



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa

Nuolivirta, Mikko

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa

Mikko Nuolivirta
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Mikko Nuolivirta

Luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa

Vuosi 2019 Sivumäärä 53

Individualistisen maailmankuvan myötä yksilöllisen kohtelun tarve on kasvanut suureksi. Johtamisteorioista yksilöjohtaminen vastaa parhaiten tähän haasteeseen. Se ei kuitenkaan ole riittävä ihmisten erilaisten arvomaailmojen, motiivitarpeiden ja luonteenpiirteiden moninaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin, voisiko lähimmäksi erilaisten yksilöiden huomioivaa johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta päästä yhdistämällä yksilöjohtamisen teorioita, syvämotivoivien elementtejä, luovuuden mekanismeja ja innovaatioprosessia. Tavoitteena oli esittää edellä mainituista seikoista monipuolisempi ja dynaamisempi yksilöjohtamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelman on tarkoitus kehittää yksilöt huomioivaa johtamista työelämässä.

Opinnäytetyössä esitetään aluksi teorioita vuorovaikuttavasta yksilöjohtamisesta, motivaatiosta, luovuudesta ja innovaatioprosessista. Tutkimusosuudessa esitetään haastatteluaineisto. Se kerättiin poikkileikkaustutkimuksena kvalitatiivisilla 16:n kysymyksen asiantuntijahaastatteluilla, joihin valikoituivat systemaattisella otannalla viisi esimiestä. Haastattelulla selvitetiin yksilöjohtamisen ja innovatiivisuuden nykytilaa esimiestehtävissä. Haastatteluaineisto toi esille yhteisiä ja poikkeavia johtamistapojen ja -taipumusten haastateltavien välillä. Vastaukset olivat hyviä johtamistapojen ja luovuusprosesseja myötäileviä, niitä vastaan tai haastateltavien omia hyviksi koettuja menetelmiä.

Tutkimuksen tuloksina opinnäytetyössä esitetään katsaus yksilöjohtamisen ja innovatiivisuuden nykytilasta. Opinnäytetyössä esitetään yksilöjohtamisen kehittämissuunnitelma luovemmaksi, kehitykseen kannustavammaksi ja motivaation huomioivammaksi johtamistavaksi. Tutkimuksen tuloksissa esitetään lopuksi neljä jatkotutkimuskysymystä, joiden tutkiminen voisi edistää tutkitun aiheen viemistä eteenpäin. Opinnäytetyö päättyy tutkimuksen tekijän pohdintaan siitä, mitä tietoa tutkimus tuotti ja mitä sen ympärille jäi vielä mietittäväksi.

Asiasanat: Yksilöjohtaminen, Vuorovaikutus, Motivointi, Innovatiivisuus, Luovuus

Mikko Nuolivirta

Creativity and development in motivational individual leadership

Year	2019	Pages	53
------	------	-------	----

Due to the individualist worldview the need for individual treatment has increased. Of the leadership theories, individual leadership answers the best way to this challenge. It is not, however, sufficient because of the diversity of human values, motives, and multitudinous character traits.

The thesis investigated whether it would be possible to achieve the individually-oriented interaction between the leader and the subordinate combining theories of individual leadership, elements of deep motivation, mechanisms of creativity and the innovation process. The aim was to present a more versatile and dynamic development plan for the individual leadership. The plan is meant to develop a leadership that takes individual needs into account.

The thesis begins by introducing theories of the interactive individual leadership, the motivation, the creativity and the innovation process. In the research part the interview material is presented. It was gathered as a cross-sectional study with qualitative 16-question expert interviews, which included systematically selected five supervisors. The interview investigated the current state of individual leadership and innovation in leadership positions. The interview material disclosed common and different management practices and habits among the interviewees. The responses were either conforming or against good leadership methods and creativity processes, or interviewees' own approaches to good leadership and creativity processes.

The thesis presents an overview of the current state of the individual leadership and the innovativeness. The result of the research is a development plan for an interactive individual leadership style that is more creative, development encouraging and motivation-oriented. Finally, the result of the study puts out four further research questions that could help in advancing the research topic. The thesis ends with the researcher's reflection on what information the research produced and what remained to be pondered upon.

Keywords: Individual leadership, Interaction, Motivation, Innovativeness, Creativity

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Työn tausta ja tutkimustavoite.....	7
3	Motivoiva yksilöjohtaminen	8
4	Innovatiivisuus.....	12
	4.1 Luovuuden prosessi	15
	4.2 Innovaation aloittaminen ja keksiminen	17
	4.3 Innovaation toteuttaminen ja aika toteuttamisen jälkeen	21
5	Kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa.....	22
6	Tutkimusmenetelmä.....	24
7	Haastattelu.....	26
8	Haastattelujen vastaukset.....	28
	8.1 Esimiesprofiili, läsnäolo, käyttäytyminen ja vuorovaikutus	29
	8.2 Sisäinen ja ulkoinen motivointi	33
	8.3 Vuorovaikutusmenetelmien ja johtamistapojen kehitys	34
	8.4 Alaisten toiminnan kehittäminen.....	35
	8.5 Taipumus ja olosuhteet innovatiivisuuteen	37
9	Validiteetti, reliabiliteetti ja lähdekritiikki.....	38
10	Haastattelun yhteenveto	39
11	Luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa -kehittämissuunnitelma.....	41
12	Pohdinta	46
	Lähteet	49
	Kuviot.....	53

1 Johdanto

Opinnäytetyö sisältää katsauksen yksilöjohtamisen merkityksestä, yksilön motivoinnista, innovaatioajatteluprosessista ja niiden yhdistämisestä. Yhdistämisestä seuraa ihmisläheinen, dynaaminen ja luova jokaisen yksilön huomioiva yksilöjohtamisen suunnitelma. Tutkimuksen liikkeellepanija on kuluvana vuosikymmenenä useasti eri konteksteissa - kuten artikkeleissa, tutkimuksissa ja työelämässä - ilmaistu tarve kokea individualistisempaa työnohjausta. Ihmiset ovat lähihistoriaan verrattuna korostetun yksilöllisiä. Liberaalin humanismin vahvistaessa yksilön ainutlaatuisuutta esimiesten olisi toivottavaa pystyä vastaamaan työntekijöiden yksilöllisemmän kohtelun tarpeeseen.

Yksilöjohtamisessa alaisia johdetaan yksilöinä heidän yksilölliset ominaisuutensa huomioiden. Ihmisten arvot, luonteenpiirteet, temperamentit ja kokevat minät ovat erittäin monimuotoiset ja erilaiset. Katsaustutkimus pohjautuu oletukseen, etteivät yksilöjohtamisen mallit ja teoriat kuitenkaan riitä vastaamaan jokaisen työntekijän yksilöllisiin perusominaisuuksiin ja -tarpeisiin. Johtaja voi pärjätä pitkälle omaksumalla ja viemällä käytäntöön yksilöjohtamisen oppeja, mutta johtamistilanteen lopputuloksen menestys on lopulta kiinni vastaanottajan yksilöllisistä ominaisuuksista. Pelkät yksilöjohtamisen teoriat eivät riitä vastaamaan jokaisen alaisen erilaisiin tarpeisiin, jotta he kokisivat itsensä mahdollisimman arvostetuiksi, motivoituneiksi ja tyytyväisiksi työpaikoillansa. Tutkimuksessa vastataan yksilöllisemmän johtamisen tarpeeseen korostamalla luovuutta motivoivassa ja hyvään vuorovaikutukseen tähtäävässä yksilöjohtamisessa. Opinnäytetyön tekijä selvitti kollegoiltaan ja esimiehiltään heidän mielipiteitään tutkimusaiheesta. Jokainen oli vaikuttunut aihepiiristä ja ilmaisi haluavansa perehtyä työhön sen valmistuttua. Työn aiheelle vaikuttaa olevan mielenkiintoa työmaailmassa.

Tutkimustyö muodostuu kolmesta osa-alueesta: yksilöjohtamisen ja motivoinnin nykytilan tarkasteluista, innovointiprosessin avaamisesta sekä yksilöjohtamisen ja innovoinnin yhteensovittamisen mahdollisuudesta. Opinnäytetyössä tarkastellaan olemassa olevia teorioita ja selvittää viittä esimiestä haastatteleamalla, kuinka teoriat ja henkilökohtainen luovuus näkyvät käytännön johtamistyössä. Työssä selvitetään luovuuden mekanismien ja motivoivan yksilöjohtamisen yhdistämisen mahdollisuutta. Siten on mahdollista huomioida paremmin yksilöiden erilaisia persoonallisuuspiirteitä parantaen johtamisen laatua. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivista asiantuntijahaastattelua, haastattelun analyysia sekä alan artikkelien ja kirjallisuuden materiaaleja. Haastattelujen tulkinnat ja teorioista johdetut opit yhdistämällä tutkimus esittää tuloksena katsauksen nykytilanteesta sekä raamit innovatiiviselle, johtajan kehitystä tukevalle ja jokaista henkilökohtaisella tasolla motivoivalle yksilöjohtamiselle. Opinnäytetyön tulos on kehityssuunnitelma aiheesta luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa.

2 Työn tausta ja tutkimustavoite

Jokaisella ihmisellä on erilaisista geeneistä, perhekasvatuksista, kokemuksista ja ympäristön vaikutuksista johtuen yksilölliset taipumukset nähdä ja kokea maailma. Individualistisessa kulttuurissa ihmisen maailmankuva on minäkeskeinen huolimatta heidän kyvyistään työskennellä ryhmässä ja sopeutua erilaisiin ryhmäkokoonpanoihin. Jokainen vastaa itse omasta elämästään ja valinnoistaan. Jokainen yksilö toimii oman ainutlaatuisen arvo- ja motiivimaailmansa pohjalta. Siitä seuraa, että mieltymykset ja valmiudet eri toimintatavoille ovat jokaisella erilaiset. (Korteso 2019; RMP Nordic 2018; Väestöliitto 2019.)

Yksilöjohtamista kaivataan entistä enemmän työpaikoilla. Nyt työelämänsä aloittava sukupolvi toivoo varhaisempaan sukupolveen verrattuna enemmän tulevansa kohdatuksi ainutlaatuisina yksilöinä (Mayor & Risku 2015, 25). Työntekijät eivät enää koe olevansa yhtä harmaata massaa, vaan he toivovat tulevansa nähdyksi ja kohdelluksi heinä itsenään. Työterveyslaitoskin on listannut hyvän johtamisen kriteereihin monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden tunnistamisen. Onnistunut johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä kohdella alaisiaan yksilöinä. Heitä tulee johtaa poiketen historiallisesta johtamisen ”kultaisesta säännöstä”, että alaisia tulisi johtaa kuin itseään haluaisi johdettavan. (Mayor & Risku 2015, 24; Lehtinen 2019; Työterveyslaitos 2019.) Yksilöjohtamisen voi olettaa tulevan olemaan suuressa arvossa lähitulevaisuudessa ja yksilöjohtamiseen perustuvia teorioita tullaan todennäköisesti näkemään entistä enemmän käytännön tasolla - se olisi ainakin toivottavaa.

Opinnäytetyön oletus on, että pelkät yksilöjohtamisen teoriat eivät riitä joustavan täydelliseen yksilön johtamiseen. Ihmiset ovat valtavan erilaisia, joten he eivät tule yksilöinä saamaan tarvitsemaansa optimaalista johtamista edes yksilöjohtamisen ammattilaiselta. Tutkimuksessa pyritään edellä mainitusta johtuen selvittämään, millä tavalla yksilöjohtamisesta saisi luotua ihmisten erilaisuuden huomioivan johtamissuunnitelman. Lisäksi johtamisen tulisi olla motivoivaa ja toimivaa erilaisissa tilanteissa. Oletettu ratkaisu on innovatiivisuuden lisääminen ja syvämotivoinnin korostaminen yksilöjohtamisessa.

Tällöin yksilöä johdetaan hyväksi todettujen yksilöjohtamisen ja motivoinnin mallien mukaisesti. Johtamista rikastuttavat luovuus, kehitys ja innovointi. Johtajan johtaessa yksilöä hän tulkitsee alaistaan ja muokkaa johtamistapojaan yksilön ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Alainen saa tällöin juuri hänelle sopivaa dialogia ja kanssakäymistä johtajaltaan. Tällaiset johtajat kehittävät itseään säännöllisesti vähintäänkin itsereflektion ja palautteiden kautta. He käyttävät luovaa potentiaalia oman ja alaistensa työn kehittämiseen. Näin saavutetaan oletettavasti paras mahdollinen yksilöjohtamisen tulos.

Yksilöjohtamista tulee siis täydentää hetkessä - tai mahdollisuuksien mukaan tulevaa johtamistilannetta ennakoiden - toteutettavalla innovatiivisuudella. Näin saavutetaan

tilanteeseen ja yksilöön sopiva optimaalinen kanssakäyminen ja johtamistulos. Tutkimuksessa selvitetään, voiko luovuuden mekanismeja hyödyntämällä saavuttaa paremman johtamistuloksen. Ilmiö rajautuu ennen kaikkea johtajan ja työntekijöiden diversiteetin huomioivaan kanssakäymiseen. Tutkimustulos ja teoria saattavat olla sovellettavissa suuremman linjan johtamisprosesseihin; innovointi on aina kehittävää joko luoden uusia toimintatapoja tai rohkaisten jättämään huonot toimintatavat pois. On oletettavaa, että luovuuden lisääntyminen synnyttää parempien johtamismenetelmien lisäksi muitakin työympäristöön liittyviä parannuksia.

Yksilöjohtamisen ja innovoinnin ympärillä on olemassa valmiiksi tutkittuja ja vahvistettuja malleja sekä teorioita. Innovatiivisuutta yksilöjohtamisessa ei kuitenkaan vaikuta olevan tutkittu, eikä siitä ole tehty teoriapohjaa - on huomioitava, että innovaatiojohtaminen on eri asia. Tutkimuskatsaus ja yksilöjohtamisen kehittämissuunnitelma on toteutettu yksilöjohtamiseen, motivointiin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyvien teorioiden ja haastattelusta johdettujen tulkintojen yhdistämisellä. Teoriakatsaus ja poikkileikkaava kvalitatiivinen viiden henkilön asiantuntijahaastattelu, jossa on käytetty systemaattista otantaa, ovat työssä käytetyn tutkimusmateriaalin perusta.

3 Motivoiva yksilöjohtaminen

Yksilöllä tarkoitetaan individuaalia henkilöä, jolla on omanlaisensa psykofyysissosiaaliset ominaisuudet ja tarpeet. Näitä piirteitä ovat muun muassa luonne, arvot, tunteet, asenteet, vuorovaikutustaidot ja ajattelutavat, joilla puolestaan on vaikutusta oman toiminnan lisäksi ympärillä olevien ihmisten käyttäytymiseen (Viestintätieteiden laitos 2017). Yksilöllisten ominaisuuksien diversiteetti eli monimuotoisuus on valtavan laaja. Yksilöjohtaminen on johtamista yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden. Ihmiset haluavat tulla johdetuksi eri tavoin. Mikäli yksilöitä ei johdeta heille sopivalla tavalla, heidän motivaationsa ja työnlaatuksensa kärsivät, mutta oikealla interpersoonallisella vuorovaikutuksella työntekijät saavuttavat parempia tunnetiloja ja tuloksia (Campbell 2011). Heikkilä & Heikkilä (2001, 39) ovat todenneet: *”...koska ihmiset ovat erilaisia, on kohtalokasta tarjota kenellekään kaikille sopivia valmisratkaisuja.”* Yksilöjohtamisessa työntekijää ohjataan kulkemaan kohti sen hetkistä missiota yksilön oman motivaation ja kannusteen kautta. (AdvisoryBoard 2017; Campbell 2011; Heikkilä & Heikkilä 2001, 39.)

Monet erilaiset johtamistyyliä kuten autoritääriininen johtaminen, muutosjohtaminen ja prosessijohtaminen ovat omilla alueillaan tehokkaita. Ne eivät kuitenkaan vastaa yrityksen suurimman voimavaran, alimman tason työntekijöiden, yksilöllisiin tarpeisiin. Motivoituneet työntekijät parantavat todistetusti yritysten tuotantotehoa, palvelun laatua ja liikevaihtoa. Yksilöjohtaminen on tätä näkökulmaa tarkastellen paras johtamisvaihtoehto. Sillä päästään lähim-

mäksi työntekijää. Tällöin työolojen ja motivaation parantuminen ovat todennäköisimpiä johtamisella saavutettuja etuja sekä yksilölle että yritykselle.

Tehokas johtaja luottaa itseensä. Hän on itsevarma ja visionäärinen ongelmanratkaisija, joka uskaltaa käydä kiinni haastaviin ja epämukaviinkin haasteisiin. Hän välittää jokaisesta alaisestaan ja antaa heille aikaa yrittämättä kuitenkaan olla kaikkien kaveri. Hän kohtelee jokaista tasapuolisesti luoden ja vaalien keskinäistä luottamusta sekä välttämällä henkilökohtaisia loukkauksia. Hyvällä johtajalla on nöyryyttä ja hyvä itsetunto: hän on tietoinen omista vahvuuksistaan sekä rajoitteistaan ja hyväksyy ne. Tällainen johtaja pystyy hyväksymään alaistensa erilaisuudet ja puutteet. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33-36; Lehtinen 2017.)

Johtamis- ja ohjaustilanteet etenevät yleensä - ellei kyseessä ole rutiinitilanne - varsin ennakoimattomasti. Hyvän johtajan tulisi ennustamattomuus huomioiden havainnoida tarkasti kaikkia tilanteessa esiin tulevia tunteita, ilmeitä, eleitä ja ajatuksia. Niistä hän pystyy rakentamaan dynaamisesti tilanteen todellisuuden. Onnistunut havainnointi edellyttää, että johtajalla ei ole omia tunnebarrikaadeja ja hän on avoin kaikille kanssakäymisessä esiintyvillä ärsykeille. Omat tunteet tulisi uskaltaa kohdata, käsitellä ja ymmärtää. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 38-40.) Muita ei voi ymmärtää ja tulkita, ennen kuin osaa ymmärtää ja tulkita itseään.

Toimivan johtamisen perusta on usean kommunikaatiotavan hallinta. Niitä johtajan tulee yhdistää ja sopeuttaa tilanteiden vaatimalla tavalla. Hyvä johtaja kommunikoi taitavasti sanattomalla ja sanallisella viestinnällä välittämällä omat ajatuksensa ymmärrettävästi ja harkiten kuulijalle. Erityisen tärkeää on, että hän kuuntelee aktiivisesti ja läsnäolevasti toista osapuolta. Johtajan tulee keskustelussa olla avoin, kiinnostunut, ennakkoluuloton ja hyödyntää sekä ymmärtää niin kehon kieltä kuin erilaisia ihmisiä. (Kukkola 2016; Heikkilä & Heikkilä 2001, 37-38; Prossack 2018.) Taitava johtaja on tutkinut alaistensa motiiveja ja osaa kommunikoida heidän kanssaan jokaisen yksilölliset sisäiset motiivit huomioiden. Johtaja pyrkii asettamaan ulkoiset tavoitteet ja työympäristön sekä -ohjauksen yksilön sisäisiä motiiveja vastaaviksi. Tällöin yksilö voi kokea tyydytystä ja olla motivoitunut, joka puolestaan vahvistaa tehokkuutta ja luovuutta.

Hyvän johtajan tulisi osata auttaa alaisiaan. Auttamisen kannalta ydinosaamiseksi muodostuvat oikeiden käyttäytymismallien hallinta erilaisissa tilanteissa, monipuoliset kommunikaatiokyvyt, taito hyväksyä erilaiset ihmiset ja usko omaan moraaliseen ja ammatilliseen pätevyYTEEN. Tilanteesta riippuen johtajan on valittava valmentako, opettaako, ohjaako, neuvooko vai motivoiko hän alaistaan. Ohjaaminen, opettaminen ja motivoiminen ovat usein parhaat vaihtoehdot kiireessä. Rauhallisempina aikoina neuvominen ja valmentaminen ovat hyviä keinoja. Toimivassa ihmissuhteessa johtaja pyrkii käyttäytymisellään ohjaamaan johdettavaa riippumattomammaksi itsestään vahvistaen siten alaisen omia

voimavarojaan. Kommunikaatiokykyjen tehokas valjastaminen edellyttää ajan kanssa rakennettua keskinäistä luottamusta. Terve suhde, jossa molempien kykyihin ja taitoihin luotetaan, on menestyvän kanssakäymisen perusta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33; Prossack 2018.)

Hyvällä johtajalla on uskoa itseensä johtajana, terve minäkuva ja hyvä itsetunto. Hänellä on hyvä itsehillintä ja hän on sekä stressitön että itsenäinen. Tarkastellakseen omaa itsetuntemustaan ja kehittymistarpeitaan alati kehittyvän johtajan on syytä ajoittain pyytää palautetta toiminnastaan. Epävarmat henkilöt voivat tunnustelevalla strategialla sopia jatkuvasta palautteenannosta muutaman läheisen kollegan kanssa. Silloin sekä positiivisen että negatiivisen palautteen saamisesta tulee luontevampaa. Tunnustelun jälkeen palautetta voi myöhemmin pyytää neutraaleimmilta henkilöiltä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 36-37; Kultanen 2015.)

