

Luova työote – tuottava työ

Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva
tuottavuusstrategia

SISÄLTÖ

Kirje työministeriölle

Esipuhe

Visio ja suositukset..... I

Yhteenveto työryhmän suosituksista..... I

1 Johdatusta teemaan 1

Raportin sisältö ja rajaus 1

Mitä on luovuus 2

Luovuuden taustalla olevat prosessit..... 3

Mitä ovat innovaatiot 6

Mitä on tuottavuus 7

2. Nykytilanteen kuvaus 9

Luovuuden taloudellinen ja inhimillinen merkitys 9

Luovuus työelämässä 13

Yleisiä lähtökohtia..... 13

Mikä edistää luovuutta työssä 19

Johtamisen merkitys luovuudelle 22

Mikä estää luovuutta 26

Innovaatiojärjestelmän organisoinnista..... 30

3. Mitä pitäisi tehdä 31

Työelämän kehittäminen 32

Kasvatus ja koulutus 36

Tiede ja tutkimus..... 41

Taide ja kulttuuri 43

Elinkeinotoiminta 46

Työelämän turva ja tasapaino..... 49

Maankäyttö, rakentaminen ja ympäristö 53

Alueellinen kehittäminen..... 58

Yksityisen ja julkisen sektorin vuorovaikutus..... 60

Euroopan sosiaalirahasto 61

Kirjallisuus 64

Työministeriölle

Työministeriö asetti 9.1.2004 työryhmän valmistelemaan ehdotuksen työelämälähtöisestä luovuuteen perustuvasta tuottavuusstrategiasta 31.12.2004 mennessä.

Työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin johtaja Matti Salmenperä työministeriöstä ja jäseniksi projektipäällikkö Tuomo Alasoini työministeriöstä, projektikoordinaattori Tiina Hanhike työministeriöstä, kehityspäällikkö Pertti Heinonen 30.9.2004 saakka Teknologian kehittämiskeskus Tekesistä, kehityspäällikkö Hannu Jokiluoma sosiaali- ja terveysministeriöstä, projektipäällikkö Eeva-Liisa Koivuneva työministeriöstä, johtaja Vuokko Korpinen työministeriöstä, erikoissuunnittelija Riitta Martikainen työministeriöstä, yksikön päällikkö Tarja-Liisa Perttala (1.10.-31.12.2004) Teknologian kehittämiskeskus Tekesistä, erikoissuunnittelija Esa Pirnes opetusministeriöstä, ylitarkastaja Kimmo Tolvanen kauppa- ja teollisuusministeriöstä sekä sihteeriksi erikoissuunnittelija Pirkko Jukka työministeriöstä. Työmarkkinaneuvos Pekka Peltola työministeriöstä on toiminut työryhmän asiantuntijana.

Työryhmä järjesti 17.9.2004 Luova työpaikka -kutsuseminaarin eri alaa edustaville asiantuntijoille. Tilaisuudessa pyrittiin keskustelun avulla löytämään työelämän luovuuden avainasioita. Seminaarin materiaaliksi puheenjohtaja laati muistion ”Alustavia lähtökohtia työelämälähtöiseen luovuuteen perustuvan tuottavuusstrategian pohjaksi”. Tästä muistiosta pyydettiin lausunnot työmarkkinoiden keskusjärjestöiltä. Lausunnot saatiin Akava ry:ltä, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:ltä, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:lta, Kunnalliselta työmarkkinalaitokselta sekä Valtion työmarkkinalaitokselta. Työryhmä pyysi luovuutta tukevista alueellisista kehittämistarpeista lausunnon sisäasianministeriöstä. Lisäksi työryhmä kuuli asiantuntijana rakennusneuvos Matti Vatiola ympäristöministeriöstä.

Seminaarissa käytyjä keskusteluja, lausuntoja ja asiantuntijatyötä on hyödynnetty työryhmän työskentelyssä ja loppuraportissa. Loppuraportti sisältää nykytilanteen kuvauksen sekä suositukset luovaan työotteeseen perustuvalla uudistumisella. Toimenpide-ehdotukset koskevat työelämän ja elinkeinoelämän kehittämistä, kasvatusta ja koulutusta, tieteen ja tutkimuksen ja kulttuurielämän alaa, sosiaali- ja terveystoimintaa, maankäytön, rakentamisen ja ympäristön kehittämistä sekä alueellista kehittämistyötä.

Työryhmä on kokoontunut toimeksiannon aikana yhdeksän kertaa.

Helsingissä 31. päivänä joulukuuta 2004

Matti Salmenperä

Tuomo Alasoini

Riitta Martikainen

Tiina Hanhike

Tarja-Liisa Perttala

Hannu Jokiluoma

Esa Pirnes

Eeva-Liisa Koivuneva

Kimmo Tolvanen

Vuokko Korpinen

Pirkko Jukka

Esipuhe

Juhani Ahon tarina isän lammukkaupoista yli sadan vuoden takaa (1883) puhuttelee monia meistä yhä. Viehätysvoima ei perustu niinkään lampun ulkoiseen olomuotoon kuin sen henkeen. Ajatus siitä että nyt näemme paremmin, avaa heti näköalan uusiin mahdollisuuksiin. Suomalaiset ovat nopeasti raivanneet tiensä vaatimattomista oloista kansakuntien kärkeen juuri tämän ominaislaatussa turvin. Sen ytimenä on usko siihen, että arkipäivän toimiin voidaan saada selvää käytännön apua uusista ideoista ja että niitä löytyy, kun asiaan paneudutaan.

