

Johtamisesta mahdollistamiseen Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit

San Diegon yliopiston johtamisen professori Joseph C. Rost kuvaa teoksessaan *Leadership for the Twenty-First Century* (1993) yhteiskunnallistaloudellista paradigmanmuutosta, jossa teollisesta viitekehystä on siirrytty jälkiteolliseen. Teollisen viitekehysten toimintakulttuuriin kuuluvat Rostin mukaan esimerkiksi johtamisen pitäminen hierarkkisenä tehtävänä, tavoitteiden saavuttamista painottava ajattelu, johtajaan keskittyvä yksilöllisyyden korostaminen sekä kulttuurinen maskuliinisuus. (Rost 1993, 27, 186; Sydänmaanlakka 2004, 114.) Tanskalainen tulevaisuudentutkija Rolf Jensen (1999) luonnehtii teollista viitekehystä ajanjaksoksi, johon sopivat hyvin sellaiset termit kuin hierarkkisuus, tehtaat ja pääoma (ks. myös Aaltonen & Heikkilä 2003, 79).

Jälkiteolliselle yhteiskunnalle ominaisia piirteitä ovat filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan (2004, 115, 235) mukaan kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, arvojohtaminen, dynaamiset organisaatiot, yhteisöllisyys sekä monipuolinen ja älykäs ajattelu. Älykkyydellä Sydänmaanlakka tarkoittaa kykyä käyttää ja yhdistellä erilaisia osaamisen alueita, kun ratkaistaan ongelmia ja toimitaan muuttuvissa ja dynaamisissa ympäristöissä. Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius (2004, 11–15, 22–25; ks. myös Aaltonen & Wilenius 2002) puolestaan puhuu yhteiskunnan viitekehystasolla siirtymästä kohti verkostoyhteiskuntaa. Etenkin läntinen maailma on viimeisten vuosikymmenien aikana kokenut paitsi tuotannollis-taloudellisia myös kulttuurisia muutoksia. Toimintaympäristön muutos käsittää kulttuurin kehittymisen ensin maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi, jossa kulttuuri yhdenmukaistuu ja tehokkuus korostuu. Verkostoyhteiskunnan muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat kulttuurinen moninaisuus, kansainvälistyminen, inhimillinen pääoma ja voimavarat sekä kulttuuriosaaminen. Jensen käyttää tästä uudesta yhteiskunnasta nimitystä unelmien yhteiskunta, johon kuuluvat hänen mukaansa myös tarinan kertominen sekä tiedon ja tunteiden yhdistäminen.

(Jensen 1999, 2, 51; Riihonen 2004, 28–31; Aaltonen & Heikkilä 2003, 79.) Filosofi Pekka Himanen (2004, 9) kuvaa yhteiskuntamme siirtymistä teknisen tason kehitysvaiheen jälkeen vaiheeseen, johon liittyy laajempi yhteiskunnallinen kehitys. Pääpaino on toiminnan organisoitapojen muutoksessa.

Yhteistä edellä mainituille, leimallisesti länsimaista yhteiskuntakehitystä käsitteleville esityksille on yhteiskunnan muutoksen ja niin sanotun tulemisen tilan kuvailun lisäksi ajan ja yhteiskunnan luovuuden korostaminen. Esimerkiksi Himanen ja Wileniuksen mukaan Suomen talouden uudet mahdollisuudet ovat henkisessä ja kulttuurisessa osaamisessa sekä luovuudessa. Kyseessä on muutos, jossa materiaalisia resursseja ja välineitä kuten paperia ja kännyköitä valmistaneen Suomen tulisi luoda välineisiin myös aineetonta tieto- ja merkitystuotantoa: sisältöjä, tuotteita ja palveluita. (Aaltonen & Wilenius 2002; Himanen 2004, 9; Raittila & al. 2006, 61.) Sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla puhutaan luovuuteen liittyen esimerkiksi talouden osaamis-, kokemus-, merkitys- ja symbolipääomista sekä tietoperustaisesta ja osaamisintensiivisestä taloudesta (ks. esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Koivunen 1999; Castells & Himanen 2001, 164; Storper 2004; Marcus 2005; Heinonen 2006, 144; Inkinen 2006).

Luovuudesta ja taloudesta keskusteleminen edellyttää myös innovaation käsitteen tarkastelua, sillä tulevaisuuden taloudellisen tuottavuuden uskotaan lisääntyvän juuri innovaatioiden avulla (Castells & Himanen 2001, 47).¹ Innovaatio on esimerkiksi Hannele Koivusen (2004, 28) sekä Risto Heiskalan ja Timo J. Hämäläisen (2004, 46–48) mukaan uusien, luovasti yhdisteltyjen merkitysten saattamista yhteisön sosiaalisiksi käytännöiksi. Innovaatio syntyy, kun joku käyttää sitä, eli se syntyy aina johonkin sosiaaliseen kontekstiin. Innovaatioihin liittyy siten luovien merkitysten yhdistämisprosessien lisäksi sosiaalisten käytäntöjen muuttaminen (Tuominen 2006). Keskeisintä innovaation määrittelyssä lienee kuitenkin se, että se tuottaa aina jotakin uutta (Wilenius 2004, 40). Tietojohtamisen (*knowledge management*) klassikkoasiantuntijat Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995, 10, 56) toteavat innovaation olemuksen olevan ”maailman uudelleenluomisessa” sekä uuden tiedon luomisessa (*knowledge creation*). Wilenius (2004) lisää innovaatioihin vielä sosiaalisen, teknologisen tai taloudellisen suorituskyvyn parantamisen.

Koivunen (2004) kirjoittaa opetusministeriölle tekemässään Kulttuurivienti-hankkeen selvityksessä, että luovuuden käsite yhdistyy nykyisin yhä enenevässä määrin talouteen ja kilpailukykyyn. Samaan liitokseen kuuluu luonnollisesti myös edellä esitelty innovaation käsite. Talouden siirtyminen

Himasan kuvailemasta teollisesta tavaroiden valmistamisesta kulttuuristen, osaamis- ja merkitysintensiivisten tuotteiden ja palveluiden luomiseen on rakentanut yhteiskuntaamme uudenlaisen tuotantokulttuurin, luovat toimialat. Luovien toimialojen määritellään tarkoittavan aloja, jotka ”perustuvat yksilölliselle luovuudelle, taidolle ja lahjakkuudelle ja joilla on potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen luomiseen hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta” (Tarjanne 2005a; DCMS 2005; ks. myös Marcus 2005, 3–4). Wileniuksen (2004, 95) mukaan luoviin toimialoihin kuuluvat laajasti taide, kulttuurituotanto ja joukkoviestintä. Himanen (2004, 9) jatkaa listaa lisäämällä siihen elokuvan, tietokonepelit sekä oppimateriaalit; Carmen Marcus (2005, 4) puolestaan palvelutuotannon sekä alueellisuuden ja globaalisuuden (vs. kansallisuus). Marcus (mt., 6–7; ks. myös Tarkka 2002) tuo esille myös muualla harvemmin muistetun, toimialalle kuitenkin varsin tyypillisen, muun muassa sen toiminnan arvoja muovaavan tekijän: voittoa tavoittamattomat organisaatiot.

Tässä artikkelissa luovilla toimialoilla tarkoitetaan laajasti aloja, joiden tuotoksina syntyy ”keskeisesti merkitysisällöistä arvonsa saavia tuotteita, joita voivat olla esimerkiksi tekijänoikeuden piiriin kuuluvat teokset ja niiden hyödyntäminen” (Taalas & Toivonen 2006, 107). Ymmärrämme kuitenkin samalla, että luovuus on läsnä kaikilla toimialoilla useissa eri prosesseissa ja että luovista toimialoista puhuttaessa väistämättä liikutaan useiden eri alojen, erityisesti taiteen, liiketoiminnan ja teknologian, ”harmaalla vyöhykkeellä” ja niiden rajapinnoilla (Marcus 2005, 4; Raittila & al. 2006, 25). Näiden syiden vuoksi esimerkiksi tilastotieteilijöiden (esim. Alanen 2006) mukaan luovien toimialojen sijaan voitaisiinkin ristiriidattomammin puhua vaikkapa tekijänoikeustoimialoista (ks. myös Taalas & Toivonen 2006, 112–116).² Puhuttiinpa sitten luovista tai tekijänoikeusaloista, tieto- ja merkitysisältöjen tuotannon on joka tapauksessa katsottu nousevan kyseis(t)en toimialojen talouden kivijalaksi. Tämän puolestaan ajatellaan olevan koko talousrakenteen murroskohta teollisissa yhteiskunnissa. (Ks. esim. Nonaka & Takeuchi 1995, 6–7; Taalas & Toivonen 2006: 106; Koskinen 2000, 12; vrt. Hautamäki 1999; Koivunen & Kotro 1999.)

Luovien toimialojen integroiminen muuhun talouteen on ratkaiseva haaste Suomelle: miten mahdollistaa tämän hetken teknologis- ja välinepaineissa Suomessa jouheva yhteiskunnallis-kulttuurinen siirtymä taloudellisen tuotannon ja kulutuksen dematerialisaatioon sekä ”luovaan talouteen”? Luovan talouden veturiksi kun on ennustettu aineettomia tuotteita ja sovelluksia, inhimillisiä voimavaroja, kulttuurisia sisältöjä ja organisatorista luovuutta. (Ks. Aaltonen & Wilenius 2002; Wilenius 2004: 51; Marcus

2005, 10; Inkinen 2006; Raittila & al. 2006, 61.) Koivusen (2004) mukaan luovuus syntyy floridalaisittain oikeissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä (ks. Florida 2004, 68–69). Miten siis rakentaa ja suoda Koivusen allekirjoittamat, Floridan edellyttämät oikeat olosuhteet ja toimintaympäristöt luovuuden syntymiselle? Entä miten tukea innovatiivisuuden mahdollistavia sosiaalisia tilanteita ja käytänteitä?

