

Jonna Savinen

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin Yliopisto

Kevät 2025

Kokemuksellinen näkökulma luovuuteen ja luovuuden kehittämiseen työarjessa

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kokemuksellinen näkökulma luovuuteen ja luovuuden kehittämiseen työarjessa

Tekijä: Jonna Savinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 66 sivua, 3 liitettä

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tutkielmassa käsitellään luovuutta ja luovuuden kehittämistä kokemuksellisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan luovuutta assistenttityön asiantuntijatiimin kokemusten kautta. Tavoitteena tarkastella luovuutta laajasti työarkeen kuuluvana ilmiönä.

Teoriaosuuden tavoitteena on antaa kokonaiskuva luovuudesta ja luovuuden kehittämisestä monimuotoisena ilmiönä ja tutustuttaa luovuustutkimuksen keskeisiin määritelmiin, malleihin ja käsitteisiin, sekä tarkastella luovuutta työelämän ilmiönä. Luovuutta tarkastellaan sekä yksilötasolla että ryhmien ja organisaatioiden tasolla.

Tutkimuksen näkökulma on kokemuksellinen ja fenomenologinen. Analyysimenetelmänä käytetään refleksiivistä temaattista analyysiä ja analyysi on aineistolähtöistä. Analyysin tulos on, että haastateltavien työssä luovuus on arjessa monissa asioissa läsnä olevaa ongelmanratkaisua ja ideointia. Tiimin työssä on läsnä luovuutta rajaavia tekijöitä, samoin sitä arjessa edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Edistävistä tekijöistä tärkein on yhteistyö ja haittaavista tekijöistä merkittävin on ajan puute ja siitä seuraava paineen kokemus. Luovuuden kehittäminen tarkoittaa haastateltaville edellytysten kehittämistä ja haittaavien tekijöiden poistamista. Yhteistyön kehittämisen tärkein keino on ajan viettäminen yhdessä. Ajan puutteeseen haastateltavat pyrkivät vaikuttamaan luomalla arkeensa tilaa ja väljyyttä.

Laajemmassa kontekstissa tutkielman tulos on, että assistenttityön asiantuntijoiden luovuus kytkeytyy enemmän arkiseen jokapäiväiseen luovuuteen kuin työelämässä ja luovuuden tutkimuksessa yleisempään esimerkiksi innovaatioihin tai kehittämiseen liittyvään käsitykseen luovuudesta. Luovuus on voimavara ja resurssi, jonka avulla ratkaistaan ongelmia ja tuotetaan ideoita nopeasti muuttuvissa arjen tilanteissa. Hankalasti ennakoitavassa ja kiireisessä assistenttityössä luovuuteen liittyy myös paineen tunteesta kumpuavia kielteisiä kokemuksia. Luovuuden kehittäminen on käytännöllistä ja sen tarkoituksena on ennen kaikkea synnyttää arjessa paremmin toimivaa luovuutta.

Sisällys

1. Johdanto	4
2. Aiempi tutkimuskirjallisuus	7
2.1. Luovuuden teorit yksilöpsykologisesta näkökulmasta	7
2.1.1. Määritelmät	7
2.1.2. Teoreettiset mallit	9
2.1.3. Luovan prosessin kuvaukset	12
2.2. Humanistinen näkökulma luovuuteen	14
2.2.1. Humanistisen psykologian luovuus	14
2.2.2. Jokapäiväinen luovuus	17
2.3. Luovuuden kehittäminen	19
2.3.1. Luova potentiaali	19
2.3.2. Kehittämisen tekniikat	21
2.4. Luovuus organisaatioissa	23
2.4.1. Ryhmien luovuus ja yhteisöllinen luovuus	23
2.4.2. Organisatorinen luovuus	26
2.4.3. Luovuuden kehittäminen organisaatioissa	28
2.5. Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset valinnat	30
3. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	32
3.1. Refleksiivinen temaattinen analyysi tutkimusmenetelmänä	32
3.4. Aineiston kerääminen	33
3.5. Analyysin vaiheet	34
4. Tulokset	40
4.1. Kokonaiskuva	40
4.2. Luovuus tiimin työssä	42
4.3. Luovuuden kehittäminen	48
5. Pohdinta	54
Lähteet	59
Liite 1	64
Liite 2	65
Liite 3	66

1. Johdanto

Tarkastelen tässä tutkielmassa luovuutta ja luovuuden kehittämistä työelämän kontekstissa kokemuksellisesta näkökulmasta. Luovuus on monella tavalla arvokasta organisaatioille. Luovuuden merkitys työelämän taitona tunnustetaan ja sen tärkeyden oletetaan edelleen kasvavan tulevaisuudessa. Luova ajattelu on nyt neljännellä sijalla World Economic Forumin julkaisemalla tärkeimpien työelämän taitojen listalla, ja sen merkityksen ennustetaan kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana (World Economic Forum, 2025, 35). Luovuus on taito ja ominaisuus, jonka kehittämisessä ja edistämässä on helppo nähdä monia hyötyjä. Luova ajattelu, luovuus ja kyky innovoida edesauttavat organisaatioiden mahdollisuuksia selvitä ja menestyä nopeassa muutostahdissa ja epävarmuudessa. Tällä hetkellä yritykset tarvitsevat luovuutta, samoin kuin resilienssiä, joustavuutta ja ketteryyttä, pystyäkseen innovoimaan ja menestymään epävarmoissa, hidastuvan taloudellisen kasvun ja kasvavien kaupan rajoitusten olosuhteissa. (World Economic forum, 2025, 37.) Toimintaympäristön muuttuessa syntyy uusia tarpeita luovuudelle. Digitalisaatio ja tekoälyn käytön yleistymisen tekevät luovuudesta yhä tärkeemmän inhimillisen meta-taidon (Haase ym. 2023).

Luovuuden tutkimuksen historiassa on monia erilaisia vaiheita. Luovuutta tarkasteltiin aluksi yksilön näkökulmasta. Luovuus yhdistettiin psykoanalyysiin ja luovan persoonallisuuden piirteisiin. (Miettinen 2017). Kognitiivinen näkökulma korostui 1950-luvulla divergentin ajattelun käsitteen syntymisen myötä. 1980-luvulta alkaen tutkimuksessa alettiin tarkastella luovuuteen liittyviä sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä ja kiinnittää huomiota yksilöiden mielen sisäisten prosessien lisäksi myös ihmisten välillä tapahtuviin prosesseihin ja luovuuden syntymiseen niiden tuloksena. Innovaatiotutkimuksen synty ja innovaatioiden ja luovuuden yhteys vei myös luovuustutkimusta kohti organisaatioiden luovuutta. (Miettinen 2017). Myös kehittämispyrkimyksillä on pitkä historia sekä yksilöiden että organisaatioiden luovuuden tutkimuksessa. Kehittämisellä on pyritty esimerkiksi parantamaan yksilöiden luovan ajattelun potentiaalia tai kehittämään organisaatioiden luovuutta edistäviä tekijöitä ja poistamaan esteitä, ja sitä kautta parantamaan luovuuden lopputulosta, luovaa tuotetta.

Samaan aikaan luovuus on hyvin monimuotoinen ilmiö, jota on lähestytty myös monista tutkimuksen valtavirrasta eroavista näkökulmista. Humanistisen psykologian luovuuskäsitys, jokapäiväisen luovuuden käsite ja viime vuosina esimerkiksi Gleavenun & Beghetton (2021) luovuutta kokemuksellisenä prosessina kuvaava teoria ovat vastapaino luovuustutkimuksessa

yleisille yksilöpsykologiselle ja kognitiiviselle lähestymistavalle. Myös organisaatiotutkimuksessa on avattu keskustelua laajemmasta katsantokannasta luovuuteen (Spencer ym. 2022), koska totuttu tapa tarkastella luovuutta lopputulokseen keskittyen on jäämässä kapeaksi. Tutkimus myös elää ajan mukana. Tällä hetkellä erityisesti generatiivisen tekoälyn kehittyminen haastaa käsityksiä luovuudesta ja jopa pakottaa tarkastelemaan sitä uusilla tavoilla.

Tässä tutkielmassa näkökulma on kokemuksellinen. Kokemuksellisesta lähtökohdasta tutkimuksen tarkoituksena on tavoittaa haastateltavien omia ajatuksia, merkityksiä ja perspektiivejä tutkittavaan aiheeseen liittyen, heidän omassa kontekstissaan (Brown & Clarke 2022, 8). Kokemuksellinen näkökulma mahdollistaa monimuotoisen ilmiön monipuolisen tarkastelun. Tavoitteenani on tuoda luovuutta näkyväksi sellaisena kuin haastateltavat sen itse kokevat ja sitä kautta ymmärtää luovuutta ilmiönä syvemmin ja mahdollisesti valaista myös sen yhteisesti jaettuja puolia. Tarkastelenkin luovuutta ja luovuuden kehittämistä laajasti ymmärrettynä, tukeutumatta mihinkään tiettyyn luovuuden teoriaan tai näkökulmaan.

Haastateltavat ovat tukipalvelu- ja assistenttityön asiantuntijoita, jotka työskentelevät johdon assistenttitiimissä asiantuntijaorganisaatiossa. Liiketoiminnan tukipalvelutyö, mukaan lukien assistenttityö, on liiketoiminnan generalistityötä, jossa perinteisten avustavien tehtävien ja toimistorutiinien merkitys pienenee ja työ kehittyy yhä enemmän kohti itseohjautuvaa luovuutta, monialaista osaamista ja ongelmanratkaisua edellyttävää asiantuntijatyötä. (Jalonen ym. 2019.) Haastateltavat käyttävät työssään luovuutta ja ovat kiinnostuneita kehittämään omaan luovuuttaan, mutta he eivät työskentele yleisesti luovaksi miellettyssä ammatissa. Lähestymällä luovuutta tukipalvelu- ja assistenttityön asiantuntijoiden kokemusten kautta voin tarkastella luovuutta monenlaisiin tehtäviin kuuluvana työarjen ilmiönä, rajaamatta tarkastelua tietynlaisiin tehtäviin tai lopputulemiin.

Tutkielman teoriaosuudessa tarkastelen luovuutta ensin luovuustutkimuksessa yleisestä yksilöpsykologisesta näkökulmasta, sivuten myös kognitiivista näkökulmaa, ja käsittelen luovuuteen liittyviä laajalti käytettyjä määritelmiä ja malleja. Sen jälkeen tarkastelen luovuutta erikseen humanistisen psykologian näkökulmasta. Seuraavaksi käsittelen joitakin yksilöiden luovuuden kehittämiseen liittyviä käsitteitä ja kehittämistä käytännön tasolla. Lopuksi tarkastelen luovuutta ja luovuuden kehittämistä ryhmä- ja organisaatiotason ilmiönä. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset valinnat. Teoriaosuuden tavoitteena on esitellä luovuustutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja malleja, ja myös esittää yksilöpsykologiselle

näkökulmalle vaihtoehtoisia lähestymistapoja luovuuteen ja perustella tutkimusosion kokemuksellista lähestymistapaa. Tutkimusosiossa esittelen tutkimusmetodia, kuvaan aineiston keräämistä ja analyysiä ja esittelen analyysin tulokset. Lopuksi tarkastelen tärkeimpien havaintojen suhdetta tutkimuskirjallisuuteen ja käsittelen mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat

1. Millaista luovuus on assistenttityön asiantuntijatiimin työssä?
2. Miten tiimin jäsenet kehittävät luovuutta työssään?

Hyödynnän tutkielmassa osin vuonna 2022 Lapin Yliopistolle tekemääni ryhmien luovuutta käsittelevää kandiditutkielmaa. Käytän kandiditutkielman tekstiä suoraan tai muokattuna tämän tutkielman luovaa prosessia sekä ryhmien luovuutta ja yhteisöllistä luovuutta käsittelevissä luvuissa.

2. Aiempi tutkimuskirjallisuus

2.1. Luovuuden teorit yksilöpsykologisesta näkökulmasta

2.1.1. Määritelmät

Luovuus käsitteenä voi viitata moniin eri asioihin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi ongelmanratkaisua, taiteellista luovuutta, tieteellistä luovuutta, yksilöiden tai organisaatioiden luovuutta, luovien ideoiden kehittämistä tai niiden toteuttamista. Käytännössä luovuus voi näyttäytyä hyvin monenlaisina lopputulemina, teoksina, innovaatioina, tuotteina ja ideoina. Luovuuden tutkimuksessa luovuus määritellään usein kahden perusmääreen: uutuuden ja hyödyllisyyden kautta. Luovuudessa pyritään tuottamaan käyttökelpoisia tuotoksia tai ideoita, joita ei ole ennen nähty. (Malmelin & Poutanen 2017, 18, 37.) Tätä määritelmää kutsutaan luovuuden standardimääritelmäksi. Standardimääritelmän alkuperäinen esittäjä ei ole tiedossa, mutta nämä kaksi ominaisuutta sisältäviä luovuuden määritelmiä on esitetty ainakin 1950-luvulta lähtien (Runco & Jaeger 2012, 92).

Standardimääritelmässä uutuus on keskeistä. Luovuuden tuloksena täytyy syntyä jotakin, joka ei toista jo olemassa olevaa. Uutuus ei kuitenkaan kriteerinä yksin riitä, koska uusia asioita tai ajatuksia voi syntyä myös täysin sattumanvaraisten prosessien kautta ja ennennäkemättömät ideat voivat olla hyödyttömiä. Uutuutta täytyy siis tasapainottaa hyödyllisyydellä ja tilanteeseen soveltuvuudella. (Runco & Jaeger 2012, 92.) Konteksti vaikuttaa siihen, miten uutuuden ja hyödyllisyyden kriteerit painottuvat. Esimerkiksi yritystoiminnassa luovuuden tarkoituksena on tuottaa jotakin tuotteena tai toimintatapana hyödynnettävää, kun taas taiteen piirissä uutuuden ja omaperäisyyden näkökulma korostuu, eikä taideteoksen oleteta olevan käytännössä hyödyllinen. (Malmelin & Poutanen 2017, 18.)

Standardimääritelmässä ei määritellä miten ja kenen toimesta uutuus ja hyödyllisyys arvioidaan. Systemisen luovuuden teorian mukaan toimialan merkittävät henkilöt toimivat portinvartijoina, jotka mahdollistavat tai estävät luovien tuotteiden pääsyn markkinoille ja suuren yleisön saataville. (Kaufman & Glaveanu 2019, 36). Teorian mukaan luovuus on aina suhteessa kulttuuriin, ajanjaksoon ja toimialaan, jonka piirissä se on syntynyt ja idean tai tuotteen luovuus on riippuvainen sosiaalisen ympäristön reaktiosta siihen (Csíkszentmihályi 2013, 537). Vaikka teknologia ja digitaliset alustat ovat muuttaneet tapoja, joilla luovat henkilöt voivat tuoda tuotteensa

suoraan suuren yleisön saataville, teorian keskeinen ajatus on, että sosiaalinen ympäristö määrittelee tuotteen luovuuden (Kaufman & Glaveanu 2019, 36). Toisaalta erityisesti jokapäiväinen arjessa tapahtuva luovuus on usein vain henkilön itsensä tai hänen lähipiirinsä arvioimaa ja määrittelemää (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021).

Luovuustutkimuksessa on myös esitetty kysymys onko luovuutta ylipäättään tarpeen arvioida lopputuloksen perusteella. Yksi standardimääritelmää kohtaan esitetty kritiikkiä onkin, että se ohjaa huomiota painottuneesti luovuuden lopputulemaan, häivyttää muita luovuuden ulottuvuuksia näkyvistä ja ruokkii käsitystä luovuudesta suoraviivaisesti etenevänä ja rajattuna prosessina, joka päättyy valmiiseen tuotteeseen (Glaveanu & Beghetto 2021, 75). Lopputulemaan keskittyvän näkökulman voidaan ajatella kaventavan käsityksiä luovuudesta, koska luovat prosessit, joista ei synny arvioitavaa lopputulosta jäävät tarkastelun ulkopuolelle (Malmelin & Poutanen 2017, 29-30). Hiljattain standardimääritelmän vastapainoksi onkin ehdotettu määritelmää, jossa luovuus määritellään kokemukseksi. Sen mukaan luovuus on kokemus, jossa kohdataan jotakin uutta ja tuntematonta tai otetaan tuttuun asiaan tai ilmiöön uusi näkökulma, ja ollaan sen kanssa merkityksellisessä vuorovaikutuksessa. Tällaista luovaa kokemusta kuvaa prosessin avoimuus ja ei-lineaarisuus, monet erilaiset näkökulmat ja tulevaisuuteen suuntautuminen. (Glaveanu & Beghetto, 2021, 75)

Vaikka standardimääritelmä on luovuuden tutkimuksen piirissä yleisesti käytetty, sen sisällöstä ei ole täyttä yksimielisyyttä. Luovuutta kuvaavien elementtien määrä ja niiden tarkka sisältö on luovuuden tutkimuksen kentällä edelleen keskustelunaihe. Uutuuden ja hyödyllisyyden lisäksi kriteereiksi on ehdotettu esimerkiksi arvoa, merkityksellisyyttä ja yllätyksellisyyttä. (Runco 2023a, 2.) Samoin korkeaa laatua, esteettisyyttä ja jonkinlaista tuotetta (Kaufman & Glaveanu 2019, 27.)

Aivan viime vuosina generatiivisen tekoälyn kehitys on tuonut tarvetta luovuuden määritelmän tarkentamiselle. Tekoäly voi tuottaa tuotoksia, jotka ovat uusia, ennennäkemättömiä ja hyödyllisiä ja siten luovuuden standardimääritelmän mukaisia. Inhimillisen ja tekoälyn luovuuden erottamiseksi luovuuden standardimääritelmän täydennykseksi on ehdotettu autenttisuutta ja tarkoituksellisuutta (intentionality). Ihmiset on kykeneviä autenttiseen luovuuteen, jossa ajatukset ja ideat ovat henkilön omia ja ilmaisevat aidosti hänen todellista itseään. Generatiivinen tekoäly voi hakea ja yhdistellä ideoita valtavasta tietomäärästä, ja tuottaa jotakin uutta, mutta ei voi tuottaa itsestä lähtevää autenttista luovuutta. Tarkoituksellisuus viittaa siihen, että ihmisten luovuuteen ja luovaan ongelmanratkaisuun kuuluu ongelmien etsiminen itsenäisesti ja aktiivisesti. (Runco 2023a, 2.)

Samoin ihmiset käyttävät luovuudessa erilaisia strategioita ja pyrkivät aktiivisesti tuottamaan uusia ja hyödyllisiä ratkaisuja, kun taas tekoäly ei toimi näin vaan toimii ihmisen kehotteiden mukaan. (Runco 2023b, 3.)

Luovuuden määrittely on tärkeää. Ilman selkeästi ilmaistua määritelmää ja olettamuksia luovuudesta, luovuuden tutkimuksen ja teorioiden kehittäminen ja arvioiminen olisi vaikeaa (Gleavenu & Beghetto 2021, 75). Keskustelu määritelmistä on samalla keskustelua siitä, mikä luovuudessa on oleellista. Esimerkiksi tarve erottaa tekoälyn tuottama luovuus ja inhimillinen luovuus synnyttää luovuuden tutkimuksessa pohdintoja siitä mikä luovuudessa on keskeistä. Määritelmillä on merkitystä myös käytännön tasolla, esimerkiksi työelämän luovuudesta puhuttaessa ja sitä kehitettäessä. Käsitys luovuudesta voi jäädä kapeaksi, jos siitä puhuttaessa tukeudutaan yksinomaan luovuutta hyvin tiukasti rajaaviin tai pelkästään lopputuotteen arviointiin perustuviin määritelmiin. Parhaimmillaan määritelmät voivat myös tehdä näkyväksi luovuutta, joka voisi muuten jäädä tunnistamatta.

2.1.2. Teoreettiset mallit

Luovuuden tutkimuksessa on syntynyt suuri määrä teorioita ja viitekehyksiä. Niiden kautta luovuutta on tarkasteltu eri näkökulmista, esimerkiksi luovuuden rakennetta, luovaa prosessia ja luovuuteen kuuluvia kognitiivisia prosesseja (Kaufman & Glaveanu 2019, 28, 32). Tässä luvussa käsiteltävät Neljän P:n teoria, Neljän C:n teoria ja divergentti ja konvergentti ajattelu ovat luovuuden tutkimuksen yleisesti käytettyjä ja vaikuttavia malleja.

J.P. Guilfordin vuonna 1950 American Psychological Association -järjestön puheenjohtajana antama julistus mainitaan usein luovuuden tutkimusta omana tieteenalanaan edistäneenä tekijänä tai jopa sen alkukipinä (esim. miettinen 2017, Spencer ym. 2022). Julistuksessa Guilford peräänkuulutti tutkimusta, jonka avulla luovaa kyvykkyyttä olisi mahdollista tunnistaa, arvioida ja kehittää. Hän halusi avata luovaan prosessiin sisältyvää kognitiivista prosessia ja selvittää mitä henkilön mielessä tapahtuu luovan prosessin eri vaiheissa. (Guilford 1950, 446, 451.) Myöhemmässä Structure of Intellect -älykkyysteoriassaan Guilford esitteli luovuuden tutkimuksessa edelleen vaikuttavan jaon divergenttiin ja konvergenttiin ajatteluun. Teorian mukaan divergentti ajattelu on ajattelua, jossa tutkitaan monia erilaisia suuntia. Sitä käytetään tilanteissa, joissa ei ole yhtä oikeaa lopputulosta ja tavoitteena on synnyttää monia erilaisia vastausvaihtoehtoja. Konvergentti ajattelu taas johtaa kohti yhtä tai harvoja vaihtoehtoja ja on

hyödyllistä, kun etsitään yhtä oikeaa vastausta. Structure of intellect -teorian mukaan divergentti ajattelu liittyy henkilön luovan ajattelun potentiaaliin ja konvergentti ajattelu on yhteydessä yleiseen älykkyyteen. (Runco & Acar 2019, 224.) Luovassa prosessissa divergentin ajattelun ajatellaan liittyvän ideoiden tuottamiseen ja konvergentin ajattelun ideoiden arvioimiseen ja niiden välillä valitsemiseen (Kaufman & Glaveanu 2019, 32).

Divergentti ajattelu oli merkittävä ajatus, koska siinä luovuus erotettiin yleisestä älykkyydestä omaksi ilmiökseen. Se tarkoitti, että luovuutta on myös mahdollista ja syytä tukea ja kehittää erillään yleisestä älykkyydestä. (Runco & Acar 2019, 225.) Alun perin divergentin ajattelun kyvyn ajateltiin kertovan suoraan henkilön luovasta kyvystä. Myöhemmässä tutkimuksessa yhteyttä ei ole enää pidetty niin suoraviivaisena. (Runco 2014, 8, 9.) Divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua ei enää myöskään nähdä toisistaan täysin erillisinä, vaan ne nähdään rinnakkaisina tai vuorottelevina prosesseina, joskus myös osana samaa jatkumoa. Divergentti ajattelu on vahvasti edelleen luovuuden tutkimuksessa vaikuttava käsite. Vaikka käsitykset divergentin ajattelun roolista luovuudessa ovatkin ajan myötä muuttuneet, divergentin ajattelun testit ovat edelleen yleisimmin käytetty luovan ajattelun potentiaalin mittari (Runco & Acar 2019, 225).

