

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Hallintotiede

LUOVUUDEN EDELLYTYKSET ORGANISAATIOISSA

Case muotialan Yritys X

Mari Wuoti

82122

Huhtikuu 2013

Ohjaaja: Klaus af Ursin

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä:	WUOTI, MARI
Tutkielman nimi:	Luovuuden edellytykset organisaatioissa. Case muotialan Yritys X.
Pro gradu tutkielma:	92 sivua, 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2013
Avainsanat:	Luovuus, organisaatiot, johtaminen, luovuuden johtaminen, organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, luova strategia

---

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa innovaatiot ja luovuus ovat organisaatioiden toimintakyvyn kannalta hyvin keskeisessä asemassa. Innovaatioista puhutaan paljon alalla kuin alalla, kun puolestaan niiden syntytekijänä toimiva luovuus liitetään usein vain luoviin aloihin. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella juuri luovuuden esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta myös luovien alojen ulkopuolella voitaisiin nähdä sen merkityksellisyys innovaatioiden mahdollistajana, sekä saada tietoa siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen muotialan yritys, joka tasapainottelee luovan työn tuloksena syntyneen lopputuotteen ja liikeyrityksen toimintaedellytysten välimaastossa. Aiheen luonteeseen sopien tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, joista yksi toteutettiin esihaastatteluna kohdeorganisaation ulkopuolella ja seitsemän itse kohdeorganisaatiossa. Myös esihaastateltu asiantuntija työskentelee muotialan yrityksessä ja hänellä on vahva osaaminen muodin parissa työskentelystä. Kohdeorganisaatiossa haastateltavat koottiin organisaation eri toimialueilta ja tasoilta, sillä tutkimuksessa haluttiin saavuttaa näkemys luovuuden ilmenemisestä organisaatioiden eri osissa ja toiminnoissa. Näin ollen haastateltavien joukossa oli niin luovan työn tekijä, suunnittelija, kuin hallinnollisen puolen edustajakin. Haastattelut analysoitiin etsimällä haastatteluista usein esiin nousevia teemoja ja vertailemalla näitä löydöksiä aiemman tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen tuloksina havaittiin, että organisaation merkittävin luovuuden lähde on sen henkilöstö. Henkilöstön luovuuteen puolestaan vaikuttaa merkittävästi motivaatio, johon organisaation on pyrittävä vaikuttamaan halutessaan lisätä henkilöstönsä luovuutta. Motivaatiota vaalivaan luovaan tilaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan johtamisella, rakenteellisilla tekijöillä, autonomian lisäämisellä, kiinnittämällä huomiota fyysisiin olosuhteisiin, varmistamalla riittävät resurssit ja tarjoamalla sopivasti haasteita. Motivaation lisäksi ajalla näyttäisi olevan keskeinen rooli luovuuden näkökulmasta. Kohdeorganisaatio nimesi sen keskeisimmäksi luovuuden haasteeksi, mutta samaan aikaan aikarajoite toimii myös työtä rytmittävänä ja eteenpäin vievänä voimana.

# Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ .....	2
I JOHDANTO .....	4
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	6
2.1 Tutkimuksen päätehtävä .....	6
2.2 Tutkimuksen tavoite .....	7
2.3 Tutkimuksen näkökulma .....	9
III TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	11
3.1 Tutkimuksen avainkäsitteet .....	11
3.1.1 Luovuus.....	11
3.1.2 Luovuus ja innovaatiot.....	12
3.1.3 Luovat alat .....	12
3.1.4 Muoti toimialana .....	13
3.2 Luova organisaatio .....	15
3.3 Luovuuden johtaminen .....	28
3.4 Luova henkilöstö .....	32
3.5 Strategia ja luovuus – mahdoton yhdistelmä?.....	34
3.6 Teorian yhteenveto ja luova tila.....	39
IV TUTKIMUSAINIESTON KERUU JA KÄSITTELY .....	45
4.1 Kohdeorganisaation kuvaus .....	45
4.2 Aineiston keruu .....	45
4.3 Aineiston käsittely .....	47
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	47
V LAADULLINEN ANALYYSI .....	50
5.1 Organisaatiokulttuuri .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.1.2 Ilmapiiri .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.3 Strategia luovuuden tukena .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.2 Luovuutta tukevan kulttuurin johtaminen .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.4 Yhteistyö.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.5 Resurssit .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.5.1 Fyysiset tilat .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
5.5.2 Aika .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
VI JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
6.1 Luova tila .....	51

6.1.1 Organisatorinen kannustus .....	52
6.1.2. Esimiehen tuki .....	54
6.1.3. Yhteistyö, työryhmän tuki .....	55
6.1.4. Fyysinen tila .....	57
6.2 Vapaus/ autonomia .....	58
6.3 Riittävät resurssit, haastava työ ja sopiva työmäärä .....	59
6.4 Jatkotutkimus .....	60
LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	63

# I JOHDANTO

”Luovuutta on kaikkialla”, argumentoi yksi tutkimuksen haastateltavista.

Luovuutta on siis myös organisaatioissa ja yrityksissä, kaikkialla niissä. Myös sellaisissa organisaatioissa, jotka eivät toimi luovilla aloilla.

Sekä luovuus, että sen avulla parhaimmillaan syntyvät innovaatiot ovat merkittäviä kilpailutekijöitä organisaatioille niiden nykyisessä, kiihtyvätampoissa toimintaympäristössään. Pohjimmiltaan kyse on halukkuudesta tarkastella asioita avoimin mielin, miettiä uusia tapoja ja ratkaisuja tai yhdistellä vanhoja käytäntöjä uudella tavalla uudessa kontekstissa. Luovuus on osaltaan muutoksen hyväksymistä ja pyrkimystä kyetä asettumaan muutoksen edelle, itse luoden muutosta, sen sijaan että seurattaisiin muutoksen perässä. Koska muutos on välttämätöntä ja aina yhä nopeasyklisempää, luovuus on tekijä johon jokaisen organisaation on kannattavaa pyrkiä.

Tutkimustietoa väitteen tueksi löytyy jo runsaasti. Risto Harisalo perustelee tarvetta kehittää keinoja luovuuden tukemiseksi muun muassa taloudellisin keinoin. Perustelu nojaa *The National Center on the Educational Quality of the Workforce* – yksikön tutkimukseen vuodelta 1995, jonka mukaan 10 %:n määrärahan lisäyksellä saavutettiin a) investoimalla pääomahyödykkeisiin 3,4 %:n kasvu tuottavuudessa ja b) investoimalla koulutukseen 8,6 %:n tuottavuuden kasvu. Tuloksen mukaan on selvää, että organisaatioiden kannattaa panostaa luovuuden edellytyksiin, kuten henkisten voimavarojen kehittämiseen kouluttamalla. (Harisalo 2011, 10.)

Organisaatioita arvostetaan kasvavissa määrin niiden aineettomien voimavarojen perusteella. (Saviolo & Testa 2002, 23.) Paola Cillon ja Gianmario Veronan mukaan tyylistä ja ulkoasusta on tulossa merkittävä tekijä differoinnissa ja arvon luomisessa useilla aloilla, kuten heidän käyttämässään esimerkeissä; autokaupassa, kuluttajaelektronikassa ja televiestintäalalla. Siitä on yleisesti tullut työväline niille yrityksille, jotka haluavat muuttaa pelisääntöjä oman alansa sisällä. (esim. Apple: Mac, iMac, iPod, sekä Starbucks). (Cillo ja Verona 2008, 664.) Tämä on esimerkki aiemmin luovien alojen ominaispiirteestä, esteettisten arvojen korostamisesta, jonka merkitys on sittemmin havaittu myös muilla aloilla. Mielenkiintoinen luovuuden ja innovaatioiden lähde onkin alojen välinen tiedonvaihto, välimaasto, jossa syntyy uusia yllättäviä yhdistelmiä ja ideoita. Ilmiötä on tutkinut muun muassa Frans Johansson, joka nimittää tätä välimaastoa Medici-ilmiöksi (Johansson, 2005). Uutena ilmiönä alojen välinen tiedonvaihto voi tuntua tarpeettomalta tai

pelottavaltakin, mutta edellä mainittujen kansainvälisten suuryritysten menestystarinat toimivat hyvänä esimerkkinä sen kannattavuudesta.

Yhdelläkään toimialalla ei ole varaa aliarvioida luovuuden merkitystä tulevaisuudessa, ja tarvetta sen maksimointiin organisaatioissa. Luovuuden ei pitäisikään olla vain niin sanottujen luovien alojen, kuten muodin, suunnittelun, kustannustoiminnan tms. yksinoikeus. Luovuuden kysyntä on kasvanut nopeasti ja eri toimialat ovat reagoineet tähän. Luovuutta yhdistelevien alojen, kuten televisio, radio, musiikki ja elokuva, markkinat ovat suuret. (Saviolo & Testa 2002, 23.)

James Utterback (1994, introduction xiv) on kuvannut innovaatioiden merkitystä yritysten selviytymisen näkökulmasta seuraavalla tavalla. Innovaatiot ovat samalla sekä alojen ja yritysten luoja, että tuhoajia. Vuosien mittaan uudet teknologiat ovat mahdollistaneet monen uuden tulokkaan nousun alakohtaiseksi jättiläiseksi, elävöittäneet vanhoja yrityksiä, jotka ovat olleet valmiita muuttamaan, mutta samalla koituneet niiden kohtaloksi, jotka eivät ole olleet muutoshalukkaita. Nykypäivänä kun kilpailukyky riippuu kyvystä omaksua uusia teknologioita niin tuotteissa, palveluissa kuin prosesseissakin, oman alan sisäisten muutosten ymmärtäminen on selviytymisen ja menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Tämä tutkimus tutkii luovuutta organisaatioissa esimerkkinään muotialan yritys. Se sopii esimerkkitapaukseksi hyvin siksi, että luovuudella on suuri merkitys yrityksen lopputuotteen takia koko sen toiminnassa. Koska Cillon ja Veronan (2008, 650) mukaan tyylistä, eli esteettisistä ja symbolisista valinnoista, joita yritykset tekevät koskien tuottamia tuotteita, niiden pääominaisuuksia ja näiden yhdistelmiä, on tullut kasvavassa määrin yritysten innovaatiostrategioihin vaikuttava tekijä, muotialan yritys on erinomainen esimerkki aiheeseen perehdyttäessä. Tarkoitus on tehdä katsaus asiaan siten, että myös muiden alojen organisaatiot voisivat työssään hyödyntää luovalta alalta saatuja kokemuksia. Luovilla aloilla, kuten myös muotialalla, luovuuden merkitys yrityksen toiminnassa on niin keskeinen, että sen vaalimiseen on ollut välttämätöntä kiinnittää enemmän huomiota, ja näin näkemyksiä on ehtinyt kerääntyä pidemmältä ajalta.

## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vahvistavat luovuutta organisaatioissa. Vastaavasti samalla on listattu myös luovuuden esteenä olevia tekijöitä. Nämä havainnot perustuvat haastateltujen henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin. Lisäksi on pyritty selvittämään, mitä luovuus merkitsee kohdeorganisaatiossa ja missä se näkyy käytännössä. Koska kohteena on muotialalla toimiva yritys, on luovuus luonteva osa sen työntekijöiden arkea ja näin ollen heidän kokemuksiaan ja havaintojaan voidaan pitää relevantteina aiheen kannalta. Koska luovuus on innovaatioiden lähde, ja innovaatiot merkittävä kilpailutekijä organisaatioille, on toivottavaa, että myös muiden alojen organisaatiot voisivat hyödyntää luovan alan yrityksessä tehtyjä havaintoja. Esimerkkiyritykseksi haluttiin juuri luovan alan yritys, koska sen sisällä luovuudella on jo ennestään suuri merkitys ja kokemuksia on ehtinyt kertyä pitkältä ajalta.

Tutkimusongelmaksi on asetettu: mitä luovuus on organisaatioissa, sekä mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen sitä vahvistavasti ja mitkä heikentävästi. Vastausta on etsitty perehtymällä aiempaan tutkimukseen. Sen pohjalta on luotu viitekehys, johon perustuen on laadittu haastattelukysymykset. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluin, mikä on sopiva vaihtoehto haluttaessa saada kokemuspohjaista tietoa. Haastateltavat on valittu kohdeorganisaation eri toiminnoista, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen kuva. Luovuutta ja sen kaipaamia olosuhteita on kyllä tutkittu aiemminkin, mutta tässä keskitytään poikkitieteelliseen, hallinnolliseen näkökulmaan. Heti ensimmäisessä esihaastattelussa, sekä ensimmäisessä kohdeorganisaatiossa toteutetussa haastattelussa nousi esiin ajan puute kriittisenä luovuuden haasteena. Tämä näkökulma on pyritty huomioimaan myös muiden tekijöiden kohdalla. Aihe on siis tärkeä myös kohdeorganisaation kannalta, sillä se pyrkii löytämään ratkaisuja erityisesti aikaa koskevaan haasteeseen.

Aihe on ajankohtainen myös muilla toimialoilla. Organisaatioiden on lisättävä tehokkuuttaan kasvavilla globaaleilla markkinoilla kilpailun kiristyessä. Tehokkuuden nimissä ei enää voida kuitenkaan käyttää ihmisiä loppuun. Haluttaessa sitouttaa parhaat voimavarat organisaation käyttöön, tulee tehostamisen olla myös henkilöstölle mielekäästä ja siten motivoivaa, sekä uutta energiaa luovaa. Luovuudella on siis merkitystä niin työntekijöiden viihtyvyyden, kuin

organisaatioiden tehokkuuden, ja sitä kautta tuottavuuden kannalta. Haastattelujen avulla haluttiinkin saada laajempi näkemys luovuuden esiintymisestä yrityksen eri toiminnoissa, jotta näkökulma olisi myös laajemmin sovellettavissa.

Luovuudella on varmasti painottunut merkitys luovien alojen organisaatioissa. Muidenkin alojen organisaatiot voivat hyötyä sen vahvistamisesta, sillä luovuutta tarvitaan, ja on kaikkialla, kuten yksi haastateltavista totesi. Luovuus on moninainen asia. Yleisesti siihen voidaan liittää ajatus jonkun henkilön potentiaalista, kyvystä nähdä asioita uudella tavalla, tai yhdistää vanhoja asioita toisiinsa yllättävillä tavoilla. Organisaatiossa luovuus voi aikaansaada innovaation, mutta se voi olla myös arkisempi asia, kuten päätöksenteko tai ongelman ratkaisu.

Aihe on mielenkiintoinen, sillä innovaatioiden lähteenä on luovuus. Näin se on merkittävä kilpailutekijä ja voimavara organisaatioille, sillä jotta voidaan saavuttaa innovaatioita, tarvitaan luovuutta ja luovuutta voidaan edesauttaa oikeilla olosuhteilla. Näitä olosuhteita voidaan kuvata myös tilana, niin henkisenä kuin fyysisenäkin, kuten esihaastateltu asiantuntija totesi. Tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto aiheeseen on lähtöisin muotitieteen sivuaineopinnoista ja halusta kyetä yhdistämään kaksi ehkä ensi kuulemalta toisilleen vierasta alaa. Luovuuden tutkimuksella on merkitystä myös henkilöstönäkökulmasta tehokkuuden, jaksamisen ja motivaation kannalta, sillä vapauttamalla luovuutemme voimme myös maksimoida potentiaalimme, sekä samalla kyetä sopeutumaan paremmin kaikkiin työelämän vaatimuksiin.

## **2.2 Tutkimuksen tavoite**

Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2003) kirjoittavat, tutkimus koostuu joukosta valintoja. Valintoihin liittyy aina ongelmia, ja sen on saanut tämänkin tutkimuksen tekijä huomata. Kun huomaamatta, tämänkin tutkimuksen kohdalla on onnistuttu tekemään joukko valintoja alkaen tutkimusaiheen valinnasta, jossa noudatettiin vahvasti omia toiveita, aina aineiston keruumenetelmän kautta sopivaan tutkimusmenetelmään. Lohdullista on se, että Hirsjärvi ym. toteavat, että valintoihin on harvoin yhtä oikeaa ratkaisua. Tehdyt valinnat ennemminkin muokkaavat tutkimuksesta sellaisen kuin siitä lopulta rakentuu, yksilöllisen. Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että keskeistä on tutkimuksen läpi kulkevien valintojen koherenssi, yhteensopivuus.

Hirsjärvi ym. toteavat ”Ongelman asettaminen ja muotoileminen on usein vaikeampaa kuin sen ratkaiseminen.” Omakohtaisen kokemuksen mukaan edellä mainittu väite on hyvin totuudenmukainen. Tutkijalta vaaditaan kykyä ensin nimetä tutkimustehtävä ja toiseksi, pilkkoa



tämä tehtävä eriteltyihin osakysymyksiin. Laajasta vaihtoehtojen kirjosta ja kiinnostavasta aihepiiristä johtuen tämä saattaa olla haasteellista. Hirsjärvi ym. tunnistavatkin ongelman, joka liittyy metodioppaiden perinteiseen näkökulmaan, jonka mukaan tutkimusongelma tulisi olla etukäteen tarkkaan määritelty. Kvalitatiivisen tutkimuksen nykytila näyttää kuitenkin toisenlaiselta. Myös tämän tutkimuksen kohdalla on käynyt niin, että asetettu tutkimuskysymys on muotoutunut hieman toisenlaiseksi tutkimuksen edetessä ja erityisesti haastatteluissa esiin nousseilla seikoilla on ollut siihen vaikutusta. Hirsjärvi ym. siteeraavat Alasuutaria, joka on todennut, että kvalitatiivisen tutkimuksen luonne on sellainen, että sen lähtökohtia on tarkistettava useaan otteeseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla tilanne voi olla hieman erilainen, sillä se jakautuu selkeämpiin vaiheisiin, jolloin myös tutkimusongelmat näkyvät selkeämpinä. Tämä tutkimus on kuitenkin kvalitatiivinen ja sen tutkimuskysymys on tarkentunut ja muotoutunut tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 113-114.)

Yllä mainittuihin valintoihin kuuluu myös tutkimusstrategian valinta. Hirsjärven ym. mukaan kolme yleisintä tutkimusstrategiaa ovat: kokeellinen-, survey- ja tapaustutkimus. Kokeellinen tutkimus pyrkii tarkastelemaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan ja toteutus on tyypillisesti koejoukosta otetun näytteen analysointia, samanaikaisesti olosuhteita järjestelmällisesti muuttaen. Survey-tutkimus puolestaan on kvantitatiivinen ja siihen liittyy vahvasti aineiston standardisointi. Tapaustutkimuksella, tai case studylla, pyritään taasen tuottamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa, jonka kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistä tapausta, joka voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö, tarkastellaan luonnollisessa ympäristössään, osana sitä. Aineistoa kartutetaan monin tavoin, haastatteleamalla, havainnoimalla ja dokumentteja tutkien. Pyrkimyksenä on usein ilmiön kuvailu. Tässä tutkimuksessa kerätään kuuden, organisaation eri toimintoja edustavan henkilön kokemuksia luovuuden olemuksesta ja sitä tukevista ja heikentävistä tekijöistä. Kysymyksessä on siis tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2003, 122-123.)

Strategiainkin valintaan on johtanut tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitus puolestaan voi olla: kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Kartoittava tutkimus pyrkii löytämään uusia näkökulmia tai uusia ilmiöitä ja mahdollisesti kehittää hypoteeseja. Kartoittavan tutkimuksen strategia on useimmiten kvalitatiivinen. Selittävä tutkimus puolestaan etsii todennäköisiä syy-seuraussuhteita selittääkseen tilannetta tai ongelmaa. Potentiaalisena tutkimuskysymyksenä voi olla esimerkiksi, mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnat ovat vaikuttaneet tutkittavana olevaan ilmiöön, ja mikä on tekijöiden vuorovaikutussuhde.

Kuvailevan tutkimuksen pyrkimyksenä on esittää tarkkoja kuvauksia tutkimuskohteesta; henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja samalla dokumentoida niiden keskeisiä piirteitä. Nimensä mukaisesti ennustava tutkimus pyrkii ennustamaan ilmiön seurauksena olevia tapahtumia tai ihmisten toimintoja. (Hirsjärvi ym. 127-128.)

Tapaustutkimus on useimmiten tarkoitukseltaan kartoittava. Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan kuitenkin puhua myös selittävästä tarkoituksesta, sillä tutkimustehtävänä on löytää luovuuden edellytyksiä organisaatioissa, toisin sanoen, selvittää, mitkä tekijät haastateltavien mukaan aikaansaavat luovuutta, ja mitkä ovat sen esteinä. Kyse on syy-seuraussuhteesta. Kuten aiemmin on mainittu, selittävän tutkimuksen tutkimuskysymys voi pyrkiä ratkaisemaan niitä tapahtumia, uskomuksia, asenteita ja toimintaa, jotka ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön. Tämän tutkimuksen kohdalla vastaavat kysymykset ovat, mitkä organisaation sisäiset tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnot vaikuttavat luovuuteen.

