

Mikä tekee tiimistä luovan?

Kari Korpelainen

Erikoistutkija, FT

Tampereen yliopisto, AkTkk

Associate professor

Tallinnan yliopisto

kari.korpelainen@uta.fi

Pyrkimys parantaa organisaation innovatiivisuutta on merkittävimpiä syitä siirtyä tiimitoimintaan (West, Borrill & Unsworth 1998, 30). Tiimit auttavat yritystä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön, jossa tehtävät ovat usein uusia, oppimista edellyttäviä ja tietoa luovia – sellaisia, joissa innovatiivisuutta tarvitaan. Tunnetussa organisaatiotypologiassaan Mintzberg (1983) yhdistää tiimitoiminnan adhokratiaan, josta hän myöhemmin (Mintzberg 1989) käyttää nimitystä ”innovatiivinen yritys”. Adhokratia pystyy sekoittamaan tiimeihin asiantuntijoita, joilla on erilaista osaamista. Sille on

tyypillistä orgaaninen rakenne ja informaation käyttäytyminen sekä asiantuntijuuteen perustuva korkea horisontaalinen erikoistuminen. Erikoistuneet asiantuntijat on yleensä sijoitettu omiin yksiköihinsä, mutta he työskentelevät markkinapohjaisesti rakennetuissa pienissä tiimeissä. Adhokratia on hajautettu tiimirakenne; johto ja asiantuntijat osallistuvat työhön erilaisissa tarkoituksenmukaisissa kokoonpanoissa. Adhokratia esiintyy usein olosuhteiden ollessa kompleksisia ja dynaamisia (Mintzberg 1983, 254–268).

Seuraavassa käsitellään luovan tiimin ominaisuuksia ja luovan tiimityön edellytyksiä.

Luovan tiimin tunnuspiirteet

Tiimin määritelmiä on monia, mutta yleensä määrittely tapahtuu vertaamalla tiimiä työryhmään. Esimerkiksi Mueller, Procter ja Buchanan (2000) määrittelevät tiimin ryhmäksi työntekijöitä, normaalisti 3–15 henkeä, jotka kokoontuvat melko säännöllisesti suorittaakseen tietyn tehtävän. Ruohotie (2000, 234) pitää jäsenten keskinäistä riippuvaisuutta keskeisenä tiimin tunnusmerkkinä.

Tiimien tehtävät ja niille asetetut odotukset ovat erilaisia: ongelmanratkaisutiimeiltä tai tutkimus- ja kehitystiimeiltä odotetaan innovatiivisia tuotoksia toisin kuin pysyvälouonteisilta työtiimeiltä. Tehtävän luonteella on yhteys luovuuden esiintymiseen. Tehtävien rutiiniluonteisuus voi haitata ryhmän sisäistä motivaatiota ja luovuutta. Sen sijaan kompleksiset ja haastavat työt edistävät sisäistä motivaatiota ja luovuutta. Kompleksiset tehtävät vaativat luovaa ongelmanratkaisua ja kannustavat työntekijöitä kiinnittämään huomiota useisiin työn dimensioihin (Oldham & Gummings 1996, 610). Esimiehet voivat vaikuttaa tiimin luovuuteen työn muotoilulla, esimerkiksi suunnittelemalla töitä, joihin liittyy vähemmän rutiineja, enemmän vuorovaikutusta ja korkeampaa sisäistä motivaatiota. Kyseiset työt ovat haasteellisempia kuin rutiinityöt, ja niiden suorittamiseksi tarvitaan korkeatasoisia taitoja sekä parempaa yhteistoimintaa ja ongelmanratkaisukykyä kuin rutiinityössä.

Innovatiivisia tiimejä rakennettaessa tulee kiinnittää huomiota niihin ryhmän ominaisuuksiin, jotka ovat innovatiivisuuden kannalta keskeisiä. West ja Anderson (1996) esittävät, että tiimin innovatiivisuuden ratkaisee pitkälle se, kuin-

ka paljon tiimissä on innovatiivisia jäseniä. Heidän suhteellinen määränsä tiimissä on sidoksissa erityisesti tuotoksen radikaalisuuteen. Henkilökemia ja keskinäinen vuorovaikutus ovat myös tärkeitä. Wagemanin (1995, 174) mukaan ryhmät, joissa on paljon keskinäistä vuorovaikutusta, käyttävät kollektiivista tietoa ja jäsenten taitoja saadakseen työnsä tehdyksi. Lisäksi niiden työskentelylle on tunnusomaista korkealaatuiset sosiaaliset prosessit, keskinäisessä vuorovaikutuksessa oppiminen ja kollektiivisen vastuun tunne.