Neljän P:n malli on yksi luovuuden tutkimuksen käytetyimmistä teoreettisista viitekehyksistä. Se syntyi 1960-luvun alussa kun siihenastisen luovuustutkimuksen tuottamat luovuuden määritelmät koottiin yhteen. Määritelmistä muodostettiin neljä kategoriaa, jotka kuvaavat luovuuden eri ulottuvuuksia: luova henkilö (person), luova prosessi (process), luova tuote (product) ja luovuuteen vaikuttava ympäristö (press). Vuosikymmenten varrella neljää P:tä on käytetty laajasti luovuuteen liittyvän tutkimuksen, julkaisujen ja konferenssien rakenteena ja jäsenystapana. Jaottelusta on tullut luovuudentutkimuksen metateoria, jota on verrattu jopa alkuaineiden jaksolliseen järjestelmään. Tällainen malli auttaa monimutkaisen aiheen jäsentämisessä. (Glaveanu 2013, 69). Neljän P:n pohjalta on myös kehitetty uusia malleja, kuten viiden A:n malli, jossa luovuutta lähestytään sosiokulttuurisena ja systeemisenä ilmiönä ja luovuuden elementtejä: toimijaa (actor), toimintaa (action), artefaktia (artefact), yleisöä (audience) ja affordanssia (affordance) tarkastellaan systeemisesti toisiinsa linkittyvinä. Mallissa korostuu luovan henkilön liittyminen materiaalisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin suhteisiin ja ympäristöihin. Siinä luovuus nähdään psykologisena, sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina, ja myös materiaalisena prosessina, jota fyysiset esineet ja olosuhteet mahdollistavat ja rajoittavat. (Glaveanu 2013, 72, 75)

Toinen tutkimuksessa käytetty tapa luokitella luovuutta on jako erilaisiin tasoihin. Luovuuden tutkimuksessa syntyi jo varhain jako merkittävään aikaa kestäväan ja yleisesti tunnistettuun luovuuteen (Big C) ja jokapäiväiseen arkipäivän luovuuteen (Little c) (Kaufman & Beghetto 2009, 1). Tässä kaksijakoisessa luokittelussa monet luovuuden erilaiset ilmenemismuodot päätyivät kuitenkin saman kategorian alle. Esimerkiksi lapsen taideteokset ja pitkälle opinnoissaan edenneen taideopiskelijan työt kuuluvat kaksitasoisen luokittelun mukaan samaan pikku c:n kategoriaan. Jaotteluun lisättiin ensin uutena kategoriana mini c, jonka alle kuuluvat henkilökohtaisesti merkittävät oivallukset ja uudet tulkinnot tapahtumista, kokemuksista ja toiminnasta. Esimerkiksi aloittelevan piirtäjän luonnokset, joissa kokeillaan uusia tekniikoita tai musiikin harrastajan kokeilut ovat esimerkki mini c:n luovuudesta. (Beghetto & Kaufman 2007, 77.) Myöhemmin jaotteluun lisättiin ammattimaista asiantuntijan luovuutta kuvaava Pro C -kategoria. (Kaufman & Beghetto 2009)

Tasovaihtelun lisäksi neljän C:n malli kuvaakin luovuuteen liittyvää oppimista ja henkilökohtaista kehittymistä. Mini c:n luovuutta eli henkilökohtaisia oivalluksia tarvitaan vaativampien luovien taitojen kehittämiseen ja pikku c:n luovuus voi kehittyä ammattimaiseksi Pro C:n luovuudeksi taitojen kehittymisen, ajan, ohjauksen ja harjoittelun myötä. (Kaufman & Beghetto 2009, 6-7.) Lisäksi Mini c -kategoria osana jaottelua korostaa sitä, että luovuutta on hedelmällistä ja tarpeellista tarkastella myös muuten kuin luovien tuotosten kautta ja kiinnittää huomiota esimerkiksi lasten ja luovan tekemisen noviisien luovuuteen, joka jää helposti tutkimuksessa huomioimatta. (Beghetto & Kaufman 2007, 74.)

Teoreettiset mallit ovat ohjanneet ja ohjaavat tutkimusta ja luovuuteen liittyviä käsityksiä. Uudet mallit ja vanhojen mallien kehittäminen edelleen ovat avanneet uusia tarkastelutapoja ja näkökulmia luovuuteen. Esimerkiksi Mini c:n kategorian lisäys Neljän C:n malliin teki arkipäivän luovuutta näkyväksi. Toisaalta vaikutusvaltaiset ja laajasti käytetyt mallit ovat suunnanneet luovuuden tutkimusta tiettyihin suuntiin ja sulkeneet pois muita mahdollisia tarkastelukulmia (Malmelin & Poutanen 2017). Esimerkiksi Neljän P:n teoriaa kohtaan on esitetty kritiikkiä, jonka mukaan se esittää luovuuden individualistisena, staattisena ja ympäristöstä erillisenä ilmiönä (Glaveanu 2013, 69). Malleja voi kuitenkin lähestyä ja käyttää monilla tavoilla. Yksi näkökulma Neljän P:n teoriaan on, että kategoriat kuvaavat erilaisia luovuuteen liittyviä mahdollisia kysymyksiä: kuka on luova, millainen on luova tuote, miten luovuus tapahtuu ja miten ympäristö vaikuttaa luovuuteen (Kaufman & Glaveanu 2019, 28). Teoreettiset mallit ovat tärkeitä, koska ne

jäsentävät luovuutta ja mahdollistavat sen tieteellistä tarkastelua. Mallien moninaisuus myös kuvaa sitä, miten monimuotoinen ilmiö luovuus on.

2.1.3. Luovan prosessin kuvaukset

Luovuus tapahtuu luovassa prosessissa. Tarkastelemalla luovuutta prosessina päästään kiinni siihen, mitä luovuus on käytännössä. Luovaa prosessia kuvaavat teoriat voivat olla askelmalleja, joissa luova prosessi kuvataan askeleittain etenevänä monivaiheisena prosessina. Tunnettu neliaskelinen luovan prosessin malli on esitetty lähes sata vuotta sitten ja sen jälkeen on kehitetty esimerkiksi luovaan ongelmanratkaisuun keskittyviä askelmalleja. Luovaa prosessia voidaan lähestyä myös tarkastelemalla sitä kognitiivisena prosessina. Tällöin on hedelmällistä pohtia mitä luovuuden näkeminen kognitiivisena prosessina voi antaa käytännön sovelluksille.

Luova prosessi käsitetään luovuuden tutkimuksessa usein nelivaiheisena prosessina, jonka askeleet ovat alkuvaihe, jossa kerätään tietoa, hautumisvaihe, jonka aikana tietoa tai materiaalia käsitellään sisäisesti, subjektiivinen kokemus idean syttymisestä tai oivalluksesta sekä arviointi ja kehittäminen lopulliseen muotoon (Poutanen 2016, 17). Malli pohjautuu kuvaukseen, jonka matemaatikko Henri Poincare kirjoitti oman matemaattisen keksintönsä syntyprosessista. Poincaren kuvauksen mukaan tiedostamattomalla mielellä on ratkaiseva rooli erilaisten mahdollisten ratkaisuyhdistelmien synnyttämisessä. Hänen mukaansa se toimii tietoisien mielen asettamien sääntöjen rajoissa ja tietoisesti tehdyn työn ohjaamana, mutta sitä vapaampana, ja pystyy siksi tuottamaan suuren määrän odottamattomia ratkaisuehdotuksia, josta harmoniset, kauniit ja hyödylliset ratkaisut tulevat tietoiseksi oivalluksen muodossa. (Miettinen 2017, 459 – 460.)

Jonkinlainen ajatus oivalluksesta ja tiedostamattoman mielen työskentelystä on mukana monissa luovuuden teorioissa ja kuvauksissa, mutta ajatus siitä mitä hautuminen ja oivallus ovat on muuttunut aikojen kuluessa. Hautuminen on nähty esimerkiksi siirtymänä tietoisien ja tiedostamattoman työskentelyn välillä, jossa mieli palaa keskeneräisen ongelman pariin ajoittain tai ympäristön tekijät edesauttavat ratkaisuun pääsemistä, vaikka tekijä ei itse muistakaan näitä hetkiä jälkikäteen. (Miettinen 2017, 464 – 466.) Neliaskelista mallia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, jonka mukaan se ei ota huomioon todellista ei-lineaarista ja kompleksista luonnetta, ja oivallus nähdään yhtenä yhtäkkisenä oivalluksena, kun todellisuudessa kyse on useista pienistä oivalluksista ja niiden yhdistymisestä. (Poutanen 2016, 17.) Luovuutta voidaankin lähestyä myös pitkäaikaisena prosessina, jonka varrella tulee monia oivalluksia, joista yllättävimmät, emotionaalisesti merkittävät

ja tekijän projektin kannalta tärkeät ja olennaiset jäävät mieleen. Luova prosessi nähdään tällöin pitkäjänteisenä työnä, jota ohjaa tekijän sisäinen motivaatio ja jonka perustana ovat tekijän oman alan tietämys ja hallinta. Oivalluksessa on kyse jonkinlaisesta käsitteiden uudelleen yhdistymisestä tai yhden käsitteen esille nousemisesta. (Miettinen 2017, 463 – 464.)

Monet modernit luovaa prosessia esittävät mallit perustuvat monien ideoiden tuottamiseen ja niiden arvioimiseen ja valikoimiseen sen jälkeen. Luova ongelmanratkaisu eli CPS on luovuuden tutkimuksen suuntaus, jonka taustalla on pyrkimys määrittellä ja parantaa luovaa prosessia. CPS sai alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloissa ja on sen jälkeen hajautunut ja synnyttänyt lukuisia luovan ongelmanratkaisun prosessia kuvaavia teorioita. Niille on yhteistä, että prosessiin kuuluvat ongelman selkeyttämisen, ratkaisuideoiden tuottamisen, valitsemisen ja käyttöön ottamisen vaiheet jossain muodossa. CPS on käytännöllinen lähestymistapa luovuuteen, ja siihen kuuluu monenlaisten työkalujen käyttö ryhmissä. Alan tutkimuksessa ollaan melko yksimielisiä, että luovan ongelmanratkaisun taitoja on mahdollista parantaa opettamalla ja harjoittelemalla. (Buijs ym. 2013, 11, Vernon ym. 2016.) Näissä malleissa tulee esiin se, että mahdollisten ratkaisujen tuottamisen lisäksi luovuudessa on kyse myös ongelmien löytämisestä. Luovaa prosessia ohjaava ja motivoiva ongelma tai tarkoitus pitää tulla tunnistetuksi ja muotoilluksi. Joissain tapauksissa ongelma on selkeä, mutta usein ongelman määrittely esimerkiksi toimintaympäristössä havaitun ristiriidan tai heikkouden perusteella on luovan prosessin ensimmäinen tehtävä. (Miettinen 2017, 468, Malmelin & Poutanen 2017, 54.)

Luovassa prosessissa on kyse myös kognitiivisista prosesseista. Divergentti ja konvergentti ajattelu ovat luovuuteen ja kognitioon liittyviä hyvin tunnettuja ja paljon käytettyjä käsitteitä. Luovan ideoinnin tekniikat kuten brainstorming perustuvat divergentin ja konvergentin ajattelun vaiheiden toistamiselle. (Runco 2014, 1.) Muita kognitiivisia prosesseja ovat esimerkiksi havaitseminen, muistaminen, ajatteleminen, arvioiminen, mielikuviutus ja ongelmanratkaisu. Luovuuteen liittyvissä kognitiivisissa prosesseissa onkin kyse myös olemassa olevan tiedon käsittelystä, esimerkiksi tiedon muistiin tallentamisesta ja muistista hakemisesta, muokkaamisesta ja käyttämisestä. (Pinkow 2023, 474 – 476.) Luova kognitio (creative cognition) on lähestymistapa, joka tarkastelee erityisesti sitä miten luovien ideoiden synnyttäminen liittyy tiedonkäsittelyyn, uuden tiedon yhdistämiseen jo olemassa oleviin yhteyksiin ja miten olemassa olevat tietorakenteet voivat edistää tai haitata luovuutta. (Ward & Kolomyts 2019, 175 - 176.) Luovuuden assosiaatioteoriat taas käsittelevät sitä, miten käsitteet linkittyvät toisiinsa muistissa ja miten miellelyhtymien muodostaminen liittyy luovuuteen ja ideoiden tuottamiseen. Assosiaatioteorioiden mukaan luovat henkilöt muodostavat

helpommin yhteyksiä muistissaan olevien näennäisesti toisiinsa kaukaisesti liittyvien käsitteiden välillä, ja tällaiset kaukaiset assosiaatiot synnyttävät omaperäisiä ja siten luovia ideoita. (Beatty & Kenett 2023, 671.)

Luovia prosesseja kuvaavissa teorioissa painottuvat eri asiat. Hautuminen, tiedostamattoman mielen työskentely ja oivallus ovat keskeisiä luovan prosessin neliaskelisessa kuvauksessa, kun taas luovaa ongelmanratkaisua kuvaavissa CPS-malleissa prosessi kuvataan tarkoitushakuisempana ja aktiivisemmin ohjattuna. CPS-malleissa useiden ideoiden tuottaminen ja niistä valitseminen osa prosessia kun taas neliaskelinen malli kuvaa lähinnä yhden idean kanssa työskentelyä. Malleissa myös luovan prosessin alku- ja päätepiste määritellään eri tavoin. Mikään luovan prosessin malli ei varmasti pysty kuvaamaan täydellisesti kompleksista luovaa prosessia. Teorioiden hyöty onkin siinä, että erilaiset mallit tekevät näkyväksi luovien prosessien laajaa kirjoa ja tarjoavat erilaisia viitekehyksiä, joiden kautta luovaa prosessia voi jäsenellä. Kognitiivisten prosessien tunteminen voi auttaa tiedostamaan ja mahdollisesti myös hyödyntämään prosessien ominaisuuksia. Esimerkiksi assosiaatioteorian ajatus siitä, että luovat ideat tulevat miellelyhtymien ketjussa myöhäisessä vaiheessa muistuttaa, että luovat ideat eivät välttämättä ole ensimmäisiä mieleen tulevia, vaan syntyvät usein vasta kun kaikkein ilmeisimmät ideat on jo käyty läpi ja, että ideoinnille tai luovuudelle ylipäätään kannattaa antaa aika. Luovan kognition teorioiden ajatus siitä, että luovuus pohjautuu jo olemassa olevaan tietovarastoon voi auttaa tiedostamaan oman tietopohjan vahvuuksia ja heikkouksia. Käytännössä voi ajatella, että jokainen luova prosessi on erilainen ja jokaisella on erilainen tietovarasto ja tapa muodostaa miellelyhtymiä. Humanistisen psykologian piirissä onkin syntynyt standardimääritelmästä ja yllä esitellyistä teorioista eroava luovuuskäsitys, jossa luovuus nähdään henkilökohtaisena ilmiönä ja prosessina, johon kuuluu myös itseilmaisuun, oman potentiaalin täyttämiseen ja ihmisenä kehittymiseen liittyviä inhimillisyyden puolia.

2.2. Humanistinen näkökulma luovuuteen

2.2.1. Humanistisen psykologian luovuus

Humanistinen psykologia on 1900-luvun puolivälissä syntynyt liike, jonka tutkimusaluetta ovat ihmisyyden myönteiset puolet ja vapauden, vastuun, rakkauden, toivon, luovuuden ja itsetuntemuksen kaltaiset teemat. (Ihanus 2021, 60.) Humanistinen psykologia syntyi tuolloin vallitsevien psykologian tutkimusperinteiden, psykoanalyysin ja behaviorismin vastavoimaksi.

Niiden piirissä ihmisyyttä ja mielen mekanismeja pyrittiin pääasiassa ymmärtämään potilaiden tai eläinkokeiden avulla. Humanistisessa psykologiassa taas pyrittiin ymmärtämään ihmisenä olemista terveiden ihmisten ja ihmisen toiminnan korkeimpien muotojen ja potentiaalin kautta. (Moss 2015, 3, 13.) Luovuuden tutkimuksen ja humanistisen psykologian tutkimusaloilla on yhteistä syntyhistoriaa. Humanistisen psykologia syntyi ja luovuuden tutkimuksen alku omana tieteenalanaan tapahtuivat molemmat 1900-luvun puolivälissä ja molemmat käsitelivät sillä hetkellä valtavirrasta poikkeavia inhimillisen potentiaalin, itseilmaisun ja inhimillisen kehittymisen kaltaisia teemoja. Lisäksi monet humanistisen psykologian pioneereista käsitelivät työssään luovuutta (Arons & Richards 2015, 164) Käsitellen tässä Abraham Maslowin ja Carl Rogers kuvauksia luovuudesta.

Abraham Maslow on yksi humanistisen psykologian pioneeri, joka kokosi humanistisen psykologian ajatuksia julkaisuihin ja konferensseihin ja organisoi liikettä viralliseksi (Moss 2015, 13.) Maslow tarkasteli erityisesti henkilöitä, joilla oli yleisesti hyväksi ja yleviksi tunnistettuja ominaisuuksia, taitoja ja hyveitä, ja jotka toteuttivat omia lahjakkuuksiaan ja yksilöllistä potentiaaliaan täydesti. Hän kutsui näitä henkilöitä itsensä toteuttajiksi. (Arons & Richards 2015, 165-166.) Maslowin mukaan seuratessaan luontaisia vaistojaan ihmiset tyydyttävät tarpeitaan hierarkkisessa järjestyksessä alkaen perustarpeista. Perustarpeiden jälkeen ihmiselle on mahdollista toteuttaa korkeampiin arvoihin ja olemisen tasoon liittyviä tarpeita, ja itsensä toteuttaminen on tämän tarvehierarkian huipulla. (Arons & Richards 2015, 165.)

Maslowin mukaan itseä toteuttava luovuus (self-actualizing creativeness) ei liity vain perinteisesti luovaksi miellettyihin toimiin tai ammatteihin, vaan voi ilmetä eri elämänalueilla, ei-luoviksi miellettyissä ammateissa tai esimerkiksi kotitöissä tai vanhemmuudessa. (Maslow 2017.) Tällaisessa luovuudessa on ensisijaisesti kyse luovasta henkilöstä, ja luova tuote tai lopputulos on toissijainen. Luovuus on enemmän itseilmaisua kuin ongelmanratkaisua. Se kumpuaa persoonasta, esimerkiksi tavasta havainnoida ympäröivää maailmaa avoimella tavalla ja ilmaista itseään spontaanisti ja ilman itsekriittisyyttä tai muiden kritiikin pelkoa. Tällä tavalla luovat henkilöt ovat ennakkoluulottomassa havaitsemisessaan ja itseilmaisussaan lapsenomaisia, mutta heillä on samaan aikaan aikuisen kehittynyt mieli. Maslow mainitsee myös tavoitteellisen luovuuden. Tavoitteellisessa luovassa työssä ensimmäisen lapsenomaisen itseilmaisun ja inspiraation vaiheen jälkeen seuraa toinen aktiivisuuden, kontrollin ja työn tekemisen vaihe, johon kuuluu myös arviointia, ideoiden valintaa ja hylkäämistä. Maslow kutsui nämä kaksi vaihetta taitavasti yhdistävää luovuutta integroiduksi luovuudeksi. (Maslow 2017.)

Carl Rogers tunnetaan ihmiskeskeisen terapian kehittäjänä, mutta hän kirjoitti myös luovuuden kuvauksen vuonna 1954. Sen mukaan luovuus on jotain uutta ja ainutlaatuista, joka ilmenee henkilön ja jonkin materiaalin, tapahtumien, ihmisten tai elämän olosuhteiden välisessä suhteessa. Rogersin määritelmässä luovuutta ei määritellä sen perusteella syntykö siitä jotakin hyvää vai huonoa, tai sen perusteella onko lopputulos jonkin ulkopuolisen ryhmän hyväksymä tai arvostama. Hän ei myöskään määritellyt luovuutta sen tason perusteella, vaan piti tieteellisiä läpimurtoja ja lapsen uutta leikki yhtäläillä luovina. Rogersin mukaan myös henkilön oman elämän uudelleen rakentamista terapiassa voi kuvata luovaksi prosessiksi. Luovan prosessin lopputuloksena pitää kuitenkin syntyä sen jonkinlainen ilmaisu ja lopputulos. Sen ainutkertaisuus syntyy yksilön ainutlaatuisista ominaisuuksista ja hänen vuorovaikutuksestaan jonkin itsensä ulkopuolisen kanssa. Luovissa tuotoksissa henkilön itsen vaikutus näkyy niihin juuri tämän henkilön valintojen seurauksena syntyvänä rakenteena ja abstraktioina. (Rogers 1954, 257 – 258.) Luovuuteen liittyy Rogersin mukaan myös tiettyjä kokemuksia. Yhtäältä luovuus tuntuu luojalle ”heureka”-tunteena, saavutuksena siitä, että juuri tätä halusin luoda ja haluna jakaa oma luova tuotos, mutta toisaalta samalla läsnä voi olla epäilyä ja yksinäisyyden tunnetta. Rogersin mukaan luovuuden taustalla toimiva voima on ihmisen taipumus toteuttaa itseään ja täyttää omat potentiaalinsa, aktivoida ja ilmaista kapasiteettiaan ja samalla kehittää itseään. (Rogers 1954, 257 – 258.)

Maslowin ja Rogersin luovuuden kuvauksissa korostuu luovuus itseilmaisuna ja toimintana, jossa henkilön omat, hänelle erityiset ominaisuudet tulevat esille. Tällainen näkökulma poikkeaa esimerkiksi luovuuden standardimääritelmästä, jonka mukaan luovuuden hyöty ilmenee tuotteessa, ei esimerkiksi luovan henkilön kehittämisessä tai itseilmaisun kokemuksessa. Toisaalta humanistisen psykologian kuvaama itseään toteuttava luovuus voi näyttäytyä ihanteellisena, harvojen saavuttamana tilana. Ylioptimismia, idealismia ja erityisyksilöihin keskittymistä voidaankin pitää humanistisen psykologian heikkouksina (Ihanus 2020, 62). Joka tapauksessa humanistisen psykologian ajatukset ovat vaikuttaneet laajalti ajatuksiin siitä, mitä ihmisenä oleminen tarkoittaa (Arons & Richards 2015, 161). Humanistisen psykologian vaikutus näkyy myös 2020-luvun luovuuden tutkimuksessa. Humanistisen psykologian perinteet vaikuttavat esimerkiksi Gleavenun ja Beghetton (2020, 78) esittämän luovuutta kokemuksena kuvaavan teorian taustalla. Maslowin ja Rogersin luovuuden kuvauksissa on mukana ajatus siitä, että hyvin monenlainen inhimillinen toiminta voi olla luovaa. Jokapäiväisen luovuuden käsite jatkaa ajatusta luovuudesta päivittäiseen elämään kuuluvana ilmiönä.

2.2.2. Jokapäiväinen luovuus

Jokapäiväinen luovuus tarkoittaa luovuutta, jota tavalliset ihmiset käyttävät ja ilmentävät jatkuvasti omassa elämässään erilaisissa yhteyksissä. Se voi olla luovaa tekemistä vapaa-ajalla tai luovaa ongelmanratkaisua arjessa ja työssä. (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 673.) Jokapäiväinen luovuus on sopeutumista ja joustavaa improvisointia. Sen avulla muokataan omaa toimintaa ympäristön mukaiseksi ja myös muutetaan ympäristöä omia tarpeita paremmin vastaavaksi. (Richards 2010, 190.)

Luovuuden standardimääritelmään kuuluvien kriteerien eli uutuuden ja hyödyllisyyden sijaan jokapäiväisen luovuuden ydinmääreet ovat uutuus ja merkityksellisyys. (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 673.) Merkityksellisyys tarkoittaa, että jokapäiväisen luovuuden tuloksena syntyy jotakin, joka ei ole sattumanvaraista vaan sisältää ja välittää jonkin merkityksen. (Richards 2007, 4 - 5). Luovuus voi liittyä myös tapaa toimia ja tehdä jotakin omaperäisellä ja merkityksellisellä tavalla (Gosling-Jones & Richards 2018, 76). Jokapäiväisestä luovuudesta voi syntyä muille kommunikoitava tuote tai ajastus, mutta jokapäiväinen luovuus voi myös olla pelkästään luovan henkilön itsensä kokemaan, jolloin se ilmenee henkilön omina oivalluksina ja tulkintoina, ilman kouriintuntuvaa tuotetta (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 690).

