

Innovaatiojohtamisen merkitys luovuuden edistämiseksi

PJOK Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Pauliina Piitulainen

Ohjaaja:
KTM Sari Laine

29.4.2024

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Pauliina Piitulainen

Otsikko: Innovaatiojohtamisen merkitys luovuuden edistämiseksi

Ohjaaja: KTM Sari Laine

Sivumäärä: 50 sivua

Päivämäärä: 29.4.2024

Tässä tutkielmassa käsitellään luovuutta ja innovaatiojohtamista sekä erityisesti innovaatiojohtamisen merkitystä luovuuden edistämiseksi. Yleisesti luovuutta sekä innovaatioita pidetään myönteisinä ilmiöinä, minkä vuoksi suurin osa näihin keskittyvistä aikaisemmista tutkimuksista tarkastelee aiheita lähtökohtaisesti myönteisestä näkökulmasta. Luovuuden ajatellaan usein olevan organisaatioiden menestymisen edellytys ja kilpailuedun mahdollistaja. Tämä näkemys korostaa yksipuolista ajattelutapaa sekä suhtautumista luovuuteen ja siten unohtaa, että jokaisella asialla on kääntöpuolensa. Tässä tutkielmassa luovuuteen suhtaudutaan myös myönteisenä ilmiönä, mutta samaan aikaan esitetään, että lisäksi sen kielteiseen puoleen tulisi kiinnittää huomiota.

Tutkielmassa tutustutaan myös innovaatiojohtamiseen, sillä tieteellinen kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut, ja on tunnistettu tarve osata johtaa innovaatiotoimintaa. Innovaatiojohtamista voidaan pitää suhteellisen uutena johtajuustyylinä, eikä siitä ole löydettävissä yhtenäistä mallia tai vielä havaintoa, että se tunnistettaisiin kirjallisuudessa omaksi johtajuustyylikseen. Innovaatiojohtamista voidaan kuitenkin hyödyntää työntekijöiden luovuuden edistämiseksi. Se on myös osa organisaation laajempaa innovaatiostrategiaa ja tukee organisaation mukautumista toimintaympäristöönsä.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on hyödynnetty viimeisimpiä artikkeleja näistä viime aikoina paljon tutkituista aiheista. Tutkimusaiheita voidaankin pitää yhteiskunnallisesti ajankohtaisina. Yhä nopeutuva muutostahti ja kilpailun kiristyminen ovat tehneet luovuudesta halutun ominaisuuden organisaatioissa. Koko organisaation tulee olla luova ja innovatiivinen, jotta markkinoilla voidaan menestyä. Tämän tavoittelemiseksi voidaan hyödyntää innovaatiojohtamista, mutta ensin tulee selkeyttää, mitä sillä tarkoitetaan ja miten sitä voidaan toteuttaa, mihin tämä tutkielma paneutuu.

Tutkielman tuloksista voidaan havaita, että innovaatiojohtaminen mahdollistaa korkeamman luovuuden ja innovatiivisuuden tason organisaatioissa erilaisten toimenpiteiden edistämisen kautta. Näitä toimenpiteitä ovat erityisesti innovaatiostrategian luominen, kontekstin ja organisaatiokulttuurin huomioiminen, luovuutta edistävän johtamiskäyttäytymisen hyödyntäminen sekä motivointi ja palkitseminen.

Avainsanat: luovuus, luovuuden kielteinen puoli, innovatiivinen käyttäytyminen, innovaatiojohtaja, innovaatiojohtaminen, innovaatiostrategia

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusaiheen tausta ja valinta	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	8
1.3	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys	9
2	Luovuus	11
2.1	Luovuus käsitteenä ja sen osa-alueet	11
2.2	Dynaaminen komponenttimalli	13
2.3	Luovuutta rajoittavat tekijät	16
2.4	Luovuutta edistävät tekijät	17
2.4.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
2.4.2	Johtaminen ja johtajuustyyli	19
2.4.3	Persoonaa, piirteet ja tunteet	19
2.4.4	Muut tekijät	20
2.5	Miten luovuus voi olla haitallista?	21
3	Innovaatiojohtaminen	24
3.1	Innovaatio käsitteenä ja sen ominaisuudet	24
3.2	Innovaatiostrategia	25
3.3	Mitä innovaatiojohtamisella tarkoitetaan?	27
3.4	Innovatiivisen johtajan ominaisuudet	29
3.5	Eri johtajuustyylien vaikutus luovuuteen ja innovatiivisuuteen	31
4	Innovaatiojohtamisen merkitys luovuudelle	34
4.1	Aiheen merkitys organisaatioille	34
4.2	Mitä haasteita johtamistapaan liittyy?	35
4.3	Miten innovaatiojohtamisella voidaan edistää luovuutta?	37
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	42
	Lähteet	47

KUVIOT

Kuva 1 Dynaamisen komponenttimallin yksilön luovutusprosessi (mukaillen Amabile & Pratt 2016). 14

Kuva 2 Dynaamisen komponenttimallin organisaation innovaatioprosessi (mukaillen Amabile & Pratt 2016). 15

TAULUKOT

Taulukko 1 Johtajuustyyliä kategorioituna (mukaillen Lee ym. 2020). 31

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja valinta

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan innovaatiojohtajuutta ja luovuutta sekä erityisesti innovaatiojohtamisen merkitystä luovuuden edistämiseksi. Globalisaatio on aiheuttanut organisaatioille tarpeen olla kykeneväinen kilpailemaan ankarassa kilpailuympäristössä. Luovuuden ja innovaatioiden nähdään usein olevan avainasemassa organisaation kasvun, menestyksen ja kilpailuedun kannalta. (ks. esim. Damanpour 2014, 1265; Hughes ym. 2018, 549; Kremer ym. 2019; Momcilovic ym. 2022.)

Organisaation innovatiivisuus edellyttää luovia työntekijöitä ja luovan ilmapiirin. Näin ollen ilman luovia työntekijöitä ei ole innovatiivisia organisaatioita. Tämän ilmiön vuoksi innovaatiojohtajuuden tutkiminen on yleistynyt huomattavasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, ja tarve innovatiivisille johtajille on kasvanut. (Hughes ym. 2018; Chaubey ym. 2022; Zulganef 2023.) Tutkimusaihetta voidaan pitää siten merkityksellisenä jokaiselle organisaatiolle, joka haluaa menestyä.

Luovuutta ja innovaatioita on tutkittu laajasti eri aloilla pyrkimyksenä lisätä ymmärrystä aiheista. Erityisen paljon näitä on tutkittu yksilötasolla ja vähemmän tiimi- ja organisaatiotasolla (Byron ym. 2023). Kuitenkaan käsitteille ei ole yhtenäisiä määrittelyjä, mikä aiheuttaa tulkinnallisia vaikeuksia tutkimuksissa (Khessina ym. 2018; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023). Luovuuden ja innovaation käsitteet ovat usein tiiviisti yhteydessä toisiinsa, mutta ne eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymejä, sillä niillä katsotaan olevan erilaiset taustat. Tämän vuoksi on myös tarpeellista tarkastella käsitteiden määrittelyä.

Koska aikaisemmat tutkimukset lähestyvät luovuutta myönteisestä näkökulmasta, jättää se tilaa mahdollisen kielteisen puolen tarkastelulle. Pyrin siten tuomaan tutkielmaani myös vähemmän tutkittua näkökulmaa luovuudesta. Poiketen lähtökohtaisesti myönteisestä näkökulmasta, Khessina ym. (2018) esittävät, että erityisesti luovuudella, mutta myös innovaatioilla on luontaisia kustannuksia, sivuvaikutuksia sekä pitkän aikavälin seuraamuksia. Näiden tiedostaminen voi auttaa organisaatiota ennakoimaan sekä allokoimaan luovuuden ja innovaatioiden aiheuttamia kustannuksia. Kuten muissa liiketoiminnan osa-alueissa, on mahdolliset riskit suotuisaa tiedostaa ennen lopullista sitoutumista.

Kirjallisuuden perusteella aiheisiin liittyy yhteiskunnallista merkitystä sekä viimeaikaista tieteellistä kiinnostusta. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin jättäneet vähemmälle tarkastelulle erityisesti luovuuden, mutta myös innovaatioiden kielteisen puolen. Tämän vuoksi on tarpeellista tuoda vähemmän tutkittua näkökulmaa esille. Innovaatiojohtamisen käsite ja sen tutkiminen on yleistynyt muutamien viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta sitä ei ole käsitykseni mukaan liitetty vielä osaksi johtamistyylejä. Yhtenä tutkielman tavoitteena onkin tutustua tarkemmin innovaatiojohtamiseen ja siihen, mistä se koostuu. Lopuksi tutkielman tarkoituksena on tarkastella innovaatiojohtamisen merkitystä luovuudelle ja millä innovaatiojohtamisen keinoilla luovuutta voidaan edistää. Kirjallisuuskatsaukselle on tarvetta, koska aiheet ovat yhteiskunnallisesti ajankohtaisia ja uusia tutkimuksia julkaistaan jatkuvasti.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tämä tutkielma käsittelee innovaatiojohtamisen merkitystä luovuudelle ja millä keinoilla luovuutta voidaan edistää. Luovuutta ja innovaatiojohtamista tarkastellaan sekä omina ilmiöinä että yhdessä. Luovuutta tarkastellaan kriittisellä tasolla huomioiden sekä myönteinen että kielteinen näkökulma.

Tiimitasoinen tarkastelu on rajattu tutkielman ulkopuolelle, sillä tiimin toiminta ja organisoituminen eivät kuulu tämän tutkielman aihepiiriin. Tiimien merkitys kuitenkin huomioidaan, sillä organisaatiot tarvitsevat tiimejä sekä ideoimaan että toteuttamaan näitä ideoita konkreettisiksi asioiksi. Lisäksi tutkielmassa on mielekästä tarkastella innovaation käsitettä, sillä tutkimuksissa luovuutta ja innovaatioita tarkastellaan usein yhdessä ja ne liittyvät läheisesti toisiinsa.

Tutkielmassa on yksi päätutkimuskysymys, jossa yhdistyy pääteemat eli luovuus ja innovaatiojohtaminen. Päätutkimuskysymys on:

- *Mikä merkitys innovaatiojohtamisella on luovuuden edistämiseen?*

Tutkielmassa käytetään myös apukysymyksiä, joiden tarkoituksena on tuoda esiin muita tutkielmaan oleellisesti liittyviä näkökulmia. Luovuuden osalta tutkielmassa tarkastellaan myös rajoittavia tekijöitä, sillä mikäli organisatorista luovuutta halutaan edistää, on tärkeää tietää ensin tekijöitä, jotka rajoittavat sitä. Lisäksi tutkielmassa on tarkoitus käsitellä vähemmän tutkittua näkökulmaa luovuudesta eli millainen kielteinen puoli sillä

mahdollisesti on. Myös innovatiivisten johtajien ominaisuuksia tarkastellaan. Tutkielman apukysymyksiä ovat:

- *Mitkä tekijät rajoittavat ja edistävät luovuutta?*
- *Mitä mahdollisia haittavaikutuksia luovuudesta voi aiheutua?*
- *Mitä ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla on?*

Tutkielman tarkoituksena on lisätä tietoa luovuuden myönteisestä ja kielteisestä puolesta, innovaatiojohtamisesta sekä luovuuden ja innovaatiojohtamisen yhteyksistä. Tutkimusaiheen vuoksi tähän tutkielmaan sopivia käsitteitä ovat luovuus, luovuuden kielteinen puoli, innovatiivinen käyttäytyminen, innovaatiojohtaja, innovaatiojohtaminen ja innovaatiostrategia.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen aineisto koostuu pääosin vertaisarvioituista kausijulkaisuista. Teoreettinen aineisto on haettu Turun yliopiston Volter-tietokannasta. Aineiston keräämisessä on käytetty muun muassa seuraavia hakusanoja: *creativity AND innovation, creativity AND leadership, creativity AND innovation AND "negative effects", "innovation leadership" OR innovaatiojohta**. Teoreettinen aineisto koostuu pääasiassa johtamisen ja organisoinnin alan journaaleista, mutta myös psykologian journaaleja on hyödynnetty, sillä luovuutta on tutkittu tällä alalla jo huomattavasti.

Tutkielman teemoja lähestytään erilaisten johtamisen ja organisoinnin alan mallien ja teorioiden kautta. Amabilen ja Prattin dynaamista komponenttimallia tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2. Mallia pidetään tähän asti lupaavimpana teoreettisena mallina luovuudesta ja innovaatioista organisaatiokontekstissa (Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023). Ye ym. (2022) ovat tarkastelleet työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä sosiaaliskognitiivisen teorian pohjalta erityisesti kahdesta näkökulmasta: organisaation ilmapiirin ja luovan johtajuuden näkökulmista. Innovaatiojohtamista tarkastellaan puolestaan erilaisten johtajuuskäytäntöjen kautta, koska siitä ei ole löydettävissä yhtenäistä mallia. Lee ym. (2020) ovat tarkastelleet 13 johtamistyylin yhteyttä yksilöiden luovaan ja innovatiiviseen tehokkuuteen. Tätä kattavaa katsausta erilaisten johtajuustyylien vaikutuksista innovaatiojohtamiseen hyödynnetään tässä työssä

pohjustavana kehyksenä. Tutkielmassa tarkastellaan myös luovien johtajien ominaisuuksia, minkä kautta pyritään saamaan vielä kokonaisvaltaisempi ymmärrys ilmiöistä.

Psykologian joulunäiden hyödyntämisellä pyritään täydentämään tutkielmassa käytettäviä malleja ja teorioita. Esimerkiksi Fischerin ym. (2019) tutkimus sisäisten ja ulkoisten motivaattorien vaikutuksesta luovuuteen ja innovaatioihin täydentää Amabilen ja Prattin dynaamisen komponenttimallin havaintoja. Kandler ym. (2016) ovat tarkastelleet myönteisinä pidettyjä persoonallisuuspiirteitä, joiden on huomattu olevan yhteydessä luovuuteen sekä sitä, missä määrin yksilön geeneillä ja ympäristöllä on vaikutusta luovuuteen. Vastaavasti Jonason ym. (2017) ovat tutkineet kielteisinä pidettyjen persoonallisuuspiirteiden vaikutusta luovuuteen. Erityisesti näiden tutkijoiden malleja hyödynnetään tässä työssä.

2 Luovuus

Luovuutta pidetään yhtenä tärkeänä tekijänä organisaation menestyksen ja kilpailuedun kannalta (Kremer ym. 2019; Mehraein ym. 2023). Luovuutta pidetään usein innovaation edellytyksenä ja tutkimuksissa näiden välinen yhteys on todettu vahvaksi (ks. esim. Sarooghi ym. 2015, 715). Luovuutta kuvataan ideoinniksi, joka luovuus-innovaatioprosessin jälkeen muuttuu innovaatioksi eli idean toteuttamiseksi. Innovaatioita pidetään siten luovan työn konkreettisena tuloksena. (Hughes ym. 2018; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023.)

Tässä luvussa tutkielman ensimmäistä pääteemaa, luovuutta, tarkastellaan ensin käsitteenä, jonka jälkeen esitetään erilaisia osa-alueita, joista luovuuden on esitetty koostuvan. Lisäksi on merkityksellistä tarkastella niitä tekijöitä, jotka toisaalta rajoittavat luovuutta sekä tukevat luovaa ajattelua. Tarkastelun kohteena on myös luovuuden kielteinen puoli, jota aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet vähemmän.

