



# Luovan asiantuntijatyön ja luovan organisaation johtaminen

Ella Piesala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Luovan asiantuntijatyön ja luovan organisaation johtaminen

Ella Piesala  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Maaliskuu, 2020

Ella Piesala

**Luovan asiantuntijatyön ja luovan organisaation johtaminen**

Vuosi

2020

Sivumäärä

90

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä sekä sitä, millaisten johtamistapojen avulla luovaa työtä on mahdollista tukea. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus ja se on toteutettu ensisijaisesti tarkastelemalla luovan toimialan johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä haastatteleamalla lisäksi kolmea luovan toimialan johtajaa opinnäytetyöhön kannalta keskeisimmältä kolmelta luovalta toimialalta.

Tuloksissa nousi esiin luottamuksen suuri merkitys luovalla toimialalla sekä luovien asiantuntijoiden korkea suoritustarve ja kunnianhimoinen suhtautuminen työtä kohtaan. Työ koetaan usein kutsumukseksi, intohimon kohteeksi ja työ saattaa hallita alan valinnee ihmisen elämää ja persoonallisuutta hyvin kokonaisvaltaisesti. Liian kunnianhimoisen suoritustarve voi kääntyä kuitenkin itseään vastaan, jos työstä tulee liian suuri identiteetin rakentaja ja onnellisuuden mittari. Tämä voi johtaa työuupumukseen tai -narkomaniaan. Työn emotionaalisuus ja henkilökohtaisuus voi näkyä luovassa työyhteisössä siten, että tunteet voivat olla pinnalla organisaatiossa myös esitystilanteen ulkopuolella enemmän kuin jollain muulla toimialalla. Esiintyvät taiteilijat ovat myös esiintymisstressin ja julkisen kritiikin alaisia, joka voi luoda oman paineensa työhön. Siten hyvä psykologisen pelisilmä, tunneälykyys ja ihmissuhdetaitojen merkitys korostuvat luovan työn johtamisessa.

Luovaa työtä voidaan ruokkia kannustavalla, innostavalla ja vähäkontrollisella johtamistyyllillä ja rakentavalla palautteenannolla ja kompetenssin tunteen lisäämisellä. Luovuutta voi tukea myös tiedostamalla ja huomioimalla luovan asiantuntijan autonomian ja vapaaehtoisuuden tarve, joka on myös samalla yksi luovuuden keskeinen edellytys. Luovuus toteutuu todennäköisemmin organisaatioissa, joissa painotetaan luovuuden ja tiimityön merkitystä sekä ilmaistaan ylpeyttä tekijöiden osaamisesta.

Tämän opinnäytetyön näkökulma on johtajan. Ehdotan jatkokehittämisen aiheeksi tarkempaa tutkimusta siitä, miten luova asiantuntija kokee tässä opinnäytetyössä esiin nousseen korostuneen kunnianhimon ja suoritustarpeen sekä esiintyvän taiteilijan kokeman esiintymisstressin sekä mitkä johtamiskeinot voisivat edesauttaa näiden osa-alueiden yhä parempaa hallintaa.

Asiasanat: Luova toimiala, luovan organisaation johtaminen, luovan työn johtaminen, luova asiantuntija, taiteilija

Ella Piesala

**Leading creative expertise and creative organization**

Year 2020

Pages

90

---

The aim of this Master's thesis is to map out the special features of leading a creative organization and what kind of leadership can support creative work. The research strategy of the thesis is a case study and it has been implemented primarily by reviewing literature and research on creative industry management and by interviewing three creative industry leaders from three creative fields most relevant to the thesis.

The results showed the importance of trust in the creative industry and creative experts' high need to perform and an ambitious approach to profession. Work is often perceived as a vocation, a passion and labour may dominate the life and personality of the person who has chosen the industry. However, an overly ambitious need to perform can turn against itself if career has too much value as an identity builder and a measure of happiness. This may lead to burnout and workaholism. The emotionality and personality of the labour can be reflected in the creative work community, thereby emotions can be on the surface of the organization even outside the performance situation. Performing artists are also subject to performance stress and public criticism, which can create pressure. Psychological discretion, emotional intelligence and importance of relationship skills are emphasized in the management of creative work.

Creative work can be sustained by supportive, inspirational and low-control leadership style, constructive feedback, and by increasing a sense of competence. Creativity can also be supported by recognising the need for autonomy and voluntariness of the creative expert, which is also one of the key prerequisites for creativity. Creativity is more likely to be actualized in organizations that emphasize the importance of creativity and teamwork and express pride for the know-how of the employees.

In this thesis, the leader's perspective is used. As a topic for further research, I suggest a more in-depth study of how the creative experts experience the high need to achieve and the performing artists' performance stress, as well as what kind of leadership can support a better control of these areas.

Keywords: Creative industry, leading of creative organization, leading of creative work, creative expert, artist

## Sisällys

1 Johdanto.....	6
2 Tietoperusta .....	8
2.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	8
2.2 Luovuuden osa-alueet.....	14
2.3 Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys .....	15
2.4 Työn imu ja flown käsite .....	18
2.5 Vapaus ja vapaaehtoisuuden tunne .....	20
2.6 Luottamus .....	21
2.7 Luovan toimialan merkitys taloudellisena voimavarana.....	22
2.8 Luovan alan johtaminen .....	23
2.9 Tunneälykäs johtaminen.....	38
2.10 Oman egon taustalle jättäminen.....	42
2.11 Työn mielekkyyden johtaminen .....	43
2.12 Motivaation johtaminen .....	43
2.13 Itseohjautuvuuden johtaminen.....	44
2.14 Joitakin johtamisteorioita ja -malleja luovan organisaation johtamiseen .....	47
2.15 Uudet sukupolvet kyseenalaistavat vanhat johtamistavat .....	52
2.16 Tietoperustan yhteenveto.....	52
3 Kehittämisasetelma .....	58
3.1 Tavoitteet .....	58
3.2 Menetelmät.....	59
3.3 Aineiston keruu ja analysointi .....	60
4 Tulokset.....	62
4.1 Luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteet .....	62
4.2 Luovaa työtä tukevat johtamistavat .....	70
5 Johtopäätökset, pohdintaa, luotettavuuden ja eettisyyden arviointi sekä jatkokehittämisaiheet .....	75
5.1 Johtopäätökset.....	75
5.2 Pohdintaa .....	77
5.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	79
5.4 Jatkokehittämisaiheet .....	82
Lähteet.....	83
Kuviot .....	88
Taulukot .....	88
Liitteet .....	88

## 1 Johdanto

Ihminen on luova olento, jolla on sisäsyntyinen tarve tehdä jotain merkityksellistä, tuottaa uutta sekä pohtia ja analysoida ihmisyyttä ja ympäröivää maailmaa. Tästä tarpeesta luovat toimialat kumpuavat. Tarpeesta sanoa oma käsitys maailmasta, tarpeesta ottaa kantaa, antaa elämyksiä, kokemuksia ja ajatuksia tai viihdyttää muita.

Luovalle alalle ei pääsääntöisesti päädytä vahingossa eikä alalla olla ”vain töissä”, vaan luova työ on tekijälleen usein suuri osa identiteettiä. (Sarvanne 2013, 29) Luova toiminta itsessään palkitsee ja inspiroi alan valinnutta tekijää: työ koetaan isona itsensä toteuttamisen väli-teenä, jolloin sisäinen motivaatio on luontevaa ja vahvaa. Luovat asiantuntijat suhtautuvat usein intohimoisesti valmistamiinsa tuotoksiin ja palveluihin ja lopputuloksen laadukkuus on useimmille luoville tekijöille kunnia-asia. (Malmelin & Villi 2015, 144-145) Liian kunnianhimoisen intohimo, sisäinen suoriutumispaine ja työn suuri merkityksellisyys identiteetin rakennus-aineena voivat kuitenkin kääntyä myös itseään vastaan ja muodostaa haasteen sekä luovan työn tekijälle että sen johtajalle.

Luovuutta tutkineen Amabilen teorian mukaan ihmisten luovuus koostuu karkeasti jaettuna kolmesta eri osa-alueesta: toimialaan liittyvistä ammattitaidoista ja alan asiantuntijuudesta (engl. domain-relevant skills), luovuustaidoista tai luovan ajattelun taidoista (engl. creativity-relevant skills) ja motivaatiosta (Uusi-Kakkuri 2017, 25; Malmelin 2018, 64). Luovuuteen tarvitaan sisäisen motivaation ja ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen lisäksi luovaan ajatteluun tarvittavat taidot, joita ovat muun muassa itseluottamus, avoimuus, riskinottokyky, omaaloitteisuus, riippumattomuus arvostelusta ja rohkeus etsiä uusia vaihtoehtoja. (Seeck 2008 & 2012, 270). Näistä sisäsyntyinen motivaatio on tärkein ajuri (Uusi-Kakkuri 2017, 25). Luovuutta edistävät myös vapauden ja vapaaehtoisuuden tunne, luottamus sekä luovuutta tukeva ryhmätyöskentely. Johtamiseen kannalta tärkeä kysymys onkin, miten ohjata henkilöstö kohti yhteistä visiota säilyttäen samalla vapauden, autonomian ja luottamuksen tunne, jotka ovat luovuuden keskeisiä edellytyksiä. Tästä kumpuaakin kysymyksiä, miten koostaa luovuutta edistäviä tiimejä sekä miten tukea ja ruokkia luovien ihmisten sisäsyntyistä motivaatiota?

Luovuus liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen, se on tahdosta riippuvainen prosessi ja luovan toiminnan edellytyksinä ovat halu, kyky ja otolliset olosuhteet (Peltoniemi 2014, 8; Peltoniemi 2015, 49; Malo 2012, 29). Voiko siis luovuutta ylipäätään johtaa? Itse sisäsyntyistä luovaa prosessia ei kai voikaan johtaa, mutta organisaation luovuutta tukevaa ilmapiiriä sekä prosesseja voi johtaa. Ja luovia ihmisiä voi johtaa - kunhan sen tekee oikein: käskyttävä johtamistyyli sopii luovaan organisaatioon huonosti (Huuha 2010, 39; Koironen 2011, 63-64) eikä

ruoki luovuutta, joka taas on luovan organisaation liiketoiminnan ydin. Luovuutta voidaan lisätä kannustavalla, innostavalla ja vähäkontrollisella johtamistyyllillä (Uusi-Kakkuri 2017, 24). Luovuuden ja innovaation johtamiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, vaikka johtajuus vaikuttaa syvällisesti luovuuteen ja innovointiin. (Peltoniemi 2014, s. 4)

Työelämä muuttuu kovaa vauhtia. Aineettoman pääoman merkitys on noussut uudeksi, yhä keskeisemmäksi maan tai yrityksen kilpailukykyä nostavaksi tekijäksi. Lisääntyvä tietotyö vaatii luovaa otetta jokaisella alalla ja uudet sukupolvet kyseenalaistavat vanhat johtamistavat. Voidaankin ajatella, että johtamistavat, jotka näyttäisivät toimivan asiantuntijoiden hyvin luovilla toimialoilla, ovat tulevaisuuden -tai itse asiassa jo nykypäivän- johtamistapoja. Jokainen haluaa tulla kohdatuksi yksilönä, tehdä merkityksellisiä asioita myös työelämässä ja kokea, että on arvokas ja tärkeä osa työyhteisöä.

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni luovan toimialan organisaation- ja luovien asiantuntijoiden johtamista. Luovan organisaation johtamiseen liittyy ihmisten johtamisen lisäksi muun muassa innovaatiojohtamista, resurssijohtamista, rahoitusjohtamista, verkostojen johtamista, projektijohtamista ja strategista visiointia. Näistä keskiössä tässä opinnäytetyössä on ihmisten johtaminen, koska luovat asiantuntijat ovat luovien toimialojen tärkein resurssi: tuotteiden laatu on suoraan riippuvainen niistä suunnittelevien ja tuottavien ihmisten tiedoista, taidoista ja luovuudesta.

Opinnäytetyöni on teorian ja käytännön vuoropuhelua: tarkoituksena on tarkastella jo tuotettua tietoa luovien alojen johtamisesta sekä haastattelujen avulla heijastella luovan organisaation johtamiseen liittyviä osa-alueita luovien alojen johtajien kanssa. Johtamisesta on hyllymetreittäin kirjallisuutta, mutta luovien alojen johtamisesta vähän. Tavoitteena on tarkastella ja selvittää johtajan näkökulmaa luovan alan johtamiseen ja lisätä tietoa luovien alojen johtamisen ominaispiirteistä. Luovan alan johtajat ovat usein taustaltaan itsekin luovia asiantuntijoita, esimerkiksi taiteilijoita tai tuottajia. Tämä on sinänsä luonnollista, koska asiantuntijoiden johtaminen vaatii yleisten johtamistaitojen lisäksi substanssiosaamista ja asiantuntemusta. (Peltoniemi 2014, 46) Luovan alan johtajien peruskoulutukseen ei kuitenkaan välttämättä ole kuulunut johtamiskoulutusta tai käyttäytymistieteitä tai sen määrä on ollut vähäistä, siten johtamisoppi on rakennettu täydennyskoulutuksella ja käytännön johtamistyön kautta. Opinnäytetyö on luonteeltaan kartoittava.

Opinnäytetyöni tavoitteena on vastata kysymyksiin:

Mitä erityispiirteitä luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyy?

Millaisten johtamistapojen avulla luovaa työtä voidaan tukea?

Luovien toimialojen sisälle luokitellaan iso määrä taide- ja elämysteollisuutta, jotka eroavat toisistaan niin tuotantotapansa kuin ansaintalogiikankin osalta. Osa toimialoista perustuu suoraan, henkilökohtaiseen ja fyysiseen kohtaamiseen loppukuluttajan kanssa, osa puolestaan tarjotaan kuluttajalle jonkin levityskanavan kautta. Luovista toimialoista keskityn tässä opinnäytetyössä media-alasta elokuvaan ja tv-draamaan sekä esittävästä taiteesta teatteri- ja orkesteritoimintaan. Näissä kaikissa luovat asiantuntijat ovat esimerkiksi esiintyviä taiteilijoita tai suunnittelijoita ja lopputuote toteutetaan yleensä ryhmätaideteoksina. Opinnäytetyötä varten haastatellut johtajat ovat näiltä toimialoilta ja myös oma johtamisen työkokemukseni opinnäytetyön tekijänä keskittyy näille toimialoille, pääsääntöisesti elokuvan ja tv-draaman sekä tapahtumatuotannon ja tanssitaiteen sektoreille.

Opinnäytetyöni on toteutettu ensisijaisesti tarkastelemalla luovan toimialan johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tämän lisäksi olen haastatellut kolmea johtajaa opinnäytetyöhön valituilta kolmelta luovalta toimialalta.

## 2 Tietoperusta

Tietoperustan tavoitteena on selkeyttää opinnäytetyön keskeiset käsitteet sekä selvittää, mitkä osa-alueet vaikuttavat ihmisen luovuuteen, mitä erityispiirteitä kirjallisuuden mukaan luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyy ja mitkä johtamisteoriat ja -tavat voisivat tukea luovaa työtä. Luovan alan johtamista on tarkasteltu tietoperustassa organisaatiotason, tiimitason ja yksilötason kysymyksenä.

### 2.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

#### Johtaminen

Johtaminen on vaikuttamista: johtajan pitää pystyä vaikuttamaan johdettaviensa toiminnan suuntaan sekä toivon mukaan myös asenteisiin ja motivaatioon. Johtaminen on haastavaa ja se vaatii rohkeaa asennetta, näkemystä, hyviä toimintatapoja ja aimo annoksen psykologista pelisilmää.

Johtaminen on laaja käsite. Seeckin mukaan ”johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi” (Seeck 2008 & 2012, 20). Peltoniemi viittaa Northouseen, joka määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa muihin yksilöihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Peltoniemi 2014, 3) Itse Peltoniemi määrittelee johtajuuden Vroomia ja Jagoa mukaellen prosessiksi motivoida ihmisiä tekemään



työtä yhdessä saavuttaakseen tärkeitä asioita. (Peltoniemi 2014, 3) Johtaminen on yhteydessä aina toimintaympäristöön sekä kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu (Seeck 2008 & 2012, 21).

#### Luovuus ja innovaatio

Luovuudella on lukuisia erilaisia määritelmiä. Luovuuden perusmääritelmän (jonka sanoitti alun perin Stein vuonna 1953) mukaan luovuus vaatii omaperäisyyttä (originality) ja vaikuttavuutta (effectiveness) (Runco & Jaeger 2012; Corazza 2016). Lisäksi Stein määritteli, että luovuudessa on kyse uudenlaisuudesta, joka katsotaan soveltuvaksi tai hyödylliseksi. (Corazza 2016) Peltoniemi viittaa Hargadoniin, jonka mukaan luovuus ei edellytä kokonaan uusien asioiden keksimistä vaan luovuutta on myös uusi kombinaatio vanhoista. (Peltoniemi 2015, 14)

Malmelin & Poutanen listaavat luovuuden määritelmiksi uutuuden ja ainutlaatuisuuden, hyödyllisyyden ja soveltuvuuden sekä avoimuuden (ratkaisumahdollisuuksiltaan avoin) ja yllätyksellisuuden (Malmelin & Poutanen 2017, 15). Osa näistä määritelmistä kumpuaa siis jo Steinin ajatuksista.

Sydänmaalakan määritelmä on, että *“luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus on ihmettelyä ja kyseenalaistamista sekä uudenlaista käytännön toimintaa”* (Sydänmaalakka 2009, 85). Omaperäisyyden ajatus on ylipäätään olennaisesti luovuuden ytimessä (Inkinen, Karkulehto, Mäenpää & Timonen 2006, 26).

Mutta luovuutta on vaikea määritellä kovin yksinkertaisesti tai selvästi. Peltoniemi viittaa Plucker, Beghetto & Dowiin, jotka totesivat kirjallisuuskatsauksessaan, että 62 % luovuutta käsitelleistä tieteellisistä artikkeleista ei onnistunut edes määrittelemään, mitä kirjoittajat luovuudella tarkoittavat. (Peltoniemi 2015, 14)

Mikä tuote tai teos on enää lopulta todella uusi, ainutlaatuinen tai yllätyksellinen? Luovuutta populaarikulttuurissa tutkineen Keith Neguksen mukaan luovuus esimerkiksi kulttuurin tai viihteen aloilla perustuu usein tasapainotteluun uutuuden ja tuttuuden välillä. Usein näillä sektoreilla tavoitteena on tuottaa riittävän ainutlaatuisia teoksia, mutta tiettyjä genrejen perinteitä ja tapoja noudattaen, mikä tekee niistä lopulta kuitenkin jollain tavalla tuttuja ja tunnistettavia. Näin voi olla esimerkiksi elokuvien, tv-ohjelmien tai musiikin osalta. (Malmelin & Poutanen 2017, 28)

Myöskään hyödyllisyyden vaatimus ei ole yksiselitteinen. Hyödyllinen kenen tai mistä näkökulmasta? Hyödyllisyyden määritelmä voi toimia paremmin kaupallisten hyödykkeiden osalta. Toki taiteenkin, jos ajatellaan taidetta oivallusten ja uusien ajatusten syöttäjänä tai uuden-

laisten kokemusten tai elämysten tuottajana. Kyse ei ole kuitenkaan silloinkaan objektiivisesta hyödyllisyys näkökulmasta, koska taide on subjektiivinen aistimus ja kokemus, jokaiselle omanlaisensa.

Entä luovuuden sukulaissana innovaatio?

Schumpeter, jota voidaan pitää taloustieteellisen innovaatioteorian kehittäjänä, piti innovaatiota teknologisen muutoksen taloudellisena vaikutuksena, kun olemassa olevien tuotantovoimien uudennoksia/uusia yhdistelmiä käytetään liiketalouden ongelmien ratkaisemiseen (Kogabayev & Maziliauskas 2017). Schumpeter määritteli, että innovaatio on teollisen uudistumisen prosessi, joka uudistaa jatkuvasti taloudellisia rakenteita. Hän piti tätä ”luovan tuhoamisen prosessia” kapitalismin olennaisena tosiasiana (Louca 2014). Schumpeterin mukaan innovaatiot johtavat siis teknologis-tuotannolliseen kehitykseen ja sitä myötä taloudelliseen kasvuun.

Twiss määritteli 1989 innovaation prosessiksi, jossa yhdistyvät tiede, tekniikka, taloustiede ja johtaminen, koska sillä pyritään saavuttamaan jotain uutta ja prosessi ulottuu idean syntyisestä sen kaupallistamiseen tuotannon, vaihdon ja kulutuksen muodossa. (Kogabayev ym. 2017)

Malmelin & Poutanen määrittelevät innovaation tarkoittavan *”uutta keksintöä sekä jonkin idean menetelmän tai laitteen ottamista käyttöön”* (Malmelin & Poutanen 2017, 18). Oleellista innovaation määritelmässä onkin se, että ideoita kehitetään kaupallisesti hyödynnettäviksi tuotteiksi tai palveluiksi, siten innovaatiolla tarkoitetaan usein kaupallistettua idea tai keksintöä (Astikainen 2017, 7-8). Luovuuden voidaan siis ajatella olevan inhimillinen kyky tai ominaisuus ja innovaation luovuuden hyödynnetty tuote, palvelu tai keksintö.

Luovat toimialat

Luovalla toimialoilla *”valmistetaan tuotteita ja palveluja, joilla on kulttuurisia, taiteellisia tai viihhteellisiä arvoja”* (Malmelin & Villi 2015, 16) ja joissa *”tuotettava ja markkinoitava hyödyke on ihmisielen henkisen osaamisen ja luovuuden aikaansaama tuote”* (Koiranen 2011, 60). Kyse on siis aineettoman ja inhimillisen pääoman lopputuloksesta, jolla on joku aineellinen ilmentymä (teatteriesitys, elokuva, tv-ohjelma, kuunnelma, äänite, kirja, konsertti ja niin edelleen). Vaikka tässä opinnäytetyössä keskityn taiteen ja viihteen toimialoihin, luovat toimialat eivät rajoitu vain näihin, vaan käsittävät myös vaikkapa journalismin ja tieteet. Luovilla toimialoilla tarvitaan ihmisen osaamisen ja innovatiivisuuden yhdistelmää (Koiranen 2011, 61), jota kautta syntyy uniikkeja, omaperäisiä tuotteita, sisältöjä tai innovaatioita. Kyse on siis toimialoista, joilla inhimillisen pääoman osuus on keskiössä hyödykkeen tuottamisessa ja organisaation kilpailukyvyssä.

Yhdysvaltalainen tutkija Richard Florida puhuu luovasta luokasta. Hänen mukaansa luova luokka koostuu ihmisistä, jotka hankkivat elantonsa tekemällä luovaa työtä, näistä esimerkiksi tieteentekijät, insinöörit, taiteentekijät, muusikot ja tietotyöläiset (Seeck 2008 & 2012, 262).

Luoviin aloihin lukeutuvat muun muassa animaatio, arkkitehtuuri, digitaaliset pelit, elokuva-, televisio- ja radiotuotanto, kuvataide, kirjallisuus, käsityö, muotoilu, musiikki, tanssi, teatteri, sirkus ja viestintäala mukaan lukien markkinointiviestintä. Tilastokeskus pitää yllä kulttuurin satelliittitilinpitoa, joka on tilastojärjestelmä, jolla pyritään kuvaamaan kulttuurin taloudellista merkitystä ja sen kehitystä. Tilastokeskuksen kulttuurin tilastoinnin pariin kuuluvat seuraavat toimialat:

- Taiteilija-, näyttämö- ja konserttitoiminta
- Kirjastot, arkistot ja museot yms.
- Taide- ja antiikkiliikkeet
- Kirjojen kustantaminen ja kauppa
- Sanoma- ja aikakauslehdet ja uutistoimistot
- Elokuvat, videot ja tietokonepelit
- Soitinten valmistus ja kauppa
- Äänitteet
- Radio ja televisio
- Muu painaminen ja siihen liittyvä toiminta
- Mainonta
- Arkkitehti- ja taideteollisuussuunnittelu
- Valokuvaus
- Huvipuistot, pelit sekä muu viihde ja virkistys
- Viihde-elektroniikan valmistus ja kauppa
- Kulttuuritapahtumien järjestäminen ja siihen liittyvä toiminta
- Koulutus ja kulttuurihallinto (Tilastokeskus 2018, 3)

Kuten nähdään, luovat alat voidaan nähdä hyvin laajasti, jolloin joukossa on eri tavoin toimivia aloja, jossa lopputuote tuotetaan hyvin eri tavalla ja joiden ansaintalogiikka poikkeaa suuresti toisistaan. Osa aloista perustuu suoraan kohtaamiseen loppukuluttajan kanssa (esimerkiksi teatteri, tanssi, sirkus, orkesteritoiminta), osa tarjotaan kuluttajalle jonkun levityskanavan tai -muodon kautta (esimerkiksi äänite, kirja, elokuva, tv-ohjelma, tietokonepeli). Osa lopputuotteista tuotetaan yleensä ison ihmisjoukon yhteistyönä (teatteri- tai musiikkiesitys, elokuva, tv-ohjelma, tietokonepeli, mainonta), osa voidaan tuottaa pitkälti taiteilijavetoisesti yksinkin (kuvataide, kirjallisuus, valokuvaus, käsityö). Alat eroavat myös paljon tuotteiden ja palveluiden skaalautuvuuden, monistettavuuden sekä digitaalisen levityksen osalta. Joukossa on aloja, joilla skaalautuvuus ja monistettavuus on helppoa (esimerkiksi peliteollisuus, mu-

siikki, animaatio ja osittain myös muu av-ala) tai monistettavuus on hyvin rajallista (esimerkiksi kuvataide). Myös vähemmän helpommin skaalautuville ja monistettaville aloille digitaalisuus on luonut ja luo edelleen yhä uusia levitys- ja hyödyntämistapoja. Tästä yhtenä esimerkkinä oopperaeritysten taltiointi ja levitys elokuvateattereissa tai verkossa. (Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi 2017, 18)

#### Elokuva- ja televisiotoiminta

Mediatoimiala on yksi yhteiskunnallisesti tärkeimpiä luovia toimialoja (Malmelin & Villi 2015, 16). Media-alalla on käynnissä yhtä aikaa monta muutosta, joka tarkoittaa tuotanto- ja jakelutapojen digitalisoitumista, työvoiman ja yleisön demografista muutosta, mediakulutuksen muutosta, ansaintalogiikan muutosta ja kansainvälistymistä (Hämäläinen 2014, 4; Argillander & Muikku 2015, 21-22). Digitalisoituminen on muokannut voimakkaasti media-alaa (Argillander, Martikainen & Muikku 2014, 1).

Televisio on kansainvälisesti suurin media mitattuna alan liikevaihdolla ja kuluttajien mediaan kuluttamalla ajalla. Televisioalan kansainvälinen liikevaihto vuonna 2013 oli 460 miljardia dollaria ja se kasvaa 5-6 % vuosivauhtia. (Argillander ym. 2015, 26) Suomessa televisiotoiminnan osuus audiovisuaalisen alan markkinoista oli vuonna 2013 1075 miljoonaa euroa. Lisäksi televisio on yksi kattavimmista audiovisuaalisista väylistä, vuonna 2014 95,5 % suomalaisista kotitalouksista oli televisio. (Argillander ym. 2015, 7)

Jakelutapojen muutosten takia mediaa tosin kulutetaan yhä vähenevässä määrin perinteisen tv:n kautta: mediayleisö on pirstaloitunut ja siirtynyt lineaarisesta katselusta yhä monikanavallisempiin sisältöihin sekä ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumattomiin jakelualustoihin (Argillander ym. 2015, 21). Televisioalalle on digitalisoinnin jälkeen tullut runsaasti uusia niin mainontaan, mutta varsinkin tilausmaksuihinkin nojaavia toimijoita. Vuonna 2001 Suomessa oli joukkoviestintätilaston mukaan kymmenen valtakunnallista tv-kanavaa, maksulliset mukaan lukien. Vuonna 2018 kanavien määrä oli kasvanut yli seitsemäänkymmeneen. Televisioala ei siis ole menettänyt merkittävyyttään, vaan uudet verkkopohjaiset streaming-palvelut kuten esimerkiksi Netflix, YouTube, Elisa Viihde, HBO, Viaplay ja tv-yhtiöiden omat suoratois-topalvelut (muun muassa Yle Areena, Katsomo ja Ruutu) toimittavat lineaarisen television tehtäviä perinteisen TV:n rinnalla. (Saarenmaa 2019)

Digitalisointi on laajentanut erityisesti kaupallista televisiotoimintaa, mutta tästäkin huolimatta julkisen palvelun Yleisradio on edelleen sekä taloudelliselta volyymitaan että katsojaosuudeltaan Suomen suurin televisiotoimija. Vuonna 2017 Yleisradion liikevaihto oli 475 miljoonaa euroa ja se oli maamme toiseksi suurin mediayhtiö. (Saarenmaa 2019)

Elokuva voidaan jakaa pitkiin ja lyhyisiin näytelmäelokuviin, dokumenttielokuviin, animaatioelokuviin ja mainoselokuviin (Fact Sheets 2010, 30). Elokuvatuotantoa (mainoselokuvia lukuun

ottamatta) rahoitetaan Suomen elokuvasäätien tuotantotuella (muodostaa pitkän elokuvan budjetista noin 30-50% osuuden), televisioyhtiöiden esitysoikeuksien ostolla, levitysyhtiön levitysoikeuksien ostolla, tuotantoyhtiön omarahoitusosuudella sekä lisäksi esimerkiksi alueellisilla tuotantotukijärjestelmillä (esimerkiksi Tampere) ja kaupallisella rahoituksella. Lisäksi kansainvälisen rahoituksen osuus elokuvan ja tv-draaman budjetista on yhä yleisempää, yhteistuotannot eri maiden kesken ovat lisääntyneet ja rahoitusta voidaan saada usein myös ulkomaisilta televisio- ja levitysyhtiöiltä, pohjoismaisilta- ja eurooppalaisilta rahastoilta (esimerkiksi NFTF ja Eurimages) sekä erilaisten tuotantokannustin ja tax rebate tyyppisten järjestelmien kautta. Vuonna 2017 pitkien elokuvien keskimääräinen budjetti Suomessa oli noin 1,4 miljoonaa euroa (Selvitys elokuvatuotantoihin kohdistuvien julkisten tukien vaikutuksesta 2018, 17; Fact Sheets 2010, 31). Lisäksi osa alan tulonmuodostuksesta tulee levitystuotoista heti teatterilevityksensä aikana tai myöhemmin elokuvaan liittyvän pitkän hännän myötä.

Televisio- ja elokuva-ala on erittäin työvoimavaltaista, ja se on luovista aloista työllistävin. Yhden pitkän elokuvan tuotanto työllistää suoraan jopa 350 henkilöä eri pituisiksi jaksoiksi ja välillisesti vielä enemmän; tekoprosessin eri vaiheissa käytetään runsaasti muiden toimialojen palveluita. Tuotantojen kustannuksista n. 70% on työvoimakustannuksia. (Pieni riski - suuri mahdollisuus 2016, 23)

#### Teatteritoiminta

Teatterikentällä toimii Suomessa arviolta noin 120 ammattiteatteria, ammattiteatteriryhmää, kollektiivia ja taiteilijaosuuskuntaa. Vuonna 1993 voimaan tulleen teatteri- ja orkesterilain rahoituksen piiriin kuuluvat niin sanotut valtionosuusteatterit (vos-teatterit) käsittävät 46 puheteatteria (muun muassa kaupunginteattereita), 11 tanssiryhmää ja -tuotantokeskusta sekä Suomen Kansallisteatterin ja Suomen Kansallisoopperan. Mahdollisen valtionavustuksen lisäksi teatterit saavat kunnan toiminta-avustuksia ja kolmas merkittävä tulonlähde ovat teatterin omat tulot, jotka muodostuvat muun muassa pääsylippituloista. Lisäksi teatterit saattavat saada rahoitusta yksityisiltä rahastoilta ja säätiöiltä. Suurissa ja keskisuurissa teattereissa (draama) valtiontuen osuus oli vuonna 2017 32 %, kunnanavustuksen 36 %, pääsylippu- ja muiden omien tulojen osuus 28 % ja muiden avustusten osuus 4 %. (Teatteritilastot 2017, 45) Menoista valtaosa on henkilöstömenoja, keskimäärin 67 % vuonna 2017 (Teatteritilastot 2017, 50).

Teatteriryhmien ja -toimijoiden tulorakenne vaihtelee kuitenkin paljonkin. Kaikki teatterit tai teatteritoimijat eivät kuulu valtionosuusrahoituksen piiriin ja myös kunnan rahoitusosuus teatterin tuloista saattaa olla suhteellisesti huomattavasti pienempi kuin suurilla ja keskisuurilla vos-teattereilla, siten näiden ryhmien täytyy saada omia tuottoja huomattavasti enemmän kasaan kuin vos-teattereiden. Kun omien tulojen osuus oli vuonna 2017 suurilla ja keskisuur-

rilla vos-teattereilla tuo yllä mainittu 28 %, oli omien tulojen osuus vos-ryhmillä ja pienteattereilla sekä rahoituslain ulkopuolisilla toimijoilla puolestaan 38-43 % (Teatteritilastot 2017, 7).

Teatterin, tanssin, sirkuksen ja oopperan esityksiin myytiin lippuja 3,7 miljoonaa ja yleisötyön tapahtumiin osallistui lähes 450 000 ihmistä (Teatteritilastot 2017, 5).