Sosialisaatio, ryhmäkiinteyden ja luovuus

Ryhmän toimintakyky riippuu suurelta osin ryhmän kiinteydestä; liiallinen kiinteyden on kuitenkin haitallista. Handyn (1993) mukaan liian kiinteä ryhmä voi tulla sen jäsenille niin tärkeäksi, että yksilön ja ryhmän tavoitteita ei voi enää erottaa toisistaan. Vaarana on, että ryhmä ei toteutakaan organisaation sille asettamia tehtäviä, vaan on olemassa itseään varten. Lisäksi liian kiinteä ryhmä voi sokeutua ympäristön muutoksille (Handy 1993, 163–164). Luovalle ryhmälle sisäänlämpiävyys on erityisen haitallista, koska se tuo mukanaan konformismin ja sen myötä liiallisen yksimielisyyden. Csikszentmihalyi (1997, 424) näkee paradoksaalisena sen, että luovan yksilön täytyy sosialistua siihen yhteisöön, jossa hän toimii, ja oppia yhteisön säännöt ja odotukset. Jos hän kuitenkin sosialistuu yhteisöön liikaa, hänellä ei ole motivaatiota rikkoa yhteisön rajoja eikä hän ole kiinnostunut kyseisen yhteisön ulkopuolella olevasta tiedosta. Tästä syystä luova yksilö on usein marginaalipersoona: hänellä on toinen jalka yhteisön sisällä ja toinen ulkopuolella. (Csikszentmihalyi 1997, 424). Levine ja Moreland (1999, 271) kuvaavat sosiaalis-

tumista tulokkaiden ja vanhojen työnte-
kijöiden välisenä, pääosin tiimissä tapah-
tuvana prosessina. Organisaatioon ja työ-
hön sosiaalistumisen ohella voidaan
puhua työryhmiin tai tiimeihin sosiaalis-
tumisesta (work group socialization, team
socialization). Tutkijat eivät ole toistai-
seksi kiinnittäneet riittävästi huomiota
ryhmien rooliin sosiaalistumisprosessissa,
mutta tilanne on muuttumassa (ks. Levi-
ne ja Moreland 1999, 267–296).

Tutkijoiden mukaan (esim. Quinn,
Anderson & Finkelstein 1996; Amabile
1998) työyhteisössä pyritään usein raken-
tamaan liian homogeenisia tiimejä. Ama-
bile (1998) kehottaa valitsemaan ryhmiin
yksilöitä, jotka tukevat toisiaan, mutta
edustavat erilaisia näkökulmia ja tausto-
ja. Erilainen osaaminen ja erilaiset ajatus-
tyylit aikaansaavat ideoiden yhdistelyä
mielenkiintoisilla ja yllättävillä tavoilla.
Tästä syystä jäsenten erilaisuus on luovas-
sa tiimitoiminnassa tärkeää. Tiimin
uudet jäsenet tulisi valita niin, että he li-
säävät innovatiivisuuden potentiaalia
(Katz 1982; West et al. 1998, 30–31).

Monien tutkimusten mukaan tärkein
ryhmän tehokkuuteen liittyvä tekijä on
ryhmäkohtaisten tavoitteiden ja päämää-
rien asettaminen. Ryhmän jäsenten tulee
lisäksi kokea yhteinen tavoite jännittä-
väksi, sitoutua siihen ja auttaa tiimitove-
reitaan vaikeissa tilanteissa tai taantuma-
vaiheissa sekä arvostaa kunkin tiimin jä-
senen ajatuksia ja asiantuntemusta.
(Amabile 1998.) Sethi, Smith ja Park
(2001) saivat selville, että pelkästään eri
funktionaalisten alueiden edustajien si-
sällyttäminen uusia tuotteita kehittele-
vään tiimiin ei paranna sen innovatiivi-
suutta: tiimien innovatiivisuus paranee
vasta tiimin jäsenten omaksuttua vahvan
kollektiivisen identiteetin.