Motiivit - sisäiset ja ulkoiset - ohjaavat yksilöitä täyttämään perustarpeitaan, halujaan ja pyrkimyksiään. Perustarpeet ovat universaaleja psykologisia vaistonkaltaisia tarpeita, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, kuten alla oleva kuvio (Kuvio 1) osoittaa. Nämä tarpeet ovat yksilöllillä eri vahvuiset ja ne ovat toistuvia. Kun tarve on tyydytetty, lyhyen ajan päästä se on tyydytettävä uudestaan. Vahvan tarpeen toteuttaminen muodostaa yksilössä vahvoja positiivisia tunteita. Yksilö hakeutuu kokemaan tilanteen uudelleen. Johtajan onnistuessa puhuttelemaan alaistaan hänen arvojaan, asenteitaan ja elämänkatsomustaan myötäillen hän luo alaiselleen myönteisen kokemuksen. Näin alainen todennäköisesti motivoituu käyttäytymään johtajan asettaman tavoitteen mukaisesti. (Mayor & Risku 2015, 37-38, 40-42.) Työ voi tuottaa mielihyvää ja positiivisia kokemuksia, kun se järjestetään mahdollisimman hyvin yksilön perustarpeita vastaavaksi.



Kuvio 1: Perustarpeet eli motiivit (Mayor & Risku 2015, 42).

Mayor ja Risku (2015, 42) selittävät ihmisen käyttäytymisen syiksi perusmotiivit. Syvimmät ja muuttumattomimmat ovat arvot, sitten asenteet ja lopuksi elämän aikana opitut tiedot ja taidot. Nämä kolme tekijää selittävät, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa.

Ulkoiset motiivit ovat ympäristöstä peräisin olevia tehtäviä tai tavoitteita, palkkioita ja rangaistuksia. Sellaisiin reagoidaan reaktiivisesti toteuttaen itsensä ulkopuolelta saatuja missioita. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö toivoo tekemisen miellyttävän tehtävänantajaa, tai hän varmistaa oman turvallisuutensa ja pysyvyytensä tilaa. Ulkoisesti motivoituvat yksilöt tarvitsevat usein palautetta ja ohjausta. Valtaosille täysin ulkoiseen päämäärään pyrkiminen on henkisesti kuluttavaa pakottavuutensa vuoksi. Jos päämäärä ei tarjoa henkilökohtaisten perusarvojen saavuttamista tukevaa kannustinta, työ on mieletöntä. (Mayor & Risku 2015, 35; Uusitalo-Malmivaara 2014, 46.)

Sisäiset motiivit perustuvat geeniperimän ja kasvu ympäristön luomaan arvomaailmaan, tarpeisiin ja omaan persoonallisuuteen. Sisäisesti motivoituneet yksilöt täyttävät proaktiivisesti tarpeitaan. He toimivat oma-aloitteisesti, koska he haluavat aidosti tehdä niin. Sisäisen motivaation vallassa olevaa yksilöä motivoi itse toiminta. Silloin toiminnan lopputulos on tekijälle tärkeä sen arvomaailman vastaavuuden vuoksi. (Mayor & Risku 2015, 37, 39; Uusitalo-Malmivaara 2014, 46.) Sisäisesti motivoituneen proaktiivisen työntekijän motivaatio heikenee herkästi liiasta ohjauksesta ja palautteesta.

Monet motivaation merkityksellisyyttä tutkineet psykologit ovat yhtä mieltä sisäisen motivaation merkityksestä innostuksen, onnellisuuden ja menestymisen kannalta. Filosofi Frank Martela on ilmaissut kannatusta saaneen ajatuksen, että yritysjohtajista liian moni vuorovaikuttaa alaistensa kanssa, kuin heillä ei olisi sisäistä motivaatiota lainkaan (Jarenko, K. & Martela, F. 2014). Psykologian professori Mihály Csíkszentmihályi (joka on ollut osallisena positiivisen psykologian luomisessa) on kehittänyt flow-tila -termin kuvastamaan täydellistä sisäistä motivaatiota. Yksilön ollessa sisäisesti motivoitunut hän uppoutuu tehtävään energisesti, sitoutuneesti ja motivoituneesti. Flow-tilassa ihminen unohtaa kaiken ympäriltään nauttien täysin siitä, mitä hän sillä hetkellä tekee. (Mayor & Risku 2015, 37; Csíkszentmihályi 1990, 4.)

Yksilöllinen johtaminen onnistuu tuntemalla yksilön motiivit ja tukemalla mahdollisimman monen motiivin samanaikaista toteutumista. Jokaisen motiivisisältö ja -hierarkia ovat ainutlaatuisia. Ihmisillä on taipumus pitää omaa arvomaailmaa oikeimpana, mutta hyvän yksilöjohtajan tulee tunnustaa ja arvostaa jokaista erilaista motivaatiokombinaatiota. Hyvän esimiehen on tärkeää tiedostaa omatkin vahvat motiivinsa, koska omat motiivit vaikuttavat käyttäytymisen lisäksi suhtautumiseen muihin ihmisiin. Jos esimiehen vallantarve on vahva, hän arvostaa luontaisesti määrätietoisia ja kunnianhimoisia alaisia. He, joille valta ei ole motivoiva

tekijä, vaikuttavat valtaa arvostavan esimiehen silmissä saamattomilta. Valtaosa motivaatioon vaikuttavista perustarpeista on suhteellisen pysyväisluonteista, mutta vanhemmiten osa motiiveista - kuten tarve ruumiilliseen aktiivisuuteen ja valtaan - heikkenee. (Mayor & Risku 2015, 25, 34, 48; RMP Nordic, 2018.)

Ihmiset motivoituvat sisäisten motiivien ja tarpeiden sekä ulkopuolisten tavoitteiden ja tilanteiden vaikuttamana, kuten alla oleva kuvio (Kuvio 2) osoittaa. Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on tuonut kollegoidensa kanssa esille 16 universaalista perusmotiivia. Ne löytyvät jokaiselta eri tasoista. Motiivien mittaamiseen on käytettävissä Reiss Motivaatioprofiili. Sillä selvitetään henkilön 16 elämän perustarpeen intensiteettiä. Testi osoittaa, mitkä motiivit vaikuttavat yksilön toimintaan vahvasti. Testi näyttää myös, mitkä motiivit ovat intensiteetiltään heikkoja ja saavat yksilön välttämään kyseiseen motiiviin liittyviä tilanteita. Motiivin ollessa intensiteetiltään vahva yksilö käyttäytyy usein ja vahvasti motiivitarvetta tyydyttäen. Motiivin ollessa intensiteettiarvoltaan heikko yksilö hakee yleensä päinvastaista tilannetta, esimerkiksi riippumaton henkilö hakeekin seuraa ja tukea. (Mayor & Risku 2015, 38-39, 50; RMP Nordic 2018; RMP swiss 2018.)



Kuvio 2: Sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet = motivaatio (Mayor & Risku 2015, 38).

Mayor & Riskun (2015, 38) mukaan motivaatio syntyy sisäisten motiivien ja tarpeiden tyydyttämisellä sekä ulkopuolisten tavoitteiden ja tilanteiden asettamana. Usein motivaatioon vaikuttavat molemmat tekijät, mutta joskus vain toinen. Työntekijällä voi olla sisäinen tarve suoriutua asioista hyvin ja hänen esimiehensä on asettanut hänelle tietyn tulostavoitteen, jonka saavuttamiseen työntekijä on motivoitunut. Toisaalta ulkopuolinen tavoite voi olla niin alaisen arvomaailmaa vastaan, että motivoituminen on vain ulkopuolista sisäisen motiivin puuttuessa täysin.

4 Innovatiivisuus

Innovaatio on esimerkiksi käytäntöön viety uusi tai parannettu tuote/palvelu, toimintatapa, prosessi, näkökulma tai tason parantaminen. Innovaatioprosessissa kehitetään uusia ideoita tai keksitään parempia keinoja toteuttaa jokin asia. Siihen kuuluu kaikki toiminta, joka edis-

tää ideointiprosessia, käyttökelpoisen keksinnön syntymistä ja sen käytäntöön viemistä. Innovaatiolle on tyypillistä sen tuottama uusi lisäarvo. Uusi toteutettava idea on tuottava, jos siitä on hyötyä ihmisille esimerkiksi saavutuksen, ilon tai miellyttävämmän työympäristön muodossa. (Suomala & Taatila 2012, 10, 12; Inno-Vointi 2017; Sydänmaanlakka 2009, 3.1.)

Innovaatiopolku alkaa hetkestä, kun ihminen alkaa pohtia, voisiko jotakin tehdä paremmin. Innovaatiot syntyvät oman kokemusmaailman ja ympäristöstä havaittujen ärsykkeiden yhteistyössä. Ihminen tulkitsee ulkoisia havaintoja oman henkilökohtaisen mielikuvansa kautta, mistä hän luo tulkintoja ja ratkaisuja saavuttaakseen tavoitteensa. Innovaatioiden ensimmäinen edellytys on hyvä osaaminen ja korkea motivaatio. Seuraava tärkeä askel on tehdä päätös kehitystyön aloittamisesta. Johtajan tavoitellessa parempaa johtamislopputulosta hänen on osattava tarkastella tehtäväänsä uudesta näkökulmasta. Hänen on yhdistettävä aikaisempaa tietoa uusin tavoin. Luovuus on anarkiaa jo olemassa olevia toimintatapoja vastaan. (Suomala & Taatila 2012, 18-20; Sydänmaanlakka 2009, 3.1.)

Innovaation toteuttamisen arvioinnissa tulisi huomioida kaksi seikkaa: onko idea jo keksitty ja onko idean käytännön toteuttaminen liian aikaista. Uuden keksinnön olemassaolo on tarkistettavissa suhteellisen helpoin käytännön keinoin. Patentti- ja rekisterihallituksesta voi joko itse etsiä olemassa olevia patenteja, tai pyytää asiantuntijaa selvittämään, onko innovaatio jo suojattu patentilla. Erilaiset immateriaalioikeudet ovat suojattavissa: tavaramerkillä, mallioikeudella, patentilla ja hyödyllisyysmallilla. Idean toteuttamisen ajankohdan sopivuuden varmistaminen on haasteellisempaa, koska alan asiantuntijat eivät välttämättä osaa arvioida innovaation menestymisen mahdollisuuksia. Monet toteutetut innovaatiot ovat kokeneet aikansa paljon vastustamista. Hyvän käsihygienian keksijä Ignas Semmelweiz joutui keksintöönensä uskomisen vuoksi lopulta pakkohoitoon, vaikkakin hänen ideansa lopulta hyväksyttiin kymmeniä vuosia myöhemmin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017a, 2017b, 2017c & 2017d; Suomala & Taatila 2012, 20-22; Crawford 2017.)

Työmaailmassa tapahtuvien jatkuvien muutosten ja globaalien teknologisen kehityksen vuoksi lähes jokainen joutuu kohtaamaan uusia asioita ensimmäistä kertaa. Yllättävät tapahtumat ja haasteet vaativat ratkaisun ilman aiempaa opastusta tai kokemusta. Tällaiset tilanteet edellyttävät organisaation henkilöiltä innovatiivisuutta, jonka avulla joko mukaudutaan tai luodaan uusia parempia toimintatapoja. Jokaisen tulisi kehittää omaa sekä muiden luovuuspotentiaalia ja herkkyyttä reagoida innovatiivisesti ympäristön muutosvihjeisiin. Ihmisillä on enemmän mahdollisuuksia muutoksiin kuin koskaan aikaisemmin. Jatkuva ongelmanratkaisu voi tosin muodostua ongelmaksi ja kuormittaa ihmisiä, mikäli viisauteen vievä luova ja älykäs ajattelu on entuudestaan tuntematonta. Tällöin strateginen ajattelu ei luonnistu seuraavan kuvion (Kuvio 3) mukaisesti, kuten Pentti Sydänmaanlakka, filosofian tohtori, henkilös-

tjohtamisen konsultti ja tietokirjailija, on esittänyt. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 7-8; Sydänmaanlakka 2009, 6.1.)



Kuvio 3: Yleisen strategisen ajattelun kulmakivet (Sydänmaanlakka 2009, 6.1).

Strateginen ajattelu edellyttää luovuutta, älykkyyttä, osaamista ja tietoa, joilla on mahdollista tehdä viisaita ratkaisuja. Laaja kirjo ennennäkemättömiä haasteita on ratkaistavissa ennakkoluulottomalla antautumisella uuden vastaanottamiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 7-8; Sydänmaanlakka 2009, 6.1.)

Ihmisillä on tapana niin vapaa-ajalla kuin työelämässä luoda toistuvia rutiineja ja käyttäytymistapoja. Näistä voi olla hyötyä ihmiselle itselleen. Tällöin hänelle jää enemmän henkistä energiaa muihin panostusta tarvitseviin seikkoihin. Johtajatkin voivat hyötyä tutuista ennalta odotetuista käyttäytymismalleista, jolloin heidän on helpompi ennakoita tapahtumia. Toisaalta ongelmien havaitsematta ja poistamatta jääminen voi johtua johtajan jatkuvaksi opitusta käyttäytymismallista. Tällöin ongelmaa ei nähdä tai osata korjata ja haastetta käsitellään vuodesta toiseen samoin tehottomin keinoin. Pelkkään tehokkuuteen tähtääminen johtaa nopeasti tehottomuuteen. Tehokkuus tulevaisuudessa edellyttää jatkuvaa uudistumista, ja uudistuminen vaatii energiaa ja hyvinvointia, koska uupuneena ja väsyneenä luovuus ei kukoista. Johtamisen tarkoituksena on saada positiivista kehitystä aikaan edesauttamalla muutosta, joka saavutetaan vapauttamalla ihmisten rakentavat voimavarat hyötykäyttöön. Älykäs johtaminen huomioi tehokkuuden, uudistumisen, hyvinvoinnin ja luovuuden. Rikkomalla alaisten (ja omia) rutiininomaisia käyttäytymistapoja johtajan luoman psykologisesti turvallisen ympäristön turvin alaiset voivat löytää tuoreita näkökulmia edistämään henkilökohtaista ja ammattillista kasvuun. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 27-29; Sydänmaanlakka 2009, 6.3.)

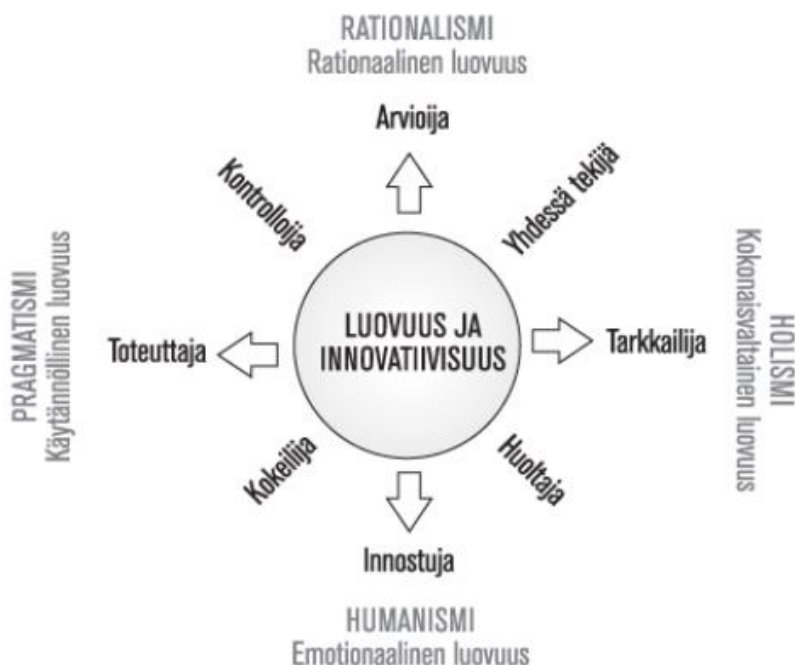
4.1 Luovuuden prosessi

Luovuudessa tärkeää on vapaa ajattelu. Innovaattorin tulee kyetä ajattelemaan luovasti ennalta olemattomia asioita tai olemassa olevia seikkoja uusin näkökulmin. Hän voi pohtia, voisiko jonkin asian tehdä toisin, korvata kokonaan uudella toimintatavalla tai kahden tyypillisesti toisensa pois sulkevan konseptin yhdistää molempien ominaisuuksia sisältäväksi synergiaaksi. Tärkeä seikka menestyvien oivallusten saavuttamiseksi on jatkuva silmien auki pitäminen uusien ideoiden varalta, missä ikinä ihminen kulkeekin. Luovaa ihmistä vie eteenpäin sisäinen motivaatio luoda jotain uutta ja välttää tavallisuutta. Hän haluaa kopioinnin sijasta luoda. Innovaation tulisi vastata johonkin tarkoitukseen tekemällä tavoitteen saavuttamisen helpommaksi tai tehokkaammaksi. Ongelman tarkka määrittäminen auttaa ongelmanratkaisussa ja innovaation syntymisessä (onko tarkoitus kulkea jokin matka nopeasti vai viettää helposti aikaa matkan määränpäässä olevien ihmisten kanssa?). (Ingels 2019, 15:58-16:15; Fox & Reiss 2012, 92; Reunanen 2015, 20; Suomala & Taatila 2012, 57.)

Innovaatio vaatii syntyäkseen sopivan ympäristön. Innovaation kannalta olennaisten ympäristötekijöiden puuttuminen - kuten kehittämiseen vaadittavat resurssit - voi pysäyttää uuden idean kehittämisen hyvin nopeasti. Ympäristö, jossa ideoitsijat voivat saada asioita alulle, on oleellinen ideoiden synnyssä. Innovaation jokaiseen vaiheeseen vaikuttavat innovaattori, innovaation sosiaaliset rakenteet ja resurssit. Innovaattori on yksi henkilö tai tiivistä yhteistyötä tekevä tiimi. Innovaattorin ominaisuuksia ovat muun muassa innostuneisuus, uteliaisuus, aktiivisuus ja laiskuus. Edellä mainitut taipumukset motivoivat yksilöä pohtimaan, miten asiat toimivat ja miten niitä voisi kehittää uudennlaisiksi, tehokkaammiksi tai helpommiksi. Perustieto aiheesta, erilaisia ärsykeitä ja vaikuttimia sisältävä ympäristö ja halu sekä kiinnostus aiheen kehittämiseen auttavat uusien asioiden keksimisessä. (Myhrvold 2019, 13:01-13:27; Suomala & Taatila 2012, 25, 27.)

Seuraavan kuvion (Kuvio 4) mukaisesti innovaattorit voidaan jakaa ominaisuuksiltaan neljän perusulottuvuuden (rationalismi, holismi, humanismi ja pragmatismi) pohjalta luovuustyypeiltään kahdeksaan tyyppiin: arvioija, yhdessä tekijä, tarkkailija, huoltaja, innostuja, kokeilija, toteuttaja ja kontrolloija. Arvioija on rationaalinen paljon ajatteleva tutkija. Yhdessä tekijä on sosiaalinen verkostoissa toimiva tiimipelaaja. Tarkkailija osaa ottaa etäisyyttä ja hahmottaa kokonaisuuksia hyvin perusteiden ollen filosofi. Huoltaja huomioi empaattisesti muut huolehtien innovaation vaikutuksesta yksilöihin hoivaajan tavoin. Innostuja toimii tunteiden, intuition, avoimuuden inspiroimana taiteilijatyypinä. Kokeilija innostuu keksijänä uusien asioiden kokeilemisestä uteliaisuutensa, virheiden pelkäämättömyytensä ja mielikuvituksensa voimin. Toteuttaja on käytännönläheinen, nopea ja dynaaminen itsenäisesti toimiva johtaja. Kontrolloijalle ovat tärkeitä selkeä prosessi, tarkat aikataulut ja asioiden päätökseen vieminen omaksuen valvojan roolin. Jokainen edustaa jotain luovuustyyliä tai niiden yhdistelmää. (Sydänmaanlakka 2009, 5.1.) Oman luovuustyylin tunnistaminen voi edesauttaa ymmärtämään

omaa innovaatioprosessia ja mihin seikkoihin voisi olla tarpeen kiinnittää erityistä huomiota tai hankkia tukea verkostoista.



Kuvio 4: Yksilön luovuustyylit ja -tyypit (Sydänmaanlakka 2009, 5.1).

Sydänmaanlakka (2009, 5.1) on jaotellut luovuus- ja innovatiivisuustyytit kokonaisvaltaiseen holismiin, emotionaaliseen humanismiin, käytännölliseen pragmatismiin ja järkeilevään rationalismiin. Holistin ominaisuuksia ovat yhdessä tekeminen, tarkkaileminen ja huoltajuus. Humanisti on kokeilija, innostuja ja huoltaja. Pragmatikolle tyypillistä ovat kontrollointi, toteuttaminen ja kokeilu. Rationalisti tekee yhdessä, arvioi ja kontrolloi.