### Orkesteritoiminta

Teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluu puolestaan 28 orkesteria, joista 16 on kunnallisia orkestereita (Selkee 2019). Suomen Sinfoniaorkesterit ry:hyn kuuluu tällä hetkellä 30 jäsenorkesteria. Mukana ovat kaikki Suomen ammattisinfonia- ja kamariorkesterit, ja lisäksi mukana on kuusi muuta orkesteria ja liitännäisjäsenenä kaksi orkesteria. Näiden orkestereiden keskimääräinen valtionosuus rahoituksesta oli 22,5 % ja kuntien rahoitusosuus oli noin 50 %. Muut tulot koostuivat pääsylipputulosta, tilausesiintymisten tuloista ja muista avustuksista. (Vuosikertomus 2018) Menoista 76 % oli palkkakustannuksia. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterit järjestivät vuonna 2018 2794 konserttia, joissa kävi 1 226 308 kävijää. Lisäksi yleisötyöhön osallistui 116 322 henkilöä ja konsertit tavoittivat TV ja verkkolähetysten kautta 6 150 294 kuulijaa. (Vuosikertomus 2018, 2)

### Luova asiantuntija

Richard Florida on käyttänyt käsitettä luova luokka, jolla hän tarkoittaa ihmisiä, jotka hankkivat elantonsa tekemällä luovaa työtä, näistä esimerkkinä tieteen tekijät, insinöörit, taiteentekijät, muusikot ja tietotyöläiset (Seeck 2008 & 2012, 262). Luovalla asiantuntijalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä luovan alan ammattilaista, taiteilijaa, suunnittelijaa, teknis-taiteellisen työn tekijää tai muuta luovaa työtä tekevää henkilöä.

## 2.2 Luovuuden osa-alueet

Amabilen teorian mukaan ihmisten luovuus koostuu karkeasti jaettuna kolmesta eri osa-alueesta: toimialaan liittyvistä ammattitaidoista ja alan asiantuntijuudesta (engl. domain-relevant skills), luovuustaidoista/luovan ajattelun taidoista (engl. creativity-relevant skills) ja motivaatiosta (Uusi-Kakkuri 2017, 25; Malmelin & Poutanen 2017, 64). Tarkemmin määriteltynä innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä yksilötasolla ovat ammattiin liittyvät tiedot ja taidot, avoimuus, itseluottamus, joustavuus, sisäsyntyinen motivaatio, riskinottokyky, omaaloitteisuus, riippumattomuus arvostelusta, luovuus, kyky itsenäiseen päätöksentekoon, rohkeus etsiä vaihtoehtoja, kyky reflektoida, yrittäjähenkisyys, keskimääräistä suurempi älykkyys sekä sosiaaliset taidot (Seeck 2008 & 2012, 270).

Seeck ja Peltoniemi viittaavat Kanteriin, jonka mukaan luoville tekijöille, kuten taiteilijoille, kirjailijoille tai tutkijoille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi tarve edetä vauhdikkaasti inspiraation ja tilaisuuden tullessa sekä tarve perustella projektin mielekkyyttä toistuvasti, koska uusia mielenkiintoisia projekteja on koko ajan lähettyvillä. Heillä voi olla suuret tunneailahtelut turhautumisesta onnistumisen kokemuksiin. Oma projekti muodostaa heille usein myös oman todellisuuden. (Seeck 2008 & 2012, 261; Peltoniemi 2015, 39)

Pelzin mukaan puolestaan luovan ihmisen tunnustekijöitä ovat esimerkiksi suuri tarve autonomiaan sekä vaihtelevaan toimintaa, hierarkiaan sopeutumisen vaikeus, hyvä epävarmuuden sietokyky ja korkea suoritustarve (Huuha 2010, 79). Myös Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan luovien ihmisten luonteeseen ja persoonallisuuteen kuuluu saavuttamismotivaatio ja itsenäisyys (Peltoniemi 2014, 59).

Karkulehto ja Virta ovat kiteyttäneet alan kirjallisuutta tutkiessaan luovien toimialojen kolme tyypillistä ominaisuutta puolestaan näin:

1. Alalla työskentelyn vapaus ja joustavuus sekä haastavaksi koetun työn tekemisen intohimo, halu ja motivaatio
2. Omaan työhön liittyvä asiantuntemus ja tieto-taito, joka usein perustuu sekä teoreettiseen ja tutkimukselliseen että luovaan, kokemukselliseen ja käytännön osaamiseen
3. Vastuu oman työn tuloksista itseä ja omia arvoja lähellä oleville luottamuksellisille, vuorovaikutteisille yhteisöille ja tiimeille, jopa enemmän kuin omalle työnantajalle. (Inkinen ym. 2006, 143)

Alan kirjallisuutta tutkiessa huomasin, että luovan työn perusteet kietoutuvat toistuvasti tiettyjen sanojen ympärille:

- Sisäinen motivaatio, intohimo sekä työn imun ja flown käsitteet
- Vapaus/vapaaehtoisuus
- Luottamus
- Rikastavan yhteisön, varsinkin lähitiimin, merkitys

Paneudun näihin osa-alueisiin seuraavaksi vähän syvällisemmin luovan työn näkökulmasta.

### 2.3 Sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys

Sisäinen motivaatio on yksilön sisäsyntyistä ja spontaania kiinnostusta tiettyyn asiaan, luontaista taipumusta ryhtyä toimimaan mielenkiinnon kohteen mukaisesti. Sisäinen motivaatio vaikuttaa voimakkaasti yksilön potentiaalin käyttöön ja kykyyn oppia uutta. (Malo 2012, 5) Sisäinen motivaatio on voimaa, jolla pyritään saavuttamaan itselle asettamat tavoitteet ilman ulkoista palkkiota tai ympäristön kontrollia. Mielihyvä tulee tekemisestä itsestään. Sisäisesti motivoidut tavoitteet ovat tutkitusti yhteydessä parempaan hyvinvointiin. (Uusitalo-Malmivaara 2014)

Sisäisen motivaatio on myös yksi tärkeimmistä luovuuteen vaikuttavista osa-alueista. Kuten aikaisemmin on todettu, Amabilen teorian mukaan ihmisten luovuus koostuu kolmesta eri osa-alueesta: toimialaan liittyvistä ammattitaidoista, luovuustaidoista ja motivaatiosta. Näistä motivaatiota Amabile pitää tärkeimpänä osa-alueena, koska mikään pätevyys tai luovuustaidot eivät voi korvata sitä. Jos luontainen motivaatio on korkea, henkilö pyrkii ratkaisemaan isojakin ongelmia tai kehittämään uusia taitoja pystyäkseen saavuttamaan tavoitteet. (Uusi-Kakkuri 2017, 25)

Sisäisen motivaation ja luovuuden välistä suhdetta on perusteltu kolmen tekijän avulla. 1) Sisäinen motivaatio aiheuttaa positiivisen tahtotilan, joka laajentaa kognitiivista havainnointia yhdistelemällä eri ideoita ja tehostamalla jo olemassa olevien ajatusmallien kognitiivista joustavuutta. 2) Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat uteliaampia ja halukkaampia uuden oppimiseen, mikä mahdollistaa heidän paremman riskinottokyvyn, kognitiivisen joustavuuden ja avoimuuden monimutkaisille asioille, mikä puolestaan johtaa suurempaan luovuuteen. 3) Sisukkuus on sisäisen motivaation luovuutta tehostava osa. Sisäinen motivaatio tehostaa positiivista tahtoa, joka puolestaan kehittää kestävästä tunnesiteen ja suuremman sitoutumisen työhön. Sisäinen motivaatio kohottaa itseluottamusta ja kiinnostuksen tasoa, joka mahdollistaa haastavien tilanteiden ratkomisen ja paremman keskittymisen. Siten sisäinen motivaatio on positiivisessa suhteessa ihmisen luovuuteen. (Astikainen 2017, 11)

Sisäinen motivaatio sisältää neljä osa-aluetta: merkityksellisyyden tunteen, valinnan, kompetenssin ja edistymisen. Merkityksellisyys tarkoittaa tehtävän tai sen lopputuloksen kokemista tärkeäksi. Valinnan osa-alue tarkoittaa joustavuuden tunnetta siitä, että yksilö kokee voitavansa käyttää omaa arvostelukykyään valitessaan työn tekemisen tavan. Kompetenssin tunne viittaa yksilön tunteeseen omasta kyvykkyydestään ja edistyminen on draivia puskea eteenpäin ja tuntee saavuttavansa jotain prosessin lopputuloksena. (Malo 2012, 11) Peltoniemi puolestaan viittaa Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoriaan (engl. self-determination theory), joka pohjautuu ihmisen kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeisiin. Nämä ovat oleellisia jatkuvalla psykologiselle kasvulle, eheydelle ja hyvälle ololle. (Peltoniemi 2015, 56)

Sisäisen motivaation vastakohtana voidaan nähdä ulkoinen motivaatio, jossa työstä saatava palkkio tai rangaistukset tulevat henkilön ulkopuolelta, esimerkiksi organisaation taholta (Malo 2012, 10). Siinä missä työnteon motiivina saatetaan yleisesti pitää palkkaa ja muita aineellisia tai ulkopuolisia kannustimia, asiantuntijatyössä työskentelevälle raha ei kuitenkaan ole yleensä tärkein motivaatiotekijä (Pitkänen 2010, 56; Kyykoski 2011, 80) ja vielä vähemmän se on luovalla toimialalla, jossa työn tärkein kannustin on nimenomaan sisäinen motivaatio (Malmelin & Villi 2015, 146).



Sisäinen motivaatio ei välttämättä synny pelkästä innostuksesta työhön vaan sisäiseen motivaatioon liittyy todennäköisesti myös yksilölliset ominaisuudet. Toisilla on enemmän tarmoa, myönteistä ”sisäistä painetta” ja suoriutumistarvetta, nämä ominaisuudet edesauttavat heitä pysymään motivoituneina. (Seeck 2008 & 2012, 269) Myös Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan luovien ihmisten luonteeseen ja persoonallisuuteen kuuluu saavuttamismotivaatio (Peltoniemi 2014, 59). Tietyn tason ”sisäistä paine” ja suoriutumistarve on positiivinen asia, koska ne edesauttavat ja ruokkivat sisäistä motivaatiota, saavat tavoittelemaan kunnianhimoisia pyrkimyksiä ja tavoittelemaan parasta mahdollista suoritusta. Liiallinen suoriutumistarve voi kuitenkin johtaa myös työuupumukseen tai työnarkomaniaan. Teatteriohjaaja Helene Rubinstein kuvailee Helsingin Sanomien haastattelussa, kuinka pedantti luonne, intohimoinen suhtautuminen teatteriin ja kova työmoraali johtivat siihen, että ajatukset pyörivät lähes yksinomaan ohjaamisen ympärillä. Hän kuvaa suhdettaan teatteriin riippuvuudeksi:

*”Kaipaen tuskallisesti työtäni. Tuntuu, etten voi elää ilman sitä ja samalla tiedän, että kuolen, jos rupean tekemään sitä. Ei varmaan poikkea paljoa muiden narkomaanien elämästä”* (Yrttiaho 2019).

Luovan työntekijän motivaation osa-alueita ovat muun muassa hauskuus luoda uutta, arvostus sekä ylpeys olla osana onnistuneissa projekteissa. Luovat asiantuntijat saattavat olla perfektionisteja, joiden on vaikea päästää työtään käsistään ja lopputulosta haluttaisiin hioa niin pitkälle kuin mahdollista, jotta päästään itseä tyydyttävän lopputulokseen. Luovat ihmiset haaveilevat usein työympäristöihin, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja saada jatkuvasti uusia haasteita. He arvostavat vapautta toimia ja toteuttaa itseään osana suurempaa kokonaisuutta. (Malo 2012, 32)

Maisa Huuhkan mukaan *”Motivoituneina luovat osaajat pyrkivät aina parhaimpaansa. Organisaation etu koetaan omana etuna, onnistuminen omana onnistumisena, työyhteisö ja kollegat oman perheen kaltaisina. Yhteinen visio ja tavoitteet, joihin on sitouduttu, koetaan inspiroivina ja tärkeinä, omien tavoitteiden ja päämäärien kaltaisena. Omasta organisaatiosta ja sen menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä”* (Huuhka 2010, 39). Luovat tekijät, esimerkiksi taiteilijat ovat usein hyvin sitoutuneita päämääriinsä (Houni 2018, 67).

Mikä sitten synnyttää sisäistä motivaatiota ja draivia? Sitä ovat pohtineet Frank Martela ja Karoliina Jarenko. He esittävät neljä psykologista perustarvetta, joiden täyttyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Nämä ovat vapaaehtoisuuden tarve (työ on kiinnostavaa ja sitä pystyy tekemään itse valitsemallaan tavalla eikä työ ei ole ulkopäin pakotettua eli valinnan- ja toiminnanvapaus), kyvykkyyden tarve (työ tarjoaa sopivasti haasteita ja mahdollisuuden kehittyä, kokemus osaamisesta), yhteenkuuluvuuden tarve (tunne, että on osa yhteisöä joka arvostaa, ”olemme samassa veneessä”) ja hyväntekemisen tarve

(tunne siitä, että omalla työllä on positiivinen merkitys asiakkaille, työtovereille tai yhteiskunnalle). (Martela & Jarenko 2016, 17-18 & 53)

Johtaja voi vaikuttaa johdettavan kyvykkyyden tunteeseen ja ammatilliseen itsetuntoon. Peltoniemen mukaan johtaja toimii esimerkkinä ja roolimallina ja hyvän mallin on todettu johtavan vahvaan luovuuteen. Peltoniemi muun muassa viittaa Redmond, Mumford ja Teachin tutkimukseen, jossa he huomasivat, että johtajan antama kompetenssin tunne johti korkeampaan laatuun ja luovan ongelmanratkaisutaidon tehokkaampaan käyttöön. Peltoniemi viittaa myös Tierney ja Farmeriin, jotka havaitsivat, että kun esimiehet rakensivat työntekijöiden itsetuntoa, niin nämä uskoivat olevansa luovia ja sen seurauksena saivat aikaiseksi luovia tuloksia. (Peltoniemi 2014, 58)

Mutta työn mielekkyyteen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin pelkästään sisäinen motivaatio. Järvinen määrittelee työn mielekkyyden osa-alueita lähes runollisesti:

*”Työn mielekkyyttä on, että ihminen työskentelee hyödyntäen luontaisia lahjakkuuksiaan, keskittyen siihen, mikä aidosti kiinnostaa*

*kunnioittaen arvojaan tehtävässä, jossa on mahdollisuus luoda arvoja myös muille, motivoituneena antaen parastaan työssä,*

*jossa on mahdollista toteuttaa itseään merkityksellisenä osana jokin itseään suurempaa kokonaisuutta*

*hyödyntäen ja vahvistaen henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja kompensoiden heikkouksiaan yhteistyössä muiden kanssa*

*pyrkien kohti selkeää ja tärkeäksi kokemaansa tavoitetta*

*huomioiden elämän realiteetit siten, että kehittyminen ja eteneminen tuntuvat riittävän turvallisilta*

*kantaen itsenäisesti vastuun työstään ja kehittymisestään ja tehden työhöhyvinvointia lisääviä valintoja*

*pitäen työn ja muun elämän tasapainossa ja hyvässä symbioosissa*

*oman työelämänsä aktiivisena ja vastuullisena toimijana.”* (Järvinen 2014, 26)

## 2.4 Työn imu ja flown käsite

Sisäisen motivaation ja draivin tavoin työn imusta on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut osa positiivisen työn psykologian käsitteistöä. Työn imu (engl. work engagement) ”merkitsee

*myönteistä, mielihyvän täyteistä virittäytymistä ja aktiivista työssä. Työn imu ei ole hetkellinen huippukokemus, vaan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn yhteen tilanteeseen tai asiaan työssä. Työn imu sisältää sekä tunteisiin liittyvän että kognitiivisen ulottuvuuden. Sitä kokevalle työ on tärkeää, mutta eri tavalla kuin työhöistille, joka ei nauti työstään”* (Taiteilijan työ 2013, 93).

Työn imua luonnehtii kolme toisiinsa liittyvää osa-aluetta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Taiteilijan työ 2013, 94; Kyykoski 2011, 13; Henno 2013, 1). Tarmokkuuden ulottuvuus kuvaa energisyyttä, sinnikkyyttä, halua panostaa työhön ja ponnistella myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautumisen osa-alueeseen kuuluvat kokemukset työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä innokkuus, inspiraatio ja ylpeys työstä. Uppoutumisen osa-aluetta luonnehtivat syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön sekä työstä koettu nautinto. Työ imaisee kaiken huomion, siitä saa iloa ja aika lentää kuin siivillä.

Järvinen viittaa Harvard Business Review’n Creating Sustainable Performance -artikkeliin, jossa käsitellään kukoistavien ja menestyvien (engl. thriving) työntekijöiden vaikutusta tuottavuuteen. Kukoistavuudessa on kyse intohimosta, innostuksesta, energisyydestä ja sitoutumisesta oman tulevaisuuden rakentamiseen. Tutkijoiden mukaan nämä työntekijät olivat merkittävästi tyytyväisempiä (46%) ja sitoutuneempia (32%) työhönsä kuin kollegansa, he suoriutuivat 16% paremmin kuin kollegansa ja kokivat 25% vähemmän työuupumusta. (Järvinen 2014, 28) Työn imu ilmentää työssä koettua aitoa hyvinvointia. Työn imua on tutkittu viime aikoina yhä enenevässä määrin, mutta vielä on epäselvää, millä tavoin siihen pystytään vaikuttamaan.

Saman ilmiön ytimessä on myös flown käsite, näistä työn imu on kuitenkin kokonaisvaltaisempi olotila. Mihály Csikszentmihályi on tutkinut flow-kokemusta 1970 luvulta lähtien. Hän puhuu optimaalisesta kokemuksesta, joka tarkoittaa sitä, että onnistumme kohdentamaan keskittymisemme täysin tavoitteidemme saavuttamiseen ilman että psyykinen epäjärjestys sekoittaa tarkkaavaisuutta (Malmelin 2018, 104). Flow-tilassa ihminen saattaa uppoutua käsillä olevaan tehtävään niin, että ajantaju häviää. Hänen tutkimuksissaan esimerkiksi säveltäjät ja shakinpelaajat kertoivat eniten flow-tilaa muistuttavaksi toiminnoksi uuden asian löytämisen tai keksimisen. Csikszentmihályin mukaan flow’ta lisäävä työ on monipuolista ja se tarjoaa riittävästi haasteita ja tavoitteita. Työstä on todennäköisempää saada flow-kokemuksia kuin vapaa-aikana, koska työssä on yleensä selkeät tavoitteet ja toiminnan periaatteet ja työ sisältää yleensä enemmän haasteita ja palautteen saamista, jotka puolestaan edistävät uppoutumista ja keskittymistä. (Seeck 2008 & 2012, 264; Malmelin 2018, 106)

Tietyt tekijät yhdistävät ihmisten flow-kokemuksia. Malmelinin mukaan flow-kokemukset sisältävät yleensä ainakin yhden, joskus nämä kaikki kokemukset:

1. Toiminnan päämäärä on selkeä ja tehtävä tuntuu mahdolliselle suorittaa.

2. Saamme välitöntä palautetta suorituksesta.
3. Tehtävän haasteellisuus ja yksilön tieto-aidot ovat tasapainossa, tehtävää ei koeta liian helpoksi tai liian vaikeaksi.
4. Tietoisuus keskittyy toimintaan eikä ajatus harhaile.
5. Pystymme torjumaan ajattelun häiriötekijät ja voimme keskittyä toiminnan kannalta olennaisiin asioihin.
6. Keskitymme tehtävään niin, että epäonnistumisen pelko ei ole mielessä.
7. Tietoisuus ja huoli itsestä häviää, koska keskitymme niin vahvasti toimintaan.
8. Aikakäsitys muuttuu tai ajantaju hämärtyy.
9. Toiminta tuottaa mielihyvää ja on sellaisenaan päämäärä. (Malmelin 2018, 104-105)

## 2.5 Vapaus ja vapaaehtoisuuden tunne

Luovilla toimialoilla vapaus tai vapaaehtoisuuden tunne koetaan tärkeäksi arvoksi (Inkinen jne. 2006, 150). Amabilen mukaan luovuutta edistävästä ympäristötekijöistä tärkeimpiä olivat vapaus, resurssit ja aika sekä rohkaisun ja tunnustuksen saaminen (Seeck 2008 & 2012, 259).

Myös Himasen mukaan luovuutta edistää eniten suuremman vapauden antaminen ihmisille. Kyse on johtamisesta yhdessä sovittavien päämäärien ja tulosten tasolla, jonka sisällä ihmisille annetaan enemmän vapautta valita itselleen paras tapa saavuttaa tämä tulos. (Himänen 2007, 120)

Csikszentmihályin mukaan oman työn hallinnan tunne näyttää edesauttavan luovuutta. Tästä syystä tekijällä tulisi olla riittävä autonomia työtehtävissään, millä tarkoitetaan riippumattomuutta ajankäytöstä ja työn suoritustavasta. (Seeck 2008 & 2012, 269)

Vapaaehtoisuuden ja autonomian tarve on yksi psykologisista perustarpeista, joka synnyttää sisäistä motivaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on kiinnostavaa ja sitä pystyy tekemään itse valitsemallaan tavalla eikä työ ole ulkoapäin pakotettua. Itseohjautuvuuden tarve käsittelee ihmisen halun olla oman toimintansa alullepanija ja hallinnan tunteen omaan käyttäytymiseen. (Martela & Jarenko 2016, 17-18; Malo 2012, 10 & 35) Vapauden tunteella on taas katsottu olevan yhteys onnellisuuteen (Puttonen 2019).

Luovuus ei synny käskyillä ja tiukalla kontrollilla, vaan sille tulee luoda edellytyksiä. Asiantuntijan vapaus ja väljyys työskennellä ovat edellytyksiä luovuudelle ja parhaansa antamiselle. Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys onkin, miten ohjata henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on luovuuden keskeinen edellytys. (Koiranen 2011, 111 & 115; Seeck 2008 & 2012, 27) Toiminnan tavoitteen sekä toiminnan resurssit ja raamit pitää olla nimittäin kaikille selvillä ja toiminnan täytyy olla hallittua, muuten vaarana on epämääräinen, epäfokuksessa oleva puuhastelu. Täysi vapaus luo helposti stressaavaa epä-

varmuutta, kaoottisuutta ja ajanhukkaa (Seeck 2008 & 2012, 279). Tätä korostaa myös Auvinen, joka puhuu luovasta hiekkalaatikosta eli rajojen rakentamisesta niin, että vapaus luovuuteen voi säilyä (Johde 2014, 27).

Vapauden kolikon kääntöpuolella on vastuu. Annetun vapauden myötä seuraa entistä suurempi vastuu johtaa omaa työtään ja olla vastuussa sen lopputuloksesta. Himanen on sitä mieltä, että on sekä edelleen paljon työtehtäviä, joihin vapaus sopii huonosti ja toisaalta on aina myös ihmisiä, jotka eivät kannan annettua vapautta vastuullisesti. Vapauden asteen on oltava siis sekä suhteessa tehtävään että henkilön vastuulliseen tapaan kantaa annettu vapaus. (Himanen 2007, 120) Vapaus vaatii avointa kommunikaatiota ja luottamusta.

Vapauden tunteen merkittävyyttä korostetaan luovuustutkimuksissa, mutta vapaus -sana on työn tekemisen näkökulmasta sinänsä problemaattinen, koska lainsäädännön mukaan *”työsuhteessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työnantaja voi työn johto- ja valvontaoikeutensa nojalla määrätä miten, missä ja milloin työ tulee suorittaa. Työnantajalla on myös oikeus valvoa sekä työntekoa että lopputuloksen laadua. Työsuhteessa työntekijä on epäitsenäisessä asemassa työn teettäjään”* (Työsopimuslaki, 6). Siten täysi vapaus työn tekemisen yhteydessä lienee illuusio.

Vapaus sanan sijaan kuvaavampi termi olisi siten esimerkiksi vapaaehtoisuuden tunne tai joustavuus tarkoittaen tiettyä itsenäisyyden ja autonomian tasoa. Sitä, että työnantaja antaa työntekijöilleen vallan järjestää oman työnsä (miten ja millä tavalla tekee ja toivon mukaan myös missä tekee) parhaimmalla mahdollisella tavalla niissä raameissa, mitkä kyseisessä yrityksessä ovat mahdollisia. Eli yrityksen johto tai esimies määrittelevät vain tavoitteet ja suunnan, jonka jälkeen työntekijällä on vapaus suunnitella työnsä tarkemmin.

## 2.6 Luottamus

Luottamus on ihmisen kaikkein perustavimpia tarpeita. Himanen mukaan luottamus on henkisen tason vastine fyysisten perustarpeiden tyydyttymiselle. Luottamus luo tunteen perusturvallisuudesta, jonka pohjalta ihminen vasta voi täydessä mitassa olla rikastavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä toteuttaa luovaa potentiaaliaan. (Himanen 2007, 115-116)

Ristikankaat viittaavat Ribb & Kourdiin määritellessään, että luottamus lisää rohkeutta, aloitteellisuutta, energiaa, hyvää fiilistä, innostusta, itsevarmuutta ja vastuun ottoa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 171).

Luottamuksen perustan mureneminen on oikeastaan kalleimmaksi tulevia asioita, mitä yhteisölle voi tapahtua. Yhteisön menestyksen ehtona olevalta rikastavalta vuorovaikutukselta pu-

toaa silloin pohja. Ilman luottamusta vallalla on epäonnistumisen pelon ilmapiiri, joka ei synnyttä uusia ideoita tai kannusta ottamaan luovia riskejä. Näin menee pohja myös innovaatioilta, joiden varassa luovan yhteisön menestys pitemmällä tähtäimellä lepää. (Himanen 2007, 115-116) Vain luottamuksen ilmapiirissä ihminen uskaltaa heittäytyä ja synnyttää jotain uutta tietäen, että myös epäonnistumiselle annetaan mahdollisuus. Luottamus ja yhteinen tahtotila on kaiken toimivan yhteistyön perusta. (Inkinen ym. 2006, 24)

Luottamusta synnyttää työyhteisöissä eniten avoimuuden kulttuuri, jossa ei pantata tietoa ja jossa ei käytetä suosimisjärjestelmiä vaan pelisäännöt ovat kaikille läpinäkyvät ja ihmiset voivat pitää niitä oikeudenmukaisina. (Himanen 2007, 118) Eli tunne reiluudesta synnyttää luottamusta. Tätä voidaan tukea vahvalla, tunneälykkäällä johtajuudella. Vahvalla johtajuudella ei tässä tapauksessa tarkoiteta ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista. Autoritäärinen johtamiskulttuuri voi estää avoimen kommunikaation eikä innovaatioita saavuteta organisaatioissa, joissa johdon ja tekijöiden välillä vallitsee kuilu ja tekijän kokevat vaikutusmahdollisuksiensa heikentyneen. (Inkinen ym. 2006, 145-146)

Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri korostuu erityisesti luovilla aloilla, koska luova tuote saatetaan synnyttää vaikeista ja aroista, ehkä henkilökohtaisistakin aiheista, sielu auki. Luovan ihmisen ominaisuuksiin liittyy usein emotionaalinen herkkyys, voimakkaat tunteet ja impulsiivisuus, mutta myös työprosessi saattaa vaatia emotionaalista herkkyyttä ja tunteita. Taiteilijan on kyettävä tekemään jokainen teoksensa uniikilla tavalla merkitykselliseksi vastaanottajalleen, herätettävä tunteita ja ajatuksia. Taiteilijan on laitettava koko sielunsa peliin ja itsensä alttiiksi, eikä vaan hetkellisesti vaan joka esityksessä. Koska taiteilija tulkitsee oman ajatuksensa tai väitteen maailmasta, tulkittavan maailman tuskasta tai ilosta tulee hetkeksi hyvin läheistä. Tämä on yksi keskeinen asia taitelijan työn kuormittavuutta. (Kasvio 2013 Taiteilijan työ, 26)

## 2.7 Luovan toimialan merkitys taloudellisena voimavarana

Tietoyhteiskunnassa tietokoneet ja robotiikka pystyvät korvaamaan ihmisen rutiininomaisissa tehtävissä, siten luovuus ei enää jatkossa ole lahjakkaan yksilön ainutlaatuinen ominaisuus vaan koko ihmislajin välttämätön kyky. (Corazza 2016)

Maailmamme on muuttunut ja luovista toimialoista on tullut maailmanlaajuisesti iso bisnes. 1930-luvulla, maatalouden ja teollisuuden kukoistaessa, aineellinen pääoma edusti noin 70 % kaikista tuotantotekijöistä ja aineettoman tuotantopanoksen osuus oli alle kolmannes. 2010-luvulla aineettomat tuotantopanokset olivat puolestaan jo yli 70 % ja aineellisten osuus oli alle kolmannes. Tämän kehityksen yksi ilmenemismuoto on, että erilaisilla tekijänoikeuksilla (engl. IPR, intellectual property rights) käydään jo 15-20 % koko maailmankaupasta. (Koironen 2011, 61)

Saman luovan luokan kasvun on tuonut ilmi Florida. Vuonna 1980 alle 20 % yhdysvaltalaisista teki luovaksi katsottavaa työtä kun puolestaan vuonna 2000 luovaa työtä tekeviä oli jo työikäisistä kolmannes. Floridan mukaan käynnissä on iso muutos, jossa raaka-aineiden ja fyysisen työn hyödyntäminen vähenee ja se korvautuu luovalla työllä, älyllä ja tiedolla. Luovat yritykset ja eri yritysten luomat luovat keskittymät ottavat tehdaspaikkakuntien aiemmin valtaaman aseman. Floridan mukaan taloudellinen kasvu perustuu periaatteeseen, jossa luovat luokat keskittyvät myös fyysisesti tietyille alueille, jolloin he pystyvät hyödyntämään tästä syntyvää, tiettyä synergiaetua muun muassa uusien innovaatioiden kehittämiseen. (Seeck 2008 & 2012, 262)

Koska luovuuden merkitys taloudellisena voimavarana on kasvanut, sen avulla voidaan parantaa tuottavuutta ja elintasoja, päättelee Florida. Vertaillakseen eri maantieteellisten alueiden luovuustuottavuutta, Florida kehitti luovuusindeksin (engl. creativity index), joka muodostuu neljästä osa-alueesta. Ne ovat luovan luokan määrä koko työväestöstä, patenttien määrä per henkilö, korkean teknologian teollisuuden osuus koko teollisuudesta sekä monimuotoisuus mitattuna indeksillä, joka kertoo alueen avoimuuden tasosta erilaisia ihmisiä, kulttuureita ja ideoita kohtaan. (Seeck 2008 & 2012, 263)

Näillä mittareilla Florida on tutkinut eri maantieteellisiä alueita ja löytänyt muutamia innovaatiokeskuksia, joita ovat muun muassa Yhdysvalloissa Bostonin, New Yorkin, Washingtonin, Piilaakson ja Los Angelesin alueet, Pariisi ja Suur-Lontoo, Tokio, Soul ja Taipei (Himanen 2007, 45).

Aineettoman pääoman merkitys on noussut uudeksi, yhä keskeisemmäksi maan tai yrityksen kilpailukykyä nostavaksi tekijäksi. Yhä suurempi osa investoinneista kohdistuu aineettomaan pääomaan, koska siitä on tullut merkittävä kasvun ja tuottavuuden veturi. Yhdysvaltalaisen, markkina-arvoltaan suurimpien pörssiyritysten muodostaman S&P 500 indeksin yritysten markkina-arvosta 84 % muodostui aineettomasta pääomasta vuonna 2015. Suomessa puolestaan luovat alat muodostavat Tilastokeskuksen mukaan keskisuuren toimialan. Niiden tuotama arvonnäisyys sekä osuus työllistämisestä oli vuonna 2014 suurempi kuin esimerkiksi elektroniikkateollisuuden, paperiteollisuuden tai kaivosteollisuuden. (Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi, 19-20) Luovilla aloilla on kuitenkin vielä paljon kasvupotentiaalia. Kun luovien alojen arvonnäisyys oli vuonna 2016 Suomessa 7,3 miljardia euroa (3,6 % BKT:sta), oli sen kasvu samaan aikaan Ruotsissa 30,5 miljardia euroa (5,8 % BKT:sta) (Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi 2017, 28).

## 2.8 Luovan alan johtaminen

Sisällöntuotannon johtaminen on prosessina hyvin erilainen kuin monilla muilla aloilla toimivien yritysten ydintoimintojen johtaminen (Malmelin & Villi 2015, 114). Luovaa organisaatiota

johdetaan arvoperusteisesti, ei pelkästään talouden näkökulmasta. Johtava konsultti Niilo Nylander määritteli Teatteri-lehden haastattelussa teatterin korkean tason luovaksi asiantuntijaorganisaatioksi ja väitti teatterin johtamisen olevan 4-5 kertaa haasteellisempaa kuin tuotannollisen organisaation johtaminen. Hänen mukaansa *”Teatterin johtaminen on erittäin arvolähtöistä. Sitä on vaikeampi johtaa, koska asiantuntijat ovat itsenäisiä, omaperäisiä ja luovia. Teatterissa johtaja käyttää asiantuntijavaltaa, joka on henkilökohtaista. Asemavallan käytöllä saa vain ihmiset vastaansa”* (Lavaste 2015, 8-9).

Kaikki ihmiset ovat luovia, mutta toisilla on suurempi palo ja taipumus uutta luovaan ajatteluun ja uuden luomiseen kuin toisilla. Niinpä luovalla toimialalla, ja varsinkin taidealalla, työ saattaa hallita vahvasti ihmisen koko elämää ja persoonallisuutta.

Mutta voiko luovuutta ylipäättään johtaa? *”Miten johtaa sitä, mitä ei voi johtaa?”*, kuten luovan johtamisen konsultti Tuomas Auvinen pohtii (Martela & Jarenko 2017, 313). Auvisen mukaan itse luovaa prosessia ei voi johtaa, mutta luovia prosesseja mahdollistavaa viitekehystä, edellytyksiä ja ilmapiiriä voi johtaa (Johde 2014, 27).