Ryhmän innovatiivisuutta ennustavia
tekijöitä ovat ryhmän/tiimin tavoitteisiin
sitoutumisen ohella tavoitteiden selkeys,
tiimin osallistuminen, tehtäväorientaatio
ja innovaation tukeminen. (West et al.
1998, 30.) On tärkeää, että tiimin inno-
vatiivisuutta tuetaan ja palkitaan. Esimie-
het ovat tärkeässä asemassa, koska he sää-
televät palkkioita. He voivat myös vaikut-
taa merkittävästi ryhmän luovaan toi-
mintaan kannustamalla ryhmää kehittä-
mään normeja, jotka tukevat luovuutta
(ks. esim. Lindström & Kiviranta 1995,
66–67; Kuivalahti 1999, 73). Tiimiin tyy-
tymättömät voivat erota tiimistä, ryhtyä
vaatimaan muutoksia tai pyrkiä muutta-
maan sen toimintaa. Tämä voi olla yksi
syy konflikteihin, jotka ovat tavallisia tii-
mitoiminnassa. Konfliktien käsittelyn
tasoa pitäisi niiden poistamisen sijaan
nostaa, sillä rakentava erimielisyys on ko-
ettu ryhmäluovuudessa tärkeäksi (ks.
West et al. 1998, 32).

Usein on korostettu divergentin ajat-
telun ja toistensa kanssa kilpailevien nä-
kökulmien merkitystä luovassa ajattelus-
sa (West et al 1998, 31). Luova prosessi si-
sältää kuitenkin myös konvergenttia ajat-
telua. Heikkilä ja Heikkilä (2000) katso-
vat, että luovaan ongelmanratkaisuun tar-
vitaan kaksi vastakkaista psyykkistä dyna-
miikkaa. Luovan ajattelun vaatima diver-
gentin ja konvergentin ajattelun vaihei-
den nopea vuorottelu voi olla yhdelle ih-
miselle vaativaa. Joskus luova ongelman-
ratkaisu näyttää sujuvan helpommin ryh-
mässä, kun toisiaan täydentävistä vaiheis-
ta huolehtivat juuri siihen sopivat ihmi-
set. Aitoa dialogia toteuttavassa luovassa
ryhmässä vaiheiden vuorottelu ei ole
myöskään niin vaikeaa kuin tavanomai-
sissa ryhmissä (Heikkilä & Heikkilä
2000, 45–48).

Amabilen teorian mukaisesti ihminen on luovimmillaan saadessaan työskennellä tilanteessa, jossa hän voi käyttää luovan ajattelun taitojaan ja vahvinta erikoisasiantuntemustaan sisäisesti motivoivassa tehtävässä (Amabile 1982; 1996; Brown 1989; Collins & Amabile 1999). Luovuusvyöhykkeen tunnistaminen on tärkeää pyrittäessä parantamaan sekä organisaation että yksilön luovuutta etenkin luovimpien ihmisten kohdalla (Amabile 1988, 157; Williams & Yang 1999, 382). Amabilen (1988, 141) luovuuden malli sopii kuvaamaan paitsi yksilö- myös ryhmäluovuutta. Yksilöt ratkovat organisaatioissa kompleksisia ongelmia, jotka vaativat usein pienen ryhmän yhteistoimintaa.

Organisaation tulee luoda edellytykset sille, että ihmiset oppivat hallitsemaan epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta sekä pystyvät kehittymään yhdessä (Ruohotie 1990). *Kannustava johtaminen* tukee työyhteisön piirissä esiintyvää luovuutta. Erityisesti positiivinen palaute on tärkeää. Negatiivinen palaute ja ideoiden loputon arviointi voivat vahingoittaa organisaation luovuutta. Amabile (1998) viittaa valalla olevaan uskoon, jonka mukaan on ammatillisesti palkitsevaa arvostella uusia ideoita; kritisoiva ihminen vaikuttaa usein viisaalta. Kyseinen attributionaalinen harha tuo mukanaan arvioinnin kulttuurin, joka saa ihmiset keskittymään tulokseen liittyviin ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Tämä lisää ulkoisen motivaation esiintymistä ja luo pelon kulttuurin, joka estää sisäisen motivaation esiintymistä.