Esitämme tässä artikkelissa, että yksi keino kehittää yhteiskunnallisia olosuhteita, toimintaympäristöjä, tilanteita ja käytänteitä tukemaan luovuutta ja innovaatiotoimintaa on tuoda johtamisen ja organisaatioiden tutkimusta ja analyysia näkyvämmiin mukaan valtakunnalliseen luovuus- ja innovaatiokeskusteluun. Vaikka luovien toimialojen taloudellinen potentiaali on nykyisellään huomattu ja tunnustettu ja siitä on kirjoitettu kulttuuria sekä luovia toimialoja koskevilla tutkimuksilla, selvityksillä ja raporteilla paljon, alojen johtajuudesta on kirjoitettu suhteellisen vähän. Esimerkiksi luovuutta ja teknologiaa koskevilla raporteilla ja selvityksillä johtajuuden näkökulmia käsitellään harvoin. Johtamisesta on toki kirjoitettu hyllymetreittäin kirjoja, ja uusia julkaistaan jatkuvasti.³ Sen lisäksi luovista toimialoista on tehty useita raporteja, skenaarioita ja toimialaselvityksiä. Niissä kuitenkin todetaan monesti vain alan johtajien ja toimialaa ymmärtävän ja osaavan johtamisen puute. (Ks. esim. Tarjanne 2005b; Vähämäki 2006, 180, 191.)⁴

Vilkkaaseen keskusteluun luovuudesta ja innovaatioista esimerkiksi talouden vetureina on kaivattu myös kriittisyyttä ja realismia. Yhtäältä on haluttu tutkia, onko niillä toimialasidonnaisina määreinä ylipäättään merkitystä talouden kehityksessä vai ei (esim. Alanen 2006).⁵ Toisaalta on haluttu kyseenalaistaa koko ajatus yhteiskunnan tarpeesta jatkuvaan talous- ja markkinakasvuun (esim. Herkman 2006). Johtajuuden tutkiminen sekä johtamisen uusien näkökulmien tarkastelu voisivat konkretisoida sitä, missä ja mihin luovilla toimialoilla ollaan tällä hetkellä menossa. Tutkittavia kysymyksiä olisivat muun muassa, mitä erityistavoitteita luovilla toimialoilla työskentely asettaa johtajuudelle – myös kriittisistä näkökulmista tarkasteltuna. Me kysymme tässä artikkelissa kohdentaen, onko viime vuosina esille tulleilla uudehkoilla johtajuuden lähestymistavoilla jotain merkittävää annettavaa toimialalle.

Tehtävänä on tarkastella jälkiteollisen yhteiskuntamuutoksen sekä sen myötä syntyneiden uusien osaamis- ja johtamistarpeiden taustaa vasten luovien toimialojen johtajuuden mahdollisuuksia. Käymme lyhyesti läpi 1) otosta viimeisimmästä luovia toimialoja ja johtamista tarkastelleesta kirjallisuudesta, 2) yhteiskuntamuutoksen ja luovien toimialojen synnyn

myötä esille tulleita näkemyksiä johtamisesta sekä 3) organisaatioiden ja yritysten toiminnan tueksi tarjottuja, uudenlaisen johtamisen tarpeista lähteviä johtamismalleja. Lisäksi arvioimme niiden metodisia valmiuksia, mahdollisuuksia ja toimivuutta luovilla toimialoilla. Olemme valinneet artikkeleihin esiteltäviksi ja arvioitaviksi yhteensä kolme johtamismallia ja -teoriaa, jotka ovat *arvoperustainen johtaminen*, *tarinajohtaminen* ja *jaettu johtajuus*. Mallit ovat uudehkoja, ja ne ovat herättäneet aikanaan myös kriittistä keskustelua ja vastaanottoa. Olemme siitä huolimatta valinneet kyseiset mallit sen perusteella, että ne näyttäisivät ainakin valikoiden käytettyinä hypoteettisesti vastaavan muuttuneen yhteiskunta- ja talousjärjestelmän haasteisiin. Saman tyyppisiä huomioita ovat tehneet useat johtajuuden tutkijat (esim. Melin 2004, 11; Kirjavainen & Lähteenmäki 2005; Vähämäki 2005, 2006). Nojaamme arvioinnissa paikoin myös Nonakan ja Takeuchin (1995, myös von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000) esittämiin ajatuksiin organisaatioista sekä niiden johtamisesta erityisesti tieto- ja merkitysintensivisessä yhteiskunnassa.

Lisäksi olemme tarkastelemassa valitsemiamme johtamismalleja kolmen, luovia toimialoja kuvaavan kokonaisuuden lähtökohdista. Olemme määritelleet luovia toimialoja käsittelevän kirjallisuusaineiston (esim. Castells & Himanen 2001; Nousiainen 2002; Tarkka 2002; Wilenius 2004; Marcus 2005; Virta 2005; Inkinen 2006) perusteella toimialalle ja sen toimijoille tärkeiksi teemoiksi ja ominaisuuksiksi kolme tekijää. Mielestämme ne määrittelevät pitkälti koko toimialaa ja sen toiminnan periaatteita. Nämä kokonaisuudet ovat 1) alalla työskentelyn vapaus ja joustavuus sekä niiden myötä haasteelliseksi koetun työn tekemisen into(himo), halu ja motivaatio, 2) omaan työhön liittyvä asiantuntemus ja tieto-taito, joka usein perustuu sekä teoreettiseen ja tutkimukselliseen että luovaan, kokemukselliseen ja käytännön osaamiseen sekä 3) vastuu oman työn tuloksista itseä ja omia arvoja lähellä oleville luottamuksellisille, vuorovaikutteisille yhteisöille ja verkostoille (jopa enemmän kuin omalle työnantajalle).

Aloitamme työmme purkamalla viimeaikaista kirjoittelua yhteiskuntamuutoksesta ja sen vaikutuksista nykyiseen johtamiskulttuuriin sekä johtamisen muutostarpeisiin. Sen jälkeen määrittelemme lyhyesti johtajuutta käsitteenä ja toimintana ja esittelemme tutkimukseemme valittuja johtamismalleja. Tavoitteenamme on tarkastella niitä suhteessa muuttuneen yhteiskunnan ja talousjärjestelmän uusiin haasteisiin ja toimintamalleihin sekä edellä esittelemiimme luovien toimialojen keskeisiin teemoihin ja ominaisuuksiin.

Yhteiskuntamuutos ja uudet johtamisen tarpeet

Teollisen ajan viitekehykseen pohjautuvat ajattelumallit johtamisesta on kyseenalaistettu monissa viimeaikaisissa johtamista käsittelevissä kirjoituksissa (esim. Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 15–16; Melin 2004, 11). Kyseenalaistuksissa on kyse siitä, ettei tulevaisuuden innovaatioita eikä strategioita voida toteuttaa vanhentuneilla johtamismalleilla. Muuttunut työelämä vaatii uudenlaista johtajuutta. (Esim. Castells & Himanen 2001, 38; Himanen 2004; Peltonen 2006; Sydänmaanlakka 2004; Vähämäki 2006; Wilenius 2004.) Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2004, 17) esittää, että teolliseen viitekehykseen kuuluu työhön, työntekijään, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä perusolettamuksia, jotka ovat syntyneet jo viime vuosisadan alkupuolella. Himanen (2004, 15) mukaan teollisella ajalla työ rakentui suurelta osin rutiinien suorittamiselle. Teollisen ajan vanha työetiikka korosti työn olevan velvollisuus, jossa kärsimystä pidettiin jopa jalona asiana. Nykyisin yritys, jossa työ koetaan ikäväksi velvollisuudeksi, ei pysty uudistumaan pysyäkseen kilpailun kärjessä. Himanen toteaaakin teollisen ajan työkulttuurin kääntyvän ajassamme itseään vastaan. Se loi aika-orientoituneen johtamiskulttuurin, joka perustui yksilön valvomiselle.⁶ Luovan talouden johtamisen kulttuuri sen sijaan edellyttää sellaista tulos- ja motivaatio-orientoitunutta johtamiskulttuuria, jonka lähtökohtana on haasteiden, vastuun ja tilan antaminen yksilön luovuudelle.

Digitaaliseen sisältötuotantoon erikoistuneen Nicefactory Oy:n toimitusjohtaja Eppie Eloranta (2004) onkin tiivistänyt johtamisen vaikeuden luovan toimialan yrityksessä kuvaavasti: kuinka johdetaan vapaita ammattilaisia, jotka eivät hyväksy ketä tahansa ja jotka elävät ainoastaan ammatilliselle kyvykkyydelleen ilman, että olisivat uskollisia sellaiselle organisaatiolle, joka ei välttämättä uskollisuutta ansaitse? Sekä organisaatioissa toimivien monialaisten, vapaiden asiantuntijoiden että siellä tuotettavan sisällön vuoksi tarvitaan jalustalta alas laskeutunutta, kommunikoiavaa sekä vuorovaikutteista tekemisen ja johtamisen kulttuuria. Luovilla toimialoilla työn luonteeseen kuuluu olennaisesti kyky tehdä, luoda ja toteuttaa töitä, joissa merkitys on läheisesti mukana. Lisäksi lähes aina saadaan valmiiksi jotain konkreettista, kuten esimerkiksi tapahtuma, näytelmä, esitys, mainos, www-sivusto, virtuaaliympäristö, peli, elokuva tai musiikkia. Tämä toimii yhtenä motivaatiotekijänä: putken päässä on näkyvissä jotain konkreettista, jota kohti kuljetaan. Myös itse työn tekemiselle syntyy erityinen merkitys, joten työ koetaan energisoivaksi. Työn merkitys tulee kuitenkin tunnustaa, sillä mikäli niin ei toimita, voidaan

helposti ajautua tilanteeseen, jossa vastaukset annetaan ylhäältä alaspäin eikä työntekijöiden innovaatioita eikä asiantuntijuutta osata hyödyntää. (Riihonen 2004, 28.)

Johtamisen ja organisaation professori Tuomo Peltosen (2006) mukaan muuttuneessa yhteiskunnassa johtajuutta tulisikin pohtia kokonaan uudelleen. Alati prosessissa olevassa toimintaympäristössä ja erityisesti luovilla toimialoilla tarvitaan uusia lähestymistapoja tieto-, merkitys- ja osaamis-pääoman kehittämiseen. Tietotyön johtamisessa johdon rooliksi on johtamisen tutkija Maija Vähämäen (2006, 193) mukaan ”muodostumassa tilaisuuksien ja mahdollisuuksien luominen – tilaisuuksien, jotka edistävät luovien, tietoa tuottavien yhteisöjen muodostumisen yrityksessä ja yritysten sidosryhmien välisissä verkostoissa”.⁷ Näiden eri toimijaryhmien kohtaamisille ja vuoropuhelulle tulisi kehitellä uusia, innovatiivisia verkostoja ja foorumeita. Muun muassa Peltonen (2006) peräänkuuluttaa yritysten innovaatiokyvyille merkittäviä itseohjautuvia, vahvoja yhteisöjä. Kiintoisasti Vähämäen ja Peltosen kuvailuissa on kyse yhteisöistä, joita luovien toimialojen toimijat ovat usein jo oma-aloitteisesti rakentaneet ja jotka ovat usein jo olemassa (vrt. Tarkka 2002).