Jokapäiväinen luovuus on lähellä Neljän C:n teorian Mini c:n luovuutta niin, että verrattuna esimerkiksi luovaan ammatillisuuteen jokapäiväisen luovuuden vaikutuspiiri on suppeampi, ratkaistavat ongelmat ovat mittakaavaltaan pienempiä ja ratkaisujen löytämiseen tarvitaan vähemmän valmistautumista ja vähemmän erikoisosaamista. Luova prosessi on kestoiltaan lyhyempi, mutta jokapäiväinen luovuus on jatkuvasti läsnä olevaa tai vähintään usein toistuvaa. (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 690 – 691.) Jokapäiväinen luovuus ei kuitenkaan ole rajattu ainoastaan pienmuotoiseen tekemiseen, vaan on osa kaikkea tekemistä, myös suuria ja merkityksellisiä projekteja, joissa jokapäiväisen luovuuden hetket voivat toimia alkusysäyksinä myös merkittäville luoville saavutuksille. (Richards 2010, 193). Vaikka jokapäiväinen luovuus on henkilökohtaista ja arkista, se voi olla merkittävä ilmiö myös laajemmassa mittakaavassa. Organisaatiot ja yhteiskunnalliset toimijat voivat hyötyä jokapäiväisestä luovuudesta esimerkiksi käyttäjäinnovaation kautta. Käyttäjäinnovaatiossa luovia ratkaisuja synnyttävät ja kehitystyötä tekevät henkilöt, joilla voi olla henkilökohtaista kokemusta esimerkiksi tuotteen käytöstä tai ratkaistavasta yhteiskunnallisesta ongelmasta, mutta joilla ei ole siihen liittyvää erityisosaamista. (Amabile 2017, 336.) Luovan prosessin lopputuloksen taso tai merkittävyys laajemmalle yleisölle ei

kuitenkaan ole keskeistä, vaan luovuuden määrittelee henkilö itse tai hänen lähipiirinsä (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 690). Merkityksellisyys kriteerinä on jo lähtökohtaisesti enemmän henkilön itsensä kuin ulkopuolisten arvioima ominaisuus (Gosling-Jones & Richards 2018, 76).

Jokapäiväisen luovuuden käsite ei kuvaa niinkään tiettyä luovuuden tasoa, vaan on kokonaisvaltainen tapa tarkastella luovuutta hieman erilaisesta näkökulmasta (Richards 2010, 193). Jokapäiväisen luovuuden nähdään olevan mahdollista kaikille ihmisille, eikä se ole riippuvaista esimerkiksi luonteenpiirteistä tai kyvyistä. Jokapäiväisen luovuuden toteuttaminen on kuitenkin riippuvaista henkilön toimijuudesta ja sisäisestä motivaatiosta. Jokapäiväinen luovuus syntyy henkilön sisäisestä halusta toimia elämässään luovalla tavalla. (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 685.) Jokapäiväisen luovuuden käsitteessä on mukana humanistisen psykologian näkemys luovuudesta henkilökohtaisen kehittymisen ja hyvinvoinnin lähteenä. Päivittäisen ongelmanratkaisun lisäksi jokapäiväinen luovuus liittyy oman paikan löytämiseen, oman potentiaalnin, taitojen ja lahjakkuuden hyödyntämiseen yhteiskunnassa ja siitä saatavaan tyydytykseen. (Richards 2010, 190.) Luovuuden ajatellaan olevan potentiaalisesti henkilökohtaista kasvua, terveyttä, ihmissuhteita ja yhteisöjä edistävä voima. Henkilökohtaisella tasolla oman luovan prosessin tunteminen ja kehittäminen voi edistää mielekkäämpää työelämää, parempia ihmissuhteita ja elämäntyytyväisyyttä. (Goslin-Jones & Richards, 2018, 74.)

Jokapäiväinen luovuus laajentaa kuvaa luovuudesta. Sen kautta luovuus näyttäytyy arkisena, mutta henkilökohtaisena, hyödyllisenä ja toimivana resurssina, jota kannattaa vaalia ja vahvistaa. Tarkasteltaessa työelämän luovuutta, jokapäiväisen luovuuden käsite voi auttaa tunnistamaan luovuutta myös työtehtävissä, joita ei välttämättä yleisesti pidetä luovina. Silloin tällaista työelämän jokapäiväistä luovuutta on mahdollista hyödyntää ja edistää. Ympäristö voikin mahdollistaa jokapäiväistä luovuutta, tarjoamalla mahdollisuuksia hetkessä tapahtuville luoville prosesseille, tai ympäröivä todellisuus voi haitata ja estää sitä (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021 687). Jokapäiväisen luovuuden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on kuitenkin edellytys sen edistämiseksi (Goslin-Jones & Richards 2018, 73).

Luovuuden laajuus ilmiönä haastaakin sen tunnistamista. Standardimääritelmän mukainen, lopputuleman uutuuden ja hyödyllisyyden perustella määritelty luovuus voi tuntua arjessa kaukaiselta. Toisaalta humanistisen psykologian luovuuteen kuuluva lapsenomaisuuden, henkilökohtaisen kasvun ja itseilmaisun korostuminen voivat tuntua yhtä vierailta. Jokapäiväisen

luovuuden kohdalla haasteena on myös sen erottaminen muusta arkisesta tekemisestä, kaiken toiminnan näkeminen luovuutena ei myöskään ole realistista eikä hyödyllistä. Yksi mahdollisuus on lähestyä luovuutta kokemuksellisesti, ajatellen, että henkilö tietää milloin jokin on luovuutta eli milloin pyritään kohti uusia ja hyödyllisiä lopputulemia tai ratkaisuja, milloin tekeminen on merkityksellistä ja millainen hänen oma luova prosessinsa on, ja erilaiset luovuuden teorit, mallit ja kuvaukset voivat antaa tukea ja tienviittoja tähän.

2.3. Luovuuden kehittäminen

2.3.1. Luova potentiaali

Ajatus luovuudesta kehitettävänä taitona tai ominaisuutena perustuu siihen, että luovuus on vaihtelevaa ja plastista eli muovattavaa ja muokattavaa. Yksilön luovuus vaihtelee ja elää tilanteesta ja tehtävästä toiseen ja ilmenee eri tavoin eri aloilla tai tehtävätyyppien parissa. Luovuus muuttuu ja voi kehittyä myös elämänkaaren varrella. (Barbot 2022, 155.) Yksi tapa lähestyä luovuuden kehittämistä yksilötasolla on luovan potentiaalin käsitteen kautta.

Voidaan ajatella, että kaikilla on luovaa potentiaalia, joka voi toteutua luovina tuotteina tai tekoina. Luova potentiaali on elämän myötä muuttuva ja kehittyvä ominaisuus. Jotkin muutoksista tapahtuvat elämänkaaren myötä. Esimerkiksi divergentin ajattelun kyvyn on keskimäärin todettu kehittyvän ensin suuremmaksi lapsuudesta teini-ikään ja aikuisuuteen asti, ja sitten vähenevän hitaasti. (Barbot 2022.) Toisaalta luovaan potentiaaliin liittyy kiinteästi myös ajatus siitä, että sen toteutumisesta ei ole takuita ja toteutuminen on riippuvaista eri tekijöistä. Luovan potentiaalin voidaan nähdä olevan uinuva ominaisuus, joka henkilön on mahdollista ottaa käyttöön. Henkilö voi itse tunnistaa potentiaalinsa, mutta on myös mahdollista, että henkilö itse ei ole siitä tietoinen. Luovan potentiaalin toteutumista ja käyttöön ottamista pidetään yleisesti hyödyllisenä ja positiivisena asiana, josta on myönteisiä seurauksia yksilölle itselleen ja mahdollisesti myös ympäröiville yhteisöille ja yhteiskunnalle. (Lubart ym 2013, 41.) Luova potentiaali on kuitenkin neutraalia siinä mielessä, että henkilö voi käyttää potentiaaliaan hyvin tai huonoihin tarkoituksiin. (Runco 2007, 103.)

Yksi näkökulma on, että henkilön luova potentiaali muodostuu erilaisista luovuutta mahdollistavista resursseista, jotka voivat olla kykyjä ja osaamisia, motivaatioon liittyviä tekijöitä tai persoonallisuudenpiirteitä. Divergenttiä ajattelua käytetään usein tutkimuksessa luovan ajattelun ja

luovan potentiaalin mittarina. (Barbot ym 2019.) Resursseja ovat esimerkiksi laaja assisiaatioiden verkosto, metaforinen ja intuitiivinen ajattelu, riskien ottaminen, sisäinen motivaatio ja rikas tunnelämä. Luova potentiaali voi olla myös tehtäväkohtaista niin, että henkilöllä on erilainen potentiaali erilaisiin luoviin tehtäviin tai aktiviteetteihin, riippuen siitä millaisia tekijöitä niihin liittyy ja millaisia resursseja niiden suorittamiseen tarvitaan. Resurssit myös liittyvät toisiinsa eri tavoin. Jotkin resurssit voita kompensoida toisiaan ja jostakin resurssista minimitaso, jotta luovuus olisi ylipäättään mahdollista. Henkilön luovaa potentiaalia voikin tarkastella potentiaalien yhdistelminä yhden yhtenäisen potentiaalin sijaan. (Lubart 2013, 41 - 42.)

Toinen näkökulma on tarkastella miten luova potentiaali tulee hyödynnetyksi eli luovan potentiaalin toteutumista. Potentiaalin toteutumista on tarkasteltu tutkimalla eri ympäristöissä toteutunutta luovuutta. Jos toteutuminen on erilaista eri ympäristöissä, luovan potentiaalin ja todellisen luovan suorituksen välillä tietyssä ympäristössä on ero, creativity gap. (Runco ym 2017.) Tutkimuksessa on tarkasteltu mm. koululaisten luovuuden toteutumista kotona, koulussa ja luonnonympäristössä ja aikuisten luovuuden toteutumista kotona ja töissä. (Runco ym 2022.) Luovuutta tukemat ympäristöt sisältävät luovuutta edistäviä tekijöitä kuten resursseja ja eivät sisällä luovuutta haittaavia tekijöitä kuten häiriötekijöitä tai ulkoisia vaatimuksia. (Runco 2014b, 336.)

Humanistisessa psykologiassa on hieman erilainen näkökulma luovuuden kehittämiseen. Luovuus nähdään yhtäältä henkilökohtaisen kehittymisen lopputuloksena ja toisaalta myös ihmisenä kehittymisen keinona (Richards 2010, 193). Maslow yhdisti luovuuden erityisesti itsensä toteuttajiin eli henkilöihin, jotka toteuttavat täydesti lahjakkuuksiaan ja yksilöllistä potentiaaliaan ja ovat sitä kautta saavuttaneet erityisen avoimuuden, itseilmaisun ja luovuuden tason (Maslow 2018). Rogersin mukaan taas luovuuden taustalla on itseilmaisun lisäksi myös halu aktivoida ja ilmaista kapasiteettiaan ja samalla kehittää itseään, ja luovuutta edistäviä olosuhteita voi synnyttää lisäämällä psykologista turvallisuutta ja psykologista vapautta. Psykologista turvallisuutta syntyy kun henkilöä arvostetaan ilman ehtoja, ei altisteta ulkoa tulevalle arvioinnille ja häntä ymmärretään empaattisesti. Psykologista vapautta edistää vapaus ilmaista itseään vapaasti symbolisesti. (Rogers 1954, 257 – 258.)

Luovan potentiaalin käsite auttaa hahmottamaan luovuuden muuttuvana ja muovautuvana ilmiönä, johon on myös mahdollista vaikuttaa. Luova potentiaali voi kehittyä pitkällä aikavälillä kerääntyvien kokemusten ja ympäristön tarjoamien luovien mahdollisuuksien kautta. Mahdollisuuksia tehdä luovia tuotoksia tai luovan ajattelun esikuvia voi tulla vastaan sattumalta,

mutta myös henkilön oman aktiivisen etsimisen kautta. Silloin henkilö aktiivisesti luo itselleen kokemuksia, jotka kehittävät luovuutta. (Runco 2014b, 336.) Luovan potentiaalin toteuttaminen vaatii myös resursseja. Pitkällä aikavälillä luovan potentiaalin kehittäminen ja ottaminen käyttöön vaatii panostuksia luovaan tekemiseen, siihen liittyvien taitojen harjoitteluun ja oppimiseen. Lisäksi Luovuus on jo lähtökohtaisesti jotakin uutta ja omaperäistä ja siksi usein epävarmaa. Luovaan tekemiseen panostaminen voi sisältää riskin, koska lopputuloksista ei ole takeita. (Runco 2007, 96.) Erityisesti työelämässä luovuutta pyritään kehittämään myös systemaattisesti.

2.3.2. Kehittämisen tekniikat

Pyrkimys kehittämiseen on ollut osa luovuuden tutkimusta jo 1950-luvulta asti. Tunnetussa julistuksessaan Guilford (1950, 446) peräänkuulutti tutkimusta, jonka avulla luovaa kyvykkyyttä olisi mahdollista tunnistaa, arvioida ja kehittää. Käytännössä systemaattista kehittämistä tehdään esimerkiksi yrityksissä ja oppilaitoksissa (Meinel 2019, 546). Systemaattinen luovuuden kehittäminen voi olla luovuuteen liittyvän tietotaidon, taktiikoiden, tekniikoiden ja ongelmanratkaisutaidon opettelemista (Runco 2014b, 336 – 339.) Kehittäminen voi kohdistua eri tavoin. Sillä voidaan esimerkiksi pyrkiä vaikuttamaan luovan prosessin eri vaiheisiin tai kognitiivisten taitojen kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi konvergenttiin tai divergenttiin ajatteluun, assosiaatioon tai käsitteiden yhdistämiseen liittyviin taitoihin. (Haase ym. 2023, 4, 8.) Luovuuden kehittämisen kohteena voivat olla myös muut luovuuteen suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat tekijät kuten mieliala, asenteet, tunteet ja motivaatio. (Runco 2014b, 338.) Kehittämällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan mielentilaan tai henkilön omaa luovuuttaan koskeviin käsityksiin (Haase ym. 2023, 4, 8). Yksi lähestymistapa luovuuden kehittämiseen on luovan minäpystyvyyden (creative self-efficacy) kehittäminen (Meinel ym. 2018, 554). Selkeän jaon tekeminen suoraan luovuuteen liittyvien ja siihen epäsuorasti vaikuttavien tekijöiden välillä ei kuitenkaan ole helppoa, koska luovuuteen liittyvää taitoa opettelemalla voidaan samalla tulla vaikuttaneeksi myös esimerkiksi henkilönä omaa luovuutta koskeviin asenteisiin ja ajatuksiin (Runco 2014b, 337). Luovuuden kehittäminen voikin olla yhdistelmä henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten asenteen, uteliaisuuden ja näkökulmien kehittämistä sekä taktiikoiden ja tekniikoiden opettelemista ja niiden lisäämistä omaan luovuuden työkalupakkiin (Sternberg 2019, 88).

Luovuuden taktiikat ovat keinoja, joita voi käyttää luovan ongelmanratkaisun ja ideoinnin apuna ja ratkaisemaan luovissa tehtävissä eteen tulevia esteitä. Osa taktiikoista on ”make it happen” -

taktiikoita, jotka edistävät tarkoituksellista ja päämäärähakuista luovaa ajattelua. Tällaisia ovat esimerkiksi näkökulman vaihtaminen, analogioiden käyttäminen, kokeilut ja oletuksien kyseenalaistaminen. Joidenkin taktiikoiden tarkoituksena taas on poistaa luovuuden esteitä ja mahdollistaa spontaania luovaa ajattelua. Silloin on kyse ”let it happen” -taktiikoista, joiden tavoitteena on luoda henkilölle siinä hetkessä oikeanlaiset luovuutta mahdollistavat olosuhteet. Let it happen -taktiikoita ovat esimerkiksi ajan varaaminen luovan prosessin hautumisvaiheelle ja leikkimielisyyden tai liikkumisen lisääminen luovaan prosessiin. (Runco 2014b, 340, 386.)

Luovuuteen liittyviä tekniikoita ovat esimerkiksi erilaiset ideointitekniikat, joiden tarkoitus on fasilitoida luovaa prosessia ja erityisesti ideoiden tuottamista. Ideointitekniikoita on monia ja ne perustuvat moniin erilaisiin toimintaperiaatteisiin. Tunnettuja ideointitekniikoita ovat esimerkiksi Brainstroming ja Six Thinking hats. Ideointitekniikat liittyvät erityisesti innovaatioihin ja luovuuteen innovaatioita mahdollistavana resurssina. Innovaatioihin liittyen tekniikoita käytetään usein työpajoissa ryhmissä. Yksittäisten ideointitekniikoiden on havaittu tuottavan luovempia ideoita kuin ideointi ilman tekniikoiden käyttämistä. Eri tekniikoilla tuotetuissa ideoissa painottuvat kuitenkin erilaiset ominaisuudet: jotkin tekniikat tuottavat omaperäisempiä ja toiset hyödyllisempiä ideoita. (Wöhler & Reinhard 2021, 144- 145)

Luovuuden kehittämisen ohjelmia ja tekniikoita on tutkittu laajasti ja aiheesta on julkaistu myös useita meta-analyyseyjä. Haasen ym (2023) meta-analyysissä tarkasteltiin vuoden 2000 jälkeen julkaistuja luovuuden kehittämisen tutkimuksia sekä aiemmin aiheesta tehtyjä meta-analyyseyjä. Tutkimuksen perusteella aikuisten luovuutta on mahdollista kehittää ja monet erilaiset menetelmät tuottavat siinä tuloksia. Tutkimuksen mukaan monimuotoiset ja pitkäkestoiset koulutusohjelmat ovat tehokkaampia, ja niillä voidaan saavuttaa pitkäkestoisia vaikutuksia ja antaa kehittämiseen osallistuneille henkilöille luovuuteen liittyvää tietoa ja tekniikoita, joita on mahdollista soveltaa eri yhteyksissä. Tällaiset ohjelmat ovat systemaattisia, usein monitahoisia ja pitkäkestoisia prosesseja, joissa osallistujat tietoisesti kehittävät luovuuttaan, ja joilla pyritään saavuttamaan pitkäkestoisia tuloksia. Toisaalta myös lyhytkestoisilla interventioilla pystytään vaikuttamaan luovuuteen. Kehittäminen lyhytkestoista, eivätkä osallistujat välttämättä edes ole tietoisia siitä, että intervention tarkoituksena on kehittää luovuutta. Tällaisilla interventioilla tavoitellaan pääasiassa luovuutta ruokkivan mielentilan tai mindsetin saavuttamista. Menetelmät voivat toimia hyvin kun tarkoituksena on käyttää luovuutta yksittäisessä tilanteessa, esimerkiksi työpajassa tai tapaamisessa. Lyhyitä interventioita voisi käyttää myös toistuvasti, sitoen luovuuden kehittäminen esimerkiksi työprosesseihin. (Haase ym. 2023, 2,4 23.)

Luovuuden kehittämistä on tutkittu runsaasti. Luovuuden monitahoisuus ilmiönä asettaa kuitenkin haasteita tutkimuksien hyödyntämiselle käytännössä. Tutkimusten suhteen kannattaa huomioida, miten luovuus on niissä määritelty, miten sen kehittymistä on mitattu ja miten määrittelyt vastaavat omaa käsitystä ja luovuuden kehittämisen tarvetta. Esimerkiksi yllä esitellyssä meta-analyysissä suurimmassa osassa tutkimuksista luovuutta mitattiin divergentin ajattelun mittarilla (Haase ym. 2023, 21). Divergentin ajattelun testit ovatkin yleisimmin käytetty luovan ajattelun potentiaalnin mittari (Runco & Acar 2019, 225). Ne kuvaavat kuitenkin vain yhtä puolta luovuudesta.

Toinen huomioitava tekijä on kenen luovuutta tutkimuksissa pyritään kehittämään. Luovuuden kehittämissuunnitelmat voivat vaikuttaa eri tavalla riippuen siitä, miten korkealla henkilön luova kyky on ennen koulutusohjelman aloittamista. Luovuus on monimutkainen taito, jossa kognitiivinen, motivaatioon liittyvät ja olosuhteisiin liittyvät tekijät yhdistyvät, ja joka myös kehittyy jatkuvasti käytettäessä ja harjoittelun myötä. On mahdollista, että kokeneet luovuuden käyttäjät hyötyvät erilaisesta kehittämisestä kuin aloittelijat. (Meinel ym. 2019, 554, 546.) Yksi näkökulma on, että taktiikoita ja tekniikoita kannattaa käyttää joustavasti tilanteen mukaan ajatellen, että itseä hyödyttävien tekniikoiden tunteminen ja tilanteiden tunnistaminen on yksi luovuuteen liittyvä taito (Runco 2014b, 361). Näin ajatellen luovuuden kehittämisessä on kyse myös itsetuntemuksen kehittämisestä.

Näissä kehittämisen tekniikoissa painopiste on yksilöiden luovuuden kehittämisessä, samoin luova potentiaali on yksilön luovuuteen keskittyvä käsite. Lisäksi kehittäminen kohdistuu useimmin luovaan henkilöön tai luovaan prosessiin. Tiimeissä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa luovuutta tarkastellaan ryhmien ja yhteisöllisen luovuuden teorioissa, ja organisatorisen luovuuden tutkimus laajentaa näkökulmaa edelleen organisaatioihin ja työyhteisöihin. Ryhmien ja organisaatioiden näkökulmasta luovuuden kehittämisessä painottuu sitä mahdollistavien tai haittaavien tekijöiden tarkastelu.

2.4. Luovuus organisaatioissa

2.4.1. Ryhmien luovuus ja yhteisöllinen luovuus

Luovuuden tutkimus on suuntautunut eri tavoin eri aikakausina. Alkuaikoinaan luovuutta tarkasteltiin lähinnä yksilön näkökulmasta. 1980-luvulta alkaen luovuuden tutkimus laajeni, kun

useat tutkijat alkoivat tarkastella luovuuteen liittyviä sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä. Csikszentmihalyin systeemisen luovuuskäsityksen mukaan luovuus ei sijaitse yksilössä vaan toteutuu persoonan, tiedonalan ja sosiaalisen kentän välisessä vuorovaikutuksessa (Miettinen 2017, 467.) Tutkimuksen yhteisöllinen käänne tapahtui kun luovuuden tutkimus alkoi laajentua yksilöpsykologiasta sosiaalipsykologian ja ryhmäpsykologian alalle ja samaan aikaan kognitiotutkimuksessa huomio siirtyi jaettuun kognitioon sekä ihmisten, ympäristöjen ja työkalujen välisiin prosesseihin. (Sawyer & DeZutter 2009, 81). Psykologiassa syntyneet hajautetun luovuuden (distributed creativity) ja kollektiivisen luovuuden käsitteet kuvaavat vuorovaikutukseen perustuvaa luovuutta (Miettinen 2017, 467). Työn muuttuminen yhä enemmän tiimi- ja projektipohjaiseksi on tehnyt yhteisöllisen luovuuden tutkimuksesta ajankohtaista. Samoin se, että organisaatioissa ratkaistavat ongelmat vaativat yhä useammin erilaisten osaamisten saattamista yhteen ja kykyä yhdistää niitä synergiseksi kokonaisuudeksi. Yhteisöllisessä luovuuden tutkimuksessa huomio kiinnittyykin vuorovaikutuksen rakenteisiin ja käytäntöihin sekä siihen miten yksilöiden luovaa potentiaalia on mahdollista kehittää ja hyödyntää yhdessä muiden kanssa (Malmelin & Poutanen 2017, 106.)

