

# Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä

Sirpa Syvänen<sup>1</sup>, Kati Tikkamäki<sup>2</sup>, Sari Tappura<sup>3</sup>, Kaija Loppela<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto

<sup>3</sup> Tampereen teknillinen yliopisto

<sup>4</sup> Seinäjoen ammattikorkeakoulu

## Abstrakti

Artikkelissa määritellään luovuuden dialogisen johtamisen erityispiirteitä ja organisatoristen tekijöiden keskinäisiä vaikutusmekanismeja. Viitekehys perustuu luovuus-, johtamis-, oppimis- ja motivaatioteorioihin ja sen mukaan luovuuden dialogisella johtamisella on mahdollista vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen, kestävään työelämään ja tuloksellisuuteen. Innovatiivisuus -kyselyn tulosten mukaan työorganisaatioissa tulisi kiinnittää esimiesten dialogisuustaitoihin sekä valmiuksiin tunnistaa, tukea ja ylläpitää sisäistä oppimista ja motivaatiota edistäviä tekijöitä. Haasteena on toteuttaa avointa ja luottamuksellista dialogista vuorovaikutusta, tunnistaa luovan työskentelyn mekanismeja, käyttää monimuotoisesti palkitsemisen ja kannustamisen tapoja sekä tunnistaa, hallita ja soveltaa uusien ideoiden kehittelytapoja. Tärkeää on suunnitella ja räätälöidä työnkuvat vastaamaan paremmin työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin, osaamiseen ja motivaatio-orientaatioihin. Organisaatioissa ei ole riittävästi luovuutta ja innovointia edistävää ilmapiiriä ja olosuhteita, jotka luovat osaamiselle, tuloksellisuudelle ja työelämän laadulle hedelmällisen kasvualustan.

Asiasanat: luovuuden dialoginen johtaminen, uudistava oppiminen, sisäinen motivaatio, kestävä työelämä, tuloksellisuus.

## 1. Johdanto

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä yhä monipuolisempaa osaamista ja luovuuden käyttöä erilaisissa työtehtävissä. Luovuutta edellytetään myös sellaisilta työntekijöiltä, joilta ei sitä ole perinteisesti edellytetty. (Shalley ym. 2009.) Luova henkilöstö on tärkeä kilpailutekijä organisaatioille, mutta organisaatioissa ei useinkaan ole käytössä luovuuteen kannustavia toimintatapoja (Zhou & Shalley 2003). Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen, ja luovuuden johtamista tulisikin kehittää kaikissa organisaatioissa (Shalley ym. 2009).

Tutkimus on osa Tekesin rahoittamaa Dinno -tutkimusohjelmaa 2012 – 2014, jossa tutkitaan dialogista johtamista innovatiivisuuden tekijänä. Tavoitteena on paikantaa tutkimuskohteissa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tekijöitä, jotka estävät tai edis-

tävät työnantajapolitiikan ja esimiestyön välityksellä luovuusvoimavarojen esille saamista ja käyttöä. Dialoginen ja uudistava johtamistapa on yhteydessä myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämiseen (Syvänen & Loppela 2013), sekä työntekijöiden työturvallisuuteen, erityisesti henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen (Tappura & Syvänen 2013a, 2013b).

Dinnon monitieteinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen johtamis-, luovuus-, oppimis- ja motivaatioteoreettiseen tutkimukseen (Syvänen ym. 2012). Viitekehys korostaa niitä kontekstuaalisia ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat luovuuden johtamisen välityksellä innovatiivisuuteen, tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun. Tekijät liittyvät toisiinsa sisäisen motivaation välityksellä (Furnham & Taylor 2004; Piccolo & Colquitt 2006; Shalley ym. 2004; Zhou & Shalley 2003; George 2008). Teoreettista viitekehystä rakennetaan ja testataan eri työnantajasektoreiden ja tehtävälueiden tapaus- ja toimintatutkimuksissa.

## **2. Tavoitteet**

Artikkelissa määritellään, käsitteellistetään ja kuvataan luovuuden dialogisen johtamisen erityispiirteitä ja kyselyn tuloksia. Artikkelin perustuu Dinnon tutkimusryhmän tekemään kirjallisuusanalyysiin (Syvänen ym. 2012, 2013). Huomio on ollut tutkimuksissa, joissa luovuuden johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja tuloksellisuuteen (George 2008; Amabile 1998). Siten luovuus on keskeinen kestävä kilpailukykyä parantava tekijä, johon työnantajapolitiikalla ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Luovuudesta ja johtamisesta on tehty paljon tutkimusta (Amabile 1997; George 2007; Shalley, Zhou & Oldham 2004), mutta ko. ilmiötä ei ole juurikaan yhdistetty yhtenäiseksi, teoreettiseksi viitekehyykseksi, jossa on mukana myös tuloksellisuuden, uudistavan oppimisen ja työelämän laadun näkökulmat.