Elämässä selviytyminen edellyttää muuttuvissa olosuhteissa aina luovuutta. Luovuus on ihmisille luontainen tapa toimia. Mutta onko luovuudelle nykyisin riittävästi tilaa ja tilausta? Vai kuluttaako vaativa ympäristö nyt paitsi voimiamme myös taloudellisen kehityksen tärkeintä liikevoimaa, luovuutta? Vastaustakin haetaan: sekä yksityinen elinkeinoelämä että julkinen hallinto ovat käynnistäneet monia hankkeita luovuuden tukemiseksi. Opetusministeriö valmistelee kansallista luovuusstrategiaa ja Eduskunta keskustelee luovuudesta filosofi Pekka Himasen raportin pohjalta. Luovuuden edistämiseen liittyvät keskustelu- tai työryhmät kokoontuvat...

Ei luovuus ole Suomesta kadonnut. Patenttitilastoissa olemme maailman kärkimaita. Lähes päivittäin voimme lukea keksinnöistä, jotka ovat luoneet työpaikkoja ja menestystä maailmalla. Monet luovuuden perustekijät ovatkin hyvällä mallilla. Koulutusta ja osaamista on enemmän kuin koskaan, tieteeseen, kulttuuriin ja tekniikkaan satsataan ja työolot ovat nekin kehittyneet suuntaan, jossa luovuudelle näyttää tulevan tilaa. Valtakunnassa siis kaikki hyvin?

Muutoin kyllä, mutta...

Luovuuden merkitys on keksitty muuallakin kuin Suomessa. Mittakaavaedut eivät varsinaisesti ole Suomen puolella tässäkin kilpailussa. Maailmanlaajuiset markkinat ovat kyllä meitä tähän asti auttaneet. On keksitty, mikä käy kaupaksi ja osattu sitä viedäkin. Tilanne muuttuu kuitenkin koko ajan, erityisesti siksi, että pääomia, osaamista ja tietotaitoa on yhä enemmän myös halvemman työvoiman maissa. Kuinka saada jatkuvasti aikaan sellaista lisäarvoa, jolle löytyisi maailmalla kysyntää käypään, meillä työllisyyttä ylläpitävään hintaan? Ei se ole mahdotonta, mutta kyllä se uusia ajatuksia vaatii. Kirsti Paakkanen on todennut saman puhuessaan Marimekon strategioista: ”Tuottavuuden ydin on siirtymisessä rutiinisuorituksista lisäarvoisiin ajatussuorituksiin”. Näistä lähtökohdista on tunnetusti voitu synnyttää työpaikkoja kaikkien ennusteiden vastaisesti myös tekstiiliteollisuudessa. Aiheellisesti on alettu puhua luovasta taloudesta alueena, jossa entisiä menestyksiämme voidaan puolustaa tai korvata uusilla.

Luovan talouden olennainen vahvistaminen onkin välttämätöntä, jos halutaan pysyä hyvinvoinnin syrjässä kiinni. Mutta myös luova talous tarvitsee tekijänsä. Tässä suhteessa tilanne on haastava. Nuorten määrä Suomessa vähenee ja eläkeläisten määrä kasvaa nopeammin kuin kilpailijamaissa. Miten saada aikaan vähemmillä voimavaroilla enemmän? Kiireen lisäämistä on yritetty, mutta se ei ole kestävä ratkaisu.

Yllettömällä tehokkuuden tavoittelulla ja lyhyen aikavälin voittojen maksimoinnilla kuitenkin syödään helposti sekä luovan talouden että siihen perustuvan kasvun edellytyksiä: kiire ja arvostuksen puute eivät luo hyvää maaperää luovalle työlle. Ahneus työlle voi syntyä vain hyvän työn varaan. Työssä itsessään on oltava palkitsevuutta ja imua. Monet muutkin tekijät vaikuttavat tähän perustaan. Esimerkiksi kasvatus, koulutus, kulttuuri ja ympäristö. Tarvitaan myös lepoa ja arjen vaatimusten huomioon ottamista. Perheen ja työn yhteensovittaminen on kiireisessä ympäristössä yhä haastavampaa. Väsyneeltä ja kiireiseltä eivät luovat ponnistukset suju.

Työ, joka kannustaa tekijäänsä uudistamaan ja kehittämään toimintaa ja sen tuloksia, on paitsi hyvän, myös luovuutta tukevan työn lähtökohta. Sellaisena se on myös yritteliäisyyden keskeinen taustavoima. Yrittäjyyden laimea suosio ja työn heikohko veto viestivät, että työn tekemisen mallit eivät nyt kunnolla vastaa näihin haasteisiin.

Suomessa on tilaa yrityksille ja erityistä tarvetta kasvuyrityksille. Kehittymiskykyiset yritykset ovat usein niitä, joissa henkinen ja toiminnallinen välimatka johdon ja työntekijöiden välillä on lyhyt ja mutkaton. Siellä edellytykset hyvään työhön perustuvalla luovalle toiminnalle ovat luonnostaan olemassa. Yrityksen laajentamiseen liittyviä riskejä kuitenkin pelätään. Polku tuotteen kehittämiseksi markkinoille kelpaavaksi on usein todella pitkä ja kallis. Tätäkin polkua pitäisi siis luovasti korjata. Tarvitaan hyvää kulttuurien tuntemusta ja myös maahanmuuttajien työelämään tuomaa työpanosta ja moninaisuutta. Erilaisuus on tunnetusti luovuuden keskeinen käyttövoima.