Innovaation sosiaalisia rakenteita ovat kaikki ihmiset, jotka enemmän tai vähemmän vaikuttavat innovaation synnyttämiseen. Sosiaaliset suhteet ovat tukena innovaatioprosessissa. Ilman verkostoja innovaattori jää tyhjiöön, josta on vaikea löytää uusia ratkaisuja ja kehitystyö on haastavampaa. Verkostoja kannattaa kasvattaa tekemällä laajasti yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa itsensä kaltaisten sijasta. Tällöin innovaattorin on mahdollista saada uutta tietoa ja taitoa hyödynnettäväksi verkostoistaan uusien ongelmien havaitsemisessa ja innovaatioprojektin eteenpäin viemisessä. Olennaista hyvien suhteiden luomisessa on yhteistyön kautta hankitut yhteiset kokemukset ja luottamus. Osallistuminen eri alojen projekteihin ja harrastuksiin on oiva tapa kasvattaa verkostoja. Mikäli innovaattori ei kuitenkaan koe itseään sosiaaliseksi, hänen kannattaa hankkia lähelleen muutama ihminen, jotka ovat jo hankkineet itselleen laajat verkostot. (Suomala & Taatila 2012, 25, 36-38, 42.)

Resursseja ovat kaikki innovaatioprosessin kannalta välttämättömät ainesosat kuten tieto ja raha. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus, maine ja mahdollistavuus voidaan tietyissä tapauksissa lukea innovaation synnyn vaatimaksi resurssiksi. Mikäli ympäristö ei tarjoa innovaation vaatimia resursseja, teknologiaa tai ylipäättänsä hyväksy innovaatiota, se ei voi kehittyä lopulliseen muotoonsa. Tärkein resurssi on usein raha, jonka avulla on hankittavissa monet muut innovaation vaatimat materiaalit. Resurssien ollessa vaikeasti saatavilla innovaattori voi yrittää hyödyntää sosiaalisesta verkostostaan saatavia apuja niin rahoituksen kuin ympäristön suosion saamisessa. Innovaatioprosessi tarvitsee syntyäkseen ja edetäkseen luovia ihmisiä, tarpeeksi resursseja ja innovaation mahdollistavan ympäristön. (Suomala & Taatila 2012, 25, 46.)

Innovaatioprosessin ajallinen viitekehys voidaan jakaa neljään vaiheeseen: aika ennen innovaation aloitusta, innovaatioidean keksimisen hetki, idean toteuttaminen ja aika innovaation toteuttamisen jälkeen. Innovointi on usein iteratiivista eli samat vaiheet yleensä toistuvat useaan kertaan ennen kuin prosessi saadaan päätökseen. Innovaattori joutuu useasti kulkemaan edestakaisin idean keksimisen ja idean toteuttamisen välillä, koska hän saattaa toteuttamisvaiheessa huomata joitakin esteitä tai korjaustarpeita idealleen, jolloin hänen on palattava jatkotyöstämään idean keksimistä. (Suomala & Taatila 2012, 25.)

4.2 Innovaation aloittaminen ja keksiminen

Ennen ideoinnin aloittamista innovaattorin on kehitettävä itseään hankkimalla tietoa, verkostoja ja motivaatiota. Henkilö voi perehdyttää itsensä kiinnostavan seikan asiantuntijaksi, jolloin hänellä on laaja tietopohja mielenkiintoisesta aiheesta. Yhdistämällä hankitun asiantuntijuuden muiden alojen asiantuntijoihin on mahdollista luoda hyvinkin moniulotteisia uusia innovaatioita. Toisaalta perustietämyksen hankkiminen kiinnostavasta alasta riittää, kunhan innovaattorilla on vahva tarve ja halu tyydyttää se. Luovuutta parantaakseen on kokeiltava uutta, venytettävä rajoja ja olla pelkäämättä epäonnistumisia. Monipuolinen eri asioihin perehtyminen auttaa lisäämään oivallusten määrää ja ratkaisujen monipuolisuutta. Kehitystarveärsykkeet yhdistyvät mielessä jo olevaan tietoon. Uudet hermokytkökset ja aivojen monimutkaisuus sallivat uuden ja vanhan tiedon käsittelyn lähes rajattomin tavoin, mistä seuraa luova ajattelu. (Eagleman 2019, 7:55-8:39, 45:22-45:48; Suomala & Taatila 2012, 27-28.)

Innovaatioita kohti vieviä ajatuksia ja tietoja kannattaa tavoitella etsimällä aktiivisesti informaatiota erilaisista asioista. Tietoa saa juttelemalla erilaisten ihmisten kanssa sekä hyödyntämällä kirjallisuutta ja Internetin tietolähteitä. Asiantuntijuuteen pyrkineet voivat etsiä lisää tietoa oman aiheensa rajapinnoista eli selvittää, miten muut asiaan läheisesti liittyvät tieteenalat vaikuttavat käsiteltävään aiheeseen. Innovaattorin kannattaa hyvän perustietämyksen saavutettuaan kokeilla oppimaansa teoriaa käytännössä. Usein hyvät ideat tulevat vasta tekemällä oppimisen kautta. Aktiivisella tiedon keräämisellä, kokemuksen hankkimisella ja ajatusten sekä näkökulmien vaihtamisella innovaattori voi saavuttaa paljon uusia ideoita ja

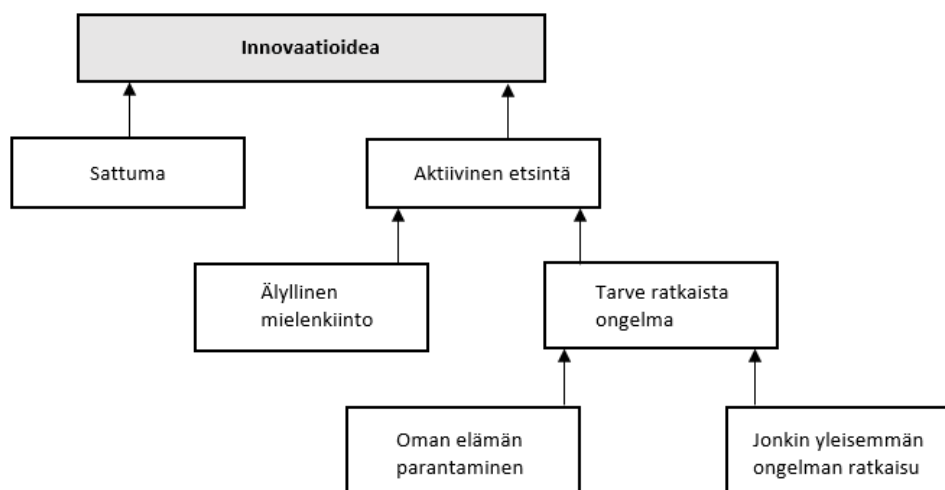
ratkaisuja vanhoihin tuttuihin toimintatapoihin. Ongelmien tiedostaminen, mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden tarkasteleminen erilaisista lähtökohdista voivat synnyttää lukuisia luovia kehitysideoita. (Molloy 2019; Suomala & Taatila 2012, 30.)

Innovaattorin on itsensä kehittämisen lisäksi syytä laajentaa sosiaalista verkostoaan ja varmistaa resurssien olemassaolo hyvissä ajoin. Todelliset innovaatioprojektin tarpeet käyvät yleensä ilmi vasta kehittämisen alussa. Tällöin erilaiset ihmiset ja resurssit ovat hyviä olla valmiiksi saavutettavissa. (Suomala & Taatila 2012, 46.) Monipuolinen lähipiirin tietotaito tukee innovaation luomista. Valmius resurssien saantiin varmistaa innovaatioprosessin tehokkaan etene-
misen.

Innovaatiossa on aina pohjalla jonkin uuden idean keksiminen. Inspiraation iskiessä mahdollistuu luova ajattelu. Luova ajattelu auttaa keksimään sellaisia ideoita, joita innovaattori ei ole oppinut muualta. Sivun 19 kuvion (Kuvio 5) esittämällä tavalla keksiminen tapahtuu joko aktiivisella etsimisellä tai sattuman kautta. Aktiivisen etsimisen laukaisee yleensä joko älyllinen mielenkiinto jotakin seikkaa kohtaan tai ongelmanratkaisun tarve. Ongelmanratkaisussa kyse on yleensä joko jonkin oman elämän aspektin parantamisesta tai yleisemmän ongelman ratkaisemisesta, kuten prosessin parantamisesta tai uuden tuotteen luomisesta. Älyllinen mielenkiinto tai ongelmanratkaiseminen saavat aikaan aktiivisen ratkaisun tai idean etsimisen. Luovan ajattelun hetkinä ajatukset kirjataan muistiin, ja lopulta ne yhdistämällä syntyy innovaatioidea. (Reunanen 2015, 46; Suomala & Taatila 2012, 50.)

Älyllinen mielenkiinto saattaa muodostua vain tietoteorian laajentamiseksi, jos halu innovaation luomiseen puuttuu. Kiinnostuksen lisäksi potentiaalisen innovaattorin on siis haluttava luoda jokin uusi idea tai ratkaisu, ja toteuttaa se. Sattuman kautta syntynyt idea voi syntyä yhtäkkiä, mutta sellainenkaan ei aina päädy innovaatioksi. Se vaatii halun havaita yllättävä idea kunnolla ja tahdon luoda siitä innovaatio. (Suomala & Taatila 2012, 50-52.) Omaa innovaatiokompetenssia ja -osaamista voi arvioida itse- ja vertaisarvioinnilla Meiju Räsänen (2014, 9-10) toimittaman Innovaatiokompetensseja mittaamassa - Opas innovaatiovalmiuksien arviointiin -julkaisun avulla, joka on usean ammattikorkeakoulun yhdessä luoma ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke sekä oppimateriaali.

Ongelmanratkaisussa lähdetään liikkeelle halusta kehittää jotakin epäkohtaa. Kaivattu innovaatio menestyy vastaamalla tarpeeseen. Aivan uusi innovaatio - jota kohtaan käyttäjät eivät ole luoneet tarvetta itse - voi kaivata keskustelua asianosaisten ja kollegoiden kanssa leviämisenä ja hyväksymisenä tueksi. Innovaattori pohtii alla olevan kuvion (Kuvio 5) mukaisesti, voisiko jokin seikka toimia vielä paremmin tai voisiko hän ratkaista jonkin yleisen tason ongelman. Hän pyörittelee asiaa mielessään, ja mahdollisten harha-askelien jälkeen joko aktiivisella etsinnällä tai sattumalta luovan ajattelun kautta muodostuu oivallus. Oivalluksesta seuraa innovaatioidea. (Reunanen 2015, 93; Suomala & Taatila 2012, 54-55.)



Kuvio 5: Innovaatioidean keksiminen (Suomala & Taatila 2012, 50).

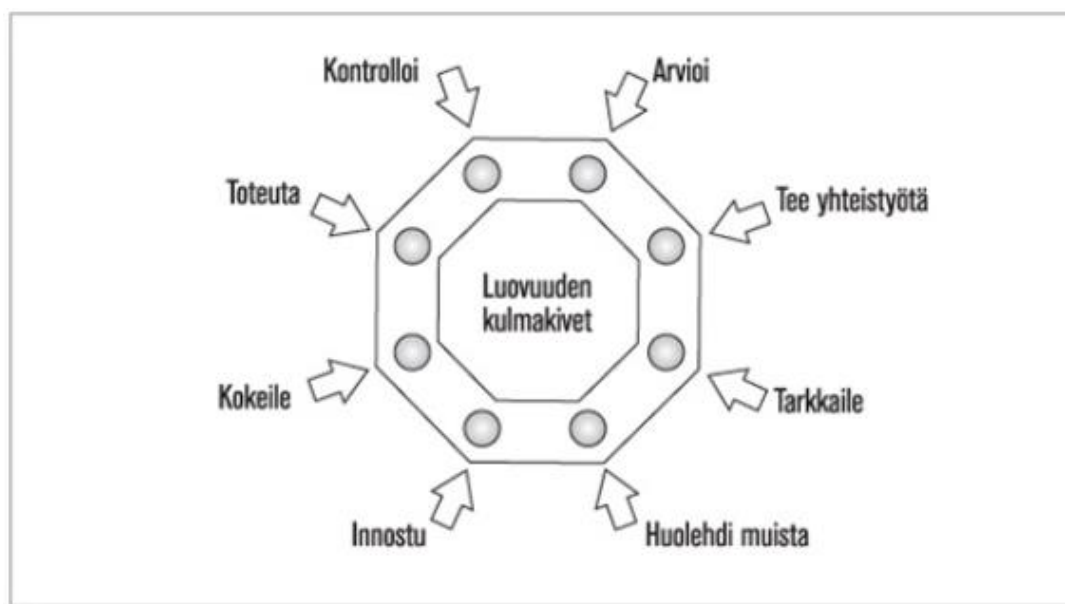
Suomala & Taatila (2012, 50) kuvaavat innovaatioidean lähtevän liikkeelle oman elämän parantamisen tarpeella tai yleisemmän ongelman ratkaisun tarpeella. Ratkaisun tarve johtaa aktiiviseen kehitysideoon etsintään, johon on mahdollista päätyä älyllisen mielenkiinnonkin kautta. Aktiivinen etsintä johtaa innovaatioideaan, johon on mahdollista päätyä sattumalta.

Tulevaisuuden työelämässä yksilön on hallittava luova ongelmanratkaisukyky, kokonaisvaltainen ajattelu ja päämäärätietoisuus kyeten toimimaan sekä yhteistyössä että verkostoissa (Räsänen 2014, 7). Idean keksiminen käynnistyy yleensä yhden ihmisen toimesta. Sosiaalisia verkostoja ja tiimiä hyödyntämällä on mahdollista luoda paljon lisää rakenteita idean ympärille, jolloin innovaatio jalostuu monimuotoisemmaksi. Tehokkaasti toimiva tiimi luo ajatuksia omista lähtökohdistaan ja sisäisistä maailmoistaan käsin. Uusia ideoita syntyy huomattavasti enemmän ja yhteistyöllä niistä rakentuu monet asiat huomioon ottavia innovaatioita. Tiimin tulee jakaa avoimesti kommunikoiden omia ajatuksiaan toisille. Näin yksittäiset ideat saavat uusia ajatussuuntia ja ongelmat ratkeavat helpommin. (Suomala & Taatila 2012, 64.)

Hyvä tiimi on avoin kaikille ideoille. Luovaa ajatustyötä ei rajoiteta, jolloin ryhmän on mahdollista keksiä mahdollisimman monta ajatusta. Keksimisvaiheessa on tärkeää olla määritelty visio, jonka ympärille innovaattorit keksivät uusia ideoita. Toimiva ryhmä vaatii keskinäistä luottamusta. Jokaisen tiimin jäsenen tulee pystyä yhteistyöhön muun tiimin jäsenen kanssa. Ihanteellista olisikin, että tiimin saisi muodostaa itse. Etenkin silloin, kun ongelmasta ja ratkaisuvaihtoehdoista on vähän tietoa, ryhmältä edellytetään suurta luovuutta. Ryhmän jäsenillä voi olla erilaisia ominaisuuksia ja tehtäviä, kuten keksiminen, keksintöjen muokkaaminen tai jopa hyvän ilmapiirin luominen. Tärkeintä on, että kukaan ei ole tiimissä painolastina ja jokainen voi luottaa toisen panostukseen. (Pihlajamaa 2016; Suomala & Taatila 2012, 65-67, 70-71.) Kollegoiden ja esimiesten myönteinen suhtautuminen ja tuki luovaan ajatteluun ovat

tärkeitä. Siten uudesta ideasta tai toimintamallista on mahdollista työstää kaiken kattava ja tuottava menetelmä.

Sydänmaanlakka (2009, 5.1) on määrittänyt innovaatioprosessin edellyttämälle luovuudelle edellä mainittuja vaiheita myötäillen kahdeksan kulmakiveä. Jokainen elementti on tarpeellinen ja synnyttää, jalostaa sekä vahvistaa luovuuden virtaa. Vaiheet voivat toteutua samanaikaisesti tai tarpeen mukaan toisista toisiin siirtyen. Seuraavan kuvion (Kuvio 6) esittämällä tavalla ihmettelyn aikaansaamasta innostumisesta siirrytään rohkeaan uteliaaseen kokeiluun. Hyvät ideat toteutetaan kontrolloidusti käytännön tasolla. Arviointivaiheessa toteutusta arvioidaan ja analysoidaan kriittisesti. Yhteistyön avulla laajennetaan asiantuntijuuden verkostoa ja innovoinnissa vaadittavaa tiedon tasoa. Tarkkailuvaiheessa otetaan etäisyyttä ideaan ja yritetään arvioida innovaatiota ulkopuolisen silmin eri näkökulmista. Prosessin aikana on lisäksi tärkeää huolehtia siitä, että muiden ryhmän jäsenten vastakkaisetkin ajatukset tulevat kuulluiksi. Vaitonaisemmillekin innovaatioprosessiin osallistuvilla yksilöillä on annettava mahdollisuus luovuuden ilmaisulle. (Sydänmaanlakka 2009, 5.1.)



Kuvio 6: Luovuuden virta ja kulmakivet (Sydänmaanlakka 2009, 5.1).

Sydänmaanlakka (2009, 5.1) on kuvannut kahdeksan kulmakiveä, jotka muodostavat onnistuneen luovuuden virran. Kulmakivet ovat innostu, kokeile, toteuta, kontrolloi, arvioi, tee yhteistyötä, tarkkaile ja huolehdi muista. Ne voivat innovatiiviselle prosessille tyypillisesti kiertää kehää tai jossain kohdassa palata taaksepäin.

Keskustelu ideaa koskevien henkilöiden kanssa voi tarjota apua suunnittelun keskellä. Innovaation kohderyhmälle kannattaa esittää sopivalla hetkellä ja lähestymistavalla kysymyksiä, joiden vastausten avulla ideoita voi luoda ja jatkokehittää. Näin vältetään tilanne, että ryh-

mä lähtisi toteuttamaan ideaa, joka ei kiinnosta muita kuin idean keksijöitä. Tärkeimmät resurssit keksimisvaiheessa ovat ne tekijät, jotka mahdollistavat mahdollisimman sujuvan ideoinnin ja kommunikoinnin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä nojatuoli, sähköposti, puhelin ja ennen kaikkea aika. Ideoinnissa ajatusten tulisi saada vaeltaa ilman kiirettä ja tiukkaa aikataulua. (Molloy 2019; Suomala & Taatila 2012, 71, 74.)

4.3 Innovaation toteuttaminen ja aika toteuttamisen jälkeen

Innovaatioidean toteuttaminen on prosessin haastavin vaihe. Se vaatii sitoutumista, aikaa, rahaa ja mahdollisen työnkuvan muutoksen: luovan ideoinnin sijasta on aika keskittyä pitkäjänteiseen, mutta nopeaan yhden innovaation toteuttamiseen. Sydänmaanlakan (2009, 5.1) esittämien luovuuden kulmakivien mukaisesti innostuminen ja kokeileminen ovat takana, ja on siirryttävä toteuttamisen vaiheeseen. Innovaattorin on ryhdyttävä systemaattiseen projektityöhön, jolla kaikki ilmaantuvat esteet saadaan voitettua. Arvokasta ideaa on testattava, punnittava ja mukautettava mielellään päivittäin, jotta sen saa pian käyttöön. Jokaisessa toteuttamisen vaiheessa kannattaa pohtia, kuuluuko sen tekeminen omaan ydinosamiseen vai onko kannattavampaa hyödyntää omaa verkostoa. (Fox & Reiss 2012, 92; Suomala & Taatila 2012, 76, 82.)

Toteuttaminen on suunniteltava mahdollisimman hyvin ennakoimalla tulevat tapahtumat ja viemällä työtä rajattua tavoiteltua visiota kohti. Innovatiivisen luonteensa vuoksi suunnitelman on oltava muutostarpeiden varalta joustava. Perusoletukset voivat muuttua, jolloin ideaa joudutaan lähestymään uudesta näkökulmasta. Iteraation yhteydessä voidaan luoda uusia oivalluksia. Asetetut tavoitteet kertovat, mitä innovaatiolla halutaan saavuttaa. Tavoitteet voivat olla erilaisia päätavoitteita ja aputavoitteita: yksilötason työhyvinvoinnin parantaminen ja sitä kautta tehokkaampien alaisten kehittäminen. Innovaatioprosessin tausta on hyvä olla tarkasti kuvattu, koska se perustelee innovaation merkityksen. Huolellisesti toteutetut eri toteuttamisen vaiheet ja onnistumisen edellytykset huomioiva suunnitelma ovat tärkeitä seikkoja innovaatioprojektissa. (Reunanen 2015, 184; Suomala & Taatila 2012, 76-78, 85.)

Toteuttamisvaihe on jaettavissa kahdeksaan vaiheeseen: idean kehittäminen, konseptin suunnittelu, innovaation suunnittelu, prototyypin tai testausversion tekeminen, innovaation sisäinen testaus, käyttäjä- ja asiakastutkimus, tuotannollistaminen ja lanseeraus. Aluksi ideaa kehitetään, jotta se varmasti toimii käytännössä ja huomioi käyttäjien tarpeet. Seuraavaksi idealle suunnitellaan konsepti eli mahdollisimman tarkka malli. Sitten konseptista tehdään konkreettinen suunnitelma, jonka mukaan innovaatio toteutetaan käytännössä. Suunnitelmaa on suositeltavaa testata aluksi yksinkertaisella ja halvalla paperiversiolla. Mikäli yksinkertainen paperille kirjoitettu tai piirretty hahmotelma toimii, ideaa voi pohtia paperilla yhä monimutkaisemmin, kunnes se on valmis siirrettäväksi käytäntöön testattavaksi. Suunnitelman pohjalta luodaan prototyyppi tai testiversio, joka paljastaa, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat vaa-

tivat jatkokehittämistä. Testaaminen on suositeltavaa toteuttaa suunnittelusta erillään olevan testiryhmän toimesta, jolloin testaajat ovat suhtautumiseltaan lähempänä kohderyhmää. (Molloy 2019; Suomala & Taatila 2012, 79-82.) Esimies voi testata uutta vuorovaikutusmenetelmäänsä tai toimintatapaa ensin kollegoidensa tai tutumpien alaistensa kanssa. Mikäli menetelmä saa hyvää palautetta, sen voi altistaa käytännön testiin.