## **2.3 Tutkimuksen näkökulma**

Esimiehillä on työn kannalta suuri merkitys, sillä johtamisella voidaan joko mahdollistaa henkilöstön halukkuus panostaa yhteiseen päämäärään, tai vastaavasti estää henkilöstön täyden potentiaalin hyödyntäminen. Esimies luo esimerkillään ja asettamalla toiminnalle suuntaviivoja tietyt säännöt, joita henkilöstö oppii noudattamaan. Esimies myös toimii viestinvälittäjänä niin johdon kuin työntekijöidenkin suuntaan ja on siksi hyvin ratkaisevassa paikassa. Johdon asettamien tavoitteiden tulisi välittyä alaisille, ja alaisten toiveiden ja kehitysideoiden johdolle. Myös luovuuden näkökulmasta näillä tekijöillä on merkitystä. Esimies vastaa työnjaosta, luo perustan olosuhteille ja ilmapiirille, sekä antaa, tai on antamatta palautetta. Näillä kaikilla on tekemistä myös luovuuden kannalta. Siksi haastateltavien joukossa on myös esimiehiä, mutta pelkästään heidän näkemyksensä ei riitä. Kaivataan lisää näkökulmia.

Suunnittelijan työssä luovuus on konkreettisimmin ja vahvimmin läsnä ja oli ehdottoman tärkeää saada suunnittelija mukaan haastateltavien joukkoon. Tutkittaessa luovuutta, mieleen saattaa tulla ajatus, että koottaisiin koko haastateltavien joukko suunnittelijoista, joilla on siitä vahva kokemus. Koska tutkimuksessa haluttiin kuitenkin selvittää myös muualla organisaatiossa ilmenevää luovuutta, oli joukkoa tarpeen laajentaa myös tämän asiantuntijuuden ulkopuolelle. Koska luovuus on suuri kilpailuvaltti myös muiden kuin luovien alojen organisaatioille, oli tarpeen kerätä selkeämpiä esimerkkejä luovuuden ilmenemisestä myös muissa toiminnoissa.

Kuten jo tutkimuskysymyksessä on asetettu, tutkimuksen kohteena ovat luovuuden edellytykset organisaatioissa. Näin ollen on luontevaa tarkastella kaikkia niitä eri näkökulmia ja tekijöitä, jotka organisaatioympäristössä vaikuttavat organisaation sisäiseen luovuuteen. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että organisaation eri toiminnot tulisivat edustetuiksi. Tutkimuksessa on siis organisaation kokonaistoimivuuden näkökulma.

## **III TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tämän tutkimuksen pääkäsitteitä ovat luovuus, luova organisaatio, luovuuden johtaminen, strategia ja luova toimintaympäristö, sisältäen kulttuurin, ilmapiirin ja fyysiset tilat, sekä luova yksilö ja ryhmä. Tarkoitus on kuvata organisaatioissa luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tässä luvussa aihetta eritellään siihen liittyvän teorian, kirjallisuuden ja artikkelien, pohjalta.

### **3.1 Tutkimuksen avainkäsitteet**

#### **3.1.1 Luovuus**

Pohjimmiltaan luovuus on yksinkertaisesti uudenlaisten, tarkoituksenmukaisten ideoiden tuottamista kaikilla elämän aloilla, niin tieteessä, taiteessa, koulutuksessa, liiketaloudessa kuin jokapäiväisessä elämässäkin. Ideoiden on oltava paitsi uusia, myös tarkoituksenmukaisia. Ei siis, riitä että ne ovat vain outoja tai poikkeavia. Ideoiden on sovelluttava käsillä olevaan asiaan. Luovuus on innovaatioiden ensimmäinen askel, ja innovaatiot taas voidaan nähdä näiden uudenlaisten ideoiden onnistuneena toteutuksena. Innovaatiot puolestaan ovat elintärkeitä yritysten pitkäaikaiselle menestykselle. Tämä on seurausta siitä, että yritysmaailma on harvoin stabiili, ja koska muutoksen vauhti näyttää olevan nopeasti kiihtyvä. Tämän takia yksikään yritys, joka jatkaa samojen tuotteiden ja palveluiden tarjoamista samalla tavalla, ei voi selviytyä pitkään. Vastaavasti yritykset, jotka valmistautuvat tulevaisuuteen panostamalla uusien, muutokseen mukautumiseen tähtäävien ideoiden toimeenpanoon, tulevat oletettavasti kukoistamaan. (Amabile 1997, 40.)

Mihaly Csikszentmihalyi puolestaan jäsentää luovuuden olemusta jakamalla sen kolmeen elementtiin, jotka ovat: 1) luova persoona 2) luova kenttä, joka kuvastaa toimialaa ja sillä toimivia henkilöitä ja 3) erityisala, jolle luova toiminta keskittyy. Luovuutta on perinteisesti ajateltu nimenomaan yksilön synnyinlahjana saamana ominaisuutena, jota joko on, tai ei ole, mutta kuten kaikki piirteemme, luovuuskin on osin perinnöllistä, ja osin altista ympäristön vaikutuksille. (Uusikylä 1999, 13.)

Kuten yllä on mainittu, luovuutta määrittävä tekijä on sen liittyminen johonkin erityisalaan, kuten kuvataiteeseen, matematiikkaan tai musiikkiin. Yksilön luovuus on suhteellista ja alapidonnaista. Kari Uusikylä esittää tästä esimerkkinä Albert Einsteinin, joka oli luova fyysikko, mutta miten luova taidemaalari tai säveltäjä hän olisi ollut? Luovuutta voi olla millä alalla tahansa. Se voi ilmetä

suppeammalla tai laajemmalla alueella, millä on vaikutusta luovuuden tunnistamiseen. Luova säveltäjä on helpompi tunnistaa kuin luova johtaja, sillä säveltäjän erityisala on selvärajaisempi. (Uusikylä 1999, 13.)

Luovuuden kannalta merkitystä on myös yhteisöllä, jolla on valta tukea tai painaa alas haluamiaan kykyjä. Luovan yksilön on vaikea päästä esiin ja saada ideansa kuulluiksi, jos sopiva viite- ja tukiryhmä puuttuvat. Toiset kestävät eristämistä ja kyseenalaistamista paremmin kuin toiset. Tämän takia osa erilaisista yksilöistä valitsee mukautumisen yhteisöön, joskus myös oman hyvinvointinsa kustannuksella. (Uusikylä 1999, 14.) Luovuuskin kaipaa siis usein tukea ja kannustusta puolelleen.

### **3.1.2 Luovuus ja innovaatiot**

Käsitteet luovuus ja innovaatiot kulkevat kirjallisuudessa usein käsi kädessä, ja ne voivat helposti sekoittua keskenään. (McAdam ja McClelland 2002, 113.) Edelläkin on jo käsitelty näiden käsitteiden määritelmiä ristikkäin. Mitä eroa näillä kahdella tekijällä sitten on, jos ne eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymeja. Sitä eritellään seuraavassa.

McAdam ja McClelland ovat artikkelissaan esitelleet useampien tutkijoiden näkemyksiä luovuudesta ja innovaatioista. Esimerkiksi Heap ehdottaa seuraavanlaista jaottelua, jonka mukaan luovuus on uusien ideoiden ja konseptien kehittelyä, jota seuraa radikaalista vallitsevien mallien uudelleen järjestelystä ja yhdistelystä. Innovaatiot puolestaan ovat luovuuden tuotosten toimeenpanoa. Myös Gurteen on esittänyt samantapaista jaottelua. Hänen mukaansa luovuus on ideoiden tuottamista ja innovaatiot puolestaan näiden ideoiden toimeenpanemista seulomalla, jalostamalla ja toteuttamalla. Hän esittää myös, että luovuus sisältää poikkeavaa ajattelua, mutta innovaatiot vaativat lisäksi yhdistävää ajattelua. Majaro on muotoillut asian selkeästi: *”innovaatioprosessin ensimmäinen askel on uusien ideoiden ja luovuuden synnyttäminen”*. (ks. McAdam ja McClelland 2002, 113-114). McAdam ja McClelland ovat lopulta tutkimuksessaan päätyneet määrittelemään innovaatiot prosessiksi, jossa on eriäviä vaiheita idean kehittelystä toteutukseen. Luovuus puolestaan nähdään ajatuksia herättävänä innovaatioprosessin osana. (McAdam ja McClelland 2002, 114.)

### **3.1.3 Luovat alat**

Luovien alojen käsite on hyvin laaja ja hajanainen, sillä yhteistä sopimusta luovien alojen sisällöstä ei vielä ole onnistuttu luomaan, vaan jokainen maa on luonut omat määritelmänsä. Kauppa ja

teollisuusministeriö on vuonna 2007 laskenut mukaan Suomen luovien alojen määritelmään seuraavat alat:

- arkkitehtuuri
- Elokuva- ja videotuotanto
- Esittävät taiteet (teatteri, musiikki)
- Huvipuistot, lelut
- Kirjastot, museot, kulttuuriperintö
- Kuvataide, valokuvaus
- Kustannusala ja kirjallisuus
- Markkinointi, mainonta
- Muotoilu
- Radio- ja tv-toiminta
- Taide- ja antiikkimarkkinat

Esityksessäkin tunnustetaan, että määritelmä on avoin, sillä luova ala muuttuu jatkuvasti. Suomen osalta määritelmästä puuttuvat esimerkiksi muoti, ruoka ja taidekoulut, mitkä useissa muissa Euroopan maissa on laskettu mukaan luoviin aloihin kuuluviksi. (KTM, Julkaisuja 10/2007)

### **3.1.4 Muoti toimialana**

Muotiala on muuttunut historiansa aikana designerkeskeisyydestä liiketoimintavetoiseksi. Muutos sai alkunsa toisen maailman sodan jälkeen, kun muotiala Ranskassa muuttui ja markkinoille nousi uusi organisaatiomalli, joka perustui taloudelliselle osaamiselle, sijoituksille ja erilaisten oheistuotteiden lisensseille. Myös omistajasuhde muuttui. Ennen sotaa yritykset olivat olleet vähintäänkin osittain suunnittelijan itse omistamia ja näihin yrityksiin sijoitetut rahasummat olivat olleet verrattain pieniä. (Crane 1997, 398-399)

Ensimmäinen esimerkki uudentyyppisestä sodanjälkeisestä muotiyrityksestä oli Dior. Diorilla oli liikeyritys, joka tarjosi yritykselle 10 miljoona frangia alkupääomaa, sekä yritysjohtajan. Dior itse ei ollut omistaja vaan työntekijä, taiteellinen johtaja, jonka vastuu rajoittui suunnitteluun. (Crane 1997, 400)

Muotialan yritysten menestyksen nähtiin hyvin pitkään olevan riippuvaisia suunnittelijoiden ja yrityksen kyvykkyydestä luoda uutta, mutta viimeaikaisessa tutkimuksessa on nähty myös

johtamisen merkitys prosessissa. Aivan kuten muissakin organisaatioissa, muotialan organisaatioilla on organisaatorakenne ja niitä johdetaan ammattimaisesti. Luovan työn ja sitä tekevien ihmisten merkitys muotialan organisaatioissa on kuitenkin muista organisaatioista poikkeava. (Saviolo & Testa 2002, 22.)

Muotiala voidaan määritellä muiden kulttuurialojen tavoin systeemiksi, joka kontrolloi innovaatioita portinvartija prosessien avulla. Hirsch:n määritelmä kulttuurialojen yrityksistä pätee myös muotialan yrityksiin, sillä uusi kokoelma muodostuu kulkiessaan läpi sarjan projektinvartijaprosesseja. (ks. Mora 2006, 334)

Muotiorganisaatioissa innovaatiot ovat mahdollisia sen monilla eri tasoilla. Niitä ilmenee niin suunnittelussa, konseptin luomisessa, tuotannossa, leikkaus tekniikassa kuin uusien materiaalien kehityksessäkin. Loschekin mukaan tärkein innovaatioista on kuitenkin lopputuote, sillä asiakkaat arvioivat lopulta vain sitä. (Loschek 2009, 100.)

Emanuela Mora on myös kirjoittanut innovaatioiden merkityksestä ja muotialan erityisluonteesta. Hänen mukaansa kaikkien yritysten tarkoituksena on onnistua tuottamaan markkinoille uusia innovaatioita ja onnistua valitsemaan juuri ne, jotka herättävät kuluttajan kiinnostuksen. Perinteisessä tehdasteollisuudessa innovaatioita hyödynnetään myynnin lisäämiseen ja sitä kautta ne ovat menestyksen osatekijöitä. Kulttuurialan yrityksissä puolestaan innovaatio on koko tuotannon tarkoitus ja itse tuotteen sisältö, sillä tuotteen arvo koostuu siitä, kuinka hyvin se pystyy tyydyttämään asiakkaan toiveet jostakin uudesta ja vastaamaan tämän muutoksen kaipuuseen. (Mora 2006, 335.)

Myös innovaatioiden merkitys yritysten kilpailukyvyn näkökulmasta on kiistanalainen. Loschek on kuvannut innovaatioiden luonnetta erityisesti muotialalla seuraavasti: Innovaatiotutkimus liittyy laajasti kaikkiin yritysten eri osa-alueisiin kuten tuotekehitykseen, uusiin teknologioihin, itse organisaation toimintaan ja palveluihin. (Loschek 2009, 88.)

Renzo Rosso, Dieselin hallituksen puheenjohtaja, on kuvaillut muotialaa ja sen kehitystä seuraavilla tavoilla. Muoti on inspiraatiota, luovuutta ja intuitiota. Mutta se on myös organisaatioita, strategiaa ja johtamista. Näiden, ensi näkemältä vastakkaisten, elementtien on kohdattava, jotta liikeidean menestyminen on mahdollista tällä alalla. (ks. Saviolo & Testa, 2006, Foreword.)

Tämän hetken haasteita alalla ovat kuluttajien sivistyksen ja tietoisuuden jatkuva kasvu, jatkuva tarve innovoida, tiettyjen kriittisten massojen saavuttaminen, jotta voidaan kohdata kasvavat kaupan ja viestinnän vaatimukset, markkinoiden micro-segmentoituminen, hyperkilpailu ja brändin johtaminen. (ks. Saviolo & Testa, 2006, Foreword.)

Rosso mainitsee alan erityisenä haasteena sellaisten pätevien johtajien löytämisen, jotka osaisivat johtaa luovuutta, kuitenkin hukuttamatta tai turmelematta sitä. Yritysten ja johtajien haasteena on kyetä samaan aikaan innovoimaan, pyrkien vapautumaan kilpailun asettamista säännöistä ja toisaalta, pysymään uskollisena yrityksensä ydinarvoille. (ks. Saviolo & Testa, 2006, Foreword.)

Muotialaa määrittelee jatkuva jännittyneessä tilassa oleminen. Kuluttaja haluaa jatkuvasti uusia virikkeitä. Jääkin yritysten tehtäväksi luoda omat tavoitteensa ja pitää ne kirkkaina mielessä nopeiden käännteiden keskellä. Muotialan yrityksen työ etenee jatkuvasti kehällä. Yritysten on huomioitava, että kaikki toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Jotta toiminta olisi tehokasta, tuotannon, logistiikan, informaation keräämisen, raportoinnin ja viestinnän on kaikkien toimittava johdonmukaisesti. Viestinnällä onkin ollut kasvava merkitys alalla, erityisesti mainonnassa, aina 1980-luvulta lähtien, jota ennen energia suunnattiin ainoastaan itse tuotteeseen. Nykyisin viestinnän merkitys on entisestään laajentunut aiemmasta informatiivisesta luonteestaan tunteisiin vaikuttavaan suuntaan, jolloin mainonnan tarkoitus on vietellä asiakas, ei vain kertoa tälle faktoja. Viestintä tarkoittaa myös uusien teknologioiden täysimittaista hyödyntämistä. (ks. Saviolo & Testa, 2006, Foreword - XII.)

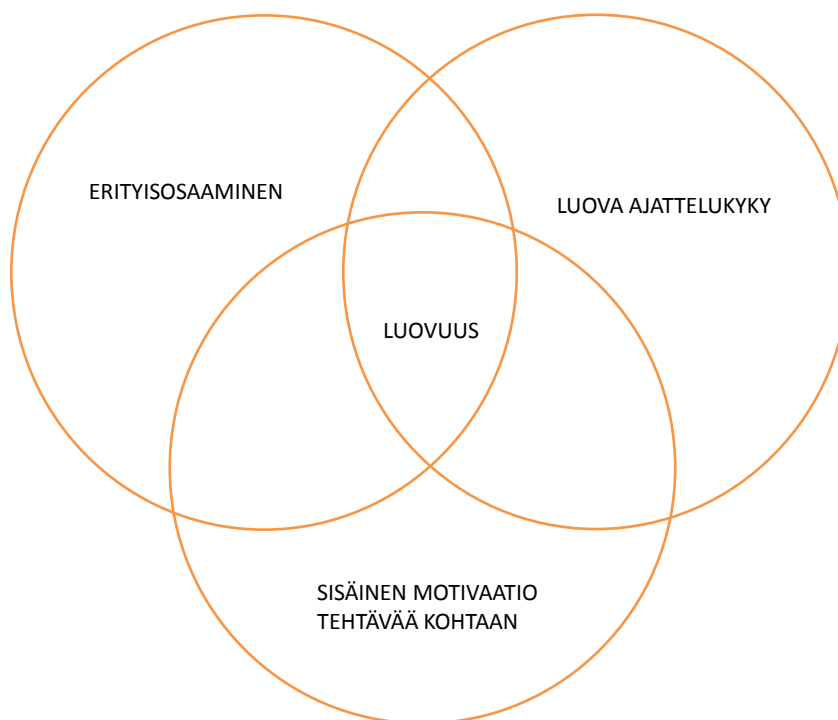
### **3.2 Luova organisaatio**

Teresa Amabile korostaa luontaisen motivaation merkitystä luovan työskentelyn lähteenä. Luontainen motivaatio tarkoittaa halua työskennellä jonkin parissa, koska se on kiinnostavaa, vangitsevaa, jännittävää, tyydyttävää ja henkilökohtaisesti haastavaa. Ihmiset työskentelevät luovimmin silloin kun heidän motivaationsa on sisäsyntyistä. Samaa ei voida saavuttaa ulkoisilla kannustimilla, kuten työn tulosten valvonnalla tai tarkkailulla, kilpailutilanteen luomisella tasavertaisten välille, yläpuolelta tulevien määräysten tai luvattujen palkintojen avulla. Taloudellinen menestys on usein sidottu itse työhön kohdistuvaan intohimoon. (Amabile 1997, 39.)

Amabile esittelee artikkelissaan teorian nimeltä: "Componential Theory of Creativity". Sen mukaan jokainen normaalit kyvyt omaava ihminen on kyvykäs vähintäänkin keskinkertaisen luovaan

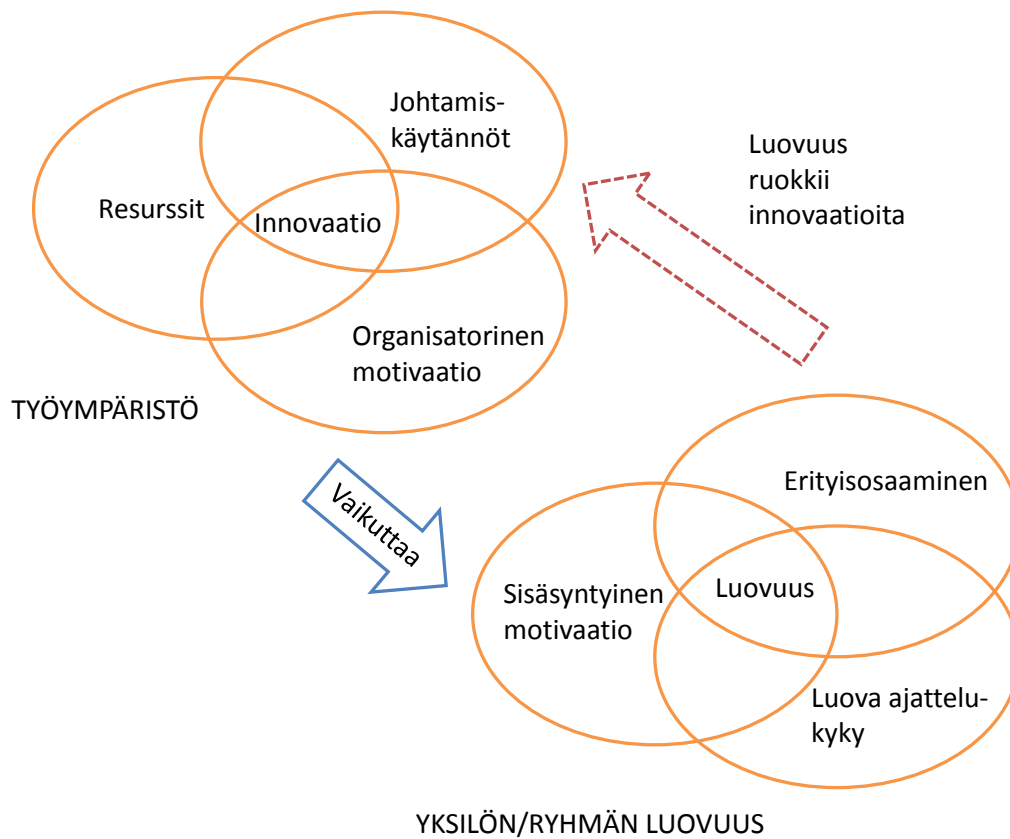


työtulokseen jollakin toimialueella, ainakin jonkin aikaa. Teorian mukaan toimintamme luovuuden asteeseen ja säännöllisyyteen vaikuttaakin sosiaalinen ympäristö, kuten työympäristö, jossa toimimme. Teoria jakaa yksilöllisen, tai vastaavasti pienen ryhmän, luovuuden kolmeen osatekijään, jotka ovat: 1) asiantuntemus 2) luova ajattelukyky ja 3) sisäsyntyinen motivaatio suoritettavaa tehtävää kohtaan. Teorian mukaan on myös todennäköisintä, että luovuutta esiintyy todennäköisimmin silloin, kun ihmisten taidot kohtaavat heidän luontaisen kiinnostuksen kohteensa kanssa, ja että luovuus on sitä suurempaa, mitä vahvempi on yhdenkin osatekijän osuus. (Amabile 1997, 42.) Vaikka työympäristöllä voi olla vaikutusta kaikkiin yksilön luovuuden osatekijöihin, suorimmin ja nopeimmin se vaikuttaa kuitenkin motivaatioon (Amabile 1997, 52).