Työpaikkojen määrä riippuu siitä, paljonko meillä kyetään aikaansaamaan kaupaksi käyviä tuotteita tai palveluita. Kun ulkomaankaupan osuus taloudestamme on lähes puolet, on selvää, että kotoiset hyvinvointipalvelumme rahoitetaan pitkälti tästä kaupasta kertyvillä tuloilla. Sen mikä käy kaupaksi, määräävät samat tekijät kuin isän lampunhankinnassa. Tuote tai palvelu, josta on selvää käytännön apua verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin päreisiin on tässä avain. On osattava kehittää uutta tai parempaa ja osattava myös myydä. On osattava myös sijoittaa kertyvä varallisuus luovasti tavalla, joka tukee kotimaista osaamista ja kysyntää. Sikäli kuin meiltä työpaikkoja puuttuu, olemme tässä kilpailussa jäämässä jälkeen.

Olisiko niin, että nyt on aika ottaa käyttöön monin osin reserviin jääneet voimavaramme, ne paljon puhutut ihmiset työpaikoilla, heidän kykynsä ja luovuutensa? Mahdollisuuksia on ja paljon jo tiedetään siitä, mikä tukee luovuutta työssä. Luovuutta tukeva ympäristö on onneksi juuri sellainen, jota ihmiset muutenkin kaipaavat työssään. Siinä on vapautta, luottamusta, haastetta, vuorovaikutusta ja letkeää leikkimieltä. Nykyinen työelämämme – tai kansallinen toimintaympäristömme muutoinkaan – ei tämän lampun valossa näytä vielä läheskään valmiilta. Syvällistä ja laajalle ulottuvaa korjausliikettä tarvitaan.

Tämän haastavan kansallisen projektin käynnistäminen on täysin mahdollista. Kannattaa muistaa, että luovuus ei ole vain erityislahja eikä luovuudessa ole kysymys vain elämää suuremmista oivalluksista. Luovuuden merkitys – jo mittakaavasyistä – piilee enemmänkin pienissä jatkuvissa parannuksissa. Niihin on paras mahdollisuus siellä, missä työ tehdään. Avain kestävään tuottavuuden kehitykseen on kaikilla aloilla työn tekemisen kärjessä; siellä, missä höylän lastu terän edessä mukavasti suhahtaa kiertyy kiharaksi.

Visio ja suositukset

Työryhmä on toimeksiantonsa pohjalta tiivistänyt seuraavat strategiset suositukset ja niitä ohjaavan vision:

Suomi menestyy luovaan työotteeseen perustuvalla uudistumisella

Visio merkitsee sitä, että Suomessa tulee entistä enemmän keskittyä tuottamaan yhteiskunnallisia rakenteita ja palveluja, joilla varmistetaan luovaan työotteeseen perustuva uudistuminen ja kilpailukyky niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Tämä ydintehtävä edellyttää paitsi kulttuurista muutosta myös voimavarojen uudelleen allokointia ja toimenpiteitä erityisesti työelämän ja elinkeinoelämän kehittämisessä sekä kasvatuksen ja koulutuksen, tieteen ja tutkimuksen sekä kulttuurielämän alalla, sosiaali- ja terveystoiminnassa, maankäytön ja rakentamisen sekä ympäristön kehittämisessä samoin kuin alueellisessa kehittämistyössä.

Yhteenvedo työryhmän suosituksista

Työelämän kehittäminen

- Työlainsäädännön tavoitteisiin tulee kattavasti sisällyttää luovuuden edistäminen työelämässä.
- Osallistavan ja aidosti yhteistoiminnallisen työotteen myönteisten innovaatiovaikutusten merkitys tulee uudistettavassa yhteistoimintalainsäädännössä ottaa erityisen huomion kohteeksi.
- Työelämän kehittämisohjelmaa (Tykes-ohjelmaa) tulee käyttää hyväksi luovuutta tukevien rakenteiden ja käytäntöjen edistämiseksi ja huolehtia siitä, että ohjelman hankkeita koskevassa päätöksenteossa otetaan entistä painokkaammin huomioon myös luovuuden edistämisen näkökulma. Sen tulisi olla vahvemmin myös osana hankkeiden tuloksia koskevaa arviointia.
- Tykes-ohjelman ja työministeriön työpoliittisen tutkimuksen kautta tulee edistää tutkimusta ja kehittämistä, jonka avulla voidaan nykyistä paremmin paikantaa luovuutta ja innovaatioita työssä tukevia toimintatapoja, jotka liittyvät mm. johtamiseen, työn organisointiin, työyhteisöllisiin tekijöihin, palkitsemisjärjestelmiin, uusien teknologioiden hyödyntämiseen jne.
- Tykes-ohjelman resursseja on entisestään vahvistettava.
- Työelämän ohjelmallinen kehittämistoiminta on lainsäädäntöteitse vakinaistettava.