## **3. Teoreettinen viitekehys: luovuuden edistäminen johtamisen keinoin organisaatioissa**

Artikkelissa keskitytään luovuuden, uudistumisen, dialogisuuden ja sisäisen motivaation näkökulmiin luovuuden johtamisessa. Artikkelin painottuu luovuuden yksilöllisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin (Amabile 1983), jotka vaikuttavat henkilöstön luovuuspotentiaalien esille saamiseen ja hyödyntämiseen johtamisen välityksellä (Shalley ym. 2009). Johtajuus (leadership) on yksi keskeinen luovuuteen vaikuttava kontekstuaalinen tekijä (Amabile 1983; Cummings & Oldham 1997; Mumford ym. 1997) ja situationaalinen tekijä (Scott & Bruce 1994; Tierney ym. 1999). Monet tutkijat hahmottavat luovuuden vuorovaikutteiseksi ilmiöksi (George 2007), koska lähes kaikki toiminta tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja työorganisaatioiden kompleksisessa konteks-

tissa. Esimiesten tärkeä tehtävä on edistää luovuudelle otollista työympäristöä ja ilmapiiriä sekä henkilöstöjohtamisen käytännöillä tukea luovuutta ja uudistumista (mm. Oldham & Cummings 1996; Shalley & Gilson 2004). Osallistavan johtamisen sekä työntekijöiden luovuuden välillä on löydetty positiivinen yhteys (Hage & Dewar 1973; Maier 1970). Työntekijät myös toimivat luovemmin, jos heitä tuetaan kontrollin sijaan (Oldham & Cummings 1996). Kuitenkin monet esimiehet vaarantavat työntekijöidensä luovuuden sen sijaan, että edistäisivät luovuutta (Amabile 1998; Amabile ym. 2002; Florida & Goodnight 2005).

### **3.1 Luovuutta edistävät kontekstuaaliset tekijät**

Zhou ja Shalley (2003) jakavat luovuustekijät Amabilen komponenttimalliin (1988) perustuen kontekstuaalisiin ja yksilötasoisii tekijöihin ja vuorovaikutteiseen näkökulmaan. Komponenttimallin mukaan esimiehen tuki ja auttaminen tehtävien suorittamisessa edistää luovuutta ja vaikuttaa myönteisesti osaamisen kehittymiseen ja sisäiseen motivaatioon (ks. myös Oldham & Cummings 1996; Zhou & Oldham 2001). Luovuutta edistävän johtamisen piirteitä ovat esimerkiksi toimiminen, tavoitteiden tarkoituksenmukainen ja realistinen suunnitteleminen ja asettaminen, ryhmien tukeminen, hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus, yksilön työpanoksen arvostaminen, rakentava palaute, luottamus sekä avoimuus uusille ideoille (Amabile 1997).

Myös ryhmien luovuuden, ryhmän esimieheltään saaman tuen ja sisäisen motivaation välillä on löydetty yhteys (Amabile & Conti 1999; Amabile ym. 1996). Ryhmäluovuutta edistäviksi tekijöiksi on paikannettu voimavarat ja olosuhteet, ryhmien jäsenet, ryhmän työskentelyolosuhteet ja ryhmäprosessit (George 2007). Yksilöllisen sisäisen motivoitumisen lisäksi ryhmän sisäinen motivaatio suuntaa ryhmää panostamaan vastuullaan oleviin tehtäviin aidosti, ei pakosta tai ulkoisten palkkioiden toivosta (Yidongin & Xinxin 2013).

Shalley ym. (2009) mukaan luovuuteen kannustava ja tukea antava työympäristö on tärkein henkilöstön luovuuteen vaikuttava tekijä. Siksi on tärkeää, että työympäristöt rakennetaan luovuutta, oppimista ja uudistumista mahdollistavaksi (Koski 2001). Esimies ei aina voi vaikuttaa työn kompleksisuuteen ja mielekkyyteen, jotka ovat sisäisen motivaation lähteitä, mutta hän voi vaikuttaa työympäristöön ja työyhteisön jäsenten kehittymishalukkuuteen kannustamalla ja antamalla heille tunnustusta. Luovaa ilmapiiriä edistää mm. valvonnan ja kontrollin vähentäminen (Zhou 2003), esimiehen osoittama luovuuden arvostus, ajan ja resurssien kohdentaminen luovaan toimintaan sekä palkitseminen ja kiittäminen luovista ideoista (esim. Scott & Bruce 1994; Siegel & Kaemmerer 1978). Luovuutta tukevassa työympäristössä vuorovaikutus koetaan oi-

keudenmukaisena, luottamuksellisena ja turvallisena (George & Zhou 2007; Amabile 1998; Florida & Goodnight 2005) ja ne parantavat luovuuden perusedellytyksiä: henkistä hyvinvointia, vapautta ja innostunutta ilmapiiriä (Huuha 2010). Keskeisiä johtamiseen liittyviä kontekstuaalisia luovuutta edistäviä tekijöitä ovat:

1. Tuloksellisuus- ja luovuustavoitteet (suunta, päämäärät) ja resurssit
2. Johtamistapa, johtamiskäyttäytyminen, esimies-alaissuhde ja siinä tapahtuva keskinäinen vuorovaikutus, esimiehen tuki
3. Suorituksen ja tuloksellisuuden arviointi-, palaute- ja palkitsemisjärjestelmät
4. Fyysinen, sosiaalinen ja henkinen toiminta- ja työympäristö, ilmapiiri, työolosuhteet ja niiden koettu turvallisuus
5. Suhteet työtovereihin
6. Töiden suunnittelu ja työn kompleksisuus
7. Kontekstuaalisten tekijöiden kanssa korreloivat yksilölliset luovuustekijät.

