

Karoliina Tapola & Tomi J. Kallio
Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta*

Tarkastelemme artikkelissa luovuuden käsitettä suomalaisen työelämän kontekstissa. Erityisenä fokusena on työministeriön hiljattain julkaiseman ”Luova työote – tuottava työ: työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia”-raportin pohjalta johdettu käsite luovan työtteen johtaminen. Pohdimme mitä luovan työtteen johtaminen tarkoittaa ja lisääkö se aihepiirin ympärillä käytävään tieteelliseen ja/tai pragmaattiseen diskurssiin jotakin sellaista, mikä legitimoisi uuden käsitteen. Aihepiiriä lähestymme sekä teoreettisesti että empiirisesti. Määrittelemme käsitteen analyysimme pohjalta. Tarkastellessamme tutkimuskysymyksemme toista puolta toteamme organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentällä olevan erinäisiä teorioita, jotka sisältävät luovan työtteen johtamista vastaavia ajatuksia ja sisältöjä. Samalla kuitenkin esitämme, että käytännön työelämän näkökulmasta voisi olla paikallaan eksplisiittisesti korostaa ratkaisuja, joilla luovuutta työelämässä voitaisiin edistää. Tästä syystä luovan työtteen johtaminen saattaisi näkemyksemme mukaan osoittautua hyödylliseksi, koska käsite nostaa varsin suoraviivaisesti esille luovuuden johtamisen merkityksen. Esitämme lisäksi, että käsite saattaisi tuoda alalle paljon kaivattua teoreettista ja käsitteellistä eksplisiittisyyttä ja selkeyttä.

Johdanto ja tarkoitus

Useimmissa länsimaissa väestö elää yhä vanhemmaksi parantuneen, mutta entistä kalliimman, sairaanhoidon ansiosta. Toisaalta vaikuttaa siltä, että syntyvyys on kääntynyt pysyvään laskuun. Samalla yrityksiä ja niiden mukana työpaikkoja virtaa niin sanotun Kiina-ilmiön seurauksena ulos korkean elintason maista kuten Suomesta. Globaalissa markkinataloudessa on usein kannattavaa ja helppoa sijoittaa suorittavan tason työ alueille, jossa työvoimaintensiivisen tuotannon kustannukset ovat pienemmät kuin länsimaissa. Muun muas-

sa edellä mainitut haasteet ovat viime aikoina nousseet toistuvasti esille eri yhteyksissä. Kuinka työpaikat saadaan säilytettyä Suomessa? Kuinka aikaisempaa pienempi veronmaksajajoukko kykenee rahoittamaan hyvinvointiyhteiskuntamme kasvavat kustannukset? (ks. esim. Konttinen ym. 2003; Ruokanen 2004; Kiander ym. 2005; Sinkkonen 2006.)

Ongelmiin ja haasteisiin on etsitty myös ratkaisuja. Esimerkiksi useat eri ministeriöiden ja muiden organisaatioiden julkaisemat tutkimuk-

***Avainsanat:** luovuus; luova työote; johtaminen; lahjakkuus; asiantuntijuus; työelämä; hyvinvointi; tulevaisuus.

set ja selvitykset ovat esittäneet *luovuuden* ratkaisuna Suomen tulevaisuuden haasteisiin (ks. esim. Himanen 2004; Ruokanen 2004; Wilenius 2004; Luovuuskertomus 2004; Kolme puheenvuoroa... 2005; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Tulevaisuuden haasteita käsittelevien tutkimusten ja selvitysten taustalla lienee oletus, ettei taloutemme kilpailukykyä ja hyvinvointiyhteiskuntaamme kyetä säilyttämään perinteisillä ratkaisuilla. Tilalle tarvitaan siis uudenlaisia luovia ratkaisuja. Tätä taustaoletusta ei ole muuttanut se, että Suomi on toistuvasti arvioitu erääksi maailman kilpailukykyisimmistä maista. Aihepiirin tiimoilta tuotetuissa raporteissa ja eri organisaatioiden järjestämässä seminaareissa arvovaltaiset tahot ovat asettuneet varsin yksimielisesti tukemaan luovuuden esiinmarssia. Lisää panostusta on vaadittu erityisesti luovan talouden kehitysedellytysten parantamiselle.

Vastapainona luovuutta ja erityisesti luovaa taloutta korostaville äänenpainoille julkisuudessa on esitetty myös yhä enemmän kriittisiä huomioita – ei tosin niinkään luovuuden merkityksestä itsessään, vaan paremminkin luovia ratkaisuja suosittavien selvitysten epämääräisyydestä. Samalla on muistutettu, ettei konkreettisia ratkaisuja voida saada aikaan, mikäli kehitystyötä ohjaavat suuntaviivat ovat liian ylimalkaisia. Onkin ilmeistä, että käsitettä luovuus on viime aikoina käytetty varsin laveasti ja surutta. Muodikas mutta epämääräinen termi voikin helposti muuttua rasitteeksi alkuperäisen tavoitteen kannalta. On esitetty, että näin olisi käynyt esimerkiksi kestävän kehityksen käsitteelle. (ks. esim. Kallio 2004.)

Eräissä niin sanotuissa luovuusraporteissa käsitettä käytetään kieltämättä laveasti. Ainakin osaa selvityksistä ja raporteista voi kuitenkin puolustaa sillä, että käsitteen ongelmallisuus on niissä selvästi tiedostettu ja tuotu esiin. Ajoittain sitä on myös pyritty määrittelemään suhteellisen konkreettisiakin esimerkkejä soveltaen. Edellä todetun pohjalta voimme todeta, että artikkelimme tarkoituksena ei olekaan lähtökohtaisesti problematisoida julkisuudessa kiihkeänä käyvästä luovuuskeskustelusta, saati osoittaa käsitteen epämääräisyyttä. Edellä mainitut olisivat ehkäpä houkuttelevia ja helppoja suuntia analyysille, mutteivät lähtökohtina erityisen rakentavia. Tarkoituksemme on päinvastoin käydä kriittistä,

mutta rakentavaa keskustelua aihepiiristä. Tarkastelumme erityinen keihäänkärki kohdistuu luovuusdiskurssin työelämää ja johtamista koskettamaan puoleen ja pohdimme erityisesti sitä, onko työelämän luovuuteen liittyvissä teeseissä todellisuudessa mitään uutta.

Tarkastelemme tässä artikkelissa siis kriittisesti luovuuden käsitettä suomalaisen työelämän kontekstissa. Erityisenä fokuksenamme on luovuus työelämässä johtamisen perspektiivistä. Tätä aihepiiriä lähestymme *luovan työotteen johtaminen* -käsitteen kautta. Käsite on muotoiltu työministeriön hiljattain julkaiseman raportin ”Luova työote – tuottava työ: työelämälahtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia” pohjalta (Luova työote... 2005). Työministeriön raportti luo tarkastelullemme otollisen pohjan, sillä sen laatijat tarkastelevat luovuutta nimenomaan työelämän näkökulmasta ja johtamisen merkitystä pohtien. Raportin kirjoittajat lähestyvät aihepiiriä esimerkkien ja suositusten kautta. Toisaalta käsitteellisesti termi luovan työotteen johtaminen vetää yhteen sitä laajaa ja vilkasta keskustelua, jota on viime aikoina käyty luovuuden ja johtamisen ympärillä. Onkin syytä korostaa, ettei tarkastelumme rajoitu ainoastaan edellä mainittuun raporttiin ja sen esittämiin suosituksiin. Tarkoituksenamme on käydä kriittistä ja laajalaista keskustelua työelämän luovuuteen ja sen johtamiseen liittyen.

Lyhyesti sanottuna tarkastelemme sitä, mitä luovan työotteen johtaminen on. Lisääkö se aihepiirin ympärillä käytävään tieteelliseen ja/tai pragmaattiseen diskurssiin jotakin sellaista, mikä legitimoit uuden käsitteen? Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

- Mitä luovan työotteen johtaminen oikeastaan tarkoittaa?
- Onko luovan työotteen johtaminen tarpeellista?

Esitettyjä kysymyksiä lähestymme sekä teoreettisesti että empiirisesti. Teoreettinen tarkastelumme muodostuu luovuuden käsitteen ja työelämän luovuutta lähelle tulevien aihepiirien tiiviistä kartoituksesta. Lisäksi analysoimme käsitettä luovan työotteen johtaminen. Empiirinen tarkastelumme pohjautuu viiden erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä toimivan esimiehen haastatteluun aihepiirin tiimoilta. Empiirisen osan tarkoitus ei ole tuottaa yleistettävää tietoa

luovan työtteen johtamisesta. Tarkoituksemme on tuoda arkipäivän työssä toimivien johtajien näkemyksiä rikastamaan luovuuden johtamisen ympärillä käytävää, usein varsin korkealentoista ja abstraktia keskustelua. Pyrimme lisäksi kartoittamaan yleisellä tasolla, näkevätkö ammatti-johtajat luovan työtteen johtamisen käsitteellisesti tarpeellisena.

Tarkastelumme etenee seuraavasti. Aloitamme työelämän luovuuden tarkastelun tiiviillä teoreettis-käsitteellisellä yleisanalyysillä luvussa 2. Tämän jälkeen tarkastelemme luovan työtteen johtamista käsitteellisesti luvussa 3. Jatkamme analyysiamme empiirisesti, laadullisen tutkimuksen menetelmin luvussa 4. Käsitteellisen ja empiirisen tarkastelun pohjalta esitämme luvussa 5 oman käsitelmäritelmämme luovan työtteen johtaminen -käsitteelle ja pyrimme näin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa 5 vertaamme lisäksi edeltävien lukujen tarkastelun pohjalta luovan työtteen johtamista kriittisesti suhteessa muihin aihepiiriä läheisesti sivuaviin teorioihin ja käsitteisiin, ja pyrimme näin esittämään vastauksemme myös jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen luovan työtteen johtamisen tarpeellisuuteen liittyen.