Luovalla toimialalla johtajien tärkeänä tehtävänä on luoda sellaiset olot, joissa työskenteleminen on sekä yritykselle että työntekijöille merkityksellistä ja arvokasta, koska näin saadaan aikaan parhaimmat tulokset. Miten luovaa organisaatiota sitten pitäisi johtaa? Miten luovuutta ja innovatiivisuutta voi edistää ja johtaa organisaatioissa? Tarkastelen seuraavaksi luovan organisaation johtamista ja luovuuden johtamista seuraavaksi organisaatio-, tiimi- ja yksilötason kysymyksenä.

#### Organisaatiotaso: Luovan organisaation johtaminen

Mika Kamensky mainitsee yrityksen tärkeimmiksi menestystekijöiksi strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen (Kamensky 2015, 11). Tulevaisuuden menestysvision toteuttamisessa korostuvat Kamenskyn mukaan erityisesti seuraavat tekijät:

- Epävarmuuden sietokyky. Tarvitaan uskoa, sitkeyttä ja pitkäjännitteisyyttä.
- Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen. Jos pelkää epäonnistuvansa, todennäköisemmin epäonnistuu.
- Vision merkittävyyden korostaminen.
- Yhteisyys. Johtamisen painopiste on yhteisen tarkoituksen toteuttamisessa.
- Jatkuva oppiminen.

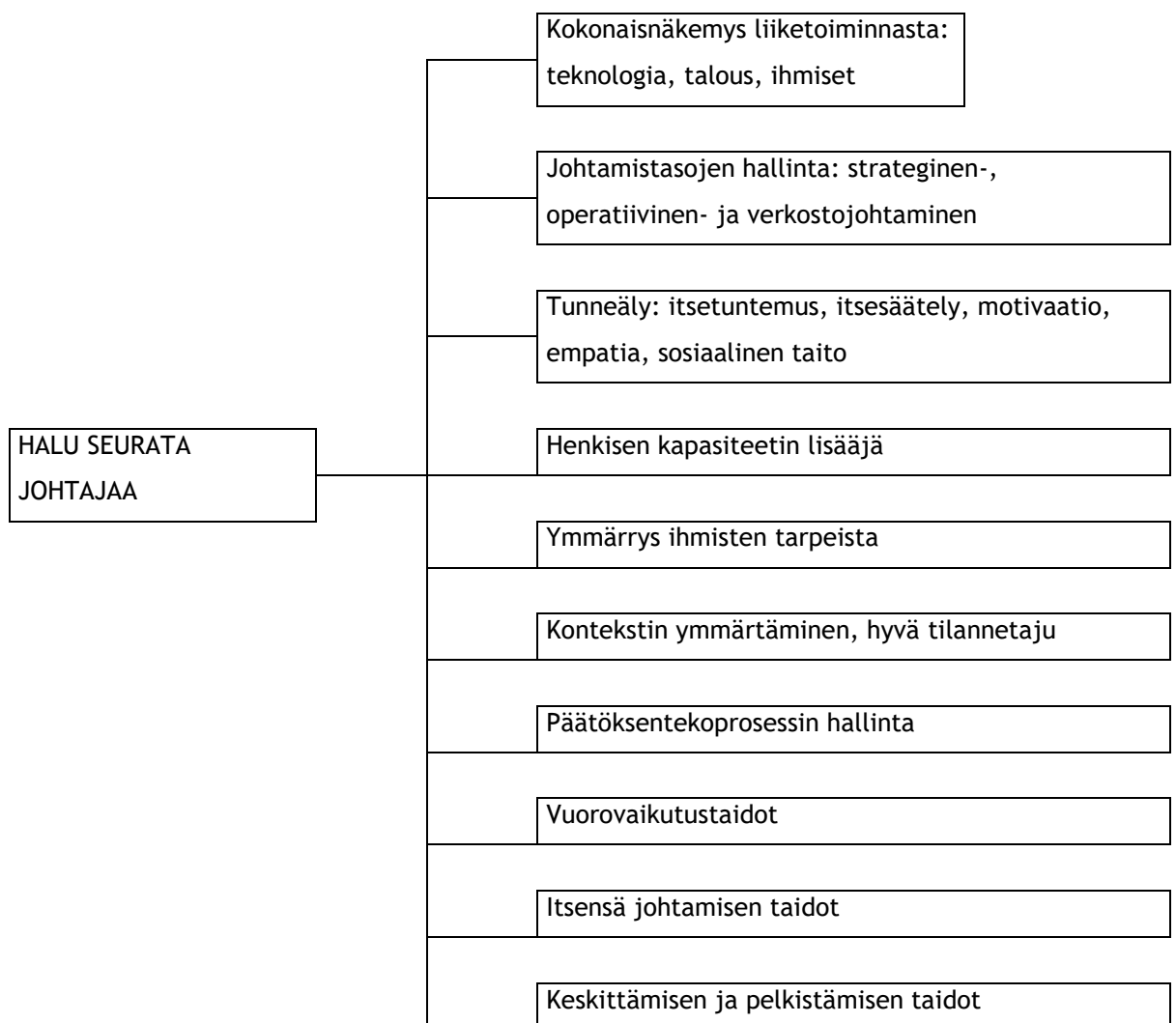
Kamenskyn mukaan liiketoiminnassa saadaan tuloksia aikaan aineellisten ja aineettomien resurssien avulla ja liiketoiminnan johtamisessa on kyse resurssien käytöstä mahdollisimman tehokkaasti. Hyvässä liiketoiminnan johtamisessa vaaditaan laajaa ammattitaitoa ja osaamista, koska on osattava johtaa toimialalla tarvittavaa teknologiaa, taloutta ja ihmisiä. Tämän kolmijaon välttämättömyys tekee johtamisen haasteelliseksi, sillä valtaosalla ihmisistä on joko



tekninen tai taloudellinen peruskoulutus ja vain murto-osalla on käyttäytymistieteellinen koulutus. (Kamensky 2015, 72)

Himanen mukaan tärkeä johtajan tehtävä on johtaa ja innostaa vision kautta. Johtajan tehtävä on luoda kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta ja motivaatiota. Lisäksi tulosten toteutumista on seurattava hyvin kurinalaisten ja systemaattisten prosessien kautta. Leadershipin on yhdistyttävä managementiin. Lopulta yrityksen johtamis- ja työkuulttuuri kytkeytyy yrityksen kykyyn ja tapaan houkutella ja pitää parhaat osaajat sekä hyödyntää heidän potentiaalinsa. Rekrytoinnissa -tai ylennyksissä- on osaamisen lisäksi huomioitava se, kuinka hyvin henkilö pystyy toimimaan työyhteisöä rikastavasti yhteistyössä muiden luovien asiantuntijoiden kanssa - ja jakamaan yhteisöä ajavan vision. (Himanen 2007, 120-121)

Kamensky kuvaa johtajalta vaadittavia ominaisuuksia seuraavanlaisella kuviolla:



Kuvio 1: Johtajan ominaisuudet (mukaillen Kamensky 2015, 94)

Huuhka puolestaan määrittelee vielä tarkemmin luovan organisaation johtajalta vaadittavia ominaisuuksia:

- Hän on persoonaltaan eheytynyt, vahva ja tunnetaidoiltaan osaava.
- Hän on luova ja laaja-alainen, visionäärinen ja inspiroiva ja saa ihmiset sitoutumaan visioon.
- Hänen toiminnassaan näkyy vahva oma sitoutuminen organisaatioon sekä sen arvoihin ja tavoitteisiin.
- Hän on ihmisenä eleetön, avoin ja aito, hänellä ei ole tarvetta korostaa itseään eikä alistaa ketään muuta.
- Hän on rohkea ja ryhdikäs ja tuo mielipiteensä esille silloinkin kun tietää ettei sille hurrata.
- Hän on eettinen, tiedostaa vastuunsa johtajana ja sen, että edustaa organisaatiota.
- Hän tiedostaa näyttävänsä organisaatiossa esimerkkiä ja pystyy käyttäytymään sen mukaisesti.
- Hän on kypsä ja hänen toimintaansa värittää tietoisuus omasta ihmisyydestä, elämän hauraudesta ja rajallisuudesta.
- Hän osaa asiansa ja osaa fokuoittaa. Hän osaa johtaa niin, että tavoitteita kohti menetään järkähtämättä.
- Hänen toiminnassaan painottuu syvä vastuuntunto henkilöstöstä. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat hänelle yhteistyökumppaneita, ei alaisia.
- Hän arvostaa työntekijöitä ja osoittaa sen. Hän tiedostaa, että luottamus johtajaan on jatkuvasti ansaittava teoilla.
- Hän panee itsensä tarvittaessa likoon ja on tarvittaessa valmis puolustamaan henkilöstöä ja yhteisiä tavoitteita.
- Hän ilmaisee itsensä ja tahtonsa selkeästi, osaa taitavasti vaatia parasta suoritusta.
- Hän kantaa vastuuta myös organisaation toimintaympäristöstä, jonka hän ymmärtää kestäväen kehityksen pohjalta.
- Hän motivoi, kannustaa ja rohkaisee, uskoo ihmisiin ja yhteiseen onnistumiseen. Luovat asiantuntijat ovat hänelle tähtiä, joiden hän sallii ja toivoo onnistuvan ja loistavan.
- Hän inspiroi, innostaa ja hurmaa, hän rakastaa ihmisiä ja saa ihmiset rakastamaan itseään. Hän saa ihmiset ylittämään itsensä. (Huuhka 2010, 41)

Huuhkan listaamia asioita voisi niputtaa tunneälykkyyden, motivoinnin, vision korostamisen, oman egon taustalle jättämisen sekä suoraselkäisyyden ja vastuullisuuden teemoihin. Huuhkan lista on jopa vähän hengästyttävä. Jäin miettimään, kuinka luova luovan alan johtajan tulee itse olla, jos kyse on luovuuden ruokkimisesta ja sen valjastamisesta liiketoiminnan käyttöön? Siinä asiassa Huuhkan kanssa on kuitenkin helppoa olla samaa mieltä, että luovan organisaation johtajan tärkeimpiä tehtäviä on hyvän työilmapiirin luominen. Johtajan on luotava

sellainen organisaatiokulttuuri, että luovat asiantuntijat kokevat olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja. Johtaja kuuntelee, välittää, rohkaisee ja kannustaa. Kontrollin sijaan johtaja painottaa luottamusta ja kohtelee alaisia yhteistyökumppaneina. Omalla esimerkillä johtaja korostaa visioon ja yhteisiin arvoihin sitoutumista. (Huuha 2010, 137-138)

Innovaatiotutkija Clayton Christensenin mukaan kyetään muutokseen ja innovointiin, organisaatiossa tarvitaan niitä tukevia voimavaroja (esimerkiksi osaamista ja verkostoja), prosesseja (muun muassa päätöksentekoon ja kehittämiseen liittyviä toimintatapoja) ja arvoja (toimintaa ohjaavia periaatteita) (Malmelin 2018, 14).

Organisaatiossa innovatiivisuuden edellytyksiä on tutkittu strategian, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja tietojohdamisen näkökulmista. Innovatiivisuuteen vaikuttavat strategiset tekijät voidaan jakaa Seeckin mukaan kolmeen ryhmään. 1. Organisaatiossa on oltava innovaatiostrategia, selväsanaisesti ilmaistu tavoite tuottaa innovaatioita ja organisaatiossa painotetaan innovaatioiden tärkeyttä. Innovaatiostrategiassa hyödynnetään aktiivisesti aikaisempaa kokemusta innovaatioprojekteista ja hyödynnetään rinnakkaisten innovaatioprojektien välistä synergiaa. 2. Organisaatiolla on oltava visio oman alan kehityslinjoista ja miten organisaatio kehittyy markkinan mukana ottamalla riskejä ja oppimalla virheistä. 3. Organisaatiolla pitäisi olla selkeä käsitys kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista. (Seeck 2008 & 2012, 265) Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan strategiset luovuustavoitteet myös nostavat luovuutta. Jos luovuutta arvostetaan, ihmiset todennäköisemmin toimivat luovemmin. (Peltoniemi 2014, 58)

Myös Amabilen mukaan innovatiivisuutta edistää yrityksen jatkuva vision painotus ja esille nosto, sen korostaminen, että yritys on innovatiivinen, riskejä pelkäämätön sekä uusia ideoita arvostava. Jos visiota vielä tukee riittävät resurssit ja arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät, luovissa tehtävissä työskentelevän tuotekehittelijän innovatiivisuus lisääntyy. (Seeck 2008 & 2012, 259)

Organisaatorakenteen näkökulmasta vaikuttaa siltä, että byrokraattisuus ja tiukka kontrolli vähentävät luovuutta ja innovatiivisuutta, koska niiden syntyminen edellyttää riskien sietämistä, kokeilua, erehtymistä ja niistä oppimista (Seeck 2008 & 2012, 265). Innovatiivisuutta tukee muun muassa organisaation tarjoama tuki ja riskinottoon rohkaiseminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, ideointiin rohkaisu ja ideoiden rakentava arvioiminen ja niiden yhteistyömuotoinen kehittäminen, ongelmista ja onnistumisista oppiminen, osallistuva päätöksenteko, organisaation työskulttuuri ja -ilmasto, tiedon jakamisen taso, luovuuskoulutus, esimiestuki ja oman työtiimin kannustus, tietty vapaus ja itsenäisen toimivallan salliminen sekä riittävät ajalliset ja rahalliset resurssit. Myös sopiva aikataulupaine tukee innovatiivisuutta.

Luovuus toteutuu todennäköisemmin organisaatioissa, joissa korostetaan moninaisuutta, yhteistyön tärkeyttä ja joissa ilmaistaan ylpeyttä tekijöiden osaamisesta. (Seeck 2008 & 2012, 267; Uusi-Kakkuri 2017, 16; Malmelin 2018, 76)

Sydänmaalakan mukaan ihmisten johtaminen on hyvän yhteistyön edellytysten luomista, jossa tavoitteena on ihmisten sisäinen motivaatio ja korkea sitoutuminen (Sydänmaalakka 2009, 200). Alapuolella olevassa taulukossa Sydänmaalakka kiteyttää luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisen perusideat.

ORGANISAATIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organisaation kulttuuri ja arvot edistävät innovatiivisuutta.</li> <li>-Vapaus ja kontrolli ovat riittävästi tasapainossa.</li> <li>-Yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa.</li> <li>-Kolmen i:n (innostu, innosta ja innovoi) johtamiskulttuuri tukee innovatiivisuutta.</li> </ul>
TIIMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen.</li> <li>-Erilaisuuden ja monimuotoisuuden kunnioittaminen.</li> <li>-Tehokas vuorovaikutus; palautteen antaminen ja vastaanottaminen.</li> <li>-Osaamista ja tietoa kierrätetään ja kehitetään jatkuvasti.</li> </ul>
YKSILÖ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Itsensä johtamis- ja luovuuskoulutusta on tarjolla.</li> <li>-Jatkuva kyseenalaistaminen ja ihmettely.</li> <li>-Oman sisäisen motivaation löytäminen.</li> <li>-Riittävästi aikaa ja tilaa innovatiivisuudelle.</li> </ul>

Taulukko 1: Luovuuden johtaminen (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 221)

Jotta luovuudesta muodostuisi myös bisnestä, luovuus tarvitsee ympärilleen rakenteet, jotka pystyvät tuotteistamaan luovuuden lopputuloksen. Himanen kutsuu näitä ”tuottaja-rakenteiksi”, joilla hän tarkoittaa kaikkia niitä rakenteita, jotka auttavat muuntamaan ideoita käytännössä menestyksekkääksi bisnekseksi (Himänen 2007, 41-48). Organisaatiotasolla merkittävää onkin, kuinka hyvin ja tehokkaasti luova idea tai innovaatio voidaan toteuttaa ideasta markkinoilla olevaksi tuotteeksi.

Johtajan pitää katsoa kokonaisuutta

Luovan alan johtajat ovat usein itsekin luovan asiantuntijataustan omaavia, esimerkiksi taiteilijoita tai tuottajia. Johtaja positiossa luovan asiantuntijan rooliin pitää saada kuitenkin etäisyyttä, jotta johtaja pystyy luomaan kokonaiskuvan luovan organisaation luotsaamisesta.

Torkild Thanem määrittelee artikkelissaan ”Mousterous leaders” uuden johtajatyypin, ”hirviöjohtajan”. Thanemin mukaan hirviöjohtajat suhtautuvat niin intohimoisesti asiaansa tai tehtäväänsä, että siitä tulee heille pakkomielle. Hirviöjohtajat haluavat, että muut jakavat heidän palonsa eikä heillä ole taitoa toisten tarpeiden ja näkökulmien huomioimiselle. Hirviöjohtajat eivät rajaa johtamista vain työtehtäviin tai työsuhteisiin. Thanemin mukaan johtajan pitää nähdä omien intohimojensa yli ja kasvattaa etäisyyttä omiin intohimoihin. (Thanem 2016)

Ymmärtääkseni Thanem tarkoittaa tällä sitä, että johtaja ei saa kadottaa intohimonsa takia johtamansa organisaation kokonaiskuvaa ja -etua. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö luovan alan johtajalla voisi -ja pitäisi- olla oma intohimoinen suhde edustamaansa alaan ja sen edistämiseen. Luova työ ja luovan alan johtaminen ovat raskasta työtä eikä sitä jaksaa, jos johtaja ei itse usko täydellä sydämellä edustamaansa alaan, organisaatioon ja sen menestykseen.

Johtamiseen tarvittavaa riittävää etäisyyden tarvetta peräänkuuluttaa myös Malmelin & Villi seuraavasti: *”Mediajohtajien on suhtauduttava mediasisältöihin tekijöitä objektiivisemmin. Johtajilla on valta tehdä muita sitovia päätöksiä ja he ovat vastuussa muustakin kuin omasta työstään. Johdon päätökset ovat usein vaikeita, koska ne vaikuttavat toisiin ihmisiin. Johtajien on päätettävä, mitkä -usein keskenään kilpailevat- sisältöjä koskevat ehdotukset ja ideat ovat hyviä ja mitkä eivät. Johtajien on myös ratkaistava, miten olemassa olevia tuotteita ja tuotantokokonaisuuksia kehitetään. Tähän tuotelähtöinen ajattelu on hyvä apukeino. Mediasisältö tuotteena on ymmärrettävä suhteessa moniin toisiinsa liittyviin asioihin kuten yritykseen, kuluttajiin, alihankkijoihin, kanaviin, brändeihin, mainostajiin, kilpailijoihin ja sääntelyyn. Mediajohtajat ovat vastuussa muustakin kuin sisällön laadusta, esimerkiksi yrityksen brändistä, ja kumppaneiden ja sijoittajien luottamuksesta. On tärkeää, että he tarkastelevat mediatuotteiden kokonaisuutta riittävän etäältä”* (Malmelin & Villi 2015, 96).

Tämä sama pätee yleisemminkin luovalla toimialalla: johtaja on vastuussa organisaation tuloksesta, jolloin objektiivinen, markkinoista kumpuava tuotelähtöinen ajattelu auttaa tekemään päätöksiä ja valintoja sisällön suhteen.

Tiimitaso: työyhteisön merkitys luovuudelle

Tiimin määrittelyssä Peltoniemi viittaa Katzenbach & Smithiin, joiden mukaan tiimi on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka sitoutuvat yhteiseen tarkoitukseen, päämäärään ja menettelytapaan ja jotka pitävät toisiaan keskinäisesti tilivelvollisena. (Pelto-

niemi 2014, s. 6-7) Sydänmaalakan määritelmä on samanlainen: *”Tiimi on joukko ihmisiä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen, yhteisiin mitattavissa oleviin päämääriin ja yhteisiin toimintatapoihin, ja jotka kantavat vastuuta yhdessä”* (Sydänmaalakka 2009, 161).

Luovat toimialat edellyttävät usein, mutta eivät aina, täydentäviä kompetensseja eli ryhmätyötä (Koiranen 2011, 61). Tällöin jokainen taiteellinen ammattilainen tuo oman panoksensa tuotettavaan kokonaisuuteen. Tällaisia luovia toimialoja ovat muun muassa tässä opinnäytetyössä keskiössä olevat luovat toimialat eli elokuva- ja tv-tuotanto, teatteri ja musiikkiteollisuus. Tällöin keskeisessä roolissa ovat ammattiosaamisen lisäksi myös vuorovaikutustaidot, avoin vastavuoroisuus, toisen kunnioitus ja luottamus, koska kyky tehdä yhteistyötä perustuu pitkälti näihin tekijöihin.

Ihmisen perustarpeisiin kuuluu tunne siitä, että on hyväksytty sellaisena kuin on mikä toivon mukaan toteutuu työyhteisössä. Lisäksi yksi inhimillisen toiminnan energisoivimmista ja palkitsevimista kokemuksista on se, että ihminen voi toiminnassaan kokea kuuluvansa johonkin laajempaan yhteisöön, joka on innostunut samasta asiasta ja innostunut myös tämän henkilön mukanaolosta. Eli jos ihminen voi kokea, että hän on osa laajempaa kokonaisuutta, joka on kiinnostunut samasta asiasta, silloin ihminen kuuluu rikastavaan yhteisöön, jossa hän rikastavan vuorovaikutuksen ansiosta saa itsestään enemmän irti kuin mitä hän muutoin saisi. Himasen mukaan rikastava yhteisö on tila, jossa ihminen saa sekä objektiivisesti enemmän tuloksia aikaan että kokee toimintansa mielekkäämmäksi ja nautittavammaksi. (Himanen 2007, 116-117) Sosiaalinen tuki ja rohkaisu nostavat myös luovuutta. (Peltoniemi 2014, 59)

Myös Inkinen ym. korostavat luovuudessa innovaatioympäristön merkitystä. Innovaatiot eivät synny tyhjiössä vaan kaipaavat ympärilleen ympäristön ja yhteisön, jossa hedelmällinen kohtaaminen ja vuoropuhelu on mahdollista. (Inkinen ym. 2006, 21-22 & 145) Himanen mukaan luovaa toimintaa ajavaa emotionaalista energiaa - luovaa intohimoa, innostusta, unelmia - ei voi aikaansaada pelkästään virtuaalisesti sähköposteja lähettämällä vaan tarvitaan nimenomaan rikastava yhteisö. Rikastavassa yhteisössä luova osaja saa potentiaalistaan enemmän irti, saa vahvistusta luovalle intohimolleen ja sisäiselle motivaatiolleen ja hänen ideansa tulevat tunnustetuiksi ja saavat palautetta. Ideat ja innostus rikastuvat vuorovaikutuksen kautta vielä korkeammalle. Ne sekä kytkeytyvät merkityksellisiksi yhteisössä että lisäävät vuorovaikutuksen kautta luovuutta ajavaa energiaa entisestään. Erilaisista taustoista tulevat ideat törmäävät keskenään ja synnyttävät kokonaan uusia ideoita, sekä mestari-kisälli ketjun syntymisen: kokeneet ja uudet tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Himanen 2007, 54-55)

Himasen mukaan yrityksessä tarvitaan luovuuden kulttuuri, joka tukee - ja jopa yllyttää - ihmisiä toteuttamaan luovaa potentiaaliaan (Himanen 2007, 41-48). Tästä syntyy positiivinen luovuuden kehä, tai kuten Himanen sitä kutsuu, luovuuden dynamiikka: luovuuden kulttuuri

tukee ihmisten luovuutta, ihmisten luovuus lisää innovaatioita ja nostaa yrityksen kilpailukykyä, mutta luovuuden kulttuuri ruokkii myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Himanen 2007, 53) Työyhteisön todellinen kulttuuri eivät ole paperille kirjoitetut sanat, vaan se viesti, jonka johtaja persoonansa kautta lähettää päivittäin. Yritykset voivat kirjoittaa vaikka kuinka yleviä yritysarvojen listoja, mutta lopulta johtajan persoonallinen esimerkki ilmaisee todellisen työskulttuurin - ja tätä viestiä ihmiset myös seuraavat. (Himanen 2007, 119)

Myös Aarhusin yliopiston professori Lotte Darso korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä kaikessa innovaatiotoiminnassa. Nykymaailmassa hyviä konsepteja luodaan harvoin yksin, vaan todellinen luova toiminta tapahtuu yhteisöissä, joissa pystytään hyödyntämään ihmisten monipuolista osaamista ja uteliaisuutta odottamattomien yhdistelmien luomiseksi. On luotava sellainen ilmapiiri ja työskulttuuri, jossa vuorovaikutukseen ja interaktiiviseen tekemiseen kannustetaan. Tällöin keskinäinen kunnioitus ja luottamus ovat tärkeitä. Uusien ideoiden synnyttämiseen on luotava moniääninen, monipuolinen tiimi, jossa kukin jäsen omaa erilaisen taustan ja tietotaidot. Darsonin mukaan *”Homogeeninen ryhmä ei kykene ajattelemaan omien rajojensa ulkopuolelle”* (Johde 2014, 20).

Tiimityöskentely on menestyksen salaisuus monella muullakin kuin luovalla alalla. Rosabeth Kanter tutki keskijohdon esimiehiä, joista tehokkaimmat ja menestyneimmät keskittyivät tiimityöhön. Muutosmyönteiset ja innovatiiviset johtajat saivat parhaita tuloksia tiimityöllä, ei yksilösuorituksilla. Onnistumista vahvistivat esimiehen usko yksilöiden ja ryhmien luovuuteen, ajattelun voimaan sekä tiimien ongelmanratkaisutaitoihin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20)

#### Toimivan tiimin anatomia

Jos tiimin merkitys luovuudelle on merkittävä, millainen hyvä tiimi sitten on ja miten sellainen muodostetaan?

Hyvän luovan tiimin ominaisuuksia on kyky ideoida, toimiva keskusteluyhteys, jaettu innostus ja tiiminjäsenten keskinäinen arvostus. Näiden pohjalla täytyy olla tiimin jäsenten keskinäinen luottamus (Vesterinen 2011, 111).

Tiimitasolla innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä on katsottu olevan muun muassa tiimin jäsenten monipuoliset tiedot ja taidot, tiimin kokoonpanon heterogeenisuus, yhteinen tavoitteellisuus sekä yhtenäisyyden tunne ja me-henki. Hyvät tiimin jäsenten väliset suhteet sekä joukkuehenki edellyttävät turvallisuuden tunnetta, luottamusta, avoimuutta ja oppimista. (Seeck 2008 & 2012, 267)

Sydänmaalakan mukaan huipputiimiksi kasvaminen edellyttää monenlaista osaamista. Sen lisäksi, että tiimityöskentelyn perusteet on ymmärretty ja tiimi on koottu riittävän ammatillisen osaamisen näkökulmasta, tiimeissä toimiminen edellyttää tiimijohtamisen eli sekä asia- että ihmisten johtamisen osaamista. Hyvän tiimityöskentelyn edellytyksiä Sydänmaalakka määrittelee näin:

Asioiden johtamisen taidot	Ihmisten johtamisen taidot
1. Tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeät	1. Yhteistyö on toimivaa
2. Roolit ja vastuut ovat selkeät	2. Motivaatio ja sitoutuminen on korkealla
3. Asioiden käsittely on tehokasta	3. Vuorovaikutustaidot ovat hyvät
4. Ongelmanratkaisu on tehokasta	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta on suunnitelmallista	5. Jatkuvaa oppimista tapahtuu
6. Tiedottaminen toimii	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Prosessit ovat selkeät	7. Välitetään toisista
8. Jäsenillä on riittävät tieto- taidot	8. Ilmapiiri on avoin ja rakentava
9. Johtaminen toimii	9. Annetaan ja saadaan riittävästi palautetta
10. Tiimin toiminta on tuloksellista	10. Halu jäseneksi on korkea

Taulukko 2: Tiimityöskentelyn edellytykset (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 164-165)

Johtajan tai esimiehen kyky koota jäseniään rikastava ja hyvin yhteen pelaava tiimi on sekä taloudellisen tuloksen että työhyvinvoinnin kysymys, joka vaatii johtajalta hyvää psykologista pelisilmää. Professori Meredith Belbin on todennut tutkimuksissaan, ettei parhaimpia tiimiä koosteta laittamalla parhaimmat osaajat ja ammattilaiset samaan tiimiin, päinvastoin, huippuyksilöistä koostuva tiimi suorittaa vain keskiverroksi. Tiimit, joiden jäsenillä on hyvät yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot sekä joustavuutta, pärjäsivät paremmin. (Martela & Jarenko 2017, 53)

Koirasen mukaan tehtävää voitaisiin verrata urheilujoukkueen valmentamiseen, koska asiantuntijoista on rakennettava toimivia ja yhteistyökykyisiä joukkueita. (Koiranen 2011, 64) Mitä sitten urheiluvalmentaja ajattelee johtamisesta? Henrik Dettmann on koripallovalmentaja,



joka on toiminut muun muassa Suomen koripallomaajoukkueen päävalmentajana sekä saksalaisten, ranskalaisen ja turkkilaisen koripallojoukkueen valmentajana. Dettmannin mukaan virheitä ei pidä pelätä, koska epäonnistunut yritys ei ole itseasiassa virhe vaan keino sulkea pois yksi vaihtoehto. Jokainen epäonnistuminen vie kohti uuden taidon oppimista (Saarikoski 2015, 25). Huipputasolla valmentaja ei voi opettaa pelaajaa, hän voi vain auttaa pelaajaa oppimaan. Dettmannin mukaan valmentamisessa ei kannata keskittyä pelaajan heikkouksien kitkemiseen vaan vahvuuksien vahvistamiseen. Valmentajan tehtävänä on panna pelaaja sellaiseen rooliin, jossa hän pääsee parhaiten käyttämään erityisosaamistaan. Dettmann on pelaajia kuuntelevan valmennustyylin kannattaja, mutta muiden kuuntelu pitää pohjautua johtajan vahvuuteen, ei heikkouteen. Ellei valmentaja tiedä mitä tahtoo, muiden kuunteleminen on varmin tapa saada laiva pois kurssiltaan. (Saarikoski 2015)

Dettmann puhuu arvopohjaisen valmennuksen puolesta. Siinä sekä urheilija että valmentaja palvelevat joukkuetta, peliä ja yhteisiä arvoja. Me tulee aina ennen minua. Dettmann puhuu yksilölähtöisen johtamisen puolesta, johon kuuluu kyseleminen, kannustaminen ja kiittäminen. Dettmannin mukaan valmentaja on menettänyt pelin, jos hänen täytyy sanoa, että sinä hyppäät koska minä sanon, että sinä hyppäät. Pelaaja hyppää, jos hän ymmärtää miksi hänen kannattaa hypätä. Silloin hän ei valita harjoituksista vaan alkaa vaatia niitä. Motivoituneille ihmisille tarvitsee näyttää vain suunta. (Saarikoski 2015)

Dettmannin mukaan valmennustapahtuma on herkkä asia. Siinä on pakko olla auki ja oma itsensä, se ei onnistu ilman hyväksyvää, jopa rakastavaa ilmapiiriä. Dettmann puhuu flow-johtamisesta. Hän lainaa taloustieteen nobelisti Edmund Phelps'n ”joukkokokoistus” termiä. Sillä hän kuvaa toimintaa, jossa joukko toimii niin että sen jäsenet inspiroivat toisiaan ja luovat koko ajan paranevien suoritusten hyvän kehän. Dettmannin mukaan flow kuten valmennustapahtuma ylipäättään vaatii heittäytymistä ja se on mahdollista vain turvallisessa ilmapiirissä (Saarikoski 2015, 164).

Dettmannin mukaan ihmisen kunnioittaminen tarkoittaa myös negatiivisen palautteen antamista silloin kun se on tarpeellista. Silloin pitää muistaa, että negatiivisella palautteella on paljon vahvempi vaikutus kuin positiivisella. Negatiivisen palautteen pitää kohdistua aina suoritukseen, ei ihmiseen. Dettmannin mukaan valmentajan tärkein työkalu on empatia, täytyy ymmärtää miltä toisesta tuntuu. (Saarikoski 2015)

Palautteen anto onkin kehittymisen kannalta elintärkeä, mutta myös taitoa vaativa johtamisen osa-alue. Kysymys on siitä, että kehittävä palaute annetaan rakentavassa ja ystävällisessä, valmentavan johtamistyylin hengessä, kuitenkin konkreettisina ehdotuksina ja esimerkiksi jotta palaute ei jää abstraktiksi. On todettu, että kontrolloiva ja rankaiseva palaute laskee luovuutta, mutta informatiivinen ja kehityssuuntainen tukee sitä (Peltoniemi 2014, 60).