Myös Wileniuksen (2004, 178) mukaan toimintaympäristön muutos asettaa erityisen haasteen johtamiselle ja perinteisille johtamismalleille. Dynaaminen muutoksen tila edellyttää organisaation johdolta kykyä tunnistaa, tulkita ja ymmärtää toimintaympäristön lisäksi organisaation sisäisen toimintakulttuurin keskeisiä arvoja ja kulttuurisia piirteitä. On esimerkiksi kyettävä tunnistamaan ja hyväksymään organisaation toimijoiden ja työntekijöiden jo olemassa olevat toimintamallit ja -arvot sekä niiden vahvuudet. Organisaation menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää etenkin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen, ja sitä kautta vahvaan johtamiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jotta luovien ja innovatiivisten ratkaisujen esiin nouseminen on mahdollista (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63). Wileniuksen penäämän ”vahvan johtajuuden” ei tule tarkoittaa ylhäältä alas -johtamisen mallia. Pikemminkin päinvastoin. Hierarkkinen ja autoritäärinen organisaatiokulttuuri voivat estää yhteisen keskustelun ja organisaation rakenteellisen kehittämisen (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 14) ja siten myös mahdollisuudet epäsovinnaiseen luovuuteen ja odottamattomiin kohtaaisiin tai yhdistelmiin perustuviin innovaatioihin. Innovaatioita ei saavuteta yrityksissä eikä organisaatioissa, joissa johdon ja alaisten välillä vallitsee kuilu ja joissa työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa heikentyneen ja epävarmuuden kasvaneen (Peltonen 2006).

Professori Juha Siltala kritisoi teoksessaan *Työelämän huonontumisen lyhyt historia* (2004, 302–303, 311) etenkin julkisten organisaatioiden rakennetta, jossa ylin johto on eristäytynyt omaan maailmaansa ja kuuntelee vain mielipiteitä, jotka tukevat sen omia näkemyksiä. Esimerkiksi epämuodolliset verkostot uuden tiedon luojina eivät toteudu organisaatioissa, joista puuttuu yhteisöllinen henki ja luottamus. Tämä tulee luonnollisesti esille myös muualla kuin julkisen hallinnon organisaatioissa. Yhtä lailla yksityisen sektorin yritykset, esimerkiksi halvan työvoiman maihin toimintaansa siirtävät teknologiayritykset, tuntuvat menettäneen muuttuneessa yhteiskunnassa otteensa työntekijöihinsä, jotka eivät voi luottaa johdon päätöksiin eivätkä toimintaan. Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005, 14) havainnollistavat asetelmaa kysymyksellä: ”Miten voi harjoittaa oppimiseen kannustavaa johtajuutta organisaatioissa, jossa kehityskeskustelukin on pelkkä muodollinen rituaali?” Havainnollistamisen voi esittää raadollisemmastakin näkökulmasta: ”Seuraavia yrityskauppauutisia tai yt-neuvotteluja odotteleva henkilöstö ei ole parasta maaperää luottamuksellisten keskusteluyhteyksien syntymiselle yritysorganisaatioissa.” (Peltonen 2006; ks. myös Vähämäki 2005, 59; Eriksson 2004, 20.)

Tässä yhteydessä kuvaavaksi esimerkiksi voidaan ottaa viimeaikainen luovuus- ja innovaatiostrategioiden innokas tehtailu. Suomessa on laadittu kiivaasti luovuus- ja innovaatiostrategioita sekä valtakunnan että alueellisilla tasoilla. Strategioita on teetetty muun muassa hallituksen, ministeriöiden, valtuuskuntien, kaupunkien ja yliopistojen toimesta. Strategiatyöryhmiin on lähes poikkeuksetta valittu mukaan ainoastaan johdon henkilöstöä eri organisaatioista: johtajia, ylijohtajia, neuvoksia, professoreita, rehtoreita. Esimerkiksi yliopistoissa strategiatyö on harvoin ulottunut organisaation pohjalle eli toteuttavalle laitos- ja oppiainetasolle. Laitos- tai oppiainehenkilöstö ei ole osallistunut strategioiden laadintaan – tai jos on osallistunut, se ei ole tehnyt sitä proaktiivisesti omasta halustaan, vaan ylemmän johdon siihen määräämänä ja erikseen nimittämänä. Strategioiden allekirjoittajina toimivat poikkeuksetta yliopistojen rehtorit ja hallitukset. Ne on siis laadittu organisaatioiden huipulla tai laaditutettu keinotekoisesti johdon toimesta, ja prosessin lopuksi ne on toimitettu ylhäältä tiedoksiantona alas laitos- ja oppiainetasoille. Tämän tyyppinen strategiatyö tuntuu nykyisessä, kyseisissä strategioissakin kuvatussa yhteiskuntarakenteessa vähintäänkin paradoksaaliselta – eritoten, kun floridalaisittain yliopiston ”tietotyöläisetkin” (ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 7) lasketaan kuuluviksi kuuluisan *luovan luokan* ”superluovaan ytimeen” (Florida 2004, 68–69).⁸ Vaikka on todennettu, ettei luovuutta voida tukea eikä innovaatiotoimintaa synnyttää perinteisessä, ylhäältä alaspäin johdetussa organisaatioissa, juuri luovuus- ja

innovaatiostrategiat laaditaan monesti tätä periaatetta noudattaen. Tällainen toiminnallinen paradoksi suomalaisessa luovuuden ja innovaatiotoiminnan tukemisessa ei edes liene mitenkään harvinaislaatuista. (Vrt. Laine 2005, 117–118; Pirrttilä 2004, 15.)

Koska koko johtamisen kulttuuri on yhteiskuntamuutosten ja tämänhetkisten johtamisen paradoksien havaitsemisen myötä väistämättä muutoksessa, tulisi johtamista tutkia ja siitä keskustella aktiivisesti ja kriittisesti organisaatioiden kaikilla toimintatasoilla. Sekä johtajien että muun organisaation jäsenten tulisi hallita oppeja ja teorioita johtamisesta. Tämä edellyttää kuitenkin johtamisen kokonaisvaltaista ymmärrystä; olisi yritettävä nähdä pinnallisia ilmiöitä kuvaavien teorioiden taakse. Koska yhteiskunnalliset muutosprosessit ovat nopeutuneet, on monille toimialoille muodostunut markkinat, joissa pysyvyys ja jatkuvuus eivät ole enää taattuina. (Aaltonen & Heikkilä 2002, 11, 17, 21.) Usein uudet johtamismallit ovat sovelluksia ja kehitelmiä vanhoista, hyviksi havaituista malleista. Niiden maltillinen soveltaminen organisaation toimintaan olisi parempi ratkaisu kuin kaiken vanhan unohtaminen ja uusien mallien kumartaminen jopa siinä tahdissa, ettei organisaation henkilöstö tahdo pysyä johdon toimesta lanseerattujen muutosten mukana – mitä sitäkin on ollut nähtävissä organisaatioissa, jotka tuntuvat olevan huokassa yhteiskuntamuutoksen paineiden alla. Jos johtamisen ja organisaation perusteet ovat hallussa, näin tuskin kävisi.

Esittelemme tässä artikkelissa muutamia, ajassaan uusina esiteltyjä johtamisen malleja ja osoitamme, että niissä korostetut elementit ovat jo olleet läsnä monissa luovien toimialojen käytänteissä. Osoitamme kuitenkin myös, että kyseiset mallit ovat heijastelleet tai tuoneet vallitsevaan organisaatiokulttuuriin uusia johtajuuden näkökulmia ja lisänneet reflektoivaa aikalaiskeskustelua yhteiskuntamuutoksesta, luovista toimialoista sekä niiden johtamisesta. Ennen johtamismallien käsittelyä kirjoitamme vielä lyhyesti siitä, mitä johtamisella tässä artikkelissa käsittelemimme tutkijoiden ja kirjoittajien mukaan tarkoitetaan.

Mitä on johtaminen?

Koska johtajuutta voidaan lähestyä monesta näkökulmasta, sille on ilmiönä useita erilaisia määritelmiä. Johtajuutta voidaan pitää esimerkiksi suurmies- tai suurnaisteorian, vallankäyttönä, luonteenpiirteinä, muutosprosessina, palveluna sekä tien ja vision⁹ näyttämisenä. Johtajuus voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 105–106.)

Johtaminen on aina vaikuttamisyritys. Se on jaettavissa perustehtäviksi, joita ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Perinteisesti asioiden ja ihmisten johtaminen on erotettu toisistaan erillisiksi osa-alueiksi. Lisäksi yhdeksi johtamisen alueeksi voidaan nimetä yrittäjyys. Asioiden johtamisen, *managementin*, tavoitteena on järjestyksen luominen suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin, sopimusten ja kontrolloinnin avulla. Asioiden johtamisella tavoitellaan järjestystä ja vakautta. Ihmisten johtaminen, *leadership*, on puolestaan vanha tieteenala, joka voidaan jäljittää aina Platoniin ja Aristoteleeseen. Käytännössä kyse on henkilöstöjohtamisesta, jossa korostuvat muutosten aikaansaaminen ja liike. Niihin tarvitaan visiointia, motivointia, kommunikointia ja yhteishengen luomista. Yrittäjyyttä (*entrepreneurship*) ei perinteisesti lueta johtamisen osa-alueeksi, mutta Jarna Heinosen (2006, 157–158) mukaan käsitteitä ei tulisi ajatella liian kategorisesti: yrittäjyys yhtenä johtamisen osaamisalueena korostaa uudistumisen, muutoksen ja innovatiivisuuden tarpeellisuutta koko johtamisen kentässä. Heinosen käsitys kolmikantaisesta *Management–Leadership–Entrepreneurship*-johtajuudesta sivuaa näin Sydänmaanlakan johtamiskäsitystä: hän kyseenalaistaa teoksessaan *Älykäs johtajuus* (2004, 22–25, 230–231) perinteisen asioiden ja ihmisten johtamisen kahtiajaon ja ehdottaa, että ne tulisi nähdä yhtenä, integroituna kokonaisuutena.