Luovuus työelämässä – kohti luovaa työtettä

Varsinaisen luovuustutkimuksen on usein tulkitu alkaneen 1950-luvulla psykologi J.P. Guilfordin pitämästä avajaispuheesta ensimmäisessä luovuudelle omistetussa konferenssissa (esim. Pope 2005; Uusikylä 2004; Koski 2001). Puheessaan Guilford korosti luovuutta keinona sopeutua muuttuvassa maailmassa ja peräänkuulutti luovia ratkaisuja kaikilla elämänalueilla. Guilfordin puheesta voidaan Rob Popen (2005, 20) mukaan nähdä myös luovuuden ristiriitaisuus: luovuus on sekä ongelman aiheuttaja että lääke. Luovuuteen liittyikin vaikeasti ratkaistava paradoksi. Tieteen ja teknologian kehittyminen johtaa tilanteisiin, joista voidaan selvittää vain uusilla, entistä luovemmillä ratkaisuilla. Kiitos aihepiirin monivaihteisuuden, luovuuden ympärillä käytävä akateeminen keskustelu on sitten 1950-luvun rönsynnyt varsin monihaaraiseksi. Yrjö-Paavo Häyrynen on koonnut ansiokkaasti luovuustutkimuksen monenkirjavia suuntauksia. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että luovuustutkimuksessa on

perinteisesti tutkittu joko luovan yksilön piirteitä, luovaa prosessia tai prosessin synnyttämiä luovia tuotteita (ks. tarkemmin Häyrynen 1994, 58–64).

Alkuperäisessä muodossaan luovuus on ihmisyyteen erottamattomasti kuuluva ominaisuus (ks. esim. Häyrynen 1994), joka on taannut ihmiskunnan selviytymisen ja johtanut kehitykseen, joka erottaa ihmisen muista eläimistä. Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyi onkin todennut, että ”olla ihminen on olla luova” (Koski 2001, 13). Sittemmin luovuudesta on alettu puhua lähes kaikilla elämänalueilla tieteistä taiteisiin. Siinänsä tämä on loogista, sillä jos kaikki ihmiset ovat luovia, luovuutta myös esiintyy kaikkialla. Luovuuden tavanomaistaminen on kuitenkin johtanut sen vulgarisoitumiseen. Käsitteenä luovuus on kovin löyhästi käytetty ja heikosti tunnettu. (Huotari ym. 2005). Luovuuden muodikkuus ja löyhät määritelmät ovat tehneet käsitteestä akateemisessa mielessä varsin hankalasti lähestyttävän, ja sen voikin nähdä tarkoittavan sekä kaikkea että ei mitään. Esimerkiksi opetusministeriön Luovuuskertomus (2004) raportissa käsitteestä otteen saamista verrataan otteen saamiseen saippuusta.

Erityisen haasteelliseksi käsitteen tekee sen kaupallistuminen. Popen mukaan (2005) luovuus onkin yksi kaupatuimmista hyödykkeistä, sillä se rinnastetaan usein vapautteen ja muihin demokraatialla saavutettaviin etuihin. Luovuudesta ja sen tuotoksesta, *innovaatiosta*, puhutaankin nykyään usein vain taloudellisesti merkityksellisten uusien ratkaisujen yhteydessä. Tästä näkökulmasta luovuutta pidetään siis lisäarvoa tuottavana toimintana. Luovuudella voi kuitenkin olla myös tieteellistä, taiteellista tai elämyksellistä merkitystä taloudellisen lisäksi. Luovuudella voidaan tarkoittaa myös yksilön subjektiivista kokemusta tai oivallusta. Joka tapauksessa luovuuden määrittely riippuu paljolti tilanteesta, ja sitä määrittelevästä yksilöstä tai yhteisöstä (Länsisalmi 2004, 9).

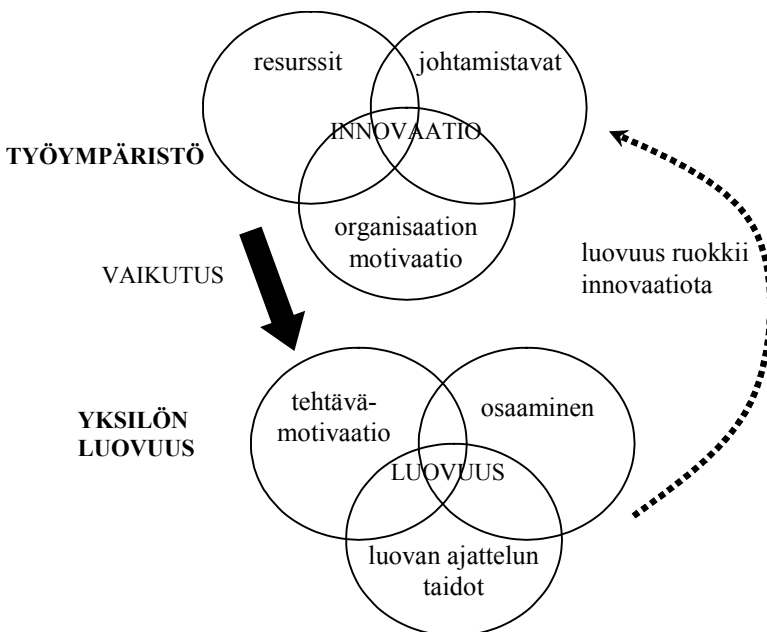
Luovuuden ja siihen usein liitettävän käsitteen, *älykkyyden*, välistä suhdetta voi yrittää ymmärtää esimerkiksi Howard Gardnerin (1983; 1999) teosten perusteella. Hänen mukaansa luovuus on älykkyyttä laajempi käsite, eikä sitä siksi tulisi pitää yhtenä älykkyyden lajina. Ennenmin luovuudessa on kyse biologis-kognitiivisten älykkyydenpotentiaalien toteutumisesta alalle uutuusarvoa tuovalla

tavalla. (Gardner 1999, 116–119, 204, 207.) Potentiaalinen toteutumiseen vaikuttavat Gardnerin mukaan ainakin kokemukselliset, kulttuuriset ja motivaationaaliset tekijät (Gardner 1999, 82). Gardnerin näkemykset ovat varsin lähellä Teresa Amabilen (1997) tunnettua luovuuden komponenttiteoriaa. Siinä esitetään, että luovuuteen vaikuttavat kognitiivisten taitojen ohella juuri kokemusten kautta hankittu osaaminen, tietynlaisen organisaatiokulttuurin omaksunut työympäristö ja työmotivaatio.

Komponenttiteorian mukaan luovuus syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Luovuus nähdään systeemisena ilmiönä, ei vain yksilöihin liittyvänä piirteenä (Amabile 1997; Koski 1998). Luovuuden systeemisyyttä ovat Amabilen ohella käsitelleet monet muutkin tutkijat, mutta Amabilen teoria on ainoa, jossa työympäristöä käsitellään tarkemmin (Amabile ym. 2004). Csikszentmihalyin systeemiteoreettisessa luovuuskäsityksessä, Cameron Fordin Multiple Social Domains -teoriassa sekä Richard Woodmanin ja kumppaneiden interactionist-teoriassa käsitellään organisaation ja

yksilön luovuutta osana erilaisia laajoja institutionaalisia systeemejä. Sellaisia ovat muun muassa yhteiskunta, kulttuuri ja markkinat. (Csikszentmihalyi, 1999; Ford 1996; Woodman ym. 1993.) Amabile sen sijaan lähestyy luovuutta vain organisaatiotasolla kiinnittäen huomion konkreettisiin johtamistapoihin (Amabile ym. 2004). Juuri tästä syystä Amabilen luovuuden johtamistapoihin keskittyvä teoria soveltuu erityisen hyvin teoriapohjaksi pyrittäessä ymmärtämään työelämän luovuutta ja sen johtamista organisaatiotasolla.

Amabilen teorian mukaan yksilön luovuus koostuu *osaamisesta, luovan ajattelun taidoista ja tehtävämotivaatiosta*. Näistä osa-alueista ympäristötekijöillä voidaan vaikuttaa parhaiten sisäisesti latautuneeseen tehtävämotivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa nautinnollista kiinnostusta toiminnasta sen itsensä tähden, ei ulkoisten palkkioiden toivossa (ks. esim. Deci 1975). Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan edistää oikeinlaisilla *johtamistavoilla*, sopivalla *organisaation motivaatiolla* ja riittävillä *resursseilla* (ks. kuvio 1.) (Amabile 1997.)



Kuvio 1. Organisaatioympäristön vaikutus luovuuteen (Amabile 1997, 53).

Kuviossa I esitettyyn yksilön luovuuteen vaikuttaa osaamisen ja luovan ajattelun taitojen ohella yksilön tehtävämotivaatio sekä lähinnä juuri tehtävämotivaatioon vaikuttavat työympäristön tekijät. Amabilen luovuuden komponenttiteorian vahvuutena onkin sen kyky selittää, miksi luovat kyvyt ja osaaminen eivät läheskään aina näy työssä luovina suorituksina (vrt. Luova työote... 2005). Näiden komponenttien lisäksi tarvitaan sisäisesti latautunutta tehtävämotivaatiota ja sitä tukevaa työympäristöä. Niin sanotuista luovuuden eliittiteorioista poiketen Amabilen teorian taustalla on lisäksi näkemys luovuudesta kaikille kuuluvana kehitettävänä ominaisuutena. Amabilen mukaan kaikilla on sopivassa työympäristössä mahdollisuus jonkinasteiseen luovaan työhön, jos heidän taitonsa ja osaamisensa ovat normaalit.

