
Minna Liikanen

Vauhtia ja varjojohtajuutta: kulttuurisesti moninaisten tiimien luovuus musiikki- ja elokuva-aloilla

Tiimityö, luovuus ja kulttuurinen moninaisuus suomalaisessa työelämässä

Organisaatioilta odotetaan kykyä vastata nopeasti ja tehokkaasti paitsi monenlaisiin organisaation sisältä ja ulkopuolelta kumpuaviin haasteisiin myös uusiin mahdollisuuksiin nyt ja tulevaisuudessa. Tiukkojen aikarajoitteiden vallitessa haasteisiin vastaaminen edellyttää organisaatiolta luovuutta ja kykyä vastata nopean suoriutumisen paineisiin. Organisaatioissa toimitaankin yhä useammin vaihtuvissa kokoonpanoissa ja työtä tehdään usein projekti- ja tiimiperusteisesti (Lundin ym. 2015). Jo 2000-luvun alkupuolella yli 80 prosenttia suomalaisista työpaikoista hyödynsi tiimejä (Niemelä & Kalliola 2007). Johtamisen alalle sijoittuvassa tutkimuskirjallisuudessa tiimien on esitetty olevan kykeneviä tuottamaan lopputuotoksia tehtäviin, jotka ovat kompleksisia sekä vaativat nopeaa suoriutumista ja ennen kaikkea luovuutta (ks. Hoever ym. 2012; Kozlowski & Bell 2013).

Nykyään luovuutta pidetään keskeisenä organisaatioiden suoriutumiselle, innovaatioille ja kilpailukyvyille (ks. Zhou & Hoever 2014). Luovuus on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena 1900-luvun varhaisilta vuosikymmeniltä lähtien. Alkujaan tutkijoiden huomio kohdistui erityisesti siihen, mitkä piirteet tekevät tietyistä yksilöistä toisia luovempia (ks. Barron & Harrington 1981). Organisaatioissa esiintyvän luovuuden tutkijat ovat puolestaan jakaneet liki neljäkymmenen vuoden ajan varsin yksimielisesti käsityksen siitä, että luovuus viittaa uusiin, hyödyllisiin ja tiettyyn käyttötarkoitukseen tai tavoitteeseen soveltuviin tuotoksiin sekä niiden tekemiseen

(ks. Amabile 1988; Leung & Wang 2015). Organisaatioissa luovuudessa on usein kyse työntekijöiden yhteisistä ponnisteluista yksilöiden huippusuoritusten sijaan.

Samaan aikaan kun luovuuden vaatimukset ja tiimityöskentely organisaatioissa ovat lisääntyneet, kulttuurisesta moninaisuudesta on tullut realiteetti suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä. Suomi on perinteisesti ollut maastamuuttomaa. 1990-luvun alkupuolelta lähtien maamme on kuitenkin vastaanottanut yhä enemmän maahanmuuttajia suhteessa maamme rajojen ulkopuolelle muuttaviin (Tilastokeskus 2022). Maahanmuutto on tuonut mukanaan eri kansallisuuksia, etnisyyksiä ja kieli-ryhmiä edustavia ihmisiä suomalaiseen yhteiskuntaan. Moninaisuutta on myös työpaikoilla, ja näin ollen myös tiimeissä, muun muassa maahanmuuton ja globalisoituneen liiketoimintaympäristön ansiosta. Se, että työtä tehdään kansainvälisissä projekteissa ja asiakkaat ovat kansainvälisiä, alkaa olla varsin tuttua Suomessa toimiville yrityksille ja organisaatioille.

Tutkin väitöskirjatutkimuksessani (Liikanen 2021) kulttuurisesti moninaisten tiimien luovuutta nopean luovan prosessin aikana. Ymmärrän luovuuden toiminnaksi, joka tähtää uusien, käyttötarkoitukseensa soveltuvien ja hyödyllisten loppu-tuotosten tuottamiseen (vrt. Amabile 1988). Tutkimukseni tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisena tiimien jäsenet sekä heidän sidosryhmiensä edustajat havaitsevat kulttuurisen moninaisuuden merkityksen tiimien luovuudessa, sekä siitä, millaisia esteitä ja mahdollistajia tiimien jäsenet ja sidosryhmien edustajat havaitsivat luovuudelle. Laadullisin menetelmin toteutettuun tutkimukseeni osallistui kansainvälisellä musiikkialalla toimivia sävellystiimejä sekä elokuva-alalla toimivia tiimejä, joiden odotettiin olevan luovia 24 tunnista 60 tuntiin kestävien elokuvanteko- ja sävellyssessioiden aikana. Tutkimusaineisto koostui 23 teema-haastattelusta, jotka analysoin sisällönanalyysin avulla. Lisäksi käytin dokumentti- ja havainnointiaineistoa kuvaamaan tapausten yleisiä piirteitä. Väitöstyöni tuotti kiinnostavia tuloksia, jotka tuovat uutta ymmärrystä kulttuurisesti moninaisten tiimien luovuudesta nopean luovan prosessin aikana. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi näitä tuloksia nivoen niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Kulttuurisella moninaisuudella on vaihtelevia merkityksiä tiimien luovuudessa

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa moninaisuuden on esitetty hyödyttävän tiimejä ja organisaatioita (esim. Bouncken ym. 2016; Jang 2017). Kulttuurisesti moninaisten tiimien jäsenten on nähty tuovan tiimeihin erityisesti tietoja, taitoja, kokemuksia, näkökulmia ja osaamista, jotka muodostavat tiimeihin ainutlaatuisen informaation resurssien varannon. Tätä on pidetty hyödyllisenä etenkin tiimin päätöksenteolle, ongelmanratkaisulle ja luovuudelle (esim. van Knippenberg & Schippers 2007; Williams & O'Reilly 1998).