### **3.2 Luovuutta edistävä uudistava johtaminen**

Seuraavien johtamistapojen on havaittu vaikuttavan myönteisesti luovuutta sekä innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin että työelämän laatuun ja tuloksellisuuden eri osaluoksiin (Syvänen ym. 2012):

1. Dialoginen johtaminen (Isaacs 1999)
2. Transformationaalinen eli uudistava johtaminen (Bass 1990; Bass & Riggio 2006)
3. Transaktionaalinen johtaminen (Dansereau, Graen & Haga 1975; Yukl 2002)
4. Arvostava johtaminen (Whitney, Trosten-Bloom, Rader 2008)
5. Palvelujohtaminen (Greenleaf 2002)
6. Luovuuden johtaminen (Amabile 1988, 1997)

Näiden johtamisen lähestymistapojen mukaan tärkeimmät, dialogisuutta, oppimista, sisäistä motivaatiota ja luovuutta edistäviä johtamisen piirteitä ovat:

1. Strateginen ja käsitteellinen organisaatio-osaaminen sekä johtamisosaaminen ja ammattitaito: työnantajaroolin valta ja vastuut, päämäärät ja arvot, tulevaisuus-orientaatio, suunta, päämäärät, tavoitteet ja tulosodotukset
2. Yksilölliset johtamistavat ja -tyylit: vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistapa piireinään esimerkillisyys; arvostus, kunnioitus ja tasapuolisuus; auttaminen ja tuki ja autonomia
3. Dialoginen vuorovaikutus: tiedonkulku, viestintä, kommunikaatio, avoimuus, palaute-, arviointi-, palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät
4. Yksilöllisyys työssä: yksilölliset työn piirteet ja tarpeet, itsenäisyys, työn kompleksisuus, osaaminen, työn hallinta, paineet
5. Työ- ja toimintaympäristö ja sen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet: luovuutta tukeva ja mahdollistava työ- ja toimintaympäristö, ilmapiiri
6. Uudistaminen, kehittäminen ja kasvun tukeminen
7. Ristiriidat ja niiden hallinta: vaikeat ja haastavat tilanteet, ongelmien ja ristiriitojen hallinta ja ratkaiseminen, luova ongelmanratkaisu. (Syvänen ym. 2012; Syvänen 2013)

Innostamiseen, kannustamiseen ja inspiroimiseen perustuvassa uudistavassa johtamisessa tunnustetaan ja arvostetaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja kyetään muotoilemaan ja kiteyttämään sanat, viestit ja ideat siten, että ne herättävät työntekijöissä kiinnostuksen. Inspiroiva johtaminen linkittää keskeisen sanomansa työntekijöiden tärkeänä pitämiin arvoihin ja viestinnän tapoihin. Uudistavan johtajan älyllinen stimulointi rohkaisee työntekijöitä ajattelemaan tyypillisyyksien ”yli” sekä haastamaan omia merkitysperspektiivejään (Hater & Bass 1988). Yhteiset merkitysmaailmat luovat pohjan eri toimijoiden aktiviteettien tehokkaalle yhteensovittamiselle ja tätä kautta luovuusvoimavarojen saamiselle käyttöön ja hyvien tulosten saavuttamiselle. Kun johtajat toimivat roolimalleina ja esimerkkeinä henkilöstölleen, ilmaisevat organisaation vision innostavasti ja ottavat henkilökunnan mukaan visioiden työstämiseen, työntekijät energisoituvat hyviin työsuorituksiin ja ylittävät heille kohdistetut odotukset (Shamir ym. 1993; Dvir ym. 2002). Selkeä, yhdessä työstetty visio lisää työntekijöiden ymmärrystä heiltä edellytettävien työn tulosten merkityksellisyydestä ja arvosidonnaisuudesta. Vision sisäistäneet työntekijät nostavat työnsä laatukriteerejä ja asettavat ”yhteisen hyvän” oman etunsa edelle. (Spreitzer ym. 1999.)

Luovuuden johtamisessa keskeistä on myös johtajan ja työntekijöiden välinen kommunikatio, vuorovaikutussuhde sekä keskinäiset rooli- ja tulosodotukset. Tiernayn ym. (2011) mukaan esimiehen luovuusodotukset vaikuttavat merkittävästi henkilöstön luovuuteen. Esimiesten ilmaisemat odotukset vahvistavat henkilöstön luovaa identiteettiä (Wang ym. 2014), siksi luovuustavoitteiden asettaminen on keskeinen henkilöstöarvioinnin osa-alue ja samalla luovuuden kannustin (Shalley ym. 2009). Esimiesten tulisi varmistaa myös se, että luovuutta vaativissa työtehtävissä työskentelevillä on riittävät valmiudet, osaamista, resursseja ja aikaa luovaan ongelmanratkaisuun (Tiernay ym. 2011; Redmond ym. 1993). Luovuutta ei ole se, että ongelmia ratkaistaan, vaan se, että ongelmiin löydetään uusia ratkaisuja (Amabile 1988, 1996). Sisäisesti motivoituneet henkilöt suosivat uusia ongelmanratkaisutapoja (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe 1994; Zhou 1998). Mitä enemmän työntekijöillä on mahdollisuuksia ratkoa ongelmia työyhteisössä yhdessä, sitä innokkaammin ja luovemmin he sitä tekevät (Monge ym. 1992).