2.1 Luovuus käsitteenä ja sen osa-alueet

Luovuudelle ei ole yhtenäistä selkeää määritelmää. Useat tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä sen suhteen, että luovuus viittaa uuden ja hyödyllisen idean tuottamiseen. (ks. esim. Kandler ym. 2016; Kapoor 2019; Potocnik ym. 2022; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023.) Myös Hughes ym. (2018, 551) ottavat kantaa luovuuden käsitteeseen ja määrittelevät sen liittyvän uusien ideoiden kognitiivisiin- ja käyttäytymisprosesseihin. Toisaalta luovuudella voidaan viitata yksilön suhteellisen pysyviin piirteisiin ja käyttäytymiseen (Kandler ym. 2016, 231). Amabile ja Pratt (2016, 158) ehdottavat luovuuden olevan subjektiivinen rakennelma, joka on sosiaalisella tasolla sidottuna aikaan ja paikkaan. Uudenlainen luova ajattelu on sidoksissa siten toimialaan, joka osaltaan määrittelee uutuuden piirteen luovuudelle. Näin on myös toisen määrittävän piirteen, hyödyllisyyden, kohdalla. He katsovat, että luovuus on käsitteenä arvovapaa. Tämä tarkoittaa, että käsitteeseen ei tulisi lähtökohtaisesti suhtautua myönteisesti, kuten moni alan tutkija ilmenee tekevän.

Myös Potocnikin ym. (2022, 149–150, 153–154) mukaan luovuuden käsitteeseen liittyy tietynlaisia jännitteitä ja vaatimuksia, eikä siihen tulisi suhtautua lähtökohtaisesti hyötyjen, kuten menestyksen tai tehokkuuden, kautta. Jännitteet johtuvat pääosin käsitteen uutuuden ja hyödyllisyyden vaatimuksista, sillä ne ovat kahden eri kognitiivisen

prosessin tuloksia. Uutuuden vaatimus korreloi usein kielteisesti hyödyllisyyden sekä idean käytännön toteuttamisen kanssa, sillä mitä uudempi idea, sitä harvemmin se yleensä toteutetaan. Vastaavasti, mikäli ideoita ei toteuteta, eivät ne voi täyttää hyödyllisyyden vaatimusta.

Miron-Spektor ja Beenen (2015, 53, 61–63) esittävät, että idean uutuusvaatimus edellyttää sisäistä motivaatiota, psykologista turvallisuutta sekä halun oppia uutta eli oppimistavoitteen. Idean hyödyllisyysvaatimus edellyttää taas tehokkuustavoitteen eli muiden henkilöiden näkökulmien huomioon otamisen sekä halun vähentää epävarmuutta. Jotta ideaa voidaan pitää luovana, täytyy sen sisältää molemmat vaatimukset, ja tätä varten sekä oppimis- että tehokkuustavoitteen tulee täytyä. Mikäli vain yksi tavoite täyttyy, heikentää se toista tavoitetta ja lopulta uutuuden ja hyödyllisyyden vaatimuksia.

Ei voida olla täysin varmoja, mistä luovuus koostuu, mutta voidaan sanoa, että luovuuteen vaikuttaa ainakin motivaatioon, kognitioon, tunteisiin, persoonaan, identifioitumiseen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät mekanismit. Näihin mekanismeihin vaikuttaa kuitenkin edelleen muita tekijöitä, joten on vaikeaa sanoa, minkä mekanismin vaikutus luovuuteen on vahvin. (Hughes ym. 2018, 556–558; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023, 12.) Persoonallisuuspiirteistä avoimuuden on ajateltu olevan luovuuden ydinominaisuus, sillä siinä ilmenee korkeampi riskinsietokyky, halu kehittyä, laajat mielenkiinnonkohteet ja sisäinen motivaatio. Samoin ekstroversion piirre eli ulospäinsuuntautuneisuus voidaan yhdistää luovuuteen, sillä siinä ilmenee riskienottokyky, sosiaaliset taidot ja avoin ilmaisuus. Myös älykkyyden on huomattu ennakoivan luovuutta ja erityisesti taitoa toteuttaa sitä käytännössä. Kognitiivisena kykynä älykkyyteen yhdistetään järkiperäinen ajattelu sekä kyky oppia, jäsentää ja käyttää tietoa. (Kandler ym. 2016, 231–232.)

Avoimuuden, ekstroversion ja älykkyyden on aikaisemmissa tutkimuksissa huomattu olevan periytyviä. Tämän on pohdittu tarkoittavan sitä, että luovuus voisi olla jossain määrin periytyvää, mutta perimän vaikutusta ei nähdä merkittäväksi. Yksilön luovuus rakentuu siis mahdollisesti osittain geenitekijöistä. Kuitenkin useissa tutkimuksissa ympäristötekijöiden on huomattu ennakoivan vahvemmin yksilön luovaa ajattelua ja käyttäytymistä. Joka tapauksessa sekä geenit että ympäristö vaikuttavat yksilön luovuuteen. (Kandler ym. 2016, 233, 242–243; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023, 9.)

Luovuutta on vaikea mitata, eikä yleisesti hyväksytyä mittaristoa sen mittaamiseksi ole olemassa, mikä aiheuttaa tulkinnallisia haasteita. Esimerkiksi persoonallisuuspiirteitä

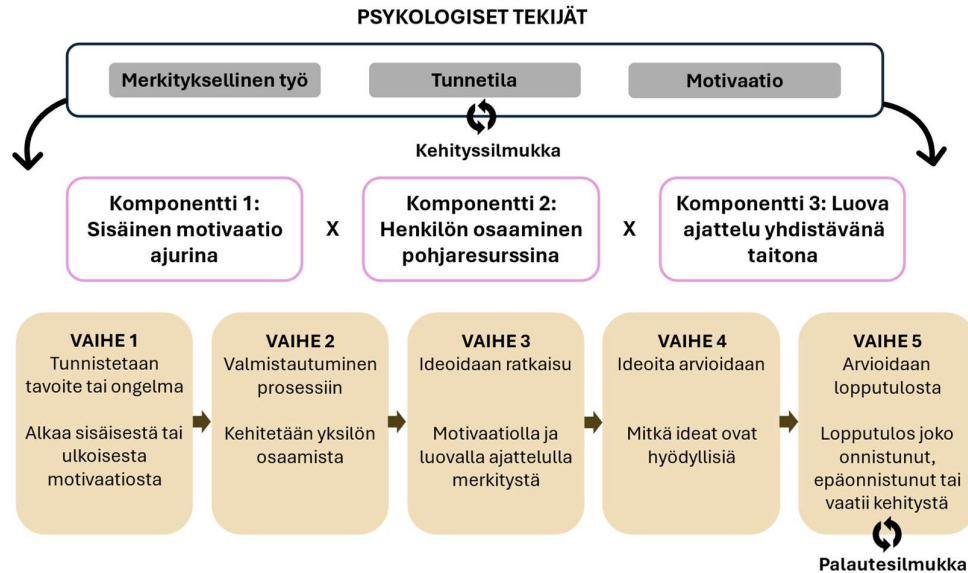
mitataan usein itse- ja vertaisarvioinnilla, kun taas älykkyyttä mitataan kognitiivisen suorituskyvyn kautta. Ennen kuin yleisesti hyväksytty mittaristo on olemassa, tulee tuloksiin suhtautua varauksella. (Kandler ym. 2016, 232; Hughes ym. 2018, 560; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023, 10.)

2.2 Dynaaminen komponenttimalli

Tässä luvussa tarkastellaan luovuuden tutkimukselle keskeistä mallia, johon liittyy myös tutkielman toinen pääteema, innovaatiojohtaminen. Amabile ja Pratt (2016) tarkastelevat dynaamisessa komponenttimallissa luovuuteen liittyviä yksilötason psykologisia prosesseja, organisaation innovaatioprosessia sekä, miten nämä ovat yhteydessä toisiinsa. Mallissa luovuus ja innovaatio käsitetään saman prosessin eri puoliksi. Dynaamisuus mallissa ilmenee siten, mikäli jokin psykologisista tekijöistä muuttuu, muuttaa se myös jäljelle jääviä tekijöitä. Motivaatiota pidetään tärkeimpänä dynaamisimpana muuttujana, sillä se on kaikkein alttein muutoksille.

Malli olettaa, että luovuus- ja innovaatioprosesseihin tarvitaan komponentteina ajuri, pohjaresursseja sekä taitoa yhdistää resurssit uusilla tavoilla ja, että yksilön luovuus ja organisaation innovaatio ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Yksilötason komponentit ovat seuraavanlaisia: 1. sisäinen motivaatio toimii ajurina, 2. henkilön osaaminen, tietämys sekä tekniset taidot toimivat pohjaresursseina ja 3. luova ajattelu toimii taitona yhdistää nämä asiat toisiinsa. Luovaksi ajatteluksi katsotaan esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, avoin ajattelu, erilaiset piirteet, joiden kautta yksilö ottaa riskejä sekä sitkeyttä osoittavat työskentelytyylit. (Amabile & Pratt 2016.)

Yksilön luovuusprosessi jaotellaan viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tavoite tai ongelma. Tämä vaihe voi alkaa sisäisen tai ulkoisen motivaation kautta. Toisessa vaiheessa valmistaudutaan onnistuneeseen prosessiin yksilön osaamista kehittämällä. Kolmannessa vaiheessa ideoidaan, miten haluttu tavoite saavutetaan tai ongelma ratkaistaan. Tässä vaiheessa korostuvat luova ajattelu ja motivaatio. Neljännessä vaiheessa jo tuotettuja ideoita arvioidaan niiden hyödyllisyyden kannalta. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan lopputulosta ja tehdään päätöksiä. Tätä vaihetta hallinnoi palautesilmukka (engl. feedback loop), jonka kautta lopputulos voidaan palauttaa johonkin edellisistä vaiheista. (Amabile & Pratt 2016.) Tämä prosessi on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 1.



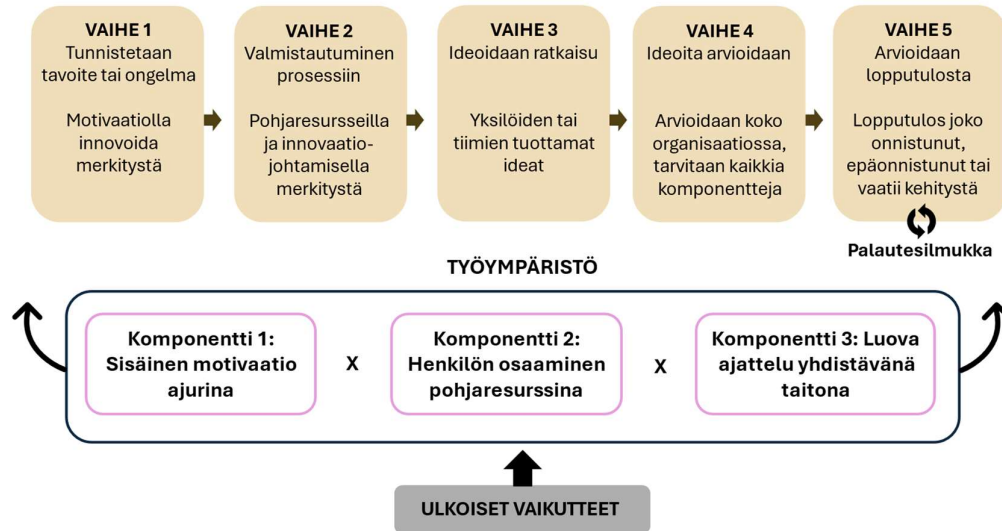
Kuva 1 Dynaamisen komponenttimallin yksilön luovuusprosessi (mukaillen Amabile & Pratt 2016).

X-merkillä kuvataan kaikkien komponenttien merkitystä prosessin kannalta.

Mallin suurimmat muutokset vuoden 1988 versiosta liittyvät luovuuden ja innovaation väliseen yhteyteen sekä psykologisiin tekijöihin. On tärkeää muistaa, että luovuus ja innovaatio nähdään saman prosessin eri puoliksi, mikä tarkoittaa, että prosessi alkaa luovuudella ja päättyy innovaatioon. Mallissa käsitellään myös kehityssilmukkaa (engl. progress loop), merkityksellistä työtä, tunnetiloja ja motivaatiota psykologisina tekijöinä. Kehityssilmukalla viitataan sisäisen motivaation vaikutukseen työskentelyn kehittämisessä, mikä jatkuu syklissä niin kauan, kunnes ulkoinen tekijä katkaisee syklin. Merkityksellinen työ vaikuttaa sisäiseen motivaatioon sekä vahvistaa kehityssilmukkaa. Vaihtelevista tunnetiloista voi olla hyötyä eri prosessin vaiheissa, mutta yleisesti myönteisen tunnetilan odotetaan edistävän luovaa ajattelua ja motivaatiota. Motivaation osalta sisäistä motivaatiota pidetään tärkeimpänä tekijänä, mutta toisinaan ulkoinen motivaatio voi myös edistää luovuutta. (Amabile & Pratt 2016.)

Organisaatiotason komponenttien osalta ajatellaan, että: 1. motivaatio innovoida toimii ajurina, 2. organisaation henkilö-, osaamis-, taloudelliset-, ajalliset- ja tiedolliset resurssit toimivat pohjaresursseina ja 3. innovaatiojohtaminen toimii taitona yhdistää nämä asiat toisiinsa. Nämä komponentit muodostavat myös laajemman työympäristön, joka on alisteinen organisaation ulkopuolisille sosiaalisille, taloudellisille, kulttuurillisille sekä

muille vaikutteille. Komponenttien välistä yhteyttä ja merkitystä kuvataan X-merkinnällä, sillä kaikkia komponentteja tarvitaan innovaatioprosessissa. (Amabile & Pratt 2016.) Organisaation innovaatioprosessi on esitetty alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2 Dynaamisen komponenttimallin organisaation innovaatioprosessi (mukaihen Amabile & Pratt 2016).

Amabilen ja Pratin (2016) organisaation innovaatioprosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan haluttu tavoite tai ratkaistava ongelma. Tässä vaiheessa ajurilla eli motivaatiolla innovoida on eniten vaikutusta. Toisessa vaiheessa valmistaudutaan onnistuneeseen prosessiin määrittämällä esimerkiksi projektin tavoitteet, resurssit, johtamisrakenne, budjetti, aikarajat ja mittaristo. Tässä vaiheessa pohjaresursseilla ja innovaatiojohtamisella on merkittävä rooli. Kun pohja on rakennettu, kolmas vaihe perustuu täysin yksilöiden tai tiimien tuottamiin ideoihin, joiden kautta aloitetaan luomaan mahdollisuuksia. Neljännessä vaiheessa arvioidaan tuotettuja ideoita ja mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa ideoita arvioidaan koko organisaatiossa relevanttien yksiköiden kanssa ja tarvitaan kaikkia komponentteja. Johtamista tarvitaan esimerkiksi viemään hyvät ideat eteenpäin ja muut ideat jatkokehitykseen. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa arvioidaan lopputulosta ja tehdään päätöksiä. Tätä vaihetta hallinnoi palautesilmukka, jonka kautta lopputulos voidaan myös palauttaa johonkin edellisistä vaiheista.

2.3 Luovuutta rajoittavat tekijät

Luovuutta edistäviä tekijöitä on tutkittu enemmän kuin sitä rajoittavia tekijöitä. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan myös luovuutta rajoittavia tekijöitä. On tarpeellista tiedostaa, että jopa yksi tai muutama rajoite voi estää luovuuden, mikäli rajoite on olemukseltaan merkittävä, vaikka edistäviä tekijöitä olisi enemmän. Luovuutta rajoittavat tekijät saattavat olla samoja kuin sitä edistävät tekijät, kuten organisaation ilmapiiri ja johtaminen. Toisinaan rajoite on luonnostaan esiintyvä tekijä, esimerkiksi ajallinen rajoite. (Blomberg ym. 2017, 79.)