Asioiden ja ihmisten johtamisen sekä yrittäjyyden integraatio on luovilla toimialoilla erityisen tuttua. Esimerkiksi tuottajat työskentelevät tavallisesti itsenäisinä yrittäjinä ja vastaavat liiketoiminnan ohessa yrityksensä edustaman toimialan varsinaisesta toiminnasta eli erityyppisistä tuotantoprojekteista ja/tai niiden useista tuotantoprosesseista aina ideavaiheesta jakeiluun.¹⁰ Tuotantoprosesseissa tuottajat kantavat vastuun ja työskentelevät esimiesasemassa ja yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa, joiden tehtävänä on vastata esimerkiksi tuotantojen taiteellisesta tai teknisestä laadusta. Tuottajien työnkuvaan kuuluvat siis usein sekä management-, leadership- että entrepreneurship-johtajuus. *Management*- ja *entrepreneurship*-johtajuuden hallintaan voi nykyisin hankkia hyvin tietoa ja taitoa koulutuksen avulla. *Leadership*-johtajuuden tieto-taito kehittyy monesti vasta kokemuksen kautta, mitä toki voivat tukea koulutuksen ja tutkimuksen kautta saadut tiedot ja taidot.

Seuraavaksi täydennämme ajattelua johtajuudesta luovilla toimialoilla esittelemällä kolmea uudehkoa johtamisen mallia, jotka mielestämme voisivat yhtäältä selittää luovien toimialojen johtajuutta ja toisaalta soveltua osaksi luovien toimialojen johtamiskulttuuria. Aloitamme arvoperustaisesti johtamisesta.

Arvoperustainen johtaminen

Arvoperustaisen johtamisen sanotaan nousevan etusijalle, kun aletaan tarkastella, millaiset luovuuden puitteet erilaisista organisaatioista löytyy ja millaista johtamista luovat toimialat edellyttävät. Arvojohtamisen taustalla on pyrkimys herättää keskustelua johtamisen ja liiketoiminnan arvoista sekä etiikasta.¹¹ Kauppisen (2002, 19–21) mukaan arvojohtamisessa on kyse tiedostamisesta, joka perustuu arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvot kertovat siitä, mihin organisaatiossa uskotaan. Organisaation arvojen määrittely lisää innostusta ja odotustasoa, mutta johtaa turhautumiseen, jos mitään ei tapahdu määrittelytyön jälkeen. Tällöin on kyse siitä, etteivät ihanteet ja todellisuus organisaatiossa kohta.

Teoksessa *Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekeä* (2004) arvojohtaminen jaotellaan kolmeen eri tasoon. Alimmalla, informaation tasolla, johto määrittelee organisaation arvot ja kertoo ne eteenpäin muulle henkilöstölle. Keskimmaisella, osallistuvalla tasolla, koko organisaatio on mukana arvojen määrittämisessä. Oma osallistuminen tuo arvot lähemmäksi. Osallistuvalla tasolla johto vahvistaa arvot. Ylimmällä tasolla, joka on samalla muutoksen taso, arvot viedään osaksi johtamista ja arvokeskustelu on jatkuvaa sekä omaehtoista. Muutoksen tasolla arvot ohjaavat valintoja ja päätöksentekeä. (Aaltonen & al 2004, 9697.) Myös Kauppinen kirjoittaa arvojohtamisen kolmannesta tasosta seurauksien ja palautteen tasona, jolloin on mahdollista palkita arvojen mukaista toimintaa. Arvokeskustelussa pyritään löytämään organisaation yhteisiä arvoja yksilön omien arvojen sijasta. Oivallus syntyy siitä, että yksilötasolla mietitään niitä organisaation arvoja, joita pystytään tukemaan. Arvokeskustelun ei ole kuitenkaan tarkoitus olla valtataistelu erilaisten ihanteiden ja maailmankatsomuksien välillä, jossa vahvimmat voittavat. (Kauppinen 2002, 21, 158–159.)

Anna-Liisa Lilius (2004) listaa yritysten vuosikertomusten suosittuja arvoja, joita ovat tyytyväinen asiakas, tuloksellisuus, yhteistyö, avoimuus, kestävä kehitys sekä sitoutunut henkilöstö. Liliuksen mukaan kyseiset arvot pääsevät usein unohtumaan ja haalistumaan, jos niistä tai arvojohtamisesta ei uskalleta eikä jakseta puhua. Antti Mikkonen (2002) puolestaan kirjoittaa, että organisaatio pystyy kyllä usein määrittämään arvonsa, mutta energia loppuu siihen, kun arvot pitäisi laittaa töihin. Mikkonen viittaa kirjoituksessaan Kauppiseen (2002, 75), jonka mukaan parista sadasta suomalaisesta yrityksestä 88 % on määritellyt arvonsa, mutta vain 6 % kertoo hyödyntävänsä niitä toiminnassaan. Manuel Castells ja Pekka Himanen (2001, 38–41) ovat selvittäneet Nokian arvoperustaa ja korostavat ”No-

kian arvojen” olevan nokialaisten itsensä kehittämisiä ja näin tavallisen konsultturityön ylittäviä. Nokian arvoiksi nousevat Castellsin ja Himasen mukaan perinteisten asiakastyytyväisyyden ja aikaansaamisen lisäksi muun muassa verkostot organisaation päätöksenteossa ja johtamisessa, dynaamisuus, jatkuva oppiminen, asioiden kyseenalaistaminen ja yksilön kunnioittaminen. Yksilön kunnioitus merkitsee kannustamista riskien ottamiseen, luottamuksellisuutta sekä vapauden ja vastuun korostumista.

Luovilla toimialoilla vapaus koetaan tärkeäksi arvoksi. Itsemääräämisoikeus tulee Jaakko Nousiainen (2002, 59–61) mukaan etusijalle valintatilanteissa. Myös uusien toimintatapojen etsiminen ja niille altistuminen koetaan tärkeäksi, ja samalla tavalla toimivia ja ajattelevia tekijöitä etsitään globaalisti. Kommunikaatio, tiedonvaihto ja sen jakaminen ovat arvokkaita asioita, ja yhteisöt nostetaan instituutioiden yläpuolelle. Näiden usein yksilötason arvojen ja tiedon (jotka palvelisivat myös organisaatiota ja koko toimialaa) muuttaminen organisaatioiden arjeksi ja tiedoksi on kuitenkin vaikeaa. Tarvitaan epävarmuuden sietämistä, vanhojen toimintamallien rehellistä arviointia, toistuvia keskusteluja sekä kokemusten ja arvojen jakamista ja työstämistä yhdessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13–14.) Nuoren yrityksen arvot muuttuvat arjen työkaluiksi vain tällaisen, toisinaan pitkäjänteisenkin yhteistoiminnan ja kokemuksen myötä.

Monien luovien toimialojen yritysten ja koko toimintakulttuurin kehittymättömyys näkyvätkin muun muassa puuttavana johtamiskulttuurina. Tekeminen osataan jäsentää hyvin, mutta alalla on pula johtajista, jotka kykenisivät ottamaan vastuun projektien sisällöistä, prosessikokonaisuudesta, monialaisesta henkilöstöstä, kokonaisverkostoista, arvoketjukokonaisuuksista sekä toiminta- ja organisaatiokulttuurien yhteisestä kehittämisestä. Seurauksena ajaututaan yhtäältä kompromisseihin, jotka voivat olla esimerkiksi sisällöllisesti tylsiä ja mielenkiinnottomia. Toisaalta ongelmana on juuri toimintakulttuurin ja verkostojen epämääräisyys tai kehittymättömyys. Voidaan puhua niiden *dysfunktionaalisuudesta*, ”toimimattomuudesta”. Pahimmillaan johtamisen puutteen seurauksena on toimimattomia lopputuotteita tai palveluita ja kesken jääneitä projekteja – ja taatusti huonoa liiketoimintaa.

Arvojohtamisessa luovilla toimialoilla onkin korostettava vapauden ohessa vastuuta (vrt. Castells & Himanen 2001, 40), prosessiasiantuntijuuden korostamisen ohessa laajempien kokonaisuuksien hallinnan kehittämistä ja yhteisöllisyyden sekä verkostojen merkitystä yksilöiden lisäksi myös organisaatioille ja toimialalle. Näiden arvojen yhteinen jakaminen johdon ja henkilöstön kanssa voisi ratkaista monia luovien toimialojen toiminnan pullonkauloista.

Hiljainen tieto ja tarinajohtaminen

Nonaka ja Takeuchi määrittelevät jo klassikoksi muodostuneessa teoksestaan *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1995, 8–10, 59–61) hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) näkymättömäksi ja hankalasti ilmaistavaksi ja jaettavaksi tiedoksi. Hiljainen tieto on heidän näkemyksensä mukaan subjektiivista, toimintaan ja kokemukseen perustuvaa asioiden vainuamista sekä intuitiota ja oivalluksia, joita on vaikea prosessoida tai välittää millään systemaattisella tai loogisella tavalla.

Hiljainen tieto on kehittynyt kokemuksen ja syvällisen perehtymisen myötä. Sitä voivat olla niin sanotut sanattomat sopimukset ja työn kautta opitut käytännöt siitä, miten asiat on organisaatiossa totuttu tekemään. Teoreettista faktatietoa on nykyisellään organisaatioiden toimijoiden saatavilla tietoverkkojen ansiosta paljon. Kokemusperäisen tiedon keräämisessä ei sen sijaan ole kehitytty viime vuosisatojen jälkeen, jolloin mestarit opettivat nuorempia tekijöitään. Kokemusperäistä tietoa esiintyy työprosessien fyysisessä suorittamisessa, vuorovaikutustavoissa, yhteistoiminnassa, ihanteissa ja arvoissa sekä organisaation sanattomissa sopimuksissa. Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi on olennaista nykyisessä työssäoppimisessa sekä oppivissa organisaatioissa. Osaaminen organisaatiossa kasvaa, kun hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja siirtyy vuorovaikutteisen yhdessä tekemisen myötä koko organisaation osaamis pääomaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–10, 59–61; ks. myös Aaltonen & Heikkilä 2003, 17, 26; Vähämäki 2006, 181.)