Amabile et al. (1996, 1160) pitävät kannustamista luovuutta edeltävänä tekijänä ja työryhmän tukea kriittisenä edellytyksenä luovuuden syntymiselle. Tuen ja kannustuksen merkitys saattaa riippua

siitä, millainen tehtävä on kyseessä. Porterin, Lawlerin ja Hackmanin (1991, 201) mukaan voimakkaasti positiiviset, rohkaisevat ilmaukset voivat lisätä vireystasoa (aktivaatio, arousal) tietyissä tilanteissa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vahvistamalla jäsenten sitoutumista tiimin tavoitteeseen ja korostamalla kunkin jäsenen merkitystä tavoitteen saavuttamisessa. Erittäin voimakas kannustus voi tehostaa suoritusta hyvin hallituissa tehtävissä, mutta ei välttämättä silloin, kun tehtävät ovat uusia ja tuntemattomia. Tukea antava, rohkaiseva ja hyväksyvä ryhmä voi lisätä yksilön suorituskykyä uusissa ja tuntemattomissa tehtävissä vähentämällä vireyden tasoa. Aktivaatiotason nousu siis parantaa yksilön suoritusta yksinkertaisissa, toistuvissa suoritustehtävissä, mutta oppimista vaativissa ja uusissa tehtävissä se voi heikentää suoritusta (Porter et al. 1991, 200–201).

Palautteiden informatiivinen sisältö on tärkeää, ja siksi palautetta tulisi antaa myös epäonnistuneista luovista suorituksista. Esimiehet unohtavat kuitenkin usein antaa palautetta: ihmiset voivat tällöin toimia luovasti jonkin aikaa, mutta ilman vahvistamista luova käyttäytymisen sammuu. Sisäinen motivaatio riittää jonkin aikaa, mutta ollakseen jatkuvaa luovan ponnistelun tulee olla arvostettua ja siitä tulee palkita. Amabilen (1998) mukaan luovaa käyttäytymistä rohkaisevat johtajat käyttävät harvoin ulkoisia palkkioita. Sen sijaan he jakavat runsaasti tunnustusta luovista ponnisteluista. Parhaassa tapauksessa johtajat voivat toimia roolimalleina, painottaa sitkeyttä vaikeiden ongelmien ratkaisussa ja rohkaista viestintää tiimin sisällä. Amabilen (1998) mukaan tällainen käyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen.

Mainostoimisto luovan tiimitoiminnan esimerkkinä¹

Adhokratialle tyypilliset, joskus tiuhaan vaihtuvat ja tehtäväkohtaisesti rakentuvat tiimit ovat leimaantavia mainostoimistotyöskentelyssä. Yhteistyö asiakkaan kanssa on olennainen osa tiimin toimintaa. Yhteistyö on tärkeää paitsi toimiston sisällä myös asiakkaan ja toimiston välillä: asiakkaan ja toimiston välisen kommunikaation on pelattava ja kemioiden toimittava. Lisäksi budjetin pitäisi olla riittävä tehtävän suorittamiseksi. Ylivoimaisen vaikeat tehtävät voivat johtaa liialliseen yrittämiseen ja alentaa ennen pitkää motivaatiota.

Asiakas arvioi ja käyttää tiimin, harvemmin ainoastaan yksilön, luovaa tuotosta. Mainostoimistoilla on useita eri alojen asiakkaita, joten niillä on myös mahdollisuus oppia erilaisista markkinoista. Ne toimivat verkostomaisesti, ja verkostoissa tapahtuva vuorovaikutus lisää oppimisen mahdollisuuksia. Vaativat asiakkaat ja riittävät resurssit luovat edellytyksiä kasvulle. Hyvämaineisimmat toimistot ovat paremmassa asemassa sikäli, että ne saavat tai voivat valita parempia, osaavampia ja pitkäaikaisempia asiakkaita kuin vähemmän arvostetut toimistot. Monilla asiakasaloilla innovatiiviset yritykset pyrkivät vastaamaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin uusilla tuotteilla tai liiketoimintakonsepteilla. Niitä koskevat toimeksiannot ovat mainostoimiston kannalta uusia, kompleksisia tehtäviä, joista on mahdollisuus oppia eniten. Mitä innovatiivisempia asiakkaita mainostoimistolla on, sitä todennäköisemmin henkilöstön jäsenillä on myös oppimismahdollisuuksia. Tiimin asenne on

kyseenalaistava – jo asiakkaan toimeksi-
antoon suhtaudutaan kriittisesti.