II

- Tykesin ja Tekesin välistä yhteistyötä sosiaalisten innovaatioiden yhdistämiseksi teknologian uusiin sovelluksiin tulee tiivistää.
- Tykes-ohjelman menetelmäkehitysprojektiä tulee jatkossa suunnata luovuutta työelämässä eri tavoin edistävien tutkimus- ja kehittämishankkeiden aikaansaamiseksi. Erityisesti tulisi:
 - pyrkiä entistä tarkemmin hahmottamaan ne työn (työsuorituksen) rakenneosat (esim. omakohtainen suunnittelu, suoritus, oma arvio suorituksesta ja uusi suunnittelu. jne.), joihin vaikuttamalla työn innovaatiopotentiaalia voidaan kasvattaa.
 - pyrkiä selvittämään sitä, mikä osuus työn sisäisellä rakenteella (työprosessilla) on tai voi olla luovuuden edistämisessä.
- Työelämään valmistautuminen alkaa jo kouluissa. Tämän vuoksi on tarpeen välittää kattavasti tietoa siitä, mitä luova työelämä työntekijältä ja johtamiselta edellyttää paitsi työelämäsektorille myös koulutuksen suunnittelijoille että yhteiskunnallisille päätöksentekijöille.
- Työn ja koulutuksen vuorovaikutusta tulee edelleen lisätä työn organisointia ja vuorotteluvapaaajärjestelmää kehittämällä.
- Työministeriön työpolitiikan osana tulee olla sellaisen kumppanuusstrategian omaksuminen, jossa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa johtamisosaamisen vahvistamiseksi kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittämistä silmällä pitäen.
- Ulkomaalaisten työntekijöiden ja heidän perheidensä asettumispalveluja sekä kotouttamista tulee mm. OAUS –raportissa¹ ehdotetuilla tavoin parantaa.
- Vammaisten työntekijöiden tarvitsemia tuki- ja sopeutusjärjestelyjä on aktiivisesti kehitettävä.
- Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuvan tuottavuusstrategian seuranta- ja kehittämisvastuu olisi osoitettava uudelle työ- ja koulutusasiainneuvostolle.

Kasvatus ja koulutus

- Kasvatuksessa tulee varhaiskasvatuksesta lähtien nykyistäkin järjestelmällisemmin tavoitella luovuutta tukevaa opetus- ja opiskeluotetta sekä kehittää opiskeluympäristöjä tässä tarkoituksessa (taulukko 2).
- Taidekasvatuksen asemaa koulutuksessa on parannettava.
- Käden taitojen arvostaminen on saatava nousemaan ja niiden vahvistaminen koulutuksessa on panostettava.

¹ Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi; Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004

- Luovuuden merkitystä tulee tarkastella myös ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa samalta pohjalta kuin on jo osin tapahtunut yleissivistävän koulutuksen osalta opetusministeriön luovuus- ja kulttuurikasvatushankkeessa 2003-2004 ja tapahtuu Opetushallituksen vastaavassa hankkeessa. Kansallisen luovuusstrategian yhteydessä tulee vaikuttaa siihen, että saataisiin aikaan koulutusjärjestelmää koskeva ”luovuusarkkitehtuuri”.
- On tärkeää, että opetusministeriö, Koulutuksen arviointineuvosto ja Korkeakoulujen arviointineuvosto arviointitoimintaa kehittäessään ottavat huomioon oppiainerajat ylittävät, oppimiselle edellytyksiä antavat ajattelun ja toiminnan muodot ja prosessit, kuten luovuuden, ja niitä edistävän oppimisympäristön. Myös koko koulutusjärjestelmää voitaisiin arvioida luovuuden edistämisen näkökulmasta osana koulutuksen luovuusarkkitehtuuria.
- Työn ja koulutuksen vuorovaikutusta tulee lisätä niin, että se edistää luovien voimavarojen käyttöä niin työssä kuin koulutuksessakin.
- Erityisesti ammatillisessa koulutuksessa tulee käyttää hyväksi mahdollisuudet, joita sisältää ensimmäisten vuosien työkokemuksiin. Työn herättämät kysymykset ja ongelmat suhteessa opittuun tietoon sekä muuttuvaan teknologiaan ja toimintaympäristöön tulisi aika ajoin voida testata erityisessä ”koulutuksen ja työelämän vuorovaikutuksen testauslaboratoriossa”.
- Korkeakoulujen opetuksen tason nostamiseen tulee kiinnittää huomiota myös luovuuden näkökulmasta. Opinnäytetöille tulisi asettaa enemmän luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviä tavoitteita.
- Sekä yhteiskunnan vastuulla olevan aikuiskoulutuksen että henkilöstökoulutuksen merkitys kansalliselle innovaatiojärjestelmälle on keskeinen. Ammatillista osaamista monipuolisesti vahvistavaan ja teknologian hyödyllisiä ja luovia käyttötaitoja edistävään henkilöstö- ja aikuiskoulutukseen sekä sen tasapuoliseen jakaantumiseen olisi sen vuoksi luotava nykyistä enemmän kannustimia ja mahdollisuuksia.

Tiede ja tutkimus

- Suomen Akatemian tulee jatkaa luovuuden edistämistä tutkimusrahoituksella, innovatiivisten tutkimusympäristöjen ja poikkitieteellisen tutkimuksen tukemisella sekä tutkijoiden välisen kansainvälisen vuorovaikutuksen lisäämisellä. Tutkimusrahoituksessa on otettava huomioon myös kilpaillun rahoituksen mahdollinen myönteinen luovuuteen, innovatiivisuuteen ja aktiivisuuteen kannustava merkitys.
- Tutkimuksen rahoittajien tulee kehittää rahoitushakemusten arviointia niin, että se tunnistaa nykyistä paremmin tieteidenväliseen ja poikkitieteelliseen tutkimukseen sisältyvät vahvuudet ja mahdollisuudet.
- Kansallista huippuyksikköpolitiikkaa, jonka tavoitteena on ollut luovien tutkimusympäristöjen synnyttäminen ja tukeminen, tulee edelleen jatkaa ja vahvistaa. Korkea tieteellinen taso, poikkitieteelliset tutkijaryhmät ja riittävä perusrahoitus tarjoavat tälle edellytykset.
- Kansainvälistä yhteistyötä tutkijanuran eri vaiheissa on lisättävä, koska se on yksi parhaista tavoista kehittää tutkijan osaamista harppauksina ja saada luovuuden potentiaali

esiin. Suomen Akatemian tulee tukea tutkijoiden ulkomailta työskentelyä, tutkijanvaihtoa ja tutkijakoulujen kansainvälistymistä.