Johtamisen rooli organisaatioiden uudistumisessa ja muutoksissa on keskeinen, sillä johtajat ja esimiehet toimivat mentaalisten mallien ja päätöksentekoprosessien stimuloijina eli uudistavan oppimisen mahdollistajina.

### **3.3 Luovuuden mahdollistava uudistava oppiminen**

Uudistava oppiminen on keskeinen luovuuden näkyväksi tekevä ja luovuutta synnyttävä prosessi. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan edistää liittämällä yhteen oppiminen, neuvominen, päätöksenteko ja toiminta. (Revans 1998; Grönfors 2002) Uudistumista tuottava oppiminen perustuu kriittiselle reflektiolle, ajattelun ja tiedon jakamiselle sekä toiminnalle (Mezirow 1988; Freire 1973). Uudistavassa oppimisessä aikaperspektiivinä on vahvasti tulevaisuus ja tavoitteena muutos.

Uudistavan johtamisen, oppimisen ja prosessin läpileikkaavia ja kannattelevia tekijöitä ovat oppivien yhteisöjen ulottuvuuksista osallistuminen, tietäminen ja reflektiivisyys sekä sosiaalinen tuki (Tikkamäki 2006, 2013; Syvänen & Tikkamäki 2013). Koko työyhteisön osallistuminen ja osallistaminen mahdollistaa aktiivisen ja kokeilevan yhteistyön työn arjessa. Tärkeitä esimiesten tehtäviä ja vastuita ovat muutoksissa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen (Syvänen ym. 2012). Keskeistä on myös tietämys työstä ja toiminnasta ja sen keskinäinen jakaminen. Toimivalla vuorovaikutuksella ja sosiaalisella tuella edistetään luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä. Ne mahdollistavat luovuuden ja uudistumisen edellyttämät avoimen ja kriittisen asioiden ja ilmiöiden merkityksellistämisen, vapaan ideoinnin ja kokeilevan toiminnan. Kommunikaatiota voidaan parantaa ryhmäkeskusteluilla, otollisella ilmapiirillä sekä lisäämällä kehittämiskeskusteluja eri foorumeilla. Kasvokkain tapahtuva kommunikointi ja vapaa informaatio ovat tärkeitä luovuuden ja innovoinnin kannalta ja ne tukevat motivaatiota, työhyvinvointia ja työn imua (Amabile 1996; Loppela 2004; Syvänen 2003; Hakanen 2005). Reflektiivinen työote haastaa yksilöt, ryhmät/tiimit ja rakenteet uudistumaan. Johtajien keskeinen tehtävä on luoda ”reflektiivisyyden tiloja” työn arkeen (Hilden & Tikkamäki 2013). Johtajuus parhaimmillaan kannustaa yksilöitä ja ryhmiä/tiimejä systeemiseen ajatteluun ja reflektiiviseen toimintaan sekä muodostaa yhteistoiminnassa koko henkilöstön kanssa organisaatorakenteet sellaisiksi, jotka tukevat kyseisiä prosesseja. Uudistava johtaminen toimii innovatiivisen kulttuurin moottorina ja lähettinä. (Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres 2008)

### **3.4 Sisäinen motivaatio luovuuden edistäjänä**

Uudistava dialoginen johtaminen ja oppiminen ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luovuuteen sisäisen motivaation välityksellä (Amabile 1987; Piccolo & Colquitt 2006). Amabilen (1998) mukaan sisäinen motivaatio ja toiminnassa tapahtuva uusien asioiden oppiminen ja uudistuminen ovat keskeisiä tekijöitä tuloksellisuuden saavuttamisessa, työssä kehitymisessä ja uusien innovaatioiden luomisessa. Siten sisäinen motivaatio on tärkeä ja kriittinen tekijä luovuudelle (Shalley & Oldham 1997). Keskeisiä

yksilöllisiä luovuuden ja sisäisen motivaation tekijöitä, joiden on havaittu korreloivan aiemmin esitettyjen kontekstuaalisten luovuustekijöiden kanssa, ovat seuraavat tekijät (Shalley & Gilson 2004).

1. Luovuutta tukevat ja mahdollistavat persoonallisuustekijät
  - luovuustaidot ja kyvyt - kehittymishalu, kyky ajatella luovasti ja nähdä vaihtoehtoja, syy-seuraussuhteiden näkeminen, uusien ideoiden tuottaminen ja soveltaminen (Mumford ym. 1997)
  - ongelmien havaitseminen, kyky ratkaista niitä
  - riskien ottaminen, "lupa epäonnistua" ja ottaa niistä opiksi (Tesluk 1997; Bazerman 1994)
  - osaaminen: koulutus, kokemus, kehittyminen, kasvu (Gardner 1993; Ford 1996)
2. Sosiaalisten suhteiden ja työympäristön vaikutukset
3. Yksilölliset työn piirteet
  - työn vaativuus, kompleksisuus, mielekkyys, itsenäisyys (Amabile 1988; Hackman & Oldham 1975)
  - rooli-odotukset, tuloksellisuus- ja luovuustavoitteet, antavat suunnan, jonne edetään/minne energiaa suunnataan (Kanter 1988; Amabile & Cyskiewicz 1987)
4. Riittävät voimavarat (mm. aikapaineet ja kuormitus)
5. Palkkiot ja kannusteet
6. Johdon tuki.