Organisaation ja yhteiskunnan säännöt, määräykset, rajalliset resurssit sekä aikataulut asettavat toisinaan haasteita luovuudelle. Nämä ja muut rajoitukset, kuten työstä aiheutuva stressi, eivät kuitenkaan aina johda heikentyneeseen luovuuden tasoon. Tutkimukset ovat raportoineet, että rajoitteet johtavat toisinaan myönteisiin tuloksiin eli edistävät luovuutta, joten organisaatioiden tulee löytää sopiva tasapaino rajoitteiden suhteen. (Acar ym. 2019; Dost & Qatiti 2023.)

Yksilön luovuuteen sisältyy itsensä johtamiseen, motivaatioon, tunteisiin, tietoon ja kokemukseen liittyviä tekijöitä. Itsensä johtamiseen sisältyvät esimerkiksi itsetunto, itsesääntely ja luova identiteetti. Mikäli yksilö kokee omaavansa alhaisen tason näiden osalta, rajoittaa se yksilön luovuutta. Myös motivaatiolla on havaittu olevan rajoittava vaikutus, vaikka tutkimukset ovat ristiriidassa keskenään. Palkintojen eli ulkoisten motivaattoreiden katsotaan usein rajoittavan luovuutta, mutta toisinaan niitä pidetään sopivissa määrin hyödyllisenä. Lyhytkestoiset tunteet ja pidempiaikaiset tunnetilat ovat kolmas vaikuttava tekijä. Kielteisten tunteiden katsotaan usein toimivan rajoitteena. Neljäntenä rajoitteena toimivat tieto ja kokemus silloin, kun ne lähtökohtaisesti rajoittavat yksilön ajattelua tai johtavat rutiininomaiseen ajatteluun. (Blomberg ym. 2017, 83–85.)

Acar ym. (2019, 99–100, 104–105) määrittelevät luovuudelle kolmenlaisia rajoitteita: 1. syöttörajoitteet (engl. input constraints), 2. prosessirajoitteet ja 3. tuotosrajoitteet (engl. output constraints). Syöttörajoitteilla viitataan ajallisiin, henkilöpääomallisiin, taloudellisiin, ja materiaallisiin resursseihin ja niiden puuttumiseen. Prosessirajoitteisiin sisältyy muodollisia käytänteitä ja sääntöjä, jotka ovat ennalta määrättyjä. Tuotosrajoitteet viittaavat tekijöihin, jotka määrittävät luovan prosessin lopputuloksen. Ne vaikuttavat siihen, mitä lopputulos saa tai ei saa sisältää. On havaittu ristiriitaisia tuloksia sen suhteen, heikentävätkö organisaation vähäiset ajalliset resurssit

(syöttörajoite) aina työntekijän sisäistä motivaatiota vai tarjoaako se motivoivan haasteen. Sen sijaan prosessirajoitteiden on huomattu olevan hyvin vahingollisia motivaation ja luovien ideoiden tuottamisen kannalta.

Juridisen ympäristön rajoitteet, kuten lainsäädännöt ja määräykset, voivat rajoittaa luovuutta ja siten myös innovaatioita kieltämällä, verottamalla tai kannustamalla tiettyjen materiaalien, prosessien tai standardien käyttöön. Standardit puolestaan määrittelevät, mitä ehtoja tuotteiden tai palveluiden on täytettävä. Tämä usein tarkoittaa tasaisia ja yhtenäisiä tuotteita, joita ei yleensä pidetä luovina. (Acar ym. 2019, 96, 107.)

Organisaatiotasolla muita luovuutta rajoittavia tekijöitä ovat esimerkiksi osaamisen puute, liian suuri työtaakka ja stressi, työpaikan poliittinen ympäristö, riittämätön johtaminen, jäykkä organisaatorakenne, vahva hierarkia sekä liian äänekkäät tai ruuhkaiset työtilat. Myös heikko organisaatiokulttuuri, joka ei esimerkiksi tue yhteistyöskentelyä, vapaata tiedon jakoa tai kannusta ideoimaan, rajoittaa luovuutta. Esimerkiksi haitallisten johtamistyylien, kuten autoritaarisen tyylin, on tutkimuksissa tunnistettu rajoittavan luovuutta. (Blomberg ym. 2017, 87–89; Dost & Qatiti 2023, 2567–2568; Mehraein ym. 2023, 754.) Kokonaisuudessaan rajoitteita on monenlaisia ja ne vaihtelevat tyyteittäin, tasoittain sekä muotoilun että ajoituksen suhteen. Sopiva määrä rajoitteita edistää luovuutta, kun taas liiallinen määrä heikentää sitä. (Acar ym. 2019, 113–114.)

2.4 Luovuutta edistävät tekijät

Luovuuteen vaikuttavia edistäviä tekijöitä on tutkittu monia, eikä tähän tutkielmaan ole mahdollista sisällyttää kaikkia tekijöitä. Tutkielmaan on valikoitu yleisimpiä ja eniten tutkittuja yksilön ja organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden yhteyttä luovuuteen voidaan pitää vahvana. Seuraavaksi tarkastellaan motivaation, johtamisen, persoonan ja tunteiden vaikutuksia luovuuden edistämiseen sekä esitellään lyhyesti myös muita tekijöitä.

2.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio, joka luokitellaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, vaikuttaa laajasti yksilön suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Sisäisellä motivaatiolla katsotaan usein olevan korkeampi yhteys luovuuteen, mutta myös organisaation tarjoamalla ulkoisella

motivaatiolla voidaan tarkoituksenmukaisesti edistää luovuutta. Joka tapauksessa motivaattorin tulee olla tarpeeksi merkittävä, että siitä olisi hyötyä. (Hughes ym. 2018, 556–557; Fischer ym. 2019, 2, 10.)

Organisaatiot tarjoavat ulkoista motivaatiota tyypillisesti henkilöstöhallinnollisten tekijöiden kautta. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkitsemiskeinot, joiden toivotaan johtavan haluttuun käytökseen. Palkkiot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: transaktionaalisiin ja suhteellisiin palkintoihin. Transaktionaalisella palkinnolla viitataan aineelliseen, usein taloudelliseen vastikkeeseen, kuten palkankorotukseen tai bonukseen. Suhteellisella palkinnolla tarkoitetaan aineetonta vastiketta, kuten tunnustusta, kehua tai palautetta. Transaktionaalisen palkinnon on ehdotettu olevan tehokkaampi keino luovan työskentelyn parantamiseen kuin suhteellisen palkinnon. Toisaalta tästä on saatu eriäviä tuloksia ja siten ehdotettu, että suhteellinen palkitseminen olisikin tehokkaampaa. Suhteellisen palkitsemisen tehokkuutta perustellaan siten, että se auttaa rakentamaan vahvempia alaissuhteita henkilökohtaisen elementin kautta, mitä kilpailevan yrityksen on vaikeampi imitoida. (Fischer ym. 2019, 4–5, 11; ks. myös Malek ym. 2020, 544.) Voidaan päätellä, että palkitsemiskeinon valinta riippuu halutun käytöksen luonteesta: transaktionaalinen palkinto voi motivoida lyhyellä aikavälillä parempaan tehokkuuteen, kun taas suhteellinen palkinto voi motivoida paremmin pitkällä aikavälillä.

Sisäistä motivaatiota on tutkittu eniten niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Sitä voidaan kuvata henkilökohtaisella omistautuneisuudella ja sitoutuneisuudella, mikä syntyy henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Se on samalla myös kriittinen tekijä, joka ennakoii luovuutta. Tämän ehdotetaan johtuvan siitä, että sisäisesti motivoitunut henkilö nauttii luovasta työskentelystä, arvostaa henkilökohtaista investointiaan ja omistaa enemmän aikaa tekemiselleen. On huomattu, että sisäisesti motivoitunut henkilö hyötyy enemmän suhteellisesta palkitsemisesta. (Hughes ym. 2018, 556; Fischer ym. 2019, 4, 9; Siyal ym. 2021, 1338, 1352.) Sisäisen motivaation merkitystä luovuudelle on havainnollistettu aiemmin myös dynaamisen komponenttimallin yhteydessä luvussa 2.2.

Motivaation edistämiseen käytettävän palkitsemisjärjestelmän tulisi kuitenkin olla tasa-arvoinen. Tasa-arvoinen palkitseminen edistää taas edelleen sisäistä motivaatiota. (Saether 2020, 6.) Fischer ym. (2019, 12) korostavat myös reilun palkitsemisjärjestelmän merkitystä motivoinnissa onnistumisen kannalta.

2.4.2 Johtaminen ja johtajuustyylit

Johtamisen on katsottu vaikuttavan merkittävästi yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason luovuuteen. Eräs ongelmakohta tässä tekijässä on kuitenkin se, että tutkimukset raportoivat myönteisten johtamistyylien johtavan myönteisiin tuloksiin luovuuden suhteen, kun taas haitallisista tyyleistä raportoidaan kielteisiä tuloksia. Tämä ei ole riittävän selkeä arviointitapa, jonka vuoksi on tarpeellista tutkia yksityiskohtaisemmin eri johtajuustyilien vaikutuksia. (Hughes ym. 2018, 549, 564.)

Edellisessä kappaleessa esiteltyä ongelmaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.5. Esimerkiksi Lee ym. (2020) ovat tarkastelleet 13 johtajuusmuuttujan yhteyttä luovuuteen, ja autenttisen sekä yrittäjämäisen johtajuustyilin on havaittu edistävän yksilön luovuutta. Myös transformatiivisen ja osallistavan johtajuustyilin on havaittu edistävän luovuutta sekä organisaation ilmapiiriä että kulttuuria (Blomberg ym. 2017, 87). Lisäksi voimaannuttavan johtaminen yhteys luovuuteen on tunnistettu, sillä se edistää esimerkiksi johtajan ja johdettavan välistä luottamussuhdetta (Dost & Qatiti 2023, 2575).

Johtamisen kautta vaikutetaan organisaation strategiaan, rakenteeseen, tapoihin ja arvoihin. Myös päivittäinen esihenkilötyö sekä se, miten yksilöt, tiimit tai projektit kohdataan vaikuttavat organisaation luovuuteen. (Amabile & Pratt 2016, 160.) Esimerkiksi valinnanvapauden, autonomian, viitekehyksien, resurssien sekä johtajan tuen tarjoaminen työntekijöille edistävät korkeampaa luovuuden tasoa (Blomberg ym. 2017, 86; Potocnik ym. 2022, 155). Erityisesti autonomian tarjoaminen on merkittävä tekijä, jonka on huomattu lisäävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota, tehokkuutta sekä luovuutta (Acar ym. 2019, 105).

2.4.3 Persoona, piirteet ja tunteet

Persoonallisuus ja piirteet muodostavat myös merkittävän tutkimusteeman luovuutta koskevissa tutkimuksissa (Dost & Qatiti 2023, 2566). Potocnikin ym. (2022, 154) mukaan luovan idean tuottamiseen ja toteuttamiseen vaikuttavat erilaiset persoonallisuuspiirteet. Luovan idean tuottamista edistäviä piirteitä ovat esimerkiksi avoimuus uusille kokemuksille sekä ekstroversio eli ulospäinsuuntautuneisuus ja sen yhtenä osapuolena oleva myönteinen affektiivisuus eli tunteiden ilmaisu. Nämä piirteet ovat myös yhteydessä joustavampaan kognitiiviseen eli tiedolliseen ajatteluun. Persoonallisuuspiirteiden kohdalla on hyvä huomioida se, että kaikilla ihmisillä esiintyy

kaikkia piirteitä, mutta piirteet ilmenevät eri tasoilla. Esimerkiksi avoimuuden piirre voi olla hallitsevampi piirre yhdellä henkilöllä kuin toisella henkilöllä.

Tutkimuksissa on huomattu, että erityisesti avoimuus korreloi eniten luovuuden kanssa, mutta ekstroversio on myös merkittävä tekijä, sillä se saattaa helpottaa verkostoitumista ja ideoiden ilmaisua (Kandler ym. 2016, 232, 241; Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023, 21). Myös samat tekijät, jotka luvun 2.3 yhteydessä esiteltiin yksilötason luovuutta rajoittavina tekijöinä, toimivat myös käännetysti sitä edistävinä tekijöinä. Mikäli yksilön itsetunto, itsesääntely ja luova identiteetti ovat korkealla tasolla, on niillä havaittu olevan myönteinen yhteys luovuuteen. (Blomberg 2017, 83–84.)

Tunnetiloilla ja tunteilla on myös vaikutuksia luovuuteen. Ajatellaan, että myönteiset tunnetilat edistävät kykyä ajatella luovemmin, kun taas kielteiset tunnetilat edistävät analyttisempää ajattelua. (Pinkow 2022, 484.) Toisinaan turhautuminen eli kielteinen tunnetila voikin motivoida yksilöä siirtymään luovempiin ongelmanratkaisukeinoihin, mikäli perinteiset keinot eivät ole tuottaneet tulosta. Tunteiden vaikutus vaihtelee sen mukaan, miten ja millä tasolla tunteita koetaan työtehtävissä. (James ym. 2004, 176, 183–184.) Kuitenkin tunteiden vaikutusta luovuuteen on tutkittu vähemmän. Tunteisiin tiedetään vaikuttavan myös tietyt hormonit, kuten dopamiini ja serotoniini, jotka tunnetaan mielihyvähormoneina. (Sidelkivska & Bilbao-Calabuig 2023, 13–14.)

2.4.4 Muut tekijät

Potocnikin ym. (2022, 156) mukaan tiimitoiminnalla on vaikutusta luovuuteen, sillä ideoiden tuottaminen ja toteuttaminen tapahtuu usein tiimissä. Tiimi tarjoaa erilaisia resursseja ja mahdollistaa esimerkiksi parempaa riskienhallintaa. Kuitenkin tiimit koostuvat yksilöistä, minkä vuoksi yksilön luovuuden edistäminen on ensisijaista.

Organisaatiotason luovuutta edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation halu oppia uutta tietoa ja taitoa, riittävät ajalliset ja taloudelliset resurssit, joustava organisaatorakenne sekä keskustelua ja keskittymistä tukevat työskentelytilat. Lisäksi organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvät tekijät, kuten yhteistyöskentely, tiedon jakaminen, yhdessä ideointi ja toisten rohkaisu edistävät organisaation luovuutta. Myös luottamus, huumori, yhteinen visio ja avoin suhtautuminen muiden näkemyksiin ovat merkityksellisiä tekijöitä. (Blomberg ym. 2017, 87–89.) Toisinaan työperäinen stressi voi lisätä luovuutta, mikäli sitä koetaan sopivalla tasolla (Dost & Qatiti 2023, 2576).

Erityisesti organisaatiokulttuuria pidetään tärkeänä luovuuden sekä myös innovatiivisuuden kannalta. Organisaatiokulttuurin käsitetään tarkoittavan normeja, arvoja, uskomuksia ja hiljaisia sääntöjä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään. Psykologinen turvallisuus, avoin viestintä ja virheiden suvaitseminen ovat ratkaisevassa asemassa luovuutta edistävän organisaatiokulttuurin kannalta. (Maj 2023, 183, 188, 199.)