**Kuva 1: Luovuuden osatekijät (Amabile 1997)**

Tämä yksilön luovuutta kuvaava teoria, lukuisten muiden tutkimusten ohella, on johtanut myös Amabilen kehittämään laajempaan, organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta jäsentävään teoriaan (Theory of organizational creativity and innovation). Sen on tarkoitus jäsentää yksilön luovuuden integroimista organisaation työympäristöön. Teorian keskeinen oletus on, että työympäristön tekijöillä on vaikutusta yksilöiden luovuuteen, joka teorian mukaan, on suurin luovuuden lähde organisaatioissa. (Amabile 1997, 52.)



Kuva 2: Organisaatioympäristön vaikutukset luovuuteen (Amabile 1997)

Organisaation halun olla luova ja innovatiivinen on lähdettävä sen ylimmästä johdosta, mutta alemmilla organisaation tasoilla on myös merkitystä vision tulkinnassa ja viestimisessä. Suorittamiensa tutkimusten perusteella Amabile esittää, että keskeisimmät tekijät pyrittäessä luoman innovatiivinen organisaatio ovat; 1) luovuuden ja innovaatioiden arvoa painotetaan yleisesti ja riskinottoa painotetaan status quo:n vastaisesti, 2) organisaation jäsenten kokemus ylpeys osaamistaan kohtaan ja innostus tehtäviinsä ja 3) hyökkäävän, tulevaisuuteen suuntaavan strategian valitseminen vallitsevaa tilaa puolustavan strategian asemesta. Keskeisimpiä innovaatioita tukevia organisaatiotasoisia tekijöitä näyttäisivätkin olevan uusien ideoiden luomista tukevat mekanismit, kuten avoin ja aktiivinen kommunikaatio informaatiosta ja uusista ideoista, luovan työn palkitseminen ja huomioiminen sekä reiluus työn arvioinnissa, myös sellaisen jota voidaan pitää lopputulokseltaan epäonnistuneena. (Amabile 1997, 52.)

Vastaavasti Amabile (1997, 53) kuvaa tekijöitä, jotka voivat olla luovuuden ja innovaatioiden esteenä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa:

- poliittiset valtataistelut,
- repivä arvostelu ja kilpailu organisaation sisällä sekä
- ylimmän johdon harjoittama tiukka valvonta ja
- runsas määrä muodollisia rakenteita ja menettelytapoja.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby ja Herron (1996, 1154, 1158-1162) tutkivat artikkelissaan Amabilen luoman, organisaatioiden luovuuden arviointiin kehitetyn mittariston, KEYS:in validiteettia. Tarkastelu aloitettiin selvittämällä KEYS:in kehittämisen taustoja. Tutkimuksen pohjaksi luotiin aiempiin tutkimuksiin perustuva käsitteellinen malli, jonka keskiössä esiintyvät KEYS:in työympäristön luovuuden arviointiin kehitetyt asteikot. Mallin viisi pääkategoriaa on esitelty alla olevassa taulukossa vasemmalla. Näitä kategorioita tarkentavat KEYS:in työympäristöä koskevien havaintojen arviointiin tarkoitetut asteikot. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on myös nähtävissä tekijöiden oletettu vaikutussuhde, positiivinen/negatiivinen, luovuuteen.

LUOVUUTEEN VAIKUTTAVAT TYÖYMPÄRISTÖN TEKIJÄT	KEYS-ASTEIKKO TYÖYMPÄRISTÖÄ KOSKEVIEN HAVAINTOJEN ARVIOINTIIN	VAIKUTUS LUOVUUTEEN	
1. Kannustaminen luovuuteen	1a. Organisatorinen kannustus	+	LUOVUUS
	1b. Esimieheltä saatu kannustus	+	
	1c. Työryhmän tuki	+	
2. Autonomia/vapaus	2a. Vapaus	+	
3. Resurssit	3a. Riittävät resurssit	+	
4. Paineet/odotukset	4a. Haastava työ	+	
	4b. Sopiva työmäärä	-	
5. Organisatoriset esteet luovuudelle	5a. Organisatoriset tekijät	-	

Taulukko 1: Työympäristön luovuuden arviointiin vaikuttavat tekijät (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996.)

Seuraavassa avataan KEYS-asteikon sisältöä vielä hieman tarkemmin.

*Organisatorinen kannustus* (1a.) luovuuteen liittyy psykologisten tutkimusten osoittamaan havaintoon, jonka mukaan ihmiset ovat luovimpia silloin, kun heillä on siihen tilanteen luoma mahdollisuus ja heitä kannustetaan olemaan luovia. Organisaation sisällä tämä tarkoittaa neljää asiaa: 1) Kannustusta riskinottoon ja ideoiden luomiseen sekä esille tuomiseen. Tuen toiminnalle

on tultava kaikilta organisaation johdon tasoilta. 2) Reilua ja kannustavaa uusien ideoiden arviointia. Hyvin kriittisen, uhkaavan palautteen on tutkimuksissa havaittu vähentävän luovuutta. Lisäksi kenttätutkimuksissa kannustavan ja informatiivisen palautteen on havaittu lisäävän ihmisten sisäistä motivaatiota, joka on luovuudelle hedelmällinen tila. 3) Luovan toiminnan palkitseminen ja huomioiminen. Vaikkakin toimintaan sitoutumisen vain ulkoisen, rahallisen motivaatiotekijän takia, on katsottu laskevan luovuutta, voidaan motivaatiota kuitenkin tukea bonuksella tai muulla suoritukseen perustuvalla kannusteella. 4) Yhteistyöhön perustuva ideoiden tuotanto läpi organisaation, sekä osallistava johtaminen ja päätöksenteko. (Amabile ym. 1996, 1159.)

*Esimiehen kannustuksella* (1b.) puolestaan tarkoitetaan lähiesimiesten keskeistä roolia asettaa selkeät päämäärät, luoda avoin vuorovaikutussuhde alaistensa kanssa, sekä antaa tukea tiiminsä ajatuksille ja työlle (Amabile ym. 1996, 1160).

Työryhmän sisällä voi myös syntyä luovuutta tukeva ilmapiiri, joka saa alkunsa sen jäsenten moninaisista taustoista, yhteisestä avoimesta suhtautumisesta uusille ideoille, rakentavalle ideoiden haastamiselle, sekä yhteisestä sitoutumisesta projektiin. Tällöin puhutaan *työryhmän tuesta* (1c.). Edellä mainitut tekijät voivat synnyttää luovuutta, sillä ne altistavat ryhmän jäseniä suurelle määrälle heille epätavallisia ajatuksia. Vahva sitoutuminen ryhmään ja ideoiden rakentelu yhdessä, toisin sanoen rakentava haastaminen, todennäköisesti synnyttävät myös sisäsyntyistä motivaatiota, joka on luovuudelle hedelmällinen tila, kuten hieman aiemmin jo mainittiin. (Amabile ym. 1996, 1160.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että *autonomia* eli vapaus (2a.) tukee luovuutta. Kun yksilöillä ja ryhmillä on päivittäisessä työssään suhteellisen korkea autonomia ja he tuntevat hallitsevansa omia tehtäviään sekä voivansa päättää miten he heille annetut tehtävät ratkaisevat, myös luovuus vahvistuu. (Amabile ym. 1996, 1161.)

Myös *resursseilla* (3a.) on vaikutuksensa luovuuteen. Annetuilla resursseilla näyttäisi olevan suora suhde projektien luovuuteen. Ne sekä asettavat käytännönrajoitteita toteutukselle, mutta toimivat myös alitajuisena merkinä tehtävän tärkeydestä. (Amabile ym. 1996, 1161.)

Työhön liittyvät *paineet* (4a&b.) ovat kaksijakoisia ja ne rakentuvat sekä työmäärästä, että sille varatusta ajasta. Samaan aikaan kun liiallisen työmäärän on katsottu vähentävän luovuutta, sopiva

määrä kiireellisyyden tuntua saattaa myös lisätä luovuutta. Tällainen paine on kuitenkin lähtöisin sellaisista kokemuksista, kuten tehtävän tärkeys sekä sen ammatillinen haastavuus. Artikkelin tekijät ovatkin jakaneet työn asettamat paineet, tai stressitekijät, kahteen eri luokkaan, kohtuuttomaan työmäärään ja sopivaan haasteeseen, joilla on vastakkainen vaikutus luovuuteen. (Amabile ym. 1996, 1161-1162.)

*Organisatoriset esteet luovuudelle* (5a.) voivat olla esimerkiksi seuraavia tekijöitä; sisäinen poliittinen taistelu, konservatiivisuus sekä jäykkä ja muodollinen johtamisjärjestelmä. Nämä tekijät koetaan usein kontrolloivina ja ne laskevat yksilön sisäistä motivaatiota, joka puolestaan synnyttää luovuutta. (Amabile ym. 1996, 1162.)

Amabilen ym. (1996, 1162-1164) toteuttama katsaus organisaatioiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksesta osoitti, että luovuutta tukevia tekijöitä on tarkasteltu enemmän, kuin luovuutta heikentäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon molemmat puolet kohdeorganisaatiota tarkasteltaessa. Itse Amabilen luoman KEYS-asteikon luotettavuuden arviointi toteutettiin asettamalla kaksi hypoteesia, ja testaamalla niitä yhden organisaation sisältä valittujen korkean luovuuden ja matalan luovuuden projekteissa. Hypoteesi 1:n mukaan työympäristön luovuutta lisäävien tekijöiden tulisi saada huomattavasti korkeammat arviot korkean luovuuden projektien arvioijien, kuin matalan luovuuden projektien arvioijien keskuudessa. Näin ollen korkean luovuuden projekteissa työskentelevien tulisi kokea työssään huomattavasti suurempaa organisationaalista tukea, esimiehen tukea, työryhmän tukea ja vapautta, sekä nauttia riittävästä resursseista ja kokea työnsä haastavana. Vastaavasti hypoteesi 2:n mukaan, näissä korkean luovuuden projekteiksi nimetyissä ryhmissä, luovuuden esteiksi KEYS-asteikolla nimettyjen tekijöiden tulisi saada huomattavasti alhaisemmat lukemat, kuin matalan luovuuden projekteissa.

Arvioinnin tuloksena Amabile ym. tulivat siihen tulokseen, että KEYS-asteikko on hyödyllinen luovuuden ja innovaatioiden tutkimuksen kannalta, sillä se ei ainoastaan keskity yksilön luovaan potentiaaliin, kuten luovuustutkimuksen alkuaikoina oli tapana, eikä se liioin painota vain organisaatioiden rakenteellisia tekijöitä, joiden tutkimus on dominoinut aiempaa organisaatioiden luovuuden tutkimusta. Päinvastoin käsitelty näkökulma keskittyy luovuuden ja innovaatioiden psykologiseen olemukseen, niihin työympäristön tekijöihin, joilla on vaikutusta yksilöiden ja ryhmien ideoiden synnyttämiseen. Koska syntyneiden ideoiden määrällä on keskeinen rooli innovaatioiden luomisessa, organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota tekijöihin, jotka

edesauttavat ideointiprosessia. Tutkijat lähettävät lopuksi vielä terveisensä johtajille, jotka haluavat vaalia luovuutta organisaatioissaan. Sen lisäksi, että he kiinnittävät huomiota palkkaamansa henkilöstön ominaisuuksiin ja taitoihin, heidän tulisi myös kiinnittää huomiota heille luomaansa työympäristöön. (Amabile ym. 1996, 1178-1180.)

Mc Adam ja Mc Clelland esittelevät artikkelissaan toteuttamaansa tutkimusta, jossa he tutkivat 17 organisaatiota, jotka kaikki tuottivat erityisominaisuuksia sisältäviä keinokuituja tekstiiliteollisuuden tarpeisiin. Organisaatioita pyydettiin arvioimaan eri lähteistä tulleiden uusien ideoiden hyödyntämistiheyttä ja tuottavuutta. Näistä 17 yrityksestä valittiin yhteensä 8 organisaatiota, 2 jokaisesta koko ryhmästä, mukaan tutkimuksen toiseen vaiheeseen, case-tutkimukseen, jossa tutkittiin mitkä olivat näiden organisaatioiden kaikkein tuottoisimmat uusien ideoiden lähteet. Tietoa kerättiin dokumentoimalla, tutkimalla arkistomateriaalia, haastatteluilla ja mittaustuloksia tutkimalla. (McAdam & McClelland 2002, 115.)

Taustakirjallisuuden ja case-tutkimuksen pohjalta McAdam ja McClelland loivat keskeiset tarkastelualueet, joilla on vaikutusta organisaatioiden luovuuteen. Osa tuloksista oli ristiriitaisia edeltävien tutkimustulosten kanssa, mikä voi osaltaan johtua tutkitun alan konservatiivisesta luonteesta. Havainnot kuitenkin nostavat esiin tekijöitä, joihin organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota halutessaan lisätä luovuuttaan. (McAdam & McClelland 2002, 113.) Iso-Britanniassa, missä tutkimus toteutettiin, tekstiiliteollisuudessa on perinteisesti hyödynnetty hierarkkista organisaatorakennetta ja hallittu koordinaation ja kontrollin voimin. Ensimmäinen aineistosta noussut luokka, onkin organisaatorakenne. Kuudella kahdeksasta tarkastellusta organisaatiosta oli edelleen hierarkkinen organisaatorakenne, ja kahdessa organisaatiossa kerrokset olivat vähentyneet esimiestehtävien karsimisen myötä. Mutta kuten Amabile(1998) on todennut, hierarkkinen organisaatorakenne ei kannusta luovuuteen. (McAdam&McClelland 2002, 117.)

Seuraavaksi tarkasteltiin vision asettamista. Kuudella organisaatioista niiden visio oli pyritty viestimään koko henkilöstölle. Niistä kuudessa uskottiin, että tämä visio myös ymmärrettiin, mutta vain yksi organisaatiosta oli myös tarkistanut, oliko visio ymmärretty. Ymmärtämisen lisäksi myös vision hyväksyminen jäi epäselväksi. Youngblood (1997) ja Nystrom (1979) ovat suositelleet, että visio tulisi viestiä henkilöstölle niin, että se ymmärtää selkeästi organisaation strategisen suunnan ja voi keskittää luovuutensa ongelmien ratkomiseen. (ks. McAdam & McClelland 2002, 117.)

Kolmantena tekijänä aineistosta nostettiin esiin johtamistyyli. Tutkituista case-yrityksistä kuudessa noudatettiin perinteistä johtamistyyliä. Kaksi organisaatioista ilmoitti olevansa siirtymässä kohti konsultatiivisempaa tyyliä. McAdam ja McClelland katsovat, että perinteinen johtamistyyli on myös jäännös historiasta, jolloin sitä hyödynnettiin luomaan kontrollia ja tuottavuutta. Puolessa organisaatiosta työntekijöille asetettiin kehitystavoitteita vuosittaisen tarkastelun perusteella, mutta vain kahdessa niistä annettiin työntekijöille mahdollisuuksia koettaa saavuttaa nämä tavoitteet. (McAdam & McClelland 2002, 117.)

Neljäs tutkittu tekijä oli asenne riskin ottamista kohtaan. Kaikki tutkituista organisaatioista pitivät riskien ottamista epätodennäköisenä luotaessa uusia tuotteita. Uusia tuotteita kehitettiin lähinnä asiakkaiden toiveesta ja riskejä pyrittiin välttämään ennakolta tutkimalla alan kehitystä. Aiempi tutkimustieto (Nystrom, 1979) kuitenkin osoittaa, että radikaalit innovaatiot syntyvät todennäköisemmin organisaatioissa, joissa kannustetaan riskinottoon. (ks. McAdam & McClelland 2002, 117-118.)

Ideointijärjestelmiä hyödynsi vain yksi tutkituista organisaatioista, joka keräsi ideoita tuote- ja prosessikehitykseen työntekijöiltään. Kolme organisaatioista kertoi käyttäneensä tätä tekniikkaa aiemmin ja palkinneensa työntekijöitä ideoista. Ideointijärjestelmien ylläpidon hankaluus on tunnistettu myös aiemmissä tutkimuksissa, mutta jotkin organisaatiot, kuten Siemens, ovat raportoineet sen avulla saavuttamistaan eduista. Järjestelmät tarvitsevat taakseen selkeän ylimmän johdon tuen ja riittävästi resursseja menestyäkseen pitkällä aikavälillä. Jotta työntekijät voisivat tuottaa uusia tuotteita tai prosesseja koskevia ideoita, heillä tulisi myös olla riittävästi tietoa asiakkaiden kulutustottumuksista tai mieltymyksistä. (McAdam & McClelland 2002, 118.)

Kaikki organisaatiot puolestaan ilmoittivat hyödyntävänsä tiimityötä ongelmien ratkaisussa. Tiimien jäsenten valinnassa korostui kuitenkin enemmän erityisosaaminen tietyltä alueelta, kuin yleinen ongelmanratkaisu- tai ideointikyky. Myös tiimiesimiesten katsottiin liian voimakkaasti ajavan henkilökohtaisesti näkemäänsä ratkaisuideaa, jolloin vaarana on, että vaihtoehtoiset ratkaisut jäävät huomaamatta. Puolet yrityksistä hyödynsi kritiikin hillintää tiimin ideointivaiheessa. Tämä vahvistaa ilmapiiriä, jossa uudet ideat uskalletaan helpommin tuoda julki, sillä niin voidaan toimia ilman välitöntä kritiikin pelkoa. (McAdam & McClelland 2002, 118.)

Seitsemäntenä seikkana arvioitiin luovalle työlle varattuja tiloja. Viidessä yrityksessä tapaamiset tapahtuivat joko omissa tiloissa tai organisaation ulkopuolella. Kolmessa yrityksessä käytettiin aina

tiettyä kokoushuonetta. Yksikään organisaatio ei ollut luonut erityistä luovaa laboratoriota, tai tilaa, joka olisi varattu erityisesti ideoinnille. Tähän vaikuttivat varmasti organisaatioiden perinteinen luonne, sekä myös suhteellisen pieni koko, jolloin esteenä saattoivat olla resurssit. (McAdam & McClelland 2002, 118-119.)

Kaikki haastatelluista tunnistivat, että ajan löytäminen ajattelulle oli erityisen haastavaa. Haasteellisuus johtui henkilöstön pienenevästä määrästä ja työmäärän kasvusta sen seurauksena. Kuusi haastatelluista ilmoittikin saavansa luovat ideansa työpaikan ulkopuolella, työmatkoilla tai lounastauolla. Yksi jäljelle jääneistä haastatelluista kehitti ajatuksia keskustellessaan asiakkaiden kanssa ja toinen kertoi vain ottavansa ajan muiden työtehtävien keskellä. Esimiesten kerrottiin suullisesti kannustavan työntekijöitä käyttämään aikaa ajatteluun, mutta käytännössä suhtautuvan siihen hukattuna aikana. Haastatellut pitivät ajanpuutetta selvästi suurimpana esteenä luovuudelle. (McAdam & McClelland 2002, 118-119.)

Kaikissa organisaatioissa kannustettiin työntekijöitä kouluttautumaan (McAdam & McClelland 2002, 119). Kuten Amabilen (1997) ”Componential Theory of Creativity” esittää, asiantuntemuksen syventäminen lisää myös luovuutta.

Kollegat koettiin hyödylliseksi uusien ideoiden kehittämisessä, sillä heidän kanssaan oli mahdollista ”pallotella” ideoita. Kahdessa organisaatioista tällaista mahdollisuutta ei kuitenkaan ollut. Kuudessa organisaatiossa jossa ideoiden vaihtoa ja jatkokehittelyä tapahtui, esimiesten ei koettu erityisesti kannustavan tähän toimintaan, vaan se tapahtui luonnollisten, rutiininomaisten kohtaamisten myötä. (McAdam & McClelland 2002, 119.)

Kuudella yrityksistä oli jonkinlainen erillinen tutkimus- ja kehitysyksikkö. Vaikka tämä yksikkö oli fyysisesti erotettu myynti- ja markkinointiyksiköstä, viidessä kuudesta organisaatiosta yksikköjen toiminta oli hyvin läheistä. Kahdessa organisaatiossa niiden välillä oli havaittu jonkin asteisia haasteita, mitkä johtuivat kehitysyksikön kokevan markkinoinnin oletettavan siltä ihmeitä, ja markkinoinnin kokemuksista kehityspuolen hitaudesta. (McAdam & McClelland 2002, 119.)

Kaikki haastatellut ilmoittivat organisaatioidensa toimintaympäristön muuttuvan hyvin nopeasti. Tämän nähtiin johtuvan uusien tuotteiden markkinoille tulonopeuden kasvusta ja yrityskaupoista sekä yhteenliittymistä. (McAdam & McClelland 2002, 119.)