Loppuun kehitelty innovaatio altistetaan oikean käyttäjäryhmän tutkittavaksi ja testattavaksi, minkä jälkeen innovaatiota vielä korjataan ja kehitetään. Testien jälkeen innovaatiota aletaan toteuttaa. Valmiiksi testatulle innovaatiolle luodaan suunnitelmat ja toimintamallit sen eri vaiheisiin alkaen alkuvalmistelusta ja päättyen loppukäyttäjien kokemuksiin. Valmiin suunnitelman ja kehitystyön jälkeen innovaattorin on löydettävä oikeat henkilöt auttamaan idean käytäntöön viemisessä. Innovaatioprosessin iteratiivisesta luonteesta johtuen edellä mainituista vaiheista saatetaan prosessin aikana palata aikaisempiin vaiheisiin. Hyvällä toteutussuunnitelmalla voidaan välttää pahimmat aikataulun lykkääntymiset, jos uuden toimintatavan jalkauttamisella on kiire. (Fox & Reiss 2012, 92; Suomala & Taatila 2012, 82-84.)

Hyvin toteutetun ja lanseeratun innovaation jälkeen innovaattorin kannattaa hetki nauttia aikaansaamisestaan. Jokaisen innovaation valmistuttua on hyvä pohtia, mitä tekisin uudelleen ja mitä en. Jokainen matkalla tapahtunut onnistuminen ja epäonnistuminen varmistavat seuraavan ideoinnin paremman sujumisen. Menestynyt innovaatio luo mainetta, joten innovaattorin on suositeltavaa hyödyntää avautuneet vaihtoehdot lähitulevaisuudessaan. Usein menestyneestä innovaatiosta seuraa, että innovaattori haluaa jatkaa samalla tiellä. Hän voi jatkaa uusien innovaatioiden ideointia tai alkaa tukemaan muita luovuutta vaativissa projekteissa. (Molloy 2019; Suomala & Taatila 2012, 108-109, 112.)

5 Kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa

Visio on tunnepitoinen pitkäkestoinen tavoite, jota harvemmin tarvitsee muuttaa. Strategiat puolestaan ovat sovittuja prosesseja, jotka muuttuvassa ympäristössä tarvitsevat uudelleen järjestelyä - joskus erittäin useinkin. Tilanteiden ja ympäristön muuttuessa alaisten ohjausstrategiaa on muutettava dynaamisesti olosuhteiden mukaiseksi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 44-45.) Strategian ollessa ajan tasainen alainen saa mahdollisimman hyvät mahdollisuudet jatkaa kehittymistään ja itsensä toteuttamistaan.

Johtamistilanteissa johtaja tähtää jonkin prosessin tai ihmisen kehittämiseen. Eteenpäin pyrkivä ja ennustava alaisen tai tilanteen ohjaaminen vaatii näin ollen ympärilleen visionäärisen viitekehyksen. Kehittyvä muutos tarvitsee tapahtuakseen tulevaisuudennäkymän, jota kohti johtaja kannustaa alaistaan kulkemaan luomalla emotionaalisesti houkuttelevan vision. Kiinnostava ja motivoiva tavoite auttaa työntekijää kulkemaan tavoitetta kohti itseohjautuvasti ja tehokkaasti. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 44.) Johtajan on osattava tulkita alaistaan niin hy-

vin, että hän onnistuu löytämään luovuutta hyväksi käyttäen alaisen mieltä ja motivaatiopohjaa eniten stimuloivat ja kiihdyttävät tavoitteet.

Innovaattori tarvitsee hyvän perustiedon ja kiinnostuksen kehittää mielenkiinnon kohdettaan. Yksilöjohtamisen opetusten hallitseminen ja innovaatioprosessien tunteminen ovat innovatiivisen yksilöjohtajan perustietämystä. Niiden lisäksi hänen tulee olla kiinnostunut suoriutumaan paremmin johtamistilanteista. Motivaation taustalla voivat olla yhtä lailla tehokkuuden lisääminen, uteliaisuus tai laiskuus, mutta tavoitteena on suoriutua tulevista tilanteista aiempaa menestyksekkäämmin - joko laadussa tai ajassa mitattuna, mutta mieluiten molemmissa.

Toisin kuin perinteisessä innovaatioprosessissa, innovatiivinen yksilöjohtaminen ei päädy kaupallistamisen vaiheeseen, vaan sen tarkoitus on kehittää ja parantaa johtajan ja alaisen välisiä yhteistyötä. Uuden tutkiminen ja kehittäminen vaatii uuden tiedon omaksumista, aikaa, energiaa, rohkeutta ja itseluottamusta. Innovatiivinen johtaja välttää sopeutumasta toimintaansa ja rutinoitumista. Hän uskaltaa kohdata uusia haasteita ja lisätä tietämystään ennalta tuntemattomista asioista luodakseen lopulta uusia ideoita ja luovia ratkaisuja. (Suomala & Taatila 2012, 27-28.)

Motivaatio - kuten maine, raha tai auttamisen halu - ja usko omaan innovaatioon ajaa innovaattoreita eteenpäin. Luovuus syntyy ihmettelystä ja innostumisesta, joista syntyy sisäinen motivaatio luovaan toimintaan. (Suomala & Taatila 2012, 21; Sydänmaanlakka 2009, 5.1.) Yritykset hyötyvät paremmasta johtamisesta, joka parantaa yrityksen tehokkuutta. Se puolestaan yleensä tarkoittaa hyvälle johtajalle positiivista tunnustusta ja parempaa rahallista korvausta. Henkilökohtaiset hyödyt ajavat ihmisiä eteenpäin kohti parempia toimintatapoja, joista innovatiivisessa yksilöjohtamisessa hyötyvät sekä johtajat että alaiset.

”Luovuus on oivallusten pyydystystä mielen sisältä tietojen ja muistojen joukosta, jota virittävät ulkoiset havainnot ja sisäinen tarve”, valtiotieteen tohtori ja filosofi Jyrki Reunanen (2015, 94) on todennut. Ihmisten ja tilanteiden arvaamattomuus edellyttää johtajalta ennen kaikkea luovaa asennetta ja suhtautumista eteen tuleviin seikkoihin. Johtaja pystyy vanhoista kaavoista luopumalla lukemaan alaistaan ja tilannetta siten, että on mahdollista luovaa ongelmanratkaisua toteuttamalla luoda aivan uusia etenemistapoja ja ratkaisuja. Johtajan luoma psykologisesti turvallinen ilmapiiri varmistaa, että erilaiset tunnetilat tulevat ilmaistuksi ja vastaanotetuksi. On tärkeää tiedostaa, että ilmaisematta jättäminenkin on kommunikaation väline, jota ei kannata sivuuttaa. Johtajan tulisi lisäksi ymmärtää, että johdettavana oleminenkaan ei ole kaikille helppoa. Sen tiedostaminen auttaa johtamistilanteiden viemistä alaisen kannalta helpompaan suuntaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 38-41; Reunanen 2015, 94.)

Alaistensa tuntemista voi edistää erilaisten keskustelujen lisäksi testeillä, kuten Steven Reisin kehittämällä Reiss Motivaatioprofiililla. Testissä on 128 väittämää, joiden tulokset analysoidaan sertifioidun RMP-valmentajan kanssa. Tarkoituksena on selvittää vastaajan eri motiivien eli perustarpeiden ja arvojen intensiteetti. Ne selittävät kattavasti vastaajan käytöksen syitä. Testi on saanut kiitosta sen yksilöllisistä tuloksistaan, sillä jokaisen vastaajan motiivikartta on erilainen. (Mayor & Risku 2015, 50-51; RMP swiss 2018.)

Ihmisten käyttäytyminen ja motivoituminen pohjautuvat motivaatiotutkimuksen näkökulmasta 16 perusmotiiviin. Perusmotiivit ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus/mielenrauha (Mayor & Risku 2015, 150-153; RMP swiss 2018). Näiden arvojen intensiteetin tunnistamalla johtaja pystyy tarjoamaan alaiselle parhaan mahdollisen työkentän ja -ympäristön. Motivoinnin ymmärtävä johtaja tuntee sekä omat että toisten motiivit. Hän ymmärtää, että kaikki ovat erilaisia, mutta kukaan ei ole huonompi kuin muut. Hän pystyy ymmärryksellään luomaan huomattavan määrän positiivisia impulsseja alaisilleen ja kehittämään sekä yksilöiden tehokkuutta että menestyksestä yhteistyötä. (RMP Nordic 2018.)

6 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa tutkitaan valittua aihealuetta, josta luovan ongelmanratkaisun kautta havainnoidaan säännönmukaisia toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuksen määrittelyn myötä valitaan halutun tutkimustuloksen kannalta parhaat menetelmät aineiston keräämiseen. Menetelmien valintaan vaikuttavat paljon, onko tutkimus tarkoitus toteuttaa teoreettisesti vai empiirisesti ja tavoitellaanko kvantitatiivista vai kvalitatiivista analyysia ja lopputulosta.

Tutkimuksen luonteen vuoksi kvantitatiiviset menetelmät eivät tule kyseeseen. Johtaminen on ihmisistä, ympäristöstä ja tilanteista riippuvaista, mitä ei voi tutkia numeerisesti. Näin ollen kvalitatiiviset menetelmät olivat paras tapa lähestyä uuden johtamissuunitelman mahdollisuutta. Tässä työssä kvalitatiivisten haastattelujen aineistosta on analysoitu tulkintoja, jotka ovat yhdistetty edellä esiteltyihin teorioihin. Tuloksena on kehittämissuunnitelma hyväälle luovuutta tukevalle ja yksilölliseen motivointiin tähtäävälle johtamiselle. Lopuksi on luotu tutkimuskysymykset, joihin perehtymällä aihetta olisi mahdollista tutkia lisää.

Tutkimuksen vaatimaa aineistoa voidaan kerätä sekä poikkileikkaus- että pitkittäistutkimuksena. Poikkileikkaustutkimuksessa perehdytään kertaluontoisesti tutkimushetkellä vallitsevaan tilanteeseen, kun pitkittäistutkimus tähtää pitkällä aikavälillä toistuviin tutkimustulosten muutosten tarkastelemiseen. (Vilka 2007, 14.) Tämä työ on toteutettu poikkileikkaustutkimuksena.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Sillä pyritään tutkimaan ja selvittämään pienen tarkoin valitun otoksen ominaisuuksia laadullisella tasolla hyvin tarkasti välttäen tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään esimerkiksi psykologisia menetelmiä, joilla saavutetaan parempi ymmärrys tarkasteltavan seikan syistä ja tarkoituksesta. Laadullisessa tutkimuksessa päästään ymmärtämään tutkimusaiheen yksityiskohtia. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein tekstimuotoista ja sitä kerätään sekä analysoidaan esimerkiksi valmiiden aineistojen, haastattelujen, keskustelujen ja havainnoinnin avulla. Havainnointia voi toteuttaa sekä havainnoivaa että osallistuvaa havainnointia hyödyntäen esimerkiksi eläytymismenetelmällä. (Heikkilä 2014, 15-16; SurveyMonkey 2019; Vilkkä 2007, 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus kohdistetaan usein tietyille valituille kohteille ja se on hyvin avointa ja vapaamuotoista verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus tähtää yleensä jonkin ilmiön ymmärtämiseen, jolloin tutkimusaineiston ei aina ole tarpeellista olla suuri. Aineiston keräämisen kannalta on olennaista otannan valitseminen, jotta tutkimuksesta ja aineistosta saadaan mahdollisimman edustava. Otantamenetelmiä ovat muun muassa: yksinkertainen satunnaisotanta, jossa osallistujat arvotaan sattumanvaraisesti; systemaattinen otanta, jossa valittua perusr ryhmää valitaan edustamaan systemaattisesti heitä edustava pienempi otos; ositettu otanta, jossa varmistetaan heterogeenisen tutkimusryhmän otoksen varmasti edustavan tarpeeksi kattavasti jokaista perusr ryhmän jäsentä ja ryväotanta, jossa arvotaan edustuksellinen joukko suuresta kokonaisuudesta. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkijan kriteerit määrittävät tutkittavien otoksen. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006; Tilastokeskus 2017a; Valli 2015, 15-18.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty harkinnanvaraisesti systemaattista otantaa. Haastateltavaksi valittiin tietoisesti eri tasolla olevia johtajia: tuotantoesimiehiä, asiantuntijaesimiehiä ja yrittäjiä.

Haastattelu on tiedon keräämisessä joustava ja moniin tutkimustarkoituksiin sopiva menetelmä, joka on pätevä tutkimuskeino laadullisen tiedon keräämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmä on yleensä pieni, mutta ryhmää ja siitä saatua aineistoa pyritään analysoidaan erittäin suurella tarkkuudella. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu luonteenomaisesti se, että tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuskohteensa kanssa pyrkien ymmärtämään ja varmistamaan vastausten sisältöä. Riippumaton objektiivisuus varmistetaan siten, etteivät tutkijan omat uskomukset ja asenteet pääse vaikuttamaan tutkimukseen. (Heikkilä 2014, 15; Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2019; Tilastokeskus 2017a.) Opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin kysymällä ennalta päätetyssä järjestyksessä valmiit kysymykset. Teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella, tutkittavien annetaan puhua vapaasti teeman ympärillä ja haastattelun painopisteet voivat elää haastateltavien välillä (Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2019). Haastattelu oli puolistrukturoitu, henkilökohtainen teema-asiantuntijahaastattelu. Haastateltavien vastauksista riippuen haastattelija esitti tarvittaessa

lisäkysymyksiä ja tarkensi vastausten sisältöä, jotta vastauksista saatiin ymmärrettäviä ja ne varmasti käsittelivät kysymyksen aihetta. Haastattelija pyrki jokaisessa haastattelussa objektiiviseen lopputulokseen johdattelematta vastaajia suuntaan tai toiseen.

Erilaiset tulkintamenetelmät, kuten diskurssianalyysi ja tekstin tulkitseminen, ovat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä analysointi- ja aineistonhankintakeinoja (Saukkonen 2010). Laadullinen tutkimus on suhteellisen tilannesidonnaista ja lopputulos hieman vaihtelevaa tulkitsijasta ja valitusta näkökulmasta riippuen. Laadullisen tutkimuksen tulos on yleensä tulkittavissa olevan tekstin muodossa. Tässä tutkimuksessa on käytetty poikkileikkavaa kvalitatiivista haastattelua systemaattisella otannalla ja haastattelusta litteroidun tekstin tulkitsemista.

7 Haastattelu

Haastattelussa saadaan lisää tietoa tutkittavasta aiheesta, jotta sen voisi ymmärtää paremmin (SurveyMonkey 2019). Haastattelu oli tausta-aineistoa tukeva ja asiantuntijatietao tarjoava asiantuntijahaastattelu. Haastateltavat ovat tutkimuksessa rajatun ilmiökentän tunti-joita, joiden vastaukset antoivat kokemuksiin pohjaavia tietoja ja näkemyksiä innovatiivisen yksilöjohtamisen prosessista. Tutkimuksen aiemmin liiemmin tutkimattomasta aiheesta johtuen asiantuntijahaastattelulla on keskeinen merkitys tausta-aineiston täydentämiseksi. Asiantuntijahaastattelulle tyypillisesti vastauksissa voi olla epämääräisyyttä ja virheellisyyttä. (Hyvärinen; Nikander & Ruusuvoori 2010, Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä - Mitä asiantuntijahaastattelu tarkoittaa?) Analyysissa on pyritty huomioimaan kaikki vastaukset tosina ja kunnioittamaan sitä, että jokaisella yksilöllä on erilaiset näkökulmat eri asioihin ja ne rikastuttavat katsauksen aineistoa.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin yksilöjohtaminen, motivointi ja innovatiivisuus näkyvät haastateltavien esimiestyössä. Haastattelu tutki, millaisia luovia yksilöjohtamisen keinoja työelämästä löytyy. Toisaalta haastattelu toi esille johtamistapoja, jotka eivät ole teoreettisesti ihanteellisia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisestä laajuudesta ja moniulotteisuudesta johtuen otoksen koko pidettiin maltillisena. Haastateltaviksi valittiin eri ikäisiä ja eri taseisia esimiehiä, jotta otanta oli kyselyn mittasuhteet huomioon ottaen kattava ja haastattelijoiden vastaukset olivat heidän erilaisista taustoistaan johtuen monipuolisia. Haastateltavat koostuivat neljästä miehestä ja yhdestä naisesta, ja heidän keski-ikänsä oli noin 37-vuotta.

Kysymykset laadittiin johtamisen teorioiden ja innovaatioteorioiden pohjalta. Tiedetyt ominaisuudet ovat aiempien tutkimusten mukaan hyvän johtajan merkkejä, kuten alaisten kannustaminen toimimaan itsenäisesti sen sijaan, että esimies pyrkisi olemaan jatkuvasti läsnä. Innovaatioprosessi edellyttää onnistuakseen erilaisia elementtejä, kuten osaamista, aikaa ja

dynaamista perspektiivin vaihtelua. Näiden seikkojen olemassaoloa kartoitettiin kehitykseen pohjautuvilla kysymyksillä.

Rehellisten vastausten saamisen varmistamiseksi jokaiselle luvattiin anonymiteetti. Haastattelu koostui 16:sta kysymyksestä, joista viimeinen jakaantui kolmeen pienempään kysymykseen. Ensimmäinen kysymysosuus selvitti haastateltavan johtajatyyppejä ja toinen osuus haastateltavan taipumusta luovaan, kehittävään esimiestyöhön. Osassa kysymysten aihealueista on tarkoituksellista päällekkäisyyttä ja laajuutta, jotta haastattelun teemoista saatiin erilaisia ja vastaajille tärkeitä koettuja vastauksia.

Aluksi kyselyssä selvitettiin haastateltavan tehtäväkuvaa ja näkemystä hänestä itsestään esimiehenä. Seuraavaksi kartoitettiin, käyttääkö haastateltava tutkimuksissa hyväksi todettuja johtajatyökaluja. Sen jälkeen siirryttiin pohtimaan, kehittääkö kyselyn kohdehenkilö itseään ja alaisiaan tietoisesti tai alitajuisesti. Lopuksi vielä tarkasteltiin, olisiko vastaajalla hyvät mahdollisuudet ja olosuhteet kehittää itseään ja toimintaansa johtajana. Haastattelu sovittiin jokaisen henkilön kanssa erikseen sellaiselle ajankohdalle, kun kysymysten esittäminen heille sopi. Lyhyin haastattelu kesti hieman alle puoli tuntia, kun pisin haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelujen pituuteen vaikutti hyvin paljon haastateltavan persoonallisuus puheliaisuuden osalta.

Jokainen haastateltava sai etukäteen haastatteluun valmistavan ennakkomateriaalin: ”Haastattelu on melko vahvasti itsereflektioiva kysely. Kysymyksillä haetaan haastateltavan omista johtamismetodeista ja -tilanteista kokemuksia ja näkemyksiä, miten yksilöjohtaminen toteutuu käytännössä ja miten siihen liittyvät haasteet ovat ratkaistavissa. Valmistaudu haastatteluun pohtimalla, minkälainen olet esimiehenä/ johtajana; onko toimintasi vakiintunutta vai vaihtelee se erilaisissa tilanteissa? Jos se vaihtelee, pohdi miksi. Tarkastele käyttäytymisiä ja vuorovaikutushistoriaasi ennen kaikkea alaistesi kanssa toimiessasi; sujuuko se kaikkien kanssa samalla tavalla. Mikä on muuttunut johtamismenetelmissäsi ajan kanssa ja mitä uusia toimintatapoja olet oppinut eri tilanteiden ja erilaisten ihmisten vaatimuksista johtuen. Millä tavalla olet havainnut mahdolliset muutostarpeesi ja mitä keinoja olet käyttänyt edistääksesi kehitystäsi johtajana?”

Haastatteluista neljä nauhoitettiin älypuhelimien ääninauhurilla ja yksi tallennettiin Skypein välityksellä. Kysymykset noudattivat jokaisen haastateltavan kohdalla samaa järjestystä, mutta niiden käytännön esittämismuoto ja sanavalinnat muokattiin haastattelijan toimesta jo käytyyn keskusteluun sopiviksi. Äänitallenteet siirrettiin puhelimesta sähköpostin kautta tietokoneelle. Seuraavaksi toteutettiin litteraatio (äänen kirjoittaminen tekstiksi) yksi haastattelu kerrallaan. Litteraatio suoritettiin aluksi hyvin tarkalla mallinnuksella ottaen mukaan sanojen erilaiset puhekieliset murteet, slangisanat, aksentit sekä puhenopeudesta riippuen täyte-

sanat kuten ”niinku”, ”tota” ja ”sitku”. Näin haastatteilja pystyi varmistamaan paremmin mahdolliset piilo- ja äännemerkitykset, jotka kirjakielisissä vastauksissa olisivat voineet jäädä epäselviksi. Haastattelut kuunneltiin Windows Media Playerilla noin 0,5x toistonopeudella ja kirjoitettiin tekstiksi samalla puhetta kuunnellen.