2.5 Miten luovuus voi olla haitallista?

Kriittisen tarkastelun tavoittelemiseksi tässä luvussa tarkastellaan vähemmän tutkittua näkökulmaa luovuudesta. Iso osa aikaisemmista tutkimuksista olettaa, että luovuutta käytetään ainoastaan hyvään tarkoitukseen, mikä voi aiheuttaa puolueellisuutta sen tutkimisessa (ks. esim. Jonason ym. 2017, 150; Khessina ym. 2018). Luovuus yhdistetään usein menestykseen, kehitykseen ja hyödyllisiin ilmiöihin. Ilman luovuutta ei olisi nykyaikaisia mukavuuksia, kuten älypuhelimia, TV-sarjoja tai kirjoja. Kuitenkin luovuuteen liittyy olennaisesti esimerkiksi epäonnistumisia, epävarmuutta ja kustannuksia. Nämä ja muut piirteet tekevät siitä paradoksaalisen ilmiön. (Potocnik 2022, 149–150.)

Luovuuden kielteistä puolta kuvaillaan eri tutkimuksissa eri tavoin. Esimerkiksi Khessina ym. (2018) esittävät, että luovuudesta koituu sekä yksilölle että organisaatiolle suoria kustannuksia, sivuvaikutuksia ja pitkän aikavälin seuraamuksia. Kapoor (2019) on taas tutkinut negatiivista luovuutta ja määrittelee sen tarkoittavan ainoastaan yksilöä hyödyttävän tavoitteen saavuttamista, minkä tarkoituksena ei ole tahallisesti tuottaa vahinkoa muille, vaikka niin voi silti käydä. Tässä tutkielmassa käytetään termiä ”kielteinen puoli”, sillä sen voidaan ymmärtää sisältävän edellä mainitut asiat.

Khessin ym. (2018, 109–112) mukaan luovuuden luontaiset suorat kustannukset johtuvat siitä, että luovia ideoita vastustetaan joko suoraan tai epäsuoraan, luova työntekijä ei halua tehdä jotakin tai, että luovaa johtamista vastustetaan. Suora vastustaminen voi johtua halusta säilyttää tasapaino työpaikalla tai halusta suojella omaa asiantuntija-asemaa ja siten välttää kilpailemisen uhka. Epäsuora vastustaminen tarkoittaa tiedostamatonta vastustelua, jota voidaan perustella käytännöllisistä syistä eli ideaa voidaan pitää liian riskialttiina tai hankalana toteuttaa. Luova työntekijä saattaa aiheuttaa vastustusta uhmaamalla auktoriteettia tai käyttäytymällä itsekkäästi, mikä voi vaatia organisaatiolta enemmän resursseja heidän johtamisessaan. On huomattu, että luova työntekijä on myös alttiimpi mielenterveysongelmille, mikä voi tarkoittaa

organisaatiolle kasvaneita työterveyskustannuksia, toistuvia poissaoloja tai henkilöstön suurta vaihtuvuutta. Lisäksi organisaatio saattaa vastustaa luovaa johtamista, sillä sitä ei yhdistetä johtajaan sopiviin piirteisiin, eikä luovan johtajan välttämättä uskota olevan organisaatiolle hyväksi.

Luovuuden epäsuorat sivuvaikutukset liittyvät itsekontrolliin ja luovaan inflaatioon. Luova työskentely voi johtaa työholismiin, jolloin yksilön työn ja vapaa-ajan tasapaino häiriintyy. Vähentynyt itsekontrolli voi johtaa epäterveellisiin elämäntapoihin, kuten lisääntyneeseen alkoholinkulutukseen jopa työpaikalla. Luovalla inflaatiolla tarkoitetaan puolestaan: mitä luovemmaksi organisaatio muuttuu, sitä vaikeampaa on erottautua luovalla idealla. (Khessina ym. 2018, 112–115.)

Pitkän aikavälin seuraukset liittyvät luovan identiteetin muodostumiseen, luovan menestyksen ansioihin ja luovien ideoiden arvioinnin heikkenemiseen. Luovan identiteetin korostuminen voi aiheuttaa sen riskin, että työntekijä toimii epärehellisesti tai valehtelee. Luovan menestyksen ansalla tarkoitetaan, että aikaisempaa luovaa ideaa yritetään soveltaa eri konteksteihin, mikä pitkällä aikavälillä heikentää luovaa ideointia. Luovan idean arviointi on vaikeaa ja pitkällä aikavälillä siihen kohdistuu erilaisia harhoja, esimerkiksi idean sijasta arvioidaan sen esittäjää, mikä heikentää siten arviointitaitoa. (Khessina ym. 2018, 115–116.)

Mao ym. (2021, 1273–1275) ovat havainneet, että toisen työntekijän luova toiminta voi herättää kollegoissa kateutta tietyissä tilanteissa. Kateuden esitetään johtuvan siitä, että muut kollegat tuntevat itsensä alempiarvoisiksi luovaan työntekijään nähden sekä organisaation taipumuksesta tarjota enemmän resursseja luovalle työntekijälle. Kateelliset kollegat voivat syrjiä luovaa työntekijää, mikä heikentää työpaikan sosiaalisten suhteiden laatua. Luova työntekijä voi tämän takia käyttäytyä puolestaan välinpitämättömästi kollegoita kohtaan. Kateutta ei kuitenkaan välttämättä esiinny, mikäli luova työntekijä auttaa kollegoitaan ja hänen toimintansa hyödyttää heitä.

Gino ja Ariely (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että luovat henkilöt käyttäytyvät useammin epärehellisesti. Tuloksista ilmeni, että luovat henkilöt ovat todennäköisempiä huijaamaan ja käyttäytymään epärehellisesti, sillä he kykenevät paremmin oikeuttamaan epäeettisen toiminnan itselleen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuoda esiin luovuuden kielteistä puolta: vaikka tarkoituksena olisikin löytää luovia ratkaisuja ongelmiin, voi se johtaa epäeettiseen käytökseen.

Negatiivinen luovuus voidaan yhdistää kielteisiin persoonallisuuspiirteisiin, kuten psykopatiaan. Miehet ja naiset ovat samanlaisia useiden psykologisten muuttujien suhteen, mutta naisilla on havaittu enemmän vaihtelua negatiivisessa luovuudessa. Vaihtelu tarkoittaa, että joko tuloksista ei ilmennyt yhtään negatiivista luovuutta tai sitä ilmeni heti suuria määriä. Kokonaisuudessaan miehillä ja naisilla on yhdenvertainen kyky olla kielteisesti luovia. (Kapoor 2019.)

Jonason ym. (2017) ovat tutkineet vähemmän tutkittujen ja kielteisinä pidettyjen persoonallisuuspiirteiden, kuten narsismin, machiavellismin ja psykopatian, vaikutusta luovuuteen. Narsistisessa persoonassa korostuvat turhamaisuus ja itsekeskeisyys, machiavellismissa taas manipulointi sekä kyynisyys ja psykopatiassa aggressiivisuus sekä tunteeton asenne sosiaalisessa tilanteessa. Tutkimuksesta ilmeni, että henkilöt, joiden persoonassa korostuu narsismi raportoivat itse korkeaa luovuuden tasoa, vaikka tutkijat arvioivat heidät lopulta vähiten luoviksi. Henkilöt, joiden persoonassa korostuu machiavellismi tai psykopatia korreloivat vahvasti haitallisen luovuuden kanssa, millä tarkoitetaan kykyä tuottaa muille haittaa luovana pidetyn idean kautta. Haitalliseksi luovuudeksi tulkittiin vastaukset, joissa tavanomaisia asioita, kuten paperiklippiä hyödynnettäisiin tiirikointiin tai tiiliskiveä hyödynnettäisiin autoon murtautumisessa, eikä esimerkiksi resurssina talonrakennukseen. Psykopatia-piirteiden havaittiin olevan vähiten yhteydessä luovuuteen ja sen korostuvan enemmän miehissä kuin naisissa.

Lee ja Dow (2011, 76, 78–79) ovat myös tarkastelleet haitallista luovuutta ja saaneet samankaltaisia tuloksia kuin Jonason ym. Heidän tutkimuksessaan miehet raportoivat enemmän haitallisia ideoita tavanomaisten asioiden hyödyntämiseksi. Vastaukset voitiin yhdistää fyysisen aggression ja vihamielisyyden piirteisiin sekä tulkita, että aggressiivisissa persoonissa korostuu haitallinen luovuus.

Baughman ym. (2014) ovat myös havainneet, että synkkään kolminaisuuteen (engl. the dark triad) kuuluvat kielteiset persoonallisuuspiirteet ovat yhteydessä huijaamisstrategioihin. Tutkimuksessa havaittiin, että miehet hyödynsivät hieman enemmän huijaamisstrategioita kuin naiset. Tulokset yhdistivät machiavellismin ja psykopatian piirteet taipumukseen valehdella eri konteksteissa. Machiavellismi-piirteiden korostuessa valehteluun käytettiin paljon kognitiivista vaivaa: valehtelua usein suunniteltiin etukäteen ja valheeseen kuului paljon yksityiskohtia. Psykopatia-piirteiden korostuessa valehtelu oli todennäköisempää ja se tuotti mielihyvää henkilölle.

3 Innovaatiojohtaminen

Tässä luvussa keskitytään tutkielman toiseen pääteemaan, innovaatiojohtamiseen. Luvun alussa esitellään, mitä innovaatiolla tarkoitetaan ja jatketaan tarkastelemaan innovaatiostrategiaa. Luku jatkuu innovaatiojohtamisen tarkastelulla, jonka jälkeen tarkastellaan niitä ominaisuuksia, jotka voidaan yhdistää innovatiiviseen johtajaan. Lopuksi esitellään eri johtajuustyilien vaikutuksia luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

3.1 Innovaatio käsitteenä ja sen ominaisuudet

Innovaation käsite esiintyy usein yhdessä luovuuden kanssa, minkä vuoksi sen käsitteen ja ilmiön tutkiminen on mielekästä tutkielman tavoitteiden kannalta. Acar ym. (2019, 97) määrittelevät innovaation uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden tai menettelyiden tarkoitukselliseksi käyttöönotoksi ja soveltamiseksi, mitkä ovat uusia joko tietyn roolin, ryhmän tai organisaation osalta. Hughes ym. (2018, 551) puolestaan määrittävät innovaation uusien ideoiden implementointiprosessiksi. Khessina ym. (2018, 120) taas määrittelevät innovaation prosessiksi, joka alkaa keksinnöllä, jatkuu sen kehittämällä ja johtaa uuteen tuotteeseen, prosessiin tai palveluun. Damanpour (2014, 1266) esittää, että innovaatio ei ole pelkästään teknologinen ilmiö, vaan se voi liittyä uuteen johtamistapaan. Amabile ja Pratt (2016, 158) määrittelevät innovaation tarkoittavan luovan idean onnistunutta toteuttamista. Kuten luovuuden käsitteen osalta, he määrittelevät myös innovaation olevan sosiaalisella tasolla aika- ja paikkasidonnainen subjektiivinen rakennelma. Myös innovaatio nähdään arvovapaaksi käsitteeksi, sillä innovaatiota voidaan käyttää joko hyödylliseen tai haitalliseen tarkoitukseen.

Innovaatioita on erityyppisiä, kuten inkrementaalisia ja radikaaleja innovaatioita. Inkrementaalinen innovaatio viittaa jo olemassa olevien asioiden asteittaiseen parantamiseen tai kehittämiseen, kun taas radikaali innovaatio viittaa täysin uuteen keksintöön. Joka tapauksessa innovaatio korvaa olemassa olevia vanhentuneita asioita, tekniikoita, prosesseja, metodeja ja strategioita uusilla sekä omaperäisillä lähestymistavoilla. (Rao 2022, 71–72.)

Mehraein ym. (2023) esittävät, että luovuus ei välttämättä johda innovaatioihin, mutta innovaatiot vaativat aina jonkin asteista luovuutta. Hughes ym. (2018, 551) ovat samaa mieltä, että luovat ideat eivät aina johda innovaatioihin, mutta ovat eri mieltä siitä, että luovuus sisältyisi aina innovaatioprosessiin: organisaatio voi innovoida käyttämällä

jotakin vanhaa ideaa, joka ei ole uusi tai luova. Sarooghi ym. (2015, 714–715) taas esittävät, että innovaatioprosessi edellyttää luovuutta eli uuden ja hyödyllisen idean tuottamista sekä innovaatiota eli ideoiden käytäntöön toteuttamista. Tämä taas vaatii hyödyntämiseen liittyviä ominaisuuksia, kuten tehokkuutta sekä tavoitteellista ja rutiininomaista toteutusta.

Kuten luovuuden osalta, Khessina ym. (2018, 121–124) esittävät, että myös innovaatiolla on haitallisia puolia. Innovaatiosta aiheutuu uponneita kustannuksia materiaaleista ja ajallisista resursseista, joita ei saada enää takaisin. Voi myös olla, että innovaatio ei menesty markkinoilla, jos kuluttajat eivät ymmärrä sen tarkoitusta. Innovaation budjetti voi myös herkästi ylittyä, jolloin aiheutuu lisäkustannuksia. Jotta innovaatiosta voidaan hyötyä, sen suojaaminen vaatii resursseja, kuten patentin hankkimisen. Patentin hankkiminen ja ylläpitäminen on hintavaa, eikä sen hyödyistä voida olla täysin varmoja. Lisähaasteita ja riskejä aiheutuu, mikäli organisaatio kehittää samanaikaisesti useampaa innovaatiota.

3.2 Innovaatiostrategia

Tässä luvussa tutustutaan innovaatiostrategiaan, joka liittää innovaatiot osaksi organisaation laajemman tason tavoitteita. Sarooghin ym. (2015, 715, 727) mukaan luovuuden ja innovaation yhteys on vahvasti riippuvainen kontekstista ja on luonteeltaan monitasoista. Organisaatiot voivat vaikuttaa innovaatioiden tuottamistasoonsa erilaisten keinojen kautta. Esihenkilöt voivat vaikuttaa henkilöstön kokoon palkkaamalla työntekijöitä eri maista ja kulttuuritaustoista työskentelemään tiimeissä. Organisaatio voi myös tietoisesti tasapainotella tuote- ja prosessisuuntautuneiden innovaatioiden välillä. Organisaatiot voivat siten luoda ja kehittää innovaatiostrategiaa, jolla tarkoituksenmukaisesti tavoitellaan korkeampaa innovointi- ja innovaatioastetta.

Yen ym. (2022, 1092–1093) mukaan työntekijöillä on merkittävä rooli innovaatioiden synnyssä, sillä usein innovaatiot syntyvät työntekijöiden ideoiden pohjalta. Tämän vuoksi organisaatiot ovat yhä enemmän kiinnostuneita kehittämään työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä. Innovatiivisella käyttäytymisellä tarkoitetaan työntekijän kykyä tuottaa innovatiivisia ideoita tai ratkaista työprosessiin liittyviä ilmiöitä, kuten tunnistaa ongelmia, ehdottaa uusia konsepteja tai prototyyppjeä. Työntekijät muodostavat siis keskeisen osan innovaatiostrategian kannalta.

Seuraavan kappaleen ymmärtämiseksi täytyy ensin tarkastella sosiaaliskognitiivista teoriaa. Teoria esittää, että ihmisen käyttäytyminen johtuu sisäisen vuorovaikutuksen (kognitiiviset, emotionaaliset ja biologiset tekijät), valitun käyttäytymisen sekä määrätyn, valitun tai rakennetun ympäristön yhteisvaikutuksista. Yksilö ei voi vaikuttaa määrättyyn ympäristöönsä, mutta voi päättää, miten tulkitsee sen ja reagoi siihen. Yksilö voi myös valita ympäristönsä ja siten vaikuttaa elämäänsä. Vastaavasti yksilö voi rakentaa ympäristönsä ja siten saada parempaa kontrollin tunnetta elämästään. Käyttäytymistä tarkastellaan agenttiperspektiivin eli tarkoituksenmukaisen toiminnan kautta. Toiminnalla muodostetaan kokemuksia, joiden syntyyn vaikuttavat vahvasti sekä valitut että rakennetut ympäristöt. Kognitiivisilla prosesseilla, kuten ajattelulla, on ratkaiseva vaikutus. Ihminen voi ajatella erilaisia toimintatapoja ja tarkoituksenmukaisesti päättää, minkä niistä hän valitsee sosiaalisessa tilanteessa. (Bandura 2001; 2012.)

