

This is the final draft post-refereeing (prior copyediting and final layout) for the article. Seeck, Hannele and Parzefall, Marjo-Riitta (2008). Johtaja innovatiivisuuden tukijana: työyhteisöviestinnän rooli. (Manager and Supporting of Innovations: The Role of Organizational Communications.) In Aula, Pekka (ed.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. (Organizational Communications: From Theory to Practice.)* Helsinki: Infor Oy, pp. 191–211.

JOHTAJA INNOVATIIVISUUDEN TUKIJANA: TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN ROOLI

Joka toinen suomalainen kokee ajan puutteen ongelmaksi omassa työssään, ja kiire on yksi merkittävimmistä työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä. Kiireen ja aikapaineen lisääntyminen suomalaisilla työpaikoilla on huolestuttavaa, sillä kuten useassa kansainvälisessä tutkimuksessa on todettu, aika on luovaa työtä tekeville tärkeä resurssi. Koska aika on kuitenkin rajallinen resurssi, kiireen lieventäminen ja ajan antaminen tarkoittavat käytännössä muutoksia työtehtävissä ja työnkuvassa sekä entistä järkevämpää ajankäyttöä. Tarvitaan johtajuutta, joka luo puitteet luovuudelle ja siitä syntyville innovaatioille. Käsittelemme artikkelissa sitä, millaisen roolin johtaja voi ottaa arjen työssä, jotta kiire ja sen negatiivinen vaikutus työntekijän innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin voitaisiin minimoida. Johtamisessa työyhteisö- ja johtamisviestintä on merkittävässä asemassa. Havaintomme kuitenkin on, että *viestinnän roolista* innovatiivisuuden tukemisessa on kirjoitettu erittäin vähän. Siksi pohdimme tässä artikkelissa viestinnän roolia innovatiivisen työn johtamisessa soveltaen Leif Åbergin viestinnän leijamallia (1997). Åbergin malli osoittautuu soveltuvan myös innovatiivisen työn tarkasteluun.

”Ei mökkiäkään rakenneta niin, että rakennuttajilla on piirustukset päässään, mutta niistä ei kerrota tekijöille. Vuorovaikutuksen ja yhteisen pohdinnan kautta syntyy parhain kokonaisuus...”

- Leif Åberg

Innovaatioteoriat ovat tämän hetken keskeisimpiä organisaatio- ja johtamisoppeja. Innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa innovaatioon osallistuvien yksilöiden, ryhmän tai organisaation hyödyttämiseksi (West & Farr 1990). Innovaatio-termi juontaa juurensa latinan sanasta *novus* eli uusi (Länsisalmi 2004, 9). Anu Kantola (2006) toteaa innovaatio-käsitteen juurista, että innovaatio nousi läntisten teollisuusmaiden poliittiselle

agendalle ja muuntui poliittiseksi käsitteeksi 1980-luvulta lähtien kansallisen kilpailukyvyn noustessa politiikan tekemisen keskiöön. Kansallisen kilpailukyvyn ja innovaatioiden yhteys kansallisella tasolla kiteytyi kilpailukykyisen ja suorituskykyisen talouden aikaansaamiseen: innovaatiot ja teknologinen muutos nähtiin merkittävinä ja keskeisinä tekijöinä taloudessa, ja niitä nähtiin voitavan tukea tutkimuksen sekä yritystoiminnan yhteydessä tapahtuvan tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta. (Kantola 2006, 2, 5, 7-8.)

Jokaisen innovaation taustalta löytyy luova yksilö tai ryhmä, joka innovoi. Innovaatiota voidaan pitää luovuuden onnistuneena kaupallisena toteutuksena organisaatiossa ja työyhteisössä. Luovuus puolestaan voi olla subjektiivista ja tilannesidonnaista eikä välttämättä taloudellisesti merkittävää (Miron, Erez & Naveh 2004). Luovuus voi siis rajoittua ainoastaan yksilön omaan elämykseen tai kokemukseen. Organisaatioiden ja työyhteisöjen innovatiivisuutta koskevissa teorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on halu käyttää luovaa potentiaaliaan ja kehittää ja uudistaa itseään – osittain pysyäkseen ajan hermolla ja hyvässä työmarkkinakunnossa. Toisin sanoen rahan ja etuisuuksien lisäksi halu kehittää ja käyttää omaa asiantuntemusta ja luovaa potentiaalia motivoi työntekijöitä innovoimaan. Erityisesti tämä pätee niin sanottuihin tietotyöntekijöihin ja tietointensiivisiin organisaatioihin, joissa innovatiivisuuden merkitys on keskeinen (Seeck 2008).

Keskustelu innovaatioiden tärkeydestä ja uusista innovaatiostrategioista niin yritystasolla kuin kansallisella tasolla on ollut viime vuosina Suomessa vilkasta. Poliitikot, akateemiset ja yritysmaailman edustajat ovat kilvan pohtineet sitä, miten yritysten innovatiivisuutta ja samalla kotimaista hyvinvointia ja Suomen kansainvälistä menestystä voitaisiin edistää (Oinas 2005; Himanen 2004; Himanen 2007). OECD:n raportin mukaan Suomi sijoittaa OECD:n jäsenmaista Ruotsin jälkeen toiseksi eniten rahaa tutkimus- ja kehitystyöhön bruttokansantuotteeseen verrattuna. Etenkin teknologia-aloilla suomalaiset innovoivat maailman kärjessä (Huhtala & Parzefall 2006, 149). Suomalaiset myös patentoivat keksintöjään ja julkaisevat tieteellisiä

artikkeleja eniten maailmassa (OECD, 2005). BusinessWeek -lehti ja Boston Consulting Group listasivat Nokian vuonna 2006 maailman 13. innovatiivisimmaksi yritykseksi. Kyse ei ole vain yritysmaailma koskevasta ilmiöstä: esimerkiksi uusimmassa hallitusohjelmassa (Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma 19.4.2007) innovaatio -alkuinen sana ilmenee 27 kertaa.