Luovuuden johtamisessa tulisi varmistaa ja mahdollistaa se, että työntekijät saavuttavat kolme kriittistä psykologista tasoa, jotka ovat 1. työn mielekkyys, merkityksellisyys ja tärkeys, 2. henkilökohtainen vastuu työn tuloksista ja 3. palaute työstä ja siinä onnistumisesta sekä kasvu ja kehitys (mm. Herzberg 1968).

#### **4. Metodit**

Teoreettisen viitekehyksen perusteella Dinnon tutkimusryhmä teki sähköisen Dinnovatiivisuuskyselyn, joka toteutettiin 2012 - 2013. Kyselyn avulla tutkitaan ja kartoitetaan johtamisen, innovatiivisuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laatua edistävien yksilö-, ryhmä- ja kollektiivisten tekijöiden tilaa tutkimuskohteissa (Syvänen ym. 2012).

Kyselyyn vastasi yhteensä 2757 henkilöä eri työnantajasektoreilta. Kysely suunnattiin tutkimus- ja kehittämiskohteiden lisäksi kahden ammatti- ja yhden työnantajajärjestön jäsenille. Tulososuudessa kuvataan kyselyn keskeisimpiä tuloksia dialogisen luovuuden johtamisen organisatoristen tekijöiden kohdalla ja ne pohjautuvat kuuden sosiaali- ja terveystoimen palveluyksikön 450 vastaajan kokemuksiin. Tutkimuskohteissa on toteutettu dialoginen kehittämishanke 2012 – 2013, jossa työyhteisökehittäjät mentoivat ja tukivat eri esimiestasoilla työskennelleitä esimiehiä dialogisessa, oman työyhteisönsä kehittämisessä. Hanke loi perustaa ja edellytyksiä ko. organisaatioiden innovatiivisuudelle, kestäväälle työelämälle ja tuloksellisuudelle.

Tuloskooste sisältää niitä tuloksia, jotka heikentävät oppimisen ja sisäisen motivaation välityksellä henkilöstön luovuus- ja osaamisvoimavarojen käyttöä. Tulokset (% vastaajista) perustuvat kaksisuuntaiseen invarianssianalyysiin, jossa on yhdistetty vastausvaihtoehdot 1-2 (1 = täysin samaa mieltä/erittäin tärkeää, 2 = jokseenkin samaa mieltä/melko tärkeää).

## **5. Tulokset**

Tulosten esittelyn ja tulkinnan kehyksenä käytetään dialogisen luovuuden johtamisen seuraavia organisatorisista tekijöitä 1. päämäärät, arvot, tavoitteet sekä tulos- ja rooli-odotukset (käsitteellinen organisaatio-osaaminen), 2. yksilöllisyys työssä (yksilölliset tarpeet, työn yksilöllistäminen), 3. johtaminen, 4. dialoginen vuorovaikutus, 5. palaute-arviointi- ja kannustusjärjestelmät, 6. uudistuminen, 7. työ- ja toimintaympäristö ja periaatteet ja 8. ristiriidat ja niiden hallinta.

### ***Päämäärät, arvot, tavoitteet, tulos- ja rooli-odotukset***

Uudistavan oppimisen ja johtamisen kannalta on olennaista, että työntekijät osallistuvat työtä koskevien tavoitteiden ja arvojen määrittelyyn. Kyselyyn vastanneista 55 % koki päässeensä osallisiksi päämäärien ja strategioiden laatimiseen. Ellei tavoitteiden määrittelyyn osallistuta, ne jäävät helposti ulkokohtaisiksi ja vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen. Tällöin hukataan myös merkittävä kollektiivisen merkityksenannon ja toisilta oppimisen mahdollisuus. Vain 46 %:lle vastaajista oli asetettu luovuus- ja innovatiivisuustavoitteita. Nostamalla luovuustavoitteet keskusteluun ja kollektiivisten merkitystenantoprosessien kohteeksi, olisi mahdollisuus lisätä tietoisuutta luovuudesta ja luovuutta edistävästä työskentelytavoista sekä suunnata työntekijöiden huomio luovuuspotentiaalien hyödyntämisen suuntaan. Odotusarvoteorian (Vroom 1976) mukaisesti työntekijät motivoituvat, mikäli heidän on mahdollista saavuttaa tavoitteeksi asetettuja sekä niitä asioita, joita he itse haluavat saavuttaa.

### ***Yksilöllisyys työssä***

Merkittävä määrä osaamista voi jäädä työpaikoilla hyödyntämättä. Tällöin on kyse osaamisen tuhlaamisesta. Kyselyyn vastaajista 38 % koki, että heillä olisi enemmänkin osaamista työssään käytettävänä. 52 % vastaajan mukaan heidän nykyiset työtehtävänsä vastaavat heidän valmiuksiaan. Heikoiksi koetut vaikutusmahdollisuudet mm. työtä koskevaan päätöksentekoon (51 %), muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa (34 %), työn sisältöihin (53 %), työmäärään (28 %) ja työpaineisiin (33 %) ja työtahtiin (47 %) vievät pohjaa tärkeiltä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksilta. Motivaatioteorioiden mukaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen edistää luovuutta,



koska työntekijä pystyvät silloin itse vaikuttamaan työtehtäviinsä ja sovittamaan omat tarpeensa organisaation tavoitteiden kanssa yhteen.