Ye ym. (2022) tarkastelevat sosiaaliskognitiiviseen teoriaan perustuvassa mallissaan työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä pääosin organisaatioilmapiirin ja luovan johtamisen kautta. He tutkivat myös tiedon jakamisen vaikutusta. Organisaatioilmapiiri voidaan jakaa tukevaan, riskejä ottavaan sekä innovatiiviseen ympäristöön. Tukeva ympäristö viittaa käsitykseen siitä, tukeeko ja edistääkö ympäristö innovointia. Riskejä ottavalla ympäristöllä tarkoitetaan työntekijöiden yhteistä käsitystä organisaation kyvystä sietää epävarmuutta ja työntekijöiden rohkaisemista innovatiivisiin ehdotuksiin. Innovatiivisella ympäristöllä tarkoitetaan subjektiivista käsitystä siitä, korostetaanko ympäristössä innovaatioita tavoitteena. Luovalla johtamisella viitataan johtajien luovaan käyttäytymiseen hallinnointi- ja koordinoititehtävissä, ongelmien tarkasteluun sekä luovien ideoiden tuottamiseen ja arviointiin. Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon luovuttamista ja keräämistä.

Tukeva ympäristö tukee innovatiivista ympäristöä, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus sekä työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen että organisaation suorituskykyyn. Luovaan johtamiseen vaikuttaa eniten johtajan omat taidot sekä kyky kannustaa toimimaan yrityksen vision mukaisesti. Tiedon jakamisella on myös merkittävä rooli: mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä suurempi on työntekijöiden innovatiivinen käyttäytyminen. Malli ehdottaa, että organisaation tulisi innovaatiostrategiaa kehittäessään tarkastella omaa ympäristöään ja pohtia, millaiseksi se halutaan kehittää. Erityisesti tiedon jakamisen tärkeys tulee tiedostaa ja pyrkiä

edistämään työntekijöiden välistä viestintää, mikäli halutaan edistää työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä. (Ye ym. 2022, 1104–1106; ks. myös Chaubey ym. 2022, 516–517.)

3.3 Mitä innovaatiojohtamisella tarkoitetaan?

Tämä luku johdattelee tarkastelemaan tutkielman toista pääteemaa johtamista ja erityisesti innovaatiojohtamista keskeisenä työkaluna vaikuttaa organisaation innovaatiotoimintaan ja innovaatiostrategiaan. Johtaminen on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa organisatoriseen innovaatioon. Johtamisella tarkoitetaan kykyä vaikuttaa suorituskyykyyn, osaamiseen ja työntekijöiden innostamiseen. Johtaminen on myös riippuvainen kontekstista, mikä tarkoittaa, että johtajien tulee valita erilaisia johtamistyyliä riippuen esimerkiksi organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten poliittisesta, taloudellisesta ja teknologisesta tilanteesta. Lisäksi tiettyjen johtajuustyylien on huomattu olevan myönteisesti yhteydessä luovuuden ja innovaatioiden edistämiseen, mikä vahvistaa johtamisen joustavaa kykyä mukautua eri kontekstien tarpeisiin. (Alblooshi ym. 2021, 338–339, 365.) Innovaatiojohtamisen voidaan sanoa siten koostuvan erilaisten johtajuustyylien elementeistä, eikä sillä siten ole yhtä ainoaa oikeaa toteutustapaa.

On esitetty, että innovaatiojohtamisella tarkoitetaan innovatiivisia lähestymistapoja, työkaluja, prosesseja tai konsepteja, jotka kohdistuvat tiettyyn ongelmaan ja tarjoavat sekä lyhyen että pitkän aikavälin ratkaisuja. Innovaatiojohtamisen tulisi myös tukea organisaation visiota ja missiota. (Zulganef 2023, 20, 22.) Carmeli ym. (2010) esittävät, että innovaatiojohtajuuden tarkoituksena on luoda organisaatioympäristö, jossa työntekijöitä rohkaistaan olemaan innovatiivisempia ja itseohjautuvampia. Heille tulee myös antaa selkeää palautetta, ja johtajan tulee korostaa laadukkaita ryhmäsuhteita ja edistää organisaatiojäsenten välistä luottamusta. Tällainen ympäristö edistää samalla organisaation strategista sopivuutta, jolla tarkoitetaan muutoksiin sopeutumista. Innovaatiojohtaminen auttaa siten sopeutumaan muutoksiin, mikä on tärkeää etenkin jatkuvasti muuttuvassa ja globalisoituneessa maailmassa.

Innovaatiojohtaminen käsitetään myös prosessiksi, jonka kautta luodaan suunta, linjaukset ja sitoutuminen, joita tarvitaan luomaan ja implementoimaan arvoa tuovia innovaatioita organisaatiolle. Innovaatiojohtamisen avulla organisaation innovaatioportfoliota voidaan siis johtaa strategisesti. (Alsolami ym. 2016, 34.)

Innovaatiojohtamista voidaan hyödyntää niin organisaatio-, yksikkö-, osasto- kuin projektitasolla (Amabile & Pratt 2016, 162). Tämän osalta tulee ilmi yleisesti johtamisen kontekstiriippuvaisuus. Johtajuuskäytäntöjen valintaan vaikuttavat esimerkiksi, kuinka nopeasti organisaatio tahtoo tuloksia ja kiinnostaako johtajaa tulosten lisäksi vaikuttaa organisatoriseen oppimiseen ja tiedon jakoon (Alblooshi ym. 2021, 366).

Lukoschek ym. (2018) esittävät, että johtajien tulisi harjoittaa kaksipuolista innovaatiojohtajuutta (engl. dual innovation leadership), mikä juontuu kaksipuolisuuden teoriasta (engl. ambidexterity theory). Kaksipuolisuuden teoria esittää, että organisaatioiden tulisi innovaatiotoiminnan lisäksi varmistaa riittävä toiminnallinen tehokkuus kestävän suorituskyvyn takaamiseksi. Kaksipuolisella innovaatiojohtajuudella tarkoitetaan johtajan kykyä vaikuttaa sekä ideoiden tuottamiseen että ideoiden tehokkaaseen toteuttamiseen organisaatioiden yksikkötasolla. Luovuuden ja avoimuuden edistäminen on merkityksellistä ideoiden tuottamisen kannalta, kun taas resurssien ja tuen tarjoaminen on merkityksellistä ideoiden toteuttamisen kannalta. Samalla tämä johtamistapa auttaisi toimimaan eri rajoitusten puitteissa, sillä tutkimuksen tuloksista ilmeni, että johtamistapa edisti yksikön kykyä pysyä budjetissaan sekä täyttää suorituskykyodotukset. Kuitenkin he havaitsivat, että vain ideoiden luomista ja kehittämistä edistävä johtaminen vaikutti organisaation innovatiivisuuteen, eikä innovatiivisuuteen vaikuttanut siten ideoiden toteuttamiseen tähtäävä johtaminen. Tämän ristiriitaisen havainnon esitetään johtuvan laajasta tutkimusympäristöstä, joka kattoi kaiken tyyppiset innovaatiot ja globaalin ympäristön.

Lukoschek ym. (2018) esittävät, että oppimis-, todistamis- ja välttämistavoitteilla on vaikutusta johtajan johtamistyyliin. Erityisesti johtajan oma oppimistavoite edistää heidän yksikkönsä luovuutta sekä innovatiivista suorituskykyä ja käyttäytymistä. Todistamistavoite näyttäisi olevan yhteydessä johtajan haluun onnistua, mutta samalla se heikentää halua toteuttaa kaksipuolista innovaatiojohtajuutta, sillä ideoiden toteuttaminen koetaan liian riskialttiiksi. Välttämistavoite liittyy johtajien haluun vähentää heihin kohdistuvaa kritiikkiä ja siten halua varmistaa, että idean toteutus on huolellista ja vähemmän virheeltistä.

Edellä olevien tutkijoiden ehdottama tapa harjoittaa innovaatiojohtajuutta vastaisi myös luvussa 2.1 esiteltyyn luovuuden aiheuttamaan jännitteeseen: idean täytyy olla uusi ja hyödyllinen, jotta se on luova, mutta usein nämä ovat ristiriidassa keskenään (Potocnik

ym. (2022, 149–150, 153–154). Koska innovaatio ymmärretään luovan idean toteuttamisena, on se myös keskeinen osa jännitettä. Kaksipuolinen innovaatiojohtaminen huomioisi siis sekä oppimis- että tehokkuustavoitteen ja siten onnistuisi vastaamaan uutuuden ja hyödyllisyyden vaatimuksiin.

3.4 Innovatiivisen johtajan ominaisuudet

Johtajilla on merkityksellinen rooli luovan ja innovatiivisen työympäristön edistämisessä. Johtajat voivat omalla käytöksellään vaikuttaa työympäristön luonteeseen ja ilmapiiriin joko heikentävästi tai vahvistavasti. Innovatiiviset organisaatiot tarvitsevat johtajia, jotka kykenevät edistämään työntekijöiden luovaa työtä ja sen tehokkuutta. (Dost & Qatiti 2023.) Innovaatiojohtajaa pidetään luovana ajattelijana ja muutosagenttina, joka edistää luovaa ilmapiiriä, hallitsee innovaatioprosessia ja auttaa sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin (Kremer ym. 2019, 65; Momcilovic ym. 2022, 133; Zulganef 2023, 20). Innovaatiojohtajien esitetään erottuvan muista johtajista erilaisten ominaisuuksien vuoksi (Alblooshi ym. 2021, 342). Tämän takia tärkeänä kysymyksenä onkin: mitä ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla on?

Monet innovatiiviset johtajat ovat tunnettuja henkilöitä, kuten Albert Einstein, Henry Ford, Bill Gates ja Elon Musk. He ovat henkilöitä, jotka ovat erottautuneet luovilla ideoillaan ja, joita voidaan kutsua innovaatiojohtajiksi, sillä he ovat myös toteuttaneet ideoitaan käytännössä. He eivät olisi menestyneet ilman sinnikkyyttä, kokeiluja ja virheitä, intuitiota, uteliaisuutta tai intohimoa oppia ja kehittyä. Siinä, missä tavallinen johtaja mieltää epäonnistumiset virheeksi, innovaatiojohtaja kohtelee epäonnistumista osana oppimisprosessia. Tämän hetken epäonnistumiset ovat vaihe pitkän aikavälin menestymisessä. Innovaatiojohtajan työkaluja ovat yhteistyö, kommunikaatio ja avoin ajattelu. Toisinaan heidät voidaankin kokea omituisiksi tai jopa ääliöiksi uniikin ajattelutapansa takia. (Rao 2022, 70–73.)

Kremer ym. (2019) esittävät, että johtajalta vaaditaan kykyä edistää työntekijöiden mielipiteiden ilmaisua sekä tiedon jakamista organisaatiossa. Johtajalta vaaditaan myös kykyä suunnitella tiimit strategiselta pohjalta sekä hallinnoida tiimin ulkopuolisia suhteita. Johtajan on kyettävä tarjoamaan tukea sekä omalta että organisaation puolelta. Lisäksi johtajan tulisi osata tehokkaasti hallinnoida kokonaisuuksia ja suorituskykyä. Alblooshi ym. (2021, 342) esittävät, että innovatiivinen johtaja kykenee arvioimaan organisaation prosesseja luovasti, on joustava ja valmis hyväksymään muutosta ja sen

mukana tulevia riskejä sekä uskoo tavoitteisiinsa. Innovaatiojohtaja kykenee myös aktiivisesti etsimään tietoa eri lähteistä, minkä kautta hän edistää organisatorista oppimista.

Innovatiivisen johtajan voidaan sanoa ottavan vaikutteita erilaisista johtajuustyyleistä. Transformationaalisen tyylin mukaisesti johtajan käytös on ihailtavaa ja karismaattista. Johtaja osaa haastaa johdettavien ennakko-odotuksia, kuunnella heidän ideoitaan, mentoroida ja valmentaa johdettavia heidän yksilöllisten sekä yhteisön kollektiivisten tarpeidensa mukaan. Eettisen ja vaatimattoman johtajan piirteiden mukaisesti johtajalla on kyky tunnistaa omat rajansa ja virheensä sekä olla avoin muiden ehdotuksille. Yrittäjämäisen johtajuuden osalta korostuu johtajan kyky luoda saavutettavissa olevia tavoitteita sekä monipuolista ajattelua tukeva ympäristö. (Lee ym. 2020, 2–4; Alblooshi ym. 2021, 358.) Voimaannuttavan johtamisen vaikutteista johtajan kyky vaikuttaa työntekijöiden itsevarmuuteen edistää työntekijöiden halukkuutta ja motivaatiota ajatella luovasti (Dost & Qatiti 2023, 2567).

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän johtajuustyylien tutkimiseen ja vähemmän taas johtajan ominaisuuksiin, kuten persoonaan tai piirteisiin (Hughes ym. 2018, 553). Johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat myös muun muassa hänen näkemyksensä, arvonsa, asenteensa, motivaationsa, persoonallisuutensa, tunteensa, kokemuksensa ja itseluottamuksensa (Bruno & Lay 2008, 678). Alblooshin ym. (2021, 358) mukaan esimerkiksi huumorintajuinen johtaja kannustaa uusien ja jopa villien ideoiden ajattelemiseen.

Alharbin (2021, 222–223) mukaan johtajan tulee olla asiantunteva ja omata laaja tietämys. Hänen täytyy tietää organisaationsa käyttämät menet, säännöt, prosessit, periaatteet ja teknologiat ratkaistakseen ongelmia. Johtajan täytyy omata tiettyjä arvoja, kuten rohkeutta, luottamusta, rehellisyyttä, tasa-arvoisuutta ja moraalialia. Lisäksi innovaatiojohtajalla tulee olla tahdonvoimaa, unelmia, luovaa ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä sietää epävarmuutta.

Raon (2022, 69, 75) mukaan innovatiiviset ideat syntyvät parhaiten myönteisen ajattelun kautta. Tällaista avointa ajattelua voidaan edistää esimerkiksi meditaation kautta, rikkomalla rutiineja ja uskaltamalla unelmoida. Innovaatiojohtajan arvokkain työkalu on mielikuvitus, sillä mielikuvitus on rajatonta, kun taas tieto on rajallista.

3.5 Eri johtajuustyylien vaikutus luovuuteen ja innovatiivisuuteen

Luvussa 2.4.2 esitettiin tarve tarkastella yksityiskohtaisemmin eri johtajuustyylien vaikutusta luovuuteen. Lee ym. (2020) ovat tarkastelleet, mitkä johtajuustyylit vaikuttavat eniten sekä luovuuteen että innovaatioihin. Luovuuden ja innovaatioiden taustatekijät ovat erilaisia, joten on epätodennäköistä, että vain yhden johtajuustyylin kautta olisi mahdollista edistää molempia. Luovuus vaatii psykologisesti turvallisen ilmapiirin sekä motivoivan ympäristön ja innovointi vaatii sosiaalista vaikuttamista sekä muiden hyväksyntää. Tutkijat ovat löytäneet 13 johtajuuden muuttujaa, jotka he ovat luokitelleet viiteen kategoriaan. Nämä on esitetty koostetusti mukailleen alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Johtajuustyylit kategorioituna (mukailleen Lee ym. 2020).