Ei olekaan ihme, että innovatiivisuuden mustan laatikon salaisuutta pohtivien odottava katse yhä useammin suuntautuu työntekijöiden työtahdistista ja työoloista päättäviin – eli *luovaa työtä johtaviin*. Innovatiivisuutta auttava ja luovuutta tukeva johtaminen on saanut viime aikoina osakseen erityisen paljon huomiota myös akateemisten parissa. Kansainvälisessä keskustelussa aiheesta on kirjoittanut jo useita vuosikymmeniä mm. Teresa Amabile. Amabile esittää yhdessä Stanley Gryskiewiczin kanssa kirjoittamassa työssään *Creativity in the R&D Laboratory* (1987), että luovan tuotekehityksen tehtävissä työskentelevän yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeimpiä ovat sisäinen motivaatio, riskinsietokyky, sosiaaliset taidot, peräänantamattomuus ja uteliaisuus. Luovuutta edistävistä ympäristötekijöistä tärkeimpiä ovat puolestaan vapaus, työn merkityksellisyyden kokemus, resurssit ja aika sekä rohkaisun ja tunnustuksen saaminen (1987, 6-12, 15 sit. Seeck 2008, 227; Katz & Allen 1998). Ylimmän johdon tärkeimpänä organisaation innovatiivisuutta edistävänä tekijänä pidetään jatkuvaa *viestittämistä* siitä, että yrityksellä on selkeä visio: että se on innovatiivinen, riskejä kaihtamaton ja uusia ideoita tukeva (Seeck 2008, 227). Viestinnälliset seikat ovat siis tärkeimpien joukossa sekä yksilö-, ympäristö- että yritystasolla. Yksilötasolla ne näkyvät sosiaalisina taitoina, ympäristötekijätasolla viestintä on keskiössä muun muassa rohkaisun ja tunnustuksen antamisen korostumisessa ja yritystasolla viestintä on visiosta kommunikoinnin ytimessä.

Suomessa puheenvuoroja luovan työn *johtamisesta*¹ ovat käyttäneet esimerkiksi Pekka Himanen (2004), Pirjo Ståhle kollegoineen (2004), Karoliina Tapola ja Tomi Kallio (2007) sekä Työministeriö raportissaan *Luova työote ja tuottava työ* (2005). Pentti Sydänmaanlakan (2008) käytäntöön siltaa rakentava ja yritysjohtoa konsultoiva tuleva kirja käsittelee innovatiivisuuden

johtamista. Innovaatiojohtamista käsittelevässä keskustelussa on olennaista huomata, että tietyt johtamiskäytännöt tai tyyli eivät sinällään takaa työntekijöiden innovatiivisuutta, vaan ainoastaan luovat sille *puitteet* (Tapola & Kallio 2007). Keskustelu innovatiivisuuden johtamisesta jääkin helposti ympärilyöreäksi ja vesittyy yleishumanistisiin periaatteisiin, joista on rajoitetusti – jos ollenkaan – konkreettista hyötyä luovaa työtä arjessa johtaville. Karoliina Tapola ja Tomi Kallio (2007) toteavat, että työelämä luovuuden kontekstina on ongelmallinen. Sana *johtaminen* ja sen merkitys tavallaan tiivistää luovan *työn* paradoksin: Voimme kysyä, missä määrin jonkun toisen (ainakin jossain määrin) asettamiin päämääriin suunnattu, jonkun toisen suunnittelema, organisoima ja arvioima, palkkaa vastaan myyty työpanos on luovaa, tai siltä voidaan olettaa luovuutta?

Havaintomme on, että *työyhteisö- ja johtamisviestinnän* roolista innovatiivisuuden tukemisessa on sen sijaan kirjoitettu erittäin vähän. Työyhteisön viestintä on Helsingin yliopiston viestinnän professori Leif Åbergin mukaan ”sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitännätäkijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä” (Åberg 1997, 31; ks. myös Åberg 1989 ja Wiio 1989). Se poikkeaa keskinäisviestinnästä siten, että työyhteisön viestintä on: 1) organisoiduissa puitteissa harjoitettua 2) tavoitteellista, 3) ja sille on tyypillistä, että tekniset viestimet ovat laajasti käytössä (Åberg 1997, 31). Siihen, miksi työyhteisössä viestitään Åberg esittää viisi syytä. Näistä keskeisin on työyhteisön toimintaa tukeva viestintä, jota ”tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Jos tämä ’operatiivinen’ viestintä ei toimi, ei sitä korvaa hyväkään suhdetoiminta tai tiedotus”. Muita syitä työyhteisöjen viestintään ovat työyhteisöjen profilointi, informointi, yksilöiden kiinnittäminen työhön ja työyhteisöön, sekä sosiaalisten tarpeiden tyydytys ja vuorovaikutus toisten työyhteisön jäsenten kanssa (Åberg, 1993, 105-106, ks. Åberg, 1989). Åberg näkee viestinnän asiantuntijuuteen liittyväksi haasteeksi sen, että kaikki osaavat viestiä ja että viestinnän asiantuntijoita voidaan nähdä olevan yhtä monta

kuin viestijääkin (1989, 10). Viestintä tulisikin Åbergin mukaan nähdä resurssina, *voimavarana*, joka on yhtä tärkeä työyhteisöille kuin ihmiset, koneet tai raha (1997, 9; 1989, 9). Tästä syystä sitä on myös ”suunniteltava, toteutettava ja valvottava, kuten mitä tahansa muuta työyhteisön voimavaraa” (1997, 9).

Väitämme, että johtajan roolia työntekijöiden innovatiivisuuden tukijana organisaatioiden *arjessa* ei ole otettu tarpeeksi huomioon (Huhtala & Parzefall 2006). Johtamisessa puolestaan viestintä on keskeistä. Siksi peräänkuulutamme erityisesti laajempaa ymmärrystä ja keskustelua siitä, *mikä* on työpaikkojen arjen kontekstin, arjessa tapahtuvan johtamisen ja työyhteisöviestinnän merkitys innovaatioiden synnylle erityisesti tietointensiivisillä sektoreilla ja asiantuntijatyössä. Innovatiivisen työn mahdollistamisessa erityisen suurena ja *konkreettisena* huolen aiheena näemme *kiireen ja aikapaineen lisääntymisen* suomalaisilla työpaikoilla. Käsittelemme tässä artikkelissa erityisesti sitä, *millaisen roolin johtaja voi ottaa arjen työssä*, jotta kiire ja sen negatiivinen vaikutus työntekijän innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin voitaisiin minimoida. Tämän jälkeen tarkastelemme viestinnän roolia johtajan työssä ja lopuksi pohdimme johtajan työn keskeistä haastetta: Miten tasapainoilla luovan vapauden ja toiminnan tuloksellisuuden rajapinnalla? Artikkelin loppuosassa pohdimme tarkemmin yhtä Åbergin (1997, 1999, 2000) viestinnän perusmallia – leijamallia - käyttäen, mikä voisi olla viestinnän rooli innovatiivisen työn tukemisessa.

Innovatiivisen työn kontekstista

Kiirettä ja aikapainetta sekä niistä usein seuraavaa työn pirstaleisuutta kuvataan tutkimuksissa, joiden mukaan joka toinen suomalainen kokee ajan puutteen ongelmaksi omassa työssään, ja kiire on yksi merkittävimmistä työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä (Lehto & Sutela 2004). Yleistyneen stressin ja työuupumuksen tiimoilta on alettu jo puhua hullun työn taudista (Kalimo & Toppinen 1997; Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002). Palkansaajaryhmien välisessä vertailussa etenkin innovatiivisuutta edellyttävää

asiantuntijatyötä ja tietotyötä tekevien on todettu kärsivän aikapaineesta ja työtulvasta (Blom ym. 2001). Tietotyöläisten työn henkinen rasittavuus kasvoi miltei kymmenellä prosenttiyksiköllä 1980-luvun lopulta vuoteen 2000, jolloin kolme neljästä tietotyöläisestä arvioi työnsä henkisesti kuluttavaksi (Blom ym. 2001). Työ on yhä useammin projektiluontoista ja siinä tapahtuu samanaikaisesti paljon erilaisia asioita. Aikarajat seuraavat toisiaan tiheässä tahdissa. Niin johtajat kuin työntekijätkin kokevat, että työtehtäviä on liikaa ja että niitä ei ennätetä hoitaa kunnolla. Esimerkiksi STTK:n vuonna 2006 julkaiseman ICT-alan henkilöstöhallinnon haasteita käsittelevän tutkimuksen mukaan 68 % kyselyyn osallistuneista joutui kiirehtimään työssään suoriutuakseen siitä kunnolla.