Tiimi kokoontuu luovaa briaiffiä (toimeksi-
antoa) varten, ja jatkomenettely-
tä sovitaan tiimissä. Tiimi tutkii toi-
meksi-antoa aina kriittisyydellä; mitään
ei niellä pureksimatta. Joskus näemme
ongelman toisella tavalla kuin asiakas,
uudelleen hahmottaminen on päivit-
täistä.

Kyseenalaistaminen ja ongelman uu-
delleen hahmottaminen viittaavat inno-
vatiivisen toiminnan luonteeseen, jossa
voidaan erottaa ongelmien löytämisen
(problem finding, ks. esim. Jay & Perkins
1997) piirteitä. Kyseenalaistaminen on
viety jopa työtapoihin; luova tiimi voi il-
maista asiakkaalle hänen kirjallisesta toi-
meksiannostaan (briaiffi) poikkeavan ja
sitä kyseenalaistavan näkemyksen
(vastabriaiffin). Reflektio voi muodostua
tärkeäksi oppimismuodoksi sekä asiak-
kaalle että tiimin jäsenille. Tiimin sisä-
isen kritiikin nähdään estävän pahat epä-
onnistumiset.

Joissakin toimistoissa tiimit ovat va-
kiintuneita siinä mielessä, että ne palve-
levat niille nimettyjä asiakkaita. Toisissa
toimistoissa taas tiimit ovat projektikoh-
taisia. Yksi henkilö voi silloin kuulua
useampaan tiimiin. Tiimin jäsenet vaihtu-
vat myös melko tiuhaan. Copywriterin
ja art directorin muodostama työpari on
usein pysyvä tiimin osa. Työskentelyssä
voidaan erottaa selkeä luova vaihe, jonka
aikana erityisesti copywriterin, AD:n ja
projektivastaavan yhteistyö on keskeistä.
Keskenään yhteensopiva copywriter-AD-
pari voi toimia yhdessä vuosikymmeniä.

¹Esimerkki perustuu Korpelaisen (2005) tutkimukseen, joka kohteena oli innovatiivisuuden , mo-
tivaation ja jaksamisen yhteys markkinointiviestintäyrityksissä (mainostoimistoissa).

Sitoutuminen tiimiin tai ihmisiin on vahvempaa kuin sitoutuminen yritykseen. Empowerment merkitsee mainostoimistossa paitsi yksilöiden myös tiimien voimaantumista. Haastateltavat pitivät tiimin toimivuutta yhtenä avainkysymyksenä ammatillisen kasvun kannalta. Kysymys on varsin pitkälle energiasta ja sen suuntautumisesta, tehtävämotivaatiosta ja sitoutumisesta yhteiseen tavoitteeseen.

Huipputiimissä koheesio syvenee ja energia suuntautuu työhön, eikä tiimin pitämiseen kasassa. Ihmiset sitoutuvat tiimiin ja kasvavat tiiminä.

Yhteishenki ja yhteiset toimintatavat edistävät paitsi oppimista myös jaksamista. Asiakaskohtaiset tiimit ovat osoittaneet hyviksi. Sopiva vaihtelu niiden kokoonpanoissa pitää yllä innovatiivisuutta tuomalla uusia impulsseja luovaan työhön. Tiimin koetaan synnyttävän energiaa, ja sillä nähdään olevan terapeuttistakin merkitystä. Tiimi voi siis muodostaa ulkoisen voimavaran tai se voi tarjota sosiaalista tukea.

Jäsenten erilaisuus voi haastateltavien mielestä parantaa luovuutta, mutta se voi tapahtua koheesio- ja kustannuksella. Oikean kokoonpanon löytämiseen pitää paneutua. Korpelaisen (2005) tutkimuksen yhteydessä tehdyissä ryhmähaastattelussa tuli esiin se, että osallistujat olivat olleet mukana tilanteissa, joissa haettiin testamalla erilaisia kokoonpanoja. Monissa tapauksissa tekeminen osoittautui hankalaksi ja ristiriitoja oli paljon. Haastattelujen mukaan olisi hyvä, jos tiimissä olisi ”yhteensopivia erilaisia ihmisiä, jotka nauravat samoille asioille”. Yhteistyökyky on äärimmäisen tärkeää. Yksilöiden osaamisen kunnioittaminen on haastateltavien mielestä avain hyvään yhteistoimintaan tiimeissä.