Kategoriat	Johtajuustyylit
Täyden valikoiman malli (engl. the full-range model)	Transformationaalinen, transaktionaalinen
Moraalinen johtaminen	Autenttinen, palveleva, eettinen, nöyrä (engl. humble)
Motivoiva johtaminen	Voimaannuttava, yrittäjämäinen
Suhteellinen johtaminen	LMX, tukeva, hyväntahtoinen (engl. benevolent)
Haitallinen johtaminen	Tuhoisa, autoritaarinen

Täyden valikoiman malliin on luokiteltu transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuustyyli sekä sivutaan myös laissez-faire-johtajuutta. Transformationaalisen tyylin on havaittu vahvasti edistävän luovuutta ja innovatiivisuutta. Tyyli edistää avointa ajattelutapaa, kannustaa kyseenalaistamaan olettamuksia, ottamaan riskejä sekä edistää halua tutkia uusia ideoita eli sisäistä motivaatiota. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy saavutuksiin, missä johtajien vaikutusvalta perustuu palkkioihin ja kannustimiin eli ulkoiseen motivaatioon. Transaktionaaliseen johtamiseen vaikuttaa myös, missä määrin johtaja pyrkii tunnistamaan ja korjaamaan huonon suorituskyvyn tai virheen. Passiviinen johtaja, jota kutsutaan myös laissez-faire-johtajaksi, puuttuu asioihin vasta, kun on tarve. Laissez-faire-johtamistyylin kohdalla on riski, että johdettavat ovat tyytymättömiä. Transaktionaalinen johtaja voidaan taas mieltää kontrolloivaksi, mutta nämä molemmat tyylit heikentävät johdettavien motivaatiota. Toisaalta transaktionaalisen tyylin on

havaittu edistävän innovatiivisuutta. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018; Alblooshi ym. 2021, 359.)

Moraaliseen johtamiskategoriaan kuuluvan autenttisen tyylin johtajalle on ominaista esimerkiksi korkea itsetietoisuuden taso, sisäistetty moraalinen näkökulma ja tapa olla läpinäkyvästi vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Autenttisen tyylin on havaittu merkittävästi olevan yhteydessä luovuuteen. Palvelevassa johtamisessa korostuu henkilökohtainen rehellisyys (engl. integrity) ja kiinnostus johdettavia kohtaan. Eettinen johtajuustyyli keskittyy hyvien tapojen mukaisten käytöstepojen edistämiseen oman toiminnan kautta. Nöyrä johtajuustyyli on uusi käsitys, joka liittyy halukkuuteen olla itsetietoinen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän tyylin johtaja myös arvostaa toisten vahvuuksia, tehtyä työtä sekä ohjaamista. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018.)

Motivoivaan johtamiseen luokitellaan sekä voimaannuttava että yrittäjämäinen johtamistyyli. Voimaannuttava johtaminen korostaa johdettavien työn merkityksellisyyttä sekä kykyä kommunikoida itsevarmasti omaa osaamistaan. Johtaja voi esimerkiksi rohkaista itsenäiseen päätöksentekoon tai tiedon jakamiseen. Yrittäjämäinen johtaja puolestaan kannustaa johdettaviaan tunnistamaan ja hyödyntämään yrittäjämäisiä mahdollisuuksia arvon luomiseksi. Molempien tyylien on havaittu merkittävästi edistävän luovuutta. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018.)

Suhteelliseen johtamiskategoriaan kuuluva LMX-tyyli viittaa johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen laatuun. Hyvän keskinäisen suhteen katsotaan edistävän luovuutta. Tukeva johtaminen käsittää eri johtajuuskäytäntöjä, kuten resurssien, avun tai kannustuksen tarjoamista vaikeissa tilanteissa. Tyylin katsotaan tukevan sekä luovuuden että erityisesti innovatiivisuuden edistämistä. Hyväntahtoisen johtamisen taustalla on ajatus yksilöllisestä ja kokonaisvaltaisesta välittämisestä. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018.)

Haitalliseen johtamiseen luokitellaan tuhoisa ja autoritaarinen tyyli. Autoritaariseen tyyliin liittyy halu kontrolloida johdettavia, mikä tapahtuu esimerkiksi sääntöjen luomisella, palkitsemalla tottelevaisuudesta ja rankaisemalla tottelemattomuudesta. Tuhoisalla johtajuustyyllillä viitataan tarkoituksellisiin haitallisiin tekoihin, kuten pilkkaamiseen, vähättelyyn tai työkeyteen. Molemmat tyylit vaikuttavat kielteisesti luovuuteen ja innovaatioihin. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018.) Kuitenkin osa

alan tutkijoista on sitä mieltä, että autoritaarinen tyyli on tehokasta ja jopa suotuisaa tietyissä tilanteissa (Mehraein ym. 2023, 741).

Yhteenvedon voidaan todeta, että jokaisen taulukossa esitetyn johtajuustyylin, paitsi transaktionaalisen, on huomattu olevan yhteydessä luovuuteen. Yrittäjämäinen ja autenttinen johtajuus korreloivat eniten yksilön luovuuden kanssa. Tutkijoilla ei ollut riittävästi dataa tiettyjen tyylien vaikutuksesta innovaatioihin, mutta transformationaalisella, transaktionaalisella, LMX, palvelevalla, eettisellä, yrittäjämäisellä, autoritaarisella, hyväntahtoisella ja tukevalla tyyllillä oli merkittävä yhteys innovatiiviseen käyttäytymiseen. Kuitenkin tukevalla, voimaannuttavalla, yrittäjämäisellä ja palvelevalla johtajuudella oli eniten yhteyttä yksilön innovatiivisuuteen. Sen sijaan LMX ja tukevalla johtajuusmuuttujalla havaittiin olevan heikompi yhteys innovaatioihin, kun kyseessä oli tietotaitoa vaativa asiantuntijuusala. (Lee ym. 2020, 8, 10, 13; ks. myös Hughes ym. 2018.)

Lee ym. (2020, 17–18) ehdottavat, että yksilön luovuutta voidaan edistää johtamistyyllillä, joka keskittyy luomaan läheisiä alaissuhteita ja, joissa vallitsee korkea luottamuksen taso. Transaktionaalisen tyylin mukaista luovuuden ”ostamista” tulisi harjoittaa maltillisesti ja sen sijaan tarjota työntekijöille enemmän autonomiaa ja aikaa. Yksilön innovatiivisuutta johtaja voi sen sijaan edistää toimimalla roolimallina ja tarjoamalla tavoitteellista tukea, kuten varmistamalla riittävät resurssit tai tarvittaessa lisäämällä työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia työpaikalla.

4 Innovaatiojohtamisen merkitys luovuudelle

Edellä on esitelty tutkielman molempien pääteemojen osa-alueita, joiden yhteyksiä seuraavaksi tarkastellaan. Luvun alussa esitellään, miksi aihe on merkityksellinen organisaatioille ja miksi innovaatiojohtamiseen olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota. Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan, mitä mahdollisia haasteita innovaatiojohtamiseen voi liittyä. Lopuksi siirrytään tutkimuskysymystä käsittelevään lukuun, jossa aluksi tiivistetään tutkielmassa käsitellyt teemat ennen päätutkimuskysymykseen vastaamista.

4.1 Aiheen merkitys organisaatioille

Maailmantilanteessa, jossa yritysten välinen kilpailu on ankaraa, talouskehitys ailahtelevaa ja muutosten tahti yhä nopeutuvaa, on luovuudesta tullut haluttu ominaisuus organisaatiokontekstissa. Tämä ei koske ainoastaan työntekijöitä, vaan koko organisaation tulee olla joustava ja innovatiivinen. (Blomberg ym. 2017, 79.) Innovatiivisia johtajia tarvitaan, jotta luovat ideat päätyvät innovaatioiksi ja yritys voi menestyä markkinoilla (Zulganef 2023, 21–22).

Tutkielmassa esiteltyjen tietojen perusteella luovuudella on merkittävä asema ja rooli organisaatiotoiminnassa niin yksittäisen työntekijän, tiimin, yksikön, osaston kuin johtajien toiminnan kannalta. Suuri osa kirjallisuudesta tarjoaa myönteistä kuvaa luovuudesta ja keskittyy siihen lähtökohtaisesti hyötyjen kautta. On helppo ymmärtää, miksi näin ajatellaan, mutta samaan aikaan on yhtä tärkeää tiedostaa, että myös luovuudella on kielteinen puolensa. Kriittinen tarkastelu auttaa hahmottamaan, tiedostamaan ja tunnistamaan mitä asioita kielteiseen puoleen liittyy ja miten ne voivat ilmetä, jotta niiden esiintymistä voidaan ehkäistä tai niihin varautua.

Mikäli tavoitellaan luovia ideoita ja niiden toteuttamista käytännössä, tarkoittaa se myös riskien esiintymisen mahdollisuutta. Luvussa 2.5 esiteltiin erilaisia havaintoja, jotka liittyvät luovuuden kielteiseen puoleen, esimerkiksi luovan työntekijän vaativan enemmän resursseja johtamisen suhteen ja hänen olevan alttiimpi toistuviin poissaoloihin, työholismiin tai epäeettiseen toimintaan (Gino & Ariely 2012; Khessina ym. 2018). Kun riskit tunnistetaan ja tiedetään, miten niitä voidaan seurata ja mitata, organisaatiolla on matalampi kynnys lähteä kehittämään ja toteuttamaan innovaatiostrategiaa.

Innovaatiojohtaminen mahdollistaa organisaation muutosta ja mukautumista sen strategiseen ympäristöön, mikä tapahtuu niin sisäisessä kuin ulkoisessa ympäristössä. Mukautuminen tapahtuu esimerkiksi avoimeen tiedon jakoon ja yhteistyöhön kannustavan organisaatioympäristön luomisella sekä osallistamalla työntekijät mukaan prosesseihin. Ympäristön huomioiminen mahdollistaa myös nopeamman reagoinnin hiljaisiin signaaleihin eli tuleviin muutoksiin ja edistää organisaation taloudellista, prosessi- ja tuotetehokkuutta. (Carmeli ym. 2010, 339, 341, 346; Zulganef 2023, 21.) Kun koko organisaatio on joustava, on helpompaa mukautua kilpailuympäristössä esiintyviin muutoksiin. Kuitenkin pitkän aikavälin menestymisen takaamiseksi toimintaa on syytä suunnitella myös strategisesti. Innovaatiojohtaminen on tärkeä osa organisaation innovaatiostrategiaa ja tehokas työkalu luovuuden ja siten myös innovointiasteen nostamiseksi.

4.2 Mitä haasteita johtamistapaan liittyy?

Tavoiteltaessa mitä asiaa tahansa, usein esiintyy myös haasteita, eikä innovaatiojohtaminen muodosta poikkeusta. Luova ajattelu voi aiheuttaa yksilölle haasteen jo ennen kuin hän on johtoasemassa. Luova työntekijä mielletään vähemmän potentiaaliseksi johtajaksi, sillä ennakko-oletetaan, että johtajan täytyy osata organisoida ja koordinoida toimintaa epävarmuuden ja riskien vähentämiseksi. Luovuuteen liitettävien riskien ja epävarmuuden takia johtajalta oletetaan selkeämpää ja johdonmukaisempaa toimintaa. (Khessina ym. 2018, 111–112.) Rajoitteita on olemassa aina ja riippumatta siitä, mistä asiasta on kyse. Innovaatiojohtamisen kohdalla ristiriidan muodostaa havainto siitä, että johtajalta odotetaan kykyä edistää luovaa ja innovatiivista toimintaa, mutta johtajaksi ei useinkaan haluta valita luovaa henkilöä. Miten organisaatiot saavat innovaatiojohtajia, jos luoville yksilöille ei anneta mahdollisuutta?

Luvussa 3.4 esitettiin, että toisinaan innovaatiojohtaja voidaan kokea omituiseksi sen vuoksi, että hän ajattelee erilaisella tavalla (Rao 2022). Samassa luvussa mainittiin esimerkkejä innovaatiojohtajista, kuten Elon Musk. Häntä samanaikaisesti sekä vihataan että ihaillaan ja hänet tunnetaan omituisista päähänpistoistaan ja tempauksistaan. Ulkopuolinen henkilö voi havaita, että Muskissa yhdistyy esimerkiksi luvussa 2.5 mainittuja havaintoja luovuuden kielteisestä puolesta, kuten vähäistä itsekontrollia. Ei ole salaisuus, että Musk on toisinaan lehtien otsikoissa ja kohujen keskellä sanojensa tai tekojensa vuoksi. Hänen teoillaan on usein ollut suoria vaikutuksia liiketoimintaan, ja

kohut ovat odotetusti vaikuttaneet kielteisesti esimerkiksi Teslan osakekurssiin. Mikäli hän ei olisi monien yhtiöidensä perustaja tai toimitusjohtaja, voisi luovan ajattelun kielteinen puoli estää muutoin hänen pääsynsä johtoasemaan.

Erään haasteen johtamiseen tuo lisäksi globaali ulkoinen ympäristö, joka korostaa johtamisen merkitystä ja kykyä olla mukautuvainen sen vaatimuksiin (Carmeli ym. 2010, 345). Täytyy muistaa, että johtajatkin ovat ihmisiä, joilla on rajalliset resurssit. Omia kyvykkyksiä voi kuitenkin kehittää aktiivisesti, jolloin johtajalla on paremmat edellytykset vastata niin sisäisen kuin ulkoisen ympäristön asettamiin haasteisiin. Tämä muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä.

Johtamisen haasteisiin liittyy myös kyky ylläpitää luovuudelle suotuisaa työilmapiiriä sekä hallita työympäristön aiheuttamia stressitekijöitä ja pitää ne sopivalla tasolla (Dost & Qatiti 2023, 2576). Stressitekijöiden sekä suotuisan työilmapiirin hallinnalla on myös suora yhteys työhyvinvointiin, jonka tiedetään vaikuttavan yksilön suorituskykyyn. Luovuudelle suotuisa ilmapiiri rakentuukin monista eri tekijöistä, kuten johtamisesta, kollegoiden välisistä suhteista, avoimesta kommunikaatiosta ja tiedon jaosta, matalasta hierarkiasta sekä tukemisen ja yhteisöllisyyden merkityksestä. Mikäli työpaikan luovat työntekijät herättävät kielteisiä tunteita, kuten kateutta kollegoissa, johtajan tulisi puuttua asiaan, jotta työympäristön sosiaaliset suhteet eivät kärsisi (Mao ym. 2021, 1275). Johtajalla on haastava tehtävä sen suhteen, miten hän lähestyy ihmisiä. Ihmisten johtaminen ja tunteiden käsittely ovat vaativia taitoja, joita kaikilla ei ole. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö taitoja voisi oppia.

Johtamisen laatuun ja onnistumiseen vaikuttavat johtajan omat ominaisuudet. Innovaatiojohtamisen kohdalla erään haasteen muodostaa se, kuinka hyvin johtaja onnistuu vaikuttamaan toiminnallaan työntekijöihin. On olemassa luontaisia johtajia, joilla voidaan sanoa olevan paljon karismaa, mutta johtaminen on pohjimmiltaan taito, jonka voi oppia. Jotta innovaatiojohtaja onnistuu vaikuttamaan johdettaviensa motivaatioon, työn tehokkuuteen ja suorituskykyyn, on hänen ensin kehitettävä itseään. Mikäli johtajalla ei itsellään ole motivaatiota, on johdettavienkin motivaation edistäminen vaikeaa.