Kuusi yrityksistä nimesi alihankkijansa uusien ideoiden lähteenä ja samoin asiakkaiden hyödyntäminen ideoinnissa oli yleistä. Ensin toteutetussa kyselytutkimuksessa havaittiin, että asiakkaat olivat tärkeä uusien ideoiden lähde. Asiakkaiden sisällyttäminen ideointiin myös kehittää yhteistyösuhdetta ja luo yritykselle välittävää imagoa. (McAdam & McClelland 2002, 120.)

Muina ideoiden lähteinä mainittiin yhteistyö yliopistojen kanssa, osallistuminen seminaareihin, alan julkaisut ja esittelyt. Yliopistoyhteistyön korostettiin artikkelissa soveltuvan paremmin pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka tarjoaa syvällisempää keskeisten asioiden ymmärrystä, kuin nopeita tuotevalikoiman kehittämiseen tähtääviä ratkaisuja. Kohdeorganisaatioissa ei kovin yleinen, mutta mainittu informaation lähde oli myös internet. (McAdam & McClelland 2002, 120.) Keskeinen havainto tämän joukon kohdalla on varmasti tarve pysyä ajan tasalla oman alan kehityksessä.

Case-tutkimus osoitti monia eroja aihetta koskevan tutkimuksen ja organisaatioiden käytäntöjen välillä. Tutkitut organisaatiot ovat taustaltaan perinteisen tekstiiliteollisuuden edustajia, jotka tuotannon siirryttyä hintakilpailun seurauksena halvemmän tuotannon maihin, ovat joutuneet siirtymään pieniin markkinarakoihin, joissa ne kilpailevat hyvin teknisillä tuotteilla. Näin ollen kyky tuottaa uusia mullistavia ja innovatiivisia tuotteita on näille yrityksille kilpailuetu. Siksi niiden on tulevaisuudessa avattava toimintaansa ja jätettävä perinteiset toimintamallit taakseen, mikäli ne haluavat pärjätä kilpailussa. (McAdam & McClelland 2002, 113.)

McAdam ja McClelland (2002,120) kokosivat case-tutkimuksestaan listan luovuutta rajoittavista tekijöistä. Listalla mainitaan mm.

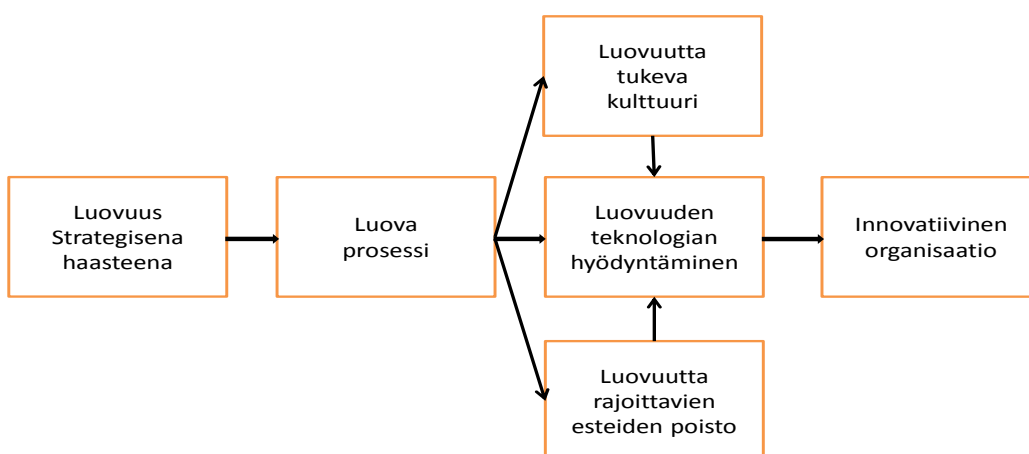
- perinteinen johtamistyyli
- hierarkkinen organisaatorakenne
- pyrkimys minimoida riskejä kontrollin avulla
- puutteelliset välineet työntekijöiden ideoiden keräämiseen
- työntekijöiden riittämätön asiakaskunnan ja sen käyttäytymistottumusten tuntemus sekä tiimien potentiaalinen hyödyntämisen puute uusien ideoiden synnyttämiseksi
- erityisten luovan ajattelun synnyttämiseen varattujen tilojen puute
- ajan puute
- markkinointi ja kehitys- tutkimusosastojen kiristyneet välit.

Luovuutta synnyttäviä tekijöitä heidän mukaansa puolestaan olivat:

- oppimisen kannustaminen
- työntekijöiden näkeminen luovuuden lähteinä
- tutkimus- ja kehitysyksikön merkityksen painottaminen
- asiakkaiden sisällyttäminen aivomyrskyihin uusien ideoiden luomiseksi
- myyntiedustajista koostuvien tiimien hyödyntäminen päälähteinä uusien ideoiden luomisessa

McAdamin ja McClellandinkin listauksessa korostuu johtamisen merkitys luovuuden vaalimisessa organisaatioissa. Hierarkia ja valvonta ovat luovuuden esteitä, mikä näkyi Amabilenkin listauksessa. Toisaalta myös McAdam ja McClelland korostavat tulevaisuuteen tähtäävän toiminnan merkityksen. Uutena tekijänä he tuovat luetteloonsa ajan puutteen luovuutta ehkäisevänä tekijänä, minkä tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatio nosti vahvasti esiin työnsä haasteena.

Harisalon mukaan organisaatio voi edistää luovuutta seuraavilla viidellä keinolla, jotka tukevat toisiaan. Nämä keinot ovat 1) luovuus strategisena haasteena 2) luova prosessi 3) luova kulttuuri 4) luovuuden esteiden minimointi ja 5) luovuuden teknologioiden hyödyntäminen. (Harisalo 2011, 17.)



Kuva 3: Harisalon luovuuden edistämistä kuvaava malli

Luovuuden näkeminen *strategisena haasteena* luo toimintaedellytykset luovalle toiminnalle. Organisaatiosta ei tule luova itsestään, eikä se pysy sellaisena ilman tavoitteellista toimintaa. Luovuus on nostettava strategiaan organisaation ylimmän johdon toimesta, jotta tavoite läpäisisi koko organisaation ja olisi tarpeeksi uskottava. Luovuuden haasteen strategiassa tulisi kannustaa ihmisiä hyödyntämään luovuuttaan, kysymään ja kyseenalaistamaan, sekä johtajia tukemaan työntekijöitä toimimaan kyseisillä tavoilla. Luovuutta tukevan strategian muotoiluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Sen tulee olla innostava ja kannustaa ihmisiä ratkomaan asioita uudella tavalla. Jos luovan strategian muotoilussa erehdytään korostamaan tehokkuutta tai taloudellista tulosta, ei se toimi ihmisten luovuutta lisäävästi. Strategisen haasteen on myös oltava linjassa organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa ollakseen merkityksellinen ja toimiva. Harisalo kirjoittaa, että onnistunut luova strategia saa ihmiset toimimaan käskemättä tai määräämättä. (Harisalo 2011, 19-20.) Tämä on hyvin yhtenevä ajatus Amabilen (1997) havaintoihin sisäsyntyisestä motivaatiosta ja sen keskeisestä roolista yksilöiden luovuuden näkökulmasta.

*Luova prosessi* voi koskea joko yksilöä tai koko organisaatiota. Yksilön luovuuden osalta organisaatioiden näkökulmasta kiinnostavaa on kyky ratkaista ongelmia. Arvokkaita ominaisuuksia ovat sujuvuus käsitellä tietynlaisia ongelmia, joustavuus käsitellä erilaisia ongelmia, omaperäisyys ymmärtää olosuhteiden asettamat vaatimukset ja mukautua niihin, sekä kyky kehittää tehtäviä. Luova yksilö on myös utelias, innostunut, rohkea ja ennakkoluuloton. Hän on sitkeä, pitkäjänteinen ja kestää hyvin epävarmuutta. Luovan prosessin vaiheet ovat ongelman tunnistaminen, harkinta, oivallus ja todentaminen. Johtajien on hyödyllistä tunnistaa nämä eri vaiheet, jotta he voivat tarjota asianmukaista tukea alaisilleen. Prosessin alussa johtaja kannustaa etsimään uutta ja sallii poikkeavat näkemykset sekä rakentavan kritiikin. Harkintavaiheen aikana johtajan on annettava aikaa. Oivallusvaiheen aikana johtajan on viivytettävä kritiikkiä, estettävä liian pikaisia johtopäätöksiä ja kannustettava kaikkia mukaan sekä vaadittava vielä lisää ideoita. Todentamisvaiheessa on mallinnettava kokeiluja, sallittava harkittuja riskejä ja palkittava niin onnistumisia kuin epäonnistumisia. (Harisalo 2011, 20-21.)

Luovan innovaatioprosessin aikana edellä kuvailtu yksilön luovuus muunnetaan organisaation luovuudeksi. Se saa alkunsa jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa organisaatiot kohtaavat monia mahdollisuuksia ja haasteita. Ensimmäinen vaihe on niiden tunnistaminen. Pohjimmiltaan kyse on jatkuvasta kehittämisestä ja pyrkimyksestä vastata ympäristön tarpeisiin,

jotta pystyttäisiin takaamaan toiminnan menestyksellisyys myös jatkossa. Vaihe vaatii paljon osanottajia, yli organisaation oman osaamisen. Tutkimuksen on kosketettava myös organisaation sisäisiä olosuhteita, sillä mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän kehittymismahdollisuuksia sieltä todennäköisesti löytyy. (Harisalo 2011, 22-24.)

Toisessa vaiheessa mahdollisuudet ja haasteet muokataan innostaviksi tarkoituksiksi ja pyrkimyksenä on luoda mahdollisimman paljon ideoita. Seuraavaksi näistä ideoista valitaan parhaat, joista ryhdytään kehittämään innovaatioita. Huomiota kiinnitetään taloudellisuuteen ja käyttökelpoisuuteen. Ideasta muokkautuu keksintö, ja kun se otetaan käyttöön, siitä tulee innovaatio. Innovaation käyttöönotto saattaa vaatia laajoja panostuksia niin taloudellisesti kuin henkilöstön, työnjaon ja toimintatapojen muokkaamisenkin osalta. Käyttöönoton jälkeen, alkaa innovaation jatkuva kehittäminen arvontuottamisen lisäämiseksi. Ajan myötä valmistusprosessi ja toimivuus lisääntyvät asiakaspalautteen ja kehityksen myötä. (Harisalo 2011, 25-26.)

Aikanaan voi tulla tarpeelliseksi myös innovaation lopettaminen. Syitä voivat olla kysynnän muuttuminen tai valmistajan on keskitettävä voimavaransa uusien keksintöjen kehittämiseen, kilpailijoiden tarjotessa uusia kehittyneempiä tuotteita ja palveluita. Organisaatioiden taidot hyödyntää prosessin eri vaiheita kuvastavat samalla astetta, jolla innovatiivisuudesta on tullut osa sen toimintaa. (Harisalo 2011, 26.)

*Luovuutta tukevan kulttuurin* luominen on Harisalon mukaan organisaatioille strateginen haaste. Hän perustelee väittämänsä sillä, että kulttuuri organisaatioissa on näkymätön todellisuus, joka ohjaa ihmisten toimintaa ja ajattelua, ja vaikuttaa siihen, miten ihmiset tulkitsevat tapahtumia. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri selittää osaltaan miksi ihmiset vastustavat muutosta, toimivat itselleen tutulla tavalla uudenkin tilanteen kohdalla, eivätkä usko heille annettuja perusteluja. Luovuutta tukevassa kulttuurissa jatkuva uuden luominen, vanhasta luopuminen ja jatkuvaa kyseenalaistaminen ovat ihmisille normaaleja työhön kuuluvia asioita. Lisäksi he sietävät kyseenalaistamisen synnyttämää epävarmuutta. Varsinkin suurissa organisaatioissa eri osastojen kesken voi olla olemassa päällekkäisiä, erillisiä kulttuureja. Valtakulttuurin olisi kuitenkin läpäistävä koko organisaatio ollakseen vaikuttava. Kulttuurin johtaminen vaatii vuorovaikutusta, jatkuvaa kanssakäymistä, ajatusten ja näkemysten vaihtamista, ja yhteisiä ahaa-elämyksiä. Harisalon mukaan luovuus ja innovatiivisuus ovat vuorovaikutteisia prosesseja ja siksi ihmiset tarvitsevat

toisiaan luodakseen uutta. Vahvimmillaan luovuus ja innovatiivisuus ovat, kun ihmisten kanssakäymistä rajoittavat mahdollisimman vähäiset hallinnolliset tekijät. (Harisalo 2011, 26-29.)

Luovuuden esteet voidaan jakaa rakenteellisiin ja prosessiesteisiin. Rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi säännöt, kirjoitetut ja kirjoittamattomat. Vaikka rakenteelliset esteet voivat erottaa ihmisiä toisistaan ja taannuttaa ihmisiä pyrkimästä osaamisensa maksimaaliselle tasolle, ei rakenne kuitenkaan automaattisesti ole innovatiivisuuden este. Luovuuden prosessiesteisiin puolestaan kuuluvat organisaatioiden keskeiset hallinnolliset prosessit, kuten johtaminen, suunnittelu, päätöksenteko, koordinointi, valvonta ja budjetointi. Nämä prosessit vaativat toimiakseen päämäärätietoista vahvaa vetämistä, ja ajan myötä ne voivat kerryttää organisaatioihin turhaa hitautta ja jäykkyyttä erilaisten rituaalien ja seremonioiden muodossa. (Harisalo 2011, 29-33.)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa myös yksilö- ja ryhmäpsykologisia esteitä, sekä luovuuden polkuriippuvuudesta johtuvia esteitä. Psykologiset esteet muodostuvat ihmisten henkilökohtaisista ajatusmaailmoista, motiiveista ja peloista, jotka ohjaavat toimintaamme. Lisäksi Harisalo esittelee joukon käytännönläheisiä luovuuden teknologioita, eli menetelmiä, joista voi olla apua organisaatioiden luovuustyössä, mutta joihin ei tässä teoreettisessa tarkastelussa perehdytä tarkemmin. (Harisalo 2011, 33-42.)

Jani Rajaniemi (2010) on tehnyt väitöskirjan organisaatorakenteista johtuvista innovaatioiden esteistä. Rajaniemi perustelee näkökulmaansa sillä, että aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä tekijöihin, jotka aikaansaavat innovaatioita, mutta niiden esteenä olevien tekijöiden tarkastelu on unohdettu. Rajaniemen tutkimuksen tuloksena löytyi neljä rakenteellista innovaatioiden estettä. Tekijät ovat: 1) hyvin hierarkkinen työnjako 2) koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistuminen 3) liiaksi henkilöityneen vallan ongelmat. Nämä kolme tekijää eivät yksinään vielä välttämättä täysin estä organisaatiota innovoimasta. Mutta viimeinen tekijä: 4) epäluottamus, yhdessä edellä mainittujen tekijöiden kanssa, aikaansaa voimakkaita rakenteellisia esteitä innovaatioille. Koska luovuus on innovaatioiden lähde, samojen tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan myös luovuuteen.

### **3.3 Luovuuden johtaminen**

Koska luovuutta ruokkivat uteliaisuus, improvisointi ja monimutkaisuus, tarvitaan myös uusia johtamistekniikoita. (Saviolo & Testa 2002, 23.) Kaplan on kuvaillut luovien organisaatioiden

johtajien noudattavan osallistavan johtamisen mallia, olevan vastaanottavaisia uusille ideoille ja antavan työntekijöilleen huomattavan paljon autonomiaa. Koko organisaatiossa vallitsee salliva henki erilaisia persoonia kohtaan ja johtajat toimivat tässä käytöksellään esimerkkeinä. (McAdam ja McClelland 2002, 114.) Kuten luovia organisaatioita käsittelevässä osassa jo mainittiinkin, luovuus vaatii osakseen vapautta ja luottamusta.

Zhuang (1999) ja hänen kollegansa toteuttivat vuosina 1995-1997 tutkimuksen, jossa he arvioivat sitä, kuinka johtajat havaitsivat, tukivat ja johtivat ideoidenluontiprosessia. Tutkimus paljasti, että yksilöiden eniten arvostamat keinot luovien ideoiden kehittelyyn, olivat muilta saatu tunnustus ja arvostus heidän luovia ponnistelujaan kohtaan. (ks. McAdam ja McClelland 2002, 114.) Tuen antaminen alaisilleen onkin yksi johtajan keskeisistä tehtävistä.

Kaplan ja Norton ovat vakuuttuneita, että strategian merkitys organisaatioiden menestystekijänä on kiistaton. He huomauttavat kuitenkin, että organisaatioilla on usein vaikeuksia toteuttaa luomaansa strategiaa käytännössä. Kaplan ja Norton esittävät epäonnistumisen syyksi vanhoja johtamismenetelmiä, jotka nojaavat ylhäältä alaspäin tulevaan ohjaukseen ja joissa pääpaino on taloudellisilla ja taktisilla seikoilla. (Kaplan & Norton 2002, XI) Tässä saattaisi olla apua luovemmasta, joustavammasta otteesta.

Harisalon mukaan johtajien työ on perusluonteeltaan ristiriitaista. Samaan aikaan heidän tehtävänsä on tasapainotella vakauden luomisen ja muutoksen ohjaamisen välillä. Tämä jännite luo johtajille haasteen saada henkilöstö sitoutettua tavoitteisiinsa. Luovaan johtamiseen liittyy lisäksi paljon epävarmuuden tunnetta, sillä asioita ei voida antaa valmiina, ihmiset on saatava luopumaan oppimastaan ja lisäksi luovaan johtamiseen liittyy todennäköinen riski epäonnistumisista. Luova johtaminen kohtaa usein vastustusta ja se vaatii uskoa sekä aikaa, ennen kuin sen hyödyllisyys voidaan nähdä. Luova johtaminen vaatii myös uusia johtamistaitoja, jotta ihmisiä voidaan kannustaa rikkomaan totuttuja raja-aitoja. Haasteista huolimatta, luova johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia murtaa ilmeisenä pidettyä sekä yhdistää ja käyttää asioita uudella tavalla, ehkä jopa keksiä jotain täysin uutta. Se mahdollistaa positiivisen tulkinnan niskaotteen negatiivisesta. Se mullistaa ihmisten käsityksiä asioiden vaikeudesta, uuvuttavuudesta ja torjuttavuudesta luomalla uusia syy- ja seuraussuhteita. Se avaa ihmisille uusia näkökulmia, jotka toimivat sisäisinä motivaattoreina. (Harisalo 2011, 13-16.) Harisalon mukaan luova johtaminen olisi siis ratkaisu myös strategian toimeenpanoon käytännössä.

Csikszentmihalyin mukaan paras tapa johtaa ihmisiä on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat nauttia työstään ja kasvaa haasteiden kautta. Tämä on kannattavin tapa myös yrityksen näkökulmasta, koska tällä tavoin se pystyy houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä palvelukseensa ja myös pitämään heidät palveluksessaan. Yksilöiden näkökulmasta tällainen ympäristö mahdollistaa tyytyväisyyden elämään ja henkisen kasvun. (Csikszentmihalyi 2003, 103.) Tämä kuvastaa myös tässä tutkimuksessa käytettyä jaottelua, jonka mukaan johtaminen on tekijä, jonka avulla luovuuden edellytys, luova tila, voidaan saavuttaa.

Jos organisaatio haluaa houkutella innostuneita ja oma-aloitteisia työntekijöitä, sen on luotava sopiva ympäristö, joka houkuttelee tällaista henkilöstöä. Tässä onnistuakseen organisaation tulisi selvittää miksi nämä ihmiset haluavat tehdä työtä ja pyrkiä sen jälkeen luomaan olosuhteet, jotka tyydyttävät nämä tarpeet. (Csikszentmihalyi 2003, 104.)

Kokemukseemme työstä vaikuttaa kolme tekijää. Ensimmäinen näistä on se, millaista työtä on tarjolla. Tähän ehtoon liittyvät vahvasti työolot, jotka määrittävät pitkälti, miten halukkaita olemme työhön tarttumaan. Toisessa työssä olosuhteet voivat olla nautittavia, toisessa puuduttavan pitkävetisiä. Työaika on yksi työolosuhteisiin kuuluvista tekijöistä, ja se, kuten muutkin työolot, voivat ajan mittaan vaihdella. Toinen ehto, joka vaikuttaa kokemukseemme työstä, on työn kulttuurinen tulkinta, siihen liitetyt arvot. Erilaisten työtehtävien kuluttavuus ja toisaalta haastavuus vaihtelee, mutta yhteiskunnallinen arvostus voi lisätä raskaamman ja huonommin palkitummankin työn kiinnostavuutta. Kolmas kokemukseemme työstä vaikuttava ehto on yksilön työmotivaatio. On pitkälti kiinni katsontakannasta, löytääkö ikävämmästäkin työstä jotain hyvää, tai onko tyytymätön hyvin palkattuun ja haasteita sisältävään tehtäväänsä. (Csikszentmihalyi 2003, 104-105.)