Toisaalta tiimien moninaisuuden on aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetty tuovan mukanaan myös haasteita, joita ovat esimerkiksi tiimeissä ilmenevät konfliktit, heikentynyt suoriutuminen sekä jäsenten heikko sitoutuminen omaan tiimiinsä (ks. Stahl ym. 2010a; Leung & Wang 2015). Empiirinen tutkimus moninaisuuden merkityksestä tiimien luovuudessa on kuitenkin ollut rajallista tutkijoiden mielenkiinnon suuntauduttua pikemminkin moninaisuuteen innovaatiotoiminnan yhteydessä (esim. Bouncken ym. 2016). Tiimin jäsenten oma näkökulma moninaisuuden merkityksestä tiimin luovuudessa on saanut osakseen niukasti huomiota. Siten myös ymmärrys siitä, millä tavoin moninaisuus toimii tiimin luovuuden taustalla, on jäänyt vähäiseksi.

Kulttuurisesti moninaisten tiimien on esitetty olevan kykeneviä luovuuteen suo-
tuisten edellytysten vallitessa (esim. Leung & Wang 2015; Stahl ym. 2010b). Tiimien luovuudelle sinänsä on tutkimuskirjallisuudessa ehdotettu lukuisia mahdollistajia ja esteitä (ks. Amabile ym. 1996; Shalley & Gilson 2004). Sitä, millaisia mahdollistajia ja esteitä on juuri kulttuurisesti moninaisten tiimien luovuudelle, on kuitenkin tutkittu niukasti.

Tutkimukseni osoitti, että kulttuurisella moninaisuudella havaitaan olevan vaihtelevia merkityksiä tiimien luovuudessa. Musiikkialalla toimivien tiimien luovuudessa moninaisuutta pidettiin kulttuurisidonnaisen musiikkitiedon sekä tiimin jäsenten kotimusiikkimarkkinoita koskevan tiedon lähteenä. Esimerkiksi japanilaisten ja korealaisten tiiminjäsenten havaittiin ammentavan japanilaisen ja korealaisen pop-musiikin elementeistä ja musiikkityyleistä kirjoittaessaan pop-lauluja yhdessä suomalaisten lauluntekijöiden kanssa. Tätä pidettiin keskeisenä lopputuotosten uutuudelle ja ainutlaatuisuudelle sekä niiden sopivuudelle käyttötarkoitukseensa.

Elokuvantekoon keskittyvien tiimien luovuudessa kulttuurinen moninaisuus havaittiin puolestaan elokuvanteossa hyödynnettävien kulttuurisidonnaisten informaationaalisten resurssien – kuten ideoiden, näkökulmien, kielitaidon ja tiedon – lähteenä, mikä näyttäytyi keskeisenä lopputuotosten ainutlaatuisuudelle.

Molemmissa tutkimissani tapauksissa kulttuurinen moninaisuus oli kuitenkin osoittautunut myös kielellisten haasteiden lähteeksi. Tiimin työskentelykielen osaamisessa oli eroja jäsenten välillä. Tämän oli havaittu haastavan tiimien luovuutta vahingoittamalla tiimin jäsenten keskinäistä viestintää, tuomalla mukanaan turhautumista, konflikteja ja keskeytyksiä sekä kuluttamalla aikaa. Näin ollen moninaisuus näyttäytyy yhtäältä rikkautena ja toisaalta myös haasteena tiimien luovuudelle, kun se havaitaan eroavaisuuksina tiimin jäsenten kulttuurisidonnaisissa informaationaalisissa resursseissa.

Tutkimukseni tuotti tietoa myös tiimien luovuuden mahdollistajista ja esteistä. Yksittäisten tiimin jäsenten tasolla esimerkiksi sosiaaliset ja viestinnälliset taidot koettiin tärkeinä tiimien luovuudelle, kun taas tiimien tasolla korostettiin tiimin sisäistä johtajuutta. Tiimien työympäristöön paikannettujen aikarajoitteiden, välttämättömien resurssien, psykologisen turvallisuuden sekä fyysisen työympäristön ominaisuuksien oli puolestaan havaittu mahdollistaneen luovuutta. Tutkimuksessani tuli esiin uudentyyppinen, tiimin ulkopuolelta tuleva luovuutta mahdollistava varjojohtajuus. Sille oli tyypillistä johtajuuden rajallinen saatavuus luovan prosessin aikana sekä johtajuuskäyttäytyminen, jossa keskeistä oli tiimin työajan, kokoonpanon ja lopputuotosten rajoittaminen. Tällaisen johtajuuskäyttäytymisen oli koettu osoittavan tiimeille rajat, joiden puitteissa tiimien oli mahdollista organisoida omaa työtään, kokeilla uusia ratkaisuja sekä tehdä lopputuotoksiaan koskevia päätöksiä.