Samanaikaisesti työn ja vapaa-ajan rajat ovat katoamassa etenkin uutta tuottavien työntekijöiden parissa. Ylitöitä tehdään paljon, työasioita hoidetaan näennäisesti omalla ajalla ja puhelimen loputtomaksi muuttuneen langan päässä ollaan aina tavoitettavissa (Julkunen ym. 2004; Lehto & Sutela 2004; Antila 2005). Myös jatkuva ajan tasalla pysyttely ja työn kannalta tärkeiden verkostojen ylläpitäminen tapahtuu usein vapaa-ajalla: viikonloppuna perehdytään oman alan uusimpaan kirjallisuuteen ja illallisella hoidetaan suhteita muihin asiantuntijoihin (Julkunen ym. 2004). Raija Julkunen, Jouko Nätti ja Timo Anttila (2004) ovat todenneet, että olemme tavallaan siirtymässä esimoderniin aikamalliin, jossa ajankäyttöä ei valvottu ja jossa asioiden annettiin ottaa aikansa. Ongelmana näyttää kuitenkin olevan se, että asioita on liian paljon ja tahtipuikkoa heiluttaa kiivaasti globaali talous.

Vaikka kvartaalitalouden pillin mukainen juokseminen lieneekin väistämätöntä ja saattaa ainakin lyhyellä aikavälillä tehostaa yritysten toimintaa, se uhkaa rutistaa luovuuden tiukkaan puristukseensa ja vähentää niin yksilöiden innovatiivisuutta kuin organisaatioiden innovointikykyä. Samalla se nakertaa aikaa yritysten sisäiseltä kehittämistoiminnalta ja niiltä tärkeiltä pieniltä arkipäivän innovaatioilta, joilla työprosesseja ja toimintatapoja voitaisiin parantaa ja tehostaa. *Useassa kansainvälisessä tutkimuksessa on todettu, että aika onkin*

luovaa työtä tekevien useimmin kaipaama resurssi (Amabile & Gryskiewicz 1987; Katz & Allen 1998; Amabile ym. 2003).

Teresa Amabile, Constance Hadley ja Steven Kramer (2002) kuitenkin toteavat 177:n tutkimus- ja kehittämistehtävissä toimivan työntekijän ajankäyttöä ja luovuutta koskevassa tutkimuksessaan, että ajan ja innovatiivisuuden suhde ei ole yksiselitteinen. *Aikapaine* nimittäin vaikuttaa innovatiivisuuteen eri tavoin kiireen merkityksellisyyden kokemisen mukaisesti. On siis tärkeää, miten hyvin työn tavoitteet ja merkitys osataan viestiä ja miten hyvin työntekijöitä osataan tukea kannustamalla ja palautetta antamalla (ks. taulukko 1).

Amabilen, Hardeyn ja Kramerin tutkimuksessa todettiin, että maltillinen aikapaine ohjasi työntekijöitä keskittymään ja löytämään olennaisen usein hyvinkin epämääräisestä tehtäväkentästä. Toisin sanoen 'sopiva' kiireen tuntu saattaa ohjata ja auttaa työntekijää. Tutkimuksessa 'sopivan' kiireen tuloksena syntyi innovatiivinen ratkaisu selvitettävänä olleeseen ongelmaan. Tämä tapahtui kuitenkin vain silloin, kun työtehtäviä oli rajatusti, aikapaine koettiin aidoksi ja työtehtävän ratkaiseminen haasteelliseksi ja merkitykselliseksi. Luovien ratkaisujen löytyminen on siis todennäköisempää, kun niiden etsimiseen käytettävät voimavarat voidaan suunnata ainakin näennäisesti rajattuihin kokonaisuuksiin, vaikka aikaa olisi 'ihan liian vähän'. On siis tärkeää, että työn tavoitteet ja merkitys osataan viestiä selkeästi. Turha kiire yhdistettynä työtehtävien moninaisuuteen ja epämääräisyyteen puolestaan johtivat Amabilen, Hardleyn ja Kramerin mukaan rutiininomaiseen suorituksiin: työntekijät keskittyivät määrälliseen suorittamiseen ja menivät usein alitse siitä, missä aita oli matalin. Tällöin tavoitteet on usein viestitty epäselvästi ja palaute ja kannustus ovat jääneet puutteellisiksi.

Innovatiivisuus ja hyvinvointi – johtamisen ja viestinnän funktiona

Amabilen, Hardeyn ja Kramerin tutkimus kuvaa havainnollisesti sitä, miten tärkeä resurssi *aika* on innovatiivisessa työssä. Mitä ajan paremmin hallitsemiseksi voisi sitten tehdä? Me korostamme johtajuuden merkitystä ajan ja innovatiivisuuden suhteeseen vaikuttavana tekijänä (Taulukko 1). Koska aika on rajallinen resurssi, kiireen lieventäminen ja ajan antaminen tarkoittavat käytännössä muutoksia työtehtävissä ja työnkuvassa sekä entistä järkevämpää ajankäyttöä. Nämä puolestaan ovat johtamiseen liittyviä asioita. Tarvitaan johtajuutta, joka luo puitteet luovuudelle ja siitä syntyville innovaatioille.

Ilman viestintää johtaminen ei kuitenkaan ole mahdollista (Åberg 1997, 1999, 2000, 2004a). Viestintää tarvitaan muun muassa vision esillepanossa, koordinoinnissa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, palautteen antamisessa ja delegoinnissa (Åberg 1997). Yhteisöviestinnän tehtävien ja sisällön tarkastelussa Åberg (1997, 109–111) käyttää kahta ulottuvuutta, jotka ovat: *viestinnän suunta* (onko painopiste yhteisön sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä) ja *sisällön painopisteet* (sanomien jatkumo yksittäisiin työtehtäviin liittyvistä sanomista koko työyhteisöön liittyviin sanomiin). Viestintää tarvitaan näiden ulottuvuuksien kehikon muodostamisessa viestinnän funktioissa, jotka ovat profilointi, perustoimintojen tukeminen, kiinnittäminen ja informointi (Åberg 1997, 110; ks. myös Åberg 2000).