Hiljainen, piilossa oleva tieto voidaan muuntaa tulevaisuudentutkija Mika Aaltosen sekä työn ja organisaatioiden erikoispsykologi Titi Heikkilän mukaan näkyväksi tarinoiden avulla. Näin tietoa voidaan hyödyntää yhteisesti organisaatiossa. Aaltonen ja Heikkilä lähtevät teoksessaan *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita* (2003) liikkeelle siitä, että narratiivisen, tarinoita hyväksi käyttävän lähestymistavan avulla saadaan parempia kuvauksia organisaatioiden toiminnasta. Taustalla on ajatus, että selitykset organisaatioiden toiminnasta ovat usein liian rationaalisia ja loogisia, kun niitä verrataan ihmisten toimintaa. Tarinoiden avulla tavoitetaan toimintaympäristön monimutkaistuksessa samalla tunteita ja arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. Tarinat ovat ikivanha tapa kertoa merkittävistä asioista, ja se on löydetty uudelleen kehitettäessä organisaatioita.

Tarinat tukevat erityisesti toiminnallistetun ja kulttuurisen tiedon yhteistä prosessointia (mt., 27–28). Organisaatioiden työntekijät tietävät usein

esimerkiksi sen, mikä hankkeessa on mennyt vikaan, mutta vain harvoin tilanteista kirjataan yhteistä ja tutkittua näkemystä, jolloin epäonnistumiseen johtaneita ajattelumalleja ei analysoida kriittisesti, ja ne saattavat tulevaisuudessa toistua (mt., 11, 17). Lisäksi toimivien ja menestyvien tuotteiden, palveluiden, sisältöjen ja sovellusten kehittäminen ei välttämättä onnistu esimerkiksi perinteisiä tarvekartoituksia, markkinatutkimuksia ja käyttäjätutkimuksia tekemällä. Onnistumisiin tarvitaan usein tekijöiden pitkään kypsyyttä, kokemuksen ja intuition luomaa hiljaista tietoa. (Tarkka 2002, 20.)

Rolf Jensenin (1999) kuvaama unelmien yhteiskunta yhdistää tiedon, tunteet ja tarinan kertomisen. Luovilla toimialoilla sekä niiden tuotteilla ja palveluilla on kaikki nämä unelmien yhteiskunnan ainekset. Tarinan ja johtamisen yhdistämisellä voidaan vaikuttaa osaamisen parempaan tallentamiseen liittyviin tekijöihin kuten hiljaisen tiedon jalostamiseen uusiksi innovaatioiksi. Luovilla toimialoilla monet tekijät puhuvat edelleen itse taitteensa välityksellä. Toisaalta on kysymys myös uusien näkökulmien ja ajattelun liittämisestä johtamiseen alalla, jossa merkitykset ja tulokset syntyvät ihmisten välisen yhteisen toiminnan pohjalta. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 90.) Hyödynnettäessä tarinoita ja hiljaista tietoa uusien innovaatioiden luomisessa liikutaankin alueella, jossa se mitä ollaan tekemässä, yhdistyy olosuhteisiin, joissa tehdään. Samalla kun rakennetaan koko luovien toimialojen toimintakulttuuria, yritetään hahmotella ja löytää yhteisiä intressejä eri toimijoiden välille. Asetelma korostuu erityisesti alalla, joka elää tarinoista ja tietyssä mielessä toimintaympäristöjen muutoksista. Alalla operoivalla täytyy olla kykyjä ymmärtää sekä sisältöjä että laajemmin koko toimialaa, kulttuuria ja niiden konteksteja.

Wileniuksen (2004, 188) mukaan pohja tarinoiden taitavalle hyödyntämiselle löytyy kulttuuriosaamisesta. Kysymys on silloin siitä, miten hyvin osataan havaita ja tulkita ympäristön muuttuvia kulttuurisia ilmiöitä, ja siitä, osataanko tarinoita ja vaikutteita etsiä erilaisista lähteistä. Tarvitaan myös rohkeutta ja itseluottamusta luoda avoimesti omia tarinoita ja toisaalta muokata muualta tulevia tarinoita. Muuttuneessa yhteiskunnassa ja organisaatiokulttuurissa johtajuuden painopiste on siirtynyt rakenteiden ja toiminnan johtamisesta verkostojen, symbolien ja merkitysten johtamiseen. Johtamisen uudeksi haasteeksi on tullut kulttuuriosaamisen ja luovuuden edistäminen. Tällöin on kysymys siitä, kuinka rakentaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiokulttuuri, joka pohjautuu luovuutta tukevalle ilmapiiirille. Wileniuksen mukaan siihen tarvitaan uusia luovia tapoja johtaa ja kehittää toimintaa, ja narratiiviset menetelmät voivat olla siinä uusi tärkeä työkalu.

Jaettu johtajuus

Suomen suurinta mainostoimistoa SEK & Greytä johtaa yhden johtajan sijasta viisi johtajaa. Mainostoimiston ylimpään johtoon on kutsuttu tiimi, jonka edustajien osaamisalueet ja taustat täydentävät toisiaan. Mainosalalla perinteisen yhden johtajan esille nostamisen sijaan yrityksessä toteutetaan tiimijohtamisen mallia, koska sen avulla yrityksen uskotaan pääsevän parempiin tuloksiin. Mallia on otettu tiedemaailman tutkijaryhmistä, joihin on koottu alojen parhaita osajia. (Salminen 2003, 19–23.)

SEK & Grey'n malli edellyttää toimijoilta hyviä kommunikointitaitoja. Ajatukset on jaettava sitä mukaa, kun niitä tulee. Mainostoimiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa jokainen antaa oman osuutensa kokonaisuuteen. Toimintamallin taustalla ovat myös markkinajohtajalle asetetut haasteet, jotka liittyvät toimialan kehittämiseen sekä palvelutason säilyttämiseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Alan suurimmaksi haasteeksi määritellään juuri sopeutuminen nopeaan muutokseen ja organisoituminen siihen, että pystytään reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Sitä tehdään muun muassa kehittämällä uusia työkaluja, jotka toimivat luovan työn pohjana. Tiimissä kaiken perusta on tavoitteiden määrittämisessä eli yhteisen näkemyksen saavuttamisessa lähtövaiheessa, jotta vahvat asiantuntijat eivät lähde rönsyilemään kukin omiin suuntiinsa. (Mts., ks. myös Vähämäki 2005, 64.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähenemistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin. Jaetun johtamisen mallissa annetaan tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja toisilta sekä laadukkaan työskentelyn mahdollistavalle yhteistyön kulttuurille. (Ukkonen 1994, 10.) Jaetun johtajuuden mallissa alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin onnistumisesta. Jaetun johtajuuden kautta johtamista voidaan lähestyä prosessina, jossa vastuut jaetaan yhdessä. Tällöin esimerkiksi johtamiskoulutusta voidaan antaa organisaatiossa sekä alaisille että esimiehille yhtä aikaa. (Sydänmaanlakka 2004, 89, 97.)

Prosessikorostuneessa luovien toimialojen työkulttuurissa, jossa alan vapaat, monesti prosessien yksittäisiin vaiheisiin erikoistuneet ammattilaiset eivät välttämättä ole organisaatiokollisinta väkeä, jaettu johtajuus ja jaetut vastuut myös muun kuin yksittäisten prosessien osalta saattaisivat olla toimiva ratkaisu organisaation kehittämisessä. Osallistuvan ja demokraattisen johtamistavan on katsottu edistävän ryhmän sitoutumisen lisäksi luovuutta (King

& Anderson 1990; Tuominen 2006, 7). Esimerkiksi Helmi Technologies Oy:n toimitusjohtaja Juho Risku (2005) esittää sisältöliiketoiminnan luovan työn johtamisen haasteen olevan juuri siinä, että luovan työn ja sen tulosten on oltava laadukkaita myös luovuuden näkökulmasta, ei vain teknisestä¹² tai prosessinäkökulmasta¹³. Riskun mukaan teknisen tai prosessilaadun lisääminen johtaa usein ristiriitaan luovuuden kanssa. Jaettu johtajuus voisi antaa tilaa luovuudelle ja auttaa näkemään tutut prosessit myös innovatiivisesti toisin.

Arja Ropo ja Marja Eriksson kirjoittavat artikkelissa ”Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste?” (2001, 111) asiantuntijuudesta, joka uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ropo ja Eriksson toteavat, että mikäli väite asiantuntijaorganisaation sisältöjen luomisen perustumisesta uudistumiselle, innovaatioille, henkisellet kasvulle sekä ihmisten osallistumiselle otetaan tosissaan, nousee vuorovaikutusosaaminen tärkeäksi tulevaisuuden tekijäksi. Siirtyminen kohti joustavia rakenteita ja tasavertaisempaa, jaettua johtajuutta antaa paremmat edellytykset käsitellä eri suunnista tulevia muutoksia. Tällöin taakse joudutaan jättämään monet aikaisemmin järjestystä luoneet johtamisen työkalut. Saman ovat todenneet von Krogh, Ichijo ja Nonaka (2000, 4). Yksi keskeinen kysymys on myös se, kuka määrittää organisaation tavoitteita ja millaisista lähtökohdista. Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005) mukaan toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset olisi hyvä hakea yhdessä, korostetun valvonnan sijaan täytyisi keskittyä osaamisen varmistamiseen ja johtamista tulisi jakaa useampien organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden kesken.

Jaetun johtajuuden nähdään myös vapauttavan energiaa, koska kenenkään ei tarvitse osata kaikkea yksin. Jaettu johtajuus perustuu yhteisten kokemusten perusteella syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on hiljaista eikä helposti verbalisoitavissa. Käytäntö perustuu jaetussa johtajuudessa hiljaisen tiedon yhteisen jakamisen lisäksi jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta, esimerkiksi siitä, mikä on kenellekin tärkeää ja millä aikavälillä. (Ropo & Eriksson 2001, 118.) Näin jaettu johtajuus nivoutuu kiinteästi edellä esiin tuodun tiedon ja sen jakamisen merkitykseen sekä esitelyihin tarina- ja arvojohtamisen malleihin. Lisäksi jaetun johtajuuden mallilla voi vastata Siltalan (2004, ks. myös tämän artikkelin alaviite 9) esittämään kritiikkiin johtajien visioista, joissa eivät yhdisty käsitteet eikä eletty todellisuus. Jos vastuut ja tavoitteet on jaettu yhdessä, johtajien on mahdotonta eristäytyä omiin maailmoihinsa, ja esimerkiksi arvot määritellään ja jaetaan yhteisesti.