Voidaan ajatella, että ryhmien luova toiminta perustuu jäsenten osaamisen ja tietojen hyödyntämiseen ja heidän erilaisten näkökulmiensa yhdistelemiseen. Ryhmien toiminta ei kuitenkaan ole automaattisesti luovaa. Kyky viestiä ja olla vuorovaikutuksessa on ryhmän luovan toiminnan edellytys, samoin sellaisen ilmapiirin luominen, jossa ryhmän jäsenet kokevat voivansa osallistua työhön, esittää mielipiteitä, kokeilla ja ottaa riskejä. (Malmelin & Poutanen 2017, 78.) Yksi näkökulma ryhmien luovuuteen on tarkastella siihen liittyviä sosiaalisia prosesseja, kuten kommunikaatiota, koordinaatiota, yhteistyötä, konflikteja ja psykologista turvallisuutta. (Reiter-Palmon ym. 2012, 310 – 311.) Ryhmän sisällä tapahtuvat sosiaaliset prosessit vaikuttavat sen luovaan työskentelyyn. Vuorovaikutuksen kautta voidaan jakaa ideoita, mutta myös vaikuttaa jäsenten tunteisiin ja motivaatioon ja se voi olla kannustava tekijä. (Malmelin & Poutanen 2017, 110.) Psykologinen turvallisuus on tekijä, joka on yhdistetty sekä luovuuteen että tiedon jakamiseen ryhmissä. Psykologisen turvallisuuden on havaittu parantavan tiimien oppimiskykyä, informaation jakamista, luovuutta ja tuloksellisuutta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tilaa, jossa yksilöt uskaltavat ottaa ihmistenvälisiä riskejä ja jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi kehittyä, oppia, osallistua ja suorittaa tehokkaasti. Psykologisesti turvallinen työympäristö edesauttaa luovien ratkaisujen syntymistä koska se mahdollistaa työyhteisön jäsenille eri ratkaisujen kokeilemisen. (Chiung-Yi Huang & Yi-Ching 10 Liu 2021, Fazier ym 2017.) Salmivaaran ym (2020) mukaan

psykologisesti turvallisissa tiimeissä jäsenet uskaltavat kertoa orastavista ideoista ja keskustella avoimesti ongelmista ja ratkaisuista.

Osassa luovuuden tutkimusta ryhmien luovuus yhdistetään lähinnä ideoiden tuottamiseen ja valitsemiseen eli kognitiivisiin prosesseihin. Tästä näkökulmasta ryhmän luovuuden nähdään syntyvän siitä, että ryhmän jäsenet vaikuttavat toisten ajatuksiin ja ideoihin kommunikoimalla ja antamalla tietoa, ja näin pystytään synnyttämään uudenlaisia tai suurempia määriä ideoita. Ryhmässä työskentelyn eduksi nähdään myös, että yksi henkilö pysyy rajaamaan ongelmaa ja arvioimaan ja valitsemaan ideoita vain yhdestä perspektiivistä, kun taas ryhmässä yhdistyy useita prosesseja ja näkökulmia. (Poutanen 2016, 19 – 20.) Ryhmissä voi kuitenkin esiintyä myös ideoiden syntyä haittavia ilmiöitä. Tutkimuksessa on havaittu, että brainstorming-ryhmissä ideoiden tuottaminen ei ole yhtä tehokasta kuin yksittäin, eivätkä ideat ole parempia, koska jokainen jäsen käyttää aikaa myös muiden kuunteluun, jäsenten voi olla vaikeampi ilmaista ideoitaan tai ryhmä saattaa ajautua haitalliseen ryhmäajatteluun. (Poutanen 2016, 19, Korde & Pauluns 2017.)

Tällaisessa ryhmien luovuudessa on kyse yksilöiden luovista prosesseista, joille ryhmä toimii ympäristönä tai tilannetekijänä. Yhteisöllinen luovuus taas kuvaa tilannetta, jossa luovuus kehkeytyy vuorovaikutustilanteissa ja luova prosessi käytännössä tapahtuu vuorovaikutuksessa. Ryhmä hyödyntää synergisesti jäsenten erilaisia kykyjä ja osaamista ja pystyy yhdessä saavuttamaan parempia tuloksia kuin jäsenet työskennellessään yksin. (Malmelin & Poutanen 2017, 82, 110-111.) Sawyer ja DeZutter (2009) kuvaavat hajautulla luovuudella toimintaa, jossa ryhmä kollektiivisesti luo yhteisen luovan tuotteen, ja jäsenten välinen vuorovaikutus on siihen vahvasti vaikuttava tekijä. Tällainen luova prosessi on jatkuva niin, että yksilön toiminta riippuu aina sitä edeltävästä toiminnasta ja ryhmän muiden osallistujien reaktiot vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutusprosessi etenee ja millainen lopputuloksesta tulee. Tällainen kollaboratiivinen emergenssi on todennäköisempää prosessissa, jossa kaikki osallistujat vaikuttavat yhtä paljon ja prosessin lopputulosta ei ole määritelty tarkasti etukäteen. Hargadon ja Bechky (2006) tarkastelevat organisaatioissa tapahtuvia kollektiivisen luovuuden hetkiä, joissa eri yksilöiden kokemukset, näkökulmat ja ajattelu yhdistyvät vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat ja muokkaavat toisiaan. Kollektiivisen luovuuden hetkillä henkilöiden puheenvuorot ja näkökulmat vaikuttavat vuorovaikutuksessa seuraaviin puheenvuoroihin ja myös antavat uusia tulkintoja edeltävälle puheenvuorolle. Ratkaistavan ongelman tai luovan tehtävän aktiivinen uudelleenmuotoilu yhdessä onkin keskeistä tällaisissa kollektiivisen luovuuden hetkissä.

Työelämässä, erityisesti tiimi- projektipohjaisessa tekemisessä luovuuskin tapahtuu usein ryhmissä ja organisaatioiden luovuuden tutkimuksessa ryhmät ovat yksi tarkastelutaso. Ryhmät myös vaikuttavat luovuuteen esimerkiksi vaikuttamalla motivaatioon, luomalla psykologista turvallisuutta ja mahdollistamalla tiedon ja ideoiden jakamista. Yhteisöllisessä luovuudessa luovat prosessit tapahtuvat kokonaisuudessaan vuorovaikutuksessa ryhmässä. Ryhmät kuitenkin tarvitsevat ja käyttävät erilaista luovuutta eri tilanteissa, ja myös luovuutta mahdollistavat ja edistävät tekijät ovat erilaisia. Tarkastelemalla ryhmien luomista yksilöiden ja yhteisten kokemusten kautta voitaisiin ymmärtää paremmin mikä siinä on oleellista ja merkityksellistä. Organisaatiot mahdollistavat ryhmien luovuutta antamalla mahdollisuuksia, tilaa ja aikaa vuorovaikutukselle ja pohjaa psykologiselle turvallisuudelle.

2.4.2. Organisatorinen luovuus

Organisatorisen luovuuden käsitteen esittelivät alun perin Woodman ym. vuonna 1993. Heidän mukaansa organisatorinen luovuus on hyödyllisten ja arvokkaiden uusien tuotteiden ja ideoiden tuottamista ihmisten välisessä yhteistyössä monimutkaisessa sosiaalisessa järjestelmässä, jossa yksilötason, ryhmätason ja organisaatiotason tekijät luovat vuorovaikutteisesti olosuhteet, jotka mahdollistavat tai haittaavat luovaa toimintaa ja luovien tuotteiden syntymistä. (Woodman ym. 1993, 293, 310.) Ajan myötä organisaatioiden luovuutta on lähestytty eri tavoin. Organisatorinen luovuus on nähty yksittäisistä yksilöistä tai ryhmistä syntyvänä ilmiönä, jolle organisaatio toimii taustatekijänä. Tästä näkökulmasta tutkimuksessa on keskitytty yksilöiden ja tiimien luovuutta mahdollistaviin tekijöihin kuten työn ja tehtävien muotoiluun, tiimien koostumukseen, ajan ja resurssien allokoimiseen ja johtamiseen. Toinen näkökulma on tarkastella organisaatioiden luovuutta monitasoisena yksilöitä, ryhmiä ja koko organisaatiota koskevana ilmiönä. Tämän ajattelutavan mukaan organisaation luovuus on enemmän kuin luovien yksilöiden tai luovien ryhmien summa. Kun luovuutta tarkastellaan koko organisaation ilmiönä, sitä voidaan pyrkiä ymmärtämään ja hallinnoimaan organisaatiotasolla ja luomaan uusien ideoiden syntymistä tukevia rakenteita (Fetrati ym. 2022, 1.)

Yksi tunnettu ja laajalti käytetty organisatorisen luovuuden teoria on Amabilen & Prattin The componential model of creativity and innovation in organizations. Se kuvaa miten yksilöiden luova prosessi ja organisaation innovaatioprosessi liittyvät toisiinsa ja minkälaiset tekijät mahdollistavat niitä. Tässä mallissa luovalla prosessilla tarkoitetaan yksilöiden ja ryhmien prosesseja, joissa synnytetään ja kehitetään ideoita ja innovaatioprosessilla organisaation prosessia, jossa ideoita

sovelletaan käytäntöön. Prosessit liittyvät kiinteästi yhteen ja vaikuttavat toisiinsa, erityisesti niin, että yksilöiden ja ryhmien luovat ideat toimivat innovaatioprosessin syötteenä. Samalla organisaation sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yksilöiden ja ryhmien luovuuteen. (Amabile & Pratt 2016, 158 - 163.) Teorian mukaan luova prosessi ja innovaatioprosessi ovat riippuvaisia sopivien raaka-aineiden, oikeanlaisen tiedon ja taitojen sekä motivaation olemassaolosta. Molemmissa tarvitaan sekä työn alaan että luovuuteen liittyvää tietoa ja taitoja. Yksilötasolla luovuuteen liittyviä taitoja ovat esimerkiksi uusien näkökulmien ottaminen, ideoiden jakaminen ja näkökulman laajentaminen. Organisaation tasolla luovuuteen liittyvät taidot liittyvät esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, avoimeen kommunikaatioon, toimivaan palautteenantoon ja yhteistyöhön sekä tarpeetonta hierarkiaa tai byrokratiaa välttävään järjestäytymiseen. Mallin mukaan henkilöt ovat luovimmillaan ollessaan sisäisesti motivoituneita, eli silloin kun heitä motivoi tehtävä itsessään, tekemisen ilo, mielenkiinto tai haaste. Organisaatiotasolla taas tarvitaan tahtoa ja motivaatiota innovoida. Teoriaa päivitettiin vuonna 2016. Päivitetty teoria on nimeltään The dynamic componential model of creativity and innovation. Päivitettyssä mallissa luovuutta kuvataan dynaamisempuna ilmiönä ja yksilöiden ja organisaation prosesseja kuvataan toistuvina kierroksina, jotka kehittyvät ja muokkautuvat toistuessaan. Mallissa myös korostetaan selkeämmin sitä, että organisaation suuntautuminen ja motivaatio kohti innovaatiota ja organisaation olosuhteet vaikuttavat yksilöiden luovuuteen. (Amabile & Pratt 2016, 160 – 168)

Organisaatioiden luovuuden tutkimus kehittyy jatkuvasti. Harrison ym. (2022) käyvät läpi organisaatiotieteiden piirissä tehdyn luovuuden tutkimuksen viime vuosien kehityskulkuja ja esittävät näkemyksen tulevasta suunnasta, jossa luovaa tekemistä organisaatioissa tarkastellaan aiempaa laajempina kokonaisuutena, luovuus nähdään prosessina, johon ei kuulu vain ideoiden tuottaminen vaan myös jatkokehittäminen, hiominen, säilyttäminen, valitseminen ja käytäntöön soveltaminen. Samoin luovaan työhön osallistuvien henkilöiden ryhmä kattaa suuremman joukon ihmisiä kaikilta organisaation tasoilta ja huomioi myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden vaikutuksen luovuuteen. He esittävät luovan työn käsitteen, joka tarkoittaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimimista, ajattelua ja vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on tuottaa uusia ja hyödyllisiä ideoita. Luovan työn käsitteen kautta organisaatioiden luovuudesta on mahdollista tarkastella uusia puolia, esimerkiksi palautteen antamisen merkitystä luovalle työlle, luovaan työhön suoraan tai epäsuorasti liittyvien ihmisten ja ryhmien välisiä suhteita sekä prosesseja, joista ei synny nähtävää lopputulosta, mutta jotka vaikuttavat organisaation luovaan tekemiseen. (Harrison ym. 2022.) Käytännössä organisaatioissa luovuus onkin usein käytännönläheistä jatkuvaa kehittämistä, uudistamista ja jalostamista. Luovuus voi olla olemassa olevien ideoiden yhdistämistä, soveltamista

ja toteuttamista uusilla tavoilla. Luovuutta voivat olla myös uudet tulkinnat ja lähestymistavat jo tunnettuihin asioihin. Usein luovuuden kohteena on oman organisaation ja sen työskentelytapojen tai toimintatapojen kehittäminen. (Malmelin & Poutanen 2017)

Organisatorinen luovuus on hyvin monimuotoinen aihe, ja sitä kuvaavat erittäin monipuolisetkin mallit yksinkertaistavat väistämättä sitä millaisena luovuus näyttäytyy erilaisten organisaatioiden todellisuudessa. Mallit tarjoavat kuitenkin viitekehyksiä, joiden läpi ilmiötä voi tarkastella ja hahmottaa, ja kertovat siitä millaiset tekijät organisaatioissa ovat luovuuden kannalta tärkeitä. Organisaatioiden luovuuden tarkasteleminen laajasti esimerkiksi luovan työn käsitteen kautta voi edistää organisaatioissa tehtävän monenlaisen luovan työn ja luovuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista, ja antaa mahdollisuuksia edistää sitä, suotuisia olosuhteita luomalla ja esteitä poistamalla.

2.4.3. Luovuuden kehittäminen organisaatioissa

Organisaatioiden luovuuden tutkimuksessa kuvaillaan organisaatioissa tapahtuvaa luovaa työtä ja tunnistetaan luovuutta mahdollistavia ja edistäviä tekijöitä ja toisaalta sitä haittaavia tekijöitä. Käytännössä luovuuden kehittäminen on luovuutta mahdollistavien tekijöiden edistämistä organisaation toiminnassa, luovuuden hallinnoimista tai johtamista. (Fetrati ym. 2022, 8)

Fetrati ym. 2022 jaottelevat luovuuden hallinnoimisen keinoja kolmen kategorian eli rakenteiden, prosessien sekä johtamisen alle. Rakenteisiin liittyviä luovuutta mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi työnkuvat. Luovuutta edistävät monipuoliset työnkuvat, joissa työtä on mahdollista tarkastella monesta näkökulmasta ja tietoa hyödyntää eri tilanteissa. Lisäksi luovuuden huomioiminen osana tehtäviä, esimerkiksi sanoittamalla se työnkuvauksessa on keino edesauttaa organisaation luovuutta. Myös monimuotoisten, eri taustoista olevia jäseniä ja erilaista tietämystä yhdistävien tiimien on havaittu olevan luovuutta mahdollistava tekijä. (Fetrati ym. 2022, 8.) Yksi prosesseihin liittyvä luovuutta edesauttava tekijä on hetkellisten kollektiivisten prosessien rakentaminen esimerkiksi osallistamalla henkilöitä tiimin ja organisaation toiminnan suunnitteluun, kuten tavoitteiden asettamiseen tai prosessien suunnitteluun. Hetkelliset kollektiiviset prosessit mahdollistavat kokemusten tarkastelun uusista näkökulmista ja edistävät uusien innovaatioiden syntymistä sen kautta. Organisaatiossa voi olla myös suoraan luovuuteen, innovaatioihin ja luovuuden kehittämiseen ja hallinnoimiseen liittyviä prosesseja, joista huolehtiminen edistää organisaation luovuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi ideavaraston ylläpito, innovaatiotyökalujen

valinta, yhteinen innovaatioprosessin kuvaus ja luovuuteen liittyvät koulutukset. Johtamisen ja esihenkilötyön tehtävänä on edistää psykologista turvallisuutta mahdollistavaa kulttuuria ja työympäristöä. Luovuutta edistävään johtamiseen kuuluu myös ristiriitaisuuksien kanssa toimista ja joskus vastakkaisten toimintojen yhteen sovittamiseen. Luovuuden johtaminen on aina myös vuoropuhelua vastakkaisten tarpeiden välillä, esimerkiksi luovan kokeilemisen ja rutiinitehtävien suorittamisen välillä. (Fetrati ym. 2022, 8.)

Organisaatioiden arjessa luovuutta edistävät rakenteet, prosessit ja johtaminen ilmenevät henkilöstökäytäntöinä. Collin, Lemmetty ja Riivari (2020, 332 - 334) tarkastelivat luovuuden edellytyksiä ja niitä mahdollistavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, erityisesti osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen liittyen. Tutkimuksen organisaatiot olivat suomalaisia teknologia- ja designorganisaatioita, joissa luovuus liittyi päivittäiseen ongelmanratkaisuun, työprosessien kehittämiseen ja ideoimiseen. Luovuuden edellytyksiä olivat esimerkiksi riittävä aika, vapaus ja autonomia, tuki esimerkiksi palautteen muodossa, osaaminen ja osaamisen kehittäminen, kollektiiviset prosessit ja tiimityö, rauhallinen työympäristö ja vaihteleva työ. Tutkimuksen mukaan luovuuden edellytyksiä vahvistivat työnkuvien suunnitteleminen monipuolisiksi sekä selkeistä vastuista ja työn tekemisen tapoihin ja menetelmiin liittyvästä autonomiasta huolehtiminen. Yhdessä työskentelyn ja kokeneempien kollegoiden kanssa sparrailun ja heiltä oppimisen nähtiin edistävän luovuutta, samoin uralla etenemismahdollisuuksien ja koulutusmahdollisuuksien. Kehityskeskustelut ja tiimin palaverit nähtiin tilaisuuksina saada palautetta ja siten luovuutta edistävinä. Yksi tärkeä osa-alue luovuuden mahdollistajana oli johtaminen ja esihenkilötyö, jossa selkeät johtamisrakenteet mutta tilannekohtainen joustavuus nähtiin parhaana yhdistelmänä. Luovuuden kannalta esihenkilö nähtiin myös arvokkaana sparrikumppanina ja tiedon ja tuen lähteenä. Osaamiseen liittyvissä henkilöstökäytännöissä selkeät ja läpinäkyvät säännöt ja rakenteet tukivat autonomiaa ja luovuutta. Toisaalta prosessien toivottiin olevan organisaation eri tiimien tarpeisiin ja osaamiseen sovitettavissa.

Voidaan ajatella, että organisaatiossa luovuuden kehittäminen on ryhmien ja yksilöiden luovan toiminnan mahdollistamista. Luovuutta voidaan tukea esimerkiksi tukemalla psykologista turvallisuutta, luomalla monipuolista tiedon ja näkökulmien hyödyntämistä mahdollistavia työnkuvia, edistämällä yhteistyötä ja panostamalla palautteen antamisen prosesseihin. Kouluttamalla voidaan antaa tietoa luovuudesta ja sitä edistävästä ja haittaavista tekijöistä. Alta löytyy kuitenkin monimuotoinen ilmiö. Kun luovuutta tarkastelee laajasti pitäen mielessä, että luovuutta ei kannata määritellä pelkästään lopputuloksen perusteella, luovuuden kehittäminen voi

tarkoittaa myös erilaisen luovan tekemisen tunnistamisessa organisaatiossa ja sen näkyväksi tekemistä. Luovuuden johtamisessa ja hallinnoimisessa on kyse myös valintojen tekemisestä liittyen esimerkiksi siihen, miten ja millä tasolla organisaatiossa panostetaan luovuuteen. Lisäksi luovuuden luonteeseen kuuluu jonkinlainen henkilökohtaisuus ja ennakoimattomuus, koska siitä syntyy jotakin uutta, ja myös yksilöllistä ja luovasta henkilöstä tai ryhmästä kumpuavaa. Kokemuksellinen lähestymistapa luovuuden tutkimuksessa voi tuoda luovuutta näkyväksi sellaisena kuin henkilöt sen itse kokevat ja valaista samalla sen yhteisesti jaettuina puolia, ja auttaa ymmärtämään sitä ilmiönä syvemmin ja monipuolisemmin.

2.5. Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset valinnat

Teorialuvuissa esittelin luovuuden keskeiset määritelmät, luovuuden tutkimuksessa yleisesti käytettyjä malleja ja luovan prosessin kuvauksia. Käsittelin luovuutta myös humanistisen psykologian näkökulmasta sekä esittelin jokapäiväisen luovuuden käsitteen. Tarkastelin luovuuden kehittämistä luovan potentiaalın käsitteen kautta ja kehittämisen tekniikoiden näkökulmasta. Lopuksi tarkastelin luovuutta ja luovuuden kehittämistä ryhmä- ja organisaatiotasolla. Teoriaosuuden tarkoituksena on kuvata pääasioita luovuuden tutkimuksesta ja kuvata luovuutta ja luovuuden kehittämistä yksilötason lisäksi myös ryhmätason ja työelämän ilmiönä. Teoriaosuudessa pyrin myös tuomaan esille luovuuden tutkimuksessa yleiselle yksilöpsykologiselle näkökulmalle vaihtoehtoisia tapoja lähestyä luovuutta. Tutkielman tutkimusosion näkökulma on kokemuksellinen ja fenomenologinen ja analyysi on aineistolähtöistä. Tutkimus ei siis perustu esiteltyihin teorioihin, vaan teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kokonaiskuva luovuudesta ja luovuuden kehittämisestä.

Kokemuksellinen laadullinen tutkimus keskittyy merkityksiin ja kokemuksiin, henkilöiden ajatuksiin, toimintaan ja tuntemuksiin ja siihen miten he ymmärtävät omaa todellisuuttaan. (Brown & Clarke 2022, 8.) Sen tarkoituksena on tavoittaa haastateltavien omia perspektiivejä ja ymmärrystä (Brown & Clarke 2022b, 10). Yksi pohdittava asia laadullisen tutkimuksen taustaoletuksissa on suhde kieleen. Kokemuksellisesta näkökulmasta kielen ajatellaan heijastavan tutkimukseen osallistujien kokemuksia ja todellisuutta ja niiden todellista luonnetta omassa kontekstissaan. Verrattuna konstruktionistiseen näkökulmaan, jossa kiinnitetään huomiota myös siihen, millaisia vaikutuksia puhutavoilla on merkitysten luomiseen sosiaalisesti ja yhteiskunnassa. (Brown & Clarke 2022, 8.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilökohtaisista kokemuksista. Niihin vaikuttavat ajatukset, odotukset ja aiemmat kokemukset ja myös sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset kokemukset. Koska kaikki kokeminen on tällä tavoin intentionaalista, eri henkilöiden kokemukset samasta ilmiöstä voivat olla hyvin erilaisia. (Willig 2008, 52, 70) Tutkimuksen lähestymistapa on tulkitseva. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole ratkaista tai selvittää erilaisten kokemusten taustalta löytyviä vaikuttavia tekijöitä tai syitä vaan tekstiä tulkitaan empaattisesti. Empatian hermeneutiikalla tarkoitetaan tulkintaa, jonka tarkoituksena on ymmärtää todellisuutta, joka ilmenee tutkimusaineistossa. (Brown & Clarke 2022b, 160.) Tulkinnan tavoitteena on laajentaa ja vahvistaa materiaalissa jo olemassa olevia merkityksiä. Tulkitsija valaisee materiaalissa jo olevaa tarkastelemalla sen ominaisuuksia, havaitsemalla kaavoja ja suhteita ja tarkastelemalla materiaalin kokonaisuutta ja sen osia. Tulkinta syventää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä ja haastateltavan henkilön kokemuksesta ja tekee siitä kirkkaamman. (Willig 2008, 13 – 14, 37.)

Omien lähtökohtien, oletusten ja osallistumisen vaikutuksen tunnistaminen on tärkeä osa fenomenologista tutkimusta. Fenomenologisessa tutkimuksessa tunnistetaan, että tekstin analysointi ja tulkitseminen ilman jonkinlaista alustavaa näkökulmaa, kysymyksiä tai ajatuksia sen merkityksestä on mahdotonta. Alkuperäiset oletukset on kuitenkin tarkoitus kyseenalaistaa. Ne voivat muuttua tulkinnan etenemisen myötä. Analyysi nähdäänkin kaksisuuntaisena prosessina, jossa materiaali vaikuttaa myös tutkijaan. (Willig 2008, 13 – 14, 37.) Henkilökohtaiset lähtökohdat tämän tutkimuksen tekemisessä liittyvät siihen, että minulla on yhteys haastateltavien organisaation. Tunnen haastateltavan tiimin työtä jonkin verran ja osa haastateltavista oli minulle tuttuja ennen haastattelun tekemistä. Ennen haastatteluja kokeilimme haastateltavien kanssa Luovan työelämän työkalu -nimistä (Markkinointiliitto 2023) luovuuden kehittämisen työkalua. Tein myös kandiditutkielmani vuonna 2021 ryhmien luovuudesta samassa organisaatiossa työskentelevän luovan tiimin työstä. Näiden tekijöiden vaikutuksesta minulla oli joitain ennakkokäsityksiä haastateltavien työstä, luovasta työstä kyseessä olevassa organisaatiossa ja luovuuden kehittämisen työkaluista. Kandidutkielman tekemisen yhteydessä tutustuin joihinkin luovuuden teorioihin, erityisesti ryhmien luovuuden näkökulmasta, mutta gradututkielmaa aloittaessani olin tutustunut luovuuteen vain melko kapeasta näkökulmasta.

3. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

3.1. Refleksiivinen temaattinen analyysi tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmä on refleksiivinen temaattinen analyysi. Refleksiivinen temaattinen analyysi on temaattisen analyysin (TA) muoto, jossa korostuvat tutkijan roolin subjektiivisuus ja aktiivisuus koodaamisessa, teemojen luomisessa ja analyysissä. Subjektiivisuus ja aktiivisuus tarkoittaa sitä, että mukaan tutkija tuo tutkimukseen aina teoreettisia ja filosofisia metateoreettisia oletuksia sekä oman itsensä aktiivisena tekijänä. Refleksiivisyys tarkoittaa, että näiden olettamusten tunnistaminen ja refleктоiminen kuuluu hyvään tutkimukseen. (Braun & Clarke 2022, 6, 9)

Temaattista analyysia on mahdollista tehdä monin eri tavoin. Kaikki temaattisen analyysin eri muodot perustuvat laadullisen tutkimusmateriaalin koodaamiseen ja teemojen kehittämiseen materiaalin pohjalta, mutta ne pohjautuvat erilaisiin ontologisiin ja epistemologisiin olettamiin ja tutkimusarvoihin. Samoin tutkijan subjektiivisuus nähdään muodoissa eri tavoin. (Braun & Clarke 2022, 3, 5.) Braun & Clarke kuvaavat refleksiivista temaattista analyysiä pienen q:n ja ison Q:n laadullisen tutkimuksen käsitteiden kautta. Pienen q:n laadullisissa menetelmissä käytetään laadullista aineistoa ja tekniikoita, mutta tutkimus perustuu kvantitatiivisiin tai positivistisiin tutkimusarvoihin. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman objektiivista tietoa ja tutkijan subjektiivisuutta pyritään hallitsemaan ja vähentämään. (Braun & Clarke 2022, 3, 5.) Pienen q:n temaattisessa analyysissä voidaan esimerkiksi hakea koodauksen reliabiliteettia listaamalla ja määrittelemällä koodien kriteerit tarkasti ennen koodaamista, analyysin laatua voidaan arvioida sen perusteella sijoittavatko eri koodaajat datan osan saman koodin alle ja teemat kehitetään tyypillisesti aikaisessa vaiheessa analyysiä. (Braun & Clarke 2022, 3, 5.)

Refleksiivinen temaattinen analyysi on ison Q:n laadullista tutkimusta, jossa on laadullinen data ja myös laadulliset tutkimusarvot ja toimintatavat. Tällaisessa tutkimuksessa tiedon tuottamisen ajatellaan olevan aina subjektiivista ja situationaalista, eikä objektiivisen tiedon tuottaminen ole tavoitteena. Refleksiivisessä temaattisessa analyysissä koodien ja teemojen ajatellaan olevan tulosta tutkijan systemaattisesta vuorovaikutuksesta datan kanssa, eivät jotain jota löytyy aineistosta sellaisenaan. Koodaamiseen ja teemojen luomiseen kuuluu sekä materiaaliin uppoutuminen ja syvä käsitteleminen että etäisyyden ottaminen ja reflektio. Teemat kehitetään analyysin loppuvaiheessa koodausprosessin jälkeen. Refleksiivisessä TA:ssa tutkijan subjektiivisuuden nähdään olevan yksi

tutkimuksen tekemisen resursseista. Tutkijan lähtökohdat, teoreettiset oletukset ja näkökulmat vaikuttavat analyysiin ja niiden tiedostaminen ja reflektointi on keskeistä refleksiiviselle TA:lle. Menetelmän mukaan ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa analysoida ja tulkita dataa, mutta tulkinta voi olla vahvempaa tai heikompa. Vahva analyysi ja tulkinta on vakuuttavaa, näkemyksellistä, ajateltua, rikasta, moniulotteista, vivahteikasta ja syvää. Lisäksi refleksiivisen TA:n mukaan tutkimukseen kuuluu luovuus. Tutkimuksen ajatellaan olevan on kehysten sisällä tapahtuva luova prosessi. (Braun & Clarke 2022, 9.)

Refleksiivinen temaattinen analyysi on teorioiden rajat ylittävä työkalu, joka sopii monenlaisiin erilaisiin tutkimussuunnitelmiin ja sen käyttö edellyttääkin tutkimuksen tekijältä tutkimukseen liittyvien konseptien pohdintaa ja tutkimuksen suunnittelua. Suunnittelun tavoitteena on tutkimus, joka on harkittu, johdonmukainen ja eheä kokonaisuus. Metodologisen integriteetin käsite viittaa siihen, miten tutkimuksen suunnittelun eri elementit kuten tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja filosofiset, teoreettiset ja metodologiset oletukset toimivat yhdessä. Eheässä tutkimuksessa suunnittelu ja käytännöt tukevat tutkimuksen tavoitteita, toimivat filosofisten ja epistemologisten oletusten kanssa ja käyvät yhteen tutkimusaiheen ja tutkimuksen tekijöiden kanssa. (Braun & Clarke 2022, 3 - 5.)

Temaattinen analyysi on paljon käytetty menetelmä psykologian laadullisessa tutkimuksessa. Käytän refleksiivistä temaattista analyysiä tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä, koska se soveltuu monenlaisten erilaisten aineistojen, myös ryhmähaastattelujen analysointiin, ja sopii kokemukselliseen tutkimusotteeseen. Lisäksi refleksiivisessä TA:ssa keskeiset ajatukset refleksiivisyydestä ja tutkijan subjektiivisuudesta toimivat tilanteessa, jossa työskentelen haastateltavien kanssa samassa organisaatiossa, koska menetelmä antaa pohjan omien lähtökohtien tunnistamiselle, tiedostamiselle ja refleктоimiselle.

3.4. Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla. Haastateltava assistenttityön asiantuntijatiimi valikoitui haastateltavaksi oman kiinnostuksensa perusteella: tiimi oli kiinnostunut kehittämään luovuutta omassa työssään ja he kokeilivat ennen haastattelua Luovan työelämän työkalu -nimistä (Markkinointiliitto 2023) luovuuden kehittämisen työkalua, johon kuuluu itsearviointia ja kehittämistehtäviä. Käytännön syistä tiimi lopetti kokeilun eikä ottanut työkalun kaikkia

ominaisuuksia käyttöön. Ennen haastattelua vierailin tiimin viikkopalaverissa kertomassa heille tutkielman aiheesta.

Keräsin aineiston semistrukturoituna haastatteluna. Tyypillisesti semistrukturoitu haastattelu koostuu suhteellisen pienestä määrästä avoimia kysymyksiä tai keskustelunaiheita (Willig 2008, 25). Tein haastattelun etenemisestä ja käsiteltävistä aiheista suunnitelman, mutta en listaa yksittäisistä haastattelukysymyksistä. Fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti aineiston keruussa on tarkoitus tavoittaa haastateltavien oma kokemus käsiteltävästä aiheesta, rinnastamatta sitä teorioihin tai väitteisiin (Willig 2008, 57). Haastattelun aiheet eivät siis perustu luovuuden teorioihin, vaan haastattelurunko on jäsenetty tutkimuskysymysten mukaisesti. Haastattelu oli luonteeltaan keskusteleva ja siinä käsiteltiin myös haastateltavien esiin ottamia aiheita. Ryhmähaastattelun suunnitelma löytyy liitteestä 1. Ryhmähaastattelu toteutettiin hybriditapaamisena, jossa osa osallistujista oli läsnä toimistolla ja osa osallistui etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta. Kaikki osallistujat kirjautuivat Teams-kokoukseen ja kokous tallennettiin. Ryhmäkeskustelun aikana osallistujat kirjoittivat osan vastauksistaan post it -lapuille tai Teams-kokouksen chattiin, lisäksi keskustelusta tehtiin muistiinpanoja valkotaululle. Valokuva muistiinpanoista löytyy liitteestä 2. Ryhmähaastattelu kesti noin puolitoista tuntia. Litteroin Teams-tallenteen tekstinkäsittelyohjelma Wordin litterointitoiminnolla. Automaattisen litteroinnin jälkeen korjasin tekstistä litteroinnin virheitä videotallenteen avulla ja muokkasin tekstiä helpommin luettavaksi esimerkiksi poistamalla täytesanoja.

3.5. Analyysin vaiheet

Refleksiivisen temaattisen analyysin vaiheet ovat aineistoon tutustuminen, koodaaminen, alustavien teemojen luominen, teemojen kehittäminen ja analyysin kirjoittaminen. Tein aineiston analyysiä kahdessa eri vaiheessa, ensin syksyllä 2023 ja seuraavan kerran syksyllä 2024 ja talvella 2025. Ensimmäisellä kierroksella koodasin aineiston, muodostin alustavat teemat ja kirjoitin niistä lyhyet kuvaukset. Toisella kierroksella en koodannut aineistoa kokonaan uudelleen, mutta muokkasin koodausta ja muodostin teemat uudelleen muokattuun koodaukseen perustuen. Analyysikierroksien välissä kirjoitin tutkielman teoriaosuutta.

Aineistoon tutustuminen on analyysin ensimmäinen vaihe, joka tehdään ennen koodauksen aloittamista. Aineistoon tutustutaan lukemalla ja tekemällä lyhyet muistiinpanot. Tavoitteena on tutustua materiaaliin syvällisesti uppoutumalla ja toisaalta lukea sitä aktiivisesti ja kysymyksiä

esittäen. Tässä vaiheessa analyysiä pohditaan myös omia alustavia tulkintoja refleksiivisesti. Koodausvaiheessa materiaali käydään läpi järjestelmällisesti ja siitä tunnistetaan ja nimetään tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavat, oleelliset ja merkitykselliset osat. Tarkastelu on tarkkaa ja yksityiskohtaista. Jokaisen koodin on tarkoitus kuvata erillistä ajatusta tai merkitystä. Yksittäisten koodien kuvaamat merkitykset voivat olla kapeampia tai laajempia ja materiaalin samalla osalle voidaan antaa useita koodeja. Materiaalille annettavat koodit voivat muuttua ja kehittyä koodausprosessin aikana. Koodauksen aikana materiaalin osista pyritään löytämään sekä erillisiä merkityksiä että eri osia yhdistäviä merkityksiä. Järjestelmällinen koodaaminen auttaa välttämään analyysin sudenkuoppia esimerkiksi teemojen lyömistä lukkoon pintapuolisen analyysin jälkeen tai omiin ennakko-odotuksiin sopivien teemojen valitsemista. (Braun & Clarke 22b, 35, 43 – 45, 53 - 56.)

Siirsin materiaalin koodausta varten Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Käsittelyn helpottamiseksi poistin aineistosta haastattelukysymykset ja lisäsin materiaaliin muistiinpanot siitä, mitä aihetta tai kysymystä haastattelun osio käsittelee. Haastattelukysymykset jäivät kokonaisia alkuperäiseen litteroituun aiheistoon. Tarkastelin tekstiä litteroinnin puheenvuorojen mukaisissa osioissa, jotka numeroin juoksevasti. Haastateltavat näkyvät taulukossa kirjaintunnuksilla. Ensimmäisellä analyysikierröksellä koodasin tekstin kaksi kertaa. Koodit kehittyivät koodauksen edetessä. Ensimmäisellä läpikäynnillä annetut koodit olivat kapeita ja lähes joka tekstiosion koodi oli erilainen. Koodit olivat muistiinpanon kaltaisia. Toisella kerralla yhtenäistin koodien sanoitusta ja pyrin laajentamaan yksittäisten koodien merkityksiä ja hakemaan eri tekstikappaleita yhdistäviä merkityksiä. Toisen koodauskerran jälkeen yksittäisille tekstikappaleille tuli yhdestä neljään koodia. Palasin koodaukseen uudestaan myöhemmin teoriaosion kirjoittamisen jälkeen. Tässä vaiheessa tarkastelin materiaalia ja koodausta selkeämmin tutkimuskysymysten kautta. Kävin koodatun materiaalin uudelleen läpi ja lisäsin tekstinkappaleille koodeja, poistin joitain koodauksia ja muutin koodien sanoituksia. Taulukossa 1 on esimerkki kahden tekstinosan koodauksen kehittymisestä kolmella koodauskierröksellä. Ensimmäisen tekstinosan koodaus on pysynyt alusta asti samana, kun taas toisen tekstinosan koodaus on muuttunut kaikilla koodauskierröksillä.

Taulukko 1 Koodauksen kehittyminen

Tekstinosa	1. koodaus	2. koodaus	3. koodaus
No mä kirjoitin kaksi asiaa mitä ensimmäisenä tuli mieleen. Ne oli ongelmanratkaisukyky ja toisin ajattelu.	- Luovuus on ongelmanratkaisua - Luovuus on toisin ajattelua	- Luovuus on ongelmanratkaisua - Luovuus on toisin ajattelua	- Luovuus on ongelmanratkaisua - Luovuus on toisin ajattelua
No molemmat vaatii ehkä semmoista aikaa, että ei ole kiire vaan semmoista vapaata aikaa niinku. Ei ei tarvi edes aktiivisesti silloin itse ajatella, että jotain tässä ratkaisee vaan niinku aivoilla semmoinen lepo niin sieltä se yleensä tulee se ratkaisu sitten.	- Tulee helposti hyvissä olosuhteissa - Luovuus syntyy rentoudesta ja rauhasta - Luovuuteen liittyy vapaus - Aivot tuottavat luovuutta	- Kiire haittaa luovuutta - Luovuudelle hyvä olotila	- Luovuuteen tarvitaan tilaa - Luovuus syntyy joutilaisuudesta

Aloitin alustavien teemojen muodostamisen ryhmittelemällä koodit tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimuskysymyksiä on kaksi: mitä luovuus on ja mitä sen kehittäminen on, mutta muodostin koodeista myös kolmannen joukon kuvaamaan luovuutta edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Kaikkien muodostettujen koodien taulukko löytyy liitteestä 3.

Analyysin seuraavassa vaiheessa koodeista muodostetaan alustavia teemoja. Alustavat teemat muodostetaan kokoamalla yhteen tutkimuskysymykseen liittyvän yhteisen käsitteen tai ajatuksen sisältäviä koodeja. Yksittäiset koodit liittyvät yhteen ajatukseen tai merkitykseen, kun taas alustavat teemat yhdistävät eri näkökulmia ja asiayhteyksiä. Alustavien teemojen pitäisi kuitenkin olla itsenäisiä ja selkeästi rajattuja. Alustavia teemoja tarkastellaan myös suhteessa toisiinsa esimerkiksi ajatuskartan tai kuvion muodossa. (Braun & Clarke 2022b, 35, 79 - 85.)

Ensimmäisellä analyysikierröksellä vuonna 2023 muodostin aineistosta kuusi alustavaa teemaa, joista jokaisen muodosti kahdesta yhdeksään yksittäisestä koodista. En muodostanut alustavista teemoista hierarkioita enkä alateemoja. Toisella analyysikerralla vuonna 2024 - 2025 muodostin kahdeksan alustavaa teemaa. Jokaiseen teemaan kuuluu kolmesta kuuteen koodia. Jaoin alustavat teemat kolmeen eri ryhmään, joiden otsikot olivat luovuus tiimin työssä, luovuuden mahdollistajat ja esteet ja luovuuden kehittäminen. Alustavat teemat ja niihin sisältyvät koodit näkyvät kuvassa 1.

Luovuus tiimin työssä

Luovuus on läsnä arjessa
 Luovuus on arkista
 Luovuutta on monissa asioissa
 Visuaalista tekemistä ja tekstin tekemistä

Luovuus on käytännöllistä

Riskien huomioon ottaminen
 Luovuus vaatii uskallusta
 Yksikkö asettaa raamit

Luovuus on ongelmanratkaisua ja ideoimista

Luovuus on ongelmanratkaisua
 Luovuus on muutoksiin reagoimista
 Luovuus on ideoiden tuottamista

Luovuuden mahdollistajat ja esteet

Yhteistyö tukee luovuutta
 Ideoiden jakaminen spontaanisti
 toinen auttaa alkuun pääsemisessä
 Toisen kokemus ja tieto auttaa
 avun pyytäminen

Ajan puute luovuuden esteenä

Kiire haittaa luovuutta
 Pakkopullaluovuus
 Omiin aikatauluihin ei voi vaikuttaa
 Omat resurssit vaikuttaa toteuttamiseen

Luovuuden kehittäminen

Ryhmästä huolehtiminen on luovuuden edistämistä
 Oman tiimin luovuudesta huolehtiminen
 yhdessä oleminen
 Luovuus ja samassa tilassa työskentely
 turvallisen ryhmän luominen

Tilan luominen luovuudelle

työpäivän huokoistaminen
 Irrottautuminen jatkuvasta tekemisestä
 Luovuus syntyy joutilaisuudesta
 Luovuuteen tarvitaan tilaa
 omien ajatusten vaikutus luovuuteen
 Kehittämisen on oltava helppoa

Luovuuden kehittäminen suoraan

Oman luovuuden herättelemisen
 tietoa luovuudesta
 Käytännön työkalut

Kuva 1. Koodauksen aikana muodostetut alustavat teemat.

Teemojen kehittämistä jatketaan ja niitä tarkastellaan myös suhteessa koko materiaaliin. Tarkoituksena on pohtia kuvaavatko teemat materiaalissa olevia merkityksiä ja kuvaako teemojen kokonaisuus merkityksiä, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Lopullisista teemoista kirjoitetaan lyhyet tiiviit kuvaukset (Braun & Clarke 2022b, 35.) Tässä vaiheessa kokosin jokaisen alustavaan teemaan kuuluvat tekstinkappaleet yhteen ja tarkastelin jokaista tekstiä kokonaisuutena. Tekstien tarkastelun jälkeen yhdistin kaksi alustavaa teemaa ja ryhmittelin teemat kahteen ryhmään tutkimuskysymysten mukaisesti. Lopulliset teemat ovat: luovuutta on monissa asioissa, luovuuden raamit, yhteistyö tukee luovuutta, ajan puute vaikuttaa luovuuteen, yhteistyön kehittäminen, tilan luominen luovuudelle ja luovuuden kehittäminen suoraan. Teemojen asettuminen otsikoiden alle näkyy kuvassa 2.

Luovuus tiimin työssä

Luovuutta on monissa asioissa

Yhteistyö tukee luovuutta

Luovuuden kehittäminen

Tiimistä huolehtiminen mahdollistaa luovuutta

Luovuuden raamit

Ajan puute vaikuttaa luovuuteen

Tilan luominen luovuudelle

Luovuuden kehittäminen suoraan

Kuva 2 Lopulliset teemat ja teemojen ryhmittelu tutkimuskysymysten mukaan.

Refleksiivisen TA:n analyysin viimeinen vaihe on tutkimusraportin kirjoittaminen, jossa analyysiä ja syvennetään ja hiotaan ja tulokset raportoidaan ja avataan lukijalle. Tässä tutkielmassa käytän raportointitapaa, jossa tulokset ja tulkinta ovat omissa kappaleissaan ja teemojen suhdetta toisiinsa, aiempaan tutkimukseen ja tutkimuksen kontekstiin käsitellään tulkintaosiossa (Braun & Clarke 2022b, 35, 118.)

Tämän tutkimuksen analyysivaihe oli pitkä ja se jakaantui kahdelle ajanjaksolle, joiden välissä oli useita kuukausia aikaa. Oma tietämykseni aiheesta lisääntyi ja käsitykseni materiaalista kehittyi analyysin aikana. Muutamia lopullisten teemojen aiheista mainitaan jo aineistoon tutustumisen jälkeen kirjoitetuissa muistiinpanoissa, suurin osa on tullut mukaan koodausprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen materiaali oli erilaista, kuin mitä olin ennen haastattelun tekemistä ennakoanut. Aineistoon tutustumisen jälkeen kirjoittamissani muistiinpanoissa mainitsen, että haastateltavat ottivat esille teemoja, joita en ollut ennakoanut. Haastateltavat eivät ole perinteisesti luovaksi miellettyssä ammatissa ja haastattelussa esille tullut työelämän luovuus on minulle vieraampaa kuin esimerkiksi kandidutkielman yhteydessä tutuksi tullut luovuus. Haastattelussa esille tulleet aiheet vaikuttivat siihen, millaisiin aiheisiin tartuin teoriaosuutta kirjoittaessa ja oma käsitykseni työelämän luovuudesta ja luovuuden kehittämisestä laajeni sen myötä. Tutkimuskysymykset

kehittyivät analyysin aikana, samoin se miten teemat liittyvät tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tekemisen alussa määriteltyjen mitä -alkuisten tutkimuskysymysten sijaan aloin analyysin aikana käyttää kuvailevampia millaista -alkuisia ja enemmän suoraan materiaaliin kohdistuvia kysymyksiä: Millaista luovuus on haastateltavien työssä? Miten he kehittävät luovuutta työssään? Lisäksi ajatukseni siitä, mitkä koodeista ja teemoista liittyvät luovuuteen ja mitkä liittyvät luovuuden kehittämiseen kehittyi koko analyysiprosessin ajan.

4. Tulokset

4.1. Kokonaiskuva

Aineistossa haastateltavat kertovat millaista luovuus on heidän työssään, millaisissa tehtävissä he erityisesti tarvitsevat ja käyttävät luovuutta ja millaiset tekijät vaikuttavat siihen. Haastateltavat työskentelevät johdon assistentteina, ei yleisesti luovaksi miellettyssä ammatissa, ja he kuvaavatkin aineistossa luovuutta päivittäisenä osana nopeatahtista työarkea ja siihen kuuluvaa ongelmanratkaisua, muutoksiin reagoimista ja ideointia, ja myös luovuutta arjessaan raamittavia tekijöitä. Haastateltavat kuvaavat aikaa ja erityisesti ajan puutetta luovuuteensa vaikuttavana tekijänä ja käsittelevät paljon tiimin ja yhteistyön roolia luovuudessa ja myös sen kehittämisessä.