### ***Johtaminen***

Se, miten kykeneviä esimies ja johto ovat kuuntelemaan työntekijöiden ja koko työyhteisön "ääntä" (68 %), tukemaan työpaikan sosiaalisia suhteita (69 %) sekä mahdollistamaan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet (73 %), ovat merkittäviä uudistavaa oppimista ja luovuutta edistäviä tekijöitä. Esimiehiltä kysytään laajaa esimiesosaamista (70 %), ja etenkin dialogisuustaidot nousevat keskiöön. Nämä tulokset olivat hyviä.

### ***Dialoginen vuorovaikutus***

Tiedonkulun ja viestinnän avoimuus, tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä tiedon ja osaamisen avoin jakaminen (80 %) ovat dialogisuuden ja uudistumisen toteutumisen lähtökohtia. Yhteiset merkityksenantoprosessit eivät kuitenkaan toteudu hyvin, sillä yhteisen ideoinnin, ideoiden kehittelyn ja niiden soveltamisen tulokset vaihtelivat 41 % - 64 % välillä. Tieto- ja viestintäteknologian rooli viestinnän, kommunikaation ja dialogisuuden osalta on tärkeä, kun suurin osa esimiesten ja työntekijöiden välisestä viestinnästä toteutuu sähköpostin ja muiden sähköisten sovellusten välittämänä.

### ***Palautte-, arviointi- palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät***

Kyselyn tulosten valossa palkitseminen ei ole työntekijöiden toivomalla ja odottamalla tasolla. 48 % vastaajista koki palkitsemiskäytännöt selkeinä ja johdonmukaisina sekä oikeudenmukaisina ja tasapuolisina (45 %) ja että hyvistä työsuorituksista palkitaan ja niihin kannustetaan (48 %). Luovuuden kannalta huolestuttavinta on se, että vain 43 % koki heitä kannustettavan ja palkittavan tiedon ja osaamisen jakamisesta ja vain 40 % koki, että uusien ideoiden ja ehdotusten esittämistä pidetään tärkeänä ja että siitä palkitaan. Tavoiteltaessa uusia ideoita sekä luovia toiminta- ja ongelmanratkaisutapoja tulisi muistaa, että palkitsemiskäytännöt ovat viesti työntekijöille siitä, millaista toimintaa ja kulttuuria organisaatiossa odotetaan ja toivotaan.

Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää hyvästä tuloksesta palkitseminen ja se, että työntekijät arvostavat palkitsemistapoja. Kyselyyn vastaajista piti tärkeinä palkitsemistekijöinä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia työssä (92 %), työn yksilöllisiä joustoja ja työjärjestelyjä (97 %), asiakkailta (98 %), työkavereilta (92 %) ja johtajilta (92 %) saatua palautetta.

## **Uudistuminen**

54 % vastaajista oli tyytyväisiä organisaationsa uudistumiseen ja innovatiivisuuteen. Työyhteisönsä näki luovana ainoastaan 50 % vastaajista ja 40 % koki, että heidän työyhteisössään käytetään aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn ja että heillä on aikaa ajattelulle ja ideoinnille työ arjessa (45 %). Tämä herättää ajatuksia työn organisoinnin merkityksestä luovuudelle, sekä miten vallitsevia työprosesseja ja "vuorovaikutustiloja" voitaisiin hyödyntää aiempaa paremmin reflektiivistä työtettä ja luovuutta edistävissä mielessä. 58 % - 62 % vastaajista koki, että ylin johto kannustaa heitä uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen ja että heidän työyhteisössään vallitsee uuden oppimista ja yhteistä kehittämistä edistävä ilmapiiri, uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössä myönteisesti, työntekijöiden aloitteita ja ideoita hyödynnetään työn ja työyhteisön kehittämisessä, epäonnistumisista ja "mokista" keskustellaan avoimesti ja että työyhteisössä uskalletaan kyseenalaistaa ja arvioida kriittisesti toimintatapoja ja näkemyksiä. Luovat, jopa "hullutkin" ideat koki sallituiksi ja kannustetuiksi vain 44 % vastaajista. Uudistavaa oppimista edistävissä toimintavoissa on siten kehittämisen varaa.

Suuri hyöty uudistavan oppimisen ja sitä edistävän kulttuurin rakentamiseksi saataisiin käyttämällä luovuutta edistäviä työmenetelmiä (mm. ideariihet, työpajat ), joita kyselyn mukaan koki työyhteisössään käytettävän vain 41 %. Luovuuden edistämisen ja uudistavan oppimisen nimissä erilaisia työssä oppimisen tapoja tulisi hyödyntää monipuolisemmin (mm. työparityöskentely, työkierto, mentorointi), sillä vastaajista vain 50 % koki niitä hyödynnettävän omassa työyhteisössä. Niiden avulla työprosesseihin saataisiin integroitua aktiivinen osallistuminen, tietämisen rakentuminen, reflektiivisyys sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja tuki, jotka ovat uudistavan oppimisen ja luovuuden perusedellytyksiä. Johtajien yksi osaamisalue on tunnistaa ja fasilitoida oppimis- ja kehittämisprosesseja työn arjessa.