4.3 Miten innovaatiojohtamisella voidaan edistää luovuutta?

Tässä luvussa kootaan ensin yhteen tutkielmassa käsitellyjä teemoja teorialukujen pohjalta ja lopuksi vastataan päätutkimuskysymykseen.

Luo innovaatiostrategia

Onnistunut innovaatiojohtaminen vaatii strategioita, jotka tähtäävät systemaattisesti ja tehokkaasti ideoiden toteuttamiseen eli innovaatioihin (Lukoschek ym. 2018, 273). Toisin sanoen organisaatiot tarvitsevat innovaatiostrategian, joka on mukautettu organisaation tavoitteisiin. Organisaatioiden on siis täysin mahdollista vaikuttaa itse innovaatiotoimintaansa ja luoda innovaatiostrategia, kuten luvun 3.2 yhteydessä esiteltiin.

Johtamisen kautta vaikutetaan strategiaan, joten korkeampaa innovaatio- ja innovointiastetta voidaan tavoitella esimerkiksi palkkaamalla uusia työntekijöitä tai aktiivisen tiedon jakamisen kautta (Sarooghi ym. 2015, 727; Ye ym. 2022, 1106). Joka tapauksessa tämä vaatii organisaatiolta työtä tunnistaa ensin nykyinen ympäristö, jotta siitä voidaan erilaisin toimenpitein kehittää innovatiivinen ympäristö. Samalla innovatiivisen ympäristön luominen auttaa mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin, mikä edellyttää lisäksi uudenlaisia ajattelutapoja ja kykyä kehittyä.

Strategisuutta voidaan edistää eri keinoin, esimerkiksi luomalla pienempiä itseohjautuvia tiimejä, vaihtelemalla johtajan roolia sekä välttämällä muutoksia tiimin rakenteessa. Johtaja voi kannustaa organisaation eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön sekä työntekijöiden verkostoitumiseen. Johtaja voi kehittää työyhteisön normeja eli sääntöjä, jotka kannustavat auttamiseen, luottamukseen, ystävällisyyteen ja kunnioitukseen. Johtaja voi tarjota tukea johdettavilleen kuuntelemalla heidän huoliaan ja kannustaa ajattelemaan, että virheistä opittaisiin. Organisaation hierarkiaa voi myös tarkoituksenmukaisesti vähentää tietyissä määrin. Lisäksi työntekijöille voidaan tarjota enemmän autonomiaa työtehtävien suhteen sekä asettaa selkeitä ja saavutettavia tavoitteita. Näiden toimenpiteiden tukena ja suorituskyvyn hallinnassa voidaan hyödyntää erilaisia ohjelmistoja, jotka edistävät sekä työskentelyä että viestintää. (Amabile & Pratt 2016, 162; Kremer ym. 2019.)

Luovaa työtä ja työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä voi proaktiivisesti edistää. Mikäli organisaatio haluaa kehittää työntekijöidensä luovuutta, on yhtenä keinona tarjota

ensin esihenkilöille koulutusta, jonka kautta johtajille opetetaan luovuutta edistäviä johtajuustyytlejä. Erityisesti vahvojen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen, johdettavien valmentaminen, heistä huolehtiminen sekä heidän osallistamisensa päätöksentekoon edistävät työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä. (Lee ym. 2020, 15, 17.)

Amabilen ja Prattin (2016) dynaamisessa komponenttimallissa esitetään, miten komponentit kuten pohjaresurssit, ajuri ja kyky yhdistää nämä liittyvät toisiinsa. Innovaatiojohtamisen kuvataan olevan organisaation innovaatioprosessissa kaikkia komponentteja yhdistävä tekijä, jonka perusteella voidaan todeta, että innovaatiojohtamisella on merkittävä rooli luovuuden kannalta. Onnistunut innovaatioprosessi vaatii osakseen innovaatiojohtamista sekä pohjan rakentamiseen että arviointiin. Johtajat vastaavat yhdessä muiden relevanttien ryhmien kanssa siitä, mitkä ideat toteutetaan ja mitkä tarvitsevat jatkokehitystä. Samalla päätetään, mihin ideoihin käytetään resursseja. Tämän perusteella johtajan päätöksellä on siis merkittävä vaikutus, ja tarkoituksenmukaisella innovaatiojohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation innovointiasteeseen ja innovaatiostrategian toteuttamiseen.

Huomioi konteksti ja kulttuuri

Luvun 3.3 pohjalta on tärkeää muistaa, että innovaatiojohtaminen on kontekstista riippuvainen. Tämä tarkoittaa, että johtajalla on mahdollisuus rakentaa siitä omanlaisensa, jotta hän onnistuu vastaamaan erilaisten kontekstien tarpeisiin (Alblooshi ym. 2021, 338). Tätä valinnan mahdollisuutta korostetaan myös sosiaaliskognitiivisessa teoriassa, sillä johtaja voi tarkoituksenmukaisesti päättää, miten hän käyttäytyy erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Bandura 2001; 2012).

Toisenlaisella tavalla ilmaistuna innovaatiojohtamista voidaankin verrata irtokarkkien valintaan, minkä kautta edellisen kappaleen havainto voidaan yhdistää todennäköisesti jokaiselle tuttuun tilanteeseen. Tässä tapauksessa eri irtokarkit kuvastavat eri johtajuustyytlejä. Valintaan vaikuttavat, mihin tarkoitukseen karkkeja valitaan ja keiden kanssa ne jaetaan. Erilaiset irtokarkit muodostavat kokonaisuuden, jonka tulisi palvella kaikkien osapuolten tarpeita. Mikäli joukossa on muutama epätoivottu irtokarkki, ei se vielä riitä pilaamaan kokonaisuutta. Innovaatiojohtamista voidaan siten pitää taitolajina, joka testaa johtajien ymmärrystä kontekstin luonteesta ja eri tavoitteista. Johtamisessa ei välttämättä aina onnistuta, mutta oppiminen onkin osa prosessia.

Johtaja voi lisäksi edistää luovuutta tukevaa organisaatiokulttuuria esimerkiksi luvussa 2.4.4 esiteltyjen tekijöiden avulla, kuten kannustamalla tiedon jakamiseen ja yhteistyöskentelyyn. Johtaja voi tukea työpaikan psyykkistä ympäristöä kiinnittämällä huomiota työssä koettaviin tunteisiin. Myönteiset tunnetilat ovat suotuisia luovalle ajattelulle, mikä viittaa siihen, että psyykkisesti hyvinvoiva ympäristö edistää luovaa ajattelua (Pinkow 2022, 484). Olisi siis tärkeää kannustaa tunteista puhumiseen ja sallia niiden ilmaiseminen, jotta voidaan ehkäistä tunteiden tukahduttamista ja siitä aiheutuvia seurauksia, kuten toistuvia poissaoloja. Myös työpaikan fyysisen ympäristön huomioiminen on tärkeää ja työskentelytilojen tulisikin tukea keskittymistä. Johtajan on siis käytettävä ajallisia ja taloudellisia resursseja työskentelyä tukevan työympäristön luomiseen. (Blomberg ym. 2017, 87–89.)

Johtaja ei kykene ainoastaan yksin edistämään luovuutta, joten tulee pohtia, miten koko organisaatio voidaan saada yhteisesti edistämään tätä tavoitetta. Tässä suhteessa organisaatiokulttuurin merkitys on vahva. Luovuus ilmenee erityisesti sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ja motivoiva ilmapiiri. Myönteinen kulttuuri on siten myös yksi osatekijä idean uutuusvaatimuksen suhteen. (Miron-Spektor & Beenen 2015; Lee ym. 2020.)

Hyödynnä luovuutta edistävää johtamiskäyttäytymistä

Luvussa 3.4 korostettiin johtajan roolia ja hänen kykyänsä edistää työntekijöiden luovaa työskentelyä sekä innovatiivista käyttäytymistä. Voidaan ajatella, että innovaatiojohtaja johtaa parhaiten esimerkillään, mikä tarkoittaa, että hänen täytyy ensin olla halukas oppimaan uutta tietoa ja taitoja, jotta sitä voidaan edellyttää työntekijöiltä. Johtajat näyttävät usein roolimalleina ja heidän näyttämänsä esimerkillinen toiminta voi edistää toivotun käytöksen ilmenemistä myös työntekijöissä. Innovatiivista johtamista voi siis opetella ja se vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja työtä, mutta kannattaa pitkällä aikavälillä.

Koska innovaatiojohtamisen voidaan sanoa koostuvan eri johtajuustyylien elementeistä, voidaan pohtia, mikä olisi ihanteellinen yhdistelmä eri johtajuustyyleistä, jotka yhdessä luovat innovaatiojohtamisen tyylin ja siten mahdollistavat luovuuden edistämistä. Tämän pohdinnassa voidaan hyödyntää luvun 3.5 havaintoja. On tunnistettu, että luovuudella ja innovaatiolla on erilaiset taustatekijät, joten vain yhden johtajuustyylin hyödyntäminen olisi rajoittavaa. Parhaiten luovuutta edistävät johtajuustyyliä ovat transformationaalinen,

autenttinen, voimaannuttava, yrittäjämäinen, LMX ja tukeva tyyli, joista vahvin vaikutus on yrittäjämäisellä ja autenttisella tyylillä. Vastaavasti parhaiten innovaatioita edistävät johtajuustyyli ovat transformationaalinen, transaktionaalinen, tukeva, voimaannuttava ja yrittäjämäinen tyyli. (Lee ym. 2020; ks. myös Hughes ym. 2018.)

Edellisen kappaleen perusteella innovaatiojohtaminen voisikin korostua tyyleistä, jotka edistävät eniten sekä luovuutta että innovatiivisuutta. On hyvä kuitenkin muistaa, ettei innovaatiojohtamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa. Tässä johtamistyyliä voisi esimerkiksi korostua yrittäjämäinen, autenttinen, transformationaalinen, tukeva ja voimaannuttava tyyli. Tällöin innovaatiojohtamisessa korostuisi avoin ajattelutapa, riskien ottaminen, halu tutkia uusia ilmiöitä, moraalinen käyttäytyminen, läpinäkyvä ja avoin kommunikaatio, työn merkityksellisyyden korostaminen, kannustaminen uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä avun ja tuen tarjoaminen vaikeissa tilanteissa (Lee ym. 2020).

Motivoi ja palkitse

Luovuutta ei voida pakottaa, mutta sitä voidaan edistää erilaisin keinoin. Eräänä innovaatiojohtamisen työkaluna toimivat motivaattorit, kuten luvun 2.4.1 yhteydessä esiteltiin. Motivaattori voi olla joko aineeton, kuten kehu, tai aineellinen, kuten palkankorotus (Fischer ym. 2019). Johtajat voivat edistää luovuuden ja siten innovaatioiden tasoa organisaatiossa tarjoamalla merkityksellisen ulkoisen motivaattorin, jonka kautta voidaan edistää organisaation tavoitteita.

Fischerin ym. (2019, 12) mukaan suhteellinen palkitseminen, kuten yksilön kehuminen, on tehokas keino, jolla voidaan tehostaa erityisesti sisäisesti motivoituneen henkilön luovuutta ja innovatiivisia tuotoksia. Palkitsemisessa tulee huomioida sen vaikutus muihin työntekijöihin eli tehokkaan palkitsemisjärjestelmän luominen on tärkeää, mikäli halutaan saada toivottu vaikutus. Konkreettisia keinoja palkita työntekijöitä ovat esimerkiksi kiitoskortin antaminen työntekijälle tai rakentava palautteenanto. Nämä keinot ovat kuitenkin riippuvaisia maan ja organisaation tavoista sekä kulttuurista, joten keinot tulee suhteuttaa kontekstin mukaan.

Palkitsemiskeinot ja sopiva palkitsemisjärjestelmä tulee valita huolella ja pyrkiä tasa-arvoisuuteen. Koska tutkijat ovat toistaiseksi eri mieltä tehokkaimman palkitsemiskeinon suhteen, täytyy palkitsemista arvioida tilanteiden mukaan. Transaktionaalinen eli

taloudellinen palkinto voi toimia paremmin lyhyellä aikavälillä ja suhteellinen palkinto taas pidemmällä aikavälillä. Lisäksi tulisi huomioida palkinnon merkittävyys suhteessa haluttuun käyttäytymiseen tai tavoitteeseen, esimerkiksi, kun halutaan nopeita tuloksia, voi sen tavoittelussa auttaa korkeampi rahallinen bonus.

Päätutkimuskysymys

Mikä merkitys innovaatiojohtamisella on luovuuden edistämiseen?

Innovaatiojohtaminen mahdollistaa korkeamman luovuuden ja innovatiivisuuden tason organisaatiossa, mitä voidaan edistää erilaisten toimenpiteiden kautta. Näitä toimenpiteitä ovat erityisesti innovaatiostrategian luominen, olemassa olevan kontekstin ja organisaatiokulttuurin huomioiminen, luovuutta edistävä johtamiskäyttäytyminen sekä motivointi ja palkitseminen. Innovaatiojohtamista voidaan pitää siis toimenpiteitä yhdistävänä tekijänä, jolla tavoitteellisesti edistetään työntekijöiden luovuutta.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on käsitelty luovuutta ja innovaatiojohtamista, mitä näillä tarkoitetaan ja mistä ne koostuvat sekä erityisesti sitä, mikä on innovaatiojohtamisen merkitys luovuudelle ja sen edistämiseksi. Tutkielmalla on haluttu tuoda ilmi, mikä myönteinen puoli luovuudella on ja miksi sitä tulisi tavoitella, mutta samaan aikaan esittää, että siihen tulisi suhtautua kriittisemmin, sillä luovuudella on myös kielteinen puoli. Vähintään jo kielteisen puolen tiedostaminen on hyödyllistä, vaikka sitä ei voisikaan täysin estää. Tutkielman keskeisenä tarkastelukohteenä on ollut myös innovaatiojohtaminen. Tätä voidaan pitää suhteellisen uutena johtajuustapana, jota ei vielä kuitenkaan kirjallisuudessa tunnusteta omaksi johtajuustyyliseksi. Innovaatiojohtaminen on kuitenkin kasvattanut suosiotaan tutkimuksissa viimeisten muutamien vuosikymmenten aikana ja sen nähdään olevan merkittävässä asemassa organisaatioiden innovaatiotoiminnan kannalta.

Tutkielmatyöskentelyn yhtenä tavoitteena on ollut pyrkiä erottamaan luovuus ja innovaatio erillisiksi käsitteiksi ja tarkastella niitä omina ilmiöinä, mutta tämä ilmeni alusta asti hankalaksi tehtäväksi. Monessa tutkimuksessa on tunnustettu sama ongelma, sillä osa aikaisemmista tutkimuksista käsittelee näitä synonyymeina, kun taas toiset ovat yrittäneet selkeämmin erotella käsitteet toisistaan (ks. esim. Khessina ym. 2018). Molemmista ilmiöistä on samoja yhtäläisyyksiä, jonka vuoksi mieluisin tapa itselleni on ajatella ilmiöitä saman prosessin eri puolina niin kuin dynaaminen komponenttimalli ehdottaa. Näin ajateltuna voidaan tunnustaa, että ne ovat kuitenkin erillisiä asioita, jotka liittyvät samaan ilmiöön.

Seuraavaksi tiivistän vastaukset esitettyihin apututkimuskysymyksiin. Hyödynnettyjen apukysymysten tarkoituksena oli tukea päätutkimuskysymykseen vastaamista sekä tutkielman muita tavoitteita. Apukysymykset olivat seuraavanlaisia: 1. mitkä tekijät rajoittavat ja edistävät luovuutta?, 2. mitä mahdollisia haittavaikutuksia luovuudesta voi aiheutua? ja 3. mitä ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla on?