Amabilen komponenttiteorian kaltainen luovuuden universaalisuutta korostava näkemys on selkeästi myös työministeriön työryhmän esittelemän luova työote -käsitteen taustalla. Raportin kirjoittajat jättävät kuitenkin käsitteen tarkemmin määrittelemättä. Näin siitäkin huolimatta, että työelämän luovuutta ja työelämän luovuuden johtamista tarkastellaan raportissa laajasti. Valintaa voidaan pitää osin ymmärrettävänä, sillä usein käsitteiden hyödyllisyys perustuu juuri niiden ”liukkauteen”, eikä niitä siksi edes haluta määritellä (vrt. Tamminen 1993, 147; Luovuuskertomus 2004, 8). Käsitteiden määrittelijän osa on usein myös kovin epäkiitollinen. On erittäin vaikeaa ilmaista muutamalla lauseella jotakin kokonaisvaltaista ja osuvaa ilmiöstä, josta sen monimutkaisuuden vuoksi voisi kirjoittaa leegion kirjoja (vrt. Kallio 2004, 39). Toisaalta määrittelemättä jättämisellä on taipumus kärjistää käsitteiden epämääräisyyttä yleisesti ja moniselitteisten käsitteiden epämääräisyyttä erityisesti. Siksi tutkijoiden tulisi ainakin yrittää määritellä avainkäsitteensä. Niinpä erinäisissä suomalaisissa ”luovuusraporteissa” esitettyjen työelämän luovuutta käsitteilleiden ajatusten ja oman edeltävän tarkastelumme perusteella määrittelemme luovan työotteen seuraavasti:

Luovalla työotteella tarkoitetaan systeemisessä kokonaisuudessa toimivan yksilön luovuuden korostamista kaikessa työssä. Toisin sanoen, luova työote on alasta ja työtehtävästä riippumatta työntekijän suunnittelupäätöksen eli oman ajattelun hyödyntämistä työn suorittamisessa. Luovan

työotteen avulla voidaan lisätä työn vetovoimaa ja saavuttaa innovatiivisia, organisaatiolle kilpailuetua tuovia ratkaisuja.

Näemme siis luovan työotteen kaikkien työhön sovellettavissa olevana ajattelutapana, jolla voidaan lisätä myös työn vetovoimaa ja organisaatioiden kilpailukykyä. Kuten erinäisissä luovuusraporteissa nykyään usein varsin yksimielisesti esitetään, luovuutta tai luovaa työotetta ei siis tule pitää varattuna ainoastaan huippulahjakkaille. Se ei ole myöskään keskittynyt yksinomaan niin sanottuun luovaan luokkaan kuuluville henkilöille (ks. Florida 2005; Himanen 2004; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Luovan työotteen taustalla voidaan nähdä olevan edellä esitettyjä (ks. kuvio 1) yleisiä yksilön luovuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat tehtävämotivaatio, osaaminen ja luovan ajattelun taidot. Luovuuteen vaikuttavat niin ikään organisaatioon liittyvät seikat. Erityisesti luovuuden systeemisen luonteen johdosta tärkeitä ovat resurssit, johtamistavat ja organisaation motivaatio. Seuraavassa näistä käsitellään erityisesti johtamista.

Luovan työotteen johtaminen: käsitteellinen kartoitus

Yhdymme tässä artikkelissa lähtökohtaisesti näkemykseen, jonka mukaan työelämä ei sinällään ”tuota mitään poikkeavaa ulottuvuutta luovuuden yleiseen käsitteelliseen sisältöön” (Luova työote... 2005, 13). Samalla on kuitenkin ilmeisen kiistatonta, että työelämä *kontekstina* eroaa monista muista inhimillisen toiminnan kentistä, joissa luovuus voi ilmetä. Työelämä ja erityisesti palkkatyö kontekstina asettavat selkeitä rajoitteita yksilön käyttäytymiselle, ja palkkatyöhön onkin perinteisesti kuulunut valvonnan ja johtamisen elementti (ibid., 13–14). Edellä todetun perusteella ainakin seuraavat piirteet voidaan luetella tunnusomaisina useimpien suomalaisten työntekijöiden työelämäkontekstille: i) työssä yksilö tekee usein työtä toiselle – työpanos myydään palkkaa vastaan; ii) työssä on useimmiten olemassa selkeä, tavoiteltava päämäärä, jonka joku toinen on määritellyt; iii) työ on yleensä jonkun muun kuin työntekijän itsensä toimesta johdettua ja organisoitua. Edellä esitettyjen seikkojen pohjalta vaikuttaa siltä, että kontekstina palkkatyötä tekevän henkilön työelämäkonteksti eroaa merkittävästi vaikkapa opiskelusta, harrastustoi-

minnasta tai itsenäisenä yrittäjänä toimimisesta. Mainitut tekijät onkin siksi otettava huomioon puhuttaessa työelämän luovuudesta.

Yllä mainitut työelämäkontekstin erityispiirteet kulminoituvat tietyssä mielessä sanaan johtaminen. Työ on ainakin osin jonkun toisen asettamiin päämääriin perustuvaa, jonkun toisen suunnittelemaa, organisoimaa, arvioimaa ja niin edelleen. Edellä mainituilla tekijöillä (i – iii) on potentiaalisesti yksilön tehtävämotivaatiota alentava vaikutus. Johtamisen erityisenä haasteena onkin sitouttaa ja motivoida työntekijöitä organisaation päämäärien tavoitteluun sekä organisoida työ ja sen puitteet mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Sekä organisaatio- ja johtamistutkimuksen teorioiden että yritysten käytännön toimien tasolla on olemassa lukuisia malleja ja toimenpiteitä, joilla työntekijää pyritään sitouttamaan organisaation päämääriin. Näiden toimenpiteiden taustalla on paitsi pyrkimys hillitä hyvien työntekijöiden siirtymistä kilpailijan palvelukseen, myös ajatus työntekijöiden koko henkisen potentiaalin saattamisesta organisaation käyttöön. Toimenpiteiden tarkoituksena on siis nimenomaan haastaa sellaisia periteiseen palkkatyöhön liittyviä piirteitä, joiden voidaan tulkita vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuspotentiaalini hyödyntämiseen. Näitä käytännön toimenpiteitä on seuraavassa ryhmitelty esimerkinomaisesti suhteessa edellä lueteltuihin kolmeen palkkatyöhön liittyvään ominaispiirteeseen.

Palkkatyössä yksilö myy työpanoksensa työantajalle palkkaa vastaan (i). Jos työstä saatava palkka ei josta työsuoritusten parantuessa, on vaarana, ettei työntekijä motivoidu käyttämään koko potentiaaliaan, saati kehittämään työtään. Käytännössä organisaatioiden repertuaariin kuuluu monia käytäntöjä, joilla työntekijät yritetään saada motivoitumaan ja käyttämään koko potentiaaliaan työssään. Nämä voivat olla niin aineellisia (aina provisiopalkkauksesta tulospalkkaukseen ja optioihin) kuin aineettomiakin kannusteita (esim. kuukauden työntekijä -nimitys).

Palkkatyössä on useimmiten olemassa selkeä, jonkun muun kuin työntekijän itsensä määrittelemä päämäärä (ii). Työntekijää voidaan pyrkiä sitouttamaan kyseiseen päämäärään monin tavoin. Esimerkiksi edellä mainittuja optioita on yritysmaailmassa viime vuosina sovellettu laajas-

ti avainhenkilöiden sidottamiseen organisaation päämäärien taakse. Käytännössä taloudellisia sitouttamiskeinoja voidaan kuitenkin soveltaa vain harvoin koko organisaation henkilöstöön. Siksi työntekijöitä pyritään usein sitouttamaan organisaation päämääriin esimerkiksi konkreettisesti työn lopputulosten yhteiskunnallista merkitystä. Näin yritetään saada työntekijät tuntemaan organisaation tavoitteet tärkeiksi. Samalla yhteenkuuluvuudentunnetta voidaan yrittää lujittaa organisaatioidentiteettiä ja -kulttuuria kehittämällä.

Palkkatyössä työ on yleensä jonkun muun kuin työntekijän itsensä toimesta johdettua ja organisoitua (iii). Työntekijä saattaakin kokea vaikutusmahdollisuutensa rajallisiksi ja riittämättömiksi. Erityisesti asiantuntijatyössä työntekijöille annetaan nykyään usein laaja mahdollisuus oman työn prosessien suunnitteluun. Esimerkiksi akateemisessa tutkimustyössä tutkijalla on usein mahdollisuus myös oman työn substantiaaliseen suunnitteluun aina tutkimuskohdetta ja -menetelmää myöten. Nykyään monissa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteellisuuteen erilaisin aloitepalkkinoin.

Edellä lyhyesti kuvattuja seikkoja on kartoitettu ja tutkittu runsaasti työelämän tutkimukseen liittyvillä tieteenaloilla, etenkin liiketaloustieteiden piirissä. Mainitut seikat eivät toki itsessään takaa luovuutta saati uusien innovaatioiden syntymä, mutta niitä voidaan pitää merkittävänä taustatekijöinä, jotka osaltaan rakentavat työntekijän tehtävämotivaatiota ja siten edesauttavat luovan työtteen kehittymistä. Olennaista onkin havaita, ettei johtamiskäytännöllä sinällään voida saada aikaan luovaa työtettä, vaan ainoastaan mahdollisuus sen kehitykselle. Vaikka luovuudesta ja sen olemuksesta on olemassa erilaisia käsityksiä, johtamisen merkitystä luovuuden taustalla voidaan pitää varsin keskeisenä. Tämä käy osuvasti ilmi myös Luova työote – tuottava työ -raportista (2005, 16), jossa todetaan eri luovuusteorioiden olevan tietyistä eroistaan huolimatta yhdensuuntaisia sen suhteen, että ”turvallinen ympäristö, kommunikoiva työkalut ja rohkaiseva, luottamusta osoittava johtaminen ovat keskeisiä luovuutta tukevia tekijöitä”. Teoksessa luetellaan lisäksi koko joukko luovuutta tukevalle johtamisotteelle ominaisia piirteitä. Raportin kirjoittajien

mukaan johtaminen, joka tukee luovuutta työssä muun muassa:

- korostaa kommunikatiivisen, rajojaan etsivän työtavan edistämistä (säännöillä ohjaamisen sijasta)
- tukeutuu arvoihin, visioihin ja yhteisesti miellettyihin tavoitteisiin
- ymmärtää riskinottamista ja erehdyksistä oppimista
- ymmärtää työntekijöiden itsenäisyyden ja vapausasteiden merkityksen tavoitteiden asettamisessa
- tukeutuu työntekijöiden osallisuuteen organisaation ja toiminnan kehittämistyössä
- arvostaa moninaisuutta ja erilaisuutta
- antaa tilaa huumorille ja leikinomaiselle työotteelle.