Luovuuden kehittäminen oli haastateltavien itselleen asettama tavoite, ja he myös kokeilivat tiimissään luovuuden kehittämisen työkalua, jonka käyttö jäi kuitenkin käytännön syistä vajaaksi. Työkalua sivuttiin haastattelutilanteessa, mutta aineistossa ei käsitellä sen käytön kokemuksia, vaan keskitytään haastateltavien pohdintoihin siitä, mitä luovuuden kehittäminen voisi heille olla. Erityisesti haastateltavat kertovat toiveistaan liittyen siihen, miten he haluaisivat edistää ja mahdollistaa luovuuttaan tulevaisuudessa. Kehittämiseen liittyvät teemat linkittyvät osittain haastateltavien luovuudessa keskeisiin tekijöihin: aikaan ja yhteistyöhön. Aineistossa haastateltavat kertovat myös millainen kokemus luovuus on heidän työarjessaan ja millaista luovien ja luovuutta vaativien tehtävien suorittaminen on, ja pohtivat miten kokemukseen voisi vaikuttaa. Haastateltavat miettivät myös keinoja vaikuttaa luovuuteensa suoraan. Haastattelutapahtuma oli keskusteleva ja sen aikana haastateltavat pohtivat luovuutta ja sen kehittämisen mahdollisuuksia ja muodostavat yhteistä käsitystä. Aineisto onkin haastateltavien sillä hetkellä luoma yhteisymmärrys aiheesta. Taulukossa 2 kuvataan tulokset lyhyesti. Jokaista teemaa käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 2 Teemojen lyhyet kuvaukset

Luovuus tiimin työssä

Luovuutta on monissa asioissa	Haastateltaville luovuus on osa jokapäiväistä tekemistä. Se on asioiden ajattelemista arjessa uudella tavalla ja toimivien ratkaisujen löytämistä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Käytännössä luovuus on ongelmanratkaisua esimerkiksi aikatauluihin liittyen ja muun muassa tapahtumiin liittyvää ideoimista. Oleellista on, että assistentin työ ei ole pelkästään suorittavaa työtä, jossa toteutettaisiin toisten ajatuksia, vaan nimenomaan ideoiminen ja ongelmanratkaisu on keskeinen osa työtä.
Luovuuden raamit	Aika, budjetti, omat resurssit ja uskallus asettavat raamit luovuudelle. Uudet ja erilaiset ideat vaativat uskallusta sekä idean esittäjän että hyväksyjän puolelta. Joskus idea tuntuu itsestä liian rohkealta, joskus taas halutaankin tuttua ja turvallista. Haastateltavat puhuvat myös siitä, että oma kapasiteetti ja jaksaminen vaikuttaa siihen millaisia ajatuksia esittävät. Toisaalta, johdon tuella on toteutettu vilttejäkin ideoita.
Ajan puute vaikuttaa luovuuteen	Kiire ja ajan puute vaikuttaa haastateltavien luovuuteen. Ongelmanratkaisu ja ideointi on kiireen ja ajanpuutteen takia jatkuvaa ja tuntuu paineiselta. Kiire vaikuttaa haastateltavien luovuuteen myös niin, että oman tiimin kehittämiseksi ei ole aikaa.
Yhteistyö tukee luovuutta	Yhteistyö tukee haastateltavia luovuudessa monella eri tavalla. He pyytävät toisiltaan tietoa, kokemuksia ja mielipiteitä ja myös jakavat avoimesti vinkkejä ja omia kokemuksiaan. Yhdessä idiominen ja ajatuksien testaaminen yhdessä sparraamalla on toinen luovuuteen liittyvä yhteistyön muoto. Luovuuteen liittyvä yhteistyö toimii parhaiten kun se tapahtuu matalalla kynnyksellä osana arkea.

Luovuuden kehittäminen

Tiimistä huolehtiminen mahdollistaa luovuutta	Yhdessä työskenteleminen ja ajan viettäminen yhdessä on haastateltaville yksi keino edistää ja mahdollistaa luovuutta. Samassa tilassa yhdessä työskenteleminen antaa mahdollisuuksia jutella matalalla kynnyksellä, kysyä ja pyytää ideoita ja pohtia asioita yhdessä. Ajan viettäminen yhdessä nähdään myös keinona ryhmäytyä ja luoda hyvä ja turvallinen tiimi, jossa uskalltaa kertoa vapaasti ideoita ja pyytää toisilta tukea.
Tilan luominen luovuudelle	Haastateltavat ajattelevat, että luovuus toimii parhaiten rennossa olotilassa, jossa on vapautta ja väljyyttä. Ajan varaaminen luovuudelle ja työpäivän huokoistaminen nähdään mahdollisina keinoina luovuudelle hyvän olotilan saavuttamiseen. Haastateltavat pohtivat myös oman asenteen, kiireen tunteen lietsomisen ja omien ajatusten rauhoittamisen vaikutusta luovuuteen.
Luovuuden kehittäminen suoraan	Haastateltavia kiinnostaa luovuuden kehittäminen suoraan, esimerkiksi tiedon saaminen luovuudesta ja erilaiset luovuuden menetelmät. Menetelmiltä kaivataan keinoja luovuuden herättelemiseen ja oman ajattelun haastamiseen. Lisäksi haastateltavia kiinnostavat erityisesti käytännön ideointityökalut.

4.2. Luovuus tiimin työssä

Teema 1: Luovuutta on monissa asioissa

Ensimmäinen teema liittyy assistenttitiimin työhön luovana työnä ja luovaan tekemiseen haastateltavien työssä käytännössä. Luovuus ei näyttäydy haastateltaville arjesta erillisinä projekteina vaan osana jokapäiväistä tekemistä. Käytännössä haastateltavien työssä luovuus on useimmiten ongelmanratkaisua tai ideointia. Haastateltavat yhdistävät luovuuden työnsä luonteeseen kuuluvaan ennakoimattomuuteen. Luovuutta tarvitaan siihen, että pystyy tekemään toimivia ratkaisuja ja ajattelemaan asioita uudelleen lennossa. Luovuus on muuttuviin tilanteisiin reagoimista ja asioiden miettimistä uudelleen työpäivän aikana. Haastateltavien työhön kuuluu myös paljon ideoimista, esimerkiksi uusien kokouspaikkojen, viihdykkeen tai lahjojen keksimistä.

Kysymys: mikä omassa työssä on luovaa?

Henkilö D Kaikki (naurua) ... työpäivästä selviäminen.

Henkilö B Ajanhallinta.

Henkilö D Se niinku että mikään suunnitelma työpäivän osalta ei tule ikinä pätemään.

Henkilö B Niin tilanteet muuttuu ja sitten täytyy uudella tavalla ajatella koko homma. Joutuu sietämään koko ajan muutosta ja keksimään sit ne keinot.

Henkilö D Meidän meidänkin joukossa on monta sellaista, joilla nimenomaan on sellainen työ, että on hyvin huonosti ennakoitavissa. Tää meidän työn tekeminen. Sitten, että päivän aikana saattaa tulla isoja tai pieniä asioita, jotka vaatii sitä jatkuvaa reagoointia. Just se, että pitää miettiä uusiksi niitä asioita päivän aikana.

Oleellista on se, että assistentin työssä ei ole kyse toisten ajatusten toteuttamisesta, vaan ratkaisujen ja ideoiden tuottaminen on keskeinen osa työtä.

Kysymys: Onko noi sellaisia juttuja mitkä tavallaan vaatii teitä olemaan luovia. jos työ olisi tosi hallittavaa, niin olisiko se sitten silti luovaa?

Henkilö D No silloin sitä luovutta olisi eri asioissa. Tai siis totta kai se olisi se, eihän se häviä tästä meidän työstä, ei me olla pelkästään niin kun tekemässä suorittavaa työtä, jossa me tehdään käskystä asioita.

Haastateltavat kertovat, että oman työn luovia puolia saattaa vähätellä tai niitä ei tule ajateltua. Heille on kuitenkin selvää, että luovuutta on työssä monissa asioissa, ja että sitä on nimenomaan jokapäiväisissä arkisissa asioissa.

Henkilö C Jotenkin siitä tulee mieleen niinku semmoinen taiteellinen työ tai Joku tämmöinen.

- Henkilö B No ku se ei ole sitä. Se on ihan vaan joku pieni asia minkä omassakin työssä voi niin kun ajatella toisin. Mikä se olisi tällainen esimerkki? Mitä mä nyt olisin viimeksi ehdottanu jotain luovaa, ei tuu mieleen (naurua). Helposti tulee mieleen, että pitäisi olla jotain mahtavaa. Se voi olla ihan ruohonjuuritaso. Jonkun asian ratkaisee uudella tavalla, mutta mitä sitten olisi viime aikoina omassa työssä esimerkiksi
- Henkilö A Ei oltu kauhean luovia (naurua). Onhan niitä, mutta ne on niin pieniä, että niitä muistaisi sitten.
- Henkilö B Mikä se voisi olla?
- Henkilö D Ehkä sitä myös väheksyy niitä jollain lailla niin.
- Henkilö B Niin vaikka se, että mekin niitä aikatauluja pyöritellään, niin kyllä siinä vähän luovuutta saa välillä olla, että joku siirretään pois alta ja toiselta tehdään tilaa ja mitä sitten tehdään ja miten tää matkaaika järjesty?
- Henkilö C Ehkä se onkin erittäin luovaa niin kokonaisuutena niin.
- Henkilö B Sitten on ihan visuaalista luovuuttakin saa käyttää: uutiskirjeen suunnittelua ja esitysten tekoa ja tällaista, jos se mielletään aika usein luovuudeksi se semmoinen niinku vähän taiteellisen. Onhan sitäkin tässä. Niin on meillä kirjoittamistakin, että vaikka kirjoitella asioita uutiskirjeeseen ja vaikka tiedotteita. Visuaalista kutsut ja kaikki tällainen. Että mehän ollaan ihan hirveän luovassa työssä nyt kun sitä ajattelee

Haastateltavien suhtautuminen oman työnsä luovuuteen on kahtalaista: toisaalta sitä tulee vähäteltyä tai sitä ei tule huomattua, mutta toisaalta he kokevat, että pelkästään kaikista työpäivän nopeasti muuttuvista tilanteista selviäminen vaatii luovuutta. Haastateltavien luovuus näyttäytykin erilaisena, kuin yleisesti luovina pidetyissä tehtävissä tai ammateissa. Työhön kuuluvia avustavia ja liiketoimintaa tukevia tehtäviä ei yleisesti mielletä luoviksi, mutta kuitenkin luovuutta tarvitaan työssä juuri esimerkiksi ajanhallintaan ja kalenterien hallintaan liittyvään ongelmanratkaisuun. Lisäksi haastateltavien työhön kuuluu myös lähempänä perinteistä luovuutta olevia tehtäviä kuten tekstin tuottamista ja visuaalista tekemistä ja monenlaista ideointia. Keskeistä on se, että työssä ei ole kyse muiden ajatusten toteuttamisesta, vaan juuri ratkaisujen ja ideoiden tuottaminen on keskeinen osa työtä. Seuraavissa teemoissa käydään läpi tarkemmin haastateltavien työn luovuuteen liittyviä tekijöitä.

Teema 2: Luovuuden raamit

Toinen teema liittyy luovuutta raamittaviin tekijäihin haastateltavien työssä. Haastateltavien työssä toimitaan sen tiimin tai yksikön ehdoilla, jolle työtä tehdään. Yksikön toiveet ovat lähtökohta luovuudelle ja sieltä tulee myös lopullinen hyväksyntä. Ideointia tehdään usein nopealla aikataululla ja tiukalla budjetilla. Luovuus on ideoiden tuottamista tarpeet ja rajoituksen huomioon ottaen.

- Henkilö D Ja sitten, että pitää keksiä kaikkea uutta vaikka viihdykettä henkilöstölle, niin täähän on myös sitä, että meiltähän aina tullaan kysymään kaikkea. Jotain ajanvietettä tai joku paikka jonne mennään tai joku lahja tai jotain ohjelmanumeroita tai tällöisiä, niin se on semmoista jatkuvaa ideointia. Ja halvalla, mieluiten ilmaiseksi.
- Henkilö C Kokous paikat ja tällöiset. Niitähän koko ajan ideoidaan, mihin mahtuisi.

Käytännön tekijät vaikuttavat siihen millaisia ideoita haastateltavat keksivät tai esittävät eteenpäin. Aika, budjetti ja omat resurssit asettavat raamit ideoiden toteutukselle. Luvan saaminen luovalle idealle voi jäädä kiinni myös taloudellisesta syystä.

- Henkilö B Mulla on usein kompastuu siihen toteutukseen, että se on aivan eri asia kuin ideoita kaikkea, niin sitten loppukädessä, että miten sä ryhdyt sitä toteuttaa ja millä resursseilla. Niin se tulee mun mielestä ainakin hyvin usein sitten vastaan.
- Henkilö D Ja muutenkin ehkä luvan saaminen välillä on kanssa semmonen että... On se taloudellinen syy tai joku muu syy, mutta, ehkä se katkaisee välillä.
- Henkilö B Aika on se, että jos se on kauhea kiire niin sä et kyllä keksi mitään ylimääräistä ja vaikka tulisikin jossain vahingossa mieleen niin ei viitsisi ehdottaa koska ei sitä ehdi tekemään
- Henkilö C Ja voiko olla jaksaminen, että jos on niinku että: ”mä ei nyt jaksa näin isoa projektia vetää”, niin on vaan hiljaa. Pitää olla sitä kapasiteettia.
- Henkilö B Antaa raamit sille asialle, aika, budjetti

Luovuus vaatii myös uskallusta sekä idean esittäjän että yksikön tai tiimin puolelta, jolle esimerkiksi tapahtumaa ollaan järjestämässä. Haastateltavat kertovat, että ideoiden suhteen voi tulla päälle itesesensuuri tai itsekritiikki ja idea tuntuukin liian rohkealta. Ideoissa syntyy luovia ideoita, mutta sitten tuntuu, että niitä ei voikaan ehdottaa. Joskus taas käy niin, että tiimi tai yksikkö, jolla esimerkiksi ohjelmanumeroa ollaan järjestämässä haluaakin jotain tuttua ja turvallista.

- Henkilö D No jos on sellainen ihminen kuin minä, niin multa ei kyllä yleensä irtoa mitään kauhean erikoista. Mä en olisi näitä twerkkaussessioita keksinyt, vaikka olisi viikko pitänyt miettiä. No olisi syntynyt idea, mutta ei olisi syntynyt twerkkausta mun kaltaiselta ihmiseltä varmaan. Mä en uskalla mennä niin niinku, tavallaan ehkä vetää överiksi välttämättä.
- Henkilö C Mä voisin keksiä jotain, mut sitten mulle tulee semmoinen sensuuri päälle, että ei voi ei voi. Että mulle niinku sitten tulee se, että ei kyllä nyt menee vähän överiksi. Ehkä mä oon semmoinen kriittinen sitte, että ensiksi lähtee niinku lapalasta kauheasti, mutta sitten no ei.

Henkilö D joskus on myös niin, että itse keksii omasta mielestään hyvän idean, mutta sitten sen tiimin tai yksikön puolelta ei löydy ymmärrystä tai rohkeutta.. Että se voi olla myös niin päin, että itse olisi ehdottamassa jotain, joka on vähän niinku boksen ulkopuolelta, mutta sitten vaan halutaan jotain tuttua ja turvallista.

Epäonnistumisen vaara on enemmän läsnä uusissa ja erilaisissa ideoissa kuin tutuissa ja jo aiemmin kokeiluissa. Pahin epäonnistuminen olisi se, että joku loukkaantuisi esimerkiksi ohjelmanumerosta. Toisaalta, johdon tuella on toteutettu vilttejäkin ideoita. Ja haastateltavat mainitsevat omina luovina onnistumisina juuri tilanteita, joissa on uskaltanut ehdottaa ja toteuttaa jotakin vähän erilaista.

Henkilö B Että kukaan ei loukkaannu tai mitään. Nää on tällaisia juttuja että kenestäkään muusta ei voi tehdä mitään tuommoista vitsiä, muuta kuin sitten vaan niinku johtoryhmälle voi nauraa. Mutta ei sitten toisinpäin. Olisi pahinta mitä voisi epäonnistua, et joku loukkaantuisi.

Haastateltavien työssä luovuudella on monissa tilanteissa suhteellisen tiukat raamit. Osa niistä on käytännöllisiä kuten aikataulut ja käytössä oleva budjetti. Toiset psykologisia, kuten yksikön toiveet, uskallus ja tuki. Jotkin raameista liittyvät haastateltaviin itseensä, esimerkiksi oma kapasiteetti ja uskallus esittää ideoita. Haastateltavat kutsuvat näitä tekijöitä raamittaviksi eivätkä esimerkiksi rajoittaviksi, koska työn lähtökohtana on toimia yksiköiden toiveiden ja tarpeiden mukaan. Toisaalta haastateltavat kuvaavat luovina onnistumisina juuri tilanteita, joissa he ovat onnistuneet venyttämään raameja. Haastateltavien työssä luovuus on tasapainoilua uusiin ja erilaisiin ideoihin tarttumisen ja epäonnistumisen riskin kasvamisen sekä tutun, turvallisen ja aiemmin kokeillun välillä. Seuraavat teemat tarkastelevat aikaa ja yhteistyötä haastateltavien luovuuteen vaikuttavina tekijöinä.

Teema 3: Ajan puute vaikuttaa luovuuteen

Yksi haastateltavien luovuutta kuvaava tekijä on kiireen ja ajan puutteen vaikutus siihen. Haastateltavien työ on usein vaikeasti ennakoitavaa ja tilanteet nopeasti muuttuvia. Toimeksiannot tulevat yksiköltä, jolle työtä tehdään eivätkä tehtävien aikataulut ole omissa käsissä. Isoja pyyntöjä voi tulla lyhyellä varoitusaajalla ja pitkäkestoisten projektien ja lyhyellä varoitusaajalla tulevien työtehtävien yhdistäminen on haastavaa. Ongelmanratkaisu ja ideointi on kiireen ja ajanpuutteen takia paineista ja tuntuu jatkuvalta. Luovuudelle ei jää aikaa ja kiireessä ideoiminen tuntuu vaikealta. Luovuuden tappaa jatkuva pakko keksiä ratkaisuja ja olla luova.

Henkilö D Just mistä äsken puhuttiin niin se, että aina on niin kiire, ettei meillä ole aikaa ja että se luovuus on nyt niinku tavallaan semmoista jatkuvaa pakkopullaa ja suorittamista. Että ehkä se on myös niinku sitten jarruna siihen että... Mä en osaa sanoa. Musta tuntuu, että se on semmoinen vähän niinku noidankehä nytten. Että koko ajan pitää olla luova luova luova ja selvitä kaikesta. Ja sitten tavallaan myös se jatkuva paine siitä saa sen olemaan ei niin tehokasta luovuutta tai luovaa luovuutta. Meidän on pakko koko ajan keksiä jotain, että se paine saa sen vähän sellaiseksi, että ei ole aikaa olla luova. Just se, että on tosi paineistunut olo siitä.

Kiire haittaa luovuutta myös niin, että oman tiimin kehittämiseksi ei jaa aikaa eikä kapasiteettia. Oman tiimin asioiden edistäminen jää sen tiimin asioiden jalkoihin, johon tehdään töitä.

Henkilö D Niinku tavallaan sääli, että kun meidän luovuuden tappaa kyllä tää jatkuva luovana oleminen. Siis, että miettii mitä projekteja meillä on ollut, että on pitänyt järjestää sitä ja tätä, mutta tavallaan meidän tiimin asiat niin ne jää aina vaan sen arjen jalkoihin. Että se jää sen oman työn ja oman yksikön jalkoihin mihin tekee sitä työtä. Että ei ole semmoista ylimääräistä kapasiteettia sitten ikinä niinku meidän keskenään kehittää jotain tai edistää jotenkin.

Henkilö B Joo kyllä ne kaikki paukut menee tonne omaan yksikköön

Haastateltavien työssä luovuutta tarvitaan juuri nopeaan ongelmanratkaisuun ja asioiden uudelleen ajatteluun lyhyellä varoitusajalla. Samalla muutosten ja vaatimusten tahti haittaa ratkaisujen keksimistä, eikä luovuus tunnu luovalta. Aika on haastateltaville tärkeä ja myös niukka luovuuden resurssi.

Teema 3: Yhteistyö tukee luovuutta

Yhteistyö on haastateltavien luovuuden keskeinen resurssi. Vaikka haastateltavat työskentelevät eri yksiköille, he kohtaavat työssään samankaltaisia tilanteita ja ongelmia. Yhteistyö on mukana haastateltavien luovuudessa monella eri tavalla. Yhteistyötä tehdään Teams-kanavan kautta ja kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Yksi yhteistyön muoto on tiedon jakaminen. Tiimissä pyydetään toisilta vinkkejä, mielipiteitä, tietoa ja kokemuksia ja niitä myös jaetaan avoimesti. Muilta tiimin jäseniltä saa kokemukseen perustuvia kommentteja siitä miten toisessa yksikössä on toimittuja, mikä on toiminut tai ei toiminut. Kokemuksia voi käyttää omassa työssä tai jalostaa edelleen.

kysymys: Mitä toisilta kysytään?

Henkilö D Ihan kaikkee, vinkkejä, ihan ihan niinku puhdasta tietoa. Mielipiteitä

Henkilö A ja just semmoista sparrailua että nyt oon ajatellut että voisiko tällöinen toimia

Toinen yhteistyön muoto on yhdessä ideoiminen ja ideoiden testaaminen. Toisten tuki voi auttaa ongelmanratkaisussa silloin kun yksin ei pääse alkuun. Toisilta saa apua ideoimiseen ja omia ajatuksia voi testata yhdessä sparrailemalla. Haastateltavien mukaan parhaat syntyvätkin usein yhdessä toisen jatkojalostaessa ideaa.

- Henkilö B Monesti parhaat tulee niinku yhdessä kun toinen jatkojalostaa sitä ja sitten taas jalostaa. Sitten siitä tulee se juttu.
- Henkilö A Niin sitten tulee se timantti
- Henkilö D Ja välillä itsellä on ihan takki tyhjä tai ei millään lailla soita mitään kelloja, jos on joku ongelma edessä. Sitten kun laittaa tiimille viestiä niin sitten joku muu sen ratkaisee.
- Henkilö E Joo olisi jotenkin ihana monessa tilanteessa, että olisi joku työpari. Ketä konsultoida. Jotenkin yksin ei monesti ei vaan lähde.

Ryhmän yhteistyössä nähdään hyvänä se, että se toimii matalalla kynnyksellä. Kysymyksiä voi esittää ja mielipiteitä ja ideoita pyytää spontaanisti juuri silloin kun tarvitsee apua. Asioita kysytään aiheesta riippuen suoraan henkilöltä, jolla ajatellaan olevan siitä kokemusta tai tiedetään työskennelleen saman aiheen piirissä.

- Henkilö D Kyllä mä muistan mun työuralta kun on ollut sellaisia tilanteita, että on kollega, joka istunut vieressä niin sitten työstä tulee ihan erilaista, kuin silleen että sitä tekee yksin. Mutta tällä hetkellä se on vähän niinku asiasta riippuen. Sitähän ottaa yhteyttä siihen kollegaan kenellä ajattelee, että on jostain tietystä asiasta osaamista tai kokemusta tai tietää, että hän on vasta hoitanut tätä, että mä kysyin häneltä. Kun meillä on voi tulla näitä tällaisia, että nyt pitää keksiä sitä sun tätä, tyyliin että keksitkö arvontapalkintoja, jotka on 50 € ja jotka on jotain elektroniikkaa. Voi olla semmoista ideointia esimerkiksi. Ja meillä on slackissä assareilla ryhmä, jossa käydään keskustelua. Ja sitten voi käydä käytäväkeskustelua ihmisten kanssa.
- Henkilö D Saanko mä kysyä tälleen uudelta kollegalta, että että minkälaista on ollut, että me pommitetaan tuossa päivän mittaa toisiamme ja muuta.
- Henkilö C No oikein mukava on ollut ja se on niinku aivan ihana tää tällainen ryhmä. Että kaikki kysymykset ja kaikki asiat tulee tosiaan spontaanisti ja ja saman tien voi matalalla kynnyksellä koputella olkapäähän ja ja kysyä asioista. Mun mielestä tää on hieno ryhmä, ettei tarvi ajatella, että mä voinko mä nyt kysyä jotakin. Ei mulla ainakaan semmoinen olo. Että jos mulla olisi joku kysymys niin mä varmaan suoraan vaan kysyisin. Tuntuu silleen mukavalta.
- Henkilö D Kyllä mä ainakin itse olen kokenut, että kun meillä on tällainen ryhmä niin se auttaa nimenomaan siinä, että kun pitäisi ideoida jotain uutta tai haluaa testata jotain ajatusta mikä itsellä on, niin sieltä tulee sitten muilta oman kokemuksen perusteella esimerkiksi kommentteja. Tai joku saattaa sanoa että mä oon tehnyt näin ja tää toimi tai me tehtiin noin ja ei toiminut.