”Visio on mielikuva tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuuden tilasta, johon työyhteisön toivotaan pääsevän” (Åberg, 2000, 77). Åbergille visioidut ovat strategisen viestinnän ytimessä (1997, ks. myös 1999, 2000). Hän korostaa että yhtä merkittävää kuin vision sisältö on *vision esillepano* (emt. 10), mikä tarkoittaa että visio täytyy osata viestiä siten, että se saa ulkopuolisten kiinnostuksen heräämään ja oman väen innostumaan (emt.). Hän esittelee leijamallin, jota hän nimittää ”ihmislähtöisen visiotyön malliksi” (1997, 10). Mallin perusväite on, että johtaminen on alituista tasapainoilua ihmisprosessien ja liikkeenjohdon

prosessien välillä (emt., 12). Väitämme, että sama pätee pitkälti myös innovatiivisuuden tukemiseen. Mielenkiintoista on myös, että *tutkimusten mukaan visio innovaatioista ja innovatiivisuudesta on yksi tärkeimmistä yritystasolla innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä* (Amabile & Gryskiewicz 1987). Luonnollisestikaan innovaatiovisio yksin ei riitä; sitä tukevien resurssien ja sopivien palaute-, arviointi- ja palkitsemisjärjestelmien on oltava arjen työssä kohdallaan (Amabile & Gryskiewicz 1987, 26). Taulukko 1 (alla) osoittaa, että johtamisessa keskeistä on viestintä, sillä erityisesti viestiminen tavoitteista ja työn merkityksestä sekä palautteen antaminen ja kannustaminen ovat innovatiivisen työn johtamisen ytimessä.

Taulukko 1. **Innovatiivisuus ja hyvinvointi - johtamisen ja viestinnän funktiona**

Lähde: *Muunnelma* Amabilen, Hadleyn ja Kramerin (2002) tutkimuksesta.

		Aikapaine ja kiire	
		<i>Matala</i>	<i>Korkea</i>
Johtaminen	<i>Tukee Innovatiivista työtä = työn tavoitteet ja merkitys kommunikoitu selkeästi</i>	Innovatiivisuus (uusien ideoiden ja ongelmien tuottaminen) on todennäköisintä , kun työntekijöillä on aikaa, mutta työ on selkeästi tavoitteellista ja haasteellista. <i>Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.</i>	Innovatiivisuus (luova ongelmanratkaisu) on todennäköistä , kun kiire koetaan aidoksi ja työntekijät voivat keskittyä käsillä olevan ongelman ratkaisemiseen ilman häiriöitä. <i>Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.</i>
	<i>Ei tue innovatiivista työtä = tavoitteet, palaute ja kannustus puutteellisia</i>	Innovatiivisuus ei ole todennäköistä , jos työntekijöillä on aikaa, mutta työllä ei ole suuntaa, siitä ei saada palautetta eikä siihen kannusteta ja se koetaan merkityksettömäksi. <i>Työtä ei koeta mielekkääksi ja palkitsevaksi.</i>	Innovatiivisuus ei ole todennäköistä , jos työntekijöillä on kiire, työtehtäviä ei priorisoida ja työntekijöiden on oltava kaikessa mukana. <i>Työ koetaan pirstaleiseksi ja kaoottiseksi eikä mielekkääksi ja palkitsevaksi.</i>

Johtajalta vaaditaan kykyä priorisoida ja selkiyttää vastuualueita niin, että keskittyminen niiden kysymysten ratkomiseen, joiden nopea hoitaminen on tärkeää, on mahdollista.

Johtajan on siis osattava toimia portinvartijana, joka pystyy sanomaan "ei" ja järjestämään tarvittavat aikaresurssit innovatiiviseen työhön. Työntekijän hyvinvointia ja innovatiivisuutta tukeva johtaminen lähtee siitä, että turhaa kiirettä ja pahinta aikapainetta yksinkertaisesti vältetään ja työntekijälle sallitaan rauha hoitaa työtehtävänsä (Amabile, Hadley & Kramer 2002; Mumford 2000). Työrauhan tärkeyttä ovat luovuuden johtamista käsittelevän haastattelututkimuksensa pohjalta korostaneet myös Karoliina Tapola ja Tomi Kallio (2007). Amabile ym. (2002) puolestaan toteavat etenkin uusien alueita valloitettaessa on tärkeää, että aikaa annetaan tarpeeksi ja että arjen työssä on riittävästi 'vapautta' innovoida. Työaikaan tulisi siis laskea aikaa ajattelulle ja mitoittaa sopivasti turvallista väljyyttä ideoita, leikkiä ajatuksilla, keskustella, reflektoida, kokeilla ja kehittää yhdessä. Johtajan on myös muistettava, että läsnäolo työpaikalla ei ole toimiva innovatiivisuuden mittari – on osattava ottaa aikaa itselle ja vapaa-ajan toiminnoille ja rohkaista muitakin tekemään niin (Himanen 2004). Vapaa-ajan ottaminen ja akkujen lataaminen on työn kannalta järkevää, sillä usein parhaiden innovaatioiden siemenet kylvetään nimenomaan rentoutuessa.

Pelkkä aika ei kuitenkaan riitä eikä sinällään takaa työntekijöiden hyvinvointia ja innovatiivisuutta. Lukuisat tutkimukset tukevat Amabilen, Harldleyn ja Kramerin tuloksia siinä, että selkeät, luovuutta kannustavat ja uutta edellyttävät tavoitteet ennustavat innovatiivista työpanosta ja tulosta (Katz & Allen 1988). Johtajan on siis määriteltävä työlle sellaiset tavoitteet, jotka kannustavat työntekijöitä kokeilemaan ja kehittämään luovia ratkaisuja. Luovalle työlle asetettavat tavoitteet eivät kuitenkaan ole mittareita, joilla tarkastetaan työsuoritusten määrää vaan ne kannustavat monipuoliseen ajatteluun ja vaihtoehtoisten ratkaisujen hakuun. Ne antavat suuntaa ja ohjaavat työntekijää toimimaan organisaatiota hyödyttävällä tavalla sallien kuitenkin luovaa työtä tekevien arvostaman autonomian ja vapauden (Mumford 2000; Mumford ym. 2002).

Vaikka monessa mukana oleminen voi sinällään olla työntekijälle palkitsevaa ja edistää ajatusten vaihtoa, se lisää työn pirstaleisuutta niin työn sisällön, työajan käytön kuin yleisen työn hallittavuuden tunteen suhteen. Pirstaleisuudesta puolestaan seuraa vain tehottomuutta ja syyllisyyttä siitä, että mitään ei ehdi tehdä kunnolla. Oleellista kiireen kanssa pärjäämisessä onkin juuri *työn hallittavuuden tunne*, joka säilyy, jos työntekijä voi keskittyä järkeviin ja merkitykselliseen kokonaisuksiin ja kokee pystyvänsä itse päättämään työstään, ainakin jossakin määrin. Työn hallittavuuden tunteen säilyessä muitakaan työympäristön stressitekijöitä ei välttämättä koeta negatiivisesti (Leppänen & Tuomivaara 2002). Etenkin innovatiivisessa työssä merkityksellisyyden kokemus korostuu: on tärkeää, että työntekijä voi kokea luovan panoksensa vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden.