Yllä on mainittu seitsemän yhteensä 21 tekijästä, jotka Luova työote – tuottava työ raportissa mainitaan ”yhteenvedon- ja esimerkinomaisesti” (ks. Luova työote... 2005, 33–34) luovuutta tukevasta johtamisotteesta. Hieman kynnisesti voisi huomauttaa, että aivan kuten muutkin raportissa luetellut luovuutta tukevan johtamisotteen ominaispiirteet, yllä esitetyt ovat luonteeltaan abstrakteja, universaaleihin humanistisiin arvoihin pohjautuvia seikkoja. Tohtisiko siis oikeastaan kukaan sivistynyt henkilö kritisoida niitä julkisesti? Sama pätee käsitteisiin välittävä, kannustava ja visioiva sekä seikkoihin, joilla erilaiset viime aikoina laaditut selvitykset ja raportit on kyllästetty, kuten tulevaisuuden ennakointi, luova talous ja inhimillisesti mielekäs kehitys (ks. esim. Himanen 2004; Ruokanen 2004; Wilenius 2004; Luovuuskertomus 2004; Kolme puheenvuoroa... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Näin erinäisten ”luovuus- ja tulevaisuusraporttien” sanomaa voidaan myös pitää ”taivaanrannanmaalailuna” vailla kriittistä olottuvuutta ja paljon kaivattua konkretiaa. Toisaalta eri raporttien ja selvitysten laatijoita voidaan puolustaa sillä, että juuri edellä mainitun kaltaisista humanistisista arvoista voidaan luovan työotteen ajatella kumpuavan. Pragmaattisiin kustannus-hyötylaskelmiin perustuvat ohjausmekanismit sen sijaan saattavat johtaa ul-

koisilla mittareilla mitattuna tehokkaaseen mutta sisällöllisesti tyhjään, ei-luovaan toimintaan.

Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan todeta, että teoreettisesta näkökulmasta on ilmeisesti osoitettavissa sellaisia yleisiä organisoinnin ja johtamisen periaatteita, joilla luovan työotteen esiinmarssia voitaisiin edistää. Moni näistä periaatteista on jo käytössä suomalaisessa työelämässä, mutta toisaalta monet, etenkin syvällisemmät, työelämän laajempaan ”humanisoimiseen” liittyvät periaatteet odottavat vielä implementoimistaan. Pragmaattisesta näkökulmasta haaste onkin juuri siinä, kuinka yleisesti tiedostetut – humanistiset ja ”esteettisyydellään elähdyttävät” – johtamis- ja organisointiperiaatteet saataisiin siirrettyä yhä suurempien tehokkuuspaineiden edessä kamppailevien organisaatioiden käytäntöihin. Tästä syystä seuraavassa luvussa luovan työotteen johtamista lähestytäänkin empiirisesti, työelämän käytännön näkökulmasta.

Luovan työotteen johtaminen: empiirinen kartoitus

Luovan työotteen johtamista tarkastellaan seuraavassa viiden erilaisissa organisaatioissa toimivan, esimiesasemassa olevan henkilön haastattelun pohjalta¹. Informanteista kaksi on esimiehiä perinteisen jaottelun mukaisella suorittavan työn alalla (hoitoala ja siivousala) ja kolme esimiehiä suunnittelutyössä (mainostoimisto, mediatoimisto ja tuotekehitys). Informanttien taustaorganisaatioista mainos- ja mediatoimistot sekä tuotekehitys voidaan ryhmitellä perinteiseen luovaan ytimeen kuuluvaksi. Siivous- ja hoitoala kuuluvat puolestaan Richard Floridan (2005) jaottelun mukaan luovaa ydintä tukevaan palvelemaan luokkaan. Valitsemalla informantteja erilaisista organisaatioista haluttiin tuottaa rikas ja monipuolinen aineisto. Toisaalta tavoitteena oli omaksua näkökulma, jonka mukaan luovuutta voi esiintyä myös niin sanotun luovan luokan ulkopuolisilla sektoreilla (vrt. Himanen 2004; Luova työote... 2005). Empirian avulla yritettiin löytää erityyppisissä organisaatioissa toimivien informanttien näkemyksistä mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eri-

¹ Tutkimuksessa on haastateltu vain esimiesasemassa olevia henkilöitä, sillä tutkimuksessa on pyritty ennen kaikkea kartoittamaan esimiesten näkemyksiä ja ”valistuneisuutta” luovan työotteen johtamiseen liittyvissä asioissa. Laajentamalla aineistoa kattamaan myös työn suorittajia, saataisiin luovan työotteen johtamisesta ymmärrettävästi laajempi ja syvällisempi käsitys.

äväisyyksiä suhtautumisessa työelämän luovuuteen. Kuten laadullisille tutkimuksille tyypillistä, tutkimuksen aineistonkeruun lähtökohtana ei kuitenkaan ollut empiirinen yleistettävyyks.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin osana laajempaa luovuutta käsittelevää tutkimusta. Kootusta aineistosta käsitellään tässä artikkelissa erityisesti luovan työotteen johtamiseen kytkeytyvää ulottuvuutta, joskin tarkastelussa sivutaan myös muita aineiston sisältämiä luovuuteen liittyviä teemoja. Haastattelut kestivät 40 minuuttia 1,5 tuntiin, ja koottu aineisto litteroitiin. Haastattelut perustuiivat teemoittain käsitelyihin puolistrukturoituihin kysymyksiin. Kysymykset oli siis laadittu etukäteen mutta niiden tarkka muoto ja järjestys eivät olleet ennalta päätettyjä.

Haastattelukysymyksiä yhdistäviä laajempia teemoja olivat arvot ja ihmiskäsitys, organisaation ominaispiirteet, johtajan rooli, arkieluvouus ja luovuuden monimutkaisuus. Haastattelut etenivät niin kutsutulla tikapuunenelmällä eli tilaisuuden tullen tehtiin lisäkysymyksiä haastateltavan mainitsemasta asiasta.

Haastatteluaineiston analyysin pohjalta voitiin myös havaita viitteitä siitä, että eri johtajien näkemykset luovuudesta erosivat osin toisistaan. Taulukossa I on havainnollistettu informanttien puheesta erottuneita luovuuden merkityksen vaihteluja. On syytä muistaa, että kyseiset kuvaukset on tehty rajallisen tutkimusaineiston perusteella, eikä niitä siten voida yleistää koskemaan koko kohdeorganisaatiota saati tiettyä toimialaa.²

Taulukko I. Luovuuden merkityksen vaihtelu informanttien puheessa.

Informantti	Luovuus on...
Siivousalan esimies (#1)	omatoimisuutta, mielekkyyttä, yhteishenkeä, työtapojen kehittämistä
Mainostoimiston esimies (#2)	tuotannontekijä, analyttisen tutkimuksen lopputulos, uusiutumista, ammattitaitoa, joukkueurheilua
Mediatoimiston esimies (#3)	ideointia, laatua, kyseenalaistamista, tutkimuksen muuttamista tulokseksi, strategista suunnittelua, tiimityötä
Hoitoalan esimies (#4)	toimintakykyä yllättävässä tilanteessa, priorisointia, työtapojen kehittämistä
Tuotekehityksen esimies (#5)	ennakkoluulottomuutta ajatella ja soveltaa totutusta poiketen, kommunikointia, kykyä valita parhaat ja keskittyä olennaiseen

Suorittavan työn organisaatioiden eli siivous- ja hoitoalan esimiesten mukaan luovuus vaikuttaisi olevan osa työtä itseään: työn kehittämistä, siinä pärjäämistä ja sen mielekkääksi tekemistä. Suunnittelutyössä eli mainos- ja mediatoimistossa sekä tuotekehityksessä toimivien johtajien mukaan luovuus taas vaikuttaisi näkyvän suuremmin työn tuloksessa. Luovuuden avulla saadaan aikaan uusia tuotteita ja onnistuneita projekteja. Vaikka luovuuden funktio näyttää vaihtelevan eri informanttien näkemyksissä, on yksittäinen työntekijä lopulta luovuuden ensisijainen toteuttaja, sillä myös luovuutta edistävät ryhmät muodostuvat yksilöistä. In-

formantit vaikuttivatkin pitävän kaikkia omien organisaatioidensa työntekijöitä luovina ja luottamuksen arvoisena. Siinä missä omaa toimialaa pidettiin luovana, suhtautuivat luovan ytimen esimiehet kuitenkin melko skeptisesti eräiden muiden alojen luovuuteen. Luovan ytimen esimiehet puhuivat oma-aloitteisesti siitä, kuinka insinöörialalla, sairaalassa tai tehtaalla ei tarvita luovuutta. Tällaiset näkemykset kuvastavat vallitsevaa kapea-alaista käsitystä luovuudesta vain tietyntylaiseen suunnittelutyöhön kuuluvana ilmiönä. Ne antavat myös yleisempiä viitteitä siitä, että suorittavan työn ja suunnittelutyön aloilla saatetaan työelämän luovuus mieltää

² Usein esitetään, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tällöin uudet tapaukset eivät tuota enää uutta, tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 1997.) Tutkimusaineisto ei viiden haastattelun jälkeen saavuttanut lopullista kylläntymistään, jota siis pidetään usein laadullisen aineiston kokoa määrittävänä tekijänä. Vaikka samat asiat alkoivat selvästi toistua haastatteluissa, voitaisiin luovan työotteen johtamiseen epäilemättä löytää uusia näkökulmia lisähaastatteluiden avulla.

lähtökohtaisesti eri tavoin. Tämä oletus ei kuitenkaan näiden haastattelujen perusteella ole suoraan yleistettävissä.