Litteraation jälkeen haastattelut muokattiin kirjakieliseen muotoon. Puhtaaksikirjoittamisessa jätettiin pois täytesanoja, lisättiin välimerkkejä ja muokattiin sanoja kirjakieleen sopivammaksi luettavuuden parantamiseksi. Lisäksi oli tarpeen poistaa saman asian toistoa. Joidenkin haastateltavien kohdalla oli tarpeellista jättää hieman puhekielisyyttä, jotta mahdollinen vakavaan asiaan liittyvä huumori tai johonkin seikkaan liittyvä asenne jäi näkyville. Alkuperäinen litteraatio oli pituudeltaan noin 22 sivua, kun siistitty versio oli noin 18 sivua pitkä. Haastateltavista C tahtoi vielä jälkitarkastaa haastattelunsa ja esitti siihen toivomansa korjaukset. Tämän jälkeen haastattelu tulkittiin ja analysoitiin.

8 Haastattelujen vastaukset

Haastattelun vastaajiksi valikoitui haastattelijan tuntemia eri tasoisia johtajia ja esimiehiä. Ikäskala oli noin 32-45 -vuotta. Vastaajista neljä oli miehiä ja yksi oli nainen, joka toimii muista poiketen yrittäjänä. Vastaajat olivat persoonallisuuksiltaan hyvin erilaisia temperamenttien, ihmisten kohtelemisen, esimiestyöhön suhtautumisten ja taustojensa kautta. Vastaajista kaksi olivat logistiikka-alalta, yksi suuren suomalaisen yrityksen tuotantolaitokselta, yksi kaupungin projektien parissa työskentelevä ja yksi jo nuorena perinnön kautta yrittäjäksi päätenyt henkilö.

- Jari (A), noin 32-vuotias mies. Hän on tehnyt pääpainoisesti esimiestehtäviä noin vuoden verran, mitä ennen hän teki työvuoroja vain viikonloppuisin. Alaiset tekevät suorittavaa työtä tuotanto- ja logistiikkapainotteisissa tehtävissä. Johtajakuva hänestä itsestään on melko tuore, joka toisaalta tuo vastauksissa hyvin esille, minne suuntaan hänen mielestään esimiestyylissä tulisi edetä.
- Sami (B), noin 33-vuotias mies. Hän on toiminut esimiehenä tai siihen rinnastettavissa tehtävässä noin yhdeksän vuotta. Alaisilla on tuotantotiloissa erilaisia tehtäviä, joiden toteutusta ja tehokkuutta Sami ohjaa ja valvoo. Hän toimii työnjohtajien yläpuolella ja vastaa tuotantopäällikölle.
- Joni (C), noin 45-vuotias mies. Hänellä on monien vuosien kokemus erilaisista esimiestehtävistä. Aluejohtajan ominaisuudessa Joni vastaa Suomessa muutamien operatiivisten alueiden kokonaistoiminnasta. Alaisina hänellä on päälliköitä ja asiantuntijoita.

- Jani (D), noin 40-vuotias mies. Hän on toiminut lukuisissa päällikkötehtävissä toimenkuvan vaihdellen yrityksen tarpeista riippuen. Alaiset ovat usein itsenäisesti toimivista asiantuntijoista muodostuva operatiivinen työryhmä, joiden tulos ja laatu ovat Janin vastuulla.
- Riikka (E), noin 35-vuotias nainen. Hän on toiminut yrittäjänä yli kymmenen vuotta aloittaen yrittäjyyden/toimitusjohtajan roolin haltuun ottamisen jo 21-vuotiaana. Alaiset ovat virallisesti vuokralaisia, mutta heidän tekemänsä työt ovat Riikan yhtiölle osoitettuja töitä. Riikka työskentelee heidän yläpuolellaan vastuullisena tehtyjen töiden määrästä ja laadusta.

8.1 Esimiesprofiili, läsnäolo, käyttäytyminen ja vuorovaikutus

Alaisten määrä vaihteli haastattelun esimiehillä viidestä 50:een. Vaikka kaikilla on erilainen esimieshistoria, jokaisen vastaajan itsetunto sijaitsi asteikolla 3-4. Vaihtelevissa organisaatioissa ja projekteissa työskentelevä vastaaja arvioi itsetuntonsa alimmaksi numerolla kolme. Yrittäjä ja aluejohtaja (eli korkeimmalla tasolla olevat tutun tiimin kanssa työskentelevät) arvostivat ja hyväksyivät itsensä luvulla neljä.

Erot ovat pienehköt, mutta vaikuttaa siltä, että tutumpi sopivan tiivis alaisryhmä edesauttaa johtajan itsensä arvostamista. Itsevarma johtaja uskaltaa käydä kiinni haastaviin ja epämuksuviinkin haasteisiin; hyvällä itsetunnolla varustettu johtaja hyväksyy omat vahvuutensa ja rajoitteensa, ja hän pystyy siten hyväksymään alaistensa erilaisuudet puutteineen (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33-34, 36). Mikäli alaisten määrä on suuri tai vaihteleva, esimiehen voi olla vaikeampi tuntea alaistensa erilaisuuksia tai peilata omaa osaamistaan yrityksensä ja alaisensa odotuksiin.

Tutkiakseen omaa itsetuntemustaan ja kehittymistarpeitaan kehittyvän johtajan tulisi ajoittain pyytää palautetta toiminnastaan (Heikkilä & Heikkilä 2001, 36). A ja B eivät juurikaan saa alaisiltaan palautetta - vaikka sitä toivoisivat ja pyytäisivätkin. C ja D asiantuntijoiden esimiehinä saavat palautetta alaisiltaan sekä pyytämällä että kehityskeskusteluissa. E myöntää olevansa huono ottamaan palautetta vastaan eikä sitä siksi juuri pyydä, vaikka välillä sitä saakin. Palautetta saadaan työpaikoilla tyypillisesti kehityskeskusteluissa.

Muutoin palautteen antaminen ja saaminen ovat paljon kiinni työkultuurista ja siitä, millälaisessa organisaatiossa esimies työskentelee. Jokainen haastateltava esimies antaa palautetta toimintaohjeita vasten työskentelystä. He pyrkivät muistamaan positiivisenkin palautteen antamisen. Valtaosa kyselyyn vastanneista tunnustaa palautteen arvon sekä alaisten että

oman toiminnan kehittämisessä. D:n syväjohtamisopinnot kannustivat häntä hankkimaan palautetta omatoimisesti. Vastaava toiminta olisi kehittymisen kannalta jokaiselle tarpeen.

Jokaiselle haastateltavalle on tyypillistä hyvä oman käyttäytymisen hallinta erilaisten ihmisten ja tilanteiden edessä. Yrittäjä E tuo työssään selvästi muita enemmän omaa persoonaansa ja temperamenttiaan esille. Hän reagoi tilanteisiin enemmän tunteella kuin muut. Yrittäjyydessä on aina riskinsä ja muun muassa suuremmat paineet koko yrityksen tuloista ja asiakkaista (Starttikurssi, 2018). Henkinen kuormitus on yrityksen toimitusjohtajana ja joka alan asiantuntijana suuri. Reaktiivisempi tunnereaktio on ymmärrettävää. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan ja auttaminen onnistuu, jos johtaja osaa kommunikoida monipuolisesti ja hallita käyttäytymismallejaan eri tilanteissa (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33). Kyselyn perusteella voi todeta, että jokainen haastateltava tukee alaisiaan hyvin tarpeen niin vaatiessa.

Selkeä ero muodostui siinä, miten esimiehet ovat läsnä alaisensa toiminnassa. Tuotannolliset alemman tason esimiehet joutuvat ohjaamaan ja valvomaan työntekijöitä. He uskovat, että alaiset eivät selviä itse tai saattavat tehdä virheitä. Heidän arvostamaa itseohjautuvuutta on selvästi enemmän päälliköiden ja johtajien alaisilla, joiden kanssa yhteistyö on enemmänkin suuntaviivojen antamista ja seurantaa. Toimivassa esimies-alaisuudessa johtaja pyrkii käyttäytymisellään ohjaamaan johdettavaa riippumattomammaksi itsestään, mikä vahvistaa alaisen omia voimavaroja (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33). Suuri määrä alaisia tarkoittaa laajempaa diversiteettiä alaisten osaamisissa ja siten läsnäolon tarve on tuotantoesimiehillä suurempi. Heikkilä & Heikkilä (2001, 44) toteavat kiinnostavan ja motivoivan tavoitteen auttavan työntekijää kulkemaan tavoitetta kohti itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Oikeanlainen motivointi helpottaa tuotannollisen esimiestyön kuormittavuutta lisäämällä alaisten itseohjautuvuutta.

Johtamistilanteissa käyttäytyminen on vastaajilla varsin erilaista. C:llä käyttäytyminen on pääosin vakiintunut poikkeustilanteita lukuun ottamatta struktuurimaiseen sapluunaan, jonka mukaan hän käy päivittäiset ja viikoittaiset asiat läpi dokumentoiden tulokset seuraavaa päivää varten. B pyrkii lisäämään vakiintuneisiin kaavoihin erilaisuutta tavoitellen ennakkoluulotonta asioiden kohtaamista. A haluaisi saavuttaa vakiintuneita kaavoja, koska hänelle ei ole niitä vielä muodostunut - tosin hän tiedostaa tapoihin jämähtämisen riskin. D ja E tarjoavat alaisilleen mahdollisimman vapaat kädet ja antavat heidän hoitaa tehtävänsä itsenäisesti. Jos alaisen osaamiseen on epäuskoa tai jotkut tietyt alaiset tarvitsevat tukea, silloin he johtavat tilannetta sen vaatimalla tavalla.

Kaikille on tyypillistä, että alaisen persoonallisuus vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä: tunteempaa alaista voi johtaa rennommalla asenteella ja kevyemmällä sanavalinnoilla kuin etäisempää ja ujompaa alaista, ja tunnereaktiivisempaa alaista tulee kohdeltua eri tavoin kuin rauhallista ja tunnollista alaista. Jokainen haastateltava hallitsee käyttäytymisensä erilaisten

ihmisten kanssa, joten käyttäytymisen muutos eri ihmisten kanssa on harkittua. Luonnollisesti oma vireys ja tunnetila vaikuttavat käyttäytymisen laatuun.

Johtajan auttaessa alaisiaan käyttäytymismallien hallinta lukeutuu johtajan ydinosaan: hänen tulisi käyttäytymisellään vahvistaa alaisen omia voimavaroja (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33). Toistuvat käyttäytymisrutiinit vapauttavat energiaa muihin panostusta tarvitseviin asioihin ja auttavat ennakoimaan tulevia tilanteita. Toisaalta alati toistuvat rutiinit voivat tehdä johtajan sokeaksi ongelmille tai niiden korjausvaihtoehdoille. Rikkomalla omia ja alaisten rutiineja voi edistää sekä omaa että alaisten henkilökohtaista ja ammatillista kasvua tuoreen näkökulman siivittämänä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 27-29.) Vaikka käyttäytyminen on jokaisella haastateltavalla hallittua, se on erilaista ennen kaikkea ja lähes pääosin alaisista johtuvista syistä. Käyttäytymiseen vaikuttavat alaisten persoonallisuudet, sosiaaliset suhdestatukset, väärät toiminnat, henkilökohtaiset motiivit työn tehokkuudelle ja historia yrityksessä.

Edellä haastateltavat esimiehet totesivat heidän oman käyttäytymisen muuttuvan sen mukaan, millainen alainen on kyseessä. Kanssakäymisen sujuvuudessa alaisten persoonallisuudet ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet korostuivat vastauksissa huomattavasti: kanssakäynti on sujuvaa sellaisen ihmisen kanssa, joka mielletään läheiseksi työkaveriksi ja/tai joka on luonteeltaan samankaltainen. Haastateltavien mukaan kanssakäynti on sujuvaa työkavereiksi miellettyjen, sosiaalisten, samoja ideologioita kannattavien ja rauhallisina pysyvien alaisten kanssa. Vastaavasti kanssakäynti voi heistä tuntua haasteellisemmalta sellaisten alaisten kanssa, joilla on vaikea asenne, jotka ovat varautuneempia ja erilaisia persoonaltaan, työmotiiveiltaan sekä -tavoitteiltaan.

Esimiehen olisi tärkeä muistaa huomioida hiljaisemmat työntekijät, jotta he kokevat esimiehen välittävän heidän asioistaan. Kanssakäynti on perustasolla sujuvaa jokaisen alaisensa kanssa, mutta alaisten pienet persoonavaihteet vaikuttavat kanssakäynnin kokonaisuuteen. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n työlainsäädännön asiantuntija ja lakimies Inka Douglas (Douglas, 2016) muistuttaakin, että usein rekrytoinneissa korostetaan kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja sosiaalista älykkyyttä odotetaan yhä enemmän esimies- ja johtotehtävissä. Vaikealtakin tuntuvien alaisten kanssa on tultava toimeen, vaikka se ei tuntuisi kovin sujuvalta.

Kuten käyttäytymiseen ja kanssakäymiseen, vuorovaikutukseen vaikuttavat alaisten erilaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, mitkä tekevät vuorovaikutuksesta hyvin erilaista eri ihmisten kanssa. Joillakin alaisilla on työpaikalla vain työminä, jolloin heille on parempi jutella vain työasioista, kun puolestaan toisille on mahdollista vitsailla ilman suuttumuksen tai ahdistumisen riskiä. Alaiset voivat jäädä vähäisten tapaamisten vuoksi vuorovaikutuksen kannalta harmaaksi massaksi, jossa ei ole korostuvia haasteita tai erilaisuuksia. Esimiehen ja alaisten

tunnetilalla on merkitystä vuorovaikutuksessa: esimiehen ollessa positiivisella mielellä alaisen negatiivisuus ei juurikaan vaikuta vuorovaikutukseen, mutta neutraalimmalla olotilalla toisen negatiivisuus on haasteellisempi vuorovaikutustekijä.

On ilmeistä, että vuorovaikutus alaisten kanssa kuvastaa ylipäättään sosiaalisen kanssakäymisen monipuolisuutta. Vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä on sen mukaista, kuinka hyvin he tuntevat, kuinka virallinen tai rento keskustelukulttuuri tilanteessa vallitsee ja minkälainen emotionaalinen ilmapiiri vuorovaikutustilanteessa on vuorovaikuttajilla vallassa. Vuorovaikutustilanteissa tavalla tai toisella haasteellisilta vaikuttavat alaiset ovat jännittävä, joskus jopa vaikea, paikka esimiehille. Työpaikoilla jokaisella henkilöllä on oma tehtäväkuvansa, mutta työnteko edellyttää melkein aina jonkinlaista yhteistyötä muiden ihmisten kanssa; työntekijät, esimiehet ja johto ovat keskenään vuorovaikutuksessa päivittäin, jolloin korostuu kyky asianmukaiseen kommunikointiin (Douglas 2016).

Haastattelun mukaan esimiehen kannattaa konfliktia vaikean alaisen kanssa välttääkseen istua alas, puhua työmotivaatiosta ja asenteesta pitkäjänteisen dialogin kautta. Vaikeampiin vuorovaikutustilanteisiin on varattava aikaa, jotta asiat voidaan käydä läpi yksityiskohtaisesti ja antaa alaiselle henkilökohtaista tukea ja ohjausta oikeaan suuntaan. Ennen haastavaa keskustelua on hyvä tehdä ennakoiva ajatustyö ja mielikuvaharjoitus, joissa esimies voi pohtia, miten keskustelu luultavasti voisi mennä lause lauseelta ja kuinka sanoa kauniisti alaiselleen, ettei nykyinen toimintamalli ja vaikealta vaikuttava työnteko toimi. Etukäteen varautuminen valmistaa esimiehen ennalta harkittuun keskusteluun ja huomioimaan alaisen persoonallisuuden erityispiirteet. Esimiehen kannattaa miettiä, kuinka saada alainen avaamaan työtilannettaan enemmän kuin vastauksella ”ehkä ensi viikolla”. Paljon kritisoivia alaisia on suositeltavaa lähestyä apua pyytäen, vaikka esimies itse tietäisi, mitä tulee tehdä. Ajattelutyössä oleville itse vastuunsa kantaville alaisille voi jakaa omat ideansa kysymyksen kautta. Aikaansaamattomalta on hyvä kysyä, mikä estää työn tekemisen ja onko jotain muuta tärkeämpää työn alla - näin voi olla, mutta alainen ei ole ymmärtänyt kertoa siitä esimiehelleen. Äärimmäisenä ratkaisuna alaisen voi määrätä raportoimaan esimiehelleen päivittäin päivän aikana tehdyistä töistä.

Jokaista vaikeatakin keskustelua kannattaa pyrkiä lähestymään vailla ennako-oletuksia, avoimesti kuunnellen ja valmiina korjaamaan omia käsityksiä. Keskusteluun kannattaa lähteä positiivisella toisen huomioon ottavalla asenteella, jotta alainen voisi kertoa loukkaantumatta, mikä on vialla. Tunneälykäs ihminen osaa ajatella ja käyttäytyä tarkoituksenmukaisesti, ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden, kykenee aistimaan tunnetiloja ja valita oikeanlaisen kommunikointitavan tilanteen mukaan; jokainen meistä ei ehkä ole luonnostaan tunneälykäs, mutta sekin on taito, jota voi halutessaan opetella (Douglas 2016; Kultanen 2015). Lopuksi on

tärkeää, että esimies saa tällaiset keskustelut aina päätökseen tai sopii päivän, jolloin asian käsittelyä jatketaan.

8.2 Sisäinen ja ulkoinen motivointi

Kaikkia haastateltuja esimiehiä yhdistää positiivisen palautteen arvonnosto. Positiivinen palaute työsuorituksesta on vaivatonta ja nopeasti myönteisiä vaikutuksia aikaansaava konkreettinen keino kertoa alaiselle, että hän tekee hyvää työtä. Usein pelkkä kiitoksen esittäminen on jo palkitsevaa - jopa palkitsevampaa kuin ylimääräinen rahallinen korvaus. Kiitos ei maksa mitään, ei vie aikaa ja sen vaikutus kestää kauan (Aduato 2019).

Kiitoksen vaikutus voi silti hälvetä, jos arvostuksen kokemusta ei vahvisteta rahallisesti. Rahallisen palkitsemisen vaikutus on pienempi korkeammilla palkkatasoilla. Suurelle osalle yrityksen toimintaa parantavasta työstä saatu rahallinen korvaus luo kuitenkin dopamiiniinkin, jonka addiktoiva vaikutus saa aikaan toistuvasti itsensä ylittämistä. (Tarumo 2017.) Hyvä palkitsemisen kokonaisuus lisää hyviä suorituksia työntekijän motivaation paranemisena, mikä parantaa yrityksen tuottavuutta ja imagoa (Hulkko-Nyman 2019). Vuokralla olevia alaisia voi palkita rahallisesti nostamalla yrityksen tuotteiden ja palveluiden hintoja, mikä nostaa heidän tulojaan. Palkkatyöläisiä voi palkita rahallisesti kannustemallilla, mutta sellainenkaan ei sovi kaikille. Täydellisin malli vaikuttaisikin olevan kiitosten, ihmisenä arvostamisen ja pienen rahallisen kompensaation yhdistelmä.

Liki jokaisessa työelämään liittyvässä kyselyssä käy ilmi, että positiivista palautetta saadaan liian vähän. Heikki Hakala kirjoittaa BoMentis-yrityksen executive mentorin Jarno Mannerin kertovan, että vastaavasti korjaava negatiivinen palaute otetaan usein vastaan liian henkilökohtaisesti. Vain 4-5% ihmisistä osaa vastaanottaa negatiivisen palautteen itseään kehittäen, joten valtaosalla työmotivaatio heikkenee väärin annettua korjaavasta palautteesta. (Hakala 2017.) Jokainen haastatteluun vastaajista antaa korjaavaa palautetta - kuten esimiehen vastuulle kuuluukin - ja tarvittaessa käy syvempiäkin keskusteluja hankalien alaisen kanssa. Motivaatioon ja parempaan työsuoritukseen vaikuttavat lisäksi esimiehen läsnäolo ja osallistuminen. Esimiehen nähden ei tohdita hidastella ja toisaalta esimiehen osallistuminen inspiroi yhteishengen kautta parempaan tekemisen laatuun.

Syvämmän tason motivaatioon päästään vastaajien mukaan ennen kaikkea kyselemällä ja tutustumalla alaisiin. Keskustelemalla silloin tällöin alaisen kanssa työasioihin liittymättömistä asioista tai kuuntelemalla, mistä alaiset tykkäävät jutella työkavereilleen, esimies voi saada hyviä vinkkejä, millaisilla keskustelunaiheilla alaisen mielentilaa ja siten työhyvinvointia voi parantaa. Ihmiset motivoituvat eri asioiden kuten ammattitaidon tai rahan kautta. Heitä tulisi kannustaa näiden motiivien läpi. Lisäksi, jos on mahdollista, alaisille on hyvä tarjota erilaisia heille sopivia työtehtäviä.