## **Työ- ja toimintaympäristö ja periaatteet**

Teema kokoaa luovuuden ja uudistumisen tekijöitä yhteen. Niitä ovat työyhteisön ja sen tiedonkulun avoimuus (65 %), uskallus kyseenalaistaa rutiineja sekä tottumuksia (61 %), tasa-arvoisuus (72 %), keskinäinen arvostus (69 %), palkitsemiskäytännöt (37 % - 48 %), myönteinen ilmapiiri (75 %), työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen (73 %) sekä tarkoituksenmukaiset työtilat (58 %). Kaikkiin näihin tekijöihin kohdentuu tutkimuskohteissa kehittämisen tarvetta.

## ***Ristiriidat ja niiden hallinta***

Vaikka esimiesten koettiin ottavan ristiriitatilanteet nopeasti käsittelyyn ja hakevan niihin ratkaisuja (72 %), tutkimuskohteissa hyödynnetään ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa luovuutta varsin vähäisesti (39 %). Edellä kuvatut muut tekijät edistävät tai ehkäisevät ongelmanratkaisua.

### **6. Johtopäätökset**

Tulosten mukaan moni dialogisuutta ja uudistumista kannatteleva tekijä oli hyvin tutkimuskohteissa. Luovuuden potentiaali on arkisessa työssä ja ammattilaisten osaamisessa. Tässä artikkelissa keskityttiin erityistä huomiota vaativiin tekijöihin ja kehittämistarpeisiin.

Uudistuminen edellyttää, että rutiinit ja tottumukset olisi hyvä opetella näkemään uudella tavalla ja kyseenalaistaa niitä reflektion avulla. Johtamisen ja esimiestyön rooli on keskeinen. Haasteena on jo olemassa olevien käytäntöjen ja foorumien uudistaminen ja hyödyntäminen oppimista, kehittymistä sekä luovuutta palvelevassa mielessä (esim. työpaikkakokousten toteuttaminen kehittämisfoorumeina). Jatkuva kiire johtaa helposti rutiinisuorituksiin sekä monenlaisiin ongelmiin ja keskinäisiin ristiriitoihin, jotka ovat riskirjä ja esteitä luovuudelle, uuden oppimiselle ja sisäiselle motivaatiolle. Luova ongelmien ratkaisu edellyttää avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, dialogista vuorovaikutusta sekä uudistumista. Tällöin kriittinen reflektio on tärkeässä roolissa. Haastavat ja vaikeat tilanteet voidaan nähdä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina, jossa eri osapuolilla on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan.

Johtamiskoulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota johto- ja esimiestehtävissä toimivien dialogitaitoihin sekä valmiuksiin tunnistaa motivaation lähteitä ja tukea sekä ylläpitää sitä. Keskeistä olisi opetella dialogista kommunikointia, tunnistaa luovan työskentelyn mekanismit, toteuttaa myös vapaamuotoista palkitsemista ja kannustamista, tutustua ja soveltaa uusien ideoiden kehittelytapoja ja -menetelmiä. Tarvitaan myös töiden yksilöllistä suunnittelua, joka mahdollistaisi sen, että työt vastaisivat paremmin ihmisten taitoja ja motivaatiota. Organisaatioihin myös kaivataan luovuudelle ja sitä kautta innovoinnille suotuisaa ilmapiiriä ja olosuhteita. Esimiesten ja johdon esimerkki on keskeisessä roolissa.

Näiden tulosten perusteella se, mitä työpaikoilla tulisi tehdä, on pysähtyä tunnistamaan ja paikantamaan työyhteisöjen, työnantajien ja esimiesten luovuus- ja osaamispotentiaalit sekä paikantamaan ja sulkemaan osaamisen ja luovuuden hukkaputket ja tuhlaaminen.

## Kirjallisuus

- Amabile, T. M. (1987) The motivation to be creative. Teoksessa S. Isaksen (toim.) *Frontiers in creativity. Beyond the basics*. Buffalo NY: Bearly, 223-254.
- Amabile, T. M & Crysiewicz, S. (1987) Creativity in the R&D laboratory. Technical report 30. Greensboro: NC, Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 42, 630-640.
- Amabile, T. M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa B. M. Staw, & L. L. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior* 10 (10). Greenwich, CT: JAI Press, 123-176.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background Note, 396-239.
- Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management Review* 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52-61.
- Amabile, T. M., Hill, K., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994) The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66, 950-967.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. USA, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990) From transactional leadership to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bazerman, M. H. (1994) *Judgment in management decision making*. New York: Wiley.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997) Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee. *California management Review* 40, 22-39.
- Dansereau F., Graen, G. B. & Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46-78.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002) The Academy of Management Journal, 45 (4), 735-744.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005) Managing creativity. *Harvard Business Review*, July-August, 125-131.
- Ford, C. M. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review* 21, 1112-1142.
- Freire, P. (1973) *Education for critical consciousness*. New York: Continuum.