Himasen mukaan johtajuudesta yksi eniten rikastavaa kulttuuria edistävä tekijä on se, että johtaja/esimies toimii riittävästi läheisesti työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. Ihmisen persoonallisuus vahvistuu vuorovaikutteisessa yhteisössä sekä positiivisesta palautteesta. (Himanen 2007, 119) Peltoniemi viittaa Deci, Koestner ja Ryaniin, joiden mukaan positiivinen palaute parantaa sisäistä motivaatiota kohottamalla pätevyyden tunnetta (Peltoniemi 2015, 51). Kannustaminen ei silti merkitse sokeaa positiivisuutta, kannustamisen lisäksi on oltava suoran kritiikin kulttuuri. Parhaita yhteisöjä luonnehtii se, että niissä voidaan heti puuttua asioihin, jotka ovat menossa väärään suuntaan. Kannustavuuden luoma rikastava yhteisö mahdollistaa paljon avoimemman ja suoremman kritiikin kulttuurin, koska siinä kritiikki saa rakentavamman sävyn. (Himanen 2007, 119)

Riina Hyytiä on tutkinut väitöskirjassaan tuottajan, ohjaajan ja käsikirjoittajan välistä työsuhdetta elokuvan ennakkosuunnitteluprosessissa. Hyytiä puhuu kirjassaan poissulkemisen logiikasta, jolla hän tarkoittaa ”ei noin” tyyppistä palautteen antoa. Poissulkeva palautteen anto sulkee yhden reitin, mutta ei välttämättä osoita uutta. Hyytiän mukaan poissulkeva palautteen anto korostaa virheitä ja epäkohtia ja kaventaa tekijän kyvyn ja uskon omaan luomiskykyynsä. Eli poissulkeva palautteenanto ja käskyttävä työtyyli tappaa sisäistä motivaatiota. Poissulkevan palautteen annon sijalle Hyytiä ehdottaa vahvuuksien korostamista sekä ”entä jos” palautteen antoa, joka ehdotuksen muodossa ei lytistä vaan kutsuu tekijän keskustelemaan ja ideoimaan lisää, uusia vaihtoehtoja. (Hyytiä 2004, 175-176)

Yksilötaso: luovassa organisaatiossa ihmisten johtaminen on keskiössä

Luovan alan johtajalta vaaditaan kokonaisnäkemystä, selkeää ja selkeästi viestittyä visiota päämäärästä sekä hyviä ihmissuhdetaitoja. Huuhkan mukaan visionäärisyys on johtamisen kriittinen tekijä ja yksi niistä keskeisistä ominaisuuksista, jotka tekevät johtajan. Se erottaa todelliset johtajat pelkistä hallinnoivista päälliköistä. Visionääriset johtajat sytyttävät ja energisoivat sekä rohkaisevat ja kehittävät henkilöstöä, he saavat ihmiset toimimaan ja johdamaan myös itse itseään. Parhaat johtajat kehittävät johtajuutta myös johdettavissaan. (Huuhka 2010, 59-60)

Visionäärisyyden lisäksi luovassa organisaatiossa korostuvat ihmissuhdetaidot, sillä luovassa organisaatiossa suurimmat haasteet liittyvät juuri tähän johtamisen osa-alueeseen (Huuhka 2010, 37-38). Sisällöt ja niiden suunnittelu on luovien toimialojen liiketoiminnan ytimessä ja luovien alojen -kuten asiantuntija-aloilla yleisemminkin- tärkeimpiä voimavaroja ovat siellä työskentelevät ihmiset ja heidän luovuutensa: tuotteiden laatu on suoraan riippuvainen niitä suunnittelevien ja tuottavien ihmisten tiedoista, taidoista, luovuudesta sekä vapaaehtoisesta sitoutumisesta, siitä että he haluavat antaa osaamisensa ja luovuutensa organisaation käyttöön. Luovalla toimialalla se, miten ihmisiä johdetaan päivittäin, vaikuttaa ratkaisevasti yritysten kilpailukykyyn, sillä sisältöjen ideointi, tuotteiden suunnittelu ja tuotanto on jatkuva,

uutta luova prosessi. Ihmisen ovat luovia, eivät organisaatiot. Yhdysvaltalaisen liikkeenjohdon tutkija ja professori Gary Hamelin mukaan yksi tärkeimmistä johtamisen kohteista onkin ihmisten luovuuden johtaminen. (Malmelin & Villi 2015, 147)

Yhdysvaltaisen psykologin Mihály Csíkszentmihályin luovuuskäsityksen mukaan mielekäs työ on tekijälleen merkityksellistä ja inspiroivasti johdettua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työllä on oltava selvästi määritellyt ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Lisäksi työn suorittamista ohjaavat selvät periaatteet, jotka yksilö ymmärtää ja hallitsee. Yksilön luova toiminta perustuu myös siihen, että hän pystyy keskittymään työskentelyyn ja vaikuttamaan työoloihin. Lisäksi työstä tulee saada nopeaa ja selvää palautetta siitä, miten yksilö suoriutuu tehtävästään. (Malmelin & Villi. 2015, 146)

Hallittavuuden tunne on tärkeää varsinkin aikapaineisessa työssä ja erityisesti innovatiivisuutta edellyttävässä työssä pitäisi välttää kiireen tuntua. Työaikaan ja työnkuvaan pitäisi suoda aikaa ajattelulle ja mitoittaa sopivasti väljyyttä ideoida, leikkiä ajatuksilla, keskustella, kokeilla ja kehittää. Johtajan on osattava priorisoida, huolehtia vastualueiden selkeydestä ja keskittyttävä ratkaisemaan niitä ongelmia, joiden hoitaminen on oikeasti tärkeää ja huolehdittava siitä, että työntekijät voivat kiireestä huolimatta keskittyä hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin ilman että heitä häiritään jatkuvasti. Johtajan on osattava toimia tietyllä tavalla portinvartijana. Liian monessa mukana oleminen lisää kiirettä, vähentää työn hallittavuutta ja tekee niin työn sisällöstä kuin työajan käytöstäkin sirpaleista. Johtajan on hyvä näyttää itse esimerkkiä rajojen asettamisessa ja osoittamalla ettei työntekijöiden arvoa mitata vain työn määrän perusteella. Samalla edesautetaan myös innovatiivisuudelle tärkeää luottamuksen syntymistä ja kehitetään innovatiivisuuteen kannustavaa kulttuuria. (Seeck 2008 & 2012, 280-281)

Huipputulosta halutessaan kiireen tunnun lisäksi luovilta asiantuntijoilta pitäisi myös karsia hallinnollisten rutiineja minimiin. Hyvän hallinnon ja hallinnoinnin tehtävä on tukea -ei häiritä- luovaa asiantuntijatyötä. Johtajan pitäisi siis huolehtia siitä, että luovat osaajat voivat keskittyä siihen missä he ovat parhaita: organisaation luovan liiketoiminnan kehittämiseen. (Huuhka 2010, 39)

Kannustava, innostava ja vähäkontrollinen johtamistyyli tukee luovuutta

Vanhat, teollisen ajan viitekehykseen pohjautuvat johtajuusteoriat soveltuvat huonosti muutuneeseen työelämään ja vielä huonommin ne toimivat luovien toimialojen ja innovaatioiden johtamiseen. Teollisen ajan työetiikka korosti työn olevan velvollisuus. Nykyisin yritys, jossa työnteko koetaan ikäväksi velvollisuudeksi, ei pysty uudistumaan riittävästi pysyäkseen kilpailussa mukana. Teollisen ajan työkulttuuri perustui aika-orientoituneeseen johtamiskulttuurin,

joka nojautui yksilön valvomiselle. Luovan talouden johtaminen edellyttää puolestaan sel- laista tulos- ja motivaatio-orientoitunutta johtamiskulttuuria, jonka lähtökohtana on haastei- den, vastuun ja tilan antaminen yksilön luovuudelle. (Inkinen ym. 2006, 144)

Luova organisaatio toimii ja menestyy ennen kaikkea tekijöiden lahjakkuuden ja luovan osaa- misen varassa. Luovaa osaamista ei synny määräämällä tai pakottamalla eikä viime kädessä edes palkkaamalla tai ostamalla, koska parhaan osaamisen ja luovuuden organisaatio saa käyttöönsä vain, jos osajat itse näin haluavat. Keskeisissä luovuustutkimuksissa on todettu, että luovuus on riippuvainen tahdosta. (Malo 2012, 29) Organisaation johtajalle tällainen ti- lanne muodostaa jatkuvan haasteen, koska johdon tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää toimin- takulttuuria, jossa luovat osajat viihtyvät ja haluavat toimia (Huuha 2010, 9). Käskeällä voidaan saada vain työn merkitys kitkettä tehokkaasti. Frank Martelan sanoin: *”Mitä enem- män johtaja alkaa kontrolloida ihmisiä, sitä enemmän ihmiset tekevät vain sen, mitä käske- tään.”* (Järvinen 2014, 92)

Innovatiiviset yksilöt ovat sinnikkäitä, motivoituneita, itsevarmoja, omaperäisiä, energisiä, intuitiivisia, itsenäisiä ja avoimia kokemuksille. He ovat myös valmiita muuttumaan, ottamaan riskejä, sietämään epävarmuutta ja uteliaita kokeilemaan uusia ideoita (Uusi-Kakkuri 2017, 27; Sydänmaalakka 2009, 180). Luovan asiantuntijan itsetunto on usein vahva, hän tuntee oman ammattitaitonsa, kompetenssinsa ja arvonsa eikä hän helposti hyväksy yläpuolelleen ke- tään, ei ainakaan johtajaa, jota ei koe voivansa arvostaa. Karkulehto ja Virta viittaavat Ni- cefactory Oy:n toimitusjohtaja Eppie Elorannan kuvailleen luovan toimialan yrityksen johta- mista osuvasti: *”Kuinka johdetaan vapaita ammattilaisia, jotka eivät hyväksy ketä tahansa ja jotka elävät ainoastaan ammatilliselle kyvykkyydelleen ilman, että olisivat uskollisia sellai- sille organisaatiolle, joka ei välttämättä uskollisuutta ansaitse?”* (Inkinen ym. 2006, 144)

Käskevä johtamistyyli, pomotus sekä minkäänlainen normiohjaus sopivat luovalle alalle huo- nosti (Huuha 2010, 39; Koironen 2011, 63-64). Luovien ihmisten johtaminen ei tapahdu esi- miesaseman pohjalta vaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kunnioituksen saavuttamisen kautta. Koironen mukaan luovalla alalla on ennemminkin vedottava ammattilaisten henkiseen omistajuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen. *”Lisäksi heille on muistettava antaa henkistä tilaa ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Luova ilmapiiri säilyy parhaiten tietynlaisen ren- touden kulttuurissa. Human capitalin (henkisen pääoman) johtamisessa nimenomaan johta- juus eli leadership nousee erityisen tärkeään osaan.”* (Koironen 2011, 63-64) Tällä tarkoite- taan sitä mitä ”to lead” aidosti tarkoittaa: näyttää suuntaa ja kulkea edellä. Luovuus viriää innostavasta ja edelläkävijämäisestä pyrkimyksestä uuteen.

Perinteinen ”käske, kontrolloi ja korjaa” johtamistyyli ei siis toimi luovassa organisaatiossa. Autoritäärisen, pelkoon ja häpeään pohjautuvan johtamistyylin on todettu vain vähentävän luovuutta, kun taas luovuutta voidaan lisätä kannustavalla, innostavalla ja vähäkontrollisella

johtamistyyllillä (Uusi-Kakkuri 2017, 24). Enemmän luovan alan johtamista pitäisi lähestyä Sydänmaanlakan käyttämän ”innostu, innosta ja innovoi” periaatteen pohjalta (Sydänmaalakka 2009, 85-86). Eri luovan alan organisaation johtotehtävissä toiminut ja eri oopperatalojen johtamis- ja organisaatorakenteesta väitellyt luovan alan konsultti Tuomas Auvinen on puolestaan kehittänyt oman luovuuden johtamisen konseptin, joka perustuu puolestaan kolmen ällän periaatteeseen. 1.) Luota. Luota, että oman alansa asiantuntijat osaavat kyllä hommansa. Luovuus vaatii luottamuksen luovaan prosessiin ja sen lopputulokseen, kaikki ideat ja myös epäonnistumiset tulee sallia. 2.) Luovuta. Omasta päätöksentekovallasta tulisi uskaltaa luopua ja luovuttaa sitä luoville asiantuntijoille. 3.) Luotsaa valmentavan johtamistyylin mukaisesti. Läsnaololla, kuuntelulla ja aidolla vuorovaikutuksella työntekijöitä autetaan löytämään itse vastaukset oman työnteon ongelmiin. (Johde 2014, 27)

Management ja leadership johtajuus - voiko ihmisten ja asioiden johtamista erottaa?

Vaikka luovat toimialat perustuvatkin ihmisten johtamiselle (engl. leadership), luovimmankin organisaation johtamiseen liittyy myös vaativaa asioiden, esimerkiksi operatiivista ja taloushallinnon johtamista (engl. management), jotta toiminta pyörii suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti (Huuhka 2010, 44).

Johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) välisen eron voidaan nähdä ilmentävän jakoa asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Asioiden johtamisessa (management) painottuvat suunnittelu, organisoiminen, budjetoiminen, sopimukset ja valvonta. Asioiden johtamisella tavoitellaan järjestystä ja vakautta. Ihmisten johtaminen (leadership) painottaa taas avointa keskustelua, visioimista, motivointia, kannustamista ja yhteishengen luomista, tarvittaessa myös muutoksen aikaansaamista ja liikettä. (Seeck 2008 & 2012, 357; Inkinen ym. 2006, 148)

Monien mielestä johtamista ei voi erotella asioiden ja ihmisten johtamiseksi, koska enää harvoilla aloilla asioita voi johtaa ilman ihmisiä. Mika Kamenskyn mukaan ”*Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erottamiseen on käytetty sanaparia management ja leadership. Tämäkin jako on usein varsin harhaanjohtava. Asioita ja ihmisiä ei voi erottaa toisistaan ja leadership, johtajuus, tarkoittaa paljon muutakin kuin ihmisten johtamista*” (Kamensky 2015, 72). Karkulehto ja Virta viittaavat Sydänmaanlakan johtamiskäsitykseen, jonka mukaan perinteisen asioiden ja ihmisten johtamisen kahtiajaon voisi unohtaa ja että ne tulisi nähdä yhdessä, integroituna kokonaisuutena (Inkinen ym. 2006, 148). Myös Himasen mielestä leadership on yhdistettävä managementiin (Himanen 2007, 121).

On myös paljon työnkuvia, joissa yhdistyvät erottamattomasti niin leadership kuin management. Karkulehto ja Virta viittaavat tuottajan työhön: tuottaja kantaa niin budjetillisen, aikataulullisen kuin taiteellis-teknisen laadun vastuun (yhteistyössä ohjaajan ja muiden taiteellisten vastaavien kanssa, mutta tv- ja elokuva-alalla viime kädessä vastuussa on tuottaja) ja

toimii koko työryhmän esimiehenä. Karkulehto ja Virta viittaavat siihen, että management johtajuutta voi opiskella, mutta leadership johtajuuden tieto-taito kehittyy usein vasta kokemuksen kautta. (Inkinen ym. 2006, 148)

On sanottu, että *”Leader synnyttää innostuksen. Järjestelmällisen managerin puute sen sammuttaa”* (Pitkänen 2010, 172). Leader nimittäin visioi, innostaa ja kannustaa, mutta vasta järjestelmällinen manager rakentaa toimivat menettelytavat ja pitää junan liikkeessä ja oikeilla raiteilla. *”Hyvä luovuuden johtaja on sekä leader että manager. Molempia tarvitaan, mutta järjestelmällinen manager on perusta. Luovuuden johtajan ei välttämättä tarvitse itse olla luova, mutta hänen on ymmärrettävä luovuutta ja luovuuden johtamista. Luovakin prosessi on systemaattinen, järjestelmällinen ja kurinalainen”* (Pitkänen 2010, 256 & 262).

## 2.9 Tunneälykäs johtaminen

Kuten aikaisemmin on todettu, luovalla toimialalla ihmissuhdetaidot ovat keskiössä. Silloin korostuu myös tunneälykäs johtaminen. Tunneälyn merkitystä johtamisessa alettiin korostaa vasta 1990 luvulla. Psykologi Daniel Golemanin mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ja havaita niin omia kuin muiden tunteita sekä hallita niitä, kykyä motivoitua, kykyä olla aidosti empaattinen ja kykyä olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sarvanne 2013, 14-15 & 18)

Kamenskyn mukaan *”Tunneälyyn voidaan katsoa kuuluvan kaikki se ajattelu ja toiminta, joka ei mahdu ihmisen analyyttisen, loogisen ja rationaalisen ajattelun piiriin. Tunneälykäs johtaminen pohjautuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja hyvään itsetuntemukseen. Itsetuntemuksessa on olennaista tunnistaa mielialat, tunteet, vaikuttimet ja ajurit, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja ymmärtää niitä, olennaista on myös ymmärtää kuinka oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin. Hyvä itsetuntemus edellyttää itseluottamusta, realistista itsensä arviointia ja huumorintajua”* (Kamensky 2015, 95).

Ristikankaiden haastatteleman johtajat korostivat myös itsetuntemuksen merkitystä ja nöyryyden, ammattitilpeyden, toisten huomioimisen ja luottamisen avaimena rakentavaan yhteistyöhön. Koska johtamistyössä ei tule koskaan valmiiksi, niin oman keskeneräisyyden myöntäminen on hyvä lähtökohta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23)

Sydänmaalakka erittelee ihmisten johtamisen tärkeimmät tekijät näin:

Rationaalinen älykkyys	Tunneälykkyys	Henkinen älykkyys	Käytännöllinen älykkyys
------------------------	---------------	-------------------	-------------------------

1.Tavoitteiden asettaminen	5.Tehokas vuorovaikutus	6.Esimerkillä johtaminen	Kohtien 1-9 tehokas toimeenpano
2.Rakentavan palautteen antaminen	-luottamus ja avoimuus	7.Motivointi ja innostaminen	
3.Ohjaus ja valmentaminen	-autenttisuus -jämykyys	8.Luovuus ja uudistuminen	
4.Kehittäminen Suorituksen johtaminen	Tehokas kommunikointi	9.Yksilön kunnioitus	

Taulukko 3: Yksilöiden johtamisen tekijät (mukaillen sydänmaalakka 2009, 158)

Sydänmaalakan mukaan näitä kaikkia osa-alueita tarvitaan yksilön suorituksen johtamisen prosessissa. On kuitenkin väitetty, että mitä korkeammalla organisaatiossa johtaja toimii, sitä suurempi merkitys hänen tunneälykkyydellään on. Huuhkan mukaan tunneälykyys muodostaa 90 % niistä kyvyistä, jotka erottavat erinomaisen johtajan keskinkertaisesta eli perinteinen älykkyydosamäärän vaikutus jää 10 prosenttiin (Huuhka 2010, 55). Huuhkan mukaan varsinkin luovan asiantuntijaorganisaation johtajan on oltava ihmissuhde- ja tunnetaidoiltaan erinomainen ja persoonaltaan eheytyntynyt. Hän väittää, että johtajalle toimialaosaamisen merkitys on myöskin selvästi vähäisempi kuin tunnetaitojen merkitys. Hän panee merkille, että Suomessa johtajien heikkoudet eivät niinkään ole toimialaosaamisessa vaan puutteellisissa ihmissuhdetaidoissa. Meillä johtajia ei ole koulutettu ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan henkilöitä. Suurin osa liikkeenjohtajista on kaupallisen tai teknisen koulutuksen saaneita insinöörejä ja ekonomeja. Käyttäytymistieteitä ei opintoihin ole juurikaan kuulunut ja mahdollinen johtamiskoulutuskin saattaa muodostua muutamista kursseista. (Huuhka 2010, 43) Huuhka lainaa Korhosta, jonka mukaan työssään johtajina he tarvitsevat kuitenkin 5 % tekniikkaa ja 95% ihmissuhdetaitoja (Huuhka 2010, 44).

Pia Lappalainen on tutkinut sitä, miten insinööreistä voitaisiin kouluttaa parempia johtajia. Hänen mukaansa esimiehen tunneälytaidot, sosiaalinen kyvykyys sekä tietyt persoonallisuuden piirteet nostivat alaisten tyytyväisyyttä johtamiseen enemmän kuin vaikkapa matemaattis-looginen älykyys. Lappalaisen mukaan tunneälykkyyden taidot ovat sitä tärkeämpiä, mitä korkeampi ihmisen asema on organisaatiossa (Lappalainen 2012).

Jostain syystä kuitenkin ihmisten johtamista pidetään edelleen vähän sivuseikkana tai pehmoiluna ja asioiden johtamista älyä ja koulutusta vaativana tekemisenä. Ristikankaat viittavat Stanfordin professoriin, joka on täysin eri mieltä: ”*On paljon helpompi oppia lukemaan*

*tuloslaskelmaa kuin tulla empaattiseksi kuuntelijaksi ja keskustelijaksi. Ihmisten johtaminen on todella kovaa puuhaa.” (O’Reilly 2009, Ristikangas & Ristikangas 2017, 25)*

Goleman on tutkinut tunneälyä ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja sitä, miten tietyt tunnetaidot tai niiden puuttuminen vaikuttaa ihmiseen itseensä, tämän ihmissuhteisiin ja muun muassa menestymiseen työelämässä. Goleman on määritellyt tunneälyn osa-alueet ja niihin liittyvät tunnetaidot seuraavasti:

HENKILÖKOHTAISET TAIDOT		SOSIAALAISET TAIDOT		
<b>Itsetuntemus</b>	<b>Itsehallinta</b>	<b>Motivoituminen</b>	<b>Empatia</b>	<b>Ihmissuhteiden hoito</b>
Tunnetaidot: tietoisuus omista tunteista itsearviointi itseluottamus	Tunnetaidot: itsekuuri luotettavuus tunnollisuus joustavuus innovatiivisuus	Tunnetaidot: kunnianhimo sitoutuminen aloitekyky optimismi	Tunnetaidot: muiden ymmärtäminen muiden kehittäminen palveluallttius moninaisuuden hyväksikäyttö yhteisötuntuma	Tunnetaidot: vaikuttaminen viestintä ristiriitojen hallinta johtajuus muutosvalmius suhteiden solmiminen yhteistyö tiimityötaidot

Taulukko 4: Tunneälyn osa-alueet (mukaillen Sarvanne 2013, 19; Huuhka 2010, 53-54)

Harvalla ihmisellä on näitä kaikkia taitoja. Menestyksen avain piilee kuitenkin siinä, että tunnetaitoja on tarpeeksi paljon ja riittävän tasaisesti eri tunneälyn osa-alueilta. (Sarvanne 2013, 19) Näiden taitojen pohjalta Goleman on luonut listan niistä tunneälytaidoista, jotka ovat oleellisemmat johtamisen näkökulmasta:



Itsetuntemus	Itsehallinta	Sosiaalinen ymmärrys	Suhteiden hallinta
Tunnetaidot:	Tunnetaidot:	Tunnetaidot:	Tunnetaidot:
ymmärrys omista tunteista	omien tunteiden kontrollointi	empatiakyky	inspiroiva johtajuus
itsearviointi	läpinäkyvyys	organisatorinen tietoisuus	vaikuttaminen
itseluottamus	sopeutuvuus	palvelualttius	muiden kehittämisen
	kunnianhimo		muutoskyky
	aloitteellisuus		konfliktin johtaminen
	optimismi		kontaktin luominen
			tiimityöskentely

Taulukko 5: Tunneälytaidot johtamisessa (mukaillen Sarvanne 2013, 23)

Samoja osa-alueita tuo esille myös Kamensky. Hänen mukaansa sosiaalisesti taitavilla ihmisillä on kykyä hallita ihmissuhteita ja rakentaa verkostoja. Heillä on kykyä löytää yhteistä pohjaa yhteistyölle. He pystyvät johtamaan muutoksia ja heillä on neuvottelutaitoja. He osaavat rakentaa tiimejä ja johtajaa niitä. Empatia eli myötäelämiskyvyn ydin on kyky pystyä ymmärtämään muitten tunteita ja kyky käsitellä ihmisiä heidän tunnereaktioidensa mukaan. Empaattiset ihmiset pystyvät rakentamaan ihmisten kyvykkyyttä ja hyödyntämään sitä. Heillä on herkyys aistia ja hyväksyä erilaisuutta. Heillä on palvelualttiutta henkilöstön ja asiakkaiden suuntaan. (Kamensky 2015, sähkökirja 95)

Golemanin mukaan tunneälykkyudessa ei ole kyse pelkästään synnynnäisistä kyvyistä vaan taidoista, joita voi opetella. Siten osana itsetuntemusta johtajan tulisi myös ymmärtää ja tunnistaa mitä taitoja hänellä jo on ja mitä taitoja hänen tulisi itsessään kehittää lisää.

Hyvät johtajat kasvattavat organisaation henkistä kapasiteettia, huonot johtajat puolestaan syövät henkistä kapasiteettia ja energiaa. Henkisten resurssien moninkertaistajat pystyvät vetämään puoleensa kyvykkäitä ihmisiä ja käyttämään heidän parasta osaamistaan. He investoivat ihmisten menestykseen. He saavat ihmiset kokemaan, että johtaminen on ennalta arvatavaa, johdonmukaista ja oikeudenmukaista. (Kamensky 2015, sähkökirja 96) Seeckin mukaan

oikeudenmukaisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi työhön liittyvissä kysymyksissä, heitä kohdellaan samojen sääntöjen ja periaatteiden mukaisesti ja he kokevat organisaation päätöksenteon avoimeksi ja puolueettomaksi. (Seeck 2008 & 2012, 319)

Parhaat johtajat keskittyvät siis enemmän nerojen tekemiseen kuin omaan nerouteensa (Kamensky 2015, 96). Ristikankaiden mukaan hyvälle johtajille johtajana oleminen ei ole itseisarvo, vaan keino saada aikaan toivottuja vaikutuksia yhdessä johdettavien kanssa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22). Tai Sydänmaalakan sanoin: ennen etsittiin suurmiehiä johtajiksi, nyt tulisi etsiä suuruutta meistä kaikista, tavallisista työntekijöistä (Pitkänen 2010, 20).

## 2.10 Oman egon taustalle jättäminen

Silloin kun johtaminen nähdään ihmisten palveluammattiksi, johtajan tehtävänä on luoda hyvät olosuhteet työnteolle ja kannustaa ihmisiä saamaan parhaimman itsestään esiin. Silloin kun johtaminen nähdään palveluammattina, johtajan pitää unohtaa oman egonsa korostaminen. *”Johtaja on samanlainen työtä tekevä duunari kuin muutkin organisaation jäsenet. Organisaation jäsenten välillä ”ainoastaan” tuotokset, panokset, osaamisalueet, reviirin suuruus sekä toimivallan ja vastuun määrä vaihtelevat”* (Kamensky 2015, 72).

Joillekin johtajille oivallus oman egon taustalle jättämisen välttämättömyydestä voi olla iso johtajuutta muuttava asia. Urheiluvalmentaja Dettmann kuvaa asiaa näin: *”Asiat menivät pieleen, koska valmentamisesta oli tullut minulle liikaa henkilökohtainen egoprojekti. Minä halusin voittaa. Minä halusin menestyä. Pelaajat olivat minulle oman kunnianhimonni välikappaleita”* (Saarikoski 2015, 52). Tämä oivallus johti isoon muutokseen Dettmannin persoonassa ja valmennustyyliin: hän ymmärsi olevansa pelaajien palvelija ja koki, että tämä ymmärrys teki hänestä vahvemman johtajan. (Saarikoski 2015, 52).

Ville Kormilainen on tutkinut kirjassaan Työ, treeni ja elämä - Superpomon 24 tuntia perheellisiä, kovaa urheilua harrastavia yritysjohtajia. Kormilaista kiinnosti mistä aineosista näiden ”superpomojen” elämä ja vuorokauden tunnit ovat rakentuneet. Kormilainen haastatteli kirjansa Lauri Järvilehto, jonka mukaan suomalaisessa yrityskulttuurissa pärjää paremmin oman egon taustalle jättämällä: *”Matti Alahuhta on hieno esimerkki. Hän ei turhia löpise, mutta se mitä hän sanoo on todella terävää ajattelua. Hän on johtaja siinä, että ymmärtää ihmisiä hyvin ja kykenee toimimaan heidän kanssaan. Hän on mielestäni upea tyyppi siinä, että hänellä on niin vähän sitä egoa. Hänellä on palveluasennetta. ... Supercellin Ilkka Paananen on toinen. Ilkka on tehnyt johtajuusmetodologian suorastaan siitä itsensä alentamisesta. Hän sanoo haluavansa olla maailman vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja”* (Kormilainen 2016, 18).

## 2.11 Työn mielekkyyden johtaminen

Luovalla toimialalla sisäinen motivaatio ja työn mielekkyys ovat keskeisiä asioita. Ihminen koee elämänsä mielekkääksi silloin, kun hän omasta tahdostaan pyrkii saavuttamaan jotain haastavaa mutta samalla arvokasta. Viktor Franklinin mukaan ihmistä ohjaa pyrkimys tarkoitukselliseen elämään eli ihmisellä on tarve määritellä ja löytää tarkoitus omalle elämälleen ja toimia sen mukaisesti. (Malmelin 2018, 31-32) Koska työ vie suuren osan ihmisten ajasta ja energiasta, on luontevaa ja tarkoituksenmukaista, että ihminen hakee merkityksellisyyttä myös työstä.

Järvisen mukaan työn mielekkyyden johtaminen on *”yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalın maksimointia sekä tuottavuutta kehittävän hyvinvoinnin johtamista.”* Järvisen mukaan työn mielekkyyden johtamisessa on kolme tasoa, yksilöllinen, tiimin ja koko organisaation taso. (Järvinen 2014, 91-92)

Työn mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisesta yksilöstä, koska jokaisella on vastuu omasta työtään. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu riittävään itsetuntemukseen siitä, mitä työltään haluaa ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Yksilöllä on vastuu työn tuloksista, omien tunnetilojen ja toiminnan säätelystä ja omasta ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä. (Järvinen 2014, 92)

Tiimitasolla työn mielekkyyden johtamiseen kuuluu sen ymmärtäminen, että ryhmällä on tärkeä ja yhteinen tehtävä. Tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja tiimin jäsenten yksilölliset vahvuudet huomioidaan ja niitä osataan hyödyntää. Hyvällä johtamisella tiimi muodostuu tiiviiksi joukkueeksi, jonka yhteisen tavoitteen eteen kaikki haluavat antaa parhaan panoksensa. (Järvinen 2014, 92)

Organisaatiotasolla työn mielekkyyden johtaminen on sitä, että mielekkyys tavoitteena tehdään näkyväksi ja sen saavuttamisesta ja säilymisestä huolehditaan oikean toimintakulttuurin ja toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Työn mielekkyys pyritään mahdollistamaan sitä tukevien johtamis- ja toimintamallien avulla. (Järvinen 2014, 92)

Kyykoski totesi luovien organisaatioiden tapaustutkimuksessaan, että organisaatioiden työntekijät arvostivat välittömyyttä, rehellisyyttä ja avoimuutta ja näiden synnyttämää vapautta, joustavuutta ja luottamusta. Luottamuksesta rakentuu yhteisen hyvän tavoittelu, jossa oman edun tavoittelun sijasta rakennetaan yhteistä etua. (Kyykoski 2011, 82)

## 2.12 Motivaation johtaminen

Golemanin mukaan motivaatio on ihmisen yksi tunneälyn osa-alueista (Sarvanne 2013, 19), ihmisen sisältä kumpuava henkilökohtainen taito. Sisäistä motivaatiota on haastavaa ulkopuo-

lelta synnyttää, mutta sen voi kyllä huonolla johtamisella pysyä tappamaan. Siksi hyvässä luovuuden johtamisessa on tärkeä tarkastella myös motivaation johtamista ja miten luoda hyvät puitteet ihmisten omalle motivoitumiselle.