Tarvittaessa esimies voi käyttää käänteistä psykologiaa tai samaistumista. Työntekijän ollessa epämotivoitunut työtehtävänsä suhteen johtaja voi tiedustella "tiedätkö, kuka tämän voisi tehdä puolestasi?" tai todeta "selvä, ei tehdä tätä." Tällöin alainen ymmärtää paremmin, että kyseessä on hänen työtehtävänsä, joka hänen tulee tehdä. Samaistumalla pedantille alaiselle esimies voi keskustella pedantisti. Riskejä ja uhkakuvia näkevää hän voi kehua riskien esille tuomisesta ja tiedustella, mikä olisi alaisen mielestä riskitön tapa saada tehtävä tehdyksi. Tulevaisuuden työpaikoissa työntekijät koostuvat asiantuntijoista, jotka tuntevat parhaiten oman tehtävänsä. Johtajan tehtäväksi jääkin ennen kaikkea varmistaa, että työntekijöillä on itsensä ja työnsä kehittämiseen sopivat puitteet. Siihen auttaa kyseenalaistajien kannustaminen työkuluttuuriin muuttamiseksi, muutosta tukevat käytännöt, uskallus kokeilla ja erehtyä, yksilökohtainen motivointi ja säännöllinen menneiden, nykytilan sekä lähitulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu. (Kajander 2019.) Syvemmän tason alaisten motivaatiope- rusteiden tunteminen vaatii aikaa ja perehtymistä alaisten mielenmaisemaan, eikä työaika välttämättä siihen aina riitä.

8.3 Vuorovaikutusmenetelmien ja johtamistapojen kehitys

Esimiehen sanoma asia ymmärretään joskus vahingossa tai tahallaan väärin, minkä vuoksi esimies voi joutua monesti pohtimaan vuorovaikutusmenetelmiensä toimivuutta eri yksilöiden välillä. Niin on jokainen haastateltavista joutunut tekemään. Mahdollisia toimivia ratkaisuja vuorovaikutusmenetelmien kehittämiseksi voi löytyä esimies- ja johtajakoulutuksista, kirjoja lukemalla ja itsetutkiskelulla. Vuorovaikutustilanteissa läsnäoleminen edesauttaa löytämään sopivat vuorovaikutusmenetelmät jokaisen alaisen kanssa. Heitä on hyvä pyrkiä lähestymään heidän omalla vuorovaikutustyyllillään: olemalla rauhallisempi hiljaiselle henkilölle, jyrkempi itsepäiselle ja ideoita kysyvä idealistille. Kontekstiin sopiva vuorovaikutustapojen vaihtaminen tähtää parempaan alaisten arvostetuksi tulemiseen ja itsensä hyväksymisiin. Tilannekohtainen vuorovaikutustavan muutos voi tulla joillekin luonnostaankin ilman tietoista päätöstä ilmaisutavan muutoksesta.

Usea haastateltava reagoi esimiesuransa alussa turhan henkilökohtaisesti ja tunnepitoisesti vastoinkäymisiin ja alaistensa negatiiviseen responssiin. Uran alussa päätökset saattoivat tulla tehdyksi nopeasti ja impulsiivisesti. Johtamiskokemuksen kasvamisen kautta tunnepitoinen reagointi on vähentynyt huomattavasti ja päätökset sisältävät enemmän harkintaa ja pohdintaa. Pitkäaikainen altistuminen johtamistilanteisiin on opettanut heille, mikä toimii ja mikä ei. Kokemus kasvattaa esimiehen itseluottamusta, nahka parkkiintuu ja kaikkien miellyttämisen tarve pienenee. Itsevarmuuden kasvu vaikuttaa olevan yleinen ja vahva kehityspiirre johtajan tehtävää toteutettaessa. Luonnollisesti itseluottamuksen kasvaessa usko omaan työhön kasvaa, jolloin henkilö kestää kritiikkiäkin paremmin. Vastaajien kehitys on ollut suurelta osin kokemuksen kautta alitajuisesti omaksuttua uutta tietoa ja kompetenssia. Etenkin alun hämmentäviä tilanteita on pohdittu tiedostetulla tasolla, kunnes niistä on opittu uusia ja parem-

pia toimintatapoja. Johtamistavat voivat lisäksi muuttua ilman tietoista roolin vaihtoa sen mukaan, minkälaista tehtävää tai projektia esimies johtaa.

Eräs haastattelussa esille tullut kehitystarve oli esimerkilläjohtamisen tasapainottaminen. Esimies on kokenut osallistuvansa liikaa tuotannon töihin sen sijaan, että hän jakaisi vastuuta. Itse tekeminen on tuntunut tehokkaammalta ratkaisulta. Kehitystarve syntyi hänen kohdallaan sekä aseman muuttumisesta että kollegan kehotuksesta. Kehitysratkaisuna hän on pyrkinyt panostamaan joustavampaan resurssien jakamiseen. Johtajatoiminta voi kärsiä myös resurssihaasteesta: yrittäjällä ei ole tarpeeksi työntekijöitä, jotta hän ehtisi kunnolla valvoa työpaikan toimintaa ja johtaa sitä. Ratkaisu on ollut - ja olisi edelleen - lisätyövoiman palkkaaminen. Johtamiselle on järjestettävä aikaa. Resursoinnin hallinta on tärkeää, jotta johtajalle jää aikaa laadukkaalle johtamistyölle.

Esimiehen kehitystarve voi syntyä ihmisten erilaisuudesta. Hyvin erilaisten ihmisten kanssa - kuin esimies on itse - on ajoittain henkisesti hyvin raskasta tehdä töitä. Vanha uskomuksen mukaan hyvä johtaja myötäilee muiden tyylejä tilanteessa kuin tilanteessa. Haastateltavan kehitysratkaisu oli, että hänen oli lisättävä johtamiseensa enemmän tervettä välinpitämättömyyttä ja muistutettava itselleen, että hänkin voi raportoida epäasiallisesta käyttäytymisestä.

Kuten innovaatioprosessissa usein, johtamisen kehittäminen lähtee haastatteluun vastaajillakin käyntiin joko jonkin ongelman tiedostamisena tai toiminnan kehittämisenä. Resurssivaje, sosiaalisten tilanteiden parempi hallinta, työkuultuurin muutokset ja oman osaamisen syventäminen ovat kehittämiseen ajavia impulsseja. Haastateltavat kertoivat johtamisen kehittämisen keinoikseen: tasapainon löytämisen johtamisen ja tekemisen välillä, resurssien tehokkaamman käytön, johtamiseen liittyvien kirjojen ja artikkelien lukemisen, omien tehtävien taustojen ja merkitysten laajemman ja syvemmän ymmärtämisen tason saavuttamisen sekä oman sosiaalisen toiminnan mukauttamisen tilanne- ja ihmiskohtaisesti. Osaamista ja tietotaidon kasvattamista tukevia koulutuksia mainittiin olleen muun muassa tradenomitutkinnon, valmentaja- ja syväjohtamiskoulutuksen ja kriisijohtajakoulutuksen. Oman johtamisen kehittämisessä yhdistyvät usein sekä ulkoinen että sisäinen muutos. Ulkopuolinen uusi tieto tai kehitys kehittää mentaalistyökaluja ja toisaalta sisäinen kehitys ja muutos vaikuttavat ulkoiseen toimintaan.

8.4 Alaisten toiminnan kehittäminen

Kaikille haastateltaville oli tuttua alaistensa ohjaaminen ja perehdyttäminen oikeisiin tai parempiin työtapoihin. Tarve tällaiselle ohjaukselle voi tulla uuden työntekijän perehdyttämisessä, virheellisen toimintatavan korjaamisessa, vanhojen työntekijöiden kouluttamisessa uusiin tehtäviin, erilaisten työtapojen kehittämisessä ja yhtenäistämässä tai jopa terveelli-

sempiin elämäntapoihin ohjaamisessa. Tällaisissa muutoksissa apuna voivat olla käytännön seurannan lisäksi erilaiset taulukot, jotka helpottavat toiminnan seuraamista ja kontrollointia. Lisäksi ohjeiden luonti, päivitys ja ylläpitäminen osaltaan vaikuttavat alaisten toimintaan. Esimiehellä voi olla mahdollisuus vaikuttaa laitteistojen hankinnassa siihen, että ne ovat työntekijöille mahdollisimman hyvät, tai jopa luoda alaisten täytettäväksi toive-/tarvelista kaivatuista varusteista ja välineistä.

Esimiehellä saattaa olla työn tai arkielämän puolelta sellaista asiantuntijuutta, jota yritys haluaa hyödyntää toimintatapoja muuttavissa projekteissa. Alaisten työhön on vaikutettava lisäksi johtoportaan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi: ylhäältä voi tulla kehoitus tehostaa tuotantoa, jolloin esimiehen on löydettävä keinot saavuttaa asetetut maalit. Esimiehen on tärkeää oman alansa ammattilaisena kyettävä myös vastustamaan johtoportaan asettamia vaatimuksia, jos ne ovat erittäin vaikeita tai mahdottomia toteuttaa. Esimiehelle voi siten kuulua vastuuseensa alaisten toimintatapojen muutoksien ehkäiseminenkin.

Työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä kuunnellaan heitä koskevissa muutoksissa vaihtelevasti. Muutoksesta päättävien tahojen ollessa yhtä mieltä muutoksen eduista ja huonojen puolien puuttumisesta, työtavan muutos saatetaan implementoida sitä koskevilta kysymättä. Toisaalta haastattelussa tuli ilmi vahvaa näkemystä, että jos vain on mahdollista, alaisilta pitäisi aina kysyä heidän mielipiteensä unohtamatta hiljaisimpia ja ujoimpia yksilöitä. Mielipiteitä kysyessä on varauduttava ja hyväksyttävä muutoksiin kuuluva muutosvastarinta. Enemmistön saadessaan puolelleen esimies voi tehdä päätöksen muutoksen eteenpäin viemisestä.

Organisaation ja työnkuvan puolesta työpaikalla voi olla kehityspalavereita, joissa on luonnollista keskustella alaisten kanssa. Ennalta määrättyjen palaverien lisäksi alaisten kanssa kannattaa keskustella työtilanteen ulkopuolellakin. Hyvä strategia on keskustella muutoksista tai haasteista itselle helpompien persoonien kanssa, jolloin dialogi on rennompaa ja se voi antaa - etenkin kysymysten muodossa esitettynä - hyviä näkökulmia ja uusia ideoita. Ennen aiheesta keskustelua esimies voi tunnustella tilannetta jutellen aihetta sivuavasti. Tuomatta ongelmaa tai muutostarvetta heti esille selviää, havaitsevatko hänen alaisensa kehitystarpeen olemassaolon.

Alaisen kuuntelussa päädytään syvimmälle tilanteessa, jossa alaisesta on tullut yleisellä tasolla negatiivista palautetta yhteistyön ja yrityksen mallin mukaisesti toimimattomuudesta. Tällöin esimiehen täytyy käydä hyvin henkilökohtaista keskustelua alaisensa kanssa. Tarvittaessa hänenn on käytettävä ulkopuolista konsultaatiota toiminnan paranemista edistääkseen ja alaisen persoonallisuudesta tai henkilökohtaisesta elämästä kumpuavia haasteita helpottaakseen.

8.5 Taipumus ja olosuhteet innovatiivisuuteen

Haastateltavista kolmella on taipumusta pitäytyä vanhoissa hyväksi todetuissa toimintamalleissa. Syinä ovat joko tehtävien vakiintumattomuus ja tuoreus, jolloin perustoimintojen opettelu ja sisäistäminen ovat vielä meneillään, tai päinvastoin toiminnan vakiintuminen pitkän johtamishistorian kautta tuttuun uomaansa. Vakiintuneen käytännön tunnustamisen jatkoksi he toteavat, että dynaamisuus, benchmark-tyylinen vinkkien vastaanottaminen ja koulutuksen suomat uudet johtamisvälineet olisivat hyviä seikkoja.

Kaksi haastateltavaa ilmaisivat kiinnostusta löytää jatkuvasti uusia parempia toimintatapoja. Toinen heistä näkee laaditut ohjeet joustavina, joita voi ja pitää muuttaa tilanteen muuttuessa. Hän toteaa, että noin puolet ihmisistä eivät näe joustavaa ja jatkuvaa muutosten tekemistä arkisena toimintana, mitä tämän haastattelun jako kevyesti puoltaa vakiintuneisuuden ja joustavuuden suhteen ollessa 60%/40%. Toinen jatkuvaa kehitystä puoltava haastateltava kertoo itsensä kehittämisen olevan hänelle tyypillistä johtamiskirjallisuutta lukemalla. Työkulttuurilla kerrotaan olevan suuri rooli siinä, nähdäänkö nopeat muutokset arvostettavina vai häiritsevinä sinkoiluina.

Innovaatioprosessin synnyn ja etenemisen edellyttämät luovat ihmiset, tarpeellinen resurssimäärä ja innovaation mahdollistava ympäristö olivat vastaajilla pääosin hallussa. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat totesivat koti- ja etenkin työympäristön sallivan innovatiivisen pohdinnan. Kotiympäristö on selkeämmin paikka, jossa voi tarvittaessa innovoida normaalien rutiinitoimien yhteydessä. Työpaikalla on saatavilla tukea ja rohkaisua uusien asioiden pohtimiseen. Innovatiivisuutta tukevaa sosiaalista verkostoa haastateltavat kertovat olevan etenkin töissä kollegoiden ominaisuudessa. Heidän kanssa on mahdollista keskustella toiminnan kehittämisestä työpäivän aikana. Lisäksi esimiehen tuki ja alaisten esittämät ideat voivat edesauttaa uudenlaisen toiminnan keksimistä. Yksi haastateltavista toi esille kollegoiden lisäksi vapaa-ajan esimiestehtävissä olevat kaverit. Heiltä voi saada hyvää vertaistukea erikoisempiin esimiestilanteisiin. Luovuuden ilmaisussa voi olla haasteena, että monet hyvät ideat ovat jo kokeiltu tai vanhempi kollega torjuu uudet ajatukset sammuttaen innovatiivisuuden paloa. Innovatiiviseen esimiestyöhön liittyvän sosiaalisen verkoston täydellinen uupuminenkin on mahdollista; sosiaalinen potentiaali on käytettävä perheeseen ja muihin elämän asioihin.

Innovaatiotoiminta edellyttää usein resursseja, kuten aikaa, materiaalia ja/tai rahaa. Haastateltavista neljä kertoi, että heiltä löytyy tarvittaessa resursseja toimintaansa liittyvään innovointiprosessiin. Lisäksi yksi haastateltava korosti, että innovaatiot eivät välttämättä synny neuvotteluhuoneessa ajan kanssa, vaan tuntemalla työtehtävänsä läpikotaisin. Tällöin tekemällä ja ajan kanssa on tyypillistä keksiä parhaat innovaatiot. Yksi haastateltava ei kokenut ympäristön ja sosiaalisen verkoston lisäksi resurssienkaan olevan riittävällä tasolla. Hän nosti

esille motivaation merkityksen muutoksien tekemisessä: kun ei ole tarvetta tai innokkuutta muutoksien tekemiselle, helposti kokee, ettei niihin ole mahdollisuuksia.

9 Validiteetti, reliabiliteetti ja lähdekritiikki

Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ominaisuutta. Reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta ja oikeellisuutta. Luotettava tutkimus antaa tutkimusta toistettaessa samankaltaisen lopputuloksen. (Vilkkä 2007, 27-28; Tilastokeskus 2017b, 2017c.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetti todennetaan aineiston ja niistä tehtyjen tulkintojen kelvollisuuden arvioinnilla. Validiteettia arvioitaessa ei kuitenkaan voida olettaa, että tutkijan ja tutkittavien mielenkiinnot ja näkökulmat olisivat aina samat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi käyttää useamman tutkijan tekemään ristikkäiskoodausta validiteetin vahvistamiseksi, mutta usein yksiselitteiset luokitukset ja läpinäkyvät periaatteet ovat riittäviä validiteetin vahvistamiseksi. (Hyvärinen; Nikander & Ruusuvuori 2010, Haastattelun analyysin vaiheet - Analyysin validiteetti ja reliabiliteetti.)

Tutkimuksen validiteetti toteutuu etenkin teoriaosuuden pohjalta hyvin. Työssä tutustutaan yksilöjohtamisen, yksilön motivoinnin, luovuuden ja innovaatioprosessin teorioihin, joita opinnäytetyön aihe käsittelee. Innovaatioprosessia on käsitelty tuote-/palveluinnovaation lähtökohdista käsin, mutta koska hyvä johtamistyö luo tuotteeseen/palveluun verrattavissa olevan kokonaisuuden, teoriaa voi soveltaa opinnäytetyön aiheeseen. Haastattelun vastaajat ovat jokainen hieman erilaisia toisiinsa nähden esimerkiksi iän, sukupuolen ja asemansa puolesta, joten haastattelun vastauksien lähdepohja on monipuolinen ja siten validi. Haastateltaviksi valittiin vain oikeaan asiantuntijakohderyhmään kuuluvia henkilöitä, joten kysymykset ovat kohdistettu validiteetin kannalta hyvälle ryhmälle. Validiteettia olisi voinut parantaa yrittämällä saada haastateltavaksi innovatiivisessa työryhmässä työskentelevä esimies. Tällöin vastauksiin olisi saanut lisättyä ammattimaista innovatiivisuutta. Toisaalta tutkimus tarkastelee nyt selkeämmin sitä, millainen tilanne on yleisellä tasolla, ja validiteettia voidaankin pitää hyvänä.

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa reliabiliteetti mitataan tulosten samanlaisuuden uusinnalla, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat tärkeitä systemaattinen analyysi ja tulkinnan luotettavuus. Analyysi on systemaattinen, kun lukijalle avataan analyysia ohjanneet periaatteet, rajaukset ja valinnat. Luotettavuutta ja avoimuutta korostetaan näyttämällä lukijalle tulkittu aineisto ja sen pääkohdat. (Hyvärinen; Nikander & Ruusuvuori 2010, Haastattelun analyysin vaiheet - Analyysin validiteetti ja reliabiliteetti.)

Reliabiliteetti on teoriaosuuden puolesta hyvä: olemassa oleva tieto on hankittu vain alan ammattilaisten julkaisuista välttämättä puhtaita mielipiteitä. Osa kirjallisuudesta on vanhahkoa, mutta edelleen ajankohtaista ja relevanttia. Haastattelun reliabiliteetti on kvalitatiivisen luonteensa ja otoksen suhteellisen pienen koon vuoksi tulkitsejan arvion varassa. Haastattelun vastauksiin vaikuttavat haastateltavan sen hetkinen mielentila ja toisaalta kvalitatiivisessa haastattelussa voi jäädä asioita kertomatta ja on olemassa pieni riski väärintymmärrykseen. Kysymykset olivat hyvin samankaltaisesti esitetty jokaiselle haastateltavalle ja siten reliabiliteettiä on pidetty olosuhteet huomioon ottaen mahdollisimman korkealla tasolla.

Vastaukset olisivat oletettavasti haastattelun uusimistilanteessa muodoltaan hyvin erilaiset, mutta vastaussisällön totuuspuhjan voi olettaa pysyvän samana. Tuloksen reliabiliteetti on tutkimuksen kvalitatiivisuudesta johtuen tulokinnanvarainen. Haastattelu on analysoitu mahdollisimman objektiivisesti ja loogisesti, ja haastattelusta johdetut kehittämissuunnitelma ja uudet tutkimuskysymykset perustuvat opinnäytetyössä esitettyyn ja luotuun aineistoon. Tuloksen reliabiliteetti on siten mahdollisimman korkealla tasolla.

Lähdekritiikki tarkoittaa käytettyjen lähteiden arviointia niiden oikeellisuus ja ajantasaisuus huomioiden. Kirjoittajan tulisi pystyä lähdekriittisesti kertomaan jokaisesta käyttämästään lähteestä: kuka sen on luonut, kenelle se on osoitettu, kuinka aineiston alkuperä ja luotettavuus ovat vahvistettu ja mikä lähteen sisältämän materiaalin alkuperäinen tarkoitus on ollut. Lähdekritiikki arvioi käytettävän lähteen käyttökelpoisuutta. (Hakala 2004, 35; Opetushallitus 2017.) Lähdekritiikki on hyvällä tasolla. Jokaisen lähteen kohdalla on varmistettu julkaisijan olevan ainakin titteliltään alansa ammattilainen. Aineisto on pääosin ajantasaista; osa julkaisuista on vanhahkoja, mutta edelleen käyttökelpoisia ja ajankohtaisia. Lähteisiin on valittu vain pätevältä vaikuttavia julkaisijoita, jotta viitattu aineisto olisi luotettavuudeltaan vahvaa. Lähteet pohjaavat joko tutkimuksiin tai objektiivisen julkaisijatahon ohjeistavaan auktoriteettiin ja ammattitaitoon.

10 Haastattelun yhteenveto

Haastateltavat olivat esimiestaustoiltaan ja ajatuksiltaan varsin erilaisia. Siitä johtuen heidän vastauksissaan näkyi toisistaan eroavia näkökulmia ja mielipiteitä. Samankaltaisuksiakin löytyi ja tietyt elementit vaikuttavat olevan johtamistyössä hyvin samanlaisia työpaikasta ja esimiesasemasta riippumatta. Vastausten erilaisuus osoittaa, kuinka eri yrityksissä ja esimiesasemissa tarvitaan erilaisia johtamistapoja ja erilaista suhtautumista johtamisen kehittämiseen. Laadullisessa haastattelussa vastauksiin vaikuttavat lisäksi monet inhimilliset seikat kuten persoonallisuus, vireystaso, esimiestyön lähihistoria (ne tapaukset, jotka haastateltava vastatessaan muistaa) ja moni muu subjektiiviseen näkökulmaan vaikuttava tekijä.