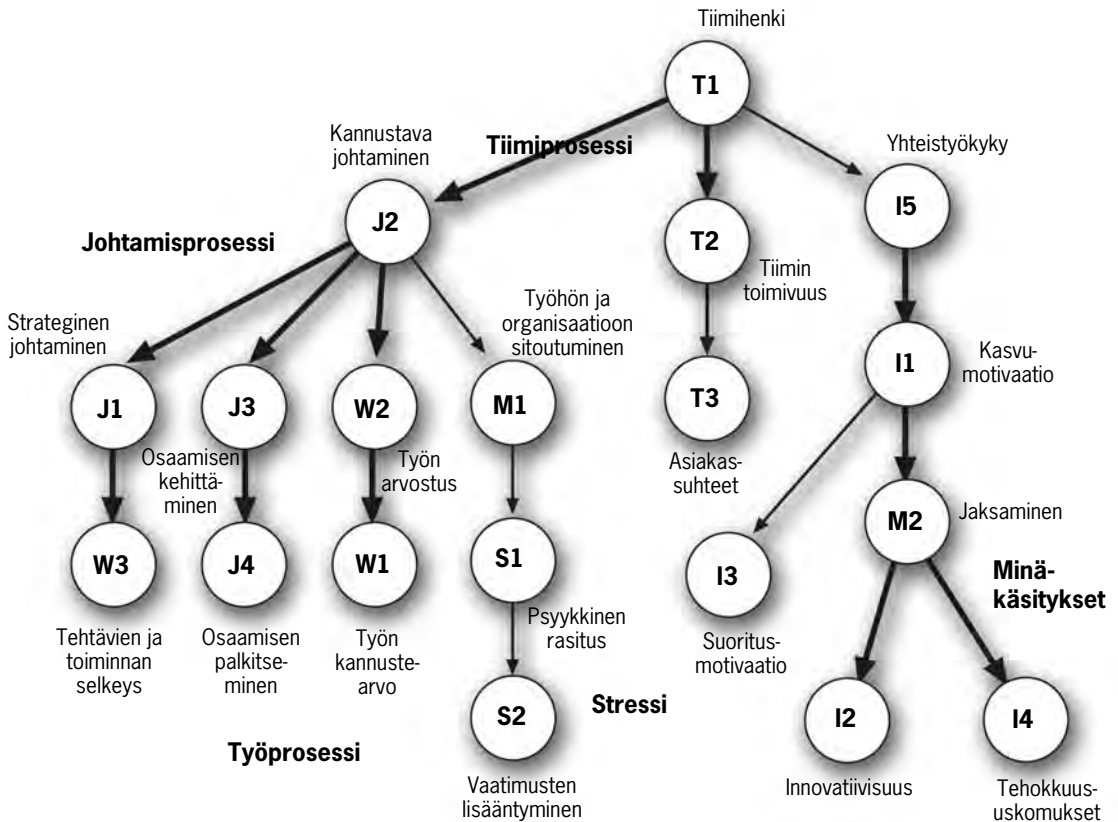
Pitää pystyä keskustelemaan ja toimimaan tasavertaisessa ympäristössä, vaikka toisten jäsenten työ on näkyvämpää kuin toisten.

Työn arvostus, tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja luottamus toistensa ammattitaitoon sekä avoimuus ovat tärkeitä mainontaa tekevissä tiimeissä, koska tiimien tuotos on riippuvainen yhteistoi-
minnasta ja vuorovaikutuksesta. Avoimuus on yhteydessä luovuuteen, ja sillä näyttää niin ikään olevan keskeinen rooli yksilön ammatillisen kasvun edellytyksenä.

Korpelaisen (2005) aineistoon perustuva B-Course -malli tuo esille tiimiluovuuden keskeisen aseman mainostoimiston työssä: *tiimihenki* (T1) on mallissa ylinä oleva muuttuja.

Kasvutarpeet nousevat siitä, että yksilö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa oleva avoin systeemi: yksilön ja ympäristön vuorovaikutus on kasvukäsitteen ytimessä (Alderfer 1972, 133). Hyvät vuorovaikutussuhteet ovat edellytyksenä kasvun ja luovan potentiaal-
in vapauttamiselle (Alderfer 1972, 45). Tämä vuorovaikutus näkyy mallissa *yhteistyökyvyn* (I5), *tiimihengen* (T1) ja *kanustavan johtamisen* (J2) yhteyksissä: nämä kunkin mainitun prosessin responsiiviset tekijät yhdistävät B-Course -mallissa minäkäsitykset, tiimiprosessin, johtamisen ja työprosessin toisiinsa ja osoittavat yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden yhteyttä jaksamiseen, innovatiivisuuteen ja kasvuun.