Huolimatta tietyistä peruseroista suhteessa työelämän luovuuteen, informantit vaikuttivat olevan yksimielisiä johtamisen merkityksestä työelämän luovuuden taustalla. Esimerkiksi suorittavaan työhön lukeutuvan siivousalan esimies oli vahvasti sitä mieltä, että myös suorittavan työn tekijöitä tulee motivoida ja auttaa onnistumaan:

Perinteisesti ajatellaan, että kun jonkun tehtävä on kääntää jotain mutteria, niin sen tehtävä on kääntää jotain mutteria. Mut me halutaan tuoda niin kuin siihen se mahdollisuus toimia järkevällä ja miellyttävällä tavalla. (#1.)

Suorittava työkin voi siis olla järkevää ja miellyttävää, kunhan suorittavan työn tekijöitä arvostetaan kuin asiantuntijoita (ks. myös Florida 2005, 86–89). Tällöin heidän luovan ajattelun taitoihinsa luotetaan ja heille annetaan valtaa ja vastuuta omista tekemisistään. Mikään työ ei siis lienekään niin täysin rutiininomaista, etteikö siinä tarvittaisi taitavia ajattelutapoja ja taitoa alaisten johtamiseen.

Tutkijat ja yrityskonsultit kehrittelevät uusia johtamisoppeja nykypäivänä varsin tiheään. Siksi ei ole yllättävää, että haastateltavissa oli havaittavissa lievää kyllästymistä, kun heille mainittiin käsite luova työote. Hieman yllättävänä ja mielenkiintoisena voidaan sen sijaan pitää muutamassa haastattelussa esiin tullutta epäluuloa termin todellista tarkoituspäästä kohtaan. Sen arveltiin olevan uusi, jähmeä tapa hallita käytännön työelämää ja yksilöiden tapaa työskennellä. Luovan työotteen johtaminen voi todella muodostua myös uudeksi tavaksi hallita, mikäli sen seurauksena yksilöiden vapaa-aika täyttyy työn ”vapauden” tuomalla vastuulla. Vaarana on siis näennäinen vapaus, joka todellisuudessa vain lisää työmäärää ja saa yksilöt antamaan kaikkensa työlle. Tällöin myös luovuuden eräänä keskeisenä elementtinä pidetty aika muuttuu entistäkin niukemmaksi resurssiksi. Luovan työotteen johtaminen voi siis jopa kääntyä itseään

vastaan. Onkin esitetty, että juuri työelämään kohdistuvat tehokkuuspaineet tekevät luovuuden ilmenemisen haasteelliseksi (Juuti 2005, 14). Aineistossamme oli havaittavissa selkeää kritiikkiä nykyisin vallalla olevaa tulosjohtamisen ideologiaa kohtaan:

Tähän on ihan järjetöntä aikaa, sillä liikkeenjohdon fokus on puhtaasti siinä, että ruuvataan tulosta. Periaatteessa ei voi enää puhua kvartaaleista, vaan voidaan puhua päivittäisestä tuloksen tekemisestä. Se on mennyt ihan kipeeks toi touhu. (#3.)

Nykyään vallalla oleva taloudellisen tuloksen lyhyen tähtäimen maksimointi (niin sanottu kvartaalitalous) voidaan nähdä erityisen haitallisena luovuuden kannalta, sillä inhimilliseen pääomaan ei ehkä olla valmiita investoimaan pitkällä aikavälillä. Luovan työotteen tuloksia, innovaatioita, ei voi myöskään syntyä neljännesvuosisuunnitelmien pohjalta³. Innovaatio on tässä suhteessa kuin ajatus, joka taas tulee silloin kun se on tullakseen, ei aikataulujen mukaan. Työtä onkin ajateltava pitkäkestoisena suorituksena, jonka lopputuloksena voi optimaalisessa tapauksessa syntyä uusi innovaatio. Suunnittelutyön alojen informantit korostivatkin muun muassa perustutkimustyön merkitystä. Tutkimuksen avulla hankittava osaaminen nähtiin luovien ratkaisujen edellytykseksi:

Nää luovat ratkaisut perustuu siihen tutkimustyöhön, mitä on taustalla tehty. Vain sitä kautta voi rakentaa sellaisia kestäviä ratkaisuja ja konsepteja, saati mainontaa. Sillä muussa tapauksessa ne ovat irtoideoita, ja ne ei kestä ajan hammasta. (#2.)

Mainostoimiston esimiehen (#2) mukaan luovuuden ylikorostuminen voikin vesittää arkisen työn osuuden; hänen mukaansa luovuus on ”95 prosenttia perspiraatiota ja vain 5 prosenttia inspiraatiota, vaikka usein kuvitellaan toisin”. Olennaista luovan työotteen johtamisen kannalta onkin, että johtaja kykenee tarjoamaan riittävät resurssit ja luomaan sellaiset organisatoriset puitteet, joissa luova työ voi tapahtua. Taulukkoon 2 on koottu Amabilen (1997) esittämiä yksilön luovuuteen liittyviä työympäristötekijöitä.

³ Innovaatiolla tarkoitetaan tässä artikkelissa yhteisön hyväksymää uutuusarvoista tuotosta, joka syntyy subjektiivisesta oivaluksesta luovan työotteen sallivassa ympäristössä. Innovaatio ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan vain yksi luovan työotteen avulla saavutettavista eduista, siinä missä työn nautinnollisuus ja vetovoiman lisääntyminenkin.

Taulukko 2. Yksilön luovuuteen vaikuttavia työympäristön tekijöitä.

Organisaation motivaatio	Resurssit	Johtamistavat
<ul style="list-style-type: none"> • luovuuden arvostus • riskinotto • proaktiivisuus • ylpeys ja intohimo • ideoiden kehittäminen • avoin kommunikaatio • tunnustukset • EI: sisäistä kilpailua tai liikaa kontrollia ja virallisia rakenteita 	<ul style="list-style-type: none"> • aikaa suorittaa luova työ • päteviä ihmisiä • sopivaa osaamista • koulutusmahdollisuuksia • relevanttia tietoa • materiaalista tukea 	<ul style="list-style-type: none"> • selkeiden tavoitteiden asettamista • vapauden antamista työn suorittamiseen • yksilön osaamiseen ja kiinnostukseen sopivien työtehtävien löytämistä • tukea • palautetta • kommunikaatiota • monilahjakkaiden ja kommunikoivien ryhmien luomista ja motivoimista

Tärkeimpänä taulukossa kaksi esitetyistä tekijöistä voidaan pitää oikeanlaisia johtamistapoja, sillä niiden avulla voidaan luoda sopivaa organisaation motivaatiota ja taata riittävät resurssit. Amabilen komponenttiteoriassa on huomionarvoista näkemys, jonka mukaan työympäristöllä voidaan vaikuttaa kaikkein eniten sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta yksilön luovuuteen. Osaamista ja luovan ajattelun taitoja Amabile pitää siis jossain määrin annettuina. Edellä kuviossa 1 esitetyistä yksilön luovuuteen liittyvistä ominaisuuksista johtajalla onkin paras mahdollisuus vaikuttaa juuri *tehtävämotivaatioon*. Koska myös edellä luvussa 3 määritellyt palkkatyölle luonteelliset, luovalle työotteelle haasteelliset piirteet (i – iii) liittyvät nekin juuri tehtävämotivaatioon, tarkastelemme seuraavassa erityisesti aineistossa esiintyneitä siihen liittyviä tekijöitä.

Motivaation tärkeyteen nähden asiasta puhuttiin omatoimisesti hyvin vähän haastatteluisa. Vain yksi esimies mainitsi henkilöstön motiivoinnin tärkeimmäksi tehtäväkseen. Hänkään ei osannut tarkemmin eritellä, mikä on paras tapa motivoida alaisia. Eri informantit myös korostivat ihmisten erilaisuutta motiivoinnin näkökulmasta:

Mikä motivoi toista niin ei kyllä sitten toista motivoi. Että sellaista niin kuin yhteistä kaavaa ei ole. (#4.)

Henkilöstön motiivointia käsittelevään kysymyksen vastattiinkin tyypillisesti kahdella tavalla. Jotkut esimiehet kertoivat ensin, kuinka vaikeaa on tietää, mikä asia motivoi ketäkin. Sitten he luettelivat listan asioita, joilla voidaan yrittää motivoida alaisia. Heidän motivaatiokäsityksensä oli kenties hieman jäsentymätön. Sen sijaan ne esimiehet, joiden motivaatiokäsitys oli selkeämpi korostivat, että onnistumiset yhdistettyinä kiin-

nostavaan ja mielekkääseen työtehtävään ovat riittävä motivaation lähde. Jälkimmäinen ajattelutapa heijastaa sisäisen motivaation merkityksen ymmärtämistä.

Amabilen (1997) mukaan sisäisesti motivoitunut innostaa työ itsessään, kun taas ulkoisesti motivoitunut vie eteenpäin jonkin ulkoisen asian saavuttaminen. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työ on kiinnostavaa, nautittavaa ja haastavaa (Amabile 1997; Hennessey & Amabile 1988). Edward Deci on määritellyt tarkemmin sisäistä motivaatiota. Hän kuvaa sisäisesti motivoituneen toiminnan olevan seurausta yksilön tarpeesta tuntea pätevyttä ja itsemääräämistä. Näiden tunteiden muodostuminen tekee toiminnasta itsestään merkityksellisen. Ulkoisesti motivoitunut sen sijaan pyrkii toiminnallaan saavuttamaan ulkoisia palkkioita kuten rahaa, hyväksyntää ja tunnustusta. (Deci 1975.)