Lopuksi

Tämän artikkelin alussa esille tuotu Wileniuksen *Luovaan talouteen* (2004) käsittelee kulttuuriosaamisen, elinkeinoelämän muutosten ja sen tulevaisuuden tutkimuksen lisäksi luovien toimialojen johtamisen näkökulmia. Kaikkiin teoksessa käsiteltyihin alueisiin, mutta etenkin johtamisen haasteisiin luovilla toimialoilla tarvitaan lisää näkökulmia, kriittistä arviointia ja tutkimusta. Wilenius esittelee muun muassa innovoinnin johtamista Nokiassa ja UPM-Kymmenessä. Esimerkit tukevat huomioita perinteisen liike-elämän ja luovien toimialojen yhtymäkohdista sekä perinteisten alojen tarpeesta sisällyttää teollisuuteensa ja liiketoimintaansa sellaisia luovien toimialojen tuotteita, palveluja ja toimintoja, joita esimerkiksi audiovisuaalinen ja digitaalinen viestintä tuottavat.

Johtamista voidaan toki tarkastella riippumatta siitä, mikä toimiala on kysymyksessä ja onko markkinakasvun sekä voiton tuottaminen yrityksen tai organisaation ensisijainen lähtökohta. Siitä huolimatta luovilla toimialoilla on omat erityiset toimintonsa ja ominaispiirteensä, (jotka määrittelimme tämän artikkelin alussa ja) jotka tulee ottaa huomioon pyrittäessä kehittämään toimialaa. Nyt, kun luovat toimialat ovat integroitumassa perinteiseen teollisuuteen ja talouteen, olisi aika tutkia vielä enemmän näiden elementtien vaikutusta luovien toimialojen toimintaan. Jatkon kannalta tutkimuksen liittäminen laajempaan johtamisen ja esimerkiksi organisaatioteorioiden sekä verkostojen tutkimusten perinteisiin ja konteksteihin sekä alalla toimiviin organisaatioihin olisi tarpeellista. Lisäksi tulisi tutkia luovien toimialojen sisältä nousevaa johtamista ja sen haasteita esimerkiksi luovuuden tukemisessa ja innovatiivisuuden kehittämisessä – luovuuden ja innovatiivisuuden *mahdollistamisessa*.

Kiinnostusta uuteen innovatiivisuuden kehittämiseen on, mutta kokonaisvaltaista innovatiivisuuden huomioon ottamista pidetään juuri nykyisten, vanhentuneiden johtamiskäytäntöjen vuoksi vaikeana (Tuominen 2006, 46). Toimivia innovaatiojärjestelmiä ei voida rakentaa ilman organisaatioiden moniulotteista fyysistä, toiminnallista ja mentaalista uudistusta. Olisi siirryttävä Nonakaa ja Takeuchia (1995, 73–83; ks. myös myös von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000) seuraten *johtamisen ajattelusta mahdollistamisen* ajatteluun. Innovaatiotutkijoiden Pirjo Stählen, Markku Sotaraudan ja Aino Pöyhösen (2004) mukaan tällaisen, innovaatiotoimintaan liittyvän vuorovaikutuksen, johtamisen ja osaamisen yhdistävän ajattelun avaaminen vaatii kaikessa moniulotteisuudessaan vielä kovasti työtä. (Ks. myös Inkinen 2006, 70.)

Edellä esittelemillemme arvoperustaiselle johtamiselle, tarinajohtamiselle ja jaetulle johtamiselle tyypillisiä tapoja tehdä, toimia ja ajatella on jo näkyvissä luovien toimialojen toiminnassa sekä toimijoissa. Niille ominainen ajattelu tulee esille muun muassa monissa alan käytännöissä, tavoissa hahmotella ja jakaa toimenkuvia, vastuuta ja valtaa sekä erilaisissa resurssien käytön työkaluissa (ks. esim. Nousiainen 2002, Tarkka 2002, Virta 2005). Ne tulevat esille myös artikkelin alussa esittelemissämme luovia toimialoja ja niiden toimijoita kuvaavissa ominaisuuksissa. Johtamismallit myös sekoittuvat keskenään ja integroituvat osaksi johtamis- ja organisaatioteorioiden ja -mallien perinnettä. Eli jossain määrin *johtamisen* ajattelusta on kuin onkin siirrytty *mahdollistamisen* ajatteluun. Kuitenkin se, että luovien toimialojen johtajuus on edelleen spesifisti määrittelemättä, voi vaikuttaa kaikkeen toimintaan alalla luovan työn arvostuksesta luoville toimialoille asetettuihin kunnianhimoisiin kasvu- ja veturitavoitteisiin saakka. Ennen kaikkea se vaikuttaa johtajuuden kehittymiseen luovilla toimialoilla – ja sitä myötä alojen arvostuksen sekä odotetun kasvun ja kansainvälistymisen mahdollisuuksiin.

Muita, jatkossa luovien toimialojen näkökulmasta tarkasteltavia johtamismalleja voisivat olla esimerkiksi itsensä johtaminen ja sisäinen yrittäjäyys. Ropon ja Erikssonin (2001, 113–114) mukaan projekteista koostuvissa työyhteisöissä tarvitaan ainakin kolmenlaista johtajuutta. Ensinnäkin tarvitaan virallista johtajuutta, jolla tarkoitetaan vastuuta esimerkiksi resurssien hankinnasta sekä työtehtävien toimeenpanemisesta. Toiseksi tarvitaan *ad hoc* -tyylistä johtajuutta, joka on tarpeen erityisesti ongelmatilanteissa. Kolmanneksi tarvitaan valmiuksia oman itsensä johtamiseen. Tulevaisuuden organisaatioissa edellytetään yksilöiltä sellaista toimintaa, jonka mukaan he ikään kuin johtaisivat itseään yhden hengen yrityksenä. Samankaltaista itsensä johtamisen ajattelua ja vertaamista yhden hengen yritykseen löytyy myös muista johtamista sekä viestintä- ja media-alan liiketoimintaa käsittelevistä teoksista (esim. Sydänmaanlakka 2004, 200; Heinonen 2006, 166). Tärkeitä asioita itsensä johtamisen prosessissa teosten mukaan ovat esimerkiksi itseluottamus ja vastuu omasta urasta, tietämyksen elinkaari eli se, kuinka pysyä ajan tasalla, sekä tulokset, kuka vastaanottaa työn ja mitä arvoa sillä heille tuotetaan.

Sen, että jokainen työntekijä katsotaan eräänlaiseksi itseään johtavaksi yrittäjäksi, ei tule kuitenkaan johtaa siihen, että jokainen on rajattomasti yrityksensä käytettävissä¹⁴ (Siltala 2004, 238). Esimerkiksi Siltala (mt. 232, 289) toteaa, että nykyisessä muutosorientoituneessa ympäristössä työntekijät lisäävät keskinäistä kilpailukykyään viemällä töitä kotiin, olemalla tavoitettavissa ja tekemällä ylitöitä. Lopulta käy niin, että kun kaikki tekevät

samoin, kilpailuedusta tulee lisäkilpailun lähtötaso. Tämän kauhukuvan edessä on hyvä silti huomauttaa, että esimerkiksi Heinosen (2006, 168) mukaan sisäistä yrittäjyyttä ei voi mieltää miksikään uudeksi johtamismalliksi, vaan se on hänen mukaansa parhaimmillaan ”maalaisjärjen käyttöä jokapäiväisessä elämässä”. Ja Siltalaan viitaten maalaisjärki onkin syytä pitää mukana. Samaa voi sanoa kaikista tässä artikkelissa tarkastelluista johtamismalleista. Ne lähtevät liikkeelle varsin konkreettisista käytännön huomioista, ja maalaisjärjen käyttö niiden soveltamisessa on varmasti hyväksi.

Luovien toimialojen johtamisessa tulisikin pyrkiä tasapainoon paitsi sen moninaisten osa-alueiden, monitieteisen tiedon, monialaisen osaamisen sekä monenlaisten tekijöiden ja toimijoiden, myös monimuotoisten työskentely- ja toimintamuotojen välillä. Johtamisen haasteet liittyvät muun muassa erilaisten toimijoiden yhteisen kielen löytämiseen ja tasapainoi-luun monitieteisten prosessien ja erilaisten muuttujien välimaastossa. Tärkeää on työrauhan löytäminen muuttuvassa toimintaympäristössä – kannattavaa liiketoimintaa silti unohtamatta. Luovien prosessien johtamisessa tuottavuuden pohja rakentuu usein pitkällä tähtäimellä. Toimialan suomista kilpailueduista, kuten muutosherkkyydestä, joustavuudesta ja työn sisällön luomasta energiasta (ks. Tarkka 2002) ei voida määrittää Siltalan esiintuomaa lisäkilpailun lähtötasoa. Tärkeää on kohtuullisten työn raami-en turvaaminen alalla, jossa uudet innovaatiot edellyttävät myös joutoaikaa. Milloin esimerkiksi päästään uskomuksesta, että työpaikan kahvikuppikeskustelut ja tavoitteettomat rupattelut ovat ajan haaskausta ja ymmärretään, että itse asiassa laadukas vuorovaikutus organisaation sisällä on sen kehittymisen edellytys (Nonaka & Takeuchi 1995, 11; Kirjavainen & Lähtenmäki 2005, 16; Lehesvirta 2005, 53)? Johtajalla täytyy siis olla oikea kuva tehtävästä työstä. Entisillä sisällöillä ei menestyä tulevaisuudessa, ja sama voidaan todeta johtamismallien osalta. Myös sen vuoksi uudenlaisen äänen liittäminen johtamiskeskusteluun luovilla toimialoilla on välttämätöntä.