Yhteistyökyky kuvastaa liittymismotiivaatiota, joka on *kasvumotiivaation* (I1) edellytys. Kasvumotiivaatiota voidaan pitää synonyymina sisäiselle motivaatiolle, jota Amabile pitää yhtenä luovuuden



Kuvio 1. Tiimiprosessin välittävää luonnetta kuvaava malli. Yhteyksien vahvuuksia on kuvattu nuolten paksuudella. Nuolten suunta ei edellytä yhteyksien kausaalisuutta.

avainelementtinä. Ruohotien (1986, 44) mukaan vakaat henkilösuhteet ja liittymistarpeiden tyydyttämismahdollisuudet merkitsevät sitä, että yksilön sosiaalinen ahdistuneisuus ja riippuvuus muista, muun muassa heidän arvioinneistaan, vähenee. Näin hänelle tarjoutuu paremmat mahdollisuudet ryhtyä tavoittelemaan henkistä kasvua, entistä yksilöllisempiä ja vaikeammin saavutettavia päämääriä. Luova tuotos edellyttää tiimin sisäisen yhteistyön toimivuutta (T2), ja myös asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Eri asiakkailta on erilaisia vuorovaikutustyyliä, joissa heijastuvat vuorovaikutuksen tiiviys ja laatu. *Asiakassuhteet* (T3) kuvaa vastaajien näkemystä asiakkaiden ja tiimin yhteydenpidosta, tiimin jäsenten asiakkailtaan saamasta kannustavasta pa-

lanteesta ja siitä, miten asiakkaat arvostavat tiimin jäsenten ammattitaitoa. *Asiakassuhteiden* (T3) yhteys tiimin toimivuuteen (T2) on heikompi kuin tiimihengen (T1) yhteys tiimin toimivuuteen. Asiakkaat ovat mukana lähinnä luovan prosessin alussa (briiffaus) ja lopussa (hyväksyminen ja arviointi), mutta useimmiten luova tuotos syntyy tiimin ponnistelujen seurauksena. Ilmeisesti pääosa kasvusta ja kehityksestä tapahtuu vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten ja asiakkaiden kanssa, ja heiltä saatu palaute on oppimisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Kannustavan johtamisen (J2) ja tiimihengen (T1) yhteys sitoo johtamisprosessin ja tiimiprosessin toisiinsa - ja kuten kuvioista voi havaita kyseinen yhteys on

vahva. Kannustavan johtamisen kärki-
muuttuja on ”Esimieheni luottaa alaisiinsa
ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti”.
Tulos korostaa empowermentia johtami-
sen haasteena: johdon valtuutus tiimeille
yhdistää johtamisprosessin ja tiimiproses-
sin (ks. esim. Ruohotie 2001). Organisaat-
ion luomat edellytykset luovalle tiimityöl-
le ja kasvulle näyttävät välittyvän kannus-
tavan johtamisen avulla.

Johtaminen on haasteellista.

Aina ollaan tekemisissä voimakkaiden
ihmisten kanssa, joilla on omat käsityk-
sensä toimintatavoista.

Määräily ei kyllä toimi, aina pitää joh-
taa alhaalta ylös.

Mainostoimistoissa yksilön työpanos
on sidoksissa toisten työpanokseen: työ on
prosessipainotteista ja verkostomaista,
luova tuotos on yhdessä aikaansaatu ja työ
ulottuu yli perinteisten organisaatorajo-
jen. Yksilön menestys riippuu kollektiivi-
sestä menestyksestä. Keskinäinen riippu-
vaisuus ja toisten tukeminen, autonomia ja
intensiivinen kommunikaatio ovat mai-
nostoimiston luovan tiimityön tunnus-
merkkejä. Charles Handy (1995) on pitä-
nyt mainostoimistoa tulevan työn mallina.