Haastateltavat työskentelevät itsenäisesti eri yksiköille, mutta he tukeutuvat toisiinsa kaivatessaan tietoa tai sparrailukumppania. Haastateltavien yhteistyö toteutuu monissa muodoissa. Se voi olla tiedon, kokemusten tai ideointiavun pyytämistä tai oman tiedon ja kokemusten spontaania jakamista. Yhteistyö voi tapahtua esimerkiksi Teams-ryhmässä tai käytäväkeskustelussa. Haastateltavien yhteistyö on samanlaista kuin tiimin luova tekeminen muutenkin, arjessa muiden tehtävien ohessa tapahtuvaa ja nopeaa. He kuvaavat ryhmässä viestittelyä jopa pommittamiseksi. Matalalla kynnyksellä tapahtuva ja tiivis yhteistyö nähdään kuitenkin myönteisenä asiana. Tiimin jäsenillä on kokemuksia tilanteista, joissa ratkaisu tai idea ei synny omin voimin, ja tiimissä voi luottaa siihen, ratkaisun tai apua saa kollegalta. Nopeatahtisessa työssä onkin tärkeää, että apua voi kysyä ja myös saada tarvittaessa nopeasti. Lisäksi yhteistyöllä voi saada aikaiseksi parempia ideoita kuin yksin, koska omia ajatuksia voi testata toisten kanssa ja hyötyä toisten kokemuksista. Timantit syntyvät tilanteissa, joissa ajatuksia voi kehittää yhdessä jatkojalostamalla. Haastateltavien kertomasta syntyy mielikuva kollegoista turvaverkkona ja resurssina, johon voi tukeutua.

4.3. Luovuuden kehittäminen

Teema 5: Tiimistä huolehtiminen mahdollistaa luovuutta

Yhteistyö on yksi haastateltavien luovuutta tukeva tekijä ja omasta tiimistä huolehtiminen nähdäänkin yhtenä keinona edistää ja mahdollistaa luovuutta. Haastateltavat haaveilevat töiden tekemisestä yhdessä samassa tilassa työarjessa ja tiimin omien työvetäytymisten järjestämisestä. Yhteisen ajan luomiseksi tiimissä on aiemmin kokeiltu esimerkiksi läppäriaamupäiviä, jolloin tehdään töitä yhdessä samassa tilassa.

- | | |
|-----------|--|
| Henkilö A | Kukin tuli sinne omien aikataulujen mukaan ja se oli täysin täysin vapaaehtoinen ja tehtiin omia töitä siinä. Ja sitten se oli just sitä semmoista spontaania että hei nyt tuli tällainen esiin ja miten te tän ratkaisitte. Tai just tätä, että onko ideoita. Se oli koko aamupäivä, kahteentoista, niin että käydään lounaalla ja siinä pystyi matalammalla kynnyksellä just juttelemaan ja kysymään ja pyytämään ideoita. |
| Henkilö E | Mä en nyt tiedä vastaako tää kysymykseen ollenkaan, mutta mun mielestä meidän tiimi tarvitsisi enemmän sellaista. No just se läppäri aamupäivä tai sitten me on monesti yritetty päästä vetäytymään tai jotain tiiminä tekemään. Meidän piti mennä pelaa padelia, sekin unohtui, mutta jotenkin nää jää, koska tulee aina niitä tärkeimpiä töitä. Mutta sehän olisi ihan mahtavaa, vaan niinku työskennellä yhdessä ja sparrata toista ja pohtia asioita yhdessä. Musta tuntuu että meiltä lähtisi paljon niinku luovutta liikkeelle kun me vaan oltais enemmän yhdessä. |

Henkilö D Niin ja että oltaisiin vähän aikaa niin, että me voitaisiin irrottautua siitä jatkuvasta tekemisestä, koska tuntuu että tää on aika paineen alaista välillä ja tää on niinku loputonta tää meidän työ. Ja sitten kyllä järjestetään niinku muille tiimeille kaiken maailman vetäytymisiä, mutta me ei itse käydä ikinä missään. Mä kovasti kaivaisin kaipaisin esimerkiksi sitä vetäytymistä. Tai olis kiva mennä vaikka syömään illalla tiimin kanssa tai jotain semmoista. Joku irtiotto töistä.

Haastateltavat kokevat, että yhdessä työskenteleminen samassa tilassa antaa mahdollisuuksia jutella matalalla kynnyksellä ja spontaanisti ja kysyä ja pyytää ideoita samassa hetkessä. Yhdessä työskentely antaisi mahdollisuuden ideoida, sparrata ja pohtia asioita yhdessä, mutta haastateltavat näkevät ajan viettämisen yhdessä itsessään arvokkaana ja kaipaavat yhdessä työskentelyn lisäksi mahdollisuutta irrottautua työstä ja jatkuvasta tekemisestä yhdessä. Haastateltavien työhön kuuluu esimerkiksi vetäytymisten ja ajanvieton järjestämistä muille, mutta tiimi ei koe tekevänsä sitä tarpeeksi yhdessä. Lisäksi arjen nopeatahtisuus ja hektisyys on työssä läsnä ja haastateltavat kaipaavat yhdessä olemista myös ilman sen luomia paineita. Yhdessä työskenteleminen ja yhdessä oleminen työn ulkopuolella nähdään myös keinona ryhmäytyä ja luoda yhdessä hyvä ja turvallinen tiimi, jossa uskaltaa kertoa vapaasti ideoita ja saada toisilta tukea.

Henkilö B Ja ehkä sitten tiimin yhteiset hetketkin vois tavallaan parantaa sitä, koska siellähän voi tulla ihan yllätyksenä ja pyytämättä ideoita. Siis jotain semmoista vinkkiä, niinku meiltä tuleekin esimerkiksi teams kanavalla. Sinnehän suolletaan hyviä ideoita kysymättä, että tällainen oli hyvä paikka ja täällä oli hyvät kokoustarjoilut ja tällä lailla... sitten se voi lähteä kasvamaan ja muuta. Niin sellainenkin hetki, vaikka läppäriaamupäivä. Ja sitten voisi samalla jakaa mitä jossain toisessa yksikössä on tehty. Sitten siitä voi ottaa itselle jotain, plus vielä jatkojalostaa sitä niinku enemmän itsellensä sopivaksi. Jos mahdollistaa semmoisen yhteisön ja siihen ryhmäytymisen, sitten on se hyvä ja turvallinen ryhmä, niin sitä uskaltaa heittää ihan mitä vaan toivottavasti. Että jos tuntuu, että ei ole rohkeutta. Sellainen ryhmän tuki, sitten niinku sitä kautta ruokittais toinen toistamme.

Yhdessä työskenteleminen ja yhdessä työstä irrottautuminen ovat asioita, joita haastateltavat kaipaavat lisää omaan arkeensa ja joiden he näkevät vahvistavan luovuutta edistävää yhteistyötä ja tiimin muodostamaa tukiverkkoa. Yhteistyö on yksi haastateltavien luovuuden resurssi ja tiimistä huolehtiminen, turvallisen ryhmän rakentaminen ja luovuuden ruokkiminen nähdään keinona rakentaa yhdessä pohjaa kaikkien luovuudelle. Koko tiimin luovuus hyötyy siitä mitä rohkeammin sen jäsenet voivat kysyä apua, ja toisaalta jakaa ja heittää ilmaan omia ajatuksia. Pohjimmiltaan ajan viettämisessä yhdessä on kyse inhimillisestä tiimin jäsenten toisiinsa tutustumisesta ja luottamuksen rakentamisesta.

Teema 6: Tilan luominen luovuudelle

Haastateltavat ajattelevat ja ovat kokeneet, että luovuus toimii parhaiten rennossa olotilassa, jossa on jonkilaista vapautta, joutilaisuutta ja tilaa. Ideoita syntyy ja ratkaisuja tulee mieleen hetkinä, jolloin asiaa ei mieti aktiivisesti, vaan aihe on saanut hautua ajatuksissa rauhassa. Luovuutta auttaa se, että ajatuksissa on tyhjää tilaa tai väljyyttä kun taas jatkuva kiire ja paineen alla oleminen nähdään luovuutta haittaavina tekijöinä.

- Henkilö A Mä olen tänne kirjoittanut rentoa tekemistä ja onnistumisen iloa. Oikeastaan lähti ehkä enemmän siitä, että aina tuppaa oleen niin kauhean kova kiire. No sehän tappaa luovuutta, niin jäin miettimään, että mikä olisi se semmoinen hyvä olotila siihen. Päädyin rentoon tekemiseen ja onnistumisen iloon. Molemmat vaatii ehkä semmoista aikaa, että ei ole kiire vaan semmoista vapaata aikaa. Ei tarvi edes aktiivisesti silloin itse ajatella, että jotain tässä ratkaisee vaan aivoilla on semmoinen lepo, niin sieltä se yleensä tulee se ratkaisu sitten.
- Henkilö D Tää sanotaan monesti, että se luovuus syttyy siinä vaiheessa kun ikään kuin lainausmerkeissä ei tee mitään. Kyllä se on vähän niin, että jos koko ajan vaan tekee niin silloin ei ole aikaa ajatella mitään muuta eikä se alitajunta pääse ikään kuin tuottamaan mitään. Että joskus pitäisi olla aikaa vaan aikaa rauhoittua ja aivoille aikaa prosessoida.
- Henkilö C Joutilaisuus tuo niinku ideoita. Osaa olla vaan jouten, sieltä sitten yhtäkkiä poksahtaa. Alitajunta tekee siellä.

Konkreettisesti tällaisen olotilan luomiseen tarvittaisiin aikaa. Tiimi kaipaa irtiottoja jatkuvasta tekemisestä, mutta samalla he tiedostavat, että tietyn hetken varaaminen luovuudelle voi myös aiheuttaa suorituspaineita, eikä ideoita synny pakottamalla. Toinen lähestymistapa on antaa luovuudelle aikaa työpäiviä huokoistamalla niin, että päivien sisään jää hetkiä ajattelulle, mielen rauhoittumiselle ja prosessoimiselle. Ajan ja huokoisuuden lisääminen työpäivään nähdään kuitenkin haastavana, koska aikataulut eivät useinkaan ole haastateltavien itsensä päätettävissä.

- Henkilö D Mutta siinäkin voi sitten tulla suorituspaineeet, että nyt on niinku tunti aikaa, nyt pitää keksiä jotain.. tavallaan myös työpäivän huokoistaminen, että sinne mahtuu väliinkin semmoista ajattelua. Ja sitten monesti ideat, kun se laittaa muhimaan niin sitten se saattaa pulpahtaa sieltä ihan vaikka kävellessään. Se ei välttämättä tule niinku pakottamalla, kun on tunti aikaa. Et otetaan aikaa, mutta sitten myös se työpäivän huokoistaminen niin, että on mahdollisuus myös siinä työn tuoksinnassa miettiä välillä.
- Henkilö B Ja ehkä se, että kirkastaa se ensin sen oman työnkuvaan ja ne ydinasiat ja sitten sitä kautta jättäisi ne turhat pois. Ja sitten vähän huokoistaa siis päiväänsä sitä

kautta. Ja sitten jäisi enemmän aikaa sille ajattelulle, jos uskaltaa jättää jotain niinku tekemättä. Mikä sitten on vähän vaikeata tietysti.

Haastateltavat pohtivat myös oman asenteen ja omien ajatusten vaikutusta luovuuteen. Luovuudelle voisi antaa tilaa pyrkimällä rauhoittamaan omia ajatuksia työpäivän keskellä ja hidastamalla ajatusten laukkaamista esimerkiksi mindfulness-harjoitusten avulla. Luovuuden tarvitsemaa väljyyttä voisi luoda myös sen kautta miten itse suhtautuu asioihin ja kiireeseen. Haastateltavilla on kokemuksia omien ajatusten rauhoittamisen hankaluudesta arjessa ja myös siitä, että luovuus toimii paremmin silloin kun on rauhallisessa mielentilassa. Ylipäätään haastateltavat näkevät oman suhtautumisen ja mielentilan asioina, joihin voi ja kannattaa yrittää vaikuttaa.

- Henkilö E Mulle tuli kanssa just mieleen, että oon mindfulness kurssin käynyt joskus, pitäisi kaivaa sieltä niitä ihan niitä semmoisia muutama minuutin rauhoittumisen harjoituksia ja tehdä niitä, että saisi nollattua päätä. Mä muistan vaan, että sekin oli mulle jotenkin tosi vaikeata, että ihan ajatus laukalla koko ajan, mutta pitäisi opetella.
- Henkilö D Mä rupesin miettimään tässä, että tähän luovuuteen vaikuttaa paljon myös asenne. Ylipäätänsä se että miten suhtautuu asioihin.
- Henkilö B Siinä voidaan vaikuttaa kyllä.
- Henkilö D Mut mä oon itse huomannut, kun mä teen niitä mun luontoasetelmia niin hyvin harvoin ne syntyy silleen, että mä menen pää täynnä ajatuksia tuonne metsään kävelemään, vaan se vaatii sen, että mä vähän aikaa vaan kävelen siellä enkä edes yritä tehdä mitään. Ja sitten kun saa itseni semmoiseen rauhalliseen mielentilaan. Vähän sellaiseen, että pikkaisen aivoa tyhjäksi kaikesta muusta, niin sitten pystyy katselee ympäristöä eri tavalla ja alkaa tulla ideoita. Että on se joutilaisuus mikä täällä Henkilö C mainitsi, niin monesti se on edellytys ja se mitä Henkilö E sanoi, että se pää pitää olla tyhjä. Ja sitten siellä on tilaa.

Haastateltavat pohtivat myös onko osa kiireen tunnusta itse aiheutettua tai voiko omalla toiminnallaan ainakin pahentaa kiireen kokemusta arjessa. Haastateltavat tiedostavat, että kiireisessä työtilanteessa kiireen tunnetta saattaa lietsoa pahemmaksi omassa mielessään ja mennä tiedostamattaan itse mukaan kiireen pyörteeseen. Vaikka kiireen aiheuttajia ei voisikaan poistaa, omaan suhtautumiseen voi ainakin yrittää vaikuttaa. Kiireisessä tilanteessa omaa suhtautumistaan ja toimimistaan ei kuitenkaan välttämättä huomaa kyseenalaistaa.

- Henkilö B Niin ja sitten sekin, että kiire kiire. Monesti se on oikeata kiirettä, mutta kuinka paljon siitä on se, että itsellensä suoltaa sitä kiirettä myös. Niin siihen voi ehkä itse vaikuttaa. Ainakin itse teen sitä, että nyt on ihan hemmetinmoinen kiire. Ja muitakin voi lietsoa siinä sitten. Mutta helposti käy myös niin, että sitten jos on sellainen työtilanne, että sitä tulee joka suunnasta, niin siihen menee vähän niinku huomaamattaan mukaan. Eikä sitä tajuakaan ajatella, että miten mä nyt

suhtaudun ja miten mä toimin tässä, että sitä menee niinku mukaan siihen pyörteeseen missä on.

Ajan puute ja työn hektisyys ja ennakoimattomuus on haastateltavien luovuutta haittaava tekijä kun taas väljyys, aika ja jonkinlainen rentous edistävät sitä. Haastateltavat pohtivat omaan luovuuteensa vaikuttavia aikaa liittyviä tekijöitä monista eri näkökulmista. Väljyyden lisäämisen keinoina haastateltavat näkevät ajan varaamisen luovuudelle ja työpäivien huokoistamisen. Mahdollisuudet keinojen käyttöön ovat kuitenkin rajallisia, koska haastateltavien arjessa aikataulut ja muut luovuuden raamit määrittävät usein muiden toimesta. Yhtenä ratkaisuna haastateltavat näkevät omien ajatusten rauhoittamisen työpäivän keskellä. Samoin oman suhtautuminen muuttaminen kiireeseen ja kiireen tuntuun nähdään mahdollisuutena luoda tilaa omiin ajatuksiin.

Teema 7: Luovuuden kehittäminen suoraan

Haastateltavia kiinnostaa myös luovuuden kehittäminen suoraan. Heitä kiinnostaisi saada tietoa luovuudesta ja luovuudesta työssä ja tutustua menetelmiin ja työkaluihin, joita voisi käyttää omissa luovissa tehtävissä.

Henkilö D Joku koulutus voisi olla hauska, vaikka sillä ei olisi niin eksaktia kiinnekohtaa siihen meidän työhön, mutta se voisi olla mielenkiintoista, että me altistettais itsemme jollekin tällaiselle uudelleen ja päästäisiin kokeilemaan jotain tällaisia menetelmiä. Se voisi ehkä avata niitä silmiä, ettei niin kangistu siihen tavalliseen ajattelutapaan, vaan vähän vetreyttää omaa ajattelua. Saisi vaan kuulla mitä on luovuus ja mitä voi olla luovuus työssä ja sitten ehkä jos on olemassa jotain menetelmiä tai työkaluja, joilla voi haastaa sitä omaa ajattelua. Tai miten voi lähestyä asioita niin, että lopputuloksena on jotain luovaa ja syntyy jotain uudenlaista.

Menetelmiltä kaivataan yhtäältä keinoja luovuuden herättelemiseen, oman ajattelun vetreyttämiseen ja haastamiseen sekä kaavoihin kangistumisen ehkäisemiseen. Toisaalta haastateltavia kiinnostavat työkalut, joita voi käyttää ideoinnissa ja erityisesti käytännön työkalut siihen, miten ideaa kannattaa alkaa konkreettisesti rakentamaan: miten päästä alkuun, mitä tehdä kun ideoita ei synny, miten asia otetaan käsittelyyn ja miten sitä aletaan tarkastelemaan ja prosessoimaan.

Henkilö D Siis ihan vaan joku kertoo siitä aiheesta ja sitten toisaalta se, että jos on jotain menetelmiä tai tapoja joilla voi tavallaan herätellä sitä omaa luovaa ajattelua. Tai semmoista ideointia, jos on olemassa jotain ideointityökaluja, en mä tiedä onko.

Henkilö A No niin voisiko siinä olla joku semmoinen menetelmä, että sillä hetkellä kun lyö tyhjää niin voi hyödyntää sitä jotain menetelmää.

- Henkilö C Joo, jotenkin ihan semmoisia konkreettisia esimerkkejä. Niinku mä ainakin kaipaisin semmoisia vinkkejä.
- Henkilö B Ainakin sillä tavalla, että miten sitä asiaa lähdettäisiin niinku.. miten se otettaisiin käsittelyyn ja miten sitä alettaisiin niinku tarkastelemaan ja alettais sitä prosessoimaan.
- Henkilö C Niin miten pääsee kiinni.
- Henkilö B Pareittain vai mitä ja heitelläänkö niitä ideoitaan? Niinku miten sitä kannattaisi lähteä rakentamaan konkreettisesti

Useimmat haastateltavin esille tuomat luovuuden kehittämisen keinot liittyvät luovuuden mahdollistamiseen ja esteiden poistamiseen tiimin työn tekemisen tapoja kehittämällä, mutta heitä kiinnostavat myös suoraan luovuuteen liittyvät kehittämistavat, erityisesti käytännön keinot ideointiin ja ideoiden kehittämiseen. Tällaisten ideointimenetelmien voisikin ajatella toimivan hyvin haastateltavien nopeampoisessa arjessa ja ongelmanratkaisussa.

5. Pohdinta

Yksi tutkimuksen havainnoista on se, että haastateltaville on selvää, että heidän työnsä assistenttityön asiantuntijoina on luovaa, mutta siinä on oleellista ratkaista eteen tulevia ongelmia ja tuottaa ideoita, ei luovuus sinällään. Luovuus ei liity erillisiin luoviin tehtäviin, vaan luovuutta käytetään tilanteisiin reagoimisessa ja toimivien ratkaisujen tekemisessä arjessa. Luovuus on työssä tarpeellinen työkalu ja resurssi, joka auttaa toimimaan arjessa ja tuottamaan uusia ja tilanteeseen sopivia ratkaisuja lähellä oleville sidosryhmille. Assistenttitiimin luovuus ei siis liity innovaatioihin tai kehittämiseen, joihin luovuus työelämässä usein liitetään, vaan on lähempänä jokapäiväisen luovuuden käsitettä. (Richards 2007, Gosling-Jones & Richards 2018). Tällä on mielestäni merkitystä, koska innovaatioiden, organisaation toiminnan kehittämisen tai luovien tuotteiden kautta tarkasteltuna luovat prosessit näyttävät jonakin, johon panostetaan erityisiä resursseja ja joilta odotetaan arvioitavaa lopputulosta kuten ideaa, jonka voi toteuttaa tuotteena tai uudistuksena (Amabile & Pratt 2016). Kun taas jokapäiväisen luovuuden näkökulmasta luovat prosessit ovat nopeita, niitä tapahtuu usein ja luovuus nähdään resurssina, joka mahdollistaa arjessa toimimista (Ilha Villanova & Pina e Cunha 2021, 690 – 691). Luovuus näyttäytyy keinona selvittää vaikeasti ennakoitavassa ja nopeatahtisessa työarjessa. Toinen havainto on se, että haastateltavat eivät kutsu työssään luovaan tekemiseen vaikuttavia ulkopuolelta tulevia asioita, kuten budjettia, aikatauluja tai tarkkoja toiveita rajoittaviksi, vaan kuvaavat niitä raameina. Assistenttitiimin työn luonteeseen kuuluu, että siinä toimitaan lähtökohtaisesti muiden toiveiden mukaan, mutta se ei poista kokemusta työn luovuudesta, vaan raamit itse asiassa haastavat ja saavat aikaan tarvetta luovuudelle.

Luovuuden arkisuutta kuvaa myös se, että kaikkia työn luovia puolia ei tunnista ja tule ajatelleeksi. Se, että luovuus saattaa jäädä arjessa huomaamatta on myös jokapäiväisen luovuuden käsitteen yhteydessä esille tuleva teema, samoin kuin se, että luovuuden tunnistaminen arjessa on edellytys sen edistämiseksi ja kehittämiseksi. Kun luovuutta tarkastelee arkeen kuuluvana ilmiönä, on helppoa ajatella, että se myös tapahtuu arjessa kuin itsestään. Luovuus on kuitenkin kytköksissä työarjen olosuhteisiin, ja jotta luovuus voi olla toimivaa, sillä pitää olla toimivia edellytyksiä. Aineistossa haastateltavat kuvaavat yhteistyötä ja siihen liittyviä prosesseja luovuutta työssään edistävänä tekijänä ja ajan puutetta ja siihen liittyviä ilmiöitä kuten paineen tunnetta luovuutta haittaavina tekijöinä. Organisaatioiden luovuuden tutkimuksessa on kuvattu monia luovuutta edistäviä tekijöitä, jotka liittyvät organisaatioiden prosesseihin, rakenteisiin ja käytänteisiin, kuten työnkuvat, yhteistyötä edistävät prosessit, organisaation rakenne ja esihenkilötyö (esim. Fetrati ym. 2022).

Ryhmien luovuuden teorioissa kuvataan yhteistyötä monilla eri tavoilla luovuutta mahdollistavana tekijänä (Hargadon ja Bechky, 2006).

Toinen tärkeä havainto on se, miten paljon aika ja ajan puute vaikuttaa luovuuteen ja erityisesti kokemukseen luovasta tekemisestä. Vaikeasti ennakoitava työ, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti on yksi tekijä, jonka takia assistenttityön asiantuntijat tarvitsevat arjessaan luovuutta, mutta kiire ja jatkuvalta tuntuva tekeminen tekee luovuudesta paineista. Haastateltavat toteavat aineistossa, että luovuus alkaa tuntua pakkopullalta ja ei niin luovalta luovuudelta. Ajanpuutteessa ei olekaan kyse ainoastaan ajasta, vaan myös jonkinlaisesta paineettomuudesta, tilasta ja rentoudesta, jota on vaikeaa saavuttaa kiireen keskellä. Luovuuden tutkimuksessa aikaan ja tilaan otetaan kantaa esimerkiksi niin, että ajan varaaminen luovalle prosessille ja leikkimielisyyden lisääminen mainitaan luovuutta edistävinä taktiikoina (Runco 2014b, 340, 386). Hautumisvaihe ja siihen kuuluva aika on itse asiassa merkittävä osa Poincarén tunnettua luovan prosessin neliaskelista kuvausta (Miettinen 2017, 459). Mutta luovuuteen liittyvät hankalat tai negatiiviset kokemukset tai luovuuteen liittyvät haasteet eivät juuri nouse esille ainakaan tätä tutkielmaa varten läpi käymissäni luovuuden teorioissa ja malleissa, vaan luovuus näyttäytyy yleisesti myönteisenä ilmiönä. Tämä oli yksi itselleni tärkeimmistä huomioista aineistossa. Aikaan ja ajan puutteeseen liittyvät tekijät ovat myös yksi luovuuden kehittämisen kohde ja toive tulevaisuuden kehittämiseksi. Luovuuteen tarvitaan aikaa, tilaa ja rentoutusta. Ajan vähyydelle ei assistenttitiimin arjessa voi suoraan tehdä paljoakaan, mutta tiimin jäsenet pohtivat keinoja luoda luovuudelle tilaa. Assistenttitiimin luovuus on arkeen ja muuhun tekemiseen linkittyneitä eivätkä kehittämisideat ole luovuuteen liittyviä erillisiä prosesseja, esimerkiksi ideointipalavereja, vaan tapoja löytää luovuudelle tilaa työpäivän tuoksinassa, esimerkiksi työpäiviä huokoistamalla. Aineistossa tiimin jäsenet pohtivat myös omaan suhtautumista ja oman ajattelun rauhoittamista tapoina luoda luovuudelle tilaa.