Osa työntekijöiden aikapaineesta voi olla kulttuurin tai heidän itsensä tuottamaa. Joskus työpaikan normi on olla kaikessa mukana ja tehdä pitkää päivää, joskus taas työstä nauttiminen, kunnianhimo ja menestyksen tavoittelu ajavat työntekijän ottamaan liikaa vastuuta (Julkunen ym. 2004). Johtajan on pystyttävä puuttumaan tilanteeseen, jossa työntekijät itse kahmivat liikaa tehtäviä. Johtajan on pyrittävä haastamaan rohkeasti vallitsevat ajankäyttötavat näyttämällä itse esimerkkiä, asettamalla rajoja ja osoittamalla, että työntekijää ei mitata ainoastaan työn määrän perusteella.

Kun Amabilen, Hadleyn ja Kramerin tutkimuksessa tutkituilla työntekijöillä ei ollut jatkuva kiire, he suuntautuivat *uusien ideoiden tuottamiseen sen sijaan, että olisivat ratkoneet käsillä olevia ongelmia*. Toisin sanoen heistä tuli tutkimusmatkailijoita, jotka innovoivat toistaiseksi valtaamattomilla vesillä. *Johtajuuden, ohjauksen ja tavoitteiden selkeyden merkitys luovuudelle näytti korostuvan entisestään, kun liikuttiin uusissa maisemissa*. Kuten tutkimusmatkalla, ainakin ylimalkaisen suunnan on oltava tiedossa ja toiminnan hallittua, muuten vaarana on kohtalokas eksyminen. Täydellinen vapaus luo helposti stressaavaa

epävarmuutta, kaoottisuutta ja ajanhukkaa. Se ei myöskään ole yritysten tavoitteellisen toiminnan mukaista ja johtaa mitä todennäköisimmin huonoon tulokseen.

Entä kun kiire sitten väistämättä yllättää? Luovuus kovankin aikapaineen alla on mahdollista (Amabile ym. 2002; Amabile ym. 2003). Jos kiire koetaan merkitykselliseksi ja työpanosta todella kaivataan, sen uhka hyvinvoinnille pienenee, ja tällöin saadaan aikaan myös tulosta (Amabile ym. 2002; Julkunen ym. 2004). Aikapaineen alla johtajalta vaaditaan vastuualueiden selkiyttämistä ja keskittymistä niiden kysymysten ratkomiseen, joiden nopea hoitaminen on tärkeintä. Prioriteettien osoittaminen, oleelliseen häiriöittä keskittyminen ja kiireen aitouden osoittaminen ovat johtajan keinoja liian stressin välttämiseen ja innovatiivisten ratkaisujen löytymisen tukemiseen (Mumford 2000). Johtajan on myös oltava realistinen niin yksittäisten työntekijöiden kuin tiimensä työpanoksen ja resurssien suhteen: Hänen on osattava tarpeen vaatiessa *sanoa ei* mielenkiintoisille ja potentiaalisesti tuottoisille projekteille (Amabile ym. 2002). Vaikka työtehtävät pystyttäisiinkin suorittamaan määräaikaan mennessä, moni parannus ja keksintö voi jäädä tekemättä kiireen vuoksi. Johtajan on siis huolehdittava siitä, että työntekijät voivat kiireestä huolimatta keskittyä hallittaviin kokonaisuuksiin ilman että heitä häiritään jatkuvasti.

Positiivisen palautteen ja tunnustuksen antaminen tyynissä suvannoissa ja menestyksen hetkillä on yhtäläillä tärkeää. Innovatiivisuudessa on yleensä pelissä työntekijöiden identiteetti, ja työ on tekijälleen erittäin tärkeää. Tarvitaan siis jatkuvaa ohjausta ja palautetta, ei ainoastaan silloin kun on otettu harha-askelia, vaan myös silloin kun suunta pysyy oikeana. Menestystä on osattava juhlistaa ja onnistumisia palkita. Palautteen saaminen onkin yleisesti ottaen keskeisessä asemassa työn merkityksellisyyden kokemisessa.

Åbergin mukaan (1997, 162) ”palaute on sitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan”. Palautteen tulisi hänen mukaansa olla mahdollisimman konkreettista ja myönteistä palautetta

tulisi antaa joka kerta kun siihen vain on aihetta ja kielteinen palaute tulisi muistaa antaa rakentavasti (emt. 162–163). Mihaly Csikszentmihalyi (2005, 234) esittää, että *työssä* on helpompi saada flow -kokemuksia kuin vapaa-aikana, koska työ sisältää vapaa-aikaa enemmän muun muassa haasteita, tavoitteita ja *palautetta*, jotka puolestaan edistävät uppoutumista ja keskittymistä. Palautteen ja rakentavan kritiikin rooli on erityisen merkittävä innovatiivisessa työssä, joka vaatii riskinottoa ja johon sisältyy keskeisesti myös mahdollisuus erehtyä (Shalley & Gilson 2004). Innovaatiot kun luodaan usein erehdyksen kautta. Innovaatiot sisältävät aina riskejä ja siksi innovoinnissa on kyse riskialttiista toiminnasta. Tämä voi johtaa myös odottamattomien kulujen syntyyn, vaikka tarkoituksena olikin tuottaa tavoiteltuja hyötyjä (Janssen ym. 2004). On syytä muistaa, että luovuus ilmenee nimenomaan vaihtoehtojen luomisena sekä rohkeutena löytää uusia ja tavallisuudesta poikkeavia ratkaisuja (Shalley & Gilson 2004; ks. myös Huhtala & Parzefall 2006, 150).

Innovaatiojohtaja: tasapainoilua luovan vapauden ja toiminnan tuloksellisuuden rajapinnalla