- Valtion tukemissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa luovuuden edistäminen tulee olla nykyistä keskeisemmin esillä rahoituksen myöntämisen ja hankkeiden valinnan kriteereinä.
- Talousneuvoston sekä tiede- ja teknologianeuvoston panosta ja ohjausta luovuutta tukevien järjestelyjen vahvistamiseksi työ-, talous- ja tiede- sekä teknologiapolitiikassa tulee entisestään vahvistaa.

Taide ja kulttuuri

- Luovuussuuntautuneen yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta tulee tunnustaa kulttuurin aiempaa suurempi merkitys koko yhteiskuntapolitiikassa. Tämä edellyttää kulttuuripoliittisten kysymysten ja vaikutusten tarkastelua muissakin kuin hallinnonalan omissa ohjelmissa ja hankkeissa. Eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä on tarpeen lisätä erityisesti kulttuuriosaamisen ja luovan talouden edistämiseksi.
- Valtioneuvosto hyväksyi keväällä 2003 periaatepäätöksen taide- ja taiteilijapolitiikan kehittämisestä, joka perustuu ajatukselle luovan hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisestä ja sisältää myös monia ehdotuksia, jotka liittyvät taiteen ja kulttuurin käyttämiseen työ- ja tuotantoelämän edistämiseksi. Näiden ehdotusten toteuttamista olisi kiirehdittävä.
- Kansallisen luovuusstrategian laadinnan yhteydessä tulisi harkita, tulisiko perustaa luovuuden ja luovan talouden edistämiseksi eri hallinnonalojen ja muiden luovuuden edistämiseen vaikuttavien tahojen yhteistyöelin.
- Taiteen ja kulttuurin rahoituksesta valtaosa kohdistuu taide- ja kulttuurilaitosten toimintaan, pieni osa suoraan taiteilijatukeen. Kiintiöimättömiä resursseja on hyvin vähän. Kulttuuripolitiikan rahoitusmekanismeja tulee kehittää siten, että niillä voidaan reagoida nykyistä paremmin uusien luovuutta edistävien hankkeiden monipuoliseen ja suurimittaisempaan tukemiseen. Koska myös muiden hallinnonalojen eri hankkeilla on usein kulttuurisia ulottuvuuksia, se tulee ottaa huomioon niiden rahoitusinstrumentteja kehitettäessä.
- Kansalaisyhteisöjen panos luovuuden tukirakenteiden vahvistamiseksi tulisi nykyistä vahvemmin sisällyttää kulttuuri- ja työelämän kehittämislinjauksiin.

Elinkeinotoiminta

- Työsuhdekeksintölainsäädännön kehittämistarpeita sekä työntekijöiden kannustimien että yritysten kehittymistarpeiden näkökulmasta olisi selvitettävä.
- Yritys- ja elinkeinotoiminnan (tuki)politiikassa tulee huomio kohdistaa luovuutta tukevan kilpailukyvyyn rakentamiseen (mm. yritysideoita, tuote- palveluinnovaatioiden roh-

kaiseminen, tuotekehittely, tuotekehittelyn ja tutkimustoiminnan integroiminen, yrittäjäpotentiaalin vahvistaminen työelämärakenteissa = yrittäjyushakuiset työtilanteet).

- Riski- ja aloittavan yritystoiminnan rahoitusta ja muuta tukea on edelleen vahvistettava.
- Työvoima- ja elinkeinokeskuksien tulee voimaperäistää alueellista yrittäjyyttä koskevaa verkostoitumista ja kumppanuusstrategista toimintaa. Tässä olisi muun ohessa pyrittävä monipuoliseen ja välittömään vuorovaikutukseen korkeakoulujen, kulttuuri- ja yrityselämän sekä työelämän välillä.
- Alueittain tulee korostaa vahvuuksia, joihin elinkeinoelämän ja korkeakoulu- sekä kulttuurielämän välisessä yhteistyössä panostettaisiin, jotta alueet menestyisivät kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa.
- Itseuudistuvaan alueelliseen kehittämistyöhön, luovan alueellisen jännitteen aikaansaamiseen ja innovatiivisen aluejohtamisen kehittämiseen olisi panostettava. Alueellinen kulttuuri on voimakas innovaatiotekijä: tämä tulisi kehittämistyössä ottaa huomioon.
- Yrittäjyyttä kehitettäessä tulisi panostaa kulttuuriosaamisen innovatiiviseen soveltamiseen.
- Työelämästä (työsuhteisesta työstä) tulisi haravoida luovia yrittäjiä ja kannustaa heitä hyödyntämään luovuutta.

Työelämän turva ja tasapaino

- Työaikajoustoja ja muita työn ja perheen yhteensovittamista tukevia järjestelyjä kehitetään edelleen työpaikkatasolla.
- Isiä tulee kannustaa käyttämään entistä enemmän perhevapaita ja vahvistamaan isän rooliaan.
- Perhevapaalainsäädäntöä kehitettäessä tulee laajentaa näkökulmaa myös ikääntyvien vanhempien hoitotarpeisiin.
- Luovuutta tukevaa asenneilmastoa tulee kehittää myös työsuojeluviranomaisten toimien varassa.
- Työaika- ja lepoaikavalvontaa on tehostettava kiinnittäen erityistä huomiota riittämättömän levon luovuutta ehkäiseviin vaikutuksiin.
- Luovuutta ja työntekijän henkistä kasvua tukeva työ tulee mieltää osaksi työsuojelun tavoitteita. Työntekijöiden ja johdon välinen toimiva vuoropuhelu tulisi nähdä osana tällaista työtä.
- Työterveyslaitoksen tulee nykyistä suuremmassa määrin kohdentaa tutkimustaan luovuutta tukevien työmenetelmien ja luovan työympäristön edellytysten selvittämiseen.