Haastateltavilla oli paljon yhteisiä piirteitä ja näkemyksiä. Jokainen haastateltavista kertoi itsetuntonsa johtajana olevan tyydyttävällä tai hyvällä tasolla. He kykenevät suhteellisen hyvin kohtaamaan erilaisia tilanteita ja hyväksymään itsensä vahvuuksineen ja puutteineen. Alaisen persoonallisuus vaikuttaa jokaisen haastateltavan käyttäytymiseen. Heille on kuitenkin tyypillistä hyvä oman käyttäytymisen hallinta erilaisten ihmisten kanssa ja he tukevat alaisiaan. Heidän käyttäytymisensä eri alaisten kanssa vaihtelevat työntekijöiden persoonallisuuksista, sosiaalisista suhdestatuksista, toiminnasta, motiiveista ja työhistoriasta johtuen. Kanssakäynti on haastateltavien mielestä sujuvinta sosiaalisten, samat ideologiat jakavien, rauhallisten ja työkavereiksi koettujen alaisten kanssa. Haastavimmalta kanssakäynti tuntuu vaikean asenteen omaavien, varautuneiden ja itseän verrattuna persoonaltaan, työmotiiveiltaan ja tavoitteiltaan erilaisten alaisten kanssa.

Vuorovaikuttamiseen eri alaisten kanssa vaikuttavat haastateltavien mukaan keskusteluun osallistuvien keskinäinen suhde, vallitseva keskustelukulttuuri ja emotionaalinen ilmapiiri. Jokainen haastateltava esimies on joskus arvioinut omia vuorovaikutusmenetelmiään ja moni heistä johtamistaitojaan. Esimiesuran alussa heille oli tyypillistä reagoida negatiivisiin tapahtumiin liian henkilökohtaisesti ja tunnepitoisesti sekä tehdä päätöksiä hyvin impulsiivisesti. Näissä seikoissa he ovat parantaneet toimintaansa kokemuksen luoman alitajuisen kehityksen kautta.

Jokaisen haastateltavan työpaikalla oli tyypillistä saada palautetta - jos sitä saa - etenkin tai vain kehityskeskusteluissa. Heistä jokainen tiedostaa palautteen antamisen merkityksen ja he antavatkin alaisilleen korjaavaa palautetta yrittäen muistaa positiivisenkin palautteen jakamisen. Haastateltavat kokevat positiivisen palautteen hyvin tärkeäksi työmotivaatiota parantavaksi tekijäksi. Johtajana kehittyminen on lähtenyt jokaisella haastateltavalla liikkeelle ongelman havaitsemisesta tai kehitystarpeesta. Vastaavasti jokainen haastattelun esimies on kehittänyt alaisensa toimintaa ohjaamalla heidän toimintaansa parempaan suuntaan. Innovointiprosessia edesauttavat suotuisa ympäristö, sosiaalinen verkosto ja resurssit ovat käytettävissä lähes jokaisella haastateltavalla.

Haastateltavilla oli yhteisten tekijöiden lisäksi eroavaisuuksia. Alaisten toiminnassa läsnä oleminen on vahvempaa ja ohjaavampaa tuotannollisilla esimiehillä. Korkeamman tason esimiehillä läsnäolo näkyy suuntaviivojen antamisella ja seurannalla. Tuotannolliset esimiehet eivät saa palautetta alaisiltaan helposti edes pyytämällä. Asiantuntijoiden esimiehet saavat palautetta sekä pyytäen että kehityskeskustelujen yhteydessä ja toinen heistä hankkii sitä säännöllisesti omatoimisestikin. Johtamistilanteissa haastateltavat toimivat vakiintuneita kaavoja vielä rakentaen; tarkasti rakennettuun päivä- ja viikko-ohjelmaan tukeutuen; tutulla, mutta ennakkoluulottomalla variaatioita sisältävällä tavalla johtaen tai alaisten itsenäistä ja

omatoimista työskentelyä tukien. Johtamistavat voivat vaihtua tiedostamatta myös organisaation tai projektin vaihtuessa.

Haastateltavia on ajanut tietoiseen johtajakehitykseen erilaisia syitä, kuten liiallinen tuotannon toimintaan osallistuminen vastuun jakamisen sijasta, resurssipula ja vaikeiden henkilöiden myötäilemättömyys myötäilyn sijasta. Työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemisessa vastaajilla oli vaihtelevia näkemyksiä. Muutokset saatetaan suunnitella ja päättää pelkästään korkeammalla taholla tai alaisia pyritään kuuntelemaan ennen muutosten implementoimista. Kolme haastateltavista arvostaa vanhempia hyviksi todettuja toimintatapoja, kun kahdella haastateltavalla on taipumus jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Uusien asioiden ideointi tosin voi yhden haastatellun esimiehen mukaan kaatua siihenkin, että monet ideat ovat jo testattu tai hylätty.

Yrittäjänä liiketoiminnan johtaminen vaikuttaisi olevan varsin erilaista kuin palkkalistoilla olevalla johtajalla tai esimiehellä. Haastateltu yrittäjä kertoo reagoivansa ja käyttäytyvänsä muita tunnepitoisemmin. Hän myöntää olevansa huono ottamaan vastaan palautetta. Hänellä on tapana antaa alaisilleen mahdollisimman vapaat kädet heidän omien tehtäviensä hoitamiseen, vaan hän tarvitsisi silti lisää työntekijöitä, jotta aikaa jäisi itse johtamisellekin. Innovaatiivisuutta tukevat ympäristö, sosiaalinen verkosto ja resurssit ovat hänellä vähissä, koska hänen arkensa täyttyvät yrittäjyydestä ja perhe-elämästä.

11 Luovuus ja kehitys motivoivassa yksilöjohtamisessa -kehittämissuunnitelma

Kehitys- tai kehittämistutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkittavan aiheen kehittämishaasteisiin ja kehittämään tutkimuskohdetta. Kehittämistutkimuksessa havainnollistetaan kehitettävän seikan ulottuvuuksia, tulkitaan kehityksen haasteita ja luodaan keinoja haasteiden voittamiseksi (RAOS 2019: Suomen Akatemia 2018). Tätä tutkimusta voi luonnehtia kehittämistutkimukseksi. Opinnäytetyössä kuvataan ongelma ja tutkimusaiheen eri elementtejä. Tutkimuksessa perehdytään tutkimusaiheen ominaisuuksiin ja rakennetaan suunnitelma, jonka avulla asetettu tutkimushaaste voisi olla ratkaistavissa. Teoriaosuudessa on esitelty hyvän yksilöjohtajan ominaisuuksia ja luovan innovatiivisen toiminnan perusteita. Niiden pohjalta selvitetiin, mitä ominaisuuksia haastatellut esimiehet soveltavat työssään. Teorioissa mainitut hyvät ominaisuudet ja haastateltavien mielestä hyväksi todetut teoriaa tukevat toimintatavat muodostavat tutkimuksen katsauksen tämän päivän työelämässä esiintyvistä luovasta yksilöjohtamisesta.

Etenkin muutoksia ja jatkuvaa kehitystä hakevilla haastateltavilla oli monipuolisia ajatuksia ja keinoja helpottaa ja parantaa työnsä laatua. Heidän vastauksistaan huokui oman työnsä kriittinen arviointi sekä sen pohdinta, kuinka työtapoja ja omaa toimintaa voi jatkuvasti viedä korkeammalle tasolle. He ovat kokeneita yksilöiden erilaisuudet huomioivia esimiehiä, jotka

pohtivat, opiskelevat ja kokeilevat, miten tutut asiat voisi tehdä toisin; he ovat luovia ja kehityshakuisia yksilöjohtajia. Kaikilta haastateltavilta tuli hyviä näkemyksiä seikkoihin, jotka kuuluvat selvästi laadukkaan yksilöjohtamisen tai innovaatioajattelun piiriin. Jokaisella heistä on arvojen ja luonteensa vuoksi omanlaisensa valmiudet ja mieltymykset erilaisille toimintatavoille, joten eroavaisuudet johtamistavoissa ovat ymmärrettäviä (RMP Nordic 2018; Viesintätieteiden laitos 2017).

Menestyvä ja innovatiivisuutta toteuttava johtaja osaa jakaa resurssit joustavasti ja järjestää johtamiselleen aikaa; hänellä on balanssi johtamisen ja tekemisen välillä. Hänen itsevarmuutensa edesauttaa hyväksymään itsensä ja alaiensa erilaiset ominaisuudet. Hyvä itsetunto auttaa johtajaa hyväksymään omat ja siten alaiensa vahvuudet ja rajoitteet (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33-34, 36). Hyvän itsetunnon ja tunneällyn omaava johtaja tunnistaa itseensä kohdistuvat negatiiviset käyttäytymismallit ja puuttuu niihin. Johtajan tuleekin osata kommunikoida monipuolisesti ja hallita käyttäytymistään, jotta hän voi auttaa alaisiaan mahdollisimman hyvin ja ettei hänen tunteensa vaikuttaisivat johtamisen ulosantiin. Vaikeiden alaisien kanssa on suositeltavaa keskustella dialogin kautta asenteesta ja työmotivaatiosta niin kauan kuin on tarpeen. Kaikkien oleellisten asioiden on tultava käsitellyksi; johtajalla on oltava aikaa ymmärtää ja tukea alaistaan. Haastaviin keskusteluihin on tärkeää varautua ennakoivalla ajatustyöllä, jotta esimies osaa kertoa omat asiansa mahdollisimman harkitusti ja korrektisti. Innovointi alkaa pohdinnasta, kuinka jotain voisi tehdä paremmin, ja hyvän osaamisen sekä korkean motivaation yhdistelmällä johtaja voi valmistautua keskusteluihin uusin ja paremmin keinoin (Suomala & Taatila 2012, 18-20; Sydänmaanlakka 2009, 3.1).

Valmistautumalla etukäteen esimies ehtii huomioida alaisensa erityisten persoonallisuuspiirteiden vaatimukset. Hän pystyy varmistamaan sujuvan vuorovaikutuksen samaistumalla alaisensa vuorovaikutustyyliin ja ajatusmaailmaan. Esimiehen on hyvä lisäksi pohtia, millä keinoilla ja sanavalinnoilla alaisen saisi kertomaan tilanteestaan avoimesti. Kritisoiivilta alaisilta kannattaa pyytää apua, vastuunkantavia ja itsenäisiä ajatustyöläisiä on hyvä lähestyä kysymysten kautta, laiskalta vaikuttavilta kannattaa tiedustella suoraan työnteon hitauden taustasyitä ja tarvittaessa määrätä raportoimaan päivittäin tehdyt työt. Tehokas johtaja kommunikoi taitavasti; hän luo ja vaalii keskinäistä luottamusta sekä välttää henkilökohtaisia loukkauksia kohdellen jokaista tasapuolisesti (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33-34, 37-38). Haastavissa keskusteluissa esimiestä hyödyttää hyvä tunneäly, jota voi harjoitella, ja joka auttaa kommunikoimaan sekä oma että alaisen tunnetila huomioiden. Tunneälyä luova johtaja kehittää kohtaamalla, käsittelemällä ja ymmärtämällä omia tunteitaan (Heikkilä & Heikkilä 2001, 38-40).

Tehokkaan motivaation muodostaa kiitosten, ihmisten arvostamisen ja kohtuullisten rahallisten palkitsemisten yhdistelmä. Annettu ja saatu palaute ovat tärkeitä etenkin kehittymisen kannalta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 36-37). Lisäksi esimiehen säännöllinen läsnäolo ja osallis-

tuminen voivat motivoida alaisia keskittymään työhönsä, jos heillä on taipumusta keventää työtahtia esimiehen ollessa muualla. Valtaosalle täysin ulkoinen motivointi on pakottavuutensa vuoksi kuluttavaa ja valitettavan usein esimiehet vuorovaikuttavat alaisensa kanssa, kuin heillä ei lainkaan olisi sisäistä motivaatiota (Jarenko, K. & Martela, F. 2014; Mayor & Risku 2015, 35). Syvemmän tason motivointia kannattaa tavoitella tutustumalla omiin alaisiin paremmin keskustelemalla heidän kanssaan vapaa-ajan asioista tai kuuntelemalla, mistä alaiset keskenään juttelevat. Tällöin esimies voi osoittaa arvostusta alaisen syvempää minää kohtaan. Innovatiivista ajattelua hyödyntäen luova johtaja löytää paremmin jokaista yksilöä motivoivia, työn ja vapaa-ajan yhdistäviä, keskustelunäkökulmia. Yksilön arvomaailmaan, tarpeisiin ja persoonallisuuteen liittyvät sisäiset motiivit motivoivat yksilöä proaktiivisesti ja omaaloitteisesti toteuttamaan tavoitteensa (Mayor & Risku 2015, 37, 39). Käänteinen psykologia ja samaistuminen ovat hyviä keinoja vaikuttaa alaisen työn merkityksen ymmärtämiseen ja sen arvostamiseen. Syvätason motivointiin löytyy hyväksi todettuja työkaluja. Steven Reissin motivaatioteoriaan perustuva motivaatiotesti on tuloksiltaan yksilöitä jakava ja antaa tietoa, mitkä motivaatioon vaikuttavat arvot ovat jokaisille eri yksilölle tärkeitä. Intensiivinen vahva motiivi saa yksilön tyydyttämään motiivitarvettaan vahvasti ja usein (Mayor & Risku 2015, 38-39; RMP Nordic, 2018).

Innovatiivinen yksilöjohtaminen edellyttää hyvää oman alansa ja tehtävänsä hallintaa. Mitä parempi kokonaiskuva esimiehellä on työympäristöstään ja tehtävänsä sallimasta potentiaalista, sitä paremmin esimies pystyy toimimaan eri tilanteissa eri tavoin. Luovan johtajan onkin kehitettävä itseään hankkimalla tietoa, verkostoja ja motivaatiota; monipuolinen asioihin perehtyminen auttaa lisäämään oivallusten määrää ja ratkaisujen monipuolisuutta (Suomala & Taatila 2012, 27-28). Ensisijaisesti tällainen tieto tulee hankittua alitajuisesti kokemuksen suomien erehdysten ja onnistumisten kautta. Johtamiskirjallisuus, erilaiset johtamista tukevat koulutukset ja itsetutkiskelu ovat erinomaisia lähteitä hankkia uudenlaisia näkökulmia ja keinoja alaisten johtamiseen sekä heihin vaikuttamiseen positiivisesti. Innovatiivisella yksilöjohtajalla on laaja valikoima erilaisia johtamis- ja vuorovaikutustyökaluja. Hän käyttää niitä tilanteesta ja henkilöstä riippuvalla tavalla vaikuttaen lopputulokseen parhaalla mahdollisella tavalla. Ohjausstrategiaa on muutettava dynaamisesti olosuhteiden mukaiseksi (Heikkilä & Heikkilä 2001, 44-45). Hänellä on avoin ymmärrys ihmisten erilaisia temperamentteja ja persoonallisuuksia kohtaan eikä hän pelkää käyttää ymmärrystään hyödyntäen erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä eri alaisten kanssa. Hän tiedostaa, että johdettavana olemninenkaan ei ole kaikille helppoa (Heikkilä & Heikkilä 2001, 41). Tarvittaessa hän uskaltaa käyttää ulkopuolista konsultaatiota.

Luova ja kehittyvä yksilöjohtaja tarkastelee säännöllisesti tuttuja asioita eri näkökulmista pohtien, miten hän voisi suoriutua vielä paremmin niin, että hänen alaisellaan olisi sekä henkisesti että fyysisesti hyvä olla ja entistä motivoituneempi ote työhön. Rutiineja rikkomalla ja

innostuneisuuden, uteliaisuuden, aktiivisuuden tai laiskuudenkin motivoima vapaa ajattelu auttaa luomaan uusia tehokkaampia ja helpompia tapoja työskennellä, parantaa hyvinvointia ja kehittää sekä itseä että alaisia (Heikkilä & Heikkilä 2001, 27-29; Suomala & Taatila 2012, 25, 27, 57; Sydänmaanlakka 2009, 6.3). Luova yksilöjohtaja kehittää itseään sekä alitajuisesti kokemuksen kautta ja tietoisesti pohtimalla kehitystarpeitaan. Hän lukee johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja vahvistaa osaamistaan toimintaansa tukevilla koulutuksilla. Tietoteorian laajentamisen lisäksi hänellä on halua luoda uutta, ettei kehittyminen jää vain tietoteorian laajentamiseksi (Suomala & Taatila 2012, 50). Hän tuntee työtehtävänsä monipuolisesti ja osaa mukauttaa vuorovaikutustaan tilanne- ja ihmiskohtaisesti.

Luotaamalla ja kuuntelemalla johtaja saa selville, mistä pidetään, mistä ei pidetä ja mitkä asiat huolettavat. Tämä ei vielä anna vastausta, vaan vastauksen ongelmaan hankkii ongelmanratkaisija (Fox & Reiss 2012, 90). Ongelmanratkaisija on kuunteleva kehityssmyönteinen johtaja. Alaisten kuuntelun ja hyväksyttävien uusien näkemysten huomioimisen jälkeen muutoksen tai muutostarpeen voi julistaa tehtäväksi. Alaisten toimintaa muuttaessa perehdytyksen, virheellisen toiminnan korjaamisen, uusiin tehtäviin kouluttamisen, työtapojen kehittämisen ja yhtenäistämisen, ohjeiden luonnin, päivittämisen ja ylläpitämisen tai jopa terveellisiin elämäntapoihin ohjaamisen yhteydessä innovatiivinen yksilöjohtaja varmistaa monin keinoin, että nämä ovat alaisen eduksi. Luotuaan uuden ratkaisun hän kommunikoi tiimensä ja alaistensa kanssa avoimesti. Hän selvittää, mitä mieltä he ovat, ja olisiko heillä uusia ajatuksia kehitysehdotukseen liittyen (Suomala & Taatila 2012, 55, 64). Hän pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan kuuntelemaan alaistensa - myös hiljaisempien ja vetääntyvämpien - näkemyksiä ennen muutosten tekemistä ymmärtäen odotettavan muutosvastarinnan. Useat innovaatiot ovat kokeneet aikanaan vastustamista (Suomala & Taatila 2012, 20-21).

Organisaation sallimien mahdollisuuksien mukaan etenkin isommista muutoksista hän keskustele kehityspalavereissa. Yksilöiden motivaatiot ja töiden laadut kärsivät, jos heitä ei johdeta heille sopivalla tavalla, ja heidän erilaisuudestaan johtuen kaikille sopivien valmistratkaisujen tarjoaminen onkin yleensä kohtalokasta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 39; Campbell 2011). Ihmistuntemustaan hyödyntäen luova ja innovatiivinen yksilöjohtaja keskustele muutoksista ensin itselleen helpompien yksilöiden kanssa. Tällöin dialogi voi tuoda esille hyviä näkökulmia muutoksen muokkaamista varten, ennen kuin siitä keskustele haastavampien henkilöiden kanssa. Hän valvoo käytännön seurannan, mittareiden ja taulukkojen avulla, että tehdyt muutokset toteutuvat ja niistä on hyötyä niin yritykselle kuin alaisillekin. Innovaatioprosessin tarkoitus on keksiä ja viedä käytäntöön parempia keinoja toteuttaa asiat siten, että niistä on tuottavaa hyötyä (Inno-Vointi 2017; Suomala & Taatila 2012, 10, 12; Sydänmaanlakka 2009, 3.1). Monipuolisesti kouluttautunut ja kokenut esimies hyödyntää asiantuntijaosaamistaan ja tarvittaessa myös torjuu asetettuja muutosvaatimuksia, jos ne eivät ole hyviä tai mahdollisia.

Strateginen luova ajattelu edellyttää riittävää älykkyyttä, osaamista, tietoa ja luovuutta. Niiden yhdistelmällä saavutetaan viisaita ratkaisuja ja päätöksiä. Lisäksi yksilöillä on taipumusta erilaisiin luovuustyyliin: emotionaaliseen, käytännölliseen, rationaaliseen ja kokonaisvaltaiseen luovuuteen. (Sydänmaanlakka 2009, 5.1, 6.1.) Strategisen ajattelun periaatteiden ja luovuustyyliinsä tuntemalla johtaja pystyy kehittämään innovointiaan. Vanhoissa ja tutuissa toimintamalleissa pitäytyvät esimiehet voisivat lisätä dynaamisuutta, luovuutta ja joustavuutta nostamalla luovan ajattelun määrää ja osallistamalla johtamiskoulutuksiin.

Lähestymällä eri yksilöitä eri tavoin voisi olla mahdollista tavoittaa parempi motivaatiotaso suuremmalle joukalle alaisia. Erilaisilta ihmisiltä voi saada hyviä ideoita sekä johtajan että alaisten työn parantamiseen. Ideoita tarjoavat niin arkipäiväiset kuin innovatiivishenkiset keskustelut. Yksilöjohtajan innovatiivista otetta tukevat dynaamisuus, benchmark-tyylinen keskustelu kollegoiden ja samassa asemassa olevien kavereiden kanssa sekä koulutusten tarjoamat uudet johtamisvälineet. Ohjeet tulisi nähdä joustavina, joita muutetaan tilanteiden muuttuessa. Työkulttuurin ollessa kankea nopeille muutoksille innovatiivinen yksilöjohtaja huomioi tämän toteuttamalla muutokset rauhallisesti ja osallistamalla muutokseen liittyvät henkilöt kehitysprosessiin.