- Furnham, A. & Taylor, J. (2004) *The dark side of behavior at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*, London & New York: Palgrave Macmillan.
- Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008) Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management* 21 (2), 188-212.
- Gardner, H. (1993) *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- George, J. M. (2008) Creativity in organizations. Teoksessa J. P. Walsh, & A. P. Brief (toim.) *Annals of the Academy of Management* 1, 439-477.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007) Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Greenleaf, R. K. (2002) *Essential of servant-leadership*. Teoksessa L. C. Spears, & M. Lawrence, (toim.) *Focus on leadership. Servant - leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons, 19-26.
- Grönfors, T. (2002) *Työstäoppiminen - Action Learning – Työssäoppiminen -e-learning*. Vantaa: Dark Oy.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hage, J. & Devar, R. (1973) Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 279-289.
- Hakanen, J. (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988) Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Herzberg, F. (1968) *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hilden, S. & Tikkamäki, K. (2013) Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences*, 3 (3), 76-95.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication*. Business and in Life. Currency: USA.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002) Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola, & A. Suvanto, (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Kanter, R. M. (1988) When thousand flowers bloom. Structural, collective, and, social conditions for innovation in organizations. Teoksessa B. M. Staw & I. I. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior* 10. Greenwich: JAI press, 169-211.
- Kenrick, D. T. & Funder, D. C. (1988) Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist* 43, 23-34.

- Koski, J. (2001) Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Helsinki: Gummerus.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Maier, N. R. F. (1970) Problem-solving and creativity in individuals and groups. Belmont: Brooks/Cole.
- Mezirow, J. (1998) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictor of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science* 3 (2), 250-274.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988) Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin* 103, 27-43.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. (1997) Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 31, 7-17.
- Nadler, S. A. & Lawler III, E. E. (1995) Motivation: A diagnostic Approach. Teoksessa D. A. Kolb, J. S. Osland & I. R. Rubin (toim.) *The organizational behavior Reader*. New Jersey: Prentice Hall, 125-135.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39, 607-634.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327-340.
- Redmond, M. R., Mumford, M., Teach, R. J. (1993) Putting creativity to work: Leader influence on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 55, 120-151.
- Revans R. (1998) *ABC of Action Learning*. London: Lemos & Grane.
- Rowe, D. C. (1987) Resolving the person-situation debate: Invitation of interdisciplinary dialogue. *American Psychologist* 42, 218-227.
- Ruth, J.-E. (1984) Luova persona, prosessi ja tuote. Teoksessa R. Haavikko, & J. E. Ruth (toim.) *Luovuuden ulottuvuudet*. Espoo: Weilin+Göös.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37, 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly* 15 (1), 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009) Interactive effects of growth need strength, work context and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 489-505.

- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management* 30(6), 933-958.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978) Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology* 63, 553-562.
- Spreitzer, G. M., Doneson, D. (1999) Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Teoksessa T. Cummings *The Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage.
- Syvänen, S. (2014) Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Mäki, T. Pakarinen (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 942. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013a) Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. *Advances in Business-Related Scientific Research*. ABRIS Conference 2013, Venice, Italy, March 2013. Conference Proceedings.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013b). Democratic dialogue and equality: Promoters and obstacles while co-operatively developing organizations. Conference Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society, Islanti, Reykjavik.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos, Tietoa työstä. Helsinki: Printservice Oy. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen\\_johtaminen.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf) [Luettu 11.9.2013]
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. (2013). Dialogic leadership and ICT-intensive workplaces: How to enhance learning potential. Teoksessa Ley, T., Ruohonen, M., Laanpere, M. & Tatnall, A. (toim.) *Open and Social Technologies for Networked Learning, OST 2012, Revised Selected Papers*. Berlin: Springer, 69-77.
- Tappura, S. & Syvänen, S. (2013a) Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. *Työelämän tutkimuspäivien julkaisu 4 / 2013*. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 293-306.
- Tappura, S. & Syvänen, S. (2013b). Managing occupational health and safety in expert organisations. Conference Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society, Island.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior* 31, 27-41.
- Tierney, P., Farmer, S. M. (2002) Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal* 45, 1137-1148.

- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Tikkamaki, K. (2013) Communities of learning at work: Making the invisible visible. Researching Work and Learning, RWL 2013 Conference Proceedings, Scotland.
- Vroom, V. (1976) Some Personality Determinants of the Effects of Participation. Teoksessa E. Williams (toim.) Participative Management: Concepts, theory and Implementation. Atlanta: Georgia State University, School of Business Administration.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. & Tsai, M. T. (2014) Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy and job complexity. *Tourism Management* 40, 79-89.
- <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008> [Luettu 19.9.2013]
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. (2010) Appreciative leadership. Focus on what works to drive winning performance and build thriving organization. USA: McGraw Hill.
- Yidongin, T. & Xinxin, L. (2013) How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 116, 441-455.
- Yukl, G. (2002) Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhou, J. (1998) Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology* 83, 261-76.
- Zhou, J. (2003) When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology* 88, 261-276.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001) Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior* 35, 151-167.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003) Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Teoksessa J. Martocchio (toim.) Research in personnel and human resource management. Oxford, England: Elsevier, 165-217.