Maankäyttö, rakentaminen ja ympäristö

- Tuetaan yhdyskuntarakenteen eheytymistä edistäviä toimia. Huolehditaan siitä, että maakuntakaavat ja yleiskaavat perustuvat liikennejärjestelmäsuunnitelmaan ja tarjoavat riittävät mahdollisuudet vastata elinkeinoelämän ja asumisen tarpeisiin yhdyskuntarakenteen virikepotentiaalia, toimivuutta ja taloudellisuutta vahvistavalla tavalla.
- Kiinnitetään huomiota työtilarakentamisen mahdollisuuksiin luovuutta tukevan ympäristön muodostamisessa.
- Tuotetaan tietoa eri tyyppisten yhdyskuntien viihtyisyyteen, vetovoimaan ja yhteisöllisyyden edellytyksiin vaikuttavista elinympäristöominaisuuksista. Niitä hyödyntäen laaditaan hyvän elinympäristön suunnitteluperiaatteita kaavoituksen tueksi sekä vaikutetaan asunto- ja työpaikkarakentamisen laatuun.
- Kehitetään eri väestöryhmien asumis- ja asuinympäristötoiveita ja -tarpeita vastaavia asumisen ja asuinalueiden malleja. Tämän tukemiseksi tehostetaan asumista koskevaa tutkimusta ja käynnistetään pilottirakentamishankkeita.

Alueellinen kehittäminen

- Aluepoliittisessa kehittämisessä tulee lisätä eri osapuolia kokoavaa strategista suunnittelua toimenpiteiden koordinoimiseksi ja yhdensuuntaistamiseksi. Kumppanuudella pyritään yhteistyöhön eri intressiryhmien kanssa innovaatioiden edistämiseksi yli organisaatorajojen. Verkostomaisen toimintatavan ja kumppanuuden avulla lisätään sosiaalista pääomaa.
- Tasapainoisen aluerakenteen kehittämiseksi ja alueiden kilpailukyvyen edistämiseksi tulee vahvistaa aluekeskuksia ja osaamiskeskuksia sekä niiden alueellista vaikuttavuutta. Alueellisella innovaatiopolitiikalla tuetaan osaamisen hyödyntämistä myös keskusten ulkopuolella.
- Palveluiden turvaamiseksi tulee lisätä seutuyhteistyötä ja seudullista päätöksentekoa. Valtion ja kuntien yhteisellä palvelustrategialla tehostetaan yhteispalvelujen toteuttamista.

Muita työelämän luovuuden kehittämistoimia

- Erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin rajapintaan liittyy työelämän luovuutta edistäviä yleishyödyllisen toiminnan mahdollisuuksia, joita tulisi nykyistä järjestelmällisemmin käyttää hyväksi.
- ESR –toiminnassa tulee erityisesti korostaa innovatiivisuuden ja kansallisen toiminnan täydentämisen vaatimuksia. Hankerahoitusta tulee suunnata vaatimukset täyttäviin hakemuksiin. ESR:ää tulee käyttää yhä paremmin ja tietoisemmin työkaluna, jolla keillaan uusia asioita.
- Tulee vahvistaa hankkeista kertyvien hyvien käytäntöjen levittämisen merkitystä ja varmistaa oppimismekanismien toteutuminen.

- Uuden ohjelmakauden ja sen ohjelmien valmistelussa tulee korostaa innovatiivisuutta välttämättömänä toimintaperiaatteena ja mm. varmistaa EQUAL –tyyppisen toiminnan jatkuminen.
- Tiukkojen muotomääräysten ja muodollisten seurantajärjestelmien ei voida katsoa edistävän hankkeiden luovuutta tai luovuuden esillepääsyä hankkeissa. Tämän vuoksi olisi ESR-hankkeiden muotosidonnaisuutta mahdollisuuksien mukaan purettava.

Ehdotusten seurannasta ja täytäntöönpanosta

Käsillä olevan strategian toteuttamisen seurannassa olisi erityisesti arvioitava, riittävätkö nykyiset instituutiot ja niiden käytössä olevat toimintamallit sellaisen muutosvoiman käynnistämiseen, jota tarvittaisiin työelämälähtöiseen luovuuteen perustuvan tuottavuuskehityksen olennaiseen vauhdittamiseen. Myönteisenkin vastauksen tapauksessa on tarpeen suunnata uudestaan näiden instituutioiden toimintaa ja resursseja. Tämä uudelleensuuntaus olisi käynnistettävä välittömästi, ja se edellyttää laajaa yhteistyötä eri hallinnonalojen välillä. Ilman yhteistä tavoitteenasettelua tätä työtä ei kuitenkaan saada liikkeelle. Kansallisen luovuusstrategian valmistelu tarjoaa tälle yhteistyölle hyvät lähtökohdat.

1 Johdatusta teemaan

Raportin sisältö ja rajaus

Tässä raportissa on pyritty erittelemään asioita, joihin vaikuttamalla voidaan vahvistaa innovatiivista otetta työelämässä. Emme sulje pois esim. kasvatusta, koulutusta, tutkimusta, kulttuuria tai työympäristön ulkopuolista elämää muutoinkaan, vaikka niitä ei laajemmalti käsitelläkään. Tämän analyysin pohjalta on hahmoteltu toimenpiteitä, jotka näyttävät tarpeelliselta eri yhteiskunnan sektoreilla, jotta luovuus ja siihen perustuva tuottavuus työelämässä edistyisi. *Kysymys on siis strategisten suuntaviittojen asettamisesta toimenpiteille, joita tarvitaan työelämälähtöisen luovuuteen perustuvan tuottavuuden olennaiseksi vahvistamiseksi.* Tavoitteena on antaa suuntaviittoja siihenkin, mitä elinkeinotoiminnassa ja yritystoiminnassa (siis niiden omissa strategioissa) tulisi painottaa luovan työotteen vahvistamiseksi.