Haastatteluisa puhuttiin suhteellisen paljon ulkoisesti motivoivista tekijöistä, kuten tulospalkkauksesta, palkkiomatkoista ja rahallisista kannusteista. Tämä lienee sinänsä ymmärrettävää, sillä nykyään myös suomalaisissa organisaatioissa on laajasti käytössä erilaisia aineellisia kannustimia, joilla työntekijöitä yritetään motivoida ja sitouttaa organisaatioon. Tosin lähes kaikki informantit myös muistivat mainita, ettei niillä kuitenkaan saavuteta pitkäaikaista motivaatiota. Pelkkien ulkoisten kannusteiden olemassaoloa ei voidakaan pitää riittävänä tekijänä luovalle työotteelle. Voidaan päinvastoin esittää, että kokonaisvaltaisen ja positiivisen ihmiskäsityksen sisäistäminen on edellytyksenä luovan työotteen toteutumiselle organisaatioissa. Informanttien vastausten perusteella luova työote ei nimittäin toteudu organisaatioissa, joissa ihminen nähdään

vain passiivisena osana kokonaisuutta. Tällöin kaikki palaset yritetään saada toimimaan samalla lailla, vaikka ihmisillä olisi hyvinkin erilaisia toimintatapoja.

Erlaisia toimintatapoja ei siis välttämättä aina huomioida, vaan yksilöitä pyritään johtamaan standardoidun hierarkkisesti. Tällöin ei kuitenkaan ymmärretä sitä, mitä voitaisiin saavuttaa löysäämällä ohjaksia ja antamalla yksilöille vapautta:

Sitten jos siinä [vapauden antamisessa] onnistuu, niin sehän on tavallaan se pankki, minkä voi räjäyttää. Että sillä saa sitten paljon uutta. Sellaista, mitä ei ilman sitä saa. Sellaista, mitä ei rahalla pysty pysyvästi ostaan. (#1.)

Yksilön mahdollisuuksien näkeminen ja vapauden antaminen omien kykyjen toteuttamiseen voisi siis antaa organisaatioille paljon enemmän kuin standardointiin pyrkivä toimintatapa. Haastateltavat arvelivat, että organisaatioilla ei kuitenkaan vielä ole riittävästi riskinottokykyä ja uskallusta lähteä luovalle tielle. Tosin pitkän uran tuotekehityksessä tehnyt esimies (#5) kertoi työelämässä viime vuosikymmeninä tapahtuneesta muutoksesta kohti vapaampaa ja yksilöön luottavampaa suuntaa. Tällainen yksilöön luottava ihmiskäsitys heijastui myös siivous- ja media-alan yritysten esimiesten puheista. He olivatkin selvästi pohtineet organisaatioissaan vallitsevaa ihmiskäsitystä, ja kertoivat toimintatapansa perustuvan positiiviseen, yksilöön luotettavaan ihmiskuvaan. He korostivat myös yksilön tarvetta onnistumiseen ja sitä kautta tulevaan nautintoon.

Siivous- ja media-alan esimiesten haastattelujen perusteella kyseisten organisaatioiden toimintatapa vaikuttaakin perustuvan positiiviseen ja kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on vastuuntuntoinen, oma-aloitteinen ja nautintoon pyrkivä. Nautintoon suhtautumisessa olikin selviä eroja kohdeorganisaation välillä, sillä siivous- ja media-alan organisaatioiden esimiehet puhuivat huomattavasti muita informantteja hanakammin ”kivasta kokemuksesta”, ”miellyttävästä tavasta” ja ”onnistumisen tuottamasta nautinnosta”. Työssä viihtyminen ja nautinnollisuus liitettiin myös luovuuteen:

Tän päivän luoville ihmisille koko se työympäristö on tietyllä tavalla niin kuin toinen perhe. Ja siinä on hirveen tärkeitä se viihtyminen. (#3.)

Nautinnollisuuden korostuminen saattaakin liittyä ymmärrykseen ihmisen kokonaisvaltaisuudesta. Tällöin ymmärretään, että osaamisen ja luovan ajattelun taitojen ohella myös yksilön tunteellinen puoli on tärkeä osa luovuutta. Luovuuteen vaikuttava sisäinen motivaatio liittyy pitkälti nautinnollisiin tunteisiin, ja siten myös nautinnollisuus on tärkeää. Amabile tutkimusryhmineen (2002) onkin havainnut positiivisten tunteiden ja luovuuden välisen yhteyden. Vihan, pelon ja ahdistuneisuuden tunteet heikentävät luovuutta, kun taas ilon ja rakkauden tunteet saavat luovat kyvyt esiin (ks. myös Goleman 1997). Myös Kenneth Thomas (2000) on esittänyt sisäisen motivaation syntyvän tunteista. Mielekkyyden, pätevyyden, edistymisen ja valinnanvapauden tunteet ovat välttämättömiä sisäisen motivaation syttymisen ja säilymisen kannalta. Näiden tunteiden alaisuuteen voidaan suuressa määrin sijoittaa myös informanttien mainitsemat nautinnollisuuden kokemukset ja ajatukset luovan työotteen johtamisesta.

Sekä yksilön oma-aloitteisuutta että nautintoa arvostava ajattelutapa lieneekin välttämätön organisaatioissa, mikäli niissä halutaan antaa yksilön luovuudelle mahdollisuus. Luovan työotteen johtamisessa lieneekin siten merkittävilta osin kyse nautinnollisen ja tuotteliaan omatoimisuuden johtamisesta. Tiivistäen voitaisiin puhua onnistumisen johtamisesta. Tällainen johtaminen ei keskity vain ihmisiin tai pelkkiin asioihin vaan näkee johtamisen kokonaisvaltaisena toimintana, joka tukee yksilön onnistumisia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että empiirissä aineistossa tuli esille pitkälti samoja tekijöitä, joita olemme edellä käsitelleet luvuissa 2 ja 3 käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla. Suhteessa luvussa 2 esitettyyn määritelmään, informantit olivat ainakin oman toimialansa suhteen samoilla linjoilla luovan työotteen käsitteen sisällöstä. Näin siitäkin huolimatta, että eri toimialojen informantit vaikuttivat mieltävän työelämän luovuuden osin eri tavoin. Luovan ytimen toimialojen informanttien näkemyksistä oli havaittavissa selkeitä rajoitteita suhteessa suorittavan työn luovuuteen. Suorittavan työn esimiehet kuitenkin vahvistivat omalta osaltaan luovan työotteen olevan keskeisessä asemassa myös luovan ytimen ulkopuolisilla aloilla (vrt. Himanen 2004; Luova työote... 2005; Yksitoista askelta... 2006). Näin

aineiston voidaan katsoa antavan kokonaisuutena hyvin tukea edellä esitetyille luovan työotteen määritelmälle. Sanottu pätee myös luvussa 3 hahmoteltuihin luovaa työotetta tukeviin johtamiskäytäntöihin, joskin empiirisessä aineistossa korostui erityisesti nautinnollisuuden elementti.

Johtopäätökset

Käsitteellisellä tasolla luovaa työotetta voidaan pitää jonkinlaisena synteessä niistä lukuisista työelämän luovuuteen liittyvistä seikoista ja ”humanistisista ajatuksista”, joita on esitetty lukuisissa raporteissa ja selvityksissä viime vuosina. Alun perin luovan työotteen käsite on esitelty työministeriön julkaisemassa ”Luova työote – tuottava työ: Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia” raportissa. Sisällöllisesti kyseisessä raportissa on kuitenkin käsitelty pitkälti samoja asioita kuin muissakin niin sanotuissa luovuusraporteissa ja tukeuduttu tunnettujen luovuustutkijoiden ajatuksiin. Tästä syystä ei olekaan yllättävää, että luovan työotteen taustalla vaikuttaa olevan jo entuudestaan tutut teoriat ja ajatukset. Toisaalta koska luovuus on käsitteenä varsin liukas ja työelämän luovuuteen liittyen on kirjoitettu runsaasti – ja usein myös laveasti – voidaan luovaa työotetta pitää käsitteellisenä innovaationa, joka potentiaalisesti tuo ryhtiä suomalaisen työelämän luovuuden ympärillä käytävään diskurssiin (vrt. Tamminen 1993).

Kyseisen käsitteen keksijät eivät kuitenkaan syystä tai toisesta ole itse määritelleet sitä eksplisiittisesti. Tässä artikkelissa olemme määritelleet luovan työotteen luvussa 2. Erityisenä fokukseksi on ollut luovan työotteen johtaminen, josta organisaatio- ja johtamistutkimuksellisen taustamme vuoksi olemme erityisen kiinnostuneita. Edeltävän teoreettisen ja empiirisen tarkastelumme pohjalta määrittelemme luovan työotteen johtamisen seuraavasti:

Luovan työotteen johtamisella pyritään työnkuvasta riippumatta saavuttamaan yksilön biologis-kognitiiviset potentiaalit ja niiden avulla kehittämään yhteisön hyväksymiä uutuusarvoisia tuotoksia sekä tekemään työstä nautinnollista. Luova työote ja sen aikaansaamat onnistumiset saavutetaan organisaatioympäristössä parhaiten sellaisilla johtamistavoilla, jotka huomioivat sisäistä motivaatiota synnyttävien tunteiden sekä työrauhan ja vuorovaikutuksen merkityksen.

Yllä esittämämme määritelmä toimii tiivistetynä vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme. Määritelmässä olemme esittäneet luovan työotteen johtamisen toimialasta ja työnkuvasta riippumattomana toimintana, jonka erityisenä päämääränä on mahdollistaa alaisen sisäinen motivaatio ja työn nautinnollisuus. Luovan työotteen johtamisessa keskeistä on myös ylimitoitettujen tehokkuuspaineiden kitkeminen, jolloin työntekijöillä on rauha ja aito mahdollisuus käyttää koko biologis-kognitiivista potentiaaliaan. Luovuuden komponenttiteorian mukaisesti näemme yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välttämättömänä edellä esitettyjen seikkojen toimivuuden kannalta.