Luovuutta rajoittavia tekijöitä ilmeni monenlaisia ja toisinaan ne ovat ristiriidassa sitä edistävien tekijöiden kanssa. Rajoitteita on aina olemassa, mutta pahimmassa tapauksessa merkittävä rajoite estää luovan työskentelyn tai heikentää sitä merkittävästi (Blomberg ym. 2017). Olisikin tärkeää, että organisaatiot löytävät tasapainon rajoitteiden välillä ja

pystyvät toimimaan niiden asettamista haasteista huolimatta (Acar ym. 2019; Dost & Qatiti 2023). Luovuutta edistävien tekijöiden kohdalla esiteltiin yleisimpiä ja tutkituimpia tekijöitä, joista motivaation vaikutus ilmeni merkittävimpanä. Yksilöllä täytyy olla sisäistä motivaatiota ja ennen kaikkea halua kehittää itseään, jotta muilla tekijöillä olisi vaikutusta yksilön luovaan käyttäytymiseen.

Luku 2.5 keskittyi tarkastelemaan luovuuden kielteistä puolta, jota on tutkittu vähemmän. Tieteellinen kiinnostus on kuitenkin hiljalleen kasvanut myös arvioimaan mahdollisia luovuuden haittavaikutuksia, joita eri tutkijat ovat kuvailleet eri tavoin. Luovuudesta on esitetty aiheutuvan organisaatiolle erilaisia kustannuksia tai tahatonta vahinkoa ja yksilölle puolestaan fyysisiä ja psyykkisiä haittoja (Gino & Ariely 2012; Khessina ym. 2018; Kapoor 2019; Mao ym. 2021). Luovuudesta aiheutuvan kielteisen puolen voidaan siis havaita liittyvän pääosin psykologiseen tasoon, sillä haitat kohdistuvat usein persoonaan ja tunnetasoon. Toisaalta vaikutukset näkyvät myös sosiaalisella tasolla, esimerkiksi epäterveellisenä organisaatioilmapiirinä, sekä fyysisellä tasolla, kuten epäterveellisinä elämäntapoina.

Luku 3.4 käsitteli innovatiivisen johtajan ominaisuuksia, sillä näiden ominaisuuksien selvittäminen oli yksi tutkielman tavoitteista. Voidaan sanoa, että innovaatiojohtajassa yhdistyvät eri johtajuustyylien parhaimmat puolet, joiden avulla johtaja onnistuu vaikuttamaan ympäristöönsä myönteisesti. Innovaatiojohtajan merkittävimpiä ominaisuuksia ovat korkea halu oppia jatkuvasti uutta, korkea riskinsietokyky, strateginen ymmärrys, halu tukea ja motivoida muita sekä avoin ja luova ajattelu (Lee ym. 2020; Alblooshi ym. 2021; Alharbi 2021; Rao 2022; Dost & Qatiti 2023).

Seuraavaksi tiivistän päätutkimuskysymykseen saadut vastaukset: Päätutkimuskysymys on ollut: mikä merkitys innovaatiojohtamisella on luovuuden edistämiseen?

Analyysiluvun pohjalta voidaan tehdä ensimmäinen johtopäätös: yksi tapa edistää luovuutta innovaatiojohtamisen avulla on luoda innovaatiostrategia. Johtamisella täytyy olla tavoitteita ja erityisesti innovaatiojohtamista voidaan hyödyntää innovaatiostrategian työkaluna, jolla tavoitteellisesti edistetään organisaation innovointiastetta ja toimintaa. Organisaation tavoitteita voidaan edistää erilaisilla toimenpiteillä, jotka tukevat haluttuun tavoitteeseen pääsemistä, innovatiivista organisaatioympäristöä sekä tuloksellista toimintaa.

Myös toinen johtopäätös on mahdollista tehdä: johtajan kannattaa huomioida, minkä tyylistä innovaatiojohtajuutta hän harjoittaa eri konteksteissa edistääkseen työntekijöiden luovuutta. Innovaatiojohtajuus voi siis näyttää erilaiselta eri tilanteissa ja olla silti tehokasta. Tätä johtopäätöstä voidaan verrata sosiaaliskognitiivisen teorian ajatuksiin siitä, että yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset ympäristöt ja hänen oma valintansa (Bandura 2001; 2012). Tähän johtopäätökseen liittyy myös eri johtajuustyylien vaikutus ja se, että johtajan valinta määrittää sen, mistä eri johtamistyylien elementeistä innovaatiojohtaminen koostuu.

Kolmanneksi johtopäätökseksi muodostuu: luovuutta voidaan edistää motivoinnin ja palkitsemisen kautta. Tässä johtopäätöksessä tarkoitetaan ulkoisen motivaattorin tarjoamista, jolla voidaan tehostaa luovaa työskentelyä. Palkitsemisessa voidaan hyödyntää sekä suhteellista että transaktionaalista eli taloudellista palkitsemista, kuten rakentavan palautteen tai bonuksen tarjoamista. Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää tehokkaan palkitsemisjärjestelmän luomiseen, mikä on myös riippuvainen kontekstista.

Lisäksi tämä johtopäätös voidaan esittää: pyrkimys edistää luovuutta lisää myös riskiä sen kielteisen puolen esiintymiselle. Hyväkin tarkoitus voi lopulta muuttua haitalliseksi, mikäli ajatellaan liian yksipuolisesti. Toisaalta mikään menestynyt organisaatio ei olisi onnistunut ilman riskienottoa. Luovuuden kielteistä puolta ei välttämättä tulisi ajatella esteenä tai rajoitteena luovuuden edistämiseksi, vaan eräänlaisena sivuvaikutuksena, johon on hyvä osata varautua.

Vielä viimeinen johtopäätös on mahdollista esittää: innovaatiojohtaminen on merkityksellinen aihe ja ansaitsee paikkansa johtamisen tutkimuksessa. Tieteellisen kiinnostuksen kasvu ja useat tutkimukset viittaavat siihen, että innovaatiojohtamisella on merkitystä. Erityisen maininnan voi antaa vielä dynaamiselle komponenttimallille, joka onnistuu selittämään ja yhdistämään monet tutkielmassa ilmenneet tekijät sekä yksilön luovuusprosessin että organisaation innovaatioprosessin suhteen ja lisäksi korostamaan innovaatiojohtamisen roolia. On helppo ymmärtää, miksi malli on yksi tunnetuimmista malleista luovuuden ja innovaatiotoiminnan tutkimuksissa. Se ei kuitenkaan tunnista luovuuden kielteistä puolta, joten edelleen on tarve tuoda ilmi tätä toisenlaista näkökulmaa.

Kaikkien tutkielmassa esiteltyjen teemojen jälkeen on ilmennyt muutamia osa-alueita, jotka voisivat hyötyä jatkotutkimuksesta. Esimerkiksi tiimitason luovaa työskentelyä on

tutkimuksissa käsitelty vähemmän, mutta kuitenkin sen merkitys tunnustetaan, minkä vuoksi se voisi toimia yhtenä jatkotutkimusehdotuksena. Tiimitason toimintaa voitaisiin tutkia esimerkiksi koeryhmätutkimuksena tai kyselyiden kautta. Toisena ehdotuksena on luovuutta rajoittavien tekijöiden lisätutkiminen syventymällä jo tehtyihin tutkimuksiin. Tutkielmassa on jo tuotu esille, että luovuuden kielteisen puolen jatkotutkiminen olisi edelleen tarpeellista ja tämän tutkimisessa voitaisiin hyödyntää johtamisen ja psykologian alojen lisäksi muiden alojen tutkimustietoa ja näin laajentaa näkemystä tästä osa-alueesta. Lopuksi myös innovaatiostrategian muodostumista ja toteutumista olisi aiheellista tutkia lisää, sillä tutkielma paljasti innovaatiojohtamisen olevan osa innovaatiostrategiaa, mikä tarkoittaa, että tähän osa-alueeseen liittyy paljon muutakin.

Tutkielmaa voidaan pitää onnistuneena, sillä päätutkimuskysymykseen onnistuttiin löytämään vastaus ja apukysymysten avulla oli mahdollista tarkastella muita tutkielman aiheisiin liittyviä näkökulmia. Psykologian alan lähteiden hyödyntäminen tuki tutkielman tavoitteita ja ilman niiden hyödyntämistä tutkielma ei olisi yhtä monipuolinen. Aineiston kerääminen ei muodostanut ongelmaa ja oli myönteistä havaita, että aiheesta on tehty paljon viimeaikaisia tutkimuksia. Kuitenkin tiettyjen lähteiden yleistettävyyttä heikentävät ristiriitaiset tutkimustulokset ja tieto siitä, että luovuuden mittaamiseen ei ole yhtenäistä mittaria. Jos tekisin jotakin toisin, sisällyttäisin tarkastelua ja pohdintaa myös siitä, miten innovaatiojohtamista voisi harjoittaa erityyppisissä yrityksissä. On todennäköistä, että suuren organisaation on helpompi lähteä toteuttamaan innovaatiojohtamista ja tavoittelemaan luovuuden edistämistä, mutta olisiko se yhtä helppoa pienille tai keskisuurille yrityksille ja mitä näiden osalta pitäisi huomioida? Todettakoon, että luovuuden ja innovaatiojohtamisen jatkotutkimukselle on vielä aihetta ja tarjolla on monta vaihtoehtoa, joista mieleisen näkökulman voi valita.

Lähteet

- Acar, O. A. – Tarakci, M. – Knippenberg, D. (2019) Creativity and innovation under constraints: a cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, Vol. 45 (1), 96–121.
- Alblooshi, M. – Shamsuzzaman, M. – Haridy, S. (2021) The relationship between leadership styles and organizational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 (2), 338–370.
- Alharbi, I. B. A. (2021) Innovative leadership: a literature review paper. *Open Journal of Leadership*, Vol. 10 (3), 214–229.
- Alsolami, H. A. – Cheng, K. T. G. – Twalh, A. A. M. I. (2016). Revisiting innovation leadership. *Open Journal of Leadership*, Vol. 5 (2), 31–38.
- Amabile, T. M. – Pratt, M. G. (2016) The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, 157–183.
- Bandura, A. (2001) Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 (1). 1–26.
- Bandura, A. (2012) On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, Vol. 38 (1), 9–44.
- Baughman, H. M. – Jonason, P. K. – Lyons, M. – Vernon, P. A. (2014) Liar liar pants on fire: cheater strategies linked to the dark triad. *Personality and Individual Differences*, Vol. 71, 35–38.
- Blomberg, A. – Kallio, T. – Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, Vol. 5 (1), 78–104.
- Bruno, L. F. C. – Lay, E. G. E. (2008) Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 61 (6), 678–683.
- Byron, K. – Keem, S. – Darden, T. – Shalley, C. E. – Zhou, J. (2023) Building blocks of idea generation and implementation in teams: a meta-analysis of team design and team creativity and innovation. *Personnel Psychology*, Vol. 76 (1), 249–278.
- Carmeli, A. – Gelbard, R. – Gefen, D. (2010) The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (3), 339–349.

- Chaubey, A. – Sahoo, C. K. – Das, K. C. (2022) Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: a moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 (2), 499–524.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, Vol. 35 (9), 1265–1285.
- Dost, M. – Qatiti, K. A. (2023) Leadership, stress and politics: influences on creativity and innovation in emerging markets. *Management Decision*, Vol. 61 (9), 2564–2581.
- Fischer, C. – Malycha, C. P. – Schafmann, E. (2019) The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10 (137), 1–15.
- Gino, F. – Ariely, D. (2012) The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102 (3), 445–459.
- Hughes, D. J. – Lee, A. – Wei Tian, A. – Newman, A. – Legood, A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (5), 549–569.
- James, K. – Brodersen, M. – & Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace creativity: a review and preliminary model. *Emotion and Performance*, Vol. 17 (2), 169–194.
- Jonason, P. K. – Abboud, R. – Tomé, J. – Dummet, M. – Hazer, A. (2017) The dark triad traits and individual differences in self-reported and other-rated creativity. *Personality and Individual Differences*, Vol. 117, 150–154.
- Kandler, C. – Riemann, R. – Angleitner, A. – Spinath, F. M. – Borkenau, P. – Penke, L. (2016) The nature of creativity: the roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 111 (2), 230–249.
- Kapoor, H. (2019) Sex differences and similarities in negative creativity. *Personality and Individual Differences*, Vol. 142, 238–241.
- Khessina, O. M. – Goncalo, J. A. – Krause, V. (2018) It's time to sober up: the direct costs, side effects and long-term consequences of creativity and innovation. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 38, 107–135.

- Kremer, H. – Villamor, I. – Aguinis, H. (2019) Innovation leadership: best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, Vol. 62 (1), 65–74.
- Lee, A. – Legood, A. – Hughes, D. – Tian, A. W. – Newman, A. – Knight, C. (2020) Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 (1), 1–35.
- Lee, S. A. – Dow, G. T. (2011) Malevolent creativity: does personality influence malicious divergent thinking? *Creativity Research Journal*, Vol. 23 (2), 73–82.
- Lukoschek, C. S. – Gerlach, G. – Stock, R. M. – Xin, K. (2018) Leading to sustainable organizational unit performance: antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, Vol. 91, 266–276.
- Maj, J. (2023) Organizational culture and leadership as facilitators of creativity and innovation: insights from the ICT sector in Poland in a post-COVID-19 reality. *Journal of Economics and Management*, Vol. 45 (1), 182–215.
- Malek, S. L. – Sarin, S. – Haon, C. (2020) Extrinsic rewards, intrinsic motivation, and new product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 37 (6), 528–551.
- Mao, Y. – He, J. – Yang, D. (2021) The dark sides of engaging in creative processes: coworker envy, workplace ostracism, and incivility. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 38 (4), 1261–1281.
- Mehraein, V. – Visintin, F. – Pittino, D. (2023) The dark side of leadership: a systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 25 (4), 740–767.
- Miron-Spektor, E. – Beenen, G. (2015) Motivating creativity: the effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 127, 53–65.
- Momcilovic, O. – Vujicic, S. – Doljanica, D. (2022) Analysis and influence of the level of innovation & leadership on the level of organizational changes. *Journal of Process Management and New Technologies*, Vol. 10 (3–4), 131–140.
- Pinkow, F. (2022) Creative cognition: a multidisciplinary and integrative framework of creative thinking. *Creativity & Innovation Management*, Vol. 32 (3), 472–492.

- Potocnik, K. – Verwaeren, B. – Nijstad, B. (2022) Tensions and paradoxes in creativity and innovation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 38 (3), 149–163.
- Rao, M. S. (2022) Innovative leadership: tools and techniques to acquire innovative and inspiring ideas. Teoksessa: *Innovative leadership in times of compelling changes: strategies, reflections and tools*, toim. Joan Marques, 69–78. Springer, Cham.
- Saether, E. A. (2020) Creativity-contingent rewards, intrinsic motivation, and creativity: the importance of fair reward evaluation procedures. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 1–9.
- Saroghi, H. – Libaers, D. – Burkemper, A. (2015) Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 30 (5), 714–731.
- Sidelkivska, V. – Bilbao-Calabuig, P. (2023) Conceptualizing cognitive and behavioral elements of individual's creativity and innovation: systematic literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. Vol. ahead-of-print, 1–28.
- Siyal, S. – Xin, C. – Umrani, W. A. – Fatima, S. – Pal, D. (2021) How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, Vol. 53 (9), 1337–1361.
- Ye, P. – Liu, L. – Tan, J. (2022) Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 (4), 1092–1114.
- Zulganef, N. S. (2023) The influence of innovation leadership on employee performance. *International Journal of Business, Economics and Social Development*, Vol. 4 (1), 20–24.