Huuhkan mukaan luovan organisaation menestyminen edellyttää henkilöstöltä vahvaa sisäistä motivaatiota ja sitoutumista, huippuosaamista ja loistavia, yhteisen tavoitteen suuntaisia yksilösuorituksia. Niihin vie inspiroitunut tahtotila: intohimo erinomaiseen suoritukseen - halu ylittää itsensä. Tähän tarvitaan tueksi hyvää johtajuutta. Johtajan liiketoimintaosaaminen tai liikkeenjohdollinen ajattelu ei Huuhkan mukaan riitä luovan organisaation johtajan avainresurssiksi. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen ja kannustamiseen, organisaation arvontuontiin, peruspäämäärien pohtimiseen ja organisaation kulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen. (Huuhka 2010, 37-38)

Huuhkan mukaan erinomaisuuteen tarvittavan motivaation saa aikaan johtajuus, jossa painotuvat seuraavat asiat:

- inspiroiva visionäärisyys
- erinomaiset ihmissuhde- ja tunnetaidot
- avoimuus, energisyys ja intensiivisyys
- eettisyys ja korkea moraalit ja henkinen kypsyyt
- hyvä puhe- ja esiintymistaito
- sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin
- kehittynyt fokuointi- ja koordinoitukyky sekä päätöksentekotaito
- kehittynyt suunnittelu- ja organisaatiotaito
- kehittynyt konfliktien hallintaan liittyvät taidot (Huuhka 2010, 138)

Martela ja Jarenko ovat tutkineet yrittäjiä, jotka ovat rakentaneet yrityksen ja sen organisaation ihmisten sisäisen motivaation varaan. Yhteistä näille yrityksille oli se, että ne olivat antaneet työntekijöilleen vapautta ja vastuuta kehittää omaa tekemistään eteenpäin, ne vastustivat hierarkiaa ja kannattivat avoimuutta ja tasa-arvoa. Arvopohjana kaikissa yrityksissä oli vahva usko ihmiseen: jokainen työntekijä on arvokas ja jokainen haluaa tehdä parhaansa, kunhan hänelle annetaan siihen mahdollisuus. Ja niissä kaikissa johtoporras pyrki olemaan enemmän tukihenkilöitä kuin käskyttäjiä. (Martela & Jarenko 2016, 16-17)

### 2.13 Itseohjautuvuuden johtaminen

Koska käskyttävä johtamistyyli toimii luovilla toimialoilla huonosti ja koska yksi merkittävimmistä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä on vapaaehtoisuuden ja autonomian tarve, itseohjautuvuuden tukeminen ja johtaminen on luovassa organisaatiossa tärkeää. Mutta kyse ei ole pelkästään luovasta alasta vaan itseohjautuvuus voi olla laajempikin vastaus muuttuneeseen työympäristöön. Rutiinityö on vähentymässä ja yhtä useampi työ vaatii luovaa asiantunti-

juutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä. Globalisaation, automatisaation ja tiedonkulun nopeutumisen seurauksena liiketoimintaympäristö on muuttunut usealla alalla monimutkaisemmaksi ja nopeasti muuttuvaksi, organisaatioiden on oltava yhä ketterämpiä ja muuntautumiskykyisiä pärjätäkseen. Lisäksi modernin informaatioteknologian läpimurrot viime vuosikymmeninä ovat tehneet isojenkin joukkojen keskinäisen työnteon koordinoinnin mahdolliseksi ilman suoraa, hallinnoivia esimiehiä. (Martela & Jarenko 2017, 11 & 18-24)

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Deci & Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja etsiytyy itseään kiinnostavien asioiden pariin. Ihminen on lähtökohtaisesti elinvoimainen, itseohjautuva ja aktiivinen, vaikka eri ympäristötekijät voivatkin tätä aktiivisuutta lannistaa. (Uusitalo-Malmivaara 2014)

Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumisen kykyä, tarkkaa tietoa päämäärästä mitä kohti pyrkiä ja lisäksi riittävää osaamista. Riittävällä osaamisella tarkoitetaan ammattitaitojen lisäksi osaamista johtaa itseään eli osaamista muun muassa ajanhallinnan, priorisoinnin ja resurssien hallinnan suhteen. Tämänkaltaiset asiat ovat perinteisemmässä organisaatiossa olleet usein esimiehen vastuulla. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä määrätyt valmiit rakenteet on minimoitu. Ei ole välttämättä ennalta määriteltyä komentoketjua, jäykkää hierarkiaa, kiinteitä rooleja ja tiettyä esimiestä, joka kontrolloi tai hallinnoi tehtäviä. Organisaatioiden itseohjautuvuuden taso vaihtelee eli toisessa ääripäässä on täysin kontrolloitu organisaatio ja toisessa ääripäässä organisaatio, jossa rakenteet antavat työntekijöille paljon valtaa ja vaihtoehtoja toimia oman harkintakyvyn puitteissa parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 12-13) Lisäksi on hyvä huomioda, ettei itseohjautuvuuden lisääminen tarkoita välttämättä perinteisemmän hierarkian totaalista ryttämistä vaan joissain itseohjautuvuutta painottavissa organisaatioissa työntekijöillä saattaa olla edelleen perinteisesti lähiesimies jolle raportoidaan, mutta hänen roolinsa muuttuu enemmän kohti valmentavaa johtajuutta, jossa kannustetaan ja raivataan menestyksen tiellä olevia esteitä valvomisen ja kontrolloinnin sijaan. Itseohjautuvuuden lisääminen ei tietenkään tarkoita työntekijöille täysin vapaata pelikenttää. Vapauden mukana tulee entistä suurempi vastuu tehdä työtä määriteltyjen tavoitteiden eteen, annetuissa resursseissa. Siten työntekijöillä täytyy olla hyvin yrittäjämäinen ote työntekoon. Itseohjautuvuus vaatii siis työntekijältä paljon kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa. Kaikilla ei ole näitä taitoja luontaisesti olemassa vaan niitä pitää opetella, tätä varten työnantajan tuki on ensiarvoisen tärkeää. (Martela ym. 2017, 319) Joillekin paremmin strukturoitu ja vähemmän autonominen työ vain saattaa sopia paremmin, mutta useille luovan alan työntekijöille itseohjautuvuus voi olla hyvin motivoivaa ja ensisijaisen tärkeää. Itseohjautuvuuden lisääminen näyttää nimittäin lisäävän työn mielekkyyttä ja motivaatiota: autonomian kokemuksella, työssä innostumisella ja työn imulla on osoitettu olevan yhteys. (Martela & Jarenko 2017, 312)

Itseohjautuvuutta painottavassa organisaatiossa ylimmän johdon tehtävä on määritellä tavoitteet selkeiksi ja asettautua sen jälkeen palvelevaan rooliin varmistamaan, että henkilöstöllä on parhaimmat mahdolliset olosuhteet ja riittävät tieto-aidot tavoitella päämäärää. Itseohjautuvan organisaation johtaja ei pääse ainakaan yhtään sen helpommalla kuin perinteisemmin organisoidun yrityksen johtaja. Itseohjautuvaa organisaatiota ei voi johtaa olemalla poissa vaan tällaisen organisaation johtaminen saattaa vaatia paljon intensiivisempää läsnäoloa yrityksen arkipäivässä. Johtajalta vaaditaan aktiivista näkemyksen ottamista, työntekijöiden aktiivista kuuntelemista (ei vain niiden koväänisten), yhteisen ymmärryksen luomista keskustelemalla, suunnan näyttämistä, johtamiseen kannustamista, työntekijöiden haastamista ja ambitiotason nostamista ja yrityskulttuuriin sopivien ajattelun sääntöjen luomista. Tarvittaessa asioihin pitää puuttua, mutta vain viimeisenä keinona. Silloin vastuu otetaan pois joltain toiselta, mikä täytyy tarkoittaa aina poikkeustilannetta organisaatiossa, jossa kannustetaan ja vaaditaan johtajuutta ja itsenäistä vastuun ottoa. (Syrjänen & Tolonen 2017, Martela & Jarenko 2017, 211-218)

Itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamisotetta on viety joissain firmoissa, esimerkiksi IT-palveluja tarjoavassa Vincentissä, niinkin pitkälle, että perinteiset johtajan ja esimiehen roolit tarjotaan työntekijöille vapaaehtoisina palveluina, joista jokainen työntekijä valitsee kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan palvelun johtamissovelluksen kautta. Jos työntekijä tarvitsee sparrailuapua osaamiseensa, liiketoimintaymmärrykseensä, työhyvinvointiinsa tai urakehitykseensä liittyen, tarjolla on palveluna yrityksen omaa henkilöstöä toimitusjohtajasta lähtien, mutta myös ulkopuolelta firmalle räätälöityjä palveluja. Johtamisen ajatus on siis käännetty niin, että työntekijät eivät ole johtamisen kohteita vaan johtamisen kuluttajia, jotka tekevät kulutus päätökset täysin omista, sen hetkisistä tarpeistaan käsin. (Martela & Jarenko 2017, 28 & 287-289; Kuitunen & Pystynen 2017)

Vincent on siis poistanut perinteiset esimiesroolit ja esimiesvastuuta on hajautettu tekijöille itseohjautuvuuden periaatteella sekä painottamalla palvelevan johtajuuden mallia. Yrityksen mukaan on riittämätöntä, että pahimmillaan esimies vaihtaa kunnolla kuulumisia ja kysyy kehitys- ja kouluttautumistarpeista vain kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa. Yritys tavoittelee hajautetulla johtamisella myös sitä, ettei työntekijä olisi riippuvainen yhden esimiehen tuesta tai osaamisesta tai niiden puuttumisesta. Itseohjautuvuuden ja johtamisen palveluaspektin helpottamiseksi talo kehitti oman sovelluksen, jossa valittavat palvelut on jaoteltu hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura ja liiketoiminta -aihealueiden alle. Yritys korostaa kuitenkin sitä, että johtamispalveluja ei ole tarkoitus viedä kasvottomuuteen vaan sovellus on vain renki, työkalu omien tarpeiden pohtimiseen sekä niiden edistämiseen. Yrityksessä käytettävän mallin tarkoitus ei ole korvata jokapäiväistä vuorovaikutusta, vaan toimia oman hyvinvoinnin, osaamisen ja uran edistämisen tukena. Yritys uskoo siihen, että ihminen itse osaa auttaa itseään suoriutumaan työstään paremmin. Organisaatio on tässä tukena, mutta ei

ylimpänä ohjaajana. Yrityksen mukaan yksilöllinen johtaminen ei ole ainakaan lisännyt kustannuksia. (Kuitunen & Pystynen 2017, Martela & Jarenko 2017, 287-310)

Myös toinen IT-palvelutalo Reaktor toteuttaa itseohjautuvuuden periaatteita ja hierarkitonta organisaatiota. Molemmat yritykset on perustettu ajatuksella ”maanantaina ei saa vituttaa tulla töihin”, työn täytyy olla merkityksellistä ja luottamuksen toimia. Reaktor antaa asiantuntijoille paljon autonomiaa ja esimerkiksi vapauden kehittää niitä asioita, joissa itse kokee olevansa organisaatiolle hyödyllinen. Sekä Vincent että Reaktor painottavat kokeilukulttuuria eli kehittämistä kokeilujen kautta. Silloin on selvää, että epäonnistumisia ja riskiä täytyy sietää hyvin ja niihin pitää myös kannustaa. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, Martela & Jarenko 2017, 243-264)

Liikkeen johdon professori Gary Hamelin on sanonut: ”*Kaikista tehottomin aktiviteetti koko organisaatiossasi on johtaminen*” (Martela & Jarenko 2017, 9). Monen organisaation osalta tämä pitää varmasti hyvin paikkaansa. Mutta on selvää, että organisaatiolla on aikoja, jolloin johtajan on hyvä pysyä pelkkänä organisaatiota palvelevana voimana, hyvän pöhinäilmapiirin luojana ja yhteisen päämäärän vahvistajana. On myös aikoja, jolloin johtajan tulee käydä aktiivista taistelua etujoukoissa. Hyvä johtaja ymmärtää, milloin hän palvelee organisaatiota parhaiten olematta liikaa puuttumatta hienosti toimivan henkilöstön tapaan työskennellä kohti tavoitetta.

#### 2.14 Joitakin johtamisteorioita ja -malleja luovan organisaation johtamiseen

Nykyisen lukuisten johtamismetodien aikana on mahdotonta eritellä yhtä johtamisen mallia, jota luovissa organisaatioissa tulisi käyttää. Jokainen luova organisaatio eroaa työn tekemisen ja ihmistensä takia toistaan, joten myös jokaiseen organisaatioon tulee löytää siellä parhaiten toimiva malli. Millä keinoin voi saada luovat ihmiset motivoitua toimintaan ja ylittämään itsensä - yhä uudelleen? Luovan työn tutkimuksissa ja kirjallisuudessa nousee kuitenkin esille muutamia johtamistyytlejä, jotka näyttäisivät tukevan luovan työn johtamista. Ne kaikki kumpuavat samoista perusajatuksista, joissa korostuvat sisäsyntyisen motivaation tukeminen, organisaation vision voimistaminen, työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja valmentava johtamisote.

##### Transformationaalinen johtajuus

Ensimmäinen uudenlaista näkökulmaa tuova johtajuusteoria oli J.M. Bursin 1978 kehittämä transformatiivisen johtajuuden näkökulma, jonka kehittämistä eteenpäin jatkoivat muun muassa Bass sekä Bass ja Avolio 1980 ja 1990-luvuilla. Transformationaalinen johtajuus kuuluu niin sanottuihin moderneihin johtajuusteorioihin. Sen suosio perustuu osin siihen, että se sopii hyvin nykyaikaiseen, jatkuvassa muutoksessa olevaan organisaatiokulttuuriin, ja saa työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssä. (Henno 2013, 2; Kyykoski 2011, 21-22)

Burns otti valtiotieteissä ensimmäistä kertaa käyttöön transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen käsitteet. Transformationaalinen johtaminen perustuu käsitykseen, että johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai johtamistapahtumaan osallisena olevia ihmisiä parempaan suuntaan. Siten prosessissa kehittyvät sekä johtajat että johdettavat. Transaktionaalinen johtaja puolestaan vaikuttaa työntekijöihin palkitsemalla hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä, kun taas transformationaalinen johtamistapa painottuu henkilökohtaiseen ja sisäsyntyistä motivaatiota kasvattavaan johtamiseen. (Seeck 2008 & 2012, 354)

Transformationaalinen johtamistapa keskittyy johtajan ja johdettavien välisiin suhteisiin, jossa johtaja osoittaa laaja-alaista kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Johtaja pyrkii omalla innostuksellaan nostamaan kaikkien työmotivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Transformationaalinen johtaja pyrkii innostamaan työntekijöitä löytämään uusia näkökulmia työhön sekä pyrkii ohjaamaan työntekijöitä yltämään täyteen potentiaaliinsa. (Kyykoski 2011, 21; Uusi-Kakkuri 2017, 23; Seeck 2008 & 2012, 355) Transformationaalisisessa johtamisessa johtaja motivoi alaisiaan korvaamaan oman edun tavoittelun yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Tällainen johtajuus parantaa luottamusta johtajan ja alaisten välillä. Transformationaaliset johtajat kiteyttävät vision ja houkuttelevat työntekijät seuraamaan sitä ja muuttamaan myös organisaatiota niin että vision tavoittelu on helpompaa. (Seeck 2008 & 2012, 356)

Transformaationaalinen johtajuus koostuu neljästä osatekijästä:

1. Idealisoidusta vaikuttamisesta (engl. idealized influence), jossa johtaja on karismaattinen roolimalli, johon halutaan samaistua ja jota ihailaan. Johtajan työ on johdonmukaista, moraalista ja eettistä. Johtaja pyrkii korkeisiin tavoitteisiin eikä mene siitä mistä aita on matalin. Näin toimimalla hän saavuttaa työntekijöiden luottamuksen.
2. Inspiroivasta motivaatiosta (engl. inspirational motivation), jossa johtaja motivoi inspiroivasti ja käyttäytyy innostuneesti ja optimistisesti. Johtaja kannustaa kohtamaan haasteet ja saa työntekijät sitoutumaan tavoitteisiin ja jakamaan yhteisen vision. Esimies kiinnittää alaiensa huomion siihen, mitä he osaavat ja mihin he pystyvät sen sijaan, että he jumittuisivat pelkoihin ja epäonnistumisiin.
3. Älyllisestä stimulaatiosta (engl. intellectual stimulation), jossa johtaja kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen löytää uusia ratkaisuja ja lähestyä tilanteita uudesta kulmasta. Palaute annetaan rakentavasti eikä yleistä kritiikkiä anneta tai virheitä etsitä. Älyllinen stimulaatio pitää sisällään riskinottokyvyn, innovatiivisuuden kehittämisen organisaatiota ja haasteita pelkäämättömän ja mahdollisuuksia etsivän asenteen.
4. Yksilöllisestä huomiosta (engl. individualizes consideration), jossa johtaja hyväksyy ja ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet. Johtaja toimii mentorina tai valmentajana rohkaisten kaksisuuntaiseen viestintään ja aktiiviseen kuunteluun. Yksilöllinen huomio pitää sisällään myös hyvän suorituksen huomioimisen kuten myös rakentavaa



palautteen antamisen. Esimies luo kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijöiden tarpeita kuunnellaan sekä osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta työntekijöiden kehittymiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. Esimies pystyy huomioimaan työntekijät yksilöinä ja vastaamaan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Työntekijöitä ei vahdita vaan heihin luotetaan. (Uusi-Kakkuri 2017, 10-11; Henno 2013, 3; Kyykoski 2011, 22)

Seeck näkee transformationaalisen johtamisen lähellä johtajuutta, johon viittaa sana leadership. Johtaja (leader) motivoi seuraajiaan energisoimalla ja inspiroimalla heitä. Transaktionaalinen johtaminen on puolestaan välineellisempää johtamista, johon viittaa englannin sana management. Se sisältää suunnittelua, valvontaa ja palkitsemista. Menestyvät johtajat yhdistävät kuitenkin sekä johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management), toisin sanoen transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamistavan. (Seeck 2008 & 2012, 357)

Jokainen työntekijä, varsinkin luovalla toimialalla, on omanlainen omanlaisine tarpeineen. Transformationaalinen johtajuusteoria painottaakin yksilöllistä huomiota ja johtamistapaa. Tasa-arvoisuus ei tarkoita, että työntekijöitä pitäisi kohdella samalla tavalla vaan heidän yksilölliset eronsa pitää huomioida. Tasa-arvo tarkoittaa ihmisarvon yhtäläisyyttä. (Kyykoski 2011, 24)

Yksilöllisen johtamistyylin on todettu vaikuttavan työntekijän positiiviseen kokemukseen työpaikasta. Asta Rossin sanoin: ”Yksittäinen tekijä, joka tutkimustulosten perusteella vaikuttaa kaikkein vahvimmin työntekijän hyvän työpaikan kokemukseen on se, miten heitä yksilönä kohdellaan” (Järvinen 2014, 58).

Transformationaalisen johtamistyylin on havaittu edistävän muun muassa työn merkityksellisyden kokemista, itsensä kehittämismahdollisuuksia työssä, roolien selkeyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Näiden työn voimavarojen on taas todettu edistävän hyvinvointia. (Henno 2013, 2) Kun johdon määrittämän vision ja työn yhteys on selkeä, ja työntekijä ymmärtää, miten hänen työpanoksensa liittyy organisaation tavoitteisiin, työntekijä kokee työnsä merkityksellisempänä. (Henno 2013, 3)

Transformationaliselle johtamiselle ominaisena pidetyt tunneäly ja luovan tavoitteen selkeä sanoittaminen näyttävät vahvistavan työntekijän luovuutta, luovaa ryhmäidentiteettiä ja työyhteisön yhtenäisyyttä. Luova ryhmäidentiteetti ja työyhteisön yhtenäisyys ovat puolestaan yhteydessä innovatiivisuuteen. (Seeck 2008 & 2012, 359)

Transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan suoraan yhteydessä myös työn imuun. Mitä enemmän työntekijä arvioi saavansa transformationaalista johtajuutta, sitä enemmän hän koki työn imua. (Henno 2013, 7 & 27)

Piia Uusi-Kakkuri on tutkinut luovien ja innovatiivisten työntekijöiden suosimia johtamistapoja ja tukivatko johtajien johtamistavat heidän tarpeitaan. Transformationaalinen johtamistapa oli se johtamistapa, jota kaikki tutkittavat työntekijät pitivät parhaana vaikkakin yksilöiden välillä oli tarve-eroja riippuen heidän persoonallisuudestaan. Esimerkiksi ekstrovertit ja tunnepohjaiset henkilöt kaipasivat enemmän ulkoista palautetta ja tukea kuin introvertit ja ajattelupohjaiset henkilöt (Uusi-Kakkuri 2017, 49). Myös Kyykoski viittaa tutkimuksessaan Heinin neljään luovan toimialan arkkityyppiin, joita jokaista on kohdeltava hyvinkin eri tavalla. (Kyykoski 2011, 24)

### Kvanttijohtajuus

Vielä transformatiivista johtamista pidemmälle uuden johtajuuden ideologiaa vie kvanttijohtajuus. Huuhka tarjoaa sitä luovan organisaation johtamisfilosofiaksi. (Huuhka 2010, 24)

Tyypillisiä piirteitä kvanttijohtajuudelle ja -organisaatiolle on vision ja viestinnän merkitys, kokeilevuus ja epähierarkisten verkostojen muodostama organisaatorakenne. Tällaisessa organisaatiossa jatkuva sisäinen dialogi, yhteistyö ja kommunikaatio on keskeistä. (Huuhka 2010, 29)

Kvanttijohtajuuden johtamiskäsitys perustuu holistiseen maailmankuvaan, siinä todellisuudessa kaikki vaikuttaa jatkuvasti kaikkeen ja pysyvää on vain muutos. Johtajana toimivan on hyväksyttävä tämä ja menestyäkseen opittava toimimaan ja jopa viihtymään jatkuvassa muutoksessa (Huuhka 2010, 24)

Kvanttijohtajuuden ajatuksessa työntekijöitä ei nähdä alaisina vaan yhteistyökumppaneina, joita ei yritetä kontrolloida, vaan käytetään **luottamusta**, tilannetajua, yhteistyötä ja jatkuvaa vuoropuhelua johtamisen välineinä. (Huuhka 2010, 10-11)

Palvelevan johtajuuden ajatus on kvanttijohtajuuden keskiössä. Palvelevalla johtajalla on intohimo sitoutua palvelemaan. Palvelevalle johtajalle liike-elämä ei voi olla vain voiton maksimointiin tähtäämistä, ihmisten ja luonnon manipulointia vaan hänelle johtajuus ja liike-elämä muuttuvat missioksi, kutsumukseksi. Palvelevaan johtajuuteen liittyy syvälinen tietoisuus omasta inhimillisyydestä, elämän rajallisuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta, elämä sinänsä koetaan arvokkaaksi ja henkilöstöä kohtaan tunnetaan suurta vastuuntuntoa. (Huuhka 2010, 31-34)

### Valmentava johtajuus

Ristikankaat määrittelevät valmentavan johtajuuden näin: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuiksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaa-

tion käyttöön. Ryhmän potentiaali tulee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumisen kautta. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12).

Ristikankaiden mukaan valmentavassa johtajuudessa managerin ja leaderin rooleja täydentää saumatta myös coachin keskeiset toimintatavat. Johtajuuteen kuuluu niin asioiden aikaansäämistä, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Johtajuus perustuu valmentavalle suhtautumistavalle, jossa fokus on yhdessä tekemisessä, luottamuksessa, erilaisuuden hyväksymisenä ja huomioimisena, kykynä olla hetkessä läsnä, toisien huomioimisena ja aktiivisena kuuntelemisena ja luottamuksen rakentamisena. Menestyksellisen valmentava johtajuus perustuu siis ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 11-12, 15 & 38)

Järvinen puhuu coachauksesta sparraamisena, koska se terminä viestii avoimuutta, helppoa lähestyttävyyttä ja tasavertaisuutta hierarkisen esimies-alais suhteen sijaan. Tavoitteena sparrauksessa on, että ihmiset oivaltavat olennaisen, kantavat tuloksistaan vastuun, nauttivat työstään ja tuntevat esimiehen luottamuksen ja tuen. Järvisen mukaan sparraus on toista arvostava tapa olla tavoitteellisessa kanssakäymisessä. (Järvinen 2014, 97).

Mitä sparraus sitten käytännössä on? Järvisen mukaan sparrauksessa sparraaja asettautuu johtamistilanteeseen saman vertaisena yksilönä, samalle viivalle keskustelukumppanin kanssa, kulkemaan kohti yhteistä tavoitetta. *”Toimintamallina se on kaukana aseman tuomiin valtuuksiin perustuvasta ohjaamisesta ja vallankäytöstä. (...) Sparraava asenne tarkoittaa myönteistä suhtautumista ihmisten ratkaisukykyyn ja voimavaroihin sekä uskoa siihen, että jokainen pystyy tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Mutta sparraava asenne tarkoittaa myös realismia ja rehellistä avoimuutta vaikeissakin paikoissa. Sparraavan esimiehen osaamista on tehdä sekä myönteiset että kielteiset ja epämuukavuuksialueelle vievät seikat näkyväksi ja tukea ihmistä siinä, missä hän tukea tarvitsee.”* (Järvinen 2014, 97 & 103-104)

Ristikankaiden mukaan valmentava johtajuus koostuu tavasta suhtautua toisiin, keinojen valikoimasta, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä luottamuksen tärkeydestä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43). Luottamus onkin valmentavan johtajuuden perusta, jonka pitäisi olla kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti ja rehellisesti kommunikoidaan sekä se, miten uskotaan toisten osaamiseen. Luottamus vaikuttaa merkittävästi ryhmän toimintaan, koska se lisää ryhmän keskustelua, voimistaa positiivisia asenteita ryhmäläisten välillä sekä voimistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 45 & 171)

## 2.15 Uudet sukupolvet kyseenalaistavat vanhat johtamistavat

Työn merkityksen hakeminen on iso työssä tapahtuva muutos alasta riippumatta. Siinä missä teollisen ajan työnteon tärkein motiivi oli raha, nykypäivänä se riittää yhä harvemmille työnteon ainoaksi motiiviksi. Ihmiset etsivät merkityksen tunteita yhä voimakkaammin, itsensä toteuttamisesta eri elämän osa-alueilla on tullut ensin hyväksyttävää ja sen jälkeen itsestään selvää. Monelle työssä pitää olla mielekkyyttä ja työn arvomaailman oikea. Jos perinteisessä mielessä urallaan menestynyttä pidetään usein johtaja statuksen omaavana ja isosti tienaavana, niin Dialogi - Uusi työ on täällä -raportissa Aalto-yliopiston opiskelijat määrittivät urallaan menestyneeksi henkilön, joka on onnellinen ja tyytyväinen työhönsä (Järvinen 2014, 55).

Kulttuurinen käsitys menestyksestä ja hyvinvoinnista siis muokkautuu ja uusien sukupolvien tulo työelämään mullistaa johtamistapoja väistämättä. Nettiajan Y-sukupolvella eli vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneillä, on erilainen näkökulma työhön kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Elämää ja työtä arvotetaan eri tavalla kuin aikaisemmin: töitä tehdään elämää varten eikä elämää eletä työtä varten, vaan vapaa-ajan merkitys on noussut. Heille työ ei ole itseisarvo, ei myöskään vain rahaa tuova välttämättömyys, vaan yksi väylä tyytyväisyyteen, merkityksellisyyteen ja itsensä toteuttamiseen. Ristikankaiden mukaan Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat, he ovat kasvaneet netti aikana ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa. He eivät pökkuroit eivätkä osaa arvostaa poma pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Työn täytyy olla heille innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja työyhteisön mukava. Töitä tehdään ennen kaikkea merkitykselliseksi koetulle tiimille, ei niinkään enää yritykselle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19). Siten perinteisten johtamiskäsitysten muuttuminen ei ole välttämättömyys pelkästään luovilla toimialoilla vaan oikeastaan alasta riippumatta.

## 2.16 Tietoperustan yhteenveto

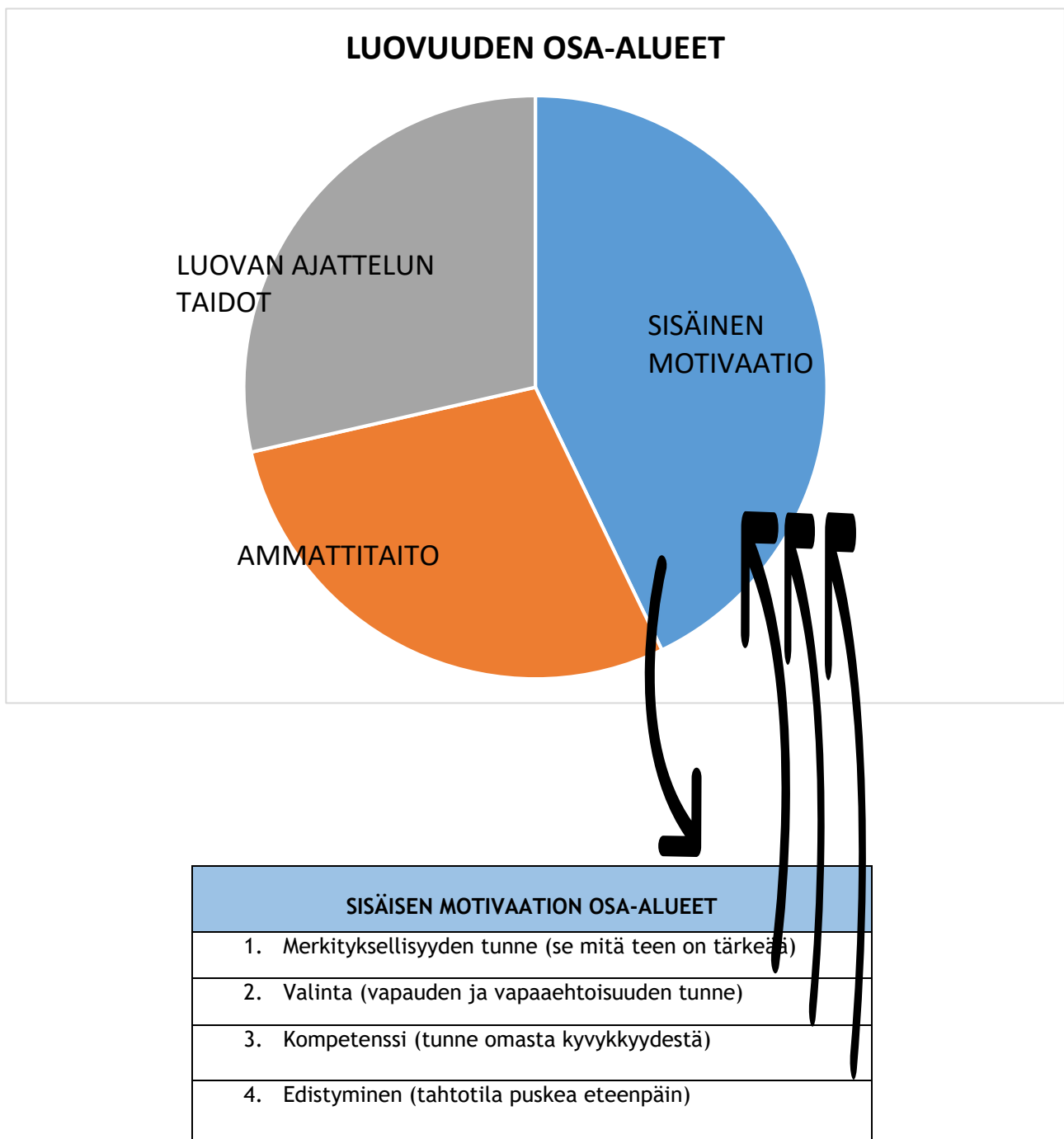
Amabilen teorian mukaan ihmisen luovuus koostuu karkeasti jaettuna kolmesta eri osa-alueesta: toimialaan liittyvistä ammattitaidoista ja alan asiantuntijuudesta (engl. domain-relevant skills), luovuustaidoista/luovan ajattelun taidoista (engl. creativity-relevant skills) ja motivaatiosta (Uusi-Kakkuri 2017, 25; Malmelin & Poutanen 2017, 64). Näistä motivaatiota Amabile pitää tärkeimpänä osa-alueena, koska mikään pätevyys tai luovuustaidot eivät voi korvata sitä. Jos luontainen motivaatio on korkea, henkilö pyrkii ratkaisemaan isojakin ongelmia tai kehittämään uusia taitoja pystyäkseen saavuttamaan tavoitteet. (Uusi-Kakkuri 2017, 25)

Sisäinen motivaatio on voima, jolla pyritään saavuttamaan itselle asettamat tavoitteet ilman ulkoista palkkiota tai ympäristön kontrollia. Mielihyvää tulee tekemisestä itsestään. Sisäinen motivaatio on myös yksi tärkeimmistä luovuuteen vaikuttavista osa-alueista. Sisäinen moti-

vaatio tehostaa positiivista tahtoa, joka puolestaan kehittää kestävästi tunnesiteen ja suuremman sitoutumisen työhön. Siinä missä työnteon motiivina saatetaan yleisesti pitää palkkaa ja muita aineellisia tai ulkopuolisia kannustimia, asiantuntijatyössä työskentelevälle raha ei kuitenkaan ole yleensä tärkein motivaatiotekijä (Pitkänen 2010, 56; Kyykoski 2011, 80) ja vielä vähemmän se on sitä luovalla toimialalla, jossa työn tärkein kannustin on nimenomaan sisäinen motivaatio (Malmelin & Villi 2015, 146). Luova toiminta itsessään palkitsee ja inspiroi alan valinnutta tekijää, koska työ koetaan itsensä toteuttamisen välineenä.

Sisäisellä motivaatiolla sekä vapaaehtoisuuden, merkittävyyden ja kompetenssin tunteella sekä myös yhteenkuuluvuuden tunteella ja tiimityöskentelyn merkityksellä näyttäisi olevan voimakas yhteys ja itseään ruokkiva positiivisuuden kehä. Merkittävyyden tunne työssä kasvat-  
taa niin motivaatiota, sitoutumisen astetta kuin työmoraaliakin (Huuha 2010, 60). Toisaalta vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden (kokemus osaamista), yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tunteet synnyttävät puolestaan innostusta, merkityksellisyyden tunnetta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2016, 17-18 & 53).

Tätä kehää voisi kuvata seuraavanlaisella sisäisen motivaation ruokkimiskaaviolla:



Kuvio 2: Sisäisen motivaation ruokkimiskaavio. Piesala 2020

Amabilen mukaan luovuutta edistävästä ulkoisista ympäristötekijöistä tärkeimpiä olivat vapaus, resurssit ja aika sekä rohkaisun ja tunnustuksen saaminen (Seeck 2008 & 2012, 259). Myös Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan johtajan antama kompetenssin tunne tu-

kee luovan ongelmanratkaisutaidon tehokkaampaa käyttöä organisaatiossa. Kun esimiehet antoivat palautetta ja tukivat työntekijöiden itsetuntoa, työntekijät uskoivat olevansa luovempia ja sen seurauksena saivat myös aikaiseksi luovia tuloksia. (Peltoniemi 2014, 58)

Myös luottamuksella ja innovatiivisuudella näyttäisi olevan voimakas yhteys, koska tunne luottamuksesta lisää luovuutta. Luovuus ja innovatiivisuus edellyttävät riskien sietämistä, kokeilua, erehtymistä ja niistä oppimista, vastaavasti byrokraattisuus ja tiukka kontrolli puolestaan vähentävät luovuutta ja innovatiivisuutta (Seeck 2008 & 2012, 265). Luottamus luo tunteen perusturvallisuudesta, jonka pohjalta ihminen vasta voi toteuttaa luovaa potentiaaliaan. (Himanen 2007, 115-116) Ilman luottamusta vallalla on epäonnistumisen pelon ilmapiiri, joka ei synnytä uusia ideoita tai kannusta ottamaan luovia riskejä. Näin menee pohja myös innovaatioilta, joiden varassa luovan yhteisön menestys pitemmällä tähtäimellä lepää. (Himanen 2007, 115-116) Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri korostuu erityisesti luovilla aloilla, koska luova tuote saatetaan synnyttää vaikeista ja aroista, ehkä henkilökohtaisistakin aiheista, sielu auki. Taiteilijan on kyettävä tekemään jokainen teoksensa uniikilla tavalla merkitykselliseksi vastaanottajalleen sekä herätettävä tunteita ja ajatuksia.