Raportissa keskitytään luovuuden merkityksen ymmärtämiseen ja sen edistämismahdollisuuksiin työelämässä tuottavuusstrategisena menestystekijänä. Raportissa ei pyritä tyhjentävään esitykseen kaikista luovuuteen liittyvistä osatekijöistä tai näkökulmista. Tämä ei olisi mahdollistakaan, ensinnäkin siksi, että luovuuden ulottuvuudet ovat vielä puutteellisesti tunnettuja ja toiseksi siksi, että luovuutta ja innovaatioita koskevaa kirjallisuutta on niin valtava määrä, ettei sen kattavaan analyysiin ole käytännössä tällaisessa yhteydessä mahdollisuuksia. Tarkoitus on valottaa sitä, miten tärkeä tekijä luovuus on yksilön näkökulmasta, organisaation tai yritysten toiminnassa ja koko yhteiskunnan kannalta ja osoittaa ainakin suuntaa antavasti niitä elementtejä, joita työelämässä ja sen ympäristössä tarvitaan luovuuden tukemiseksi.

Vaikka raportissa käsitellään luovuutta pääasiassa työelämän näkökulmasta, on sillä edellä (ja jäljempänä) esitetyin tavoin liittymäkohtia myös muihin yhteiskunnan sektoreihin. Kasvu-ympäristö, koulutus ja kulttuuri laajassa merkityksessä muodostavat pohjan työelämäosaamiselle. Työelämä on myös jatkuvasti vuorovaikutuksessa tämän ympäristön kanssa. Ilman valtavirtaistavaa pyrkimystä luovuutta tukevien tekijöiden vahvistamiseen kaikilla sektoreilla ei työelämässäkään voida päästä toivottuihin tuloksiin. Raportin lopussa esite-

tyillä tavoitelinjauksilla on alustavasti pyritty osoittamaan suuntaa sille, mitä työelämälähtöinen, luovuuteen perustuvaa tuottavuusstrategia voisi sisältää.

Mitä on luovuus

Luovuudella tarkoitetaan kykyä saada aikaan merkityksellisiä *uusia* asioita: muotoja, ideoita, esineitä, palveluja, prosesseja, menettelytapoja (Amabile 1988, Koski 2001). Luovuus on kykyä yhdistää ilmiöitä tai asioita aikaisemmasta poiketen ja tavalla, jolla on elämyksellistä, taiteellista, tieteellistä tai taloudellista merkitystä. Se on siten myös kykyä suoriutua ongelmista yhdistelemällä vanhaa ja uutta tietoa. Kyky synnyttää uusia tapoja nähdä ja tulkita totutut asiat ja ilmiöt uudella tavalla, on myös luovuutta (Stähle & Sotarauta 2003). Kaikilta osin kyseessä näyttävät olevan merkitykselliset assosiaatiot.

Erityisesti taiteen ja kulttuurin osalta luovuuden suoraviivaista määrittelyä on karsastettu. On kuitenkin todennäköistä, että myös tällä alueella luovuuden ilmentymät täyttävät edellä kuvattuja kriteereitä: kysymys on merkityksellisten asioiden aikaansaamisen aineksista, jotka sinänsä ovat tuttuuden vuoksi tai muusta syystä vähemmän merkityksellisiä. Merkitys voi ilmetä elämyksenä (esim. kauneuden kokemus), asioiden jäsentymisenä tai uusina kysymyksenasetteluina. Luovuus tulee ilmi merkityksellisessä muutoksessa suhteessa esikuviin, usein tiedostamattomiin (Ringbom 1984). Bellin (1987) mukaan kysymykselle on vain yksi vastaus: taiteellinen luovuus tulee ilmi *merkityksellisessä muodossa*.

Pelkkää valmiutta uusien näkökulmien tai rakenteiden esiintuomiseen ei voida pitää luovuuden ilmentymänä, jos uutuus ei ilmeisesti sisällä mitään merkityksellistä lisäarvoa. Sen, että luovuus usein ilmenee vaiheissa tai tilanteissa, joissa sen lisäarvoa ei voi rahassa mitata, ei sinänsä voida katsoa osoittavan, että vaadittua ”merkityksellisyyttä” ei olisi. Esimerkiksi lapsen luovuuden ”merkityksellisyys” nojaa siihen perustuviin tulevaisuusodotuksiin. Lapselle annetut mahdollisuudet kokea löytämisen ja oivaltamisen iloa tukevat myöhemmällä iällä tähän orientaatioon perustuvia käyttäytymismalleja ja parantavat samalla toiminnan tulosta. Lapsen luovuus auttaa näkemään, että kokeilunhalu ja uteliaisuus sekä löytämisen ilo ovat inhimillisiä perustarpeita, joiden tyydyttäminen tuottaa mielihyvää ja kannustaa jatkamaan luovuuden harjoituksia. Luovuutta rajoittavat tekijät synnyttävät vastaavasti toisen-suuntaisen, kielteisen kehityskulun.