Kuten aikaisemmin totesimme, eri johtamistyyliä tukevat innovatiivisuutta eri tavoin. Johtajan ja hänen johtamiskäytäntöjensä tai tyylin yhteys työntekijöiden luovuuteen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. James Burns (1978) otti ensimmäisenä käyttöön johtamisen käsitteet *transformationaalinen johtaminen* ja *transaktionaalinen johtaminen* valtiotieteissä. Burns oli ensimmäisiä tutkijoita, jotka esittivät, että todellinen johtajuus ei ainoastaan luo muutosta ja saavuta tavoitteita tietyssä ympäristössä vaan myös muuttaa tarvittaviin toimiin osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan: tässä prosessissa sekä seuraajat että johtajat jossain määrin jalostuvat. *Transformationaalinen johtaminen* tarkoittaa pohjimmiltaan sellaista johtamistapaa, joka motivoi seuraajia (ts. työntekijöitä) muuttamaan oman edun tavoittelun yhteiseksi päämääräksi, visioksi ja missioksi. Tällainen johtajuus parantaa luottamusta johtajan ja seuraajan välillä sekä lisää seuraajien johtajiinsa kohdistamaa ihailua, jolloin seuraajat saattavat olla

innokkaita tekemään enemmän kuin heidän alun perin oletettiin tekevän. Transformationaaliset johtajat luovat usein vision. He houkuttelevat seuraajiaan tavoittelemaan tätä visiota ja muuttamaan myös organisaatiota niin, että vision tavoittelu on helpompaa (Feinberg, Ostroff & Burke 2005). He ovat intohimoisia visionäärejä, jotka motivoivat työntekijöitä hyviin suorituksiin ja huolehtivat heidän sitoutuneisuudestaan päämääränä työntekijöiden ja organisaation ”muuttaminen”. *Transaktionaaliset johtajat* vaikuttavat työntekijöidensä toimintaan selventämällä tavoitteita ja välittämällä palautetta, joka riippuu työntekijän panoksesta ja suorituksista. Painopiste on enemmän valvonnassa ja ulkoisissa tekijöissä, toisin kuin sisäisesti ohjatussa transformationaalisessa johtamistavassa. (Burns 1978, ks. myös Bass 1985, 1997).

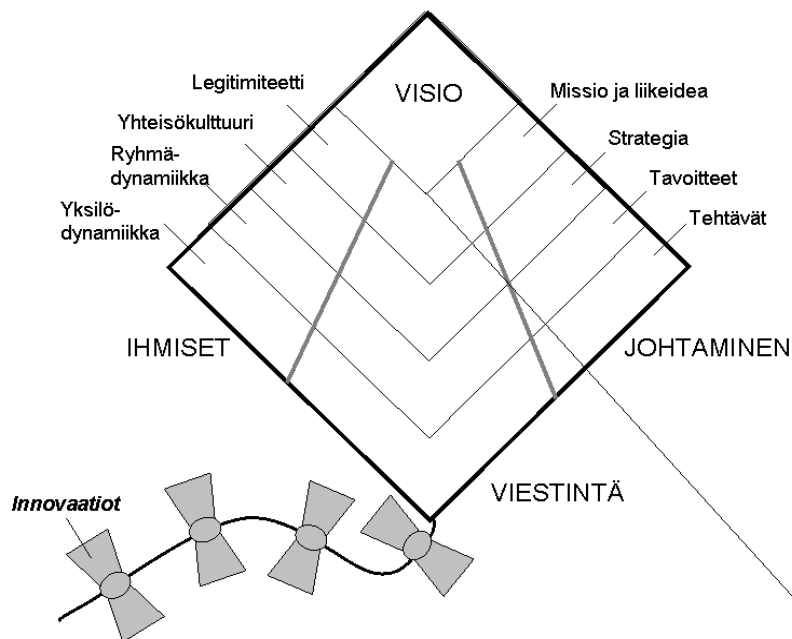
Siitä huolimatta, että transformationaaliselle johtamiselle ja sen positiiviselle vaikutukselle innovatiivisuuteen on annettu paljon enemmän painoarvoa (Elkins & Keller, 2001), empiirinen näyttö eri johtamistapojen paremmuudesta esimerkiksi innovatiivisessa työssä ei ole yksiselitteinen. Sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtamistavan on osoitettu ennustavan innovatiivisuutta, mistä tutkijat päättelivät, että yritykset hyötyisivät johtamistapojen yhdistelmästä. Transformationaaliselle (ja karismaattiselle) johtamistavalle luonteenomaisina pidetyt tunneäly, epätavallinen toiminta (roolimalli) sekä luovan tavoitteen selkeä ilmaiseminen näyttäisivät vaikuttavan työntekijän luovuuteen ja vahvistavan luovaa ryhmäidentiteettiä sekä työyhteisön yhtenäisyyttä. Luova ryhmäidentiteetti ja työyhteisön yhtenäisyys ovat puolestaan edellytyksiä innovatiivisuudelle (Zhou & George 2002; Jaussi & Dionne 2003). Transformationaalisella johtamisen tavalla tuntuu siis olevan useita positiivisia seurauksia, jotka epäsuorasti edistävät innovaatiota ja hyvinvointia. Samaan aikaan tutkimukset kuitenkin osoittavat myös, että transaktionaalinen johtamistapa auttaa epämääräisten tehtävien yhteydessä keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään usein kaoottiseksi miellettyä työympäristöä. Tämä vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta ja asettaa oikean suunnan tehokkaalle suorittamiselle (Kahai, Sosik & Avolio 2004).

Innovaatioteoriat siis sisältävät otteita sekä transformaalisesta että transaktionaalisesta johtamistavoista. Johtajat vaikuttavat merkittävimmin organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin, sillä he kontrolloivat useita organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin (Elkins & Keller 2003; ks. myös Shalley & Gilson 2004). Luomalla ja ylläpitämällä sellaista kulttuuria ja ilmapiiriä, joka vaalii luovuutta, jossa on helppo vaihtaa ajatuksia ja jossa saa palautetta ja kannustusta, johtajat voivat tehostaa organisaation innovaatiota (Yukl 2002; Pirola-Merlo ym. 2002). Lisäksi johtajat määrittelevät ja muovaavat kontekstit, joissa tavoitteet, ongelmat ja ratkaisut määritetään ja luova työ toteutetaan. Visioimalla pitkäaikaista sitoutumista innovaatioon lyhyen aikavälin tulosten sijaan johtajat voivat ohjata sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön panosta kohti innovatiivisia prosesseja ja tuotoksia (Amabile 1996). Toisaalta myös johtajan on pystyttävä asettamaan rajat ja kanavoimaan työ.

Innovaatiojohtaja tulee esiin sosiaalisena ja inhimillisenä arkkitehtina, joka ymmärtää työntekijöiden hyvinvointia parantavia ja innovatiivisuutta edistäviä organisatorisia ja toiminnallisia tekijöitä ja ennen kaikkea näiden tekijöiden välisen *vuorovaikutuksen*. Johtajien keskeisiin tehtäviin innovatiivisuuden ja tukemisessa sisältyy seuraaviin kysymyksiin vastaaminen: 1) Miten ohjata, jäsentää ja koordinoida epämääräisiä tehtäviä? 2) Miten kanavoida työntekijöiden panos tehtävään? 3) Miten edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta tehtävään? 4) Miten edistää työhön sitoutumista työpaikkatasolla sekä organisaatioon samaistumista ja lojaaliutta? Johtajat voivat vaalia sellaista organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, jossa vallitsee aktiivinen osallistuminen, sitoutuminen ja innovatiivisuus, sekä minimoida ristiriitoja. Tämä ei ole helppo tehtävä sillä se edellyttää luovan työn johtamisen paradoksin – luovan vapauden ja toiminnan tuloksellisuuden – hallitsemista. Toisin sanoen, innovatiivisuuden tukemisen ydinkysymykseksi arjen toiminnassa tiivistyy tasapainottelu innovaatioiden edellyttämän luovan vapauden ja toiminnan tuloksellisuuteen liittyvän vastuun välimailla, niiden välisen jännitteen tajuaminen ja sen johtaminen. Åbergin johtamisviestintäajattelun voi nähdä korostavan yhtäältä

transaktionaaliselle johtamiselle tyypillistä tavoitejohtamista ja toisaalta transformationaaliselle johtamiselle tyypillistä visiointia (Åberg 1997, ks. myös Åberg 2000).