Organisaatiotasolla luovuutta tukee jo pelkästään selkeästi viestitty luovuusstrategia. Seeckin mukaan organisaatiossa on oltava innovaatiostrategia, selväsanaisesti ilmaistu tavoite tuottaa innovaatioita. Tärkeää on myös visio oman alan kehityslinjoista ja miten organisaatio kehittyy markkinan mukana ottamalla riskejä sekä selkeä käsitys kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista. (Seeck 2008 & 2012, 265) Myös Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan strategiset luovuustavoitteet myös nostavat luovuutta. Jos luovuutta arvostetaan ja tämä myös viestitään organisaatiossa, ihmiset todennäköisemmin myös toimivat luovemmin. (Peltoniemi 2014, 58) Luovuus toteutuu todennäköisemmin organisaatioissa, joissa korostetaan moninaisuutta, yhteistyön tärkeyttä ja joissa ilmaistaan ylpeyttä tekijöiden osaamisesta. (Seeck 2008 & 2012, 267; Uusi-Kakkuri 2017, 16; Malmelin 2018, 76)

Kuten aikaisemmin on todettu, myös tiimityöskentelyllä ja yhteenkuuluvuuden tunteella on iso merkitys sekä luovuuteen että työn merkityksellisyyden tunteeseen. Innovaatiot eivät synny tyhjiössä vaan kaipaavat ympärilleen ympäristön ja yhteisön, jossa hedelmällinen kohtaaminen ja vuoropuhelu on mahdollista. (Inkinen ym. 2006, 21-22 & 145) Rikastavassa yhteisössä luova osaja saa potentiaalistaan enemmän irti, saa vahvistusta luovalle intohimolleen ja sisäiselle motivaatiolleen ja hänen ideansa tulevat tunnustetuiksi ja saavat palautetta. Ideat ja innostus rikastuvat vuorovaikutuksen kautta vielä korkeammalle. Ne sekä kytkeytyvät merkityksellisiksi yhteisössä että lisäävät vuorovaikutuksen kautta luovuutta ajavaa energiaa entisestään. Erilaisista taustoista tulevat ideat törmäävät keskenään ja synnyttävät kokonaan uusia ideoita. (Himanen 2007, 54-55) Himanen mukaan yrityksessä tarvitaan luovuuden kulttuuri, joka tukee - ja jopa yllyttää - ihmisiä toteuttamaan luovaa potentiaaliaan (Himanen

2007, 41-48). Tästä syntyy positiivinen luovuuden kehä, tai kuten Himanen sitä kutsuu, luovuuden dynamiikka: luovuuden kulttuuri tukee ihmisten luovuutta, ihmisten luovuus lisää innovaatioita ja nostaa yrityksen kilpailukykyä, mutta luovuuden kulttuuri ruokkii myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Himanen 2007, 53)

Luovan talouden johtaminen edellyttää tulos- ja motivaatio-orientoitunutta johtamiskulttuuria, jonka lähtökohtana on haasteiden, vastuun ja tilan antaminen yksilön luovuudelle. (Inkinen ym. 2006, 144) Käskevä johtamistyyli ja pomotus sopivat luovalle alalle huonosti (Huuhka 2010, 39; Koironen 2011, 63-64). Autoritääriinen johtamistyyli ensinnäkin vähentää luovuutta (Uusi-Kakkuri 2017, 24) ja luovien ihmisten johtaminen ei tapahdu esimiesaseman pohjalta vaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kunnioituksen saavuttamisen kautta. Koironen mukaan luovalla alalla on ennemminkin vedottava ammattilaisten henkiseen omistajuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen. (Koironen 2011, 63-64)

Luova organisaatio toimii ja menestyy ennen kaikkea tekijöiden lahjakkuuden ja luovan osaamisen varassa. Luovaa osaamista ei synny määräämällä tai pakottamalla eikä viime kädessä edes palkkaamalla tai ostamalla, koska parhaan osaamisen ja luovuuden organisaatio saa käyttöönsä vain, jos osaajat itse näin haluavat. Keskeisissä luovuustutkimuksissa on todettu, että luovuus on riippuvainen tahdosta. (Malo 2012, 29) Organisaation johtajalle tällainen tilanne muodostaa jatkuvan haasteen, koska johdon tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää toimintakulttuuria, jossa luovat osaajat viihtyvät ja haluavat toimia (Huuhka 2010, 9).

Luovan alan johtamista pitäisi lähestyä Sydänmaanlakan mukaan ”innostu, innosta ja innovoi” periaatteen pohjalta (Sydänmaalakka 2009, 85-86) tai Tuomas Auvisen mukaan kolmen ällän konseptilla: 1.) Luota. Luota, että oman alansa asiantuntijat osaavat kyllä hommansa. Luovuus vaatii luottamuksen luovaan prosessiin ja sen lopputulokseen, kaikki ideat ja myös epäonnistumiset tulee sallia. 2.) Luovuta. Omasta päätöksentekovallasta tulisi uskaltaa luopua ja luovuttaa sitä luoville asiantuntijoille. 3.) Luotsaa valmentavan johtamistyylin mukaisesti. Läsnäololla, kuuntelulla ja aidolla vuorovaikutuksella työntekijöitä autetaan löytämään itse vastaukset oman työnteon ongelmiin. (Johde 2014, 27)

Luovalla toimialalla ihmissuhdetaidot ovat keskiössä. Silloin korostuu myös tunneälykäs johtaminen. Tunneälykkyyden taidot ovat ylipäätään sitä tärkeämpiä, mitä korkeampi ihmisen asema on organisaatiossa (Lappalainen 2012; Huuhka 2010, 55). Tunneälykäs johtaminen pohjautuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja hyvään itsetuntemukseen. Tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ja havaita niin omia kuin muiden tunteita sekä hallita niitä, kykyä motivoitua, kykyä olla aidosti empaattinen ja kykyä olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sarvanne 2013, 14-15 & 18) Itsetuntemuksessa on olennaista tunnistaa mielialat, tunteet ja ärsykkeet, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen sekä ymmärtää kuinka oma käyttäytymisen vaikuttaa muihin ihmisiin. (Kamensky 2015, 95).



Goleman on kartoittanut tunneälytaitoja, jotka ovat oleellisemmat johtamisen näkökulmasta. Näitä ovat itsetuntemus (tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja -luottamus), itsehallinta (muun muassa tunteiden kontrollointi, läpinäkyvyys ja sopeutuvaisuus), sosiaalinen ymmärrys (muun muassa empatia ja palveluulttius) sekä suhteiden hallinta (muun muassa vaikuttaminen, konfliktien johtaminen, siteiden luominen ja tiimityöskentely). (Sarvanne 2013, 23). Kuukaan ei ole täydellinen näillä kaikilla osa-alueilla, mutta kyse onkin siitä, että tunnetaitoja on tarpeeksi paljon ja riittävän tasaisesti eri tunneälyn osa-alueilta ja että itsetuntemusta on myös sen verran, että ymmärtää ja tunnistaa mitä taitoja itsellä jo on, ja mitä taitoja tulisi kehittää lisää.

Koska käskyttävä johtamistyyli toimii luovilla toimialoilla huonosti ja koska yksi merkittävimmistä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä on vapaaehtoisuuden ja autonomian tarve, itseohjautuvuuden tukeminen ja johtaminen on luovassa organisaatiossa tärkeää. Itseohjautuvuuden lisääminen näyttää nimittäin lisäävän työn mielekkyyttä ja motivaatiota: autonomian kokemuksella, työssä innostumisella ja työn imulla on osoitettu olevan yhteys. (Martela & Jarenko 2017, 312) Mutta kyse ei ole pelkästään luovasta alasta, vaan itseohjautuvuus on laajempikin vastaus muuttuneeseen työympäristöön. Rutiinityö on vähentymässä ja yhä useampi työ vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä.

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. (Uusitalo-Malmivaara 2014) Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumisen kykyä, tarkkaa tietoa päämäärästä jota kohti pyrkiä ja lisäksi riittävää osaamista. Riittävällä osaamisella tarkoitetaan ammattitaitojen lisäksi osaamista johtaa itseään eli osaamista muun muassa ajanhallinnan, priorisoinnin ja resurssien hallinnan suhteen. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä määrätyt valmiit rakenteet on minimoitu. (Martela & Jarenko 2017, 12-13) Työntekijöillä saattaa olla edelleen perinteisesti lähiesimies, jolle raportoidaan, mutta hänen roolinsa muuttuu enemmän kohti valmentavaa johtajuutta, jossa kannustetaan ja raivataan menestyksen tiellä olevia esteitä valvomisen ja kontrolloinnin sijaan. Vapauden mukana tulee entistä suurempi vastuu tehdä työtä määriteltyjen tavoitteiden eteen, annetuissa resursseissa. Siten työntekijöillä täytyy olla hyvin yrittäjämäinen ote työntekoon. Itseohjautuvuus vaatii siis työntekijältä paljon kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa. Kaikilla ei ole näitä taitoja luontaisesti olemassa, vaan niitä pitää opetella, tätä varten työnantajan tuki on ensiarvoisen tärkeää. (Martela & Jarenko 2017, 319)

Itseohjautuvuutta painottavassa organisaatiossa ylimmän johdon tehtävä on määritellä tavoitteet selkeiksi ja asettautua sen jälkeen palvelemaan rooliin varmistamaan, että henkilöstöllä on parhaimmat mahdolliset olosuhteet ja riittävät tieto-aidot tavoitella päämäärää. Itseohjautuvan organisaation johtaja ei pääse ainakaan yhtään sen helpommalla kuin perinteisemmin organisoidun yrityksen johtaja, vaan tällaisen organisaation johtaminen saattaa vaatia

paljon intensiivisempää läsnäoloa yrityksen arkipäivässä. Johtajalta vaaditaan aktiivista näemyksen ottamista, työntekijöiden aktiivista kuuntelemista (ei vain niiden kovaäänisten), yhteisen ymmärryksen luomista keskustelemalla, suunnan näyttämistä, johtamiseen kannustamista, työntekijöiden haastamista ja ambitiotason nostamista ja yrityskulttuuriin sopivien ajattelun sääntöjen luomista. Tarvittaessa asioihin pitää puuttua, mutta vain viimeisenä keinona. Silloin vastuu otetaan pois joltain toiselta, mikä täytyy tarkoittaa aina poikkeustilannetta organisaatiossa, jossa kannustetaan ja vaaditaan johtajuutta ja itsenäistä vastuun ottoa. (Syrjänen & Tolonen 2017; Martela & Jarenko 2017, 211-218)

Luovan organisaation johtamiseen soveltuvia, moderneja johtamisteorioita ja -malleja on useita. Näitä ovat muun muassa transformationaalinen johtamisteoria, kvanttijohtajuus ja valmentava johtajuus. Kaikki ne korostavat työntekijöiden kohtaamista yksilöinä, luottamusta sekä kommunikaation ja avoimuuden tärkeyttä. Ne kaikki näkevät johtamisen vuorovaikutusprosessina, jossa johtajan ja johdettavan välistä auktoriteettiasemaa ei korosteta.

### 3 Kehittämisasetelma

#### 3.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella jo tuotettua tietoa luovien alojen johtamisesta sekä haastattelujen avulla heijastella luovan organisaation johtamiseen liittyviä osa-alueita luovien alojen johtajien kanssa. Tavoitteena oli tarkastella ja selvittää johtajan näkökulmaa luovan alan johtamiseen ja lisätä tietoa luovien alojen johtamisen ominaispiirteistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kysymyksiin:

Mitä erityispiirteitä luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyy?

Millaisten johtamistapojen avulla luovaa työtä voidaan tukea?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastausta ensisijaisesti kirjallisista lähteistä, mutta myös haastattelujen avulla. Haastateltaviksi valittiin kolme luovan alan organisaation johtajaa. Luovista toimialoista tässä opinnäytetyössä on keskitytty sellaisille toimialoille, jotka tuottavat elämyksiä ihmisten vapaa-aikaan ja jotka toteutetaan yleensä ryhmätaideteoksina. Opinnäytetyön rajaus on tehty keskittymällä media-alasta elokuvaan ja tv-draamaan sekä esittävästä taiteesta teatteri- ja orkesteritoimintaan.

Haastateltavat olivat:

Maati Rehor, Turun filharmonisen orkesterin intendentti. Toiminut vuodesta 2008 musiikkialan organisaation johtotehtävissä. Ennen siirtymistään Turun filharmonisen orkesterin johtoon elokuussa 2017, Rehor työskenteli muun muassa Avanti! -kamariorkesterin toiminnanjohtajana sekä Jazzliiton toiminnanjohtajana.

Riku Suokas, freelancer ohjaaja, käsikirjoittaja ja stand up artisti vuodesta 2013. Toiminut Tampereen Työväenteatterin ja ravintolapalvelujen toimitusjohtajana vuosina 2009-2013, Tampereen Työväenteatterin johtajana 2006-2009, Tampereen työväenteatterin apulaisjohtajana 2004-2006, Helsingin kaupunginteatterin apulaisjohtajana 2001-2004 ja Hämeenlinnan kaupunginteatterin johtajana 1998-2001.

Eero Hietala, televisiotuotantoyhtiö Aito Media Oy:n toinen perustajista ja toimitusjohtajista vuodesta 2003. Aito Media on yksi Suomen suurimmista tv-tuotantoyhtiöistä, joka tuottaa muun muassa draama-, reality-, asia- ja viihdesisältöjä kaikille suomalaisille tv-kanaville sekä kansainväliseen levitykseen. Aito Media Oy on osa ranskalaista Lagardère Studios -yhtiötä.

### 3.2 Menetelmät

Laajaa tutkimusongelman lähestymistapaa sanotaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Lähestymistavan perusjaottelu jakautuu laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. (Kananen 2012, 26) Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on laadullinen tutkimus. Kananen lainaa Strauss & Corbinin määritelmää, että *”laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja”*. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on jonkun ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan löytäminen. (Kananen 2012, 29) Laadullinen tutkimus ei tuota yhtä objektiivista tulosta, sillä tulkinta ja tulos riippuvat tutkijasta. (Kananen 2012, 30)

Laadullinen tutkimus soveltuu menetelmäksi parhaiten, jos esimerkiksi ilmiöstä ei ole kovin paljoa aikaisempaa tietoa tai tutkimusta, halutaan saada syvälinen näkemys ilmiöön, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja ja käytetään triangulaatiota eli useampaa tutkimusstrategiaa. (Kananen 2012, 29) Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan *”Mistä ilmiössä on kyse”* -peruskysymykseen. (Kananen 2012, 30)

Tapaus-, kehittämis- ja toimintatutkimus nähdään Kanasen mukaan tutkimusstrategioina enemmän kuin menetelmäkokonaisuuksina, koska ne hyödyntävät laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Kananen 2012, 26) Nämä tutkimusstrategiat ovat osin päällekkäisiä eli opinnäytetyössä voi olla piirteitä useasta eri strategiasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37) Varsinkin kehittämis- ja tapaustutkimuksen raja voi olla hyvin häilyvä. (Kananen 2012, 37)

Case- eli tapaustutkimuksessa teorian ja käytännön suhde on abduktio eli teorian ja käytännön vuorovaikutus ja tutkimuksen tarkoitus ymmärryksen lisääminen (Kananen 2012, 27). Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkijalle kokonaisvaltaisten ja merkitsevien tosielämän tapahtumien ominaisuuksien esiintuomisen. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin, kuinka/miten/millä tavalla/millä tavalla tai miksi/mitä/minkä takia. (Yin 2009, 4 & 8-9)

Tutkimuksen kohde eli case voi olla esimerkiksi yritys, organisaatio tai sen osa, yrityksen tuote, toiminto, prosessi tai projekti, yhteisö, ihmisryhmä tai yksilö tai ihmisten väliset suhteet. (Ojasalo ym. 2009, 52; Kananen 2012, 34; Yin 2009, 33) Tutkimuskohteita on vähän, usein vain yksi. Tapaustutkimus voi kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, oleellista on, että kohde ymmärretään tiettyinä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimus ei laadullisen tutkimuksen tapaan pyri yleistettävyyteen. (Kananen 2012, 36) Tutkimuksen kohde tai kohteet valitaan käytännön tarpeen ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden lähtökohdista, kyse on siis harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. (Ojasalo ym. 2009, 53 & 94) Tapaustutkimuksessa tutkija yrittää olla ulkopuolinen havainnoija, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä, mutta ei saamaan aikaan muutosta. Siten tapaustutkimus jää toteamisen tasolle. (Kananen 2012, 37)

Eriksson & Koistisen mukaan tapaustutkimusprosessin keskeisiä työvaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoilu, tutkimusasetelman jäsentäminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teoreettisten näkökulmien ja käsitteiden määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen, aineiston analysointitapojen ja tulkitasääntöjen päättäminen sekä raportointitavan päättäminen. (Eriksson & Koistinen 2005, 19)

Oman opinnäytetyöni tutkimusstrategia on lähinnä tapaustutkimusta, jossa tutkimusongelmaa on lähdetty ymmärtämään lähdeaineiston ja kolmen organisaation johtajalta saadun tiedon kautta, mutta yhtenä tapauksena. Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset sekä aineiston kohdistaminen haastattelujen avulla kohdentumaan valituille toimialoille puolsi tapaustutkimuksen valintaa. Tutkimusongelmaa pyritään ymmärtämään, mutta ei saamaan aikaan muutosta.

Opinnäytetyöni tapaus eli case on toiminto: luovan organisaation ja luovan asiantuntijan johtaminen johtajan näkökulmasta. Tutkimuskohteita on kolme. Kohteet valittiin tämän opinnäytetyön rajauksen mukaisesti orkesteri-, teatteri- sekä tv- ja elokuva-alalta, yksi kultakin toimialalta. Kohteita on kuitenkin käsitelty yhtenä kokonaisuutena eli tapauksena.

### 3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, teemahaastattelu ja kirjalliset lähteet. Käytettävä tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkimusongelman

asettelusta, sen ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta. (Kananen 2012, 93) Tapaustutkimuksessa monenlaiset aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä käytetään usein rinnakkain. Kerätty aineisto voi olla selkeästi tutkimustarkoituksessa suunnitelmallisesti kerättyä, mutta se voi olla myös epävirallisten keskustelujen muistiinpanoja. (Eriksson & Koistinen 2005, 27)

Haastatteluja käytetään usein tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Tällöin itse toimija tai asiantuntija voi kuvata ja selittää tutkittavaa ilmiötä. (Ojasalo ym. 2009, 55)

Haastattelumenetelmiä on useita. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli kuinka kiinteiksi kysymykset on tarkoitettu ja kuinka paljon haastatteliija voi joustaa ja antaa haastattelun painopisteiden muuttua. (Ojasalo ym. 2009, 95) Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai tarkkoja sanamuotoja. Avoimessa haastattelussa molemmat osapuolet keskustelevat avoimesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa ja epämuodollista. (Ojasalo ym. 2009, 97; Pitkäranta 2014, 90-91)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä on käytetty pääosin kirjallisia lähteitä ja tietoa on syvennetty ja rajattu keskiöön valituille toimialoille haastattelujen avulla. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun välistä. Haastattelun pohjalla oli kysymysrunko (liite 1), joka lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, mutta itse haastattelutilanteessa keskustelun annettiin myös virrata vapaasti ja painottua sellaisiin teemoihin, joilla haasteltavilla tuntui olevan eniten sanottavaa tai mihin haastattelutilanne luontevasti keskustelua vei.

Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti kasvokkain ja kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin, nauhoitukseen kysyttiin haastateltavan lupa. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki pian haastattelun tekemisen jälkeen. Kyseessä oli yleiskielinen litterointi, jossa teksti on muutettu yleiskielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisu (Kananen 2012, 110) ja puheeseen kuuluvat täytesanat poistettiin. Lisäksi valmis opinnäytetyö on lähetetty niille haastateltaville, jotka ovat sitä pyytäneet, haastateltavan omien lainauksien oikein ymmärtämisen tarkastamiseksi. Tässä vaiheessa haastateltavilta on vielä varmistettu, että heidät voidaan nimetä opinnäytetyössä haastattelun antajaksi.

Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineisto on analysoitu tutkien mitä teemoja aineistosta kumpuaa ja löytyykö niille toistuvuutta. Miten aineisto linkittyy tietoperustaan, puoltavatko haastattelut tietoperustaa vai asettavatko ne sen uuteen valoon? Haastattelut on rajattu teatteri-, orkesteri- sekä tv- ja elokuva-alalle eli aloille, joissa luovassa asiantuntijatyössä työskentelee paljon muun muassa esiintyviä taiteilijoita. Tuottaako haastatteluaineisto jotain

juuri näille toimialoille tyypillisiä piirteitä, huomioita tai tietoa, mitä tietoperusta ei ole nostanut esiin?

#### 4 Tulokset

Opinnäytetyöni kysymyksenasettelu oli kaksiosainen:

Mitä erityispiirteitä luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyy?

Millaisten johtamistapojen avulla luovaa työtä voidaan tukea?

Puran seuraavaksi tulokset kysymys kerrallaan.

##### 4.1 Luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteet

###### **Luova toiminta edellyttää luottamusta**

Luottamus on ihmisen kaikkein perustavimpia tarpeita, henkisen tason vastine fyysisten perustarpeiden tyydyttymiselle. Luottamus luo tunteen perusturvallisuudesta. Ilman luottamusta vallalla on epäonnistumisen pelon ilmapiiri, joka ei kannusta ottamaan luovia riskejä. Näin murenee pohja luovuudelta, jonka varassa luovan yhteisön menestys puolestaan lepää. (Himänen 2007, 115-116). Luottamus lisää rohkeutta, aloitteellisuutta, energiaa, hyvää fiilistä, innostusta, itsevarmuutta ja vastuun ottoa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 171) ja nämä ovat ominaisuuksia, joita luovassa toiminnassa tarvitaan.

Luottamuksen merkitys nousi esiin myös kaikissa kolmessa haastattelussa:

*”Perustava lähtökohta on, että pitää olla sellainen luottamus, että me ollaan samassa veneessä, pelataan samaan maaliin sillä pelikentällä. Että kaikilla on se sama maali ja että kaikki ymmärtää, että me ollaan samalla puolella ja meillä on yhteinen etu. Jos näin ei ole niin siihen pitää puuttua. Luova prosessi ei oikein kestä sellaista (epäluottamusta). Saa olla ja pitää olla eri mieltä, mutta eri mieltä pitää olla sen takia, että halutaan paras mahdollinen lopputulos. Se, että ollaan eri mieltä, kertoo luottamuksesta. Jos tulee sellainen pelko tai jopa halu että voi kun toi, joka on samassa porukassa, ei onnistuisi, se on kauheinta tällaisessa organisaatiossa” (Ote Eero Hietala haastattelusta).*

*”Luottamus toisten ammattitaitoon on välttämätöntä. Tuotantoprosesseissa on aika paljon hyvinkin spesifejä yksityiskohtia, jotka vaativat substanssiosaamista ja ammattitaitoa. Jos itse haluaa tai yrittää puuttua jokaiseen detaljiin, niin se menee tosi vaikeaksi ja voi olla hirveän vaikeaa myös niille ammattilaisille. Siitä voi syntyä heille kokemus ettei ole luottamusta” (Ote Maati Rehorin haastattelusta).*

*”Ohjaaja työryhmässä on vähän sama kuin teatterinjohtaja koko organisaatiossa. Pelon poistaminen on silloin tärkeää. Se liittyy luottamukseen, sun täytyy luottaa siihen tyyppiin. (...) Luottamus liittyy myös siihen, että kriittinen voi olla mutta täytyy myös ymmärtää, milloin voi olla kriittinen. Kaksi viikkoa ennen ensi-iltaa voit (teatterin johtajana) vielä olla kriittinen esityksen yksityiskohdista, mutta et enää kaksi päivää ennen. Silloin sun pitää vain tsempata vaikka sulla olisi mitä epäilyksiä” (Ote Riku Suokkaan haastattelusta).*

### **Korostunut intohimo, kunnianhimo ja suoritustarve**

Luovalle toimialalle ei pääsääntöisesti päädytä vahingossa, vaan työ on useille asiantuntijoille kutsumus ja suuri osa identiteettiä (Sarvanne 2013, 29). Millään muulla ammattialalla työ ei hallitse ihmisen elämää ja persoonallisuutta niin kokonaisvaltaisesti kuin taidealalla (Kasvio, Taiteilijan työ, 26). Valittu ala luovan alan sisällä voi olla tekijälleen suuri intohimon kohde, johon suhtaudutaan äärimmäisen kunnianhimoisesti ja johon saatetaan kohdistaa isoja onnistumisen ja menestymisen paineita. Tietyn tason ”sisäistä paine” ja suoriutumistarve on positiivinen asia, koska ne edesauttavat ja ruokkivat sisäistä motivaatiota (Seeck 2008 & 2012, 269), saavat tavoittelemaan kunnianhimoisia pyrkimyksiä ja tavoittelemaan parasta mahdollista suoritusta. Luovat asiantuntijat saattavat olla perfektionisteja, joiden on vaikea päästää työtään käsistään ja lopputulosta haluttaisiin hioa niin pitkälle kuin mahdollista, jotta päästään itseä tyydyttävän lopputulokseen. (Malo 2012, 32) Myös Peltoniemi viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan luovien ihmisten luonteeseen ja persoonallisuuteen kuuluu usein saavuttamis- motivaatio ja itsenäisyys (Peltoniemi 2014, 59). Luovat asiantuntijat suhtautuvat usein intohimoisesti valmistamiinsa tuotteisiin ja lopputuloksen laadukkuus on useimmille luoville tekijöille kunnia-asia (Malmelin & Villi 2015, 144-145).

Liian kunnianhimoisen intohimo ja sisäinen suoriutumispaine voivat kuitenkin kääntyä myös itseään vastaan, jos työstä tulee liian suuri identiteetin rakentaja ja onnellisuuden mittari. Tällöin liiallinen suoritustarve voi johtaa myös työuupumukseen tai työnarkomaniaan. Teatteriohjaaja Helene Rubinstein kuvailee suhdettaan teatteriin riippuvuudeksi: *”Kaipaen tuskallisesti työtäni. Tuntuu, etten voi elää ilman sitä ja samalla tiedän, että kuolen, jos rupean tekemään sitä. Ei varmaan poikkeaa paljoa muiden narkomaanien elämästä” (Yrttiaho 2019).*

Tässä lisäksi yksi esimerkki haastatteluista:

*”Tämä ala on tosi monelle intohimoala. Ihmiset ottaa työnsä vakavasti ja työstä saattaa tulla joillekin ihmisille liiankin iso asia. Ala on niin kiihkeä ja hankala ja koko ajan tapahtuu jotain yllättävää. Se missä me ollaan joskus epäonnistuttu, on näiden ihmisten tunnistamisessa, jotka ottavat työn väärällä tavalla vakavasti. Totta kai työ pitää ottaa vakavasti, mutta pitää myös ymmärtää, että on muutakin elämää. Oikea yhtälö löytyy siitä, että suhtaudut intohimoisesti työhön, mutta samalla pystyisit jollain tavalla myös irrottautumaan, että sä ymmärrät että henkilökohtainen onnellisuuteni ei ole riippuvainen työni menestyksellisyydestä. Jotkut on aivan liian sisässä ja sitten kun tulee takaiskuja niin ne muodostuu aivan liian isoiksi. Se on yksi asia, mikä meidän alalla on johtamisessa haasteellista” (Ote Eero Hietalan haastattelusta).*

Luovalla toimialalla ei olla ”vain töissä”, mikä tarkoittaa, että sekä luovan toimialan asiantuntijoiden lisäksi myös johtajat ovat intohimoalalla, rakkaudesta luovaa työtä kohtaan. Vaikka johtajan kokonaisuuden hallitakseen ja sitä johtaakseen pitääkin suhtautua sisältöihin asiantuntijoita objektiivisemmin (Malmelin & Villi 2015, 96), niin tämä ei tarkoita sitä, etteikö luovan alan johtajalla voisi -ja pitäisi- olla oma intohimoinen suhde edustamaansa alaan, omaan organisaatioon sekä niiden kehittämiseen ja edistämiseen. Luova työ ja luovan alan johtaminen ovat raskasta työtä eikä sitä jaksa, jos johtaja ei itse usko täydellä sydämellä edustamaansa alaan, organisaatioon ja sen menestykseen. Oma innostus, rakkaus alaa kohtaan ja aito ylpeys yhteistä tekemistä kohtaan auttaa johtajaa jaksamaan myös niitä vaikeita jaksoja ja päätöksiä, mitä työssä pitää tehdä. Näin asiaa kuvailee yksi haastateltavista:

*”Silloin kun ollaan kulttuurialalla niin täytyy olla aito rakkaus siihen asiaan, substanssiin. Uskallan väittää, että tällaista työtä ei jaksa eikä voi tehdä hyvin ellet sä oikeasti ole innostunut siitä asiasta. Silloin se, että oikeasti itse innostuu ja saa konsertissa istuessaan sykähdyksen ja on vaikuttunut, on asia, joka kannattelee ja auttaa jaksamaan työmäärää ja sitä, että koko yhteisössä ollaan niin intohimolla tekemisen äärellä. Intohimon on aina kuluttavaa, mutta se on myös edellytys sille muiden intohimon kannattamiselle. Johtajan intohimoinen suhtautuminen itse substanssiin on yhtä tärkeää kuin taiteellisenkin henkilökunnan. Lähtökohtaisesti taiteilijat katsovat tekemistä vain taiteellisen tekemisen näkökulmasta, mutta taideorganisaation johtaja joutuu kuitenkin kommunikoidaan myös rahoittajille, poliittisille päättäjille ja muille sidosryhmille. Kun uskot itse tekemiseen ja olet siitä vaikuttunut, pystyt uskottavasti puhumaan molempiin näihin suuntiin. (...) Työssäni antoisinta ja hedelmällisintä ovat varmaan ne hetket, kun ollaan esitystilanteessa, koska siihen kiteytyy kaikki mitä me ollaan tekemässä, miksi ne muusikot ovat tuolla lavalla, mitä me ollaan säädetty täällä lavan takana ja miksi se yleisö on paikalla ja se hetki kun se mu-*



*siikki soi ja ihmiset on liikuttuneita. Mäkin reagoin voimakkaasti siihen, jos esimerkiksi joku esitys saa seisovat aplodit, se kollektiivinen reaktio on aina vaikuttava ja se ylpeyden tunne joka tulee niistä meidän muusikoista: jes, me onnistuttiin. Rakkaus asiaa kohtaan” (Ote Maati Rehorin haastattelusta).*

### **Luova asiantuntija on luovassa prosessissa paljaana ja alttiina, mikä vaatii johtajalta hyvää psykologista pelisilmää ja tunneälykkyyttä**

Luovassa organisaatiossa tarvitaan tunneälytaitoja (Sarvanne 2013, 29). Tuotettava teos on tekijänsä/tekijöidensä tulkinta jostain maailmasta tai näkökulma maailmaan. Luova tuote saatetaan synnyttää vaikeista ja aroista, ehkä henkilökohtaisistakin aiheista, sielu auki. Siten työprosessi saattaa vaatia emotionaalista herkkyyttä ja tunteita. Taiteilijan on kyettävä tekemään jokainen teoksensa uniikilla tavalla merkitykselliseksi vastaanottajalleen, herätettävä tunteita ja ajatuksia. Tämä vaatii myös johtajalta erittäin hyvää psykologista pelisilmää ja emotionaalista herkkyyttä. Asiaa kuvailee yksi haastatelluista näin:

*”Jotta lopputuotteeseen päästään, luovalla alalla joutuu käsittelemään ihmisiä vähän eri tavalla. Jos ajatellaan, että metsäteollisuudessa lopputuote on sellu ja sulla on koneita, jotka tekee osan työstä niin sä voit vaan ohjeistaa, että pistä tuosta puut kasaan. Mutta kun se tuote onkin sellainen, että mä haluan että sä tunnet jotain ja herätät tunteita yleisössä, niin johtaminen ei ole niin suoraviivaista, et sä voi vain sanoa, että tuu tohon ja herätä tunteita. Luovan organisaation lopputulos ei synny automaattisesti, pitää olla tietyt olosuhteet, pitää antaa aikaa sille prosessille ja mahdollistaa muutokset” (Ote Riku Suokkaan haastattelusta).*

Hyvää johtajan psykologista pelisilmää tarvitaan myös siihen, että johtajan kokonaistilanteesta vastuullisena joutuu tekemään valintoja ja linjauksia tai puuttumaan prosesseihin. Johtaja on vastuussa kokonaiskuvasta ja johtaja on vastuussa paljon muustakin kuin sisällön laadusta, kuten yrityksen/organisaation brändistä, peliliikkeistä suhteessa markkinamuutoksiin tai kilpailijoihin sekä suhteista ja luottamuksesta asiakkaisiin/rahoittajiin, kuluttajiin ja yhteistyökumppaneihin sekä alihankkijoihin. Luovan alan asiantuntijat suhtautuvat omaan luomistyöhönsä ja sen lopputulokseen usein henkilökohtaisesti ja kunnianhimoisesti, joten valintoja tehdessään johtaja joutuu väistämättä tuottamaan heille myös pettymyksiä. Pettymyksen tuottamisesta kaksi haastateltavaa kertoi näin:

*”Paljon mä mietin sitä, miten paljon mun pitää sanoa, mitä mun kannattaa sanoa, miten paljon mun pitää itse ohjata tai miten paljon kannattaa ohjata itseohjautuvuutta. Ja antaa jonkun ihmisen tehdä myös virhe -koska niitäkin aina tulee- jottei*

*työ menisi junttaukseen, ettei yksi ihminen sanelisi, että näin tehdään. On nuorempia tekijöitä, joilla on ollut iso unelma mitä he haluaisivat tehdä ja miltä sen pitäisi näyttää ja jos a.) se ei toimi ja b.) keskeiset päätöksentekijät (tv-kanavan edustajat) eivät pidä siitä, niin kyllä silloin asiaan on pakko puuttua vaikka jonkun unelma särkyisi silmien edessä. Nämä on vaikeita asioita, koska ihmiset saattaa ottaa ne tosi vakavasti” (Ote Eero Hietalan haastattelusta).*