Luovuus ja innovaatiot näyttäytyvät tietyssä, rajallisessa ja subjektiivisessa, mielessä myös uhkina, koska muutos on aina myös riski ja potentiaalinen turvattomuuden lähde. Luovuus voi esimerkiksi olla uhkana valta- ja omistussuhteille, mikä monesti selittääkin luovan toiminnan vaikeuksia. Demokraattiset menettelytavat (ja laajemmassa mielessä vapaus) vaativat luovuutta ja toisaalta edistävät sitä (ks. esim. Baumol 2002; Wilenius 2004). Tämän vuoksi ja syistä, joita jäljempänä tuodaan esiin, on selvää, että nimenomaan työorganisaation johtamistavasta riippuu, miten luova toiminta joko edistyy tai estyy.

Ymmärrettäessä luovuus edellä kuvatuin tavoin merkitsee luova toiminta työssä sitä, että sen varassa syntyy lisäarvoa, jolla on myönteistä merkitystä sekä toiminnan tulokselle että asiakkaalle. Lähestymistapaan ei siis sisälly vaatimusta, jonka mukaan luovuutta voisivat edustaa vain suuret läpimurtoinnovaatiot. Toiminta on luovaa, jos se tuottaa uusia, merkityksellisiä ratkaisuja, joiden avulla toiminnan tuloksellisuus vahvistuu. Näin määriteltynä luova ratkaisu ja innovaatio tarkoittavat ainakin työelämässä lähes samaa. Usein innovaatiosta puhutaan vain taloudellisesti huomattavan merkityksellisten uusien ratkaisujen yhteydessä. Näyttää kuitenkin siltä, että innovaation ymmärtäminen näin rajatuksi ilmiöksi on yleisessä kielenkäytössäkin väistymässä.

Luovuuden taustalla olevat prosessit

Luovuuden kognitiivisia (ajattelun ja hahmottamisen rakenteisiin perustuvia) lähtökohtia tunnetaan verrattain huonosti. Osittain tähän on syynä sekin, että luovuutta ei ole kyetty kovin yksiselitteisesti tai ristiriidattomasti määrittelemään. Selvää on, että luovien ratkaisujen taustalla on paljon alitajuisia mekanismeja, minkä vuoksi niiden erittely on vaikeaa (ks. esim. Hart 1983). Luovien ratkaisujen taustalla olevia kognitiivisia prosesseja voidaan kuitenkin yrittää jäljittää analysoimalla innovaatioille tyypillisiä piirteitä siitä ajatuksellisesta ympäristöstä, jossa innovaatio yksittäistapauksessa näyttää syntyneen. Luovuudelle tunnusomaisinta näyttää olevan ajatusprosessi, jota Nobel-palkittu fyysikko Hideki Yokawa on kuvannut seuraavasti:

“Oleta, että on jotakin, jota henkilö ei voi ymmärtää. Hän sattuu kuitenkin huomaamaan, että tämä jotakin muistuttaa muuta ilmiötä, jonka hän hyvin ymmärtää. Vertaamalla näitä hän päätyy ymmärtämään myös tämän alunperin käsittämättömän asian. Jos hänen käsityk-

sensä osoittautuu oikeaksi, eikä kukaan muu ole asiaa aikaisemmin ymmärtänyt, hän voi väittää ajattelunsa olleen todella luovaa". (Wilson 1999, s. 224)

Mielikuvien (muistikuvien) vertailu näyttää yleisimminkin olevan hyvin olennainen luovuuden (ja ajattelun) taustatekijä. Mielikuvien vertailu on puolestaan ennen kaikkia mallien (yleistävien yhdenmukaisuuksien) vertailua. Minkä tahansa tilanteen selvittäminen edellyttää rutiiniomaista sarjaa – useimmiten tiedostamattomia – toimenpiteitä, joissa aiemmin mielikuvina tallentuneita havaintoja ensin verrataan uusiin ja valikoidaan sitten käyttäytymismalli (toimintatapa, ratkaisu), joka näyttää parhaiten sopivan tähän uuteen tilanteeseen. Mielikuvien merkitys ajattelun ja kielen rakenteellisena perustana on muutoinkin keskeinen, kulttuureitakin määrittävä tekijä. (Johansson 2004)

Jos uusi tilanne sisältää aikaisemmin mallintamattomia – tai vähintäänkin siihen osallisille tuntemattomia – elementtejä, vaatii siitä selviytyminen luovuutta. Kuten aikaisemmin todettiin, määritellään luovuus usein kykyä *yhdistää* asioita uudella tavalla: yhdistäminen edellyttää aina yhteisen (yhdistävän) tekijän joko tiedostettua tai tiedostamatonta havaitsemista. Mutta luovuus voi ilmentyä myös toisinpäin: vanha tilanne voidaan uusien (mallinnettujen) elementtien avulla ratkaista, selittää tai kuvata uudella tavalla (Hart 1983, s. 89). Myös Bergström (1984) korostaa kuvallisten ”mielteiden” merkitystä.

Vertailun ja tähän perustuvan yhdistämisen (assosiaatioiden, analogiahavaintojen) mahdollisuus on sitä parempi, mitä virikkeisempi tai monimuotoisempi havaintoympäristö on. Tämä selittääkin, miksi monikulttuurisuus näyttää olevan innovaatioilmapiirille hyväksi (Wilenius 2004). Vertailumahdollisuudet toisaalta menetetään, jos virikkeistä niiden määrän tai laadun vuoksi tulee lähinnä hälyä ja ”infoähkyä”. (Koski 2001)

Kyky tehdä havaintoja ja eritellä niiden suhdetta aikaisemmin havaittuun on siis luovuuden keskeinen taustavoima. Mutta luovuus on myös aktiivista: se näkyy tekemisessä. Tämän vuoksi