Viitteet

1 Luovuudesta ja innovaatioista ks. myös Pia Hounin, Juha Kronqvistin ja Sam Inkisen artikkelit tässä kokoelmassa.

2 Luoviin ja tekijänoikeustoimialoihin on käsitteenä ja toimialana tiiviisti sidoksissa myös ala nimeltä sisältötuotanto. Nimike on otettu käyttöön 1990-luvulla. Se viittaa luoviin toimialoihin yhdessä sellaisten käsitteiden kanssa kuin kulttuuriteollisuus, kulttuurituotanto sekä elämysteollisuus. Sisältötuotannossa on esimerkiksi Wileniuksen (2004) mukaan ky-

symys monialaisesta osaamisesta, jossa yhdistyvät asiakkaan eli loppukäyttäjän tarpeiden hallinta, teknologinen osaaminen sekä taiteellisen työn perusta. Sittemmin liiketoimintaosaamisen on todettu olevan olennainen osa sisältötuotantotoimialaa, ja useissa yhteyksissä sisältötuotanto-sanan sijaan alasta on alettu käyttää sanaa sisältöliiketoiminta. Luovien toimialojen käsitteistä ja niiden vakiintumattomuudesta ks. Marcus 2005 ja Ilmari Leppihalmeen artikkeli tässä kokoelmassa.

3 Nonaka ja Takeuchi (1995, 20–55) ovat laatineet erinomaisen, länsimaisia talous-, johtamis- ja organisaatioteorioita kriittisesti tarkastelevan koosteen, joka lähtee liikkeelle antiikista ja päättyy modernien teorioiden esittelyyn ja arviointiin.

4 Tuottajan työstä on tehty viime aikoina joitakin tutkimuksia, ja niissä sivutaan myös luovien toimialojen johtajuutta. Teija Rantala on tehnyt pro gradu -tutkielman *Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys, television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta* (2004), Riku Oksman pro gradu -tutkielman *Intohimoa ja ammattitaitoa, puheenvuoroja tuottajan työstä* (2002) ja Ann-Mari Virta pro gradun *Näkökulmia johtajuuteen luovilla toimialoilla* (2005). Virpi Haavisto on tutkinut luovaa työtä tekevien ammattilaisten työnteon edellytyksiä väitöskirjassaan *Luomisen hetki – muodonannon tila* (2003). Maisa Huuhka on tehnyt väitöskirjan *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa* (2004). Lähelle aluetta ovat osuneet tietyt knowledge management -tutkimukset, ja Turun kauppakorkeakoulussa on toteutettu esimerkiksi *Competence Management and Learning Networks - Tuotannosta tietoon* -tutkimushanke (ks. Kirjavainen & Lähtenmäki 2005), jonka tuloksia voitaneen jatkossa hyödyntää myös luovien toimialojen johtajuuden tutkimuksessa.

5 Huomautamme, että tässä artikkelissa esillä on vain muutama kirjoitus, joissa on käsitelty yhteiskuntamuutosta sekä laajemmin aihekokonaisuuksia nimeltä moderniteetti sekä myöhäis-, jälki- tai postmoderni aika. Aiheista on kirjoitettu kuitenkin huomattavasti laajemmin. Useissa muissa teksteissä korostuvat kriittiset näkökulmat, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisten yhteiskuntaluokkaan, ikään, sukupuoleen, seksuaalisuuteen, etnisyyteen ja kansallisuuteen kytkeytyviin valtajärjestelmiin, laajeneviin ja epätasa-arvoisiin maailmanmarkkinoihin, kapitalistiseen tavaratuotantoon ja massakulttuuriin, rahavirtojen perinteiseen kanavoitumiseen, pääomien kasautumiseen, raaka-aineiden hyötykäyttöön, ilmansaasteisiin jne. (Fornäs 1998, 32–66; ks. myös esim. Herkman 2006; Kantola 2000). Tällaisen kriittisen tutkimuksen rinnalla on tehty tutkimusta, jossa pyritään hakemaan esimerkiksi syy–seuraus-suhteita informaatioteknologiakehityksen ja tasa-arvoisen hyvinvointiyhteiskunnan välille (esim. Castells & Himanen 2001, 81; ks. myös Hautamäki 2001). Tämän artikkelin tehtävänä ei ole ottaa eksplisiittisesti kantaa näihin yhteiskuntakehitykseen kriittisesti tai vastavuoroisesti puoltavasti suhtautuviin, sinänsä tärkeisiin avauksiin ja keskusteluihin. Siitä huolimatta, vaikka artikkelin yhtenä motiivina on toimintaedellytysten parantaminen luovilla toimialoilla Suomessa, toivomme esille tuomiemme asiasisältöjen osoittavan, että emme hyväksy sitä millä hyvänsä hinnalla, vaan pikemminkin päinvastoin.

6 Himanen viitanee tässä implisiittisesti ranskalaisfilosofi Michel Foucault'n *Tarkekailla ja rangaista* -teoksessa (*Surveiller et punir*, 1975) esittämään perustavanlaatuisen valta- ja yhteiskunta-analyysiin, jossa hän osoittaa institutionaalisen kurin ja valvonnan mekanismien soluttautuneen myös erottamattomaksi osaksi organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa (Foucault 2000; ks. myös Helén 2000).

7 Vrt. Nonaka & Takeuchi (1995, 73–83) ja von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000, 4), joiden mukaan tietojohdamisessa ei tulisi niinkään keskittyä tiedon johtamiseen (*managing*) kuin sen mahdollistamiseen (*enabling*) eikä tiedon kontrollointiin vaan sen tukemiseen.

8 Richard Florida kirjoittaa teoksessaan *The Rise of the Creative Class* (2004, 68–69) luovan luokan käsitteestä, joka koostuu superluovasta ytimeistä. Superluovaan ytimeen kuuluvat esimerkiksi tutkijat ja insinöörit, yliopistojen professorit, kirjailijat, taiteilijat, designerit ja arkkitehdit sekä joukko viihdealan erilaisissa ammateissa työskenteleviä ihmisiä.

9 Sydänmaanlakka (2004, 118) määrittää ”vision” organisaation tahtotilaksi tietyn aikavälin aikana. Visiot ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku ja perusta. Tero J. Kauppisen (2002, 32) mukaan visiota ei tehdä saavutettavaksi. Se hylätään jo kauan ennen saavuttamista ja luodaan uusi kuva onnistumisesta. Vision tehtävä on sen koordinoiva vaikutus: se toimii majakan tavoin muutoksen keskellä. Näiden abstraktien ja ehkä korkealentoistenkin määritelmien vuoksi sen käyttöä organisaatioissa on myös arvosteltu. Esimerkiksi Siltalan (2004) mukaan ”visio” kuuluu ”strategian” ja ”mission” kanssa niihin plastisiin sanoihin, joissa eivät yhdisty käsitteet eikä eletty todellisuus.

10 Teoksessa *Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus* sisältötuotannon arvoketjulla tarkoitetaan tuotteen kehityskaarta ideasta valmiiseen tuotteeseen, joka on valmis myytäväksi lopputuotteen eli asiakkaalle. Arvoketjun vaiheisiin kuuluvat idean luominen, kehitys, paketoiminta ja tuotanto, markkinointi ja jakelu. Arvoketjutarkastelulla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata ja analysoida yritysten ja toimialan erilaisia strategiavalintoja. Sitä voidaan esimerkiksi käyttää työkaluna, kun kehitetään yrityksen liiketoimintaa tai päätetään investoinneista. Yrityksen strategiana voi olla erikoistuminen johonkin arvoketjun vaiheista tai vastaavasti se voi hallita kaikkia arvoketjun vaiheita. (Martikainen & al. 2001, 4, 18, 180–181.)

11 Sydänmaanlakka (2004, 57) lähestyy etiikkaa määrittelemällä sen moraalista toimintaa tutkivaksi tieteenhaaraksi. Etiikan teorioiden avulla voidaan tarkastella, millaisia hyveitä johtajilla tulisi olla ja mitä he tekevät. Kauppisen *Arvojohtaminen*-teoksen (2002, 19–21) mukaan etiikka kertoo sen, mikä on hyvää ja mikä pahaa, kun puolestaan moraalilla kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin.

12 Tekninen laatu kertoo esimerkiksi sen, kuinka virheetön ja viimeistelty lopputuote yrityksessä saadaan tuotettua (Risku 2005).

13 Prosessilaadussa on kysymys muun muassa yhteisön ja yksilöiden toiminnasta sekä näiden yhteensovittamisesta. Se kertoo siitä, kuinka hyvin toimintatavat ja mallit on suunniteltu yrityksessä ja toteutettu käytännössä. Prosessilaatu näkyy asiakkaalle luotettavana projektin etenemisenä. (Risku 2005.)

14 Henkilöstökonsulttiyhtiö MPS-Yhtiöiden tekemän arvotutkimuksen *Uuden vuosittu-hannen johtaja* (2000) mukaan yli 900 vastanneesta ylimmän johdon, keskijohdon ja henkilöstöhallinnon edustajista 38 % uskoi, että työntekijällä on oikeus ottaa henkilöstöstään kaikki irti (Siltala 2004, 286).

Lähteet

- Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi 2003: *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyn­ tävät tarinoita?* Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002: *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen.* Helsinki: Edita.
- Aaltonen, Tapio & Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004: *Vastuullinen johta­ minen – Inhimillistä tuloksentehoa.* Helsinki: WSOY.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka 2001: *Suomen tietoyhteiskuntamalli (The Finnish Model of the Information Society, 2001).* Suom. Jukka Kemppinen. Helsinki: SITRA ja WSOY.
- DCMS 2005: Department for Culture, Media and Sport. [Viitattu 19.4.2005]. <URL: http://www.culture.gov.uk/creative_industries/default.htm>.
- Eloranta, Eppie 2004: Johtamistaitojen luentokurssi Oulun yliopiston Mediatuot­ tajan maisteriohjelmassa keväällä 2.–3.3.2004.
- Eriksson, Marja 2004: Viihtykö pelolla johtaminen tietämysyhteiskunnassa? Teok­ sessa *Sosiaaliset innovaatiot työelämän muutoksissa.* Suomen Akatemian kol­ men tutkimusohjelman yhteiskonferenssin esitysten tiivistelmät. Helsinki: Centre of Expertise for Digital Media, Content Production and Learning Services. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.contentbusiness.fi/uploads/reports/1099916548_Sosiaaliset_innovaatiot_abstraktit_AKATEMIA.pdf>.
- Fornäs, Johan 1998: *Kulttuuriteoria. Myöhäismodernin ulottuvuuksia (Cultural Theory and Late Modernity, 1995).* Suom. Mikko Lehtonen, Kaarina Hazard, Virpi Blom & Juha Herkman. Tampere: Vastapaino.
- Florida, Richard 2004: *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life.* New York: Basic Books.
- Foucault, Michel 2000: *Tarkkailla ja rangaista (Surveiller et punir, 1975).* Suom. Eevi Nivanka & Jukka Kemppinen. Helsinki: Otava.
- Hautamäki, Antti 1999: Lukijalle. Teoksessa Koivunen, Hannele & Kotro, Tanja (toim.): *Kulttuuriteollisuus.* Sitran julkaisusarja (nro 214). Helsinki: Edita, 5.
- Hautamäki, Antti 2001: Esipuhe. Teoksessa Manuel Castells & Pekka Himanen: *Suomen tietoyhteiskuntamalli.* Helsinki: SITRA ja WSOY, 5–8.
- Heinonen, Jarna 2006: Johtaminen yrityksen linkkaaren eri vaiheissa. Teoksessa Sari Stenvall-Virtanen & Maija Vähämäki (toim.): *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle.* Helsinki: Edita, 143–169.
- Heiskala, Risto & Hämäläinen, Timo J. 2004: *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskun­ nan uudistumiskyky.* Helsinki: Edita.
- Helén, Ilpo 2000: Yksilöivä kuri. Teoksessa Michel Foucault: *Tarkkailla ja rangais­ ta.* Helsinki: Otava, 471–475.
- Herkman, Juha 2006: Kriittinen talousanalyysi mediatutkimuksen kentällä. *Tie­ dotustutkimus* 2/2006, 78–90.
- Himanen, Pekka 2004: *Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskun­ tamme syviin haasteisiin.* Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Helsinki.