Luovan työotteen johtamisen käsitettä voidaan pitää käsitteellisenä ”jatko-innovaationa” luovan työotteen käsitteelle – etenkin jos käsite jatkossa havaitaan käyttökelpoiseksi. Kuten olemme jo edellä todenneet, teoreettisella tasolla sekä luova työote että luovan työotteen johtaminen vaikuttavat kuitenkin sisältävän ajatuksia, jotka eivät ole erityisen uusia tai omaperäisiä. Tämä on epäilemättä seurausta siitä, että suomalainen luovuuskeskustelu ja -raportit ovat pitkälti nojautuneet tunnettujen teoreetikkojen ajatuksiin. Toisaalta yhteiskuntatieteissä on tunnetun teoreemien mukaan mahdotonta esittää mitään, mitä joku toinen ei olisi jo aiemmin esittänyt. Käypänä teoreettis-käsitteellisenä innovaationa voidaan siis täysin uusien teorioiden lisäksi pitää sellaisten käsitteiden muodostamista, jotka yhdistelevät asioita tai teorioita, joita ei ole ennen eksplisiittisesti ja selkeästi yhdistetty. Vaihtoehtoisesti innovaatiot voivat selkiyttää keskustelua (vrt. Kallio 2006). Ellei uudella käsitteellä tai teoriolla ole tällaista uutuusarvoa, voidaan sitä pitää turhana, jopa haitallisena. Lopuksi tarkastelemekin jälkimmäiseen tutkimuskysymykseemme liittyen luovan työotteen johtamista kriittisesti suhteessa eräisiin sitä lähelle tuleviin teorioihin ja käsitteisiin.

Työelämän tutkimuksen kentällä on lukuisia teorioita, joilla on selkeitä yhtymäkohtia luovan työotteen johtamiseen. Organisaatio- ja johtamistutkijoina tunnemme luonnollisesti erityisesti liiketaloustieteiden piirissä käytyä keskustelua, eikä kompetenssimme riittäisikään koko työelämän tutkimuksen teoriakentän arvioimiseen. Tästä syystä tarkastelemme lopuksi lyhyesti

kolmea teoriaa/käsitettä, jotka ovat mielestämme selkeimmin päällekkäisiä luovan työotteen johtamisen kanssa. Nämä ovat empowerment, sisäinen yrittäjyys ja knowledge management.

Empowerment, suomennettuna voimaantumisen, valtautuminen tai valtauttaminen, on termi, jota ”käytetään työyhteisössä iskusanana, kun halutaan viestiä organisaation voimaa ja kykyä muuttua ja vastata ympäristön haasteisiin innovatiivisesti” (Heikkilä & Heikkilä 2005, 13). Tiivistetysti empowerment tarkoittaa vallan jakamisen kautta saatavaa yhteisvoimaa ja niin sanottua itsevoimaantumista. Voimaantuneessa työyhteisössä ihmisiä rohkaistaan ottamaan vastuuta, toimimaan oma-aloitteisesti, kyseenalaistamaan ja olemaan luovia. (Heikkilä & Heikkilä 2005; Pardo del Val & Lloyd 2002; Hand 1995.) Luovuus sisältyy olennaisella tavalla siis niin voimaantumiseen kuin luovan työotteen johtamiseen. Lisäksi käsitteillä empowerment ja luova työote on yhtymäkohtia vallan jakamiseen ja itsevoimaantumiseen liittyen. Luovan työotteen johtamisen ja voimaantumisen keskeisenä erona voidaan pitää suhtautumista yksilön itsekeskeytyteen. Voimaantuminen perustuu itsetunnon kehittymisen varaan ja parhaassa tapauksessa siinä on kyse jatkuvasta itsevoimaantumisesta. Lisäksi yksilön pitää itse oivaltaa oman työnsä merkitys. (Heikkilä & Heikkilä 2005.) Voimaantumisen yhteydessä puhutaan toki myös työyhteisöstä mutta yksilön rooli on kautta linjan vahva. Tällainen jatkuva itsetarkkailu ei kuulu luovaan työotteeseen: riittävän pätevyyden tunteen hankittuaan yksilön tulee siirtää keskittymisensä itsen ulkopuolelle, toisin sanoen tehtävän suorittamiseen. Juuri intohimoisesta tehtävään keskittymisestä on kyse puhuttaessa yhdestä luovan työotteen peruspilarista, sisäisesti latautuneesta tehtävämotivaatiosta. Jatkuva itsetutkiskelu voi johtaa myös hyperitsekkyyteen ja statuksen tavoitteluun, ja sitä kautta luovuuden elinehdon, vuorovaikutuksen, lamaantumiseen. Edelleen, mielekkyyden tai merkityksen löytymistä ei pitäisi jättää vain yksilön vastuulle, vaan organisaatiossa tulisi yhdessä rakentaa mielekkyyttä ja muistuttaa yksittäisen työtehtävän tärkeydestä kokonaisuuden kannalta.

Sisäinen yrittäjyys, englanniksi intrapreneurship, on yrittäjyydestä johdettu käsite, jolla ”tarkoitetaan yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja

suhtautumistapaa jonkin työyhteisön jäsenenä” (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Alun perin käsitteestä puhuttiin vain suuryritysten yhteydessä, sillä käsitteen lanseeraajan Gifford Pinchotin (1986) mukaan sisäinen yrittäjyys on keino yhdistää suuruuden ja pienuuden edut. Pinchot piti sisäisenä yrittäjyytenä minkä tahansa innovaation luomista tuottavaksi. Innovoinnin ohella sisäisen yrittäjyyden diskurssissa korostetaan muun muassa dynaamisuutta, muutosvalmiutta, oma-aloitteisuutta, luovuutta, joustavuutta ja vastuullisuutta. (Koiranen & Pohjansaari 1994; ks. myös Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Yhteisenä nimittäjänä luovan työotteen johtamiselle ja sisäiselle yrittäjyydelle voidaan pitää toiminnallisen vapauden antamista ja sitä kautta omatoimisuuden lisäämistä. Luova työote ei kuitenkaan ole yhtä tuottavuus- ja innovaatiokeskeinen käsite kuin sisäinen yrittäjyys, sillä luovan työotteen kautta pyritään tekemään työstä nautinnollista ja edistämään monenlaista luovuutta. Kaikki luovuus ei näykään ulospäin innovaatioina, vaan kyse on henkilökohtaisista onnistumisista ja oivalluksista, jotka tekevät työstä nautinnollista – ja saattavat johtaa taloudellisesti merkittäviin innovaatioihin. Toisaalta sisäistä yrittäjyyttä vaijaa myös motivaatioperusteiden sekavuus. Tämä ei ole luovan työotteen taakkana, koska motivaatioperusteeksi määritellään sisäinen tehtävämotivaatio, joka koostuu mitä suurimmassa määrin vapauden, pätevyyden, edistymisen ja mielekkyyden tunteista.

Knowledge management, ja sen kankeahko suomennos tietojohdaminen, tarkoittaa ”tiedon, osaamisen ja taidon viisasta ja taitavaa huolenpitoa, hallinnoimista ja tavoitteellista johtamista” (Holma ym. 1997, 28). Tietojohdamiseen liitettävää keskeistä käsitteistöä on myös luovuus, innovointi, jatkuva uudistuminen, oppiminen, osaaminen, ydinkompetenssi ja kyykykyys. Monia tietojohdamiseen liitettäviä käsitteitä on käsitelty monipuolisesti jo varhaisemmassa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa. Erityisesti niin sanotun japanilaisen tietojohdamisen myötä myös lännessä on herännyt uudenlainen keskustelu tiedon syvimmästä olemuksesta. Japanilaisuuntuneella tietojohdamisella vaikuttaisikin olevan paljon yhtymäkohtia luovan työotteen johtamiseen. Tietoa ei nähdä perinteisen rationaalisenä ilmiönä, vaan sen luomiseen, säilyttämi-

seen ja hyödyntämiseen liitetään emotionaalisia ja sosiaalisia piirteitä. Japanilaisen tietokäsityksen mukaan ”pelkkää organisaatiota tai sen ’toimintaa’, ’laatua’ ja ’prosesseja’ ei voida kehittää, vaan pitää kehittää ihmisiä, heidän motivaatiotaan, osaamistaan ja kanssakäymistään.” (Holma ym. 1997.) Japanilaisvaikutteisen tietojohdamisen myötä yksilön motivaation voi nähdä nousevan avainasemaan, sillä pyrittäessä hyödyntämään vaikeasti tavoitettavaa hiljaista tietoa korostuu yksilön halu keskustella ja jakaa tietoa. Sen sijaan läntisessä versiossa motivaatiotekijöihin on kiinnitetty jossain määrin vähemmän huomiota. Yhtä kaikki tietojohdamisella ja luovan työotteen johtamisella on selkeitä yhtymäkohtia.

Kaikki edellä hyvin lyhyesti käsitellyt teoriat ja käsitteet ovat käyttökelpoisia omilla tutkimusalueillaan. Niissä kaikissa on myös tuotu esiin luovuus. Käsitteitä voi kuitenkin nähdä vaikean jonkinasteinen kapea-alaisuus suhteessa työelämän luovuuteen; ne keskittyvät käsittelemään tiettyjä luovuuden osa-alueita, kuten osaamista, vuorovaikutusta, vapautta ja resursseja samalla kun sisäisen motivaation ja työn nautinnollisuuden merkitys jää vähemmälle huomiolle. Tässä mielessä luovan työotteen johtamiseen liittyvät näkemykset luovuuden monimuotoisuudesta ovat lähikäsitteitäan eksplisiittisempiä, pitkälti luovuusteorioihin pohjautuvina ehkäpä osin kehittyneempiäkin. Luovan työotteen johtaminen käsitteenä ei toki sekään pysty tyhjentävästi selittämään luovuuden ilmenemistä organisaatioissa. On myös selvää, että esimerkiksi juuri edellä lyhyesti käsiteltyihin teorioihin ja tutkimussuuntauksiin vihkiytyneiden tutkijoiden toimesta olisi hyvinkin osoitettavissa, että mainituissa suuntauksissa on kyllä tiedostettu ja käsitelty seikkoja, joiden edellä esitimme niistä mahdollisesti puuttuvan.