*”Johtajan vastuu on nimenomaan sitä, että johtajan pitää nähdä kokonaisuus ja kokonaistilanne. Siellä on aina eri määrä näkökulmia, joita kaikki syöttää, mutta se kokonaisnäkemys pitää syntyä johtajan päädyssä, koska mä olen lopulta vastuussa siitä, kuinka me selviydytään tuotannoista, mikä niiden lopputulos on, kuinka se vaikuttaa meidän jatkoon, onko se sitä mitä meidän rahoittaja haluaa ja onko se kehittävää meidän taiteellisen toiminnan kannalta. (...) Johtajan tehtävänä on mahdollistaa organisaation ydintoiminnan tapahtuminen ja se vaatii ne ihmiset ja sen, että he pystyvät antamaan parastaan. Mä pyrin kokonaisuutta ymmärtäen näkemään yksittäisen ihmisen roolin siinä ja auttamaan häntä tekemään sen oman asiansa mahdollisimman hyvin. Esimiehen rooli ei tosin ole aina näin kiitollinen kuin mitä mun ideologinen ideaalijatokseni ihmisten tukemisesta on. Esimies joutuu tuottamaan myös pettymyksiä, kaikkea ei voida aina tehdä niin kuin joku toivoisi” (Ote Maati Rehorin haastattelusta).*

### **Työn emotionaalisuus voi näkyä työyhteisössä**

Varsinkin esittävässä taiteissa luova työ vaatii emotionaalista herkkyyttä ja kykyä herättää ajatuksia tai tunnereaktioita yleisössä. Tämä edellyttää esityksen vaatimaan maailmaan ja tunnetilaan pääsemistä. Tämä on tietenkin osa esittävän taiteilijan ammattitaitoa ja työkalupatteristoa, mutta tunteet voivat olla pinnalla luovassa organisaatiossa myös esitystilanteen ulkopuolella enemmän kuin jollain muulla toimialalla ja luova organisaatio reagoi nopeasti ja voimakkaasti. (Sarvanne 2013, 28) Luovalla asiantuntijalla on muutenkin rohkeutta näyttää tunteensa ja kyseenalaistaa toimintatapoja (Huuhka 2010, 79). Tämä vaatii johtajalta hyvää psykologista pelisilmää ja hyviä henkilöstöjohdollisia taitoja, mutta myös sitä, että johtaja pysty katsomaan tilanteita kokonaisuuden kannalta, muutaman askeleen päästä ja säilyttää harkinta- ja päätöksentekokykynsä. (Huuhka 2010, 83) Tässä aihetta käsittelevät lainaukset kahdesta haastattelusta:

*”Ihmisten kunnioittaminen ja sen hyväksyminen, että joukossa on myös voimakkaita persoonallisuuksia, on ihan välttämätöntä. Tämä on hyvin kuluttavaa työtä monella tavalla, koska pääsääntöisesti ihmiset ovat sydämestään tämän alan töissä ja kun ih-*

*miset tekevät asioita sydämellään niin silloin mennään helposti hyvin henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja kokemuksiin ja se kommunikaatio on helposti sitä myötä aika räiskyvää ja se on aika tyypillisesti sitä mistä puhutaan taiteilijoiden kanssa työskentelystä” (Ote Maati Rehorin haastattelusta).*

*”Jos sä näyttelet illalla vaikka jotain Macbethin konnaa, jossa sä olet raivoa täynnä, niin on täysin ymmärrettävää, jos näyttelijä kuohuu yli kokouksessa. Se pitää ymmärtää, että tällä alalla on sellaisia ominaispiirteitä” (Ote Riku Suokkaan haastattelusta).*

### **Julkisen työn mukanaan tuoma paine, kritiikki ja esiintymisstressi**

Luovassa toiminnassa on se erityispiirre, että luovat asiantuntijat saattavat joutuvat myös julkisen kritiikin alaiseksi ja esiintyvät luovat tekijät ovat myös esiintymisstressin alaisia. Esiintymisstressi liittyy niin itse esiintymistilanteeseen, mutta myös siihen, että taiteilijan on laitettava itsensä niin kokonaisvaltaisesti peliin. Tämä tekee taiteilijan työstä kuormittavaa (Kasvio 2013 Taitelijan työ, 26). Näin asiaa sanoittivat haastateltavat:

*”Taiteellinen henkilökunta on myös esiintymisstressin alaisia, joka viikko on uusi projekti ja ohjelmisto jonka kanssa mennään lavalle. Tottakai työhön liittyy paljon rutii-nia ja ydinammattitaitoa, mutta siitä huolimatta esiintymistä saattaa jännittää ja heidän pitää keskittyä ja se voi aiheuttaa erilaisia tunnetiloja. Sitä voi olla vaikea ymmärtää, jos ei ole elänyt tässä maailmassa. Se ei tarkoita sitä, että ne ihmiset olisivat lähtökohtaisesti mitenkään hankalia vaan että tilanne, johon he työssään säännöllisesti joutuvat, aiheuttaa ylimääräistä stressiä” (Ote Maati Rehorin haastattelusta).*

*“Tämä on luovaa työtä ja ihmisten henkilökohtainen panos näkyy. Luovassa työssä on myös jotain rankempaa. Sä voit saada työstäsi tosi murskaavaa (julkista) kritiikkiä. Se, että on ihan ok, että sä olet käyttänyt vuoden työ- ja kaiken vapaa-aikasi johonkin projektiin ja joku voi sanoa, että tähän on ihan paska. On paljon aloja, joilla voi tehdä ja pakertaa, mutta ei siellä ole painetta julkisesta teulauksesta. Kritiikissä kyse on kuitenkin aina jonkun näkemyksestä ja mielipide-eroista” (Ote Eero Hietalan haastattelusta).*

### **Luovan alan johtaminen vaatii riskinsietokykyä, erityisesti sitä vaaditaan, kun luodaan aineettomasta aineellista**

Luovuuden ja innovatiivisuuden syntyminen edellyttää riskien sietämistä, kokeilua, erehtymistä ja niistä oppimista (Seeck 2008 & 2012, 265). Innovatiivisuutta tukee muun muassa organisaation tarjoama tuki ja riskinottoon rohkaiseminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, ideointiin rohkaisu ja ideoiden rakentava arvioiminen, ongelmista ja onnistumisista oppiminen, organisaation työkuulttuuri ja -ilmasto, esimiestuki ja oman työtiimin kannustus sekä tietty vapaus ja autonomisuus. (Seeck 2008 & 2012, 267; Uusi-Kakkuri 2017, 16; Malmelin 2018, 76)

Luovan alan johtajan pitää pystyä kestämään epävarmuutta ja kyettävä ottamaan riskejä myös sen takia, että luovaan työhön liittyy kuitenkin aina epävarmuus luovuuden lopputuloksen eli tuotteen osalta. Luovalla toimialalla päätös täysin uudesta teoksesta (esimerkiksi teatteri- ja orkesteritoiminta) tai uuden projektin myyminen tai rahoittaminen (tv- ja elokuva-ala) täytyy tehdä kirjallisten suunnitelmien, havainnekuvien, mutta osittain myös mielikuvien pohjalta. Luovassa organisaatiossa luodaan aineettomasta aineellista ja osalla luovista toimialoista idea lopputuloksesta pitää myydä asiakkaalle tai rahoittajalle visiona, siinä vaiheessa kun lopputulosta ei vielä ole. Tämä vaatii johtajalta erityisen suurta riskinsietokykyä, mutta myös hyviä kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitoja. Saman vision jakaminen täytyy toteutua ja pystyä sanoittamaan niin johtajan kuin asiakkaan/rahoittajan välillä kuin myös keskeisen työryhmän välillä. Haastattelulainaus asiaan liittyen:

*”Meidän alalla organisaation pitää myydä asioita joita ei ole olemassa, jossa tehdään aineettomasta aineellista. Se ei ole poikkeuksellista, mutta se eroaa kuitenkin aloista joilla myydään käsin kosketeltavia asioita. Meillä ei ole suoraan kosketuspintaa kuluttajaan vaan ostopäätöksen tekee kourallinen asiakkaita. Tässä tehdään tv-ohjelmia markkinalle, tehdään sellaisia ohjelmia, mitä ihmiset haluavat katsoa ja mitä nämä muutamit ihmiset haluavat tilata. Tämä on lopulta raadollinen asia. Sit pitää vaan luovia niin, että tehdään tässä kentässä niin hienoja ja kiinnostavia tuotteita kuin mahdollista, että tämä on se pelikenttä ja nämä ovat pelin säännöt. Ja tätä peliä pelataan mahdollisimman hyvin.” (...)*”Aineettomasta aineelliseksi tekemiseen liittyy keskeisesti myös luottamus, luottamus siihen, että yhdessä on saavutettu yhteinen visio ja siihen ollaan sitouduttu, että sä voit luottaa että tämä ihminen haluaa ja pystyy luomaan sen lopputuloksen. Pitää olla oikeat kumppanit, joihin pystyy luottamaan, senkin on oppinut kantapään kautta. Pitää pystyä luottamaan, että kun puhutaan visiosta, että lamppu syttyy samalla tavalla. Kun et sä tiedä mitä sen toisen päässä oikein liikkuu, miten se on ymmärtänyt saman asian. Miten kukin hahmottaa mitkäkin sanat” (Ote Eero Hietalan haastattelusta).

### Kannustava, innostava ja vähäkontrollinen johtamistyyli tukee luovuutta

Käskevä johtamistyyli ja pomotus sopivat luovalle alalle huonosti (Huuha 2010, 39; Koironen 2011, 63-64). Byrokraattisuus ja tiukka kontrolli vähentävät luovuutta ja innovatiivisuutta, koska niiden syntyminen edellyttää riskien sietämistä, kokeilua, erehtymistä ja niistä oppimista. Autoritäärisen, pelkoon ja häpeään pohjautuvan johtamistyylin on todettu vain vähentävän luovuutta, kun taas luovuutta voidaan lisätä kannustavalla, innostavalla ja vähäkontrollisella johtamistyyllillä (Uusi-Kakkuri 2017, 24). Käskemällä voidaan saada vain työn merkitys kitkettyä tehokkaasti, mikä on luovalla toimialalla, tai alalla kuin alalla, tuhoisaa. Frank Martela on sanonut, että mitä enemmän johtaja kontrolloi, sitä enemmän työntekijät tekevät vain sen mitä käsketään (Järvinen 2014, 92). Saman asian mainitsi myös yksi haastateltavista:

*”Käskyttäminen tuhoaa ihmisen oma-aloitteisuuden ja ihmisen oman ongelmanratkaisukyvyyn. Käskyttämisesetelmassa tekijä luovuttaa myös kaiken vastuun: mitä tehdään seuraavaksi? Lyhyellä tähtämellä on myös joskus pakko määrätä, että tehdään näin, jos on hankalia tilanteita, joissa pitää tehdä nopeita päätöksiä. Mikrotasolla, joissakin tilanteissa (käskyttäminen) toimii, mutta laajempina toimintatapana se on tuhoisaa, koska se on helpoin tapa saada ihminen luovuttamaan kaiken vastuun käskyttäjälle. (...) Luova organisaatio on osa-alueidensa summa ja joskus vähän enemmänkin. Usein miten on. Jos johtaja juntaa oman visionsa (ratkaisua vaativasta aiheesta) liian voimakkaasti tiimille, ongelma on siinä, ettei visio voinut kehittyä ryhmän sisällä paremmaksi” (Ote Eero Hietalan haastattelusta).*

Luovilla asiantuntijoilla voi olla vaikeuksia sopeutua hierarkiaan ja hierarkiseen johtamistyyliin. Luovan asiantuntijan itsetunto on usein vahva, hän tuntee oman ammattitaitonsa, kompetenssinsa ja arvonsa eikä hän helposti hyväksy yläpuolelleen ketään, ei ainakaan johtajaa, jota ei koe voivansa arvostaa. (Sarvanne 2013, 29) Luovien ihmisten johtaminen ei tapahdu esimiesaseman pohjalta vaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kunnioituksen saavuttamisen kautta. Luovalla alalla on ennemminkin vedottava ammattilaisten henkiseen omistajuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen (Koironen 2011, 63-64).

Luovan talouden johtaminen edellyttää sellaista tulos- ja motivaatio-orientoitunutta johtamiskulttuuria, jonka lähtökohtana on haasteiden, vastuun ja tilan antaminen yksilön luovuu-delle. (Inkinen ym. 2006, 144) Luovia organisaatioita johtanut ja tutkinut Auvinen on kehittänyt oman luovuuden johtamisen konseptin, joka perustuu kolmen ällän periaatteeseen. 1.) Luota. Luota, että oman alansa asiantuntijat osaavat kyllä hommansa. Luovuus vaatii luottamuksen luovaan prosessiin ja sen lopputulokseen, kaikki ideat ja myös epäonnistumiset tulee sallia. 2.) Luovuta. Omasta päätöksentekovallasta tulisi uskaltaa luopua ja luovuttaa sitä luoville asiantuntijoille. 3.) Luotsaa valmentavan johtamistyylin mukaisesti. (Johde 2014, 27)

Luottaminen, päätöksentekovallan luovuttaminen sekä valmentavan johtamistyylin mukainen luotsaaminen vaatii oman egon taustalle jättämistä. Silloin kun johtaminen nähdään palveluammattina, jossa johtajan tehtävänä on luoda hyvät olosuhteet työnteolle ja kannustaa ihmisiä saamaan parhaimman itsestään esiin, johtajan pitää unohtaa oman egonsa korostaminen. Sen välillä vain tehtävän työn luonne, osaamisalueet sekä toimivallan ja vastuun määrät vaihtelevat. (Kamensky 2015, 72) Saman asian sanoitti yksi haastateltavista näin:

*”Mä puhun kaikkien ihmisten kanssa aika samalla tavalla, on vastapuolella sitten iso pamppu, meidän tähtisolisti tai vahtimestari, ihan sama, kaikilla on aivan korvaamattoman tärkeä osa siinä kokonaisuudessa. Mitään näistä asioista, mitä olen työurani aikana tehnyt, en ole tehnyt yksin. On luonnollista kohdata kaikki samalla tavalla, koska jokaisella on oma paikkansa. Ei minullakaan ole sen erityisempää paikkaa, mulla on vain omat tehtäväni ja vastuuni ja meidän pitää hoitaa oma tonttimme. En aseta itseni sen erityisempään asemaan kuin muutakaan ryhmää. Tallainen työ pyörii täysin ihmisten osaamisen ja inspiraation varassa” (Ote Maati Rehoin haastattelusta).*

#### 4.2 Luovaa työtä tukevat johtamistavat

Vaikka luovan asiantuntijan luovaa prosessia ei voi pakottaa syntymään, luovia prosesseja mahdollistavaa viitekehystä, edellytyksiä ja ilmapiiriä voi johtaa ja edesauttaa. Luovaa työtä voidaan tukea muun muassa seuraavien tapojen avulla:

##### **Vision ja luovuuden strateginen korostaminen sekä luovan yrityskulttuurin merkitys**

On todettu, että luovuustavoitteet nostavat luovuutta. Jos luovuutta arvostetaan, ihmiset todennäköisemmin toimivat luovemmin. (Peltoniemi 2014, 58) Yrityksen innovaatiostrategia, selväsanaisesti ilmaiseva tavoite tuottaa innovaatioita ja painottaa luovuutta, sekä visio oman alan kehityslinjoista ja siitä, miten organisaatio kehittyy markkinan mukana ottamalla riskejä ja oppimalla virheistä, on keino vahvistaa luovuutta. (Seeck 2008 & 2012, 265)

Myös Amabilen mukaan innovatiivisuutta edistää yrityksen jatkuva vision painotus ja esille nosto, sen korostaminen, että yritys on innovatiivinen, riskejä pelkäämätön sekä uusia ideoita arvostava. Jos visiota vielä tukee riittävät resurssit ja arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät, luovissa tehtävissä työskentelevän asiantuntijan innovatiivisuus lisääntyy. (Seeck 2008 & 2012, 259) Kamenskyn mukaan yrityksen menestystekijöitä on muun muassa vision merkittävyyden korostaminen sekä yhteisyys, se että johtamisen painopiste on yhteisen tarkoituksen toteuttamisessa. (Kamensky 2015, 11)

Himanen mukaan tärkeä johtajan tehtävä on johtaa ja innostaa vision kautta. Johtajan tehtävä on luoda kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta ja motivaatiota. Lopultahan yrityksen menestys kiteytyy yrityksen kykyyn ja tapaan houkutella ja pitää parhaat osaajat sekä hyödyntää heidän potentiaalinsa. (Himanen 2007, 120-121)

Visiolla pystytäänkin vahvistamaan yrityksen työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutumista, kun oma työ ja työyhteisön tekemä panos koetaan tärkeäksi. Merkityksellisyyden tunne on taas puolestaan positiivisessa yhteydessä sisäiseen motivaatioon, innostukseen ja tekemisen draiviin. (Malo 2012, 11; Martela & Jarenko 2016, 17-18 & 53)

Pelkkä paperille kirjoitettu innovaatiostrategia tai ääneen sanottu yrityksen visio eivät riitä vaan kyse on johtajan omasta esimerkistä, viestistä, jonka johtaja lähettää persoonansa kautta päivittäin sekä yrityksen todellisesta yrityskulttuurista. Huuhkan mukaan visionäärisyys on johtamisen kriittinen tekijä ja yksi niistä keskeisistä ominaisuuksista, jotka tekevät johtajan. Se erottaa todelliset johtajat pelkistä hallinnoivista päälliköistä. Visionääriset johtajat sytyttävät ja energisoivat sekä rohkaisevat ja kehittävät henkilöstöä, he saavat ihmiset toimimaan ja johtamaan myös itse itseään. Parhaat johtajat kehittävät johtajuutta myös johdettavissaan. (Huuhka 2010, 59-60)

Johtajan persoonallinen esimerkki ilmaisee myös todellisen työskulttuurin - ja tätä viestiä ihmiset myös seuraavat. (Himanen 2007, 119) Todellinen luovuuden yrityskulttuuri tukee - ja jopa yllyttää - ihmisiä toteuttamaan luovaa potentiaaliaan. Luovuuden kulttuuri tukee ihmisten luovuutta, ihmisten luovuus lisää innovaatioita ja nostaa yrityksen kilpailukykyä, mutta luovuuden kulttuuri ruokkii myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Himanen 2007, 41-48, 53) Tästä syntyy positiivinen, luovuutta tukeva kehä. Huuhkan mukaan luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus painottuukin muun muassa visioiden luomiseen, inspiroimiseen ja kannustamiseen, organisaation arvонуontiin sekä organisaation kulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen. (Huuhka 2010, 37-38)

### **Palautteenannon ja kompetenssin tunteen merkitys**

Himasen mukaan johtajuudesta yksi eniten rikastavaa kulttuuria edistävä tekijä on se, että johtaja/esimies toimii riittävästi läheisesti työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. Ihmisen persoonallisuus vahvistuu vuorovaikutteisessa yhteisössä sekä positiivisesta palautteesta. (Himanen 2007, 119) Peltoniemi viittaa Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoriaan (self-determination theory), joka pohjautuu ihmisen kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeisiin. Nämä ovat oleellisia jatkuvalla psykologiselle kasvulle, eheydelle ja hyvälle ololle. (Peltoniemi 2015, 56)

Sisäinen motivaatio koostuu muun muassa merkityksellisyyden ja kompetenssin tunteesta. Merkityksellisyys tarkoittaa tehtävän tai sen lopputuloksen kokemista tärkeäksi ja kompetenssin tunne viittaa yksilön tunteeseen omasta kyvykkyydestään. (Malo 2012, 11) Peltoniemi viittaa Deci, Koestner ja Ryaniin, joiden mukaan positiivinen palaute parantaa puolestaan sisäistä motivaatiota kohottamalla pätevyyden tunnetta (Peltoniemi 2015, 51).

Kyvykkyyden tarve on taas yksi neljästä psykologista perustarpeesta, jonka täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. (Martela & Jarenko 2016, 17-18 & 53) Kyvykkyyden tarve tarkoittaa sitä, että työ tarjoaa sopivasti haasteita ja mahdollisuuden kehittyä, mutta myös kokemuksen osaamisesta eli juuri kompetenssin ja pätevyyden tunteen.

Esimies voi vaikuttaa rehellisellä ja positiivisella palautteenannolla suuresti johdettavan kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunteeseen sekä ammatilliseen itsetuntoon. Peltoniemi mm. viittaa Redmond, Mumford ja Teachin tutkimukseen, jossa he huomasivat, että johtajan antama kompetenssin tunne johti korkeampaan laatuun ja luovan ongelmanratkaisutaidon tehokkaampaan käyttöön. Peltoniemi viittaa myös Tierney ja Farmeriin, jotka havaitsivat, että kun esimiehet rakensivat työntekijöiden itsetuntoa, niin nämä uskoivat olevansa luovia ja sen seurauksena saivat myös aikaiseksi luovia tuloksia. (Peltoniemi 2014, 58) Myös Amabilen teorian mukaan yksi luovuutta edistävästä ympäristötekijöistä on tunnustuksen saaminen (Seeck 2008 & 2012, 259). Luovuus toteutuu todennäköisemmin organisaatioissa, joissa korostetaan moninaisuutta, yhteistyön tärkeyttä ja joissa ilmaistaan ylpeyttä tekijöiden osaamisesta. (Seeck 2008 & 2012, 267; Uusi-Kakkuri 2017, 16; Malmelin 2018, 76)

Kannustaminen ei silti merkitse sokeaa positiivisuutta, kannustamisen lisäksi on oltava suoran kritiikin kulttuuri. Himasen mukaan parhaita yhteisöjä luonnehtii se, että niissä voidaan heti puuttua asioihin, jotka ovat menossa väärään suuntaan. Kannustavuuden luoma rikastava yhteisö mahdollistaa paljon avoimemman ja suuremman kritiikin kulttuurin, koska siinä kritiikki saa rakentavamman sävyn. (Himänen 2007, 119) Luovan asiantuntijan persoonallisuuteen kuuluu usein korkea suoritustarve ja -motivaatio (Peltoniemi 2014, 59), joka tarvitsee palautetta.

### **Luovan asiantuntijan autonomian ja vapaaehtoisuuden tarpeen huomioiminen**

Vapaaehtoisuuden ja autonomian tarve on yksi psykologisista perustarpeista, joka synnyttää sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuuden tarve käsittää ihmisen halun olla oman toimintansa alullepanija ja hallinnan tunteen omaan käyttäytymiseen. (Martela & Jarenko 2016, 17-18; Malo 2012, 10 & 35) Vapauden tunteella on yhteys myös onnellisuuteen (Puttonen 2019).

Luovilla toimialoilla vapaus tai vapaaehtoisuuden tunne koetaan erityisen tärkeäksi arvoksi (Inkinen jne. 2006, 150) ja Amabilen mukaan yksi luovuutta edistävästä ympäristötekijöistä on



vapauden tunne (Seeck 2008 & 2012, 259). Samaa mieltä on Csikszentmihályin, jonka mukaan oman työn hallinnan tunne näyttää edesauttavan luovuutta (Seeck 2008 & 2012, 269). Sisäisen motivaation, innostuksen ja tekemisen draivin yksi osa-alue on autonomian ja vapaaehtoisuuden tarve (työ ei ole ulkoapäin pakotettua eli valinnan- ja toiminnanvapaus) (Malo 2012, 11; Martela & Jarenko 2016, 17-18 & 53).

Myös Himasen mukaan luovuutta edistää eniten suuremman vapauden antaminen ihmisille. Kyse on johtamisesta yhdessä sovittavien päämäärien ja tulosten tasolla, jonka sisällä ihmisille annetaan enemmän vapautta valita itselleen paras tapa saavuttaa tämä tulos. (Himanen 2007, 120) Tästä syystä tekijällä tulisi olla riittävä autonomia työtehtävissään, millä tarkoitetaan riippumattomuutta ajankäytöstä ja työn suoritustavasta.

Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys onkin, miten ohjata henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on luovuuden keskeinen edellytys. (Koiranen 2011, 111 & 115; Seeck 2008 & 2012, 27) Toiminnan tavoitteen sekä toiminnan resurssit ja raamit pitää olla kaikille selvillä ja toiminnan täytyy olla hallittua, muuten vaarana on epä-määräinen, epäfokuksessa oleva puuhastelu. Täysi vapaus luo helposti stressaavaa epävarmuutta, kaoottisuutta ja ajanhukkaa (Seeck 2008 & 2012, 279). Tätä korostaa myös Auvinen, joka puhuu luovasta hiekkalaatikosta eli rajojen rakentamisesta niin, että vapaus luovuuteen voi säilyä (Johde 2014, 27).

Vapauden kolikon kääntöpuolella on vastuu. Annetun vapauden myötä seuraa entistä suurempi vastuu johtaa omaa työtään ja olla vastuussa sen lopputuloksesta. Himanen on sitä mieltä, että on sekä edelleen paljon työtehtäviä, joihin vapaus sopii huonosti ja toisaalta on aina myös ihmisiä, jotka eivät kannata annettua vapautta vastuullisesti. Vapauden asteen on oltava siis sekä suhteessa tehtävään että henkilön vastuulliseen tapaan kantaa annettu vapaus. (Himanen 2007, 120) Vapaus vaatii avointa kommunikaatiota ja luottamusta.

Yksi luovan ihmisen tunnustekijöistä on muun muassa itsenäisyys ja suuri tarve autonomiaan. (Huuhka 2010, 79; Peltoniemi 2014, 59). Eli vapauden tai vapaaehtoisuuden tunne sekä lisää niin luovuutta, sisäistä motivaatiota kuin tekemisen draiviakin, mutta luovilla ihmisillä on myös sisäsyntyinen tarve itsenäisyyteen ja autonomiaan.

Siksi luovan asiantuntijan työiihtyvyyden ja luovuuden tukemiseksi asiantuntijoille kannattaa antaa niin paljon autonomiaa oman työnsä suhteen kuin kyseisessä yrityksessä on vain mahdollista. Ratkaisuna tähän on itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa. Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumisen kykyä, joka luovalla asiantuntijalla on sisäsyntyistä, mutta myös tarkkaa tietoa päämäärästä mitä kohti pyrkiä ja lisäksi riittävää osaamista. Riittäväällä osaamisella tarkoitetaan ammattitaitojen lisäksi osaamista johtaa itseään eli osaamista muun mu-

assa ajanhallinnan, priorisoinnin ja resurssien hallinnan suhteen, jotka perinteisemmässä organisaatiossa ovat usein kuuluneet esimiehen vastuulle. Kaikilla näitä kykyjä ja taitoja ei välttämättä ole valmiina vaan niitä joudutaan opettelemaan.

### **Tunneälykäs johtaminen: luovalla toimialalla psykologinen pelisilmä ja ihmissuhdetaidot korostuvat**

Luovalla toimialalla ihmissuhdetaidot ovat keskiössä, silloin korostuu tunneälykäs johtaminen, kuten useimmissa kohdissa ”Luovan organisaation ja luovien asiantuntijoiden johtamisen erityispiirteet” -kappaleen tuloksissa todettiin.

Tunneälykäs johtaminen pohjautuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja hyvään itsetuntemukseen. Tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ja havaita niin omia kuin muiden tunteita sekä hallita niitä, kykyä motivoitua, kykyä olla aidosti empaattinen ja kykyä olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sarvanne 2013, 14-15 & 18) Itsetuntemuksessa on olennaista tunnistaa mielialat, tunteet ja ärsykkeet, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja ymmärtää kuinka oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin. (Kamensky 2015, 95).

Goleman on kartoittanut tunneälytaitoja, jotka ovat oleellisemmat johtamisen näkökulmasta. Näitä ovat itsetuntemus (tietoisuus omista tunteista, itsearvionti ja -luottamus), itsehallinta (muun muassa tunteiden kontrollointi, läpinäkyvyys ja sopeutuvaisuus), sosiaalinen ymmärrys (muun muassa empatia ja palvelualttius) sekä suhteiden hallinta (muun muassa vaikuttaminen, konfliktien johtaminen, siteiden luominen ja tiimityöskentely). (Sarvanne 2013, 23). Kukaan ei ole täydellinen näillä kaikilla osa-alueilla, mutta kyse onkin siitä, että tunnetaitoja on tarpeeksi paljon ja riittävän tasaisesti eri tunneällyn osa-alueilta ja että itsetuntemusta on myös sen verran, että ymmärtää ja tunnistaa mitä taitoja itsellä jo on ja mitä taitoja tulisi kehittää lisää.

### **Tiimien merkitys**

Luovat toimialat edellyttävät usein täydentäviä kompetensseja eli ryhmätyötä (Koiranen 2011, 61). Tällöin jokainen taiteellinen ammattilainen tuo oman panoksensa tuotettavaan kokonaisuuteen. Tällaisia luovia toimialoja ovat muun muassa tässä opinnäytetyössä keskiössä olevat alat eli elokuva- ja tv-tuotanto sekä teatteri ja musiikki. Tällöin luovan asiantuntijan ammattiosaamisen lisäksi keskeisessä roolissa ovat myös vuorovaikutustaidot, avoin vastavoimaisuus, toisen kunnioitus ja luottamus, koska kyky tehdä yhteistyötä perustuu pitkälti näihin tekijöihin.

Yhteistyötä ja tiimin merkitystä korostetaan muutenkin luovuuden ja innovaatioiden näkökulmasta. Innovaatiot eivät synny tyhjiössä vaan kaipaavat ympärilleen ympäristön ja yhteisön, jossa hedelmällinen kohtaaminen ja vuoropuhelu on mahdollista. (Inkinen ym. 2006, 21-22 & 145) Rikastavassa yhteisössä luova osaja saa potentiaalistaan enemmän irti, saa vahvistusta luovalle intohimolleen ja sisäiselle motivaatiolleen ja hänen ideansa tulevat tunnustetuiksi ja saavat palautetta. Ideat ja innostus rikastuvat vuorovaikutuksen kautta vielä korkeammalle. (Himanen 2007, 54-55) Jokaisen yksilön ajattelua leimaa lähtökohtaisesti jonkinlainen rajallisuus ja värityneisyys, siksi tiimityöskentelyllä on mahdollista innovoida jotain sellaista, mitään kukaan ryhmän jäsen ei olisi saanut aikaan yksin.

Tiimitasolla innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä on katsottu olevan muun muassa tiimin jäsenten monipuoliset tiedot ja taidot, tiimin kokoonpanon heterogeenisuus, yhteinen tavoitteellisuus sekä yhtenäisyyden tunne ja me-henki. Hyvät tiimin jäsenten väliset suhteet sekä joukkuehenki edellyttävät turvallisuuden tunnetta, luottamusta, avoimuutta ja oppimista. (Seeck 2008 & 2012, 267)

Luovan potentiaalnin esiin saamiseksi työyhteisössä olisi luotava sellainen ilmapiiri ja työku-  
lttuuri, jossa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kannustetaan. Johtajan tai esimiehen kyky koota jäseniään rikastava ja hyvin yhteen pelaava tiimi on sekä taloudellisen tuloksen että työhyvinvoinnin kysymys, joka vaatii johtajalta hyvää psykologista pelisilmää. Sen lisäksi, että tiimi on koottu riittävän ammatillisen osaamisen näkökulmasta, tiimeissä toimiminen edellyttää tiimijohtamisen eli sekä asia- että ihmisten johtamisen osaamista. (Sydänmaalakka 2009, 164-165) On todettu, ettei parhaimpia tiimejä pystytä koostamaan valitsemalla tiimin jäseniksi osaamisensa puolesta huippuyksilöitä vaan parhaiten suoriutuvat tiimit, joiden jäsenillä on hyvät yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot sekä joustavuutta. (Martela & Jarenko 2017, 53) Hyvä tiimi toimii niin, että sen jäsenet inspiroivat toisiaan ja luovat koko ajan paranevien suoritus-  
ten hyvän kehän.

5 Johtopäätökset, pohdintaa, luotettavuuden ja eettisyyden arviointi sekä jatkokehittämissai-  
heet

### 5.1 Johtopäätökset

Tuloksissa nousi esille luottamuksen merkitys, työprosessin emotionaalisuus, luovan asiantun-  
tijan korostunut suoritustarve sekä esiintymisstressin ja julkisen kritiikin luoma paine työhön.

Luottamus on johtamistyössä aina tärkeää, mutta sen merkitys korostuu vielä luovilla toi-  
mialoilla, joissa taiteilijan on laitettava itsensä henkilökohtaisella tasolla peliin ja herätet-  
tävä tunteita ja ajatuksia. Uskottava ja luotettava ohjaajan visioon silloinkin, kun prosessi on

vielä kesken ja kaikki on kaaosta. Työprosessi ja esiintymistilanteeseen virittäytyminen saattavat vaatia emotionaalista herkkyyttä ja tunteita, siten tunteet voivat olla pinnalla luovassa organisaatiossa myös esitystilanteen ulkopuolella enemmän kuin jollain muulla toimialalla.

Valittu ala luovan alan sisällä voi olla tekijälleen suuri intohimon kohde, johon suhtaudutaan äärimmäisen kunnianhimoisesti ja johon saatetaan kohdistaa isoja onnistumisen ja menestymisen paineita. Tietyn tason ”sisäistä paine” ja suoriutumistarve ovat positiivisia asioita, koska ne saavat tavoittelemaan kunnianhimoisia pyrkimyksiä ja tavoittelemaan parasta mahdollista suoritusta. Liian kunnianhimoisen intohimo ja sisäinen suoriutumispaine voivat kuitenkin kääntyä myös itseään vastaan, jos työstä tulee liian suuri identiteetin rakentaja ja onnellisuuden mittari. Liiallinen suoritustarve voi johtaa työuupumukseen tai työnarkomaniaan.

Luovat asiantuntijat saattavat joutuvat julkisen kritiikin alaiseksi ja esiintyvät luovat tekijät ovat myös esiintymisstressin alaisia. Työhön liittyy paljon rutiinia ja esiintymisammattitaitoa, mutta silti esiintymistä saattaa jännittää. Stressi liittyy niin itse esiintymistilanteeseen, mutta myös siihen, että taiteilijan on laitettava itsensä niin kokonaisvaltaisesti peliin. Nämä tekijät saattavat tuoda oman paineensa työhön.