Työnjohdon näkökulmasta tämä tarkoittaa, että haluttaessa luoda kestävä organisaatio, jonka palveluksessa työskentelee motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, toimintamahdollisuuksia on yhtäläillä kolme. Ensimmäisenä vaihtoehtona on luoda mahdollisimman houkuttelevat työolot. Toisena vaihtoehtona on pyrittävä tekemään työstä niin merkityksellistä ja arvokasta kuin mahdollista. Ja kolmantena, on valittava ja palkittava ihmisiä, jotka katsovat työtä yleisesti siitä näkökulmasta, että haluavat saada siitä tyydytystä. Näin on mahdollista luoda organisaation myönteistä henkeä, joka vie sitä eteenpäin. Paras vaihtoehto on toteuttaa kaikkia kolmea vaihtoehtoa. (Csikszentmihalyi 2003, 105-106.)

Jussi Koski (2001) on ennustanut tulevaisuuden menestyvien organisaatioiden muistuttavan Bennisin ja Ward Biedermanin kuvailemia huippuluovia ryhmiä. Niitä kuvaavat epähierarkkisuus ja kollegiaalisuus. Huippuluovien ryhmien johtamiseen ei ole olemassa yhtä tiettyä mallia, jota tulisi noudattaa, sillä kuten Koski kirjoittaa: *”luovuuden johtaminen on yhtä paljon taidetta kuin tiedettä”*. Bennis ja Ward Biederman (1997) ovat kuitenkin esittäneet seuraavia huippuluovia ryhmiä määrittäviä piirteitä.

1. Huippuluovien ryhmien johtajien keskeinen tehtävä on välittää ryhmälle sen toiminnan tarkoitus eli missio ja sen suunta eli visio. Luova johtaja viestii intohimoisesti, vailla autoritäärisyyttä. Osallistamalla henkilökunta tavoitteiden määrittelyyn, heidät on mahdollista myös sitouttaa voimakkaasti.

2. Erittäin tärkeä johtajan tehtävä on luottamuksen luominen ja ylläpitäminen. Tiedon johtamisen asiantuntija Ikujiro Nonaka on esimerkiksi korostanut luomiskykyisten ryhmien ominaisuuksina: *”rakkautta, välittämistä, luottamusta ja sitoutumista”*. Luottamukseen sisältyvät muun muassa kunnian jakaminen hyvin tehdystä työstä koko tiimille, ei vain sen johtajalle. Charles Handy on määritellyt, että luottamuksen syntyminen edellyttää, että työntekijät tuntevat toisensa ainakin jollain tasolla. Samaa kantaa luottamuksen luovuutta tukevasta luonteesta edustaa tukee tämän tutkimuksen esihaastattelussa esitetty seuraava näkemys:

*”kaikenlainen kanssakäyminen parantaa sitä yhteyttä. (...) mitä enemmän vietetään aikaa yhdessä, mitä paremmin tunnetaan toisemme, sen paremmin voidaan toimia myös sitten kun asiat keskustelevat keskenään. Eli pystytään pukemaan niitä sanoja ja asioita semmoseen muotoon, (...) että toinen ymmärtää ja helpommin pystytään sanomaan, et ollaanko samaa mieltä asioista vai ei, ja keskustelemaan avoimesti ilman epävarmuustekijöitä”* (Esihaastattelu)

Handyn (1998) mukaan luottamus vaatii myös perinteistä, ei-virtuaalista kanssakäymistä, minkä rooli korostuu nykyaikana virtuaalisen vuorovaikutuksen lisääntyessä. Handy (1998) jatkaa kuvailemalla luottamuksen luonnetta lasiksi, jonka kerran rikkoutuessa, sitä ei voida koskaan palauttaa ennalleen. Korhonen (1996) on lisännyt, että suvereenin, perustelemattoman vallan käyttö on omiaan katkomaan siteitä ihmisten väliltä.

3. Kolmantena huippuluovan ryhmän piirteenä Bennis ja Ward Biederman (1997) ovat maininneet johtajan, *”tekemiseen kannustavan”* -otteen. Johtaja vie toimintaa vahvasti eteenpäin. Luovalla



johtajalla on samanaikainen kyky haaveilla suuria, arjen realiteetteja unohtamatta. Riskinottoon kannustavassa organisaatiossa edellä mainittu luottamuksen edellytys korostuu. Palautteen on kohdistuttava itse toimintaan, ei henkilöön, jolloin epäonnistumisen pelko ei estä henkilöstöä ideoimasta, tai tuomasta ideoitaan julkisuuteen.

4. Huippuluovien ryhmien johtajat ovat hengen luoja, jotka optimistisesti kannustavat tiimiään uskomaan tulevaisuuden onnistumisiin. Johdon tulee aina keskittyä painottamaan mahdollisuuksia uhkien sijaan. (ks. Koski 2001, 189-192.)

### **3.4 Luova henkilöstö**

Henkilökohtaiset suhteet ja vuorovaikutus ihmisten kesken organisaation sisällä, ovat edelleen tärkeimmät innovaatioiden lähteet (Cillo ja Verona 2008, 664). Siksi tätä organisaatioille korvaamattoman arvokasta resurssia tuleekin vaalia.

Hyvin pitkään, aina 1950-luvulle saakka, luovuutta pidettiin yksilön syntymässä saamana lahjana, joka kuului vain harvoille. Luovuuden tutkimusta pidettiin tässä muodossaan lähes mahdottomana, sillä sen luonnetta ei katsottu voitavan ymmärtää, eikä juuri nähty keinoja sen edistämiseksi. Luovuutta joko oli tai ei ollut. (Guilford 1971, 45.) Tämä ajattelu voi olla edelleen nähtävissä silloin jos katsotaan, että luovuus kuuluu vain luoville aloille, eikä pidetä sitä tärkeänä omassa toiminnassa.

Lopulta luovuutta alettiin kuitenkin tutkia, kun yksilöiden erilaisuus nousi yleisen kiinnostuksen kohteeksi. Yksilöllisiä ominaisuuksia korostavan näkökulman mukaan yksilöillä voi olla hyvin erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia ja näiden yhdistelmät ja voimakkuusasteet voivat vaihdella yksilöiden välillä. Tätä näkökulmaa alettiin hyödyntää myös luovuuden tutkimuksessa. Sen myötä luovuus alettiin nähdä, ei vain harvojen lahjakkaiden yksilöiden ominaisuutena, vaan ennemminkin asiana, jota kaikilla ihmisillä on jossakin määrin. Luovuuden tutkimuksen kannalta tämä näkökulma helpottaa työtä huomattavasti. Sen sijaan, että meidän pitäisi keskittyä löytämään ja tutkimaan harvoja hyvin luoviksi katsottuja yksilöitä, voimme pyrkiä tutkimaan luovuutta ilmiönä sen eri muodoissa, jota on löydettävissä kaikkialla. Ja mikä tärkeintä, voimme myös tarkastella olosuhteita, jotka aikaansaavat tai estävät luovuuden ilmenemistä. (Guilford 1971, 45-46.)

Yksilöiden luovuuden katsotaan voivan ilmetä eri ulottuvuuksilla. Luovaa ajattelua voidaan tutkia esimerkiksi sen sujuvuuden, joustavuuden ja omaperäisyyden mukaan. Sujuvuutta tutkittaessa

määrittävä tekijä on kyky tuottaa mahdollisimman paljon tiettyyn teemaan liittyviä ideoita rajatun ajan sisällä. Vastausten laadulla ei sinänsä ole merkitystä, mutta niiden tulee olla tarkoituksenmukaisia. Joustavuutta puolestaan kuvastaa kaikenlainen muutos ajattelussa tai toiminnassa pyrkiä ratkaisemaan ongelmaa. Muutos voi koskea kysymyksen tulkintaa, merkityksen muuttamista, tehtävänasettelun ymmärtämisen muutosta, ratkaisustrategian vaihtamista tai ajattelunäkökulman vaihtamista. Omaperäisyys puolestaan merkitsee kykyä tuottaa epätavallisia, etäisiä, kaukaa haettuja tai nokkelia vastauksia. Jotkut tutkijat ovat edellyttäneet, että ideat ovat luovia vain, jos niitä ei ole esitetty koskaan ennen, mutta tieteellisestä näkökulmasta ei koskaan voida olla varmoja, onko ajatusta milloinkaan aiemmin ajateltu. Hyvin pitkään, aina 1950-luvulle saakka, luovuutta pidettiin yksilön syntymässä saamana lahjana, joka oli harvojen etuoikeus. Luovuuden tutkimusta pidettiin tässä muodossaan lähes mahdottomana, sillä sen luonnetta ei katsottu voitavan ymmärtää, eikä juuri nähty keinoja miten sitä olisi voitu edistää. Luovuutta joko oli tai ei ollut. (Guilford 1971, 45.)

Vaikka temperamentin ja motivaatiotekijöiden avulla voidaan tunnistaa joitakin mahdollisesti luovia yksilöitä, eivät nämä yksilöiden ominaisuudet auta meitä vielä ymmärtämään itse luovaa prosessia, luovuuden syntyä. Jos siis haluamme tavoitella luovimpien yksilöiden tunnistamista tai heidän luovuutensa tukemista, tulee meidän keskittyä yksilöllisiin taipumuksiin. Jos ajattelemme älykkyyttä olevan monenlaista, mutta jollakin tasolla yleistettävissä kyvyksi ajatella, voimme keskittyä näiden taipumusten kehittämiseen. Taidot kehittyvät harjoittelemalla. Ihmisten kykyä toimia tehostaa, jos tiedämme mitä meiltä oletetaan. Kun ymmärrämme kehitettävän taidon luonteen, kykenemme pyrkimään sitä kohti tehokkaammin. (Guilford 1971, 45.)

2000-luvun kilpailuympäristö on dynaaminen, nopeasti muuttuva ja tietovaltainen. (Kaplan&Norton 2002, 3.) Nykyisissä lähelle asiakasta hajautetuissa organisaatioissa on havaittu, että fyysiseen omaisuuteen tai pääomaan sijoittamista suurempi kilpailuetu saavutetaan työntekijöiden tuottamalla tiedolla, osaamisella ja suhteilla. (Kaplan&Norton 2002, 3.) Samaan tulokseen oli tullut myös *The National Center on the Educational Quality of the Workforce* (ks. Harisalo 2011, 10).

Nickersonin mukaan luovuutta edistäviin tekijöihin kuuluu myös, että työntekijöiltä yksinkertaisesti odotetaan luovuutta. Lorraine Monroe on Nickersonin kanssa samaa mieltä. Hän

on työssään todennut, että työntekijöiden luovan potentiaalın vapauttamiseen riittää heidän muistuttamisensa piilevästä kapasiteetistaan. (ks. Koski 2001, 176.)

### **3.5 Strategia ja luovuus**

Strategiaa ja luovuutta voidaan ensi kuulemalta pitää toisistaan hyvin kaukaisina. Bilton ja Cummings (2010, 3) ovat tutkineet asiaa, ja heidän mukaansa molemmista teemoista puhutaan paljon, mutta asiantuntevaa, molemmat teemat yhdistävää, tietoa on vähän saatavilla ja näin ollen myös käytännön toteutus on usein puutteellista. Toiminnassa luotetaan stereotyyppioihin, jotka eivät huomioi luovuuden ja strategian kompleksisia luonteita. Yksittäistä liikeideaa voidaan kutsua luovaksi tai luovaa aloitetta strategiseksi askeleeksi. Huonoin vaihtoehto on kuitenkin se, että luovuus ja strategia nähdään mahdottomina yhdistää, eikä siihen edes pyritä. (Bilton & Cummings 2010, 3.)

Bilton ja Cummings ovat tutkineet lukuisia yrityksiä eri aloilta ja tulleet siihen tulokseen, että menestyneimmät niistä ovat sekä luovia, että nojaavat toiminnassaan strategiaan. Tämän lisäksi he ovat havainneet, että näissä organisaatioissa luovuutta ja strategiaa tukevat prosessit ovat hyvin samankaltaisia. Tutkiessaan Luovaa strategiaa, he ovat löytäneet kaikissa yrityksissä toistuneen prosessin, joka nojaa sarjaan toisiinsa yhteydessä olevia ja toisaalta ristiriitaisia tapahtumapareja. Kun paradoksaalista ajattelua on pidetty luovuuden keskeisenä osana, strategiassa on yleensä kallistuttu selkeyden ja yksinkertaisuuden puolelle. Bilton ja Cummings haastavat tämän ajattelun esittelemällä Luovan strategian, jonka takana vaikuttavat neljä paradoksaalista elementtiä: innovatiivisuus, yrittäjyys, johtaminen (leadership) ja organisaatio. (Bilton & Cummings 2010, 4.)

Luovuuden ja strategian välillä vallitsee Biltonin ja Cummingsin mukaan viisi virheellistä olettaa, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa vasemmassa sarakkeessa. Biltonin ja Cummingsin mukaan strategiaa ei kuitenkaan tulisi nähdä erillisenä ja kaiken yläpuolella leijuvana osana. He tarjoavatkin virheellisille olettamille Luovaan strategiaansa pohjautuvat vastineet, jotka on esitelty seuraavassa taulukossa oikealla (Bilton & Cummings 2010, 8.):

VIISI VIRHEELLISTÄ USKOMUSTA STRATEGIASTA JA LUOVUUDESTA	BILTONIN JA CUMMINGSin LUOVAN STRATEGIAN VASTINEET
Strategia on itsenäinen ja muista toiminnoista irrallinen, niiden yläpuolella oleva liiketoiminnan osa-alue	Strategia tulisi nähdä kompleksisena muihin toimintoihin integroituna, tasavertaisena toimintana
Strateginen ja luova ajattelu ovat toisistaan hyvin kaukana.	Luovuus ja strategia ovat enemmän samanlaisia kuin erilaisia, ne ovat molemmat integroivia toimintoja. Kaikki luova toiminta on potentiaalisesti strategista ja kaiken strategian tulisi olla luovaa.
Nousu- ja laskusuhdanne vaativat erilaista strategiaa.	Luova strategia on tärkeä niin nousu- kuin laskusuhdanteen aikana.
”Nykyneuret”, Y-sukupolvi, on poikkeavalla tavalla erilainen aiemmista sukupolvista.	Kaikki sukupolvet ovat kiinnostuneita luovuudesta ja strategioista.
Innovaatiot, Yrittäjyys, Johtaminen (Leadership) ja organisaatiot ovat kaikki erillisiä toiminta-alueita.	Luova strategia liittyy innovatiivisuuden, yrittäjyyden, johtamisen ja organisaation tehokkaasti yhteen.

Taulukko 2: 5 väärää uskomusta strategiasta ja luovuudesta, jotka luova strategia kumoaa. (Bilton&Cummings 2010, 8-9.)

Seuraavaksi esitellään viisi seuraus-suhdetta, joiden varaan Biltonin ja Cummingsin Luova strategia perustuu:

1. Luova strategia vaatii innovaatioiden, yrittäjyyden, johtamisen ja organisaation integroimista toisiinsa. Luovan strategian syntyä ei voida lukea minkään edellä mainitun yksittäisen tekijän ansioksi. Kysymys on aina niiden kompleksisen suhteen vaalimisesta.
2. Luova strategia lähestyy innovaatioita näkökulmasta, joka kannustaa sekä aktiiviseen luomiseen, että passiivisempaan tutkimukseen ja havainnointiin.
3. Luova strategia hyödyntää yrittäjyydestä näkemystä, joka sallii sekä tavoitteellisen ahkeran toimintatavan, että rönsyilevän, kahlitse mattoman taiteellisen harrastuneisuuden.
4. Luova strategia tarvitsee tuekseen johtajuutta, joka kykenee sekä visioimaan tulevaisuuden kokonaiskuvan ja –tavoitteen, että olemaan läsnä nykyhetkessä. Johtajalta vaaditaan kykyä visioida ja viestiä yksinkertaisia tulevaisuuden kuvia, sekä johtaa esimerkin kautta.

5. Jotta voitaisiin taata jatkuva kehitys, organisaation tehtävä on luoda kulttuuri, jossa alkuperäistä innovaatiota uudistetaan tai kokonaan uusia keksitään. Tämä edellyttää tasapainoilua samanaikaisen organisaation rajojen tiukentamisen ja keventämisen välillä.

(Bilton & Cummings 2010, 8-9.)

Bilton ja Cummings ovat koonneet seitsemän hyvettä, joita organisaation tulee tavoitella halutessaan olla luova strateginen organisaatio. Listaa ei ole luotu tyhjentäväksi, mutta se tarjoaa hyvän suunnan toiminnan organisoimiselle. Jokainen hyve esittää ennemminkin akselin, jonka välillä jokaisen organisaation on löydettävä tasapaino. Tämä tasapaino on riippuvainen organisaation luonteesta ja sen toimintakontekstista. Biltonin ja Cummingsin luovan strategian organisaation seitsemän hyvettä koskevat seitsemää eri toiminta-aluetta: kulttuuria, politiikkaa, oppimista, ideoiden synnyttämistä, suhtautumista työhön, organisaatio arkkitehtuuria ja suhtautumista muutokseen.

Edellä mainitun pohjalta, luovan strategisen organisaation seitsemän hyveen akselit ovat:

TOIMINTA-ALUE	LIIAN VÄLJÄ OTE	TAVOITETILA	LIIAN TIUKKA OTE
1. Kulttuuri	pirstoutuva, hajottava	<i>Mukautuva, joustava</i>	homogenisoiva
2. Poliitiikka	Demokratia	<i>Meritokratia</i>	Diktatuuri
3. Oppiminen	Naiivi	<i>Yksi- ja kaksikehäisen oppimisen yhdistävä deuterio-oppiminen</i>	Rationaalinen, sidottu asiantuntijuus
4. Ideoiden luominen	Henkilöitymätön	<i>Kaikkialta</i>	Subjektiiivinen
5. Työorientaatio	Hermostunut, hämmentynyt	<i>Multitasking</i>	Yksipuolinen
6. Organisaatio arkkitehtuuri	Avoin, määrittelemätön	<i>Molempikätinen</i>	Sulkeutunut
7. Muutos	Staattinen	<i>Tasapainotteleva</i>	Epävaka, vaihteleva

Taulukko 3: Luovaa strategiaa noudattavan organisaation 7 hyvettä. (Bilton&Cummings 2010, 208.)

1. Hyveistä ensimmäinen on adaptiivinen kulttuuri, joka on vahva ja pitää näin eri toimintoja koossa, mutta jättää samalla tilaa mukautumiselle ympäristön muutoksiin ja uusille ideoille.

2. Toinen hyve on poliittinen ympäristö, joka tunnistaa hyvät ideat tulivat ne sitten keneltä ja miltä tasolta tahansa. Tunnistamisen lisäksi ideat kyetään arvioimaan ja hyväksi havaittuja ideoita myös viedään eteenpäin. Poliittista ympäristöä voidaan nimittää meritokratiaksi, jossa eteneminen organisaatiossa perustuu meriitteihin, eli ansioihin, kuten suorituksiin, pätevyyteen tai kykyihin.
3. Kolmas hyve on oppimisympäristö, joka tasapainottelee asiantuntijuuden ja naiivin, ennakkoluulottoman ajattelun välillä.
4. Neljäs hyve on ideoiden tuotanto, jossa hyödynnetään tehokkaasti organisaation ulkopuolisia lähteitä, sekä samalla onnistutaan luomaan organisaation sisäinen joukko sitoutuneita jäseniä, jotka aktiivisesti etsivät uusia mahdollisuuksia.
5. Viides hyve on tasapainon löytäminen liian rajoittuneen ja yksi-näkökulmaisen ajattelun, sekä liian häiriintyneen työskentelyn välillä. Bilton ja Cummings nimittävät tätä nimellä "multitasking", eli useamman asian tekemistä samanaikaisesti. Tässä on kuitenkin vaarana hermostuminen ja keskittymiskyvyn häiriintyminen.
6. Kuudes hyve koskee organisaatioarkkitehtuuria, jossa tavoitteena on sekä suljettujen, että avointen tilojen luominen kohtaamisten, ja toisaalta keskittymisrauhan, mahdollistamiseksi. Tavoitteena on välttää suljettuja ovia tai vastaavasti täysin rajattomia työskentelyoloja.
7. Seitsemäs hyve on olla aina valmiina muutokseen, kun se on tarpeellista. Tällöin on pyrittävä välttämään jatkuvan muutoksen ansoja, kuten muutosta muutoksen tähden. Muutosten läpivieminen edellyttää tiettyä kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Jos tätä tilaa ei ole, työlään muutoksen läpivieminen helposti epäonnistuu. Kiireellisyydestä huolimatta myös maltti on toteutuksessa valttia. (Bilton & Cummings 2010, 208-224.)

Biltonin ja Cummingsin keskeisin ajatus on, että luovan strategia edellyttää kykyä tasapainoilla vastakkaisten toimintatapojen ja olotilojen välillä tarpeen mukaan. Luovaa strategiaa toteutetaan innovaatioiden, yrittäjyyden, johtajuuden ja organisaation kautta. Ne ovat välineitä, joiden avulla muutokset voidaan joko toteuttaa tai estää. Näin ollen luovan strategisen organisaation ihannetila ei ole kompromissi, jonka varjossa tasoitettaisiin kaikki eriävyydet organisaatiosta. Bilton ja Cummings nostavatkin keskeiseksi strategisen keskustelun kompastuskiveksi yhden ainoan oikean mallin etsinnän, mikä on vain johtanut vastakkaisten strategiakoulukuntien syntyyn. Biltonin ja Cummingsin tutkimien menestysyritysten yhdistävä tekijä kuitenkin näyttäisi olevan juuri kyky

tasapainotella ääripäiden välillä ja kehittää taitoja kaikilla osa-alueilla. (Bilton & Cummings 2010, 227.)