Mielestämme on ilmeisen kiistatonta, että työelämän luovuuteen on toimialasta riippumatta kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Organisaatioihin on johtamisen keinoin pyrittävä luomaan aiempaa paremmat edellytykset luovan työotteen kehittymiselle. Kokonaan toinen asia on sitten tietenkin se, tarvitseeko edellä kuvattua toimintaa kutsua juuri luovan työotteen johtamiseksi ja tarvitseeko aihepiiristä rakentaa omaa teoreettista viitekehystä. Koska kysymys siitä, tarvitaanko luovan työ-

otteen johtamista on monitasoinen, ei siihen oikeastaan voida antaa yksiselitteistä vastausta. Vastaus riippuu ennen kaikkea vastaajasta ja hänen tarkastelunäkökulmastaan.

Oman analyysimme pohjalta ja omasta perspektiivistämme käsin voimme todeta, että luovan työotteen johtamista ei käsitteellisesti ja substantiaalisesti tarvita ehkä sittenkään niinkään teoreettisista kuin *pragmaattisista* lähtökohdista tarkasteltuna. Teoreettisella tasolla ainakin organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentällä on erinäisiä teorioita, jotka sisältävät luovan työotteen johtamista vastaavia ajatuksia ja sisältöjä. Sen sijaan käytännön työelämän näkökulmasta voi olla paikallaan eksplisiittisesti korostaa ratkaisuja, joilla luovuutta työelämässä voitaisiin edistää. On ilmeistä, että niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla suomalaisissa organisaatioissa on luovan työotteen näkökulmasta haitallisia rakenteita ja käytäntöjä. Ehkäpä käsitteen merkittävin anti olisikin siinä, että se nostaisi eksplisiittisesti – jo niin sanotulla otsikkotasolla – esille luovuuden johtamisen merkityksen. Se saattaisi osoittautua hyödylliseksi myös suhteessa lähikäsitteisiin, joiden hajanaista kenttää työelämän luovuuden selkeämpi käsitteellistäminen saattaisi auttaa ymmärtämään.

Toisaalta on kriittisesti pohdittava, kuinka luovan työotteen johtaminen voitaisiin estää kääntymästä itseään vastaan. Luovan työotteen johtaminen kääntyyne nimittäin itseään vastaan mikäli sitä tarjotaan kiireen, resurssipulan, jatkuvien muutosten ja tulospaineiden keskellä kamppailevien organisaatioiden johtajille väärässä hengessä. Se ei saisi olla ”jälleen yksi uusi onneen johtava johtamismalli”. On siis kyettävä varmistamaan, ettei tämän tutkimuksen eräiden informanttien pelko luovasta työotteesta uuteena, jähmeänä tapana hallita käytännön työelämää ja yksilöiden tapaa työskennellä toteudu. Tärkeämpää kuin käsitteen käyttäminen ihmelääkkeenä onkin sen sisällön ymmärtäminen ja ymmärretyn soveltaminen tilanteeseen kulloinkin sopivalla tavalla. Emme lähde edes spekuloidaan sitä, onko luovan työotteen johtaminen käypä lääke artikkelin johdannossa kuvattuihin Suomen tulevaisuuden ongelmiin ja haasteisiin. Tähänhän maassamme viime vuosina käyty luovuuskeskustelu on selvästi tähdännyt. Edelleen kysymys siitä, voidaanko luovuutta edes varsi-

naisesti johtaa, vai ainoastaan tehdä mahdolliseksi johtamisen ja organisoinnin keinoin, on laajuudessaan sellainen kysymys, johon emme voi tässä artikkelissa syventyä.

Tiivistettynä vastauksena jälkimmäiseen tutkimuskysymykseemme toteamme edellä esitetyn pohjalta, että luovan työotteen johtaminen saattaisi osoittautua hyödylliseksi paitsi pragmaattisesta näkökulmasta, ehkäpä jossain määrin myös akateemisesta, teoreettisesta näkökulmasta tar-

kasteltuna. On kuitenkin paikallaan korostaa, että tutkimuksemme tarkoituksena ei ole ollut luoda kattavaa teoriaa luovan työotteen johtamisesta ja että tarkastelumme on ollut luonteeltaan lähinnä aihepiiriä kartoittavaa. Maintusta syystä johtuen esittämämme tulkinnat eivät myöskään ole ”monoliittisia totuuksia”, vaan ennen kaikkea tulkintoja, jotka voidaan korvata toisilla tulkinnoilla, mikäli riittävän painavat teoreettiset ja/tai empiiriset seikat niin viitoittavat.

Kirjallisuus

- AMABILE, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review*, 40, 39–59.
- AMABILE, T. M., HADLEY, C. N. & KRAMER, S. J. (2002). *Creativity under the gun*. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999). *Implications of a system perspective for the study of creativity*. Teoksessa R. J. Sternberg (eds.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- DECI, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- FLORIDA, R. (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Helsinki: Talentum.
- FORD, C. M. (1996). *A theory of individual creativity in multiple social domains*. *Academy of Management Review* 21, 1112–1142.
- HAND, M. (1995). *Empowerment: you can't give it, people have to want it*. *Management Development Review*, 8, 36–40.
- HEIKKILÄ, J. & HEIKKILÄ, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- HEINONEN, J. & VENTO-VIERIKKO, I. (2002). *Sisäinen yrittäjyys: Uskalla, muutu ja menesty*. Helsinki: Talentum.
- HENNESEY, B. A. & AMABILE, T. M. (1988). *The conditions of creativity*. Teoksessa R. J. Sternberg (eds.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- HIMANEN, P. (2004). *Välttävää, kannustavaa ja luova Suomi: Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- HOLMA, A., LAPPALAINEN, K. & PILKEVAARA, S. (1997). *Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- HUOTARI, M.-L., HURME, P. & VALKONEN, T. (2005). *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- HÄYRYNEN, Y.-P. (1994). *Luovus yhteisössä ja arjessa: Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- GARDNER, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- GARDNER, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- GOLEMAN, D. (1997). *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki: Otava.
- JUUTI, P. (2005). *Tulevaisuuden organisaatioita hahmottamassa*. Teoksessa P. Juuti (toim.), *Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia lähitulevaisuuteen*. Helsinki: Otava.
- KALLIO, T. J. (2004). *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- KALLIO, T. J. (2006). *Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 55, 510–538.
- KIANDER, J., PEKKARINEN, J., VARTIA, P. & YLÄ-ANTTILA, P. (2005). *Suomi maailmantaloudessa: Uuden ajan ulkopoliittikkaa*. Helsinki: Edita.
- KOIRANEN, M. & POHJANSAARI, T. (1994). *Sisäinen yrittäjyys: Innovaatiisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Konetuumat.
- KOLME PUHEENVUOROA LUOVUUDEN EDISTÄMISESTÄ: LUOVUUSSTRATEGIAN OSATYÖRYHMIEN RAPORTIT (2005). Helsinki: Opetusministeriön julkaisuja 35/2005.
- KONTTINEN, M., TEIKARI, M. & VUORENKOSKI, L. TOIM. (2003). *Tulevaisuusraportti 2003. Stakesin tulevaisuuden ennakkoinnin työryhmän vuosiraportti*. Helsinki: Stakes.
- KOSKI, J. T. (1998). *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta*. Jyväskylä: Gummerus.
- KOSKI, J. T. (2001). *Luova hierre*. Jyväskylä: Gummerus.
- LUOVA TYÖOTE – TUOTTAVA TYÖ: TYÖELÄMÄLÄHTÖISEEN LUOVUUTEEN PERUSTUVA TUOTTAVUUSSTRATEGIA (2005). Helsinki: Työministeriö.
- LUOVUUSKERTOMUS: EHDOTUS HALLITUSOHJELMASSA TARKOITETUN LUOVUUSSTRATEGIAN TEKEMISEN LUONTEESTA, LÄHTÖKOHDISTA JA TOTEUTTAMISEN TAVOISTA (2004). Opetusministeriön julkaisuja 4/2004: Helsinki.
- LÄNSISALMI, H. (2004). *Innovation in organizations: The role of communication, expertise and occupational stress*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- PARDO DEL VAL, M. & LLOYD, B. (2002). *Measuring empowerment*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 102–108.
- PINCHOT, G. (1986). *Yrityksen sisäinen yrittäjyys*. Helsinki: Rastor.

- POPE, R. (2005). *Creativity: Theory, history and practice*. New York: Routledge.
- RUOKANEN, R. (2004). Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen. EVA raportti. Helsinki: Taloustieto.
- SINKKONEN, M. (2006). Katsaus tulevaisuusraportteihin. Teoksessa Vuorenkoski, L. & Konttinen, M. & Sinkkonen, M. (toim). Signaaleja – Stakesin tulevaisuusraportti 2006. Helsinki: Stakes.
- TAMMINEN, R. (1993). Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena.
- THOMAS, K. W. (2000). *Intrinsic motivation and how it works*. *Training*, 37, 130–135.
- UUSIKYLÄ, K. (2004). Elefantin häntää kutittelemassa: Luovuuden tutkimuksen lyhyt oppimäärä. Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.), *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- WILENIUS, M. (2004). Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- YKSITOISTA ASKELTA LUOVAAN SUOMEEN: LUOVUUSSTRATEGIAN LOPPURAPORTTI (2006). Helsinki: Opetusministeriön julkaisuja 43/2006.