Luova ja kehittyvä yksilöjohtaja tiedostaa voivansa olla innovatiivinen, kun hänen on mahdollista ajatella kotona rauhassa rutiinotoimien yhteydessä. Työpaikalla hän hakeutuu uusia ideoita tukevien kollegoiden läheisyyteen ja keskustele heidän kanssaan toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi hän kuulostelee alaisiltaan uusia ideoita ja pyytää tarvittaessa esimieheltään tukea uusien toimintamallien eteenpäin viemiseen. Hänellä on keskustele vapaa-ajalla innovatiivisuuteen kannustavien ystävien kanssa. Hän on motivoitunut muuttamaan asioita paremmiksi. Hän löytää sekä sisäisiin että ulkoisiin kehitystoimenpiteisiin tarpeeksi aikaa, materiaalia ja taloudellista tukea. Innovointi vaatii syntyäkseen sopivan ympäristön, verkostoja ja resursseja (Suomala & Taatila 2012, 25). Luovuuden kulmakivien mukaisesti hän uudesta ajatuksesta innostuttuaan kokeilee sitä, kontrolloi toteuttamista, arvioi muutoksen vaikutusta, tekee yhteistyötä muiden kanssa, tarkkailee muutoksen etenemistä ja huolehtii muista muutoksen varrella (Sydänmaanlakka 2009, 5.1). Luova ja kehitykseen orientoitunut taitavasti motivoiva yksilöjohtaja haluaa parantaa johtamistaan, alaistensa oloja ja ylläpitää mahdollisuuksiaan innovatiiviseen toimintaan.

Tutkimuskysymykset jatkotutkimusta varten

- Kontrolloitu itsearviointi ja alaisten arviointi johtajan johtamislaadusta alkuhetkellä ja sen jälkeen, kun hän on sisäistänyt ja harjoittanut tässä opinnäytetyössä esille tuottuja innovatiivisen yksilöjohtajan hyviä ominaisuuksia. Kokevatko sekä johtaja että

alaiset johtamisen parantuneen ja hyödyttäneen molempia osapuolia seurantajakson aikana?

- Laajempi tutkimus tässä opinnäytetyössä esille tuotujen innovatiivisen yksilöjohtajan ominaisuuksista. Ovatko nämä ominaisuudet jo olemassa osalla esimiehistä? Kuinka suurella osalla tutkimukseen osallistuvista?
- Onko dynaaminen, joustava ja innovatiivinen johtaminen persoonallisuudesta lähtöisin, harkiten opittua ja/vai työkuulttuurisidonnaista? Mitkä seikat kannustavat ja mitkä seikat hillitsevät edellä mainittuihin johtamisen ominaisuuksiin ja mitkä eivät.
- Onko tarkkaan määritelty teoria innovatiivisesta yksilöjohtamisesta mahdollinen vai onko johtava vuorovaikutus eri yksilöiden kanssa eri tilanteissa niin muuttuva tapahtuma, että siihen voi luoda vain yleisluontoisia oikeaan suuntaan vieviä ohjeita?

12 Pohdinta

Ilmarisen ja Evalua Internationalin vuonna 2015 toteuttama tutkimus todisti, että johtamisen laatu vaikuttaa yrityksen tulokseen: johtamista koskevat tulokset olivat huomattavasti heikommat budjettitavoitteistaan jääneissä yrityksissä, kuin niissä, joissa budjettitavoite saavutettiin. Taimelan mukaan tulosten syynä voi olla, etteivät kaikki esimiehet priorisoi ihmisten johtamista tehtävissään. (Aro & Taimela 2015.) Hyvä johtaja panostaa esimiestyöhön, johtaa tiimiä siinä mukana olemisen sijaan ja on tukena sekä apuna (Piitulainen 2016). Ihmisten johtaminen on yritykselle tuloksen kannalta elintärkeää. Mitä paremmin ihminen tulee johdetuksi ja mitä paremmin hän voi työpaikallaan, sitä parempaa työn laatua hän tuottaa ja sitä paremmin yritys menestyy.

Tutkimuskatsauksessa selvisi systemaattisella otannalla kvalitatiivisen poikkileikkaushaastattelun avulla, että koulutuksen ja monipuolisen osaamisen avulla johtajalla on paljon eri keinoja johtaa erilaisia tilanteita ja ihmisiä. Työkuulttuuri ja läheiset kollegat vaikuttavat luovuuden kukoistamisen mahdollisuuteen. Esimies voi silti johtaa luovasti, kun hänellä on osaamista alaltaan, intoa kehittyä ja kehittää sekä resursseja innovoinnin toteuttamiseen. Luova ajattelu ja kiinnostus yksilöiden hyvinvointiin mahdollistavat dynaamisen ja erilaiset yksilöt huomioivan johtamistavan. Kun johtamiselle varataan aikaa, esimies voi vuorovaikuttaa alaisten kanssa hyvinkin monipuolisesti ja joustavasti, jolloin alainen kokee tulevansa kohdatuksi paremmin omana itsenään. Sisäinen syvämotivointi ei vaikuta olevan työpaikoilla kovinkaan yleistä, vaan henkilöstön kannustaminen on usein ulkoista motivointia. Steven Reissin motivaatioteoria vaikuttaisi tarpeelliselta ja pätevältä lisältä johtajien koulutusohjelmaan.

Rutiineihin lukkiutuneen esimiehen olisi hyvä selvittää hänen luovuustyyppinsä. Näin hänen on helpompi löytää oman innovaatioajattelunsa vahvat puolet, mikä helpottaisi luovuuden esiintuomista. Luovan ajattelun tueksi on hyvä sisäistää strategisen ajattelun kulmakivet, jotta pohdinta on varmasti tehokasta. Sen jälkeen hänen tulisi pohtia, mitkä asiat kaipaivat pa-

rannusta hänen työssään ja edetä innovaatioprosessin vaiheiden mukaisesti, jos uusien asioiden kehittäminen on ennestään vierasta. Luovaa ajattelua tukemaan on hyvä hankkia asiantuntevaa verkostoa, mahdollisia resursseja (kuten alan kirjallisuutta) ja ennen kaikkea aikaa ajattelun vapaalle virtaamiselle. Seuraava kuvio (Kuvio 7) havainnollistaa 8-kenttä SWOT-analyysillä, mitä mahdollisuuksia ja uhkia yksilöjohtamisen viemisellä luovempaan suuntaan voi olla.

<p style="text-align: center;">Sisäiset Ulkoiset</p>	<p>S. Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksilön aito kohtaaminen - jatkuva kehitys parempaan - tehokkuuden ja hyvinvoinnin kasvu - Uuden ja paremman luomisen jatkuvalla innovatiivisuudella 	<p>W. Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaatii intoa jatkuvaan kehitykseen - Lukuisten yksilöiden kohtaaminen eri tavoin raskasta
<p>O. Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennen näkemätön yksilötason hyvinvoinnin kasvu - Uusien ennalta ajattemattomien toimintatapojen kehittäminen globaalissa mittakaavassa 	<p>O+S. Menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onnelliset, motivoituneet ja tehokkaat työntekijät - Markkinajohtajuus ja luovuuden pioneirisuus 	<p>O+W. Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luovuudesta ja kehityksestä luodaan osa jokaisen yksilön päivää - Luova keino kohdata yksilöt yksilöinä vailla suurempaa uurastusta
<p>T. Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saatetaan siirtyä uutta tavoittellessa pois hyvistä tavoista - Käytetään liikaa aikaa uusien asioiden pallotteluun 	<p>T+S. Uhat hallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehokkuutta ja hyvinvointia lisäävät innovaatiot vaikiinutetaan - Tehokkuuden kasvun myötä sallitaan enemmän ennalta määriteltyä luovaa aikaa 	<p>T+W. Mahdolliset kriisitilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uusia keinoja kokeillessa kokeillaan huonoja yksilöitä loukkaavia johtamistapoja - Liiallinen luovuuteen pakottavuus lannistaa inspiroivan ja älyllisen luovuuden

Kuvio 7: SWOT-analyysi

Kehittäessä yksilöjohtamista luovempaan ja motivoivampaan suuntaan yksilöt tulevat aidosti kohdatuksi heinä itsenään. Luovuuteen innostava asenne tähtää jatkuvaan kehitykseen, jolloin luodaan jatkuvasti uusia ja parempia toimintatapoja. Tällöin tehokkuus ja hyvinvointi kasvavat koko yrityksessä. Luovuus vaatii kuitenkin jatkuvaa innostusta uuden luomiseen. Lukuisten yksilöiden erilainen kohtaaminenkin voi käydä raskaaksi: johtajan pyrkiessä vuorovai- kuttamaan 50:n alaisen kanssa 50:llä eri tavalla on valtavan kuormittavaa. Onnistuessaan laadukas luovuus ja kehitys yksilöjohtamisessa voivat nostaa yksilötason hyvinvoinnin ennen näkemättömälle tasolle. Jatkuva innovatiivisuus voi kehittää aivan uusia johtamis- ja vuorovai- kutustapoja, joita ei ole ennen nähty koko maailmassa. Näistä seikoista seuraisi todella onnel-

lisiä, motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä. Onnellisuuden, motivaation ja tehokkuuden ollessa korkealla yritys voisi kasvaneella menestymisellään saavuttaa helpommin alansa markkinajohtajuuden ja olla edelläkävijä luovassa esimiehen ja alaisten välisessä työsuhteessa. Luovuudesta voisi tehdä osan jokaisen yksilön päivää ja keksiä keinon, kuinka johtaja voisi kohdata suuren määrän alaisia yksilöllisesti, mutta vailla räsytystä ja haasteita.

Jatkuva uudistumisenhalu sisältää uhat, että hyvistäkin toimintatavoista halutaan siirtyä luovasti eteenpäin ja aikaa käytetään turhan paljon uudistamiseen. On tärkeää vakiinnuttaa hyviksi todetut toimintatavat ja keskittyä vain ongelmien ja tehokkuutta sekä hyvinvointia lisäävien kehitystarpeiden ratkaisemiseen. Työn tekemisen ja yksilöiden kohtaamisen laadut eivät saa kärsiä, vaikka innovaatioprosessi veisi mukanaan. Ratkaisu voisi olla, että luovaan prosessiin sallittu työaika kasvaisi sitä mukaa, kun mitattava tehokkuus kasvaa - toki tiettyyn päätepisteeseen asti. Siten ylenmääräinen luovuus ei lannista luovuuden virtaa ja alaiset eivät joudu pakotettuna uusien huonompien johtamistapojen kohteiksi.

Tutkimusalue oli laaja ja aineiston hankinta sekä analyysi erittäin tilannesidonnaista ja tulokinnanvaraista. Viisi haastateltavaa antavat kuitenkin pienen vilkaisun siihen, miten johtaminen eroaa eri yrityksissä ja erilaisten ihmisten kesken. Haastateltavan mielestä haastateltavista erottuivat selvästi luovuutta toteuttavat ja rutiineihin taipuvaiset sekä yksilöiden erilaisuudet hyvin ja heikommin huomioivat esimiehet. Onkin selvää, että jokainen on erilaisten vahvuuksien ja heikkouksien kombinaatio, jolloin erinomaisuus yhdellä osa-alueella voi näkyä puutteena toisella osa-alueella. Haastattelu oli edellä mainittu huomioiden tarpeeksi kattava tuodakseen esille vahvuuksia ja heikkouksia niin yksilöiden johtamisessa kuin luovassa johtamisotteessa. Vahvuudet toivat suurta lisäarvoa ennalta laadituille teorioille, mitkä yhdistämällä opinnäytetyössä onnistuttiin luomaan ehdotus, mitä on luova, kehittävä ja motivoiva yksilöjohtaminen.

Lähteet

Painetut

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow - The classic work on how to achieve happiness. London, Sydney, Auckland, Johannesburg: RIDER.

Fox, J.J. & Reiss, R. 2012. The Transformative CEO: Impact Lessons from Industry Game Changers. 1. painos. USA: McGraw-Hill Education.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä - Irtiottoa keskinkertaisuudesta. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Reunanen, J. 2015. Luovan ajattelun metodologia - Idea käänteenä teoriasta käytäntöön ja keksintöihin. Helsinki: Unigrafia Oy.

Räsänen, M. 2014. Innovaatiokompetensseja mittaamassa - Opas innovaatiovalmiuksien arviointiin. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print Oy.2014.

Suomala, J. & Taatila, V. 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Aduato, S. 2019. Motivating people is about more than money. Viitattu 21.10.2019. <https://www.stand-deliver.com/columns/presentation-skills-public-speaking/927-motivating-people-is-about-more-than-money.html>

AdvisoryBoard. 2017. Individual management advice. Viitattu 16.3.2017. <http://www.advisoryboard.se/en/leading-and-managing/individual-management-advice/>

Aro, T., Taimela, S. 2015. Tutkimus: huono johtaminen syö kannattavuutta. Viitattu 17.5.2019. https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/huono-johtaminen-syo-kannattavuutta/?_ga=2.40583330.1247743394.1558110405-75570023.1558110405

Campbell, S. 2011. Leadershift: leading individuals the way they like to be led. Viitattu 16.3.2017. http://www.interstrength.com/content/leadershift_leading_individuals_the_way_they_like_to_be_led

- Crawford, S. 2017. How to Do a Patent Search. Viitattu 27.3.2017.
<http://science.howstuffworks.com/innovation/new-inventions/how-to-do-a-patent-search.htm>
- Douglas, I. 2016. Hyvä johtaja hyväksyy erilaiset persoonat. Viitattu 8.5.2019.
<https://www.sttk.fi/2016/05/27/hyva-johtaja-hyvakssy-erilaiset-persoonat/>
- Hakala, H. 2017. Johtaminen: Palautteen antaminen vaatii esimieheltä paljon. Viitattu 10.9.2019. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/palautteen-antaminen-vaatii-esimiehelta/>
- Hulkko-Nyman, K. 2019. Palkitseminen. <https://uusi.mandatumlife.fi/palkitseminen/>
- Jarenko, K & Martela, F. 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014: Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 31.7.2019.
http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisa_inen_motivaatio.pdf
- Inno-Vointi. 2017. Mitä ovat innovaatiot ja innovointi? Viitattu 16.3.2017. <http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myojs-julkisella-sektorilla>
- Korteso, U. 2019. Evoluution perusteet. Viitattu 9.8.2019.
https://peda.net/p/ulla.korteso/ihminen/evoluutio_perusteet
- Kukkola, E. 2016. Asiantuntijaorganisaation johtaminen 8:Kommunikaatio. Viitattu 23.10.2019. <https://peruspelijajohtaja.com/2016/10/16/asiantuntijaorganisaation-johtaminen-8kommunikaatio/>
- Kultanen, T. 2015. Asiantuntija listaa: Tällainen on hyvä johtaja. Viitattu 23.10.2019.
<https://www.helsingin uutiset.fi/artikkeli/276190-asiantuntija-listaa-tallainen-on-hyva-johtaja>
- Lehtinen, E. 2017. Tehokkaan johtajan intohimo ”piiskaa” hänen työyhteisönsä hyvään tulokseen. Viitattu 23.10.2019. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/08/28/tehokkaan-johtajan-intohimo-piiskaa-hanen-tyoyhteisonsa-hyvaan-tulokseen/>
- Lehtinen, P. 2019. Muistatko tämän ”kultaisen säännön”? Fiskarsin Jaana Tuominen: ”Unohtakaa se heti!”. Viitattu 4.8.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muistatko-taman-kultaisen-saannon-fiskarsin-jaana-tuominen-unohtakaa-se-heti/ab533da8-8225-472c-b660-a8ae0d9c53c8>
- Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2019. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Viitattu 12.11.2019. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>
- Molloy, J. 2019. Five Steps to Implementing Innovation. Viitattu 21.10.2019.
<https://www.harvardbusiness.org/five-steps-to-implementing-innovation/>
- Opetushallitus. 2017. Lähdekritiikki. Viitattu 19.3.2017.
http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/lahdeesiin/1_2.html
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2017a. Mikä on mallioikeus? Viitattu 29.3.2017.
<https://www.prh.fi/fi/mallioikeudet.html>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2017b. Mikä on tavaramerkki?. Viitattu 29.3.2017.
<https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkinhakijalle/mikaontavaramerkki.html>
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2017c. Millaiseen keksintöön voit saada hyödyllisyysmallin? Viitattu 29.3.2017.
https://www.prh.fi/fi/hyodyllisyysmallit/hyodyllisyysmallinabc/millaiseenkeksintoon_0.html

Patentti- ja rekisterihallitus. 2017d. Patentit. Viitattu 29.3.2017.
<https://www.prh.fi/fi/patentit.html>

Pihlajamaa, M. 2016. 10 tutkittua keinoa radikaalien innovaatioiden kehittämiseen. Viitattu 21.10.2019. <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/10-tutkittua-keinoa-radikaalien-innovaatioiden-kehittamiseen>

Piitulainen, P. 2016. Hyvät tyypit eivät välttämättä osaa johtaa - "Tuotetaan johtajia väärillä opeilla". Viitattu 17.5.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/hyvät-tyypit-eivat-valttamatta-osaa-johtaa-tuotetaan-johtajia-vaarilla-opeilla/59ff9f41-2ab7-3748-98ac-1f3514c88ca1>

Prossack, A. 2018. These 6 Communication Styles Should Be In Every Leader's Toolbox. Viitattu 23.10.2019. <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/07/31/these-6-communication-styles-should-be-in-every-leaders-toolbox/#5050ad725fd7>

Puusniekka & Saaranen-Kauppinen. 2006. 6.2 Aineiston määrä ja tutkittavat. Viitattu 12.11.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html

RAOS: Royal Academy for Overseas Sciences. 2019. Development research. Viitattu 12.11.2019. https://www.guidelines.kaowarsom.be/annex_development_research

RMP Nordic. 2018. Motives & Research. Viitattu 28.4.2018. https://rmp-nordic.com/motives_research/

RMP swiss. 2018. Reiss Motivation Profile. Viitattu 26.4.2018. <https://www.rmp-swiss.ch/en/reiss-motivation-profile/#grundlagen>

Saukkonen, P. 2010. Tutkimusasetelma - taso 1. Viitattu 19.3.2017. <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Starttikurssi. 2018. Mikä yrittäjyydessä viehättää? Viitattu 4.5.2019. <https://www.starttikurssi.fi/tag/yrittajyyden-hyvät-ja-huonot-puolet/>

Suomen Akatemia. 2018. Kehitystutkimus (Develop) 2018-2022. Viitattu 12.11.2019. <https://www.aka.fi/kehitystutkimus>

SurveyMonkey. 2019. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 12.11.2019. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Tarumo, S. 2017. Älä dissaa mun bonarii. Viitattu 10.9.2019. <http://www.happycompany.fi/ala-dissaa-mun-bonarii/>

Tilastokeskus. 2017a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 19.3.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tilastokeskus. 2017b. Reliabiliteetti. Viitattu 19.3.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=Reliabiliteetti>

Tilastokeskus. 2017c. Validiteetti. Viitattu 19.3.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Työterveyslaitos. 2019. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 7.7.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Viestintätieteiden laitos. 2017. Yksilö. Viitattu 16.3.2017. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/osallistujat/yksilo.html>

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 19.3.2017.
<http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Väestöliitto. 2019. Yhteisöllinen ja yksilöllinen kulttuuri. Viitattu 9.8.2019.
https://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen_parisuhde/yhteisollinen_ja_yksilollinen_ku/

Muut

Eagleman, D. 2019. The Creative Brain - Aivojen luova voima. Viitattu 23.10.2019.
<https://www.netflix.com/watch/81090128?trackId=14277281&tctx=0%2C0%2Ceaf063ee-ff1b-4d26-baf7-67f8fe6cb6e6-93167939%2C%2C>

Ingels, B. 2019. The Creative Brain - Aivojen luova voima. Viitattu 22.10.2019.
<https://www.netflix.com/watch/81090128?trackId=14277281&tctx=0%2C0%2Ceaf063ee-ff1b-4d26-baf7-67f8fe6cb6e6-93167939%2C%2C>

Myhrvold, M. 2019. The Creative Brain - Aivojen luova voima. Viitattu 22.10.2019.
<https://www.netflix.com/watch/81090128?trackId=14277281&tctx=0%2C0%2Ceaf063ee-ff1b-4d26-baf7-67f8fe6cb6e6-93167939%2C%2C>

Kuviot

Kuvio 1: Perustarpeet eli motiivit (Mayor & Risku 2015, 42).....	10
Kuvio 2: Sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet = motivaatio (Mayor & Risku 2015, 38)....	12
Kuvio 3: Yleisen strategisen ajattelun kulmakivet (Sydänmaanlakka 2009, 6.1).	14
Kuvio 4: Yksilön luovuustyylit ja -tyypit (Sydänmaanlakka 2009, 5.1).	16
Kuvio 5: Innovaatioidean keksiminen (Suomala & Taatila 2012, 50).....	19
Kuvio 6: Luovuuden virta ja kulmakivet (Sydänmaanlakka 2009, 5.1).	20
Kuvio 7: SWOT-analyysi	47