Kaikki nämä yllä mainitut tulokset tukevat sitä johtopäätöstä, että luovan luovan asiantuntijan johtaminen kysyy johtajalta hyvää psykologista pelisilmää, tunneälykkyyttä sekä hyviä sosiaalisia ja henkilöstöjohdollisia taitoja. Tunneälykäs johtaminen pohjautuu avoimuuteen, onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja hyvään itsetuntemukseen (Kamensky 2015, 95). Tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää niin omia kuin muiden tunteita ja käyttäytymistä sekä taitoa hallita niitä, kykyä motivoitua, empatiakykyä ja kykyä olla avoimessa ja suorassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Sarvanne 2013, 14-15 & 18). Tunneälykkyyttä tutkineen Golemanin mukaan tunneällyn osa-alueita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja ihmisuhteiden hoitamisen taidot (Sarvanne 2013, 19; Huuhka 2010, 53-54). Kukaan ei ole täydellinen kaikilla tunneälykkyyden osa-alueilla. Tärkeämpää on, että tunnetaitoja on tarpeeksi paljon ja riittävän tasaisesti eri tunneällyn osa-alueilta (Sarvanne 2013, 19) ja myös itsetuntemusta sen verran, että ymmärtää ja tunnistaa mitä taitoja itsellä jo on, ja mitä taitoja tulisi kehittää lisää.

Se, millaisten johtamistapojen avulla luovaa työtä voidaan tukea, liittyy ylipäätään luovuuden tukemiseen. Tärkein luovuuden osa-alueista on sisäinen motivaatio (Uusi-Kakkuri 2017, 25), koska korkean motivaatio avulla ihminen pyrkii ratkaisemaan isoja ongelmia tai kehittämään uusia taitoja pystyäkseen saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen motivaatio sisältää neljä osa-aluetta: merkityksellisyyden tunteen (tämä on tärkeää), valinnan (vapauden ja vapaaehtoisuuden tunne), kompetenssin (tunne kyvykkyydestä) ja edistymisen (tahtotila puskea eteenpäin) (Uusi-Kakkuri 2017, 25). Mutta toisaalta myös niin merkityksellisyyden tunne sekä

tunne vapaaehtoisuudesta ja kompetenssista ruokkivat sisäistä motivaatiota, siten nämä huomioimalla pystytään edesauttamaan itseään ruokkivaa luovuuden kehää.

Inspiroiva visio, luovuuden strateginen korostaminen ja luova yrityskulttuuri tukevat luovuutta, koska luovuustavoitteet nostavat luovuutta. Yrityksen innovaatiostrategia, selväsanaisesti ilmaiseva tavoite tuottaa innovaatioita ja arvostaa luovuutta, on sekä keino vahvistaa luovuutta että keino nostaa merkityksellisyyden tunnetta, tunnetta siitä, että tämä mitä me yhdessä teemme on tärkeää. Yhdessä tekeminen ja tiimityöskentelyn merkitys korostuu luovalla toimialalla muutenkin, koska luovuus kukkii helpommin ympäristössä, jossa hedelmällinen kohtaaminen, vuoropuhelu ja rakentava palautteenanto on mahdollista.

Esimies voi vaikuttaa rehellisellä ja positiivisella palautteenannolla suuresti johdettavan kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunteeseen sekä ammatilliseen itsetuntoon. Tutkimuksissa on havaittu, että kun esimiehet rakensivat työntekijöiden itsetuntoa, niin nämä uskoivat olevansa luovia ja sen seurauksena saivat myös aikaisiksi luovempia tuloksia. (Peltoniemi 2014, 58)

Yksi luovan ihmisen tunnustekijöistä on muun muassa itsenäisyys ja suuri tarve autonomiaan, sen lisäksi vapauden ja vapaaehtoisuuden tunne ruokkii sisäistä motivaatiota ja sitä kautta luovuutta. Siksi luovan asiantuntijan työviihtyvyyden ja luovuuden tukemiseksi asiantuntijoille kannattaa antaa niin paljon autonomiaa oman työnsä suhteen kuin kyseisessä organisaatiossa on vain mahdollista. Ratkaisuna tähän voisi olla itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa. Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumisen kykyä, joka luovalla asiantuntijalla on sisäsyntyistä, mutta myös tarkkaa tietoa päämäärästä mitä kohti pyrkii ja lisäksi riittävää osaamista.

## 5.2 Pohdintaa

Luovaa toimintaa ei voi pakottaa, ei lopulta edes palkata tai ostaa, koska luovuus pohjautuu tahtoon ja tiettyyn vapaaehtoisuuteen, luovan asiantuntijan haluun ja innostukseen. Siksi luovuudelle tulee luoda edellytyksiä. Amabilen mukaan luovuutta edistävästä edellytyksistä tärkeimpiä olivat vapaus, resurssit ja aika sekä rohkaisun ja tunnustuksen saaminen (Seeck 2008 & 2012, 259). Luovan toimialan johtajuudessa olennainen kysymys onkin, miten ohjata henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita, tietyissä resursseissa pysyen, asiantuntijoiden sisäistä motivaatiota tukien ja säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on yksi luovuuden keskeisistä edellytyksistä. Kyse on siis tietynlaisesta luovasta hiekkalaatikosta eli rajojen rakentamisesta niin, että vapaus luovuuteen voi kuitenkin säilyä. Toimintakulttuurista, jossa rohkaistaan ja annetaan palautetta ja joka perustuu avoimeen kommunikaatioon ja luottamukseen. Vain

luottamuksellisessa, perusturvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa heittäytyä ja synnyttää jotain uutta tietäen, että myös epäonnistumiselle annetaan mahdollisuus. Luottamus, yhteinen tahtotila ja suuri kunnioitus toisia kohtaan on kaiken toimivan yhteistyön perusta.

Sisäisen motivaatiolla ja työn merkityksellisyyden tunteella on suuri yhteys luovuuteen. On kuitenkin hyvä muistaa ja korostaa, että sisäinen motivaatio ja työn mielekkyyden tunne eivät ole passiivisia olotiloja, jotka työntekijällä joko on tai ei ole. Tai joka olisi pysyvä olotila, jos olet onnistunut löytämään sisäistä motivaatiotasi ruokkivan alan. Työn mielekkyys on sisäinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät oman työnkuvan lisäksi, muun muassa työpaikan ilmapiiri, luottamus ja hyväksynnän tunne oman tiimin sisällä, tunne siitä, että omalla työpanoksella on merkitystä, ilon kokemukset onnistumisista ja omasta kehittymisestä, työpaikan arvojen jakaminen ja niin edelleen. Olosuhteisiin työnantaja voi toki vaikuttaa suuresti, mutta koska sisäisessä motivaatiossa on kyse sisäisestä kokemuksesta, sen muodostumiseen voi ja pitää kantaa myös itse vastuuta ja sitä kohden voi aktiivisesti myös itse pyrkiä. Ihminen muuttuu ja siksi myös sisäinen motivaatio ja työn mielekkyyden kokemus voi muuttua. Ennen tehtävät, jotka synnyttivät sisäisen palosi, eivät välttämättä ajan myötä vastaa enää sitä minkä koet mielekkääksi ja motivoivaksi.

Sitä paitsi, jatkuva muutos työelämässä on väistämätön tosiasia, toisilla aloilla se tapahtuu vain kiihkeämmin kuin toisilla. Muutos voi tukea työntekijän kehittymisen tarvetta ja sisäistä motivaatiota, tai sitten ei. Omannäköisen urapolun suunnitteleminen on siksi tärkeä osa työn mielekkyyden ylläpitoa. Vahva henkilökohtaisen työidentiteetin omaava työntekijä tietää kuka on, missä on hyvä ja mitä työltään haluaa. Hän tunnistaa ja osaa viestiä myös sen, millaisen urapolun hän kokee mielekkääksi ja mitä hän tarvitsee juuri nyt kasvaakseen ja kehittyäkseen kohti tavoitteitaan. Tätä myös työnantajan tulisi kannustaa ja antaa siihen mahdollisuuksia siinä määrin kuin kyseisessä yrityksessä on järkevästi mahdollista, jotta hyvistä työntekijöistä pystytään pitämään kiinni. Aina molemmille järkevää ja mielekästä polkua ei löydy ja silloin on luontevaa, että työntekijä vaihtaa työpaikkaan, joka mahdollistaa kehittymisen ja työn ilon löytymisen paremmin. Chuck Palahniukin sanoin: *”Löydä ilo kaikesta mitä valitset. Löydä ilo jokaisesta työstä ja ihmissuhteesta. On sinun vastuullasi joko iloita tai tehdä muutos”* (Järvinen 2014, 38).

Johtamisesta löytyy hyllymetreittäin kirjallisuutta. Liian usein kuitenkin unohtuu, että kyse on vuorovaikutteisesta suhteesta ja enemmän pitäisi puhua hyvän johtajuuden lisäksi myös johdettavana olemisen taidosta, koska myös sitä hyvä joukkuepelaaminen vaatii. Kuten Malmelin peräänkuuluttaa, esimiestaitojen rinnalle pitäisikin nostaa myös alaihmiset taidot sekä ja vuorovaikutustaidot (Malmelin 2018, 351).

Aila Lavaste määrittelee seitsemän tapaa suhtautua johtajuuteen ja johtajaan: kuninkaantekijät, karttajat, kriitikot, auktoriteettikammoiset, välinpitämättömät, hännystelijät ja tukijat

(Lavaste 2015, 103). Kyse on siis asenteista, joita työntekijä, ehkä tiedostamattaankin, saattaa kantaa ja yhdestä ihmisestä saattaa löytyä useitakin suhtautumistapoja. Aila Lavaste lainaa Atro Kahiluotoa, joka on sanonut: *”Aina on niitä, jotka löytävät identiteettinsä vastarinnan kautta”* (Lavaste, 105). Eli johtamistavasta huolimatta napisiijoita löytyy jokaisesta organisaatiosta. Siinä missä johtajan on hyvä katsoa peiliin, tunnistaa heikkoutensa ja vahvistaa niitä, niin on myös kenen tahansa työntekijän. Edistänkö minä hyviä vai huonoja toimintatapoja työpaikalla? Millainen joukkuepelaaja minä olen?

Liikkeen johdon professori Gary Hamelin on sanonut: *”Kaikista tehottomin aktiviteetti koko organisaatiossasi on johtaminen”* (Martela & Jarenko 2017, 9). Monen organisaation osalta tämä pitää varmasti hyvin paikkaansa. Mutta on selvää, että organisaatiolla on aikoja, jolloin johtajan on hyvä pysyä pelkkänä organisaatiota palvelevana voimana, hyvän pöhinäilmapiirin luojana ja yhteisen päämäärän vahvistajana. Hyvä johtaja ymmärtää, milloin hän palvelee organisaatiota parhaiten olematta liikaa puuttumatta hienosti toimivan henkilöstön tapaan työkennellä kohti tavoitetta. On myös aikoja, jolloin johtajan tulee käydä aktiivista taistelua etujoukoissa, tehtävä linjauksia ja kannettava vastuuta silloinkin -tai varsinkin silloin- kun kura roiskuu. Hyväksi johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja haastavat ajat kasvattavat, arki ei kasvata kuin kestävyyttä. Kun kysyin haastateltaviltani, millaiset tilanteet ovat kasvattaneet heidän johtajuuttaan eniten, kaikki vastasivat, että vaikeat tilanteet ja ratkaisut. Vaikeat henkilöstöhaasteet ja -ratkaisut, poikkeukselliset taloudelliset haasteet tai muut kriisihetket. Siksi haasteet ovat tärkeitä johtajaksi kasvamisen polulla. Tämä on hyvä tiedostaa, koska haasteita minkä tahansa alan johtajan tielle väistämättä ilmaantuu.

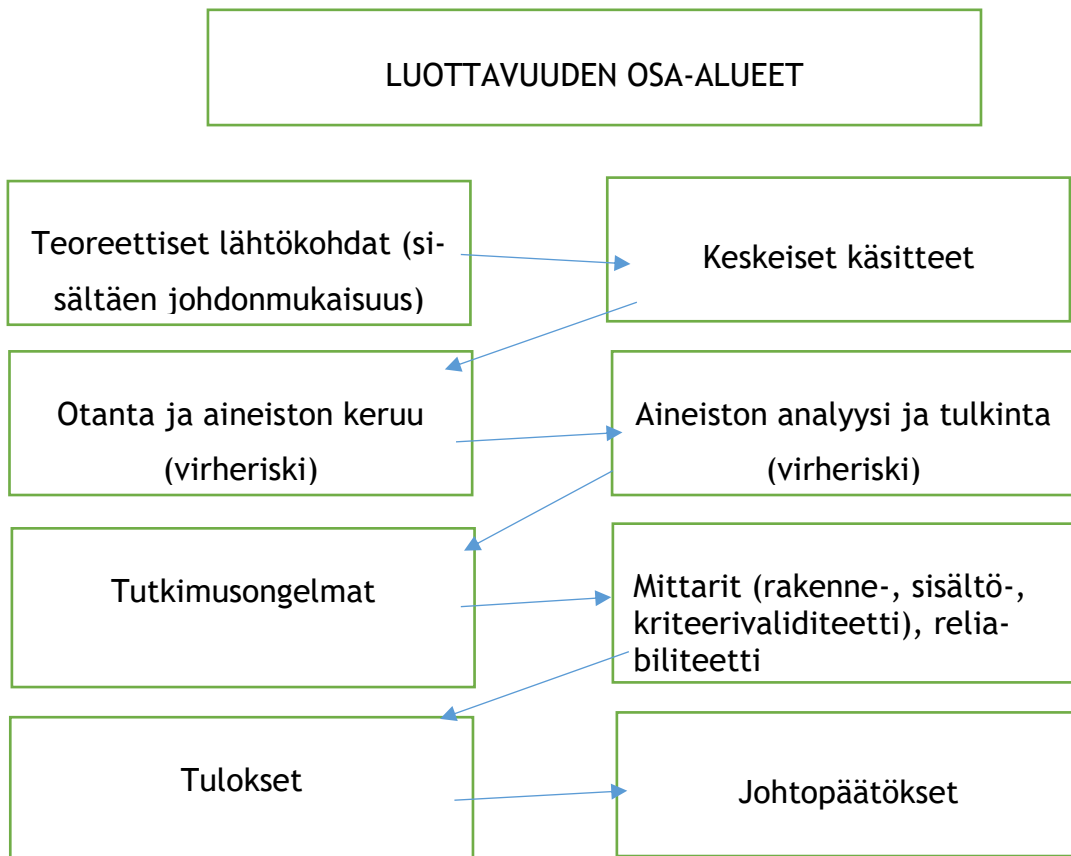
Luovan alan johtajalta tarvittavia taitoja voisi niputtaa, operatiivisten ja strategisten johtamistaitojen sekä alan riittävän substanssiosaamisen lisäksi, tunneälykkyyden, motivoinnin, vision/yhteisen päämäärän korostamisen, oman egon taustalle jättämisen sekä suoraselkäisyyden ja vastuullisuuden teemoihin. Luovat organisaatiot ovat tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioita (Peltoniemi 2014, s. 4), siten asiantuntijatyön johtamiseen pätevät lainalaisuuden pätevät pitkälti myös luovassa organisaatiossa. Luovan alan johtamisessa on lopulta vähän sellaisia erityispiirteitä, joita ei olisi minkä tahansa spesifin asiantuntijatyön johtamisessa. Luovan alan työn luonteen vuoksi tunneälykkyyden ja sosiaalisten taitojen merkitys korostuu kuitenkin erityisesti. Lohdullista on se, Golemanin mukaan tunneälytaitoja voi opetella ja kehittää. Iän ja kokemuksen kautta ihminen oppii ymmärtämään itseään paremmin, kasvamaan haastavien tilanteiden myötä ja oppimaan sosiaalisia ja tunneälytaitoja. Kuten johtajana, myös ihmisenä kasvamisen polku on onneksi päättymätön, jos kasvulle antaa mahdollisuuden.

### 5.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyön, kuten kaiken tutkimuksen, tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita ja luotettavia. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2012, s.

161) Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että samat tulokset saataisiin, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2012, s. 173) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuusmittarit eivät sovellu yhtä hyvin ihmisen ja ihmisen käyttäytymisen tutkimuksessa, koska ihminen ei käyttäydy, ajattele ja tunne aina samalla tavalla, jolloin on mahdollista, että sattuma vaikuttaa tutkimustilanteeseen. (Kananen 2012, s. 172)

Luotettavuuden kannalta keskeisiä kulmakiviä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 3: Luotettavuuden kulmakivet (mukaillen Opinnäytetyöpakki, Luotettavuus, KAMK)

Reliabiliteettiin eli pysyvyyteen liittyviä satunnaisia mittausvirheitä voi tulla mittarista, tutkittavasta, tutkimustilanteesta, aineiston käsittelystä tai itse tutkijasta johtuvasta syystä. (Opinnäytetyöpakki, Luotettavuus, KAMK)



Mittariin eli haastattelulomakkeeseen liittyviä haasteita validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta voivat olla esimerkiksi käsitteiden ja kysymysten selkeys, kysymysten tarkkuus ja objektiivisuus. Haastattelutilanteeseen liittyviä luotettavuuteen vaikuttavia yksityiskohtia voivat haastateltavan oma orientaatio ja virkeystila, mahdolliset ulkopuoliset häiriötekijän ja ajan kohta.

Tutkimuksessa on aina jollain tasolla kysymys tulkinnasta, jolloin aineistosta etsitään merkityksiä ja sille annetaan merkityksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 31). Eryteisesti laadullinen tutkimus ei tuota yhtä objektiivista tulosta, sillä tulkinta ja tulos riippuvat tutkijasta. (Kananen 2012, 30) Jokainen tutkija tekee siis tulkintansa ja havaintonsa omien kokemustensa perusteella, siten myös minun omat tulkinnat ja havainnot ovat voineet johdattaa tätä opinnäytetyötä. Tässä opinnäytetyössä pohditaan ja käsitellään myös hyvän johtamisen ja hyvän johtajuuden käsitettä luovan työn näkökulmasta, siten käsittelyn lähtökohtakin sisältää jo jonkinlaisen arvolatauksen (mikä on hyvää/huonoa ja kenen näkökulmasta) ja mahdollisuuden tulkinnalle.

Opinnäytetyön tekemisessä on tavoitteena noudattaa ”*opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämää hyvää tieteellistä käytäntöä (2013) sekä alan ammattieettisiä periaatteita. Erytistä huomiota kiinnitetään asiakkaiden ja työntekijöiden anonymiteetin turvaamiseen ja luvattoman lainaamisen välttämiseen*”. (Opinnäytetyö YAMK:issa) Olen pyrkinyt tässä opinnäytetyössä merkitsemään lähteet huolellisesti.

Opinnäytetyössä käytettiin yhtenä tiedonhakumenetelmänä teemahaastatteluja. Vaikka haastatteluilta oli sama pohjalomake, lomaketta tai sen kysymyksiä ei noudatettu tarkasti vaan keskustelun annettiin virrata vapaasti aiheisiin, joista haastateltavalla tuntui olevan eniten sanottavaa ja tein myös haastattelutilanteessa tarkentavia kysymyksiä, joita ei oltu suunniteltu etukäteen. Siten olen ottanut aktiivista roolia ja tehnyt ohjausta haastattelujen aikana. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja nauhat litteroitiin. Äänitteet olivat hyvälaatuisia ja kaikki haastateltavat olivat ymmärtäneet haastattelussa käsiteltävät teemat. Haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneessa tai muussa häiriöttömässä paikassa. Haastattelulomake lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Oma opinnäytetyöni lähestymistapa on laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategia on lähinnä tapaustutkimusta, jossa tutkimusongelmaa on lähdetty ymmärtämään lähdeaineiston ja kolmen organisaation johtajalta saadun tiedon kautta, mutta yhtenä tapauksena. Tutkimustutkimuksessa kohteita on yleensä vähän, usein vain yksi, eli otanta on pieni ja siten jokaisen haastateltavan sanomasta tehdyillä johtopäätöksillä on iso painoarvo. Myös haastattelutilanteessa tehdyillä kysymyksillä on iso merkitys, ovatko kysymykset sisällöllisesti riittävän katta-

via, jotta haastateltavilta saadaan tutkimuskysymyksiin nähden oleellinen ja riittävän syvällinen tieto. Tämän varmistamiseksi haastattelutilanteessa haastateltaville tehtiin haastattelutilanteessa täydentäviä ja syvälistäviä jatkokysymyksiä.

Koska luovien toimialojen käsite on laaja, opinnäytetyössä keskiöön nostettiin haastattelujen avulla orkesteri- ja teatteritoiminta sekä elokuva- ja tv-alan. Näillä toimialoilla luovina asiantuntijoina työskentelee muun muassa esiintyviä taiteilijoita, ohjaajia ja suunnittelijoita. Tämä rajaus näkyy myös tuloksissa: esimerkiksi työprosessin emotionaalisuus sekä esiintymisstressi olivat tuloksia, joiden osuus nousi esille erityisesti tämän rajauksen takia. Rajaus joillekin muille luovan toimialan aloille olisi saattanut tuottaa osittain erilaiset tulokset.

Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset on johdettu tietoperustasta sekä tehdyistä haastatteluista. Koska tietoperustan kokoaminen on lähteiden poimintaa ja tulokset ovat tietoperustasta ja haastattelusta tehtyjä johtopäätöksiä ja tulkintaa, riski väärintulkinnalle on olemassa. Väärintulkinnan poissulkemiseksi haastatteluiden osuudesta, opinnäytetyön lainaukset lähetettiin niille haastateltaville vielä tarkastukseen, jotka olivat toivoneet lainausten oikokumahdollisuutta. Haastateltavilta ei tullut korjaustoiveita tämän tarkastuskierron perusteella. Haastateltavilta on myös kysytty lupa nimien julkaisemiseen.

#### 5.4 Jatkokehittämisaiheet

Tämän opinnäytetyön tuloksissa esille nousivat luovan asiantuntijan korostunut intohimo, kunnianhimo ja suoritustarve, jotka pahimmillaan voivat kääntyä myös itseään vastaan, jolloin työstä tulee liian suuri identiteetin rakentaja ja onnellisuuden mittari. Liiallinen suoritustarve voi johtaa myös työuupumukseen tai työnarkomaniaan. Lisäksi esittävien taiteiden parissa asiantuntija on alttiina esiintymisstressille ja julkisen kritiikin paineelle. Ehdotan jatkokehittämisen aiheeksi tarkempaa tutkimusta siitä, miten luova asiantuntija kokee nämä asiat ja mitkä johtamiskeinot voisivat edesauttaa näiden osa-alueiden yhä parempaa hallintaa.

## Lähteet

### Painetut

Ahtela, T. 2018. Flow voi olla vaarallista. Pia Hounin haastattelu. Talouselämä nro 14/18.

Asikainen, R. 2017. Innovaation johtaminen luovassa suunnittelutyössä. Diplomityö, tuotantotalouden koulutusohjelma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.

Henno, A. 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: työn voimavarojen välittävä rooli. Psykologian pro gradu -tutkielma, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisation johtaminen. Talentum Media.

Hyytiä, R. 2004. Ennen kuin kamera käy - Ideasta kuvauksiin, tekijät kertovat. Väitöskirja, Taideteollinen korkeakoulu.

Inkinen, S. & Karkulehto, S. & Mäenpää, M. & Timonen, E. 2006. Minne matka, luova talous? Kustannus Oy Rajalla.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum Media.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koiranen, M. 2011. Johtamisen ja yrittämisen haasteet ns. luovilla toimialoilla. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, toimittanut Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto.

Kormilainen, V. 2016. Työ, treeni ja elämä- Superpomojen 24 tuntia. Helsingin seudun kaupakamari.

Kyykoski, I. 2011. Innostunut ja hyvinvoiva työyhteisö syntyy joustavasta johtajuudesta - tapaustutkimus organisaatiokulttuurin rakentumisesta luovilla toimialoilla. Taidehallinnon pro gradu -tutkielma, Sibelius-Akatemia.

- Lappalainen, P. 2012. Socially competent leadership - predictors, impacts and skilling in engineering. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lavaste, A. 2015. Vieraassa takissa. Like Kustannus.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Gaudeamus.
- Malmelin, N. 2018. Uudistu & kasva. Luovan mielen kehittäminen ja johtaminen. Viisas Elämä.
- Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus.
- Malo, M. 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, taloustieteiden tiedekunta, johtamisen yksikkö, Oulun yliopisto.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum pro.
- Martela, F. & Jarenko, K. (toim) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys - esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor.
- Pitkäranta, A 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-oppi.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent.
- Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.
- Sarvanne, S 2013. ”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa - taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee”. Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä. Viestinnän pro gradu -tutkielma, valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto.
- Seeck, H. 2008 & 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovaation johtaminen. Talentum Media.

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. Ps-kustannus.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamisjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, toimittanut Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto.

Yin, R. 2009. Case Study Research. Design and methods. Sage Publications.

#### Sähköiset

Argillander, T. & Martikainen, V. & Muikku, J. 2014. Kuva median murroksesta - Mitä käy kasvulle ja työpaikoille? Työ- ja elinkeinoministeriön raportti 25/2014. <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Kuva+median+murroksesta+20102014.pdf>

Argillander, T. & Muikku, J. 2015. Tv-tuotannon toimintamallit ja kasvunlähteet. Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat SATU ry:n Digital Media Finland Oy:lla teettämä tutkimus. <https://docplayer.fi/513151-Suomen-audiovisuaalisen-alan-tuottajat-satu-ry-tv-tuotannon-toimintamallit-ja-kasvun-lahteet-28-4-2015-jari-muikku-ja-timo-argillander.html>

Corazza, G.E. 2016. Potential Originality and Effectiveness: The dynamic definition of creativity. Creativity Research Journal, artikkeli.

Fact Sheets - Luovat alat, 2010. Luovan talouden strateginen hanke, Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. [http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file\\_attachment/get/FactSheets\\_Luovat\\_alat\\_2010\\_FINAL9458.pdf?attachment\\_id=22](http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/FactSheets_Luovat_alat_2010_FINAL9458.pdf?attachment_id=22)

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Toinen, korjattu painos. Teknologiaaollisuuden 100-vuotissäätiö. Artprint.

Hämäläinen, S. 2014. Kartoitus toimitustyön osaamisen kehittämisestä media-alan murroksessa - raportti. Aalto PRO.

Johde 2014. Moniäänisyydestä yhteinen sävel - Näkökulmia johtamiseen. Luova Suomi, Aaltoyliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus. [http://www5.siba.fi/documents/87219/841761/JOHDE\\_Nakokulmia\\_johtamiseen.pdf/5cab45a-808a-485b-9b10-9f8280f3f0d9](http://www5.siba.fi/documents/87219/841761/JOHDE_Nakokulmia_johtamiseen.pdf/5cab45a-808a-485b-9b10-9f8280f3f0d9)

Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. 2017. The definition and classification of innovation. Holistica, artikkeli.

Louca, F. 2014. The elusive concept of innovation for Schumpeter, Marschak and the early econometricians. Research Policy, artikkeli.

Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot\\_FINAL.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot_FINAL.pdf)

Opinnäytetyöpakki, Luotettavuus, KAMK. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Opinnäytetyö YAMK:ssa. <https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/opintojenkulku/opinnaytetyo/yamk/Sivut/default.aspx>

Peltoniemi, J. 2015. Luovan ajattelun ja luovien ajattelijoiden teoriaa ja empiriaa. Neutrinica. <http://www.neutrinica.com/juha.peltoniemi/luovuusteoria.pdf>

Peltoniemi, J. 2014. Luovan tutkimustyön ja johtamisen teorian. Johtamisen pro gradu -tutkielma, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto.

Pieni riski - suuri mahdollisuus. Ehdotus audiovisuaalisen tuotannon kannustinjärjestelmäksi. 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:18. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75187/okm18.pdf>

Puttonen, M. 2019. Vapauden kokemus tekee onnelliseksi. Artikkelit Helsingin Sanomat 5.6.2019.

Runco, M.A. & Jaeger, G. J. 2012. The Standard Definition of Creativity. Creativity Research Journal, artikkeli.

Saarenmaa, K. 2019. Televisio saa kuuden vuosikymmenen jälkeen yhä 60 prosenttia suomalaisista päivittäin äärelleen. Tilastokeskus, tietotrendit, artikkelit. <https://tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/televisio-saa-kuuden-vuosikymmenen-jalkeen-yha-60-prosenttia-suomalaisista-paivittain-aarelleen/>

Selkee, J. 2019. Taide- ja kulttuurilaitokset - teatterit, museot, orkesterit. Kuntaliitto, asiantuntijasivu. <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/kunnan-kulttuuritoiminta/taide-ja-kulttuurilaitokset-teatterit-museot-orkesterit-kunnissa>

Selvitys elokuvatuotantoihin kohdistuvien julkisten tukien vaikutuksesta, 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 26/2018. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160932/OKM\\_26\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160932/OKM_26_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Taiteilijan työ. Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa 2013. Toim. Houni, P & Ansio, H. Työterveyslaitos. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132110/Taiteilijan\\_työ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132110/Taiteilijan_työ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Teatteritilastot 2017, Teatterin tiedotuskeskus TINFO. <https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2017.pdf>

Tilastokeskus, kansantalous 2018. Kulttuurin salettiittikirjanpito. [http://www.tilastokeskus.fi/til/klts/2016/klts\\_2016\\_2018-10-17\\_fi.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/til/klts/2016/klts_2016_2018-10-17_fi.pdf)

Thanem, T. 2016. Monstrous leaders: A new leadership category. Mercury 2014 (7/8), 64-67. Artikkel.

Työsopimuslaki-TEM. <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Työsopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Työsopimuslaki>.

Vuosikertomus 2018. Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2019. [https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio\\_Vuosikertomus\\_2018.pdf](https://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio_Vuosikertomus_2018.pdf)

Yrttiaho, T. 2019. Ohjaaja palasi Helsinkiin. Helene Rubisteinin haastattelu. Helsingin Sanomat 26.10.2019.

Julkaisemattomat

Hietala, E. Haastattelu 2019.

Rehor, M. Haastattelu 2018.

Suokas, R. Haastattelu 2018.

## Kuviot

Kuvio 1: Johtajan ominaisuudet (mukaillen Kamensky 2015, 94).....	27
Kuvio 2: Sisäisen motivaation ruokkimiskaavio (Piesala 2020) .....	55
Kuvio 3: Luotettavuuden kulmakivet (mukaillen Opinnäytetyöpakki, Luotettavuus, KAMK)...	80

## Taulukot

Taulukko 1: Luovuuden johtaminen (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 221) .....	28
Taulukko 2: Tiimityöskentelyn edellytykset (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 164-165) .....	32
Taulukko 3: Yksilöiden johtamisen tekijät (mukaillen sydänmaalakka 2009, 158) .....	39
Taulukko 4: Tunneällyn osa-alueet (mukaillen Sarvanne 2013, 19; Huuhka 2010, 53-54) .....	40
Taulukko 5: Tunneälytaidot johtamisessa (mukaillen Sarvanne 2013, 23) .....	41

## Liitteet

Liite 1: Haastateltavien kyselylomake .....	89
---	----



Liite 1: Haastateltavien kyselylomake

## LUOVAN ORGANISAATION JA ASiantuntijatyön JOHTAMINEN

Ella Piesalan liiketoiminnan YAMK tutkinto, liiketalouden kasvuun johtaminen, Laurea-ammattikorkeakoulu.

### Taustakysymykset Sinuun liittyen:

1. Nimesi:
2. Tittelisi:
3. Organisaatiosi:

### Taustakysymykset organisaatioon liittyen:

1. Mikä on organisaationne tarkoitus (missio)?
2. Minkä kokoinen organisaationne on:
  - Työntekijöiden määrä (eritteletkö vakituisten ja määräaikaisten määrän erikseen) noin lukuna?
  - Vuosittaisen liikevaihdon tai toimintabudjetin määrä noin lukuna?
3. Kuinka moni organisaatiossasi raportoi suoraan sinulle?
4. Kuinka pitkään olet työskennellyt johtajana (ylin johto tai johtoryhmä tasoinen johto)? Entä kuinka kauan olet työskennellyt johtajana tässä organisaatiossa?
5. Koostuuko kaikki johtaja kokemuksesi luovan alan organisaation johtamisesta?

### Kysymykset luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta:

1. Mitä hyvä johtajuus sinulle tarkoittaa? Minkälaisia arvoja pidät tärkeänä johtamisessa?
2. Miksi haluat johtaa ja olla esimies?
3. Miten kuvailisit itseäsi johtajana yleisesti?
4. Miten kuvailisit itseäsi ihmisten johtajana?

5. Mitkä ovat sinun vahvuutesi johtajana? Entä mitä osa-alueita haluat edelleen kehittää?
6. Mitkä tilanteet ovat kasvattaneet omaa johtajuuttasi eniten? Miksi?
7. Koetko olevasi parempi ihmisten vai asioiden johtaja? Teetkö eroa asioiden ja ihmisten johtajuudelle?
8. Kuvaile jokin tilanne, jossa koet onnistuneesi ihmisten johtamisessa?
9. Koetko luovan asiantuntijatyön johtamisessa olevan erityispiirteitä, jotka pyrit ottamaan huomioon omassa johtamisessasi? Mitä ominaisuuksia, kykyjä ja kokemusta luovan työn johtajalta mielestäsi vaaditaan tai millainen johtamistyyli tuottaa parhaimman lopputuloksen luovan asiantuntijatyön johtamisessa?
10. Mikä on haastavinta työssäsi? Entä toimialallasi ylipäättään ja kuinka tämä näkyy työssäsi?
11. Mikä on työssäsi antoisinta ja hedelmällisintä?
12. Miten merkityksellisenä pidät nykyisen työsi? Mikä on työsi tarkoitus?
13. Miten aktivoit ja innostat tiimiäsi kohti yhteistä tavoitetta?