Keskeistä tasapainottelussa on ajan hallinta yhdistettynä työn merkityksellisyyden kokemiseen – usein tavoitteita asettamalla ja palautetta antamalla. Ajatus balansoinnista on keskeisesti läsnä professori Leif Åbergin ajattelussa työyhteisö- ja johtamisviestinnästä ja hänen leijamallissaan, josta jo aikaisemmin kirjoitimme (Kuva 1). Åberg esittää (1997, 12), että *johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua yhtäältä ihmisistä kumpuavien prosessien ja toisaalta liikkeenjohdon prosessien välillä. Balansoiva tekijä näiden välillä on viestintä.* Ilman tasapainoa, leijasta leijuvia innovaatiota lienee turha toivoa.



Kuva 1. Johtaminen, työyhteisöviestintä ja innovaatiot Leif Åbergin mallin perustuen. Lähde: Åberg, L. 1997. Viestinnän Strategiat.

Johtopäätökset

Artikkelissa olemme tarkastelleet johtajan roolia työntekijän innovatiivisuuden tukijana.

Viestintä on tässä tärkeässä roolissa. Johtaja on luovassa työssä roolissa, jossa hänen on

tasapainotettava hyvinvointiin vaikuttava ja innovatiivisuuteen tarvittava aika sekä toisaalta työhön kuuluvat tulospaineeet luodakseen luovuudelle ja innovatiivisuudelle mahdollisimmat suotuisat olosuhteet. Koska aika on rajallinen resurssi ja toimintaympäristön muutokset pakottavat jatkuvaan varpaillaan oloon, ajan antaminen tarkoittaa käytännössä muutoksia työn kuvassa, tehtävien priorisointia sekä entistä järkevämpää ajankäyttöä. Tämä puolestaan vaatii johtajalta viestintätaitoja. Åbergin mukaan (1985) työyhteisöviestinnällä on viisi funktiota, jotka ovat 1) toiminnan tukeminen, 2) työyhteisön profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) vuorovaikutuksessa oleminen. Näistä neljä ensimmäistä hän näkee tulosviestinnän osina, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön tuloksen tekemiseen ja niistä työyhteisö voi itse päättää ja manageroida (1997, 33). Sen sijaan viides kohta on vaikeammin hallittavissa ja valvottavissa (emt). Esitämme, että kaikki nämä soveltuvat hyvin myös innovatiivisen työn tukemiseen. Innovatiivisessa toiminnassa kohta 5, vuorovaikutuksessa oleminen, on keskiössä: Esimerkiksi luovien ryhmien kokoonpanolla ja dynamiikalla on paljon vaikutusta siihen, aktualisoituuko tiimin jäsenten luova potentiaali (Van der Vegt & Janssen 2003).

Yrity maailman johtavissa asemissa toimivat ovat suurten haasteiden edessä. Vastuu yrityksen tuloksesta painaa, mutta samalla on tunnustettava, että stressaantuneena oravanpyörässä juoksevan työntekijän luovuus on epätodennäköistä ja kiire kääntää innovatiivisuuden rutiinisuorittamiseksi. Väitämme, että innovaatiokeskusteluissa puhutaan liikaa resursseista ja teknologiasta. Ne ovat erittäin tärkeitä asioita, mutta niiden lisäksi pitäisi puhua innovaatioita työkseen luovista ihmisistä ja heidän työnsä edellytyksistä sekä ymmärtää työpaikkojen arkea. Toisin sanoen kaipaamme keskustelua ja tietoisuutta siitä, *mitä innovatiivisuus on työnä sekä siitä, miten sitä tulisi johtaa ja mikä on työyhteisöviestinnän rooli innovatiivisuuden tukemisessa*. Kysymys on pitkälti innovatiivisuuden tukemisesta arjen työssä – joskus varsin yksinkertaisin keinoin, joilla

samalla luodaan innovaatiolle suotuisaa organisaatiokulttuuria (Shalley & Gilson 2004), sillä jokaisen kovasti kaivatun innovaation alullepanijana on luova työntekijä, yksin tai ryhmässä.

Artikkelissa olemme nostaneet keskiöön innovatiivisuuden ja luovuuden vaatiman tilan antamisen kiireen ja tehokkuusvaatimusten keskellä. Pekka Himanen (2004) on todennut, että teollisen kulttuurin aika-orientoitunut johtamismalli, jossa valvotaan työntekijöiden läsnäoloa työpisteissään, ei toimi innovatiivisen työn johtamisessa. Luovan työn johtamisen ytimessä on ajan antaminen. Toisin kuin Himanen muistutamme kuitenkin, että *pelkkä aika ei riitä. Suunnan, tavoitteiden ja haasteiden on oltava selvillä, ja johtajien on pystyttävä rohkaisemaan, kannustamaan ja kanavoimaan luova toiminta tuottavaksi työksi. Tätä hän ei voi tehdä ilman viestintää työyhteisössä, vaan vain sen avulla.* Innovatiivisen työn johtajalta vaaditaan laajaa näkemystä kokonaiskuvasta, visiota ja vision esillepanoa, siitä mihin ollaan matkalla, koordinoitukykyä ja valmiuksia antaa palautetta matkan taitumisesta (Redmond & Mumford 1993; Åberg 1997). *Siksi innovaatiojohtaminen edellyttää viestinnän osaamista ja viestintänäkökulman ymmärtämistä organisaatioissa.* Innovaatioiden varaan laskevien yritysten on herättävä huomaamaan, että innovatiivisuus ei tapahdu vain rekrytoimalla lahjakkaita työntekijöitä, vaan tarvitaan johtajia, joilla on näkemystä ja ymmärrystä työntekijöiden innovatiivisuuden edellytyksistä ja siitä, miten innovatiivisuutta arjessa tuetaan muun muassa työyhteisöviestinnän keinoin.