Luovuus dynaamisena ja kontekstisidonnaisena ilmiönä

Väitöskirjani johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimieni tiimien luovuudessa on kyse dynaamisesta ilmiöstä, jossa kulttuurisella moninaisuudella on vaihtelevia ja jopa ristiriitaisia merkityksiä. Kulttuurinen moninaisuus näyttäytyy tiimeissä samanaikaisena informaationaalisena moninaisuutena: etenkin kulttuurisidonnaisen tiedon sekä kielellisten haasteiden lähteenä. Lisäksi tällaisten tiimien luovuudelle havaitaan erilaisia, kontekstisidonnaisia mahdollistajia ja esteitä (Liikanen 2021).

Luovuutta pidetään luonteenomaisena varsinkin kulttuuri- ja viihdeteollisuuden aloilla toimiville organisaatioille. Vaikka tutkimani tiimit toimivat tällaisilla aloilla, on huomionarvoista, että luovuutta on useimmilla aloilla ja useimmissa työtehtävissä, joskin vaihtelevissa määrin (ks. Kaufman & Beghetto 2009).

Tutkimukseni antaa oman panoksensa tutkimuskirjallisuuteen, mutta sen tulokset voivat olla hyödyksi myös käytännön työelämän toimijoille. Tutkimukseni tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi pyrittäessä muodostamaan tiimejä, joilta odotetaan nopeaa luovuutta. Yhtä lailla sitä voidaan hyödyntää, kun pyrkimyksenä on tukea tiimien luovuutta organisaatioissa esimerkiksi työympäristöjä ja johtajuutta kehittämällä. Tutkimani tapaukset osoittavat musiikki- ja elokuva-aloilla toimivien kulttuurisesti moninaisten tiimien kykenevän luovuuteen tiukkojen aikarajoitteiden puitteissa. Tämä kannustaa pohtimaan nopean luovan prosessin mahdollisuuksia uutena luovan tiimityön muotona näiden alojen lisäksi muillakin aloilla.

Minna Liikasen johtamisen väitöskirja The creativity of culturally diverse teams within the rapid creative process tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 1.10.2021. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8816-6>

Kirjoittaja

Minna Liikanen

KT, KM, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto
sähköposti: minna.t.liikanen@jyu.fi

Kirjallisuus

Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations.

Research in Organizational Behavior, 10, 123–167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. The Academy of Management Journal 39 (5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>

- Barron, F. & Harrington, D. M.** (1981) Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology* 32 (1), 439–476.
- Bouncken, R., Brem, A. & Kraus, S.** (2016) Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management* 20 (1), 1–34. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P. & Barkema, H. G.** (2012) Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology* 97 (5), 982–996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>
- Jang, S.** (2017) Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organizational Science* 28 (6), 993–1009. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1162>
- Kaufman, J. & Beghetto, R.** (2009) Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology* 13, 1–12. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013688>
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S.** (2013) Work groups and teams in organizations. Teoksessa I. B. Weiner, N. W. Schmitt & S. Highhouse (toim.) *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology* (2. painos). Hoboken, NJ: Wiley, 412–469.
- Leung, K. & Wang, J. A.** (2015) Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior* 36 (7), 1008–1025. <https://doi.org/10.1002/job.2021>
- Liikanen, M.** (2021) The creativity of culturally diverse teams within the rapid creative process. *JYU Dissertations* 425. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/77747>
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. & Sydow, J.** (2015) *Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Niemelä, J. & Kalliola, S.** (2007) Team membership and experiences of work in Finnish context. *Economic and Industrial Democracy* 28, 552–588. <https://doi.org/10.1177/0143831X07082196>
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L.** (2004) What leaders need to know: A review of social

- and contextual conditions that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly* 15 (1), 33–53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Stahl, G., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K.** (2010a) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies* 41 (4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G., Mäkelä, K., Zander, L. & Maznevski, M. L.** (2010b) A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (4), 439–447. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.009>
- Tilastokeskus** (2022) Maahan- ja maastamuutto muuttomaan, sukupuolen ja kansalaisuuden mukaan, 1990–2020. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Maahanmuuttajat_ ja_ kotoutuminen/Maahanmuuttajat_ ja_ kotoutuminen___Maahanmuuttajat_ ja_ kotoutuminen/maakoto_pxt_11vz.px (luettu 22.5.2022)
- van Knippenberg, D. L. & Schippers, M.** (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology* 58, 515–541. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Williams, K. & O'Reilly, C. A.** (1998) Demography and diversity in organizations. Teoksessa B. M. Staw & R. M. Sutton (toim.) *Research in organizational behaviour*. Stanford: JAI, 77–140.
- Zhou, J. & Hoever, I. J.** (2014) Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>