- Huuhka, Maisa 2004: *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Kasvatustieteiden väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Inkinen, Sam 2006: Kouvolan kasarminmäki 2015. "Luovan luokan" haaste: lähtökohtia dynaamisen korkeakoulukampuksen kehittämiseksi. Teoksessa Altti Kuusamo, Sam Inkinen & Sanna Tomperi (toim.): *KIIDE. Kulttuurisen aluekehityksen haasteita Pohjois-Kymenlaaksossa*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Oppimateriaali. Nro 10. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 61–84.
- Jensen, Rolf 1999: *The Dream Society: How The Coming Shift From Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw-Hill.
- Kantola, Anu 2000: Maailmantalouden monet kasvot. Teoksessa Anu Kantola, Juha Auvinen, Riikka Härkönen, Vesa-Matti Lahti, Anna-Elina Pohjolainen & Simo Sipola (toim.): *Maailman tila ja Suomi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauppinen, Tero J. 2002: *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- King, N. & Anderson, N. 1990: Innovation in working groups. Teoksessa Michael A. West & James L. Farr (toim.): *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, 15–59.
- Kirjavainen, Paula & Lähteenmäki, Satu 2005: Johdanto: Tuotannosta tietoon. Teoksessa Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela & Essi Saru (toim.): *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 9/2005. Turun kauppakorkeakoulu, 5–22. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.tukkk.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf>.
- Koivunen, Hannele 1999: Instituutioista innovaatioihin. Teoksessa Koivunen, Hannele & Kotro, Tanja (toim.): *Kulttuuriteollisuus*. Sitran julkaisusarja (nro 214). Helsinki: Edita, 283–298.
- Koivunen, Hannele 2004: *Onko kulttuurilla vientiä?* Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti-hanke, opetusministeriön julkaisuja 2004:22. Helsinki.
- Koivunen, Hannele & Kotro, Tanja 1999: Johdanto. Teoksessa Koivunen, Hannele & Kotro, Tanja (toim.): *Kulttuuriteollisuus*. Sitran julkaisusarja (nro 214). Helsinki: Edita, 8–9.
- Koskinen, Jari 2002: Identiteetistä brandiksi: näkyvyys elinehtona. Teoksessa Jari Koskinen (toim.): *Visuaalinen viestintä – monialainen tulevaisuus*. Helsinki: WSOY, 9–34.
- von Krogh, Georg; Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro 2000: *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.
- Laine, Pikka-Maaria 2005: Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen. Teoksessa Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela & Essi Saru (toim.): *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 9/2005. Turun kauppakorkeakoulu, 107–126. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.tukkk.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf>.

- Lehesvirta, Tuija 2005: Miten organisaatiossa opitaan ja mitä johdon pitäisi siitä tietää? Teoksessa Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela & Essi Saru (toim.): *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 9/2005. Turun kauppakorkeakoulu, 43–54. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.tukkk.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf>.
- Lilius, Anna-Liisa 2004: Ei saa nauraa arvoille. *Talouselämä* 26.3.2004. [Viitattu 23.3.2005]. <URL: http://www.talouselama.fi/printview.te?f_id=565730>.
- Marcus, Carmen 2005: *Future of Creative Industries. Implications for Research Policy*. Foresight Document Series. Brussels: European Commission. [Viitattu 5.8.2006]. <URL: http://www.creativeeconomyconference.org/Documents/Future_Of_Creative_Industries.pdf>.
- Martikainen, Minna; Niilola, Kari; Pulkkinen, Matti; Selosmaa, Jenni; Tiilikka, Jussi & Vaihekoski, Mika 2001: *Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus*. Helsinki: LTT-Tutkimus.
- Mikkonen, Antti 2002: Älä sorru arvohelinään. *Talouselämä* 8.3.2002. [Viitattu 23.3.2005]. <URL: http://www.talouselama.fi/printview.te?f_id=294042>.
- Melin, Harri 2004: Tietotyö ja organisatorinen muutos. Teoksessa *Sosiaaliset innovaatiot työelämän muutoksissa*. Suomen Akatemian kolmen tutkimusohjelman yhteiskonferenssin esitysten tiivistelmät. Helsinki: Centre of Expertise for Digital Media, Content Production and Learning Services. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.contentbusiness.fi/uploads/reports/1099916548_Sosiaaliset_innovaatiot_abstraktit_AKATEMIA.pdf>.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995: *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nousiainen Jaakko 2002: Uusmedia ja mediataide – silminnäkijäläusuntoja altistumisalueelta. Teoksessa Minna Tarkka & Tapio Mäkelä (toim.): *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry. [Viitattu 26.5.2005]. <URL: <http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=87&print=1&lang=fi>>.
- Oksman, Riku 2002: *Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-42. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Peltonen, Tuomo 2006: Muuttunut työelämä vaatii uutta johtajuutta. *Sanomalehti Kaleva* 10.4.2006.
- Pirttilä, Ilkka 2004: Sosiaalinen pääoma ja akateemisen työyhteisön kehittäminen? Teoksessa *Sosiaaliset innovaatiot työelämän muutoksissa*. Suomen Akatemian kolmen tutkimusohjelman yhteiskonferenssin esitysten tiivistelmät. Helsinki: Centre of Expertise for Digital Media, Content Production and Learning Services. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.contentbusiness.fi/uploads/reports/1099916548_Sosiaaliset_innovaatiot_abstraktit_AKATEMIA.pdf>.

- Raittila, Pentti, Olin, Nina & Stenvall-Virtanen, Sari 2006: *Viestintäkoulutuksen nousukäyrä. Monta tietä unelma-ammattiin ja suuriin pettymyksiin*. Viestintäalan ammattikuvat ja koulutustarpeet -hankkeen loppuraportti. Tiedotusopin laitos: Tampereen yliopisto.
- Rantala, Teija 2004: Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys. Television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tiedotusopin laitos. Tampereen yliopisto. [Viitattu 25.4.2005]. <URL: http://www.uta.fi/laitokset/tiedotus/mediakulttuuri/gradut/gg_teija.doc>.
- Riihonen, Risto 2004: Tarinoita leirinuotiolla. *Kauppalehti Optio* 4.3.2004.
- Ropo, Arja ja Eriksson, Marja 2001: Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Christian Grönroos ja Raija Järvinen (toim.): *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media.
- Rost, Joseph C. 1993: *Leadership for The Twenty-first Century*. Westport: Praegers Publishers.
- Salminen, Merina 2003: Alas jalustalta. *Kauppalehti Optio* 4.9.2003.
- Siltala, Juha 2004: *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Stähle, Pirjo & Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino 2004: *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004: *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto.
- Taalas, Saara & Toivonen, T. E. 2006: Luovat toimialat. Teoksessa Sari Stenvall-Virtanen & Maija Vähämäki (toim.): *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita, 106–118.
- Tarjanne, Petra 2005a: Luovat toimialat – määritelmien viidakko. Oulun yliopiston CreaM-hankkeen ohjausryhmäkokouksessa 5.4.2005 pidetty esitelmä. Esityksen Ppt-kalvot tekijän hallussa.
- Tarjanne, Petra 2005b: Luova sisältöliiketoiminta vaatii johtajaltaan ammattitaitoa [Viitattu 29.11.2005]. <URL <http://www.tietoyhteiskunta.fi/=-uutiset/169385>>.
- Tarkka, Minna 2002: Johdanto: Mediakulttuurin uusi toimijuus. Teoksessa Minna Tarkka & Tapio Mäkelä (toim.): *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry. [Viitattu 26.5.2005]. <URL <http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=87&print=1&lang=fi>>.
- Tuominen, Tiina 2006: Sitran innovatiiviset työpajat -hankkeen esiselvitys. BIT Tutkimuskeskus. Luottamuksellinen raportti Sitran käyttöön ja nähtäväksi sen tekoon osallistuneille/raportissa mainituille henkilöille. Tekijän hallussa.
- Ukkonen, Otto 1994: *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Virta, Ann-Mari 2005: *Näkökulmia johtajuuteen luovilla toimialoilla*. Mediatuottajan maisteriohjelman pro gradu -työ. Taideaineiden ja antropologian laitos. Oulun yliopisto.
- Welin, Vilhelm 1982: *Tuotekehityksen käsikirja. Ideasta valmiiseen tuotteeseen*. Imatra: Oy Rastor Ab.

- Wilenius, Markku 2004: *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
- Vähämäki, Maija 2005: Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä. Teoksessa Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela & Essi Saru (toim.): *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 9/2005. Turun kauppakorkeakoulu, 55–72. [Viitattu 3.8.2006]. <URL: http://www.tukkk.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf>.
- Vähämäki, Maija 2006: Yrityksen osaaminen ja henkilöstöresurssit. Teoksessa Sari Stenvall-Virtanen & Maija Vähämäki (toim.): *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita, 170–195.