Etsikää mainostoimistosta approksima-
tiivista mallia siitä, kuinka työskentelemme
tulevaisuudessa. Mainostoimisto organiso-
i itsensä klustereiksi ja työryhmiksi, jotka
voivat olla luovuuteen, mediaosaamiseen
tai johonkin muuhun erikoisosaamisen
liittyviä. Mainonnan asiantuntijat tulevat
näistä klustereista; he osallistuvat erilaisiin
projekteihin ja työskentelevät eri asiakkai-
den hyväksi. He voivat työskennellä useissa
eri ryhmissä aina tilanteen mukaan. Mai-
nostoimisto on joustava matriisiorganisaat-
io. Ydin on tiukasti määritelty, mutta sen

ympäriellä on paljon liikkumatilaa – sitä
enemmän, mitä pätevämpiä ihmiset ovat
(Handy 1995, 174).

Lopuksi

Ympäristön monimutkaisuus ja jat-
kuva muutos tuovat mukanaan tar-
vetta löytää uusia organisaatiomuo-
toja. Uudet mallit ovat joustavia ja perus-
tuvat usein verkostomaiseen toimintata-
paan ja tiimityöskentelyyn. Tiimiluovuus
korostuu nykyaikaisissa työyhteisöissä: epä-
varmassa ympäristössä tiimit kohtaavat
usein odottamattomia ja uusia tilanteita,
joista selviytymiseksi tiimeiltä vaaditaan
entistä enemmän ongelmanratkaisutaitoja
ja luovan prosessin hallitsemista. Usein on-
gelmat eivät edes ole näkyvissä, vaan ne
pitää löytää (problem-finding, ks.
Csikszentmihalyi 1988). Luovuudessa on
viime kädessä kysymys siitä, voivatko ihmi-
set hyödyntää kykyjään ja käyttää koko po-
tentiaaliaan. Työympäristö voi antaa tähän
mahdollisuuksia; toisaalta se voi myös vas-
tustaa luovia pyrkimyksiä ja saada yksilön
luopumaan luovista ponnisteluista tai
suuntaamaan ne toisaalle. Tiimi ei ole tae
luovuuden esiintymiselle, mutta parhaim-
millaan se johtaa uutta luovaan synergiaan
ja edistää yksilöllisen luovuuden välitty-
mistä organisaatioon.

Lähteet

Alderfer, C. P. 1972. Existence, Relatedness,
and Growth. Human needs in organizational set-
tings. New York: The Free Press.

Amabile, T. M. 1982. Social psychology of
creativity: A consensual assesment technique. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 997–1013.

Amabile, T. M. 1988. A model of creativity
and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.

Amabile, T. M. 1996. Creativity in Context.
Boulder, Colorado: Westview Press.

- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Brown, R. T. 1989. Creativity. What are we to measure? In J. A. Goover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (Eds.) *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press, 3–32.
- Collins, M. A. & Amabile, T. A. 1999. Motivation and Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University, 297–312.
- Csikszentmihalyi, M. 1988. Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energetic approaches to cognition. *New ideas in psychology* 6 (2), 177–181.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Handy, C. 1993. *Understanding Organizations*. Fourth edition. England: Penguin Books.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2000. Dialogi - vain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Jay, E. S. & Perkins, D. N. 1997. Problem Finding: The Search for Mechanism. In M. A. Runco, (Ed.) *The Creativity Research Handbook 1*. Crosskill, NJ: Hampton Press.
- Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly* 27, 81–104.
- Korpelainen, K. (2005). Kasvun pelivara. Innovaatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tamperensis 1092.
- Kuivalahti, M. 1999. Yksilön oppiminen ryhmässä. Tapaustutkimus systeemisuunnittelun ryhmätöistä. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tamperensis 680.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. 1999. Knowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to Succeed. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.) *Shared Cognition in Organizations: The management of knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit: ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mintzberg, H. 1983. *Designing Effective Organizations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1989. *Designing Effective Organizations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. 2000. Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. Human Relations. The Tavistock Institute. London: SAGE Publications.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39, 607–634.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1991. Ways Groups Influence Work Effectiveness. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* 74 (2), 71–80.
- Ruohotie, P. 1986. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Julkaisu n:o 9. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Sethi, R., Smith, D.C. & Park, C.W. 2002. Creating Creative New Product Development Teams, *Harvard Business Review*, August, 16-18.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 40, 145–180.
- West, M. A. & Anderson, N. R. 1996. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81 (6), 680–693.
- West, M. A., Borrill, C. S. & Unsworth, K. L. 1998. Team Effectiveness in Organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13. Great Britain: John Wiley & Sons, 1–48.
- Williams, W. M. & Yang, L. T. 1999. Organizational Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University, 373–391.