Toinen luovuudelle ja myös sen kehittämiseksi merkittävä osa-alue on yhteistyö tiimin kesken. Assistenttitiimissä pyydetään apua toisilta ja annetaan sitä pyydettyä. Tiimin jäsenet jakavat tietoa ja vinkkejä, toimivat ideointikumppaneina toisilleen ja antavat mielipiteitä. Turvallisen ryhmän merkitys luovuudelle tunnustetaan, liittyen sekä siihen, että ryhmässä uskalletaan kysyä ja pyytää apua ja myös siihen, että omia ideoita ja ajatuksia uskalletaan jakaa vapaasti. Monet yhteistyön muodot, kuten tiedon jakaminen, kollaboratiiviset luovat prosessit ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ryhmässä ovat erityisesti ryhmien luovuuden ja organisatorisen luovuuden tutkimuksessa tunnustettuja luovuutta mahdollistavia ja edistäviä tekijöitä (Esim. Hargadon ja Bechky 2006, Sawyer & DeZutter 2009, Amabile & Pratt 2016). Itselleni tärkeä havainto oli se, että

tiimistä ja yhteistyöstä huolehtimisen ja erityisesti ajan viettämisen yhdessä tiiminä nousee yhdeksi luovuuden kehittämiskeinoksi. Yhdessä työskentely nähdään arvokkaana tapana tehdä yhteistyötä ja esimerkiksi jakaa tietoa ja saada apua helposti, ja ajan viettäminen yhdessä nähdään myös keinona rakentaa luottamusta ja turvallista tiimiä. Luovuuden tutkimuksessa puhutaan esimerkiksi psykologisen turvallisuuden ja avoimen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen merkityksestä ryhmien luovuudelle, ja tuntuu luonnolliselta, että assistenttitiimissä pohjaa niille rakennetaan juuri arjessa viettämällä aikaa yhdessä.

Toisaalta assistenttitiimin toiveet luovuuden kehittämiselle ovat hyvin käytännöllisiä, ja tiimin jäseniä kiinnostavat luovuuden työkalut ja menetelmät, joita voi käyttää arjessa. Myös luovuustutkimuksesta löytyy aineksia, joiden kautta luovuuden kehittämistä voi lähestyä tällaisesta käytännöllisestä näkökulmasta. Kognitiivisen näkökulman kautta voi pohtia edellytyksiä, joita luova ajattelu toimintana tarvitsee, esimerkiksi riittävän ajan antamista prosessille ja riittävästi tietoa, josta on mahdollista muodostaa mielleyhtymiä. Samoin voi muistaa, että tämän näkökulman mukaan ensimmäiset ideat eivät todennäköisesti ole luovimpia ja, että luovassa prosessissa ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa lopputulosta. Ryhmien luovuuteen liittyvä tutkimustieto taas ohjaa hakemaan toisilta apua esimerkiksi ongelman uudelleen määrittelyyn ja ideoiden tuottamiseen. Monia näistä asioista haasteltavat itse asiassa kuvaavatkin osana omaa luovaa tekemistään. Assistenttitiimin työssä luovuuden kehittäminen voisikin tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä ja yhteistä keskustelua luovuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Luovia taktiikoita ja tekniikoita on olemassa huomattavia määriä ja niihin liittyen keskeistä voikin olla juuri hyödyttävien tekniikoiden tunnistaminen.

Kokonaisuutena aineistosta hahmottuu kuva luovuudesta assistenttityön asiantuntijoiden työssä. Luovuus on juuri näille asiantuntijoille erityistä, se tapahtuu ammatin ja myös organisaation kontekstissa. Luovuus on arkista ja käytännöllistä ja se on tärkeä resurssi ja työkalu. Työssä myös luovuutta tukevia tekijöitä, jotka ovat assistenttityössä oleellisia ja toimivia. Niistä keskeisin on tiimin yhteistyö. Luovuudessa on myös haasteita, jotka liittyvät erityisesti ajanpuutteeseen ja paineen kokemukseen luovuudessa. Assistenttitiimin luovuuden kehittäminen on pääasiassa luovuuden edellytyksistä huolehtimisesta arjessa, ja toiveet kehittämiselle kohdistuvat luovuuden edellytysten vahvistamiseen ja esteiden poistamiseen lisäksi myös käytännöllisiin tapoihin vaikuttaa luovuuteen suoraan. Aineistosta syntyy mielikuva, että kehittämisen tavoitteena ei olekaan luovuuden määrän lisääminen tai paremmat lopputulokset, vaan ennen kaikkea arjessa entistä paremmin toimiva luovuus.

Halusin tässä tutkielmassa tarkastella luovuutta kokemuksellisesta näkökulmasta. Tavoitteenani oli ymmärtää haastateltavien luovuutta syvästi heidän oman kokemuksensa kautta ja mahdollisesti ymmärtää paremmin luovuutta myös yleisenä työelämän ilmiönä. Assistenttityön asiantuntijoiden luovuus näyttäytyikin erilaisena, kuin minulle luovuuden tutkimuksesta tutuksi tullut luovuus. Assistenttitiimin luovuudessa painottuvat eri tekijät ja luovuus näyttäytyy eri syistä tärkeänä, ei innovaatioiden vaan arjen mahdollistajana. Tiimin jäsenten toiveet ja pohdinnat luovuuden kehittämiseen liittyen haastoivat käsityksiäni kehittämisen tavoitteista ja keinoista ja luovuuden perusedellytysten roolista siinä. Haastateltaville tällaisina edellytyksinä näyttäytyivät aika ja yhteistyö, mutta ajattelen, että edellytykset ovat yksilöllisiä jokaiselle luovaa työtä tekevälle henkilölle ja tiimille. Haastateltavat myös kuvasivat kokemustaan luovaan tekemiseen liittyvistä haasteista. Tämä sai minut pohtimaan sitä, miten vähän luovuuden tutkimuksessa kuvataan luovuuden tekemiseen liittyviä kokemuksia, varsinkaan haastavia tai kielteisiä. Koen siis, että kokemuksellinen lähestymistapa avasi minulle useita uusia näkökulmia luovuuteen ja auttoi näkemään työelämän luovuuden tekijöistään syntyvänä ja kontekstissaan tapahtuvana arjen ilmiönä, jolla voi olla monia erilaisia tarkoituksia ja merkityksiä.

Luovuuteen liittyvät kokemukset, erityisesti haasteet ja haastateltavien kuvaaman ”pakkopullaluovuuden” näen myös mahdollisena jatkotutkimusaiheena. Näkökö tämän tiimin kokema paineen kokemus myös muiden kuin tuki- ja assistenttityötä tekevien asiantuntijoiden luovuudessa? Miten kokemus ilmeni tehtävissä, jossa ratkaistavat ongelmat ovat eri tyyppisiä, esimerkiksi teknisiä? Voiko kokemus liittyä myös muihin tekijöihin kuin aikapaineeseen? Luovuuden merkitys työelämän taitona ja resurssina kasvavat, joten tutkimuksessa olisi hyvä tarkastella myös millaisia vaikutuksia kielteisillä luovuuskokemuksilla on työarkeen laajemmin.

Tämän tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessa on hyvä tietää, että minulla on yhteys haastateltavien organisaatioon ja ennakkotietoa haastateltavien työstä. Tutkimuksen tekemisen aikana tiedostin, että oma tietämys voi auttaa haastateltavien ymmärtämisessä, mutta myös vaikuttaa omaan tulkintaan. Refleksiivisessä TA:ssa korostuu tutkijan subjektiivisuus ja omien lähtökohtien tiedostaminen ja pohtiminen. Pyrin refleктоimaan omia lähtökohtiani tutkimuksen tekemisen eri vaiheissa ja tuomaan sen esiin raportissa ja myös raportoimaan aineiston analyysin eri vaiheet selkeästi. Tutkielmaa lukiessa on myös hyvä tietää, että haastateltavilla oli ennakkotietoa luovuudesta ja sen kehittämisestä luovuuden kehittämisen työkalun kokeilun kautta ja myös sen kautta, että vierailin tiimissä kertomassa tutkielman aiheesta, eli myöskään haastateltavat eivät

tulleet haastatteluun ilman ennakkokäsityksiä, vaan henkilöinä, jotka ovat kiinnostuneita omasta luovuudestaan ja joille oman luovuuden kehittäminen on yhteinen tavoite.

Lähteet

- Acar, S., Tadik, H., Myers, D., Sman, C., & Uysal, R. (2021). Creativity and Well-being: A Meta-analysis. *The Journal of creative behavior*, 55(3), 738-751. <https://doi.org/10.1002/jocb.485>
- Amabile, T. M. (2017). In pursuit of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335–337. <https://doi.org/10.1002/jocb.200>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Arons, M. & Richards, R. (2015) *Two Noble Insurgencies*. Creativity and Humanistic Psychology. Teoksessa: Schneider, K. J., Pierson, J. F., & Bugental, J. F. (2015). *The handbook of humanistic psychology: Theory, research, and practice* (Second edition.). Sage Publications, Inc.
- Barbot, B. (2022). Intra-Individual Variability in Creativity: Nature, Measurement, and Prospects. *European psychologist*, 27(3), 154-164. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000470>
- Barbot, B., Hass, R. W., & Reiter-Palmon, R. (2019). Creativity Assessment in Psychological Research: (Re)Setting the Standards. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 13(2), 233-240. <https://doi.org/10.1037/aca0000233>
- Beaty, R. E., & Kenett, Y. N. (2023). Associative thinking at the core of creativity. *Trends in cognitive sciences*, 27(7), 671-683. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2023.04.004>
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2007). Toward a Broader Conception of Creativity: A Case for "mini-c" Creativity. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 1(2), 73-79. <https://doi.org/10.1037/1931-3896.1.2.73>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Conceptual and Design Thinking for Thematic Analysis*. *Qualitative psychology* (Washington, D.C.), 9(1), 3-26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022b). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications Ltd
- Buijs, J., Meer, H. v. d. & Studio Noodweer. (2013). *Integrated creative problem solving: Delft studies on innovating*. Eleven International Publishing
- Chiung-Yi Huang & Yi-Ching Liu (2021): Influence of need for cognition and psychological safety climate on information elaboration and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/1359432X.2021.1932815
- Collin, K., Lemmetty, S., & Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International journal of training and development*, 24(4), 321-336. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12199>
- Csikszentmihályi, M (2013). *The Systems Model of Creativity and Its Applications*. Teoksessa Simonton, D. K. (2014). *The Wiley Handbook of Genius*. <https://doi.org/10.1002/9781118367377>
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>

- Frazier, M, Fainshmidt, S, Klinker, R, Pezeshkan, A & Vracheva, V (2017). psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*. 2017, 70, 113–165
- Glăveanu, V. P. (2013). Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework. *Review of general psychology*, 17(1), 69-81. <https://doi.org/10.1037/a0029528>
- Glăveanu, V. P., & Beghetto, R. A. (2021). Creative Experience: A Non-Standard Definition of Creativity. *Creativity research journal*, 33(2), 75-80. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1827606>
- Glăveanu, V. P., & Kaufman, J. C. (2020). The Creativity Matrix: Spotlights and Blind Spots in Our Understanding of the Phenomenon. *The Journal of creative behavior*, 54(4), 884-896. <https://doi.org/10.1002/jocb.417>
- Goslin-Jones, T & Richards, R. (2018) *Mysteries of Creative Process: Explorations at Work and in Daily Life* Teoksessa: Martin, L., & Wilson, N. (Eds.). (2018). *The palgrave handbook of creativity at work*.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *The American Psychologist*.
- Haase, J., Hanel, P. H. P., & Gronau, N. (2023). Creativity enhancement methods for adults: A meta-analysis. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*. <https://doi.org/10.1037/aca0000557>
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become a creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Harrison, Spencer, Elizabeth D. Rouse, Colin M. Fisher, and Teresa M. Amabile. "The Turn Toward Creative Work." *Academy of Management Collections* 1, no. 1 (2022): 1–15.
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity: A Multilevel Conceptual Model. *Human resource development review*, 20(2), 172-206. <https://doi.org/10.1177/1534484321992476>
- Ihanus, J. (2021). *Psykye ja historia*. Prometheus kustannus Oy.
- Ilha Villanova, A.L. and Pina e Cunha, M. (2021), *Everyday Creativity: A Systematic Literature Review*. *J Creat Behav*, 55: 673-695. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1002/jocb.481>
- Jalonen, V., Kärnä, E. & Tuomainen, T. (2019) *Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi*. Haage-Helia julkaisut. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosaajasta-jatkuvasti-itsean-kehittavaksi-hybridiosaajaksi/>
- Kaufman, J. C. (2018). Finding Meaning With Creativity in the Past, Present, and Future. *Perspectives on psychological science*, 13(6), 734-749. <https://doi.org/10.1177/1745691618771981>
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The four c model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/a0013688>
- Kaufman, J. & Glăveanu, V. (2019). *A Review of Creativity Theories*. Teoksessa *The Cambridge Handbook of Creativity* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316979839
- Kaufman, J. C., & Glăveanu, V. (2022). Positive Creativity in a Negative World. *Education sciences*, 12(3), 193. <https://doi.org/10.3390/educsci12030193>

- Korde, R., & Paulus, P. B. (2017). Alternating individual and group idea generation: Finding the elusive synergy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 70, 177–190.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.002>
- Lubart, T., Zanashi, F. & Bardot, B. Creative potential and its measurement. (2013) *International Journal for Talent Development and Creativity*– 1(2), December, 2013.
- Lemmetty, S., Glăveanu, V.P., Forsman, P., Collin, K. (2021). Introduction: Creativity and Learning as Sociocultural and Intertwined Phenomena. In: Lemmetty, S., Collin, K., Glăveanu, V.P., Forsman, P. (eds) *Creativity and Learning*. Palgrave Studies in Creativity and Culture. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-77066-2_1
- Lubart, T., Zanashi, F. & I, B. Creative potential and its measurement. (2013) *International Journal for Talent Development and Creativity*– 1(2), December, 2013.
- Lua, E., Liu, D., & Shalley, C. E. (2023). Multilevel Outcomes of Creativity in Organizations: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of organizational behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.2690>
- Malmelin, N. & Poutanen, P. (2017). Luovuuden idea: Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Gaudeamus.
- Markkinointiliitto (2023). Oletko kiinnostunut omasta luovuudestasi? <https://www.luovatyuelama.fi/>
- Maslow, A. H. (2017). *Toward a psychology of being*. Dancing Unicorn Books.
- Meinel, M., Wagner, T. F., Baccarella, C. V., & Voigt, K. (2019). Exploring the Effects of Creativity Training on Creative Performance and Creative Self-Efficacy: Evidence from a Longitudinal Study. *The Journal of creative behavior*, 53(4), 546-558. <https://doi.org/10.1002/jocb.234>
- Moss, D. (2015) *The Roots and Genealogy of Humanistic Psychology*. Teoksessa: *The handbook of humanistic psychology: Theory, research, and practice* (Second edition.). Sage Publications, Inc.
- Pinkow, F. (2023). Creative cognition: A multidisciplinary and integrative framework of creative thinking. *Creativity and innovation management*, 32(3), 472-492. <https://doi.org/10.1111/caim.12541w>
- Poutanen, P (2016). *Complexity and collaboration in creative group work*. Helsingin yliopisto.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B. & de Vreede, T. (2012) *Team creativity and innovation: the effect of group composition, social processes, and cognition*. Teoksessa *Handbook of organizational creativity*.
- Richards, R. (2007). *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*. American Psychological Association
- Richards, R. (2010) *Everyday creativity: Process and way of life-Four key issues*. Teoksessa: *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press. Cambridge
- Rogers, C. (1954). *Toward a Theory of Creativity*. *Review of General Semantics*.
- Runco, M.A. (2007). *To Understand is to Create. An Epistemological Perspective on Human Nature and Personal Creativity*. Teoksessa: Richards, R. (2007). *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*. American Psychological Association.
- Runco, M. A. (2014). *Cognition and Creativity*. Teoksessa: *Creativity : Theories and themes: research, development, and practice*. Elsevier Science & Technology.

- Runco, M. A. (2014b). *Enhancement and fulfillment of potential*. Teoksessa: *Creativity : Theories and themes: research, development, and practice*. Elsevier Science & Technology.
- Runco, M. & Acar, S. (2019) *Divergent thinking*. Teoksessa *The Cambridge Handbook of Creativity* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316979839
- Runco, M. A., Acar, S., & Cayirdag, N. (2017). A closer look at the creativity gap and why students are less creative at school than outside of school. *Thinking Skills and Creativity*, 24, 242–249. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.04.003>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity research journal*, 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Runco, M. A., Shepard, A., & Tadik, H. (2022). How much creative potential is expressed at work? *Journal of creativity*, 32(1), 100016. <https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2021.100016>
- Runco, M. A. (2023a). Updating the Standard Definition of Creativity to Account for the Artificial Creativity of AI. *Creativity research journal*, 1-5. <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2257977>
- Runco, M. A. (2023b). AI can only produce artificial creativity. *Journal of creativity*, 33(3), 100063. <https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2023.100063>
- Salmivaara, V, Martela, F & Heikkilä, J-P (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*.39(3). DOI:<https://doi.org/10.37450/ht.100037>
- Sawyer, K. (2019) *Individual and Group Creativity*. Teoksessa *The Cambridge Handbook of Creativity* (2nd ed., *Cambridge Handbooks in Psychology*). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316979839
- Sawyer, K & DeZutter, S. (2009). Distributed Creativity: How Collective Creations Emerge From Collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 2009, Vol. 3, No. 2, 81–92
- Spencer, H., Rouse, E., Fisher, C. & Amabile, T. (2022). The Turn Toward Creative Work. *Academy of Management Collections* 1, no. 1 (2022): 115. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/download.aspx?name=The%20Turn%20Toward%20Creative%20Work_ame.2021.0003.pdf
- Sternberg, R. (2019). *Enhancing People’s Creativity*. Teoksessa *The Cambridge Handbook of Creativity* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316979839
- Sternberg, R. J. (2021). Transformational Creativity: The Link between Creativity, Wisdom, and the Solution of Global Problems. *Philosophies* (Basel), 6(3), 75. <https://doi.org/10.3390/philosophies6030075>
- Vernon, D., Hocking, I., & Tyler, T. (2016) An Evidence-Based Review of Creative Problem Solving Tools: A Practitioner’s Resource. *Human Resource Development Review* 2016, Vol. 15(2) 230–259
- Ward, T. & Kolomyts, Y. (2019) *Creative Cognition*. Teoksessa *The Cambridge Handbook of Creativity* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316979839
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Second Edition. Open University Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>

World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Wöhler J & Reinhardt R. (2021) The users' perspective on how creativity techniques help in the idea generation process—A repertory grid study. *Creat Innov Manag.* 2021; 30: 144–163. <https://doi.org/10.1111/caim.12424>

Liite 1

Haastattelun runko

1. Mitä luovuus työn kontekstissa on?

1.1. Lämmittely, tehdään yksin: mitä teille tulee mieleen luovuudesta? ? Voi olla mitä vain: vaikka tilanne, henkilö, oma kokemus. Kirjoittakaa yksi tai useampia. (kirjoitetaan papereille ja jokainen lukee ääneen + yhden lauseen selitys) – tulokset kerätään näkyville seinälle

1.2. tehdään yksin: mitä teille tulee mieleen luovuudesta työssä? Voi olla mitä vain: vaikka tilanne, henkilö, työtehtävä, oma kokemus. Kirjoittakaa yksi tai useampia. (kirjoitetaan papereille ja jokainen lukee ääneen + yhden lauseen selitys) – tulokset kerätään näkyville seinälle

1.3. Mitä luovuus teidän omassa työssä on? Jos ei löydy elementtejä: mitä se voisi olla? Yhteinen keskustelu, Jonna kirjaa pääasiat näkyville seinälle

2. Mitä luovuuden kehittäminen on työn kontekstissa?

2.1. Mitä ajattelette Luovan työelämän työkalun kokeilusta? Yhteinen keskustelu

2.2. Jos saisitte suunnitella oman luovuuden kehittämisohjelman, millainen se olisi? Yhteinen keskustelu

Liite 2

Ryhmähaastattelun aikana tehdyt yhteiset muistiinpanot

omien ohjelmien ominaisuuksia

LUOVUUS

- menetelmät
- luova ajattelu/ideointi
- Nopeat
- Simppeli
 - helposti toteutettava
 - helppoa toteuttaa
 - keinoja miten toimia on
- Vinkkejä, konkreettisia
- miten lähdetään liikkeelle
- fasilitointi-työkalut
- yhdessä dominointi
- osittain itsenäistä työskentelyä esim. vetäytyminen
- huolehtiminen - elät
 - sähly
 - sähly
 - sähly

muuttuvat tilanteet

- ei voi ennakoida
- uudet ideat: laajat, vii hahlyke
 - Pihat & lyvät projektit
 - yllättävät tilanteet
- yhdessä paras
- yksin

• yhteiset } visuaalinen
• yhteistyö }
• hoidot, kutsut, muu viipokkaminen

• uudet ideat: laajat, vii hahlyke
tärkeä, hahlyke, hahlyke

• ajan hallinta

- Pihat & lyvät projektit
- yllättävät tilanteet

• sidostyöille
koko, tiskimie
yrsy

• työn ohjelma

• spontaanisti

ESTEITÄ

- ajan puute, kiire
- sensuuri
- toteutus
- luovan soveltaminen
- taloudelliset asiat
- ei rohkeutta
- halukkuus kokeilla ja tavata
- ihmisten kärkeä

• riittävä aika

• kokeilu

• roomit

• yksinäisyys

Liite 3

Liite 1 Aineistosta muodostetut koodit

Mitä luovuus on?	Edistävät ja haittaavat tekijät	Miten luovuutta voi kehittää?
Aikataulujen jonglööraamista	yhdessä luomista	turvallinen ryhmä
Luovuus on muutokseen reagoimista	turvallinen ryhmä	Luovuus ja samassa tilassa työskentely
Luovuus on ongelmanratkaisua	Ideoiden jakaminen spontaanisti	Oman tiimin luovuudesta huolehtiminen
Luovuus on selviämistä	avun pyytäminen	yhdessä oleminen edistää luovuutta
Luovuus on ideoiden tuottamista	toinen auttaa alkuun pääsemisessä	Irrottautuminen jatkuvasta tekemisestä
Visuaalista tekemistä ja tekstin tekemistä	Toisen kokemus ja tieto auttaa	työpäivän huokoistaminen
Luovuus on arkista	Luovuus ja samassa tilassa työskentely	omien ajatusten vaikutus luovuuteen
Luovuutta on monissa asioissa	omien ajatusten vaikutus luovuuteen	Omiin aikatauluihin ei voi vaikuttaa
Luovuus liittyy kehittämiseen	Omiin aikatauluihin ei voi vaikuttaa	Kehittämisen on oltava helppoa
Luovuus on toisin ajattelua	Pakkopullaluovuus	Oman luovuuden herätteleminen
Luovuus tuottaa jotain uutta	Kiire haittaa luovuutta	tietoa luovuudesta
Luovuus syntyy joutilaisuudesta	luovuudessa onnistuminen	Käytännön työkalut
Luovuuteen tarvitaan tilaa	Luovuus vaatii uskallusta	
Luovuus paineen alla	Omat resurssit vaikuttaa toteuttamiseen	
	Yksikkö asettaa raamit	
	Riskien huomioon ottaminen	