Myös Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin näkökulmasta, luovuus ja strategia kietoutuvat yhteen. Strategia on yksi osa organisaation luovuus työtä, mutta hyvin perustavaa laatua oleva sellainen. Mintzberg ym. kuvailevat strategista ajattelua näkemisenä. Yleisesti ajatellaankin, että strateginen ajattelu tarkoittaa katsomista eteenpäin tulevaisuuteen. Mintzberg ym. kuitenkin huomauttavat, että tämä on mahdotonta ilman menneisyyden tuntemusta, sillä hyvän vision luominen on mahdotonta ilman oppimista aiemmista tapahtumista ja kokemuksista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 126-127.)

Toinen yleinen strategista ajattelua koskeva uskomus on, että se on asioiden tarkastelua ylhäältä päin. Mintzberg ym. kuitenkin kyseenalaistavat tämän ajatuksen vertaamalla ylhäältä päin katsomista helikopterista tarkasteltuun metsään. Ylhäältä käsin metsä näyttää räsymatolta, mutta todellisuudessa metsässä kulkiessamme kokemus on hyvin erilainen. Mintzberg ym. ehdottavatkin paremmaksi vertauskuvaksi ”timantin löytämistä kivikasasta”, toisin sanoen, kykyä nähdä kehityskelpoiset seikat odottamattomissa paikoissa. Strategisten ajattelijoiden on löydettävä se poikkeava, ratkaiseva idea, joka mullistaa heidän organisaationsa toiminnan ja tekee siitä kilpailukykyisen, tai jopa ylivoimaisen muihin verrattuna. Tämän idean löytymiseksi vaaditaan paljon työtä, myös käytännön tason tuntemusta. Jokaisen strategistin on luotava oma kokonaisuutensa, sillä uutta etsittäessä valmista todellisuutta ei ole. Jotta uudet mahdollisuudet voitaisiin havaita, vallitsevat olosuhteet on kyettävä näkemään avoimesti, ilman ennako-odotuksia. (Mintzberg ym. 1998, 126-127.)

Vaikka pystyisimmekin tarkastelemaan tulevaisuutta menneisyyden kautta ja näkemään asioita niiden yläpuolelta tarkastelemalla niitä alemmilla tasoilla, emme välttämättä voi vielä nimittää itseämme strategisiksi ajattelijoina. Saavuttaaksemme sen meiltä vaaditaan enemmän, ja ratkaiseva tekijä tässä on Mintzbergin ym. mukaan luovuus. (Mintzberg ym. 1998, 126-127.) Luovuus on tärkeää strategisteille. Mintzbergin ym. mukaan heillä on kyky tarkastella asioita enemmistön näkökulmasta poiketen. Heidän on haastettava yleiset uskomukset ja alalla vallalla oleva perinteinen strategia. (Mintzberg ym. 1998, 127.) Myös Mintzbergin ym. näkökulmasta, luovuus ja strategia kietoutuvat yhteen.

### 3.6 Teorian yhteenveto ja luova tila

Edellä kuvatut luovien organisaatioiden määritelmät voidaan jakaa luovaa tilaa kuvaileviin tekijöihin ja tämän tilan aikaansaamiseksi johtaviin tekijöihin. Johtaminen ja strategia ovat välineitä, keinoja tai tekijöitä, joiden avulla organisaatiossa voidaan pyrkiä saavuttamaan luovuudelle hedelmällinen tila. Keskeisiä seikkoja näiden tekijöiden osalta ovat joustavuus, avoimuus, mahdollisimman vähäinen hierarkia, vastuun jakaminen, päämäärien asettaminen ja kannustaminen sekä palautteen antaminen. Strategian osalta ylimmän johdon on oltava taho, joka alkujaan asettaa organisaatioon tavoitteen toimia luovasti. Myös työtilojen ja -välineiden tulee olla asianmukaiset.

Luova tila, luovuuden edellytykset, toisin sanoen ihmisten luovuutta ruokkivat tekijät, sillä kuten Amabile (1997,52) totesi, yksilöiden luovuus on suurin luovuuden lähde organisaatioissa. Jos organisaatio siis haluaa olla luova, sen on pyrittävä henkilöstönsä luova ajattelun ja toiminnan vaalimiseen ja kehittämiseen. Luova tila rakentuu työilmapiiristä, kulttuurista, aika-resurssista ja fyysisestä työympäristöstä. Työilmapiirin osia ovat muun muassa vapaus, avoimuus, luottamus ja huumori. Luova tila mahdollistaa lopulta henkilöstön luovan ajattelun ja toiminnan.

Samaan johtopäätökseen on tullut myös Cook (1998), joka tutki olosuhteita, joita organisaatiossa tarvitaan luovuuden kukoistamiseksi. Hänen tutkimuksensa lopputuloksena oli, että luovien organisaatioiden strategia perustuu joustavalle, mutta selkeälle pohjalle, joka pohjautuu organisaatiokulttuuriin, johtamistyyliin ja arvoihin, organisaatorakenteisiin ja epämuodollisiin käytäntöihin ja järjestelmiin; palkinto-, kasvu- ja tunnustusjärjestelmiin, sekä luoviin taitoihin, kuten ideointimenetelmiin ja ihmisten monimuotoisuuteen. Cook ei kuitenkaan usko, että pelkästään ideointityökalut olisivat yksinään riittävä työkalu luovuuden aikaansaamiseksi, vaan hänen mukaansa tärkeintä on onnistua ensin oikeanlaisen ympäristön luomisessa. (ks. McAdam ja McClelland 2002, 114.)

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä muotialan asiantuntijan esihaastattelussa haastateltava kuvaili myös kyseistä luovaa tilaa

*”Tila, eli että annetaan tilaa ja aikaa asioille. Kiire on joskus luovuutta edistävä asia, mutta(...)hyvin usein se saattaa tukehduttaa monet asiat(...). Mulle se on semmonen juttu, et kun on sitä kiirettä vähän niin se inspiroi, mä saan huomattavasti enemmän aikaiseksi silloin. Mutta siinä pitää olla raja, eli mä en tee yötä myöten työtä(...). Niiden ideoiden syntymiselle ei oo sinänsä aikaa eikä*



*paikkaa, ne ei tuu töissä istumalla, vaan ne tulee suurimmaksi osaksi hyvin arkisissa olosuhteissa(...).” (Esihaastattelu)*

Myös Harisalo nimeää luovuutta tukeviksi tekijöiksi olosuhteet. Näitä olosuhteita hän kuvaa tilanteeksi, jossa korostetaan ongelmien sijaan mahdollisuuksia, vastakkainasettelun sijaan keskinäistä tukemista ja esteiden sijaan saavutuksia. (Harisalo 2011, 10.) Vaikka luovuus mahdollistaa uuden luomisen ja kehittämisen, olosuhteiden parantamisen, rajoitteiden purkamisen ja sidonnaisuuksien rikkomisen, innostaa ja kannustaa, sillä on myös kääntöpuolensa. Se murtaa rutiineja, jotka luovat turvaa ennakoimattoman ja epävarman tulevaisuuden edessä. Näiden rutiinien rikkominen horjuttaa ihmisten käsityksiä omasta persoonasta ja todellisuuden vallitsevista syy-seuraussuhteista. Ristiriitaiset tulkinnat, jotka usein liittyvät uusiin ideoihin, synnyttävät myös konflikteja ihmisten välille. (Harisalo 2011, 9.)

Henkilöstön luova sisäinen tila koostuu muun muassa motivaatiosta, jolla on suuri merkitys sille, kuinka paljon yksilö haluaa itsestään antaa organisaation käyttöön. Niin Amabile kuin Csikszentmihalyikin ovat kirjoittaneet sisäisen motivaation merkityksestä. Sisäinen motivaatio kannustaa yksilöä parempiin suorituksiin ja vaikuttaa myös onnellisuuden kokemukseen. Kuten Csikszentmihalyi totesi, kokemukseemme työstä ja sen houkuttelevuudesta vaikuttaa pitkälti työmotivaatiomme. Tällä puolestaan on vaikutusta viihtymiseemme tehtävässä. Amabilen mukaan motivaatio on yksi niistä kolmesta tekijästä, joista yksilön luovuus lopulta rakentuu. Myös Pasasen tuore tutkielma innovaatioiden johtamisesta nosti keskeiseksi tekijäksi yksilön sisäisen motivaation innovaatioiden edellytyksenä.

### **Aika luovan tilan osana**

Kuten edellä esitetyssä lainauksessa tämän tutkimuksen esihaastattelusta todettiin, aika on myös luovaan tilaan liittyvä tekijä. Myös itse kohdeorganisaation haastatteluissa nostettiin vahvasti esiin haasteet aikaan ja erityisesti kiireeseen liittyen. Organisaatiossa on pyritty etsimään ratkaisuja ajan rajallisuuden tuottamiin haasteisiin, mutta tästä toivottiin myös lisätutkimusta. Seuraavassa tutustutaan luovuuden ja ajan suhteeseen aiemman tutkimuksen avulla.

Häfner ja Stock ovat tehneet tutkimuksen ajanhallinnan menetelmien vaikutuksista. Heidän saamiensa tulosten mukaan ajanhallinnan koulutus ja –menetelmät johtivat kasvaneeseen

kokemukseen ajan kontrolloinnista ja vastaavasti vähensivät kohderyhmän stressikokemuksia. (Häfner & Stock 2010, 429.)

Ajanhallinnan ongelmat ovat alati lisääntyvä ja yleinen ilmiö niin työpaikoilla kuin ihmisten elämää määrittävänä tekijänä. Laajentuva globaali kilpailu ja tietoliikenteen kehitys lisäävät ajankäytön merkitystä. Monien työntekijöiden huolta määräpäivien (deadline) saavuttamisesta lisääntyvän työmäärän kanssa kuvastavat myös aikaa kuvastavat ilmaisut kuten aikapula tai tarkka käänös ”aika-nälänhätä” (time famine), joka on melko dramaattinen kuvaus ajanpuutteen tuntemuksista. Viimeisten 20 vuoden aikana myös kiinnostus ajanhallinnan tutkimusta kohtaan onkin lisääntynyt. (Häfner & Stock 2010, 429-430.)

Ajanhallintaan liittyvän keskeisen käsitteen koetusta ajan kontrollista, perceived control of time, ovat esitelleet Macan, Shahani, Dipboye ja Phillips vuonna 1990. Käsite kuvastaa työntekijän kokemusta siitä, että hänellä on riittävästi aikaa tehtäviensä suorittamiseen määräajassa. Kyky pitää aikataulut ja suunnitelmat mielessä, vitkutella hiukan ja vahva kokemus siitä, että hallitsee omaa aikaansa ovat myös käsitteeseen liittyviä tekijöitä. Muutamissa tutkimuksissa ajanhallinnan kokemuksen on katsottu olevan sidoksissa työtyytyväisyyteen, suoritukseen ja useisiin eri hyvinvointia kuvastaviin indikaattoreihin, kuten jännitys, työn kuormitus, suru, nautinto ja terveys. Lisäksi useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että ajanhallinnan kokemus on merkittävä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia ennustava tekijä. Suoranaista korrelaatiota suorituskyvyn lisääntymiseen ei puolestaan ole näkynyt tutkimuksissa. (Häfner & Stock 2010, 430.)

Ajanhallinta rakentuu ajankäytön ja käytettävissä olevan ajan arvioinnista, tavoitteiden asettamisesta, suunnittelusta ja toiminnan tarkkailusta. Ajanhallintamenetelmien hyödyntäminen ennustaa tutkimusten mukaan vahvempaa kokemusta ajan kontrollista, mikä puolestaan edesauttaa hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisääntymistä. Tämän jatkumon takia kokemus ajanhallinnan kontrollista on keskeinen ajanhallintateorioiden tutkimuskohde. Näiden teorioiden lähtöoletuksena on, että ajanhallintamenetelmiä hyödynnettäessä tavoitteet kirkastuvat, ristikkäisistä tavoitteista johtuvat konfliktit vähenevät, ja näin voidaan muodostaa sopiva strategia, jonka avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Prosessiin kuuluu myös tehokas tavoitteiden saavuttamisen edistymisen seuranta, jonka seurauksena kehittyy taito hallita oman aikansa allokoointia. (Häfner & Stock 2010, 430.)

Päivien rakenteen ja tehtävien selkeytyminen edesauttaa kokemusta paremmasta ajan kontrollista, joka puolestaan lisää hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että ajanhallinnanmenetelmät lisäävät kokemusta ajan kontrolloinnista, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. (Häfner & Stock 2010, 430.)

Useammassa tutkimuksessa on myös pystytty löytämään seuraamussuhteita ajanhallinnan menetelmien ja suorituksen paranemisen kesken. (Häfner & Stock 2010, 431.)

Häfnerin ja Stockin tutkimuksen hypoteesina olikin osoittaa, että ajanhallinnanmenetelmiin kohdistuva interventio johtaa ajan kontrollointi kokemuksen paranemiseen, parempaan suoritukseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymiseen. Häfner ja Stock liittivät tutkimukseensa mukaan myös työmäärän vaikutusten tutkimisen, siitä syystä, että sillä oli aiemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan suora seuraussuhde ajanhallinnan kokemuksiin ja hyvinvointiin. (Häfner & Stock 2010, 433-434.)

Tutkimuksessa käytetty koulutus koostui lopulta seuraavista tekniikoista: priorisointi ja tavoitteiden asettaminen, strategian luominen, työpäivän rakenteen toimeenpanon suunnittelu, seuranta, sekä palkitseminen. Lisäksi analysointiin käyttäytymistä, jotta tunnistettaisiin toimintaa stimuloivat tekijät, reaktiot ja seuraukset. (Häfner & Stock 2010, 434.)

Kriittisinä aikaan liittyvinä tekijöinä tunnistettiin ja tutkittiin erityisesti seuraavia tekijöitä: odottamattomat keskeytykset ja odottamattomat lisätehtävät. Epämiellyttävien tunteiden, näkemysten ja tuomioiden asettamisen estämiseksi esiteltiin kognitiivinen ajatusten uudelleenmuokkaustekniikka, joka on havaittu hyödylliseksi pyrittäessä saavuttamaan ote ajankulusta töissä. (Häfner & Stock 2010, 434.)

Jussi T. Koski on esittänyt seuraavia näkökulmia ajasta ja sen puutteesta. Länsimaisen ihmisen suhde aikaan on muuttunut ratkaisevasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kehitys on ollut kuitenkin nähtävissä jo edeltäneiden sadan vuoden aikana. Länsimaisessa tietoyhteiskunnassa kiireettömyyden tilalle on hiipinyt rauhattomuus, ja Kosken sanojen mukaan ”loputtomalta tuntuva koheltamisen kulttuuri”. Jönson on esittänyt tälle syyksi sitä, että ihmisen luontainen kyky sopeutua on niin joustava, että se voi venyä jopa ihmiselle itselleen haitallisiin mittasuhteisiin. Ajasta on tullut niukkuushyödyke. Ajankäytön, kiireen, stressin ja nopeuden vaatimukset näkyvät myös kielenkäytössämme ja se kuvastaa suhdettamme aikaan. Kulttuurisella tasolla aikapulasta on

tullut ihmisen tärkeyden ja arvon mittari. Mitä vähemmän aikaa, sitä tärkeämpi ihminen on, ja toisinpäin. Koski lainaa diagnoosin tälle ilmiölle Gleickiltä ja Ehrenreichilta, jotka kutsuvat sitä kiiresairaudeksi. Oireita ovat nykivä, pirstaleinen, lyhytjänteinen elämän rytmi. Myös Jörn Donner on kuvannut ilmiötä, jonka piirteitä ovat impulsiivinen hetken mielijohdeesta toimiminen ja kiireiseltä vaikuttamisen korostaminen. (Koski 2001, 48-50.) Kiire on siis ajallemme ja läntiselle yhteiskunnalle tyypillinen ilmiö, jonka tarkastelu on siksi hyödyllistä laajemminkin perspektiivissä.

Kuten Koskikin (2001, 50) muistuttaa, aikaa tulisi kuitenkin jäädä myös reflektoinnille, pohdiskelulle, uudistumiselle ja tutkimukselle. Luovan prosessin välttämättömiä edellytyksiä kun ovat hitaus, kiireettömyys ja väljä aika. (53)

### **Fyysinen tila**

Csikszentmihalyin mukaan yksilötasolla ei tutkimustulosten mukaan ole todisteista työympäristön vaikutuksista yksilön luovuuteen. Merkitsevämpää on ympäristöjen sopiva vaihtelu virikkeiden saamiseksi. Uusi ympäristö stimuloi erityisesti ideointiprosessin uudenlaisten ideayhdistelmien vaihetta, kun taas tätä ahaa-elämystä edeltävälle valmistautumiselle ja sitä seuraaville arvioinnille sekä kehittelylle tuttu ympäristö on hyödyksi. (ks. Koski 2001, 177.)

Kuitenkin aina kun on mahdollisuus kehittää fyysistä ympäristöä yksilöllistä ja yhteisöllistä luovuutta tukevaksi, siihen on järkevää pyrkiä. Muun muassa Nonaka(1999) on korostanut yhteisten merkitysten synnyttämisen mahdollistavien tilojen luomisen tärkeyttä. Tällaiset tilat mahdollistavat työntekijöiden välisen ad hoc-kommunikaation, jolloin onnellisten sattumien, kuten uusien keksintöjen, mahdollisuus kasvaa. Williamin ja Yangin (1999) mukaan luovien prosessien tuloksiin vaikuttavat myös välineet, kuten atk-laitteet, taustamateriaalit, ryhmätöiden purku- ja raportointivälineet sekä hyvinvointivälineet kuten kahviautomaatit. Nämä myös kertovat organisaation sitoutumisesta luovuuden ja innovaatioiden edistämiseen. (ks. Koski 2001, 177.)

Tämän teoreettisen taustan pohjalta on muodostettu tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä kuvaava kuvio, joka on esitelty seuraavaksi.

## LUOVUUS

### Motivaatio (Amabile 1997)

#### ORGANISAATIOYMPÄRISTÖ (Amabile 1997):

##### Luovuutta tukeva kulttuuri (Harisalo 2011)

- + Tulevaisuuteen tähtäävä luova strategia: Kannustaminen riskien ottamiseen ja luovuuteen (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, Harisalo 2011)
- + Konsultatiivinen, osallistava johtaminen (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, McAdam&McClelland 2002)
- + Yhteistyö (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, McAdam&McClelland 2002)
- + Autonomia (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996)
- + Riittävät resurssit (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996)
- + Haastavat työtehtävät (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996)
- + Kannustaminen kouluttautumiseen (McAdam&McClelland 2002)

##### Luovuuden esteet:

- Ajanpuute, liiallinen työmäärä (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, McAdam&McClelland 2002)
- Hierarkia (Rajaniemi 2010, McAdam&McClelland 2002, Amabile 1997)
- Jäykkä ja muodollinen johtamisjärjestelmä (Amabile 1997, McAdam&McClelland 2002)
- Tilojen puute (McAdam&McClelland 2002)
- Poliittiset valtataistelut (Amabile 1997)
- Epäluottamus (Rajaniemi 2010)

Kuva 4: Teoreettinen viitekehys

## **IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY**

### **4.1 Kohdeorganisaation kuvaus**

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen muotialan yritys useamman syyn yhteisvaikutuksesta. Tutkijan oma kiinnostus ja kokemus muotitieteen vaihto-opinnoista herätti ajatuksen, miten kaksi ehkä toisistaan kaukaiseltakin kuulostavaa aihealuetta, muoti ja hallintotiede, saataisiin yhdistettyä. Muodista valikoitui painopisteeksi luovuus, sille keskeisenä toimintaa ohjaavana piirteenä ja hallintotieteeseen luovuus liittyy puolestaan organisaatioiden merkittävänä kilpailutekijänä. Suuria suomalaisia muotialan yrityksiä ei valitettavasti ole liialti, mutta tutkimuksen kannalta onnellisesti yksi niistä kiinnostui tutkimuksesta.

Kohdeorganisaatio on perustettu vuonna 1930 ja sen palveluksessa työskentelee vuonna 2012 noin 1500 henkilöä (Yrityksen oma infolehtinen, s.11). Myymälöitä on nykyisin yhteensä 220 kuudessa eri maassa; Suomessa, Venäjällä, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Ukrainassa (Sievinen 2010, 10-11). Valikoima on laajentunut vuosien saatossa ja nykyisin siihen kuuluu naisten, miesten, nuorten ja lasten vaatteita, mukaan lukien kengät ja muut asusteet. Lisäksi valikoimaan kuuluu myös kosmetiikkaa. (Yrityksen oma infolehtinen, 11.) Yrityksen tekemisen keskiössä on vahvasti sen oma suomalainen suunnittelu, jota toteutetaan 20 henkilön voimin. Tämän takia myös luovuudella on tärkeä merkitys sen toiminnassa, vaikka sitä rajaakin vahvasti myös kaupallisuus. Kohdeorganisaatio on mielenkiintoinen tutkimuskohde myös eri alojen rajapintojen risteyskohtana.

Yrityksessä suhtaudutaan muotiin intohimoisesti, vaan ei ryppyotsaisesti. Tavoitteena on tehdä käyttökelpoisia muodikkaita vaatteita asiakkaille, kuitenkin noudattamatta välttämättä jokaista muodin uutta keksintöä, sopeuttaen ajankohtaiset elementit omaan tyyliin. Yritys tekee työtä poimiakseen kohderyhmillensä sopivat elementit trendien laajasta joukosta. (Yrityksen oma infolehtinen & Ostopäällikön haastattelu)

### **4.2 Aineiston keruu**

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Kyseessä on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tarkoituksena on selvittää syvällisemmin haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme ovat koonneet kirjaansa Tutkimushaastattelu erilaisia kuvauksia kyseisestä menetelmästä. Heidän mukaansa teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja

puolistrukturoidun haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa tutkija on perehtynyt tutkittavaan aihepiiriin ennalta ja muodostanut aiemman teorian perusteella tiettyjä ennakkoletuksia aihetta määrittävistä tekijöistä. Tämän tilannekatsauksen perusteella tutkija luo teemat ja niiden pohjalta haastattelurungon, jonka pohjalta haastattelut toteutetaan. Omaleimaista teemahaastattelulle on, että vastauksia ei ole luokiteltu ennalta, vaan haastateltavat voivat nostaa esiin aihetta koskevia seikkoja omien kokemustensa mukaan. Myös haastattelijalla on vapaus muokata kysymysten sanamuotoa ja esittää kysymyksiä kullekin haastateltavalle sopivassa järjestyksessä, ei siis aina saman kaavan mukaan. Nimensä mukaisesti, teemat säilyvät kuitenkin samoina läpi haastattelujen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Kohdeorganisaatiossa haastateltiin kuutta eri toimintojen edustajaa. Haastateltavat valikoituivat tutkijan toiveiden mukaan yrityksen ehdotuksesta ja he olivat henkilöstökoordinaattori, ostopäällikkö, tuotepäällikkö, suunnittelija, design manager ja markkinointipäällikkö. Haastateltavien erilaiset roolit yrityksessä soveltuivat tutkimukseen hyvin, sillä tarkoitus oli kerätä kokonaiskuva luovuuden eri ilmenemismuodoista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, ei vain luovuudesta suunnittelutyössä. Lisäksi ennen tätä oli suoritettu erillinen asiantuntijahaastattelu kohdeorganisaation ulkopuolelta. Esihaastateltavalla on pitkä kokemus muodin parista. Hänellä on tutkinto muodin ja designin johtamisesta ja markkinoinnista, sekä jatko-opintoja saman teeman alueelta. Hän työskentelee muodin markkinoinnin parissa ja hänellä on myös kansainvälistä kokemusta niin muodin parissa opiskelusta, kuin työelämästä ulkomailta. Esihaastattelusta saatiin arvokasta tietoa teemahaastattelun teemojen ja kysymysten sopivuudesta ja jatkokehitystarpeista.

Haastattelujen toteutuksesta sovittiin ensin yrityksen yhteyshenkilön kanssa ja haastateltavista henkilöistä päätettyä heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Yrityksen kiireisestä arjesta johtuen osa haastateltavista vaihtui ja yksi peruuntui. Osaa haastateltavista oli myös aluksi vaikea tavoittaa, mutta tähän saatiin apua kontaktihenkilöltä. Suunniteltu haastattelu-aikataulu myös venyi hieman haastateltavien kiireisistä aikatauluista johtuen. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnön yhteydessä myös informaatiota tutkimuksen tavoitteesta sekä haastattelurunko, jolloin heidän oli mahdollista miettiä vastauksiaan jo etukäteen. Haastattelut toteutettiin talven 2011-2012 aikana. Haastattelutilanteessa tutkija ja haastateltava olivat kahden yrityksen tiloissa kokoushuoneessa, rennommassa tilassa loungessa, kahvilassa tai haastateltavan työhuoneessa. Haastattelujen aikana oli joitakin katkoksia, mikä osaltaan kuvastaa työyhteisön

hektisyyttä. Haastattelutilanteissa tunnelmaan vaikuttivat varmasti niin haastattelijan kuin haastateltavankin jännittyneisyys. Pääasiallisesti haastateltavat kuitenkin kertoivat kokemuksistaan avoimesti ja rentoutuneesti. Kestoltaan haastattelut vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin kännykän nauhoitustoimintoa hyödyntäen, joka tallensi nauhoitteet mp3-tiedostoiksi ja toimi tarkoituksessa erinomaisesti.

### **4.3 Aineiston käsittely**

Haastattelujen jälkeen oli vuorossa äänitteiden litterointi, jossa haastattelumateriaali purettiin tekstiksi Word-tiedostoihin. Litterointi aloitettiin jo haastattelujen välissä, jolloin kukin haastattelu tuli puretuksi tuoreeltaan. Litterointi tehtiin lähes sanatarkasti, mutta tekstiä työstettäessä täytesanoja on karsittu, sekä paikoin tekstiä on kirjoitettu kirjoitusasultaan kirjakielimuotoon, kuitenkin haastateltavan käyttämät sanat säilyttäen. Tämän ei koettu vaikuttavan ydinasian vääristymiseen, vaan muokkaavan sisältöä helpommin luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Litteroinnin apuna käytettiin Express Scribe -ohjelmaa, jonka avulla äänitettä voidaan kuunnella hitaammin ja sitä voidaan katkaista ja toistaa näppäimistön pikanäppäimillä, mikä nopeutti työtä. Yhteensä haastatteluaineistoa oli noin 7 tuntia ja litteroitua aineistoa kertyi noin 70 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineistoa ryhdyttiin järjestelemään Excel-taulukkoon aiemmin teorian pohjalta luotua teemoittelua hyödyntäen. Haastateltavien vastauksia koottiin näiden teemojen alle, minkä jälkeen vuorossa oli vastauksista nousseiden havaintojen poiminta. Vastauksissa usein ilmeneviä, ja toisaalta poikkeavia, kommentteja alettiin jälleen koota Word-tiedostoon. Tämän pohjalta aineistoa oli mahdollista teemoitella uudelleen, ja vaikka kyseessä onkin abduktiivinen päättelyyn pohjaava analyysi, yksi aiemmasta teoriasta poikkeava luokka haastattelujen pohjalta onnistuttiin löytämään. Toteutettu aineiston analyysi vastaa Hirsjärven ja Hurmeen kuvaamaa ad hoc-menettelyä, jossa ei suoraan sovelleta yhtä tiettyä analyysitapaa, vaan toteutetaan joustavasti eri tapoja merkitysten löytämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-152.)

### **4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimustyössä pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimusten välillä on eroja niiden luotettavuudessa ja pätevydessä. Tämän takia tutkimustyöhön kuuluu aina myös luotettavuuden arviointi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 213.) Haastattelututkimuksen kohdalla laaduntarkkailua tulisi tehdä sen eri vaiheissa.



Aineistoa kerätessä laatua voidaan parantaa hyvän haastattelurungon luomisella. Tässä tutkimuksessa luotiin ensin katsaus aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, jonka pohjalta voitiin nostaa esiin oleellisia aiheeseen liittyviä haastatteluteemoja. Hirsjärvi ja Hurme(2001) katsovat teemojen alle kuuluvien kysymysten pohtimisen etukäteen parantavan tutkimuksen laatua. Tässäkin tutkimuksessa edellä mainittujen teemojen alle luotiin kirjallisuuden avulla myös tarkemmat haastattelukysymykset. Haastatteluteemoja tarkennettiin vielä esihaastattelun ja kohdeorganisaation esittämien toiveiden mukaisesti.

Itse haastatteluja toteutettaessa laatua voidaan parantaa varmistamalla teknisen välineistön kunto. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin matkapuhelimen nauhuria käyttäen. Nauhurin toimivuus oli varmistettu etukäteen pyörittämällä sitä pitkiä aikoja kotona. Samalla kokeiltiin kuuluvuusaluetta, jotta voitiin varmistaa, mille etäisyydelle nauhoitin on parasta sijoittaa suhteessa haastateltavaan ja haastattelijaan. Lisäksi testattiin haastattelun vaatima muistin tila ja tarkistettiin, että puhelimen muisti riittäisi. Tilaa oli runsaasti ja matkapuhelin toimi tehtävässään eikä mitään ongelmia ollut. Äänitteet siirrettiin heti haastattelujen jälkeen tietokoneelle ja niistä tehtiin kopiot kahteen eri paikkaan. Kuten Hirsjärvi ja Hurmekin kehottavat, edellisenä iltana ennen kutakin haastattelua pakattiin mukaan myös haastattelurunko ja kerrattiin kysymykset, jotta haastattelun aikana temahaastattelulle ominainen joustava liikkuminen kysymysten välillä onnistuisi luontevasti. Haastattelujen jälkeen kysymyksiä muokattiin seuraavaa haastattelua varten esimerkiksi sellaisten käsitteiden osalta, jotka tuntuivat hämmentävän haastateltavia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.)

Haastatteluja varten oli kohdeorganisaatiossa varattu kokoushuone, rennompia mutta rauhallinen lounge tai haastateltavan työhuone. Kahden haastattelun aikana oli muutamia katkoksia, joiden aikana nauhuri suljettiin, mutta tauko ei vaikuttanut aineiston jäämiseen pois nauhalta. Tauot on mainittu litteroitaessa ja aineistosta voidaan nähdä, että aiheen käsittely jatkuu sujuvasti.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 185) mukaan keskeisin seikka laadun kannalta aineiston käsittelyn osalta on suorittaa litterointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa haastattelut jakaantuivat melko pitkälle ajalle siten, että ensimmäinen haastattelu tehtiin 17.marraskuuta 2011, kolme haastattelua 12. joulukuuta , yksi haastattelu 12.tammikuuta ja viimeinen 31.tammikuuta. Vaikka haastattelujen välillä oli melko paljon aikaa, haastattelut

litteroitiin yksittäin heti itse haastattelutilanteen jälkeen ja lopulta aineisto luettiin kokonaisuutena uudelleen aiempien kommenttien mieleen palauttamiseksi.

Itse aineiston laatuun vaikuttavat Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 185) mukaan se, että kaikki haastateltavat on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on hyvä, litterointi noudattaa samoja sääntöjä alusta loppuun ja luokittelu on tehty järjestelmällisesti. Tämän tutkimuksen kohdalla haastateltavat valittiin tutkimuksen tarpeiden mukaan yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa edustamaan eri toimintoja. Haastatteluja toteutettiin kuusi, yhden haastattelun korvautuessa eri haastateltavalla ja yhden peruuntuen kokonaan. Muutoksista huolimatta haastatteluissa saatiin kerättyä monipuolista ja arvokasta tietoa ja haastateltavat edustivat laajasti eri toimintoja. Litterointi puolestaan tehtiin sanasta sanaan alusta loppuun. Litteroinnin jälkeen aineistosta karsittiin täytesanoja ja turhaa toistoa, sekä sitä muokattiin siistimpään kirjakielimuotoon, kuten haastateltaville oli luvattu. Asia sisältö ei tämän seurauksena kuitenkaan muuttunut. Kun taustatyö, haastattelut ja litterointi oli suoritettu huolella, oli helppo siirtyä analyysivaiheeseen.

## **V LAADULLINEN ANALYYSI**

”Sivut 50-80 rajattu julkisuudelta 31.5.2018 saakka.”

## VI JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksiksi asetettiin alussa selvittää luovuuden edellytyksiä organisaatioissa. Aihetta on tarkasteltu aiempaan tutkimukseen, sekä kohdeorganisaationa toimineen muotialan yritykseen perehtyen. Kohdeorganisaatiosta kerättiin kokemuksia teemahaastatteluin, joiden havaintoja on esitelty laadullisen analyysin osiossa. Tässä luvussa on tarkoitus koota yhteen keskeiset haastatteluista syntyneet havainnot, ja vertailla niitä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden havaintojen kesken.

### 6.1 Luova tila

Aiemman tutkimuksen pohjalta keskeiseksi tekijäksi luovuuden kannalta nousi oikeanlaisen ympäristön synnyttäminen organisaatioon. Myös haastattelut tukivat tätä olettamaa, ja kuten esihaastattelussa yksi asiantuntijoista totesi, luova tila, niin henkinen kuin fyysinenkin, näyttäisi olevan keskeinen luovuutta tukeva asia organisaatioissa. Oikeanlaisen ympäristön, luovan tilan, luominen näyttäisikin olevan myös se tekijä, johon kaikilla muilla toimilla pyritään. Seuraavassa eritellään ja perustellaan tätä näkemystä.

Organisaation luovuuden lähde on sen henkilöstössä, siellä työskentelevissä ihmisissä (Amabile 1997, 52). Tässä tutkimuksessa esitellyn Teresa Amabilen (1997) Componential Theory of Creativityn mukaan, yksilön toiminnan luovuuteen keskeisimmin vaikuttava seikka on hänen motivaationsa. Motivaatio voi olla sisäsyntyistä tai lähtöisin ulkoisista tekijöistä, kuten halusta saavuttaa tehtävän suorittamiseen liittyvä palkinto. Sisäsyntyinen motivaatio puolestaan saa voimansa henkilön syvästä kiinnostuksesta tehtävää kohtaan, sitoutumisesta siihen, uteliaisuudesta tai itsensä haastamisen halusta, sekä siitä syntyvästä nautinnosta. Näiden kahden motivaation lähteen yhdistelmät ovat käytännössä yleisiä, mutta jos ulkoisista tekijöistä lähtöisin oleva motivaatio osoittaa henkilön ammatillisen osaamisen ja luontaiset luovat kyvyt, sisäsyntyinen motivaatio ratkaisee lopulta sen mitä tämä henkilö tulee todellisuudessa tekemään, myös sen käyttääkö hän kaikkia potentiaalisia kykyjään. Sisäsyntyisen motivaation on myös katsottu jopa paikkaavan ammatillista osaamista ja luontaisia luovia kykyjä, sillä sisäsyntyisesti tehtävän suorittamiseen hyvin motivoitunut henkilö todennäköisesti soveltaa osaamistaan muilta aloilta, tai on valmis näkemään paljon vaivaa tarpeellisten taitojen oppimiseen. (Amabile 1997, 44.)

Organisaation kannalta on näin keskeistä pyrkiä vaikuttamaan henkilöstönsä motivaatioon. Amabilen kollegoindensa Contin, Coonin, Lazenbyn ja Herronin (1996, 1162) tekemän tutkimuksen mukaan, paras keino tähän on oikeanlaisen ympäristön luominen. Edellä mainittu tutkimus keskittyi arvioimaan Amabilen vuonna 1995 yhteistyössä The Center for Creative Leadershipin kanssa luomaa KEYS-asteikkoa. Sen tarkoitus on mahdollistaa työympäristön luovuuteen vaikuttavia tekijöiden arviointi. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin esitelty, vaikuttavia tekijöitä ovat Amabilen mukaan:

1. Organisatorinen kannustus
2. Esimieheltä saatu kannustus
3. Työryhmän tuki
4. Vapaus/autonomia
5. Riittävät resurssit
6. Haastavat työtehtävät

Lisäksi negatiivinen vaikutus voi olla liiallisella työpaineella ja organisatorisilla tekijöillä, kuten poliittisilla taisteluilla, hierarkialla tai jäykkyydellä. Näitä tekijöitä organisaatioiden tulisi siis pyrkiä ehkäisemään ja karsimaan.

Seuraavassa tarkastellaan kohdeorganisaation ympäristöä Amabilen KEYS-asteikon mukaisesti. Ensimmäisenä tekijänä arvioidaan organisatorista, esimiehen ja työryhmän antamaa kannustusta luovuuteen.

### **6.1.1 Organisatorinen kannustus**

Mikäli organisaatio haluaa olla luova, on sen kirjattava tavoitteensa myös strategiaan. Kuten Harisalo (2010) toteaa, organisaatioiden on tehtävä niin, jotta tavoite läpäisisi koko organisaation ja olisi riittävän uskottava tullakseen myös toteutetuksi organisaation arjessa. Myös Amabile ym.(1996, 1159) kirjoittavat, että tuen luovalle toiminnalle on tultava organisaation johdon kaikilta tasoilta. Yhtenäisyyden luomiseksi tavoitteiden on oltava kaikille selkeitä. Kohdeorganisaation strategiassa luovuudella on keskeinen rooli, sillä sen suomalainen suunnittelu on kirjattu ylös strategiaan. Niin kaupallisuutta, kuin strategiaakin saatettaisiin pitää luovuuden kanssa vastakkaisina voimina, mutta kuten Bilton ja Cummings (2010) kirjoittavat, luovuus ja strategia ovat molemmat muita toiminnan osia integroivia toimintoja. Kohdeorganisaatiossa on myös opittu

yhdistämään kaupallisuus ja luovuus. Kaupallisuus nähdään kaiken lähtökohtana, jota luovuus tukee, eikä niiden välillä koettu ristiriitaa, kuten olisi voinut luovuutta ja strategiaa erottavien stereotyyppien perusteella olettaa.

Kohdeorganisaation luova tila rakentuu seuraavan kuuden tekijän pohjalle:

- 1) organisaatiolla on designfilosofian pohjalta luotu strategia, joka nojaa suunnitteluun ja luovuuteen
- 2) keskeinen tekijä oma suomalainen suunnittelu, mikä näkyy kaikessa toiminnassa. Se on strateginen valinta, joka on kirjattu ylös ja ohjaa toimintaa.
- 3) Uuden strategian kehittämisessä myös henkilöstö on otettu mukaan strategian luomiseen yhteisessä strategiapäivässä
- 4) Uuden strategian yhteisesti sovittuja tavoitteita ovat toiminnan selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen, millä pyritään:
- 5) ”taisteluun luovuuden suurinta uhkaa, aikapulaa vastaan”
- 6) Asenne organisaatiossa: kaupallisuus lähtökohta, jota luovuus tukee

Bilton ja Cummings (2010, 8-9) totesivat kaiken luovan toiminnan olevan potentiaalisesti strategista, ja että kaiken strategian tulisi olla luovaa. Koska kohdeorganisaatiossa suunnittelu on niin vahvasti osa sen strategiaa, voidaan ajatella, että myös luovuus ja strategia osataan nähdä keskenään vaikuttavina tekijöinä. Bilton ja Cummings (2010, 8-9) korostivat luovan strategian merkitystä niin nousu kuin laskusuhdanteenkin aikana. Koska kohdeorganisaatiossa suunnittelulla on niin keskeinen rooli sen toiminnassa, on vaikea ajatella, että sen merkitys laskisi myöskään taloudellisesti vaikeampina aikoina. Tosin kuten haastatteluissa mainittiin, sillä on vaikutuksensa resursseihin, jotka puolestaan voivat välillisesti vaikuttaa luovuuteen. Bilton ja Cummings (2010, 8-9) lisäävät vielä, että luova strategia, joksi he nimittävät ihanteellista luovuuden ja strategian kombinaatiota, liittyy yhteen innovatiivisuuden, yrittäjyyden, johtamisen ja organisaation. Kohdeorganisaation kohdalla haastateltavat totesivat, että yrityksessä kaupallisuus nähdään lähtökohtana, jota luovuus tukee. Tällaista asennetta voidaan ajatella sisäisenä yrittäjyytenä, jolla pyritään liikeyrityksen kannattavuuden ja realiteettien huomioimiseen, työvälineitä; luovuutta ja

suunnittelua unohtamatta. Se että strategian luomiseen on otettu mukaan henkilöstöä organisaation eri tasoilta ja toiminnoista viestittää varmasti strategiaa myös läpi organisaation.

Amabilen ym. (1996, 1159) listaamia organisatorisen kannustuksen muotoja ovat: kannustus riskinottoon, ideoiden luomiseen ja esille tuomiseen, reilu kritiikki, luovan toiminnan palkitseminen ja huomioiminen, sekä yhteistyöhön perustuva ideoiden tuotanto läpi organisaation ja osallistava johtaminen. Haastatteluissa esiin tulleiden kommenttien perusteella organisaatiossa näyttäisi vallitsevan hyvin avoin ja idearikas ympäristö. Organisaation vahvuuksiin kuuluu siis ehdottomasti matala kynnyks tuoda ideansa julki. Yhteistyöhön perustuvassa ideoinnissa lienee eroja osastojen kesken, sekä erityisesti niiden välisessä toiminnassa. Eri osastojen välisen yhteistoiminnan kommentoitiin olevan vähäistä ja haastavaa, myös fyysisistä tekijöistä johtuen. Uusien ideoiden kohtaamasta kritiikistä ilmeni hieman ristiriitaisia havaintoja. Yleisesti ottaen uusien ideoiden kokeilemiseen suhtauduttiin avoimesti, mutta myös vastakkaisia, perinteisiin nojaavia ja muutosta karttavia kokemuksia esiintyi. Varsinaista ideoinnin palkitsemista ei haastatteluissa käsitelty. Esimiestyöhön perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **6.1.2. Esimiehen tuki**

Haastatteluissa esiin nousi seuraavia henkilöstön ajatuksia johtajan tehtävistä luovuuden kannalta. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että johtajan tehtäviä ja hyviä ominaisuuksia ovat:

- osallistuttaa ihmisiä
- luoda ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat avoimesti kertoa ideoistaan ja mielipiteistään
- ihmiskeskeisyys, ei autoritäärisyys tai vahvasti asiakeskeinen tyyli
- työntekijöiden kehityksen tukeminen
- tietty rajojen asettaminen, tasavertaisuuden nimissä
- toisaalta tilan antaminen, jotta jää aikaa luoda uutta
- selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niissä pitäytyminen
- ajanhallinta, muun muassa työn organisointi ajan luomiseksi, tasapainottelu valmiin tuloksen ja suunnitteluajan välillä
- esimiehen oma ajanhallinta, priorisointi
- tarve delegoinnille

Osa listan tekijöistä on kohdeorganisaatiossa vielä kehityskohteita, mutta tarve niiden kehittämiseksi tarkoittaa myös niiden merkityksellisyyttä.

Keskeisimpinä esimiehen tehtävinä pidettiin keskustelevan ja avoimen ilmapiirin luomista, sekä ihmisten osallistamista, mikä tukisi luovan johtamisen edellytyksiä, mitä ovat peräänkuuluttaneet Amabile ym.(1996, 1159) ja sama huomio nousi esiin myös McAdamin ja McClellandin (2002, 114) artikkelissa. Myös Csikszentmihalyi (2003) nimeää johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat nauttia työstään ja samalla kasvaa haasteiden kautta. Yksi esimiehistä piti tärkeimpänä tehtävänä tiimiläistensä kehityksen turvaamisen ja mahdollisuuden tarjoamisen sille, että tämä voi saavuttaa tavoitteensa.

Toive tiettyjen rajojen asettamisesta kuvastaa Harison (2011, 13-16) mainitsemaa johtajan työn ristiriitaisuutta. Harison mukaan, esimiehen on samanaikaisesti tasapainoteltava vakauden luomisen ja muutoksen ohjaamisen välillä. Handy (ks.Koski 2001) on myös nimennyt luovan johtajan tärkeimpänä kykyä samanaikaisesti haaveilla suurilla, unohtamatta arjen realiteetteja.

Toisaalta tehtävien delegoinnissa nähtiin joitain haasteita, muun muassa tarpeettoman korkealla tasolla tapahtuva päätöksenteko, mikä puolestaan voi olla tarpeetonta hierarkiaa organisaation sisällä. Kuten Rajaniemi (2010) ja McAdam ja McClelland (2002) ovat todenneet, hierarkia on este organisaation luovuudelle.

Myös esimiehen työhön liittyen esiin nousi organisaation keskeinen haaste, ajanpuute. Sitä tarkastellaan tarkemmin vielä resurssien kohdalla.

### **6.1.3. Yhteistyö, työryhmän tuki**

Amabile ym. (1996) listaavat luovuuteen vaikuttavana työympäristön tekijänä myös työryhmän tuen. Kuten jo aiemmin mainittiin, heidän mukaansa työryhmän sisällä voi syntyä luovuutta tukeva ilmapiiri, joka pohjautuu työryhmän jäsenten moninaiisiin taustoihin, avoimeen suhtautumiseen uusiin ideoihin ja niiden rakentavaan kritiikkiin, sekä projektiin sitoutumiseen. Erilaisuuden katsotaan altistavan ryhmän jäseniä epätavallisille ideoille, mikä ruokkii luovuutta. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation henkilöstöstä nousi esiin yksi keskeinen teorian kanssa ristiriitainen havainto. Kohdeorganisaatiossa korostettiin sitä, että henkilöstöksi oli valikoitunut hyvin samanlaisia, tietyn tyyppisiä ihmisiä, ja siihen arveltiin tietoisesti myös pyrittäneen. Koska teoriassa on painotettu juuri päinvastaista näkökulmaa, on tämä havainto mielenkiintoinen.

Toisaalta haastateltavat mainitsivat intohimon muotia kohtaan erilaisista taustoista tulevia ihmisiä yhdistävänä tekijänä. Persoonien samankaltaisuudesta huolimatta erilaiset ammatilliset taustat



voivat olla se tekijä, joka mahdollistaa uusien ja epätavallisten ideoiden kehittämisen. Intohimo muotia kohtaan voi myös kertoa vahvasta sisäsyntyisestä kiinnostuksesta alaa kohtaan, mikä toimisi myös henkilöstön motivaatiota tukevana tekijänä.

Työyhteisön ilmapiiristä kysyttäessä sitä kuvailtiin avoimeksi ja idearikkaaksi. Suunnittelija kertoi kuinka kulttuuriin kuuluu, että aina voi mennä kiskaisemaan työtoveria hihasta ja tarvitessaan saa ideoilleen sparrausta. Yhteinen ideoiden rakentelu ja rakentava haastaminen ovatkin luovuutta tukevia tekijöitä, myös Amabilen ym. (1996), sekä McAdam ja McClellandin (2002) tutkimusten mukaan.

Seuraavassa on vielä listattu haastatteluista kerättyjä organisaation ilmapiiriä kuvaavia ilmaisuja:

- avoimuus
- kehitysmyönteisyys
- innostunut ja innostava
- hersyvä
- huumori
- elastisuus
- sparraus, ideoiden heittäminen
- keskusteleva
- yhteinen kiinnostus/intohimo muotia kohtaan
- tekemisen meininki
- perheyhteyden fiilis
- itsensä likoon laittaminen
- dynaaminen yritys, koko ajan tapahtuu paljon, toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti

Göran Ekvall on myös tutkinut organisaatioiden piirteitä ja hänen mukaansa luovaa organisaatiota määritteleviä ominaisuuksia ovat:

- haastavat työtehtävät
- vapaa ilmapiiri
- keskinäinen luottamus
- leikkimielisyys
- rakentavat väittelyt

- hedelmälliset konfliktit
- riskinottohalukkuus

Rakentavia väittelyitä ja hedelmällisiä konflikteja ei pidä kuitenkaan sekoittaa henkilökohtaisuuksiin meneviin tunneperäisiin ristiriitoihin. Väittelyiden tulee keskittyä ideoihin, jolloin ne ovat omiaan kirvoittamaan luovuutta. Luovissa organisaatioissa on yleensä kehitetty menetelmiä, joiden avulla ideoita tuodaan yhteisen tarkastelun alle. Tämä asettaa kuitenkin edellytyksiä ilmapiirille. Sen on oltava myönteinen ja omaperäisyyttä sekä aloitteellisuutta arvostava, sillä huonon ilmapiirin vallitessa ilmapiiri huononee entisestään kun ongelmat otetaan esiin. (ks. Uusikylä 1999, 73.)

Ideoiden heittäminen ja kehittäminen näyttäisivätkin olevan kohdeorganisaation vahvuuksia. Idearikkaan työympäristön kääntöpuolena on kuitenkin runsaasti häiriötekijöitä sisältävä työympäristö ja työn jatkuvat keskeytykset, jotka ovat haaste keskittymisen kannalta. Mahdollisia ratkaisukeinoja ovat tarpeen tullen vetäytyminen toiseen luovalle työlle varatuista tiloista. Suunnittelijalta kysyttäessä hän ei kuitenkaan tunnistanut sellaisen mahdollisuuden olemassa oloa, joten tätä voi olla tarpeen selvittää lisää.

Yhteistyön haasteina puolestaan nimettiin osastorajat ylittävässä yhteistyössä ajan löytäminen kohtaamisille, fyysinen sijainti eri kerroksissa, sekä luonnollisten kohtaamispaikkojen puuttuminen. Myös osastojen toimintojen eriaikaisuuden koettiin vaikeuttavan yhteistyötä. Myös yhteistyön ohjaamista ylemmältä taholta toivottiin, jotta sille saataisiin järjestettyä aikaa. Myös tiedon jakaminen, avun hyväksyminen ja palautteen antaminen mainittiin yhteistyön haasteina, mutta tässä ilmeni jonkin verran ristiriitaa. Esimiesten taholta puolestaan kommentoitiin, että yhteistyöhön kannustetaan jatkuvasti. Ristiriitaisista kokemuksista johtuen, haluttaessa vahvistaa koko organisaation välistä yhteistyötä, tavoitetta voi olla tarpeen kirkastaa. Esimerkiksi Amabilen KEYS-asteikossa myös läpi organisaation läpäisevää yhteistyötä luovuuden lähteenä korostetaan keskeisenä tekijänä (Amabile ym. 1996, 1159).

#### **6.1.4. Fyysinen tila**

Työympäristöön liittyen esihaastattelussa nousi esiin luova tila, sekä fyysisenä, että henkisenä tilana. Edellä kuvailut kulttuuri ja ilmapiiri edustavat henkistä puolta, mutta kuten McAdam ja McClelland (1996) ovat todenneet, myös fyysisellä ympäristöllä on vaikutuksensa luovuuteen. Kohdeorganisaatiossa tila-näkökulma oli huomioitu seuraavilla tavoilla:

- avokonttori
- lounge: ammattikirjallisuus koottu yhteen paikkaan, rennompi ja viihtyisämpi, sisustus huomioitu
- suunnittelutiimin oma tila, jossa työtä voidaan vaivatta jatkaa siitä mihin edellisellä kerralla jäätiin
- relax – mahdollisuus ostaa hierontaa työajalla
- inspiraatiomatkat ulkomaille
- asioiden työstäminen myös vapaa-ajalla, luovan työn luonne

Vaikka organisaation tilat ovat melko haastavat, siksi ettei niitä alun perin ole suunniteltu niiden nykyiseen käyttötarkoitukseen, huomiota oli kuitenkin kiinnitetty myös erityisesti luovan työn mahdollistamiseen. Avokonttori nähtiin ehdottomana rikkautena, mutta sen haasteena pidettiin työrauhan takaamista. Tämän takia kaivattiin myös tiloja, joihin voisi tarvittaessa vetäytyä, ja kaksi tällaista tilaa olikin pyritty luomaan. Joustavuutta työskentelyyn toivottiin kuitenkin vielä lisää, esimerkiksi etätyömahdollisuuden muodossa. Työrauhan takia myös yhteisten pelisääntöjen sopiminen siitä, milloin ideoita kehitellään yhdessä, voisi olla hyödyllistä. Sillä kuten Häfner ja Stock (2010) ovat todenneet, jatkuvat keskeytykset ovat yksi keskeinen ajanhallinnan tunteen puuttumiseen vaikuttava tekijä.

## **6.2 Vapaus/ autonomia**

Kuten luova organisaatio luvussa esiteltiin, Amabile on KEYS-asteikkoa koostaessaan havainnut, kokemukset omien tehtävien hallinnasta lisää myös yksilöiden ja ryhmien luovuutta.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiesasemassa olevat tai toimialuettaan yksin hoitavat henkilöt kokivat voivansa hoitaa omaa vastuu aluettaan hyvin yrittäjälähtöisesti. He kertoivat, että eteen tulevia haasteita saa, ja tulee ratkoa omatoimisesti sekä luovasti.

Organisaatiossa havaittiin kuitenkin jonkin verran haasteita tehtävien delegoinnissa, mikä vaikuttaa myös vapauden kokemukseen. Organisaatorakenne on kohdeorganisaatiossa haastateltavien mukaan kevyt, mutta siitä johtuen asioista päätetään osin melko korkealla tasolla. Haastatteluissa ilmeni toive päätöksentekovallan hajauttamisesta joustavuuden synnyttämiseksi. Haaste olikin jo havaittu ja delegoinnin tarve huomattu, myös siksi, että aikaa saataisiin vapautettua muuhun toimintaan. Kuten luovuuden johtaminen luvussa mainittiin, Kaplan on kuvailut yhtenä luovan johtajan tunnusmerkkinä huomattavan autonomian antamisen alaisilleen

(ks. McAdam & McClelland 2002, 114.) Myös Harisalon (2011, 13-16) luova johtaminen perustuu ajatukselle, ettei asioita anneta ihmisille valmiina, vaan heidät koetetaan aktivoida rikkomaan totuttuja käytäntöjä.

### **6.3 Riittävät resurssit, haastava työ ja sopiva työmäärä**

Kohdeorganisaatio nimesi merkittävimpänä luovuuden esteenä kiireen. Saman allekirjoittivat McAdamin ja McClellandin (2002) tutkimuksen haastateltavat, heidän mukaansa ajanpuute oli myös suurin este luovuudelle.

Sekä haastateltavat, että aiempi kirjallisuus tunnisti alan hektisen luonteen. Saviolo ja Testa (2006, xii) nimeävät kuluttajien tietoisuuden kasvun ja uusien virikkeiden kaipuun tekijöinä, jotka luovat alalle jatkuvan muutoksen tarpeen. Haastateltavat olivat samaa mieltä, että alaan liittyvä jatkuva uuden kaipuu ja tarve luovat aina liikkeessä olevan, nopean syklin, mikä näkyy tietysti myös yritysten arjessa. Taloudellisella tilanteella on myös vaikutuksensa niin käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin, kuin myös sitä kautta aikaan.

Kun nopeus on alaa luonnehtiva tekijä, eikä hidastumista oletettavasti ole näköpiirissä, keinoja ajan löytämiseen on etsittävä muualta. Organisaatiossa on jo tartuttu toiminnan yksinkertaistamiseen ja karsimiseen, samoin kuin aiemmin käsiteltyyn delegoinnin kehittämiseen. Yksittäinen organisaation arjessa paljon aikaa vievä rutiini, ovat palaverit. Tähänkin haasteeseen on jo tartuttu. Palaverien määrän lisäksi haasteita asettaa ajautuminen käsiteltävästä asiasta ideointiin. Myös palaverikäytännöt ovatkin tarkastelun alla. Lisäksi jo edellä käsitelty delegointi vaikuttaa myös henkilöiden käytettävissä olevaan aikaan. Sen lisäksi, että resurssit asettavat tiettyjä käytännön rajoitteita työlle, ne vaikuttavat myös siihen, kuinka tärkeinä eri tehtäviä tai projekteja pidetään (Amabile ym. 1996, 1161).

Kuten esihaastattelussa ilmeni, aika voi olla sekä toimintaa rytmittävä ja tehostava tekijä, että luovuuden este. Samaan tulokseen ovat tulleet myös Amabile ym. (1996, 1161-1162).

Esihaastateltu asiantuntija tunnisti myös haasteen siinä, että esimies ymmärtää luovan työn edellytyksiä. Esimiehen tulisi hänen mukaansa ymmärtää, että luova työ tarvitsee aikaa. Myös McAdamin ja McClellandin (2002, 118-119) tutkimuksessa tunnistettiin tämä haaste. Heidän tutkimuksessaan esimiesten kerrottiin teoriassa kannustavan työntekijöitään ajan varaamiseen ajattelulle, mutta käytännössä suhtautuvan siihen haaskattuna aikana. Kohdeorganisaation

esimiehet tunnustivat myös tämän haasteen ja kertoivat, että suunnittelu-aikaa on rajoitettava, joskus ehkä liian nopeastikin, aikataulupaineiden takia.

Yksi haastateltavista esitti haasteen suhtautumisessa aikaan. Yksi mahdollinen tarkastelun kohde organisaatiossa voisikin olla ajanhallinnan menetelmiin tutustuminen ja niiden järjestelmällinen käyttöönotto päivittäisessä työssä. Sillä kuten Häfner ja Stock (2010, 429) tutkimuksessaan havaitsivat, ajanhallintamenetelmillä voidaan lisätä kokemusta kontrolloidusta ajan käytöstä, sekä vähentää stressiä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tämä työkalu voisi osoittautua hyödylliseksi.

## **6.4 Jatkotutkimus**

Tutkimuksen aihepiiri osoittautui melko laajaksi ja jatkotutkimusta voitaisiin tehdä tarkastelemalla lähemmin yksittäisiä luovuuteen organisaatioissa vaikuttavia tekijöitä. Keskeisimmiksi näistä ovat tämän tutkimuksen perusteella nousseet motivaatio, ja siihen vaikuttaminen, sekä ajan suhde luovuuteen. Aikaan liittyen olisi mielenkiintoista tarkastella erityisesti yksilöiden kokemuksia ajasta. Käytettävissä oleva aika kun on kaikille sama, mutta silti toisilla sitä tuntuu olevan enemmän käytössään ja toisiin ajanpuute tai kiire tuntuu vaikuttavan voimakkaammin. Jännittävää olisi myös tarkastella, löytyisikö näiden kahden keskeisen tekijän, ajan ja motivaation, väliltä yhteyttä.

## LÄHTEET

Amabile, Teresa M. 1997. Motivating creativity in organisations: On doing what you love and loving what you do. *California Management review*. Vol. 40, No. 1, 39-58.

Amabile, Teresa M., Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, Michael 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 5, 1154-1184.

Bilton, Chris & Cummings, Stephen 2010. *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Bennis, Warren 1997. The Secrets of Great Groups. *www-dokumentti*. Haettu 17.9.1999 osoitteesta <http://www.leaderbooks.org/leaderbooks/121/winter97/bennis.html> Julkaistu myös painettuna: Bennis, Warren & Ward Biederman, Patricia 1996. *Organizing Genius. The Secrets of Creative Collaboration*. New York: Addison Wesley Publishing Company. (ks. Koski 2001)

Case-yrityksen internet sivut.

Case-yrityksen info-lehtinen.

Case-yrityksen historiaa käsittelevä kirja.

Cillo, Paola & Verona, Gianmario 2008. Search styles in style searching: exploring innovation strategies in fashion firms. *Long Range Planning*. Vol. 41. 650-671.

Cook, P., 1998. The creativity advantage – is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training* 30, 179-184.

Crane, Diana 1997. Globalization, organizational size, and innovation in the French luxury fashion industry: Production of culture theory revisited. *Poetics* 24, 393-414.

Csikszentmihalyi, Mihaly 2003. *Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Guilford, J.P 1971. *Creativity: Yesterday, Today, and Tomorrow*. Teoksessa Dauw, Dean C. & Fredian, Alan J. (toim.) *Creativity and Innovation in Organizations: Applications and Exercises*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 7-13.

Handy, Charles 1998. *The Age of Unreason*. Lontoo: Arrow Business Books. (ks. Koski 2001)

Harisalo, Risto 2011. *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina*. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Häfner, Alexander & Stock, Armin 2010. Time management training and perceived control of time at work. *Journal of Psychology* 144(5), 429-447.

Johansson, Frans 2005. *Medici-ilmio. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa*. Jyväskylä: Talentum.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Korhonen, Reijo 1996. *Ennen kuin kukot laulavat. (Aavaranta-sarja n:o 40.)* Helsinki: Otava. (ks. Koski 2001)

Koski, Jussi T. 2001. *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Loschek, Ingrid 2009. *When Clothes Become Fashion. Design and Innovation Systems*. Oxford, United Kingdom: Berg.

Luovien alojen kehittämisstrategia-työryhmä, Tarjanne, Petra & Kaunisharju, Kirsi 2007. *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015*. KTM Julkaisuja 10/2007. [verkkodokumentti] Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö [viitattu 26.8.2011]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/19795/Luovat\\_alat.pdf](http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf)

McAdam, Rodney & McClelland, John 2002. Sources of new product ideas and creativity practises in the UK textile industry. *UK: Technovation* 22, 113-121.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel Joseph 1998. *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Mora, Emanuela 2006. Collective production of creativity in the Italian fashion system. *Poetics* 34, 334-353.

Rajaniemi, Jani 2010. *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista luovuuden esteistä*. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1514. Tampere.

Saviolo, Stefania & Testa, Salvo 2002. *Strategic management in the fashion companies*. Italia: Etas.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Innovaatiot

< <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2069> >

11.5.2011

Utterback, James M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Uusikylä, Kari 1999. *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Juva: Wsoy.

Zhuang, L., Williamson, D., Carter, M. 1999. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? *Management Decision* 37 (1), 57-71. (ks. Koski 2001)

# LIITTEET

## LIITE 1. Teemahaastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

- Haastateltavan taustatiedot ja historia yrityksessä.
- Miten luovuus näkyy teillä, teidän arjessa ja toiminnassa?
- Miten kuvailisit luovuutta (mitä se on) sen perusteella mitä olet kokenut tässä yrityksessä?
- Luovuuden keskeisimmät haasteet muotialalla?
- Mitkä ovat kokemuksesi mukaan keskeiset luovuutta vahvistavat tekijät organisaatioissa?

### JOHTAMISEN KEINOT

- Millainen johtamistyyli kokemuksesi mukaan tukee luovuutta?
- Johtamisen/johtajan haasteet muotialan organisaatiossa?

### ORGANISAATION OMINAISUUDET

- Voisitko kuvailla *ilmapiiriä*, joka kokemuksesi mukaan toimii luovuutta tukevasti?
- Onko teillä *fyysisten tilojen suunnittelussa* pyritty huomioimaan vuorovaikutuksen ja ideoinnin helpottaminen / luovuuden tukemisen näkökulma?
- Millaisia hyviä käytäntöjä teillä on luovuuden vahvistamiseksi?

### STRATEGIAN MAHDOLLISUUDET

- Miten strategiassa voidaan huomioida luovuus ja innovaatiot?
- Strategian keskeisimmät haasteet luovuuden ja innovaatioiden näkökulmasta?
- Onko teillä erityinen strategia ideoiden synnyttämiseksi (innovaatiostrategia)?

### HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

- Mitkä on suurimmat haasteet henkilöstön näkökulmasta, kun kyseessä on luova-ala?
- Miten sujuu eri alojen ihmisten yhteistyö?
- Yksiköiden välinen yhteistyö?
- Mitä on tehty yhteistyön sujuvuuden edistämiseksi?
- Viestintä
- Millä tavoilla ihmisiä pyritään innostamaan ideoimaan?

### LUOVUUDEN ESTE: AIKA/KIIRE/AJANHALLINTA/”TILA”

- Mitä kiire on? Mikä luo kiireen tunteen? Mistä se syntyy?
- Mitä on tehty asian helpottamiseksi?
- Kehitysehdotukset?