Kuten aikaisemmin totesimme, johtajuus ja luovuus ovat osittain ristiriitaisia termejä: Kuinka johtaa luovaa työtä, jossa ei ole aina selvää, minne ollaan menossa ja mitä ollaan hakemassa? Johtajan on nähtävä, milloin aikapainetta voi sallia enemmän ja milloin tavoitteita voi lisätä. Jos ollaan etsimässä radikaaleja innovaatiota ja kehittämässä jotakin täysin uutta, tarvitaan enemmän aikaväljyyttä kuin silloin kun esimerkiksi parannellaan jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksia tai toimintoja. Ilman tarvittavia resursseja, palautetta ja kannustusta matkalaisten askel saattaa lyhentyä huomattavasti. Luovaan toimintaan ohjaava, kannustava ja

siitä palkitseva johtaminen on ajan antamisen ohella tärkeää. Kun kiire väistämättä yllättää, prioriteettien osoittaminen, oleelliseen häiriöittä keskittyminen ja kiireen aitouden osoittaminen ovat johtajan keinoja tukea innovatiivisten ratkaisujen löytymistä. Kun kiire on merkityksellistä ja työpanosta todella kaivataan, saadaan aikaan myös tulosta.

Johtajalta vaaditaan siis kuuntelu- ja visiointikykyä, kannustavaa otetta, läsnäoloa ja ennen kaikkea kykyä koordinoida yrityksen voiton maksimoinnin ja luovuuden vaatiman ajan välinen rajapinta. Se, että johtaja vainuaa uudet suunnat ja ymmärtää työntekijän tarpeita, edellyttää johtajalta usein myös teknistä osaamista ja ymmärrystä (Katz & Allen 1988). Lopulta innovatiivisuus näkyy kaupallisten menestystuotteiden lisäksi myös kehittyneinä työprosesseina. Ajan mittaan paitsi organisaatioiden myös Suomen ”kokonaisinnovaatiokyky” paranee. Siksi tiedon työpaikkojen arjesta tulisi olla yhtenä organisaatioiden ja kansallisten innovatiivisuuden tukemiseen pyrkivien strategioiden lähtökohtana. Yleisemmällä tasolla näemme nimittäin ongelmaksi sen, että keskustelua on hallinnut innovaatiostrategioiden kehittäminen, joka on esitetty ylhäältä alaspäin suunnattuna lineaarisena vaikuttamisena työpaikkojen ja työntekijöiden innovatiivisuuteen. Eri tahojen yhteistyön mahdollistaminen ja resurssien jakaminen on toki keskeistä innovatiivisuuden edesauttamisessa kansallisella tasolla. On vain syytä muistaa, että tieto siitä, *miten* työntekijöiden innovatiivisuutta parhaiten tuetaan on työpaikoilla innovatiivista työtä tekevillä sekä heidän työnsä mahdollistavilla johtajilla. Tämän havainnon tulisi olla yhtenä keskeisenä lähtökohtana myös innovaatiostrategioita laadittaessa. Tämä taas vaatii yksilöiden innovatiivisen käyttäytymisen, työn ja työprosessien sekä johtamisen ja työyhteisöviestinnän haasteiden tuntemista ja tukemista. Siksi mielestämme on tärkeää, että innovaatiokeskusteluissa muistetaan innovaation ihmisen kasvot – sekä innovatiivista työtä tekevien että sitä johtavien näkökulmasta. Peräänkuulutamme keskustelua ja strategioita, jotka ottavat lähtökohdakseen innovatiivisen työn arjen ja sen tekijöiden tarpeet – sekä johtamisen keskeisen roolin.

Lähteet

- Amabile, T. M., Hadley, C. N. ja Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. Special issue on the innovative enterprise: turning ideas into profits. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S. Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J. ja Fleming, L. (2003). Time pressures and creativity in organizations: a longitudinal field study. HBS Working Paper 02-073.
- Amabile, T. M. ja Gyskiewicz, S. (1987). Creativity in the R&D laboratory. Technical Report 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Antila, J. (2005). Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Helsinki: Työministeriö.
- Blom, R., Melin, H. ja Pyöriä, P. (2001). Tietotyö ja työelämän muutos. Helsinki: Gaudeamus.
- Burns, James (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2005) *Flow : elämän virta : tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.
- Himanen, P. (2004). Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian Arviointeja 18, Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Himanen, Pekka (2007) *Suomalainen unelma*. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö.
- Huhtala, Hannele ja Parzefall, Marjo-Riitta (2006) Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ ja ihminen* 20:2, 149-157.
- Janssen, O., van de Vliert, E. ja West, M. (2004) The bright and dark side of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior* 25:2, 129-145.
- Julkunen, R., Nätti, J. ja Anttila, T. (2004). Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kalimo, R. ja Toppinen S. (1997). Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kantola, Anu 2006. Transforming political imaginaries: the use of competitiveness. Working paper 3/2006. Helsinki: University of Helsinki, Department of Communication.
- Katz, R. ja Allen, T.J. (1988). Project performance and locus of influence in the R&D matrix. Teoksessa R. Katz (toim.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. A collection of readings (s. 469-498). Cambridge, MA: Ballinger.

Lehto, A.-M. ja Sutela H. (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.

Leppänen A. ja Tuomivaara, S. (2002) Työn ja hyvinvoinnin muutokset journalistisessä työssä 15 vuoden aikana. Työ ja Ihminen (16):3, 205-223.

Länsisalmi, Hannakaisa (2004) Innovation in organizations: the role of communication, expertise and occupational stress. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Miron, E., Erez, M. ja Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.

Mumford, M.D. (2000) Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-350.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B ja Strange, J.M. (2002) Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly* 13:705-750

Oinas, Päivi (2005) Finland: A Success Story? *European Planning Studies* 13:8, 1227-1244.

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma 19.4.2007.

Riikonen, E., Makkonen, M. ja Vilkkumaa, E. (2002). Hullun työn tauti: lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere: Vastapaino.

Redmond R. D., Mumford M. D. ja Teach R. D. (1993) Putting creativity to work: Leaders influences on subordinate creativity. *Organizational behaviour and human decision processes*. 55, 120-151.

Shalley, C. E. ja 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.

Stähle, P., Sotarauta, M. ja Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. (2008). Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tapola, K. ja Kallio T.J. (2007). Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän Tutkimus*, 1, 24-39.

Van der Vegt, G.S. ja Janssen, O. (2003) Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management Studies* 29:5, 729 -752.

West, M. A. ja Farr, J. L. (1989) Innovation amongst Health Care Professionals. *Social Behaviour*, 4, 15-30/173-184.

West, M. A ja Farr, J.K. (1990). Innovation at work. Teoksessa West, M.A. and Farr., J.L. (eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (s. 3–13). Chichester: Wiley.

Wiio, Osmo A. (1989) Viestinnän perusteet. Espoo: Weilin + Göös.

Åberg, L. (1978). Viestinnän tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa 'Viestinnän virtauksia', toim. Erja Erholm ja Leif Åberg. Helsinki: Otava.

Åberg, L. (1989) Viestinnän fasettiteoria. Tiedotusopin laitos, Julkaisuja 1989: 6. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Åberg, L. (1993) Riemua johtamiseen –esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. (1989) Viestintä - tuloksen tekijä. Jyväskylä: Tietopaketti.

Åberg, L. (1997) Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. (2000) Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

ⁱ Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen teoria puolestaan on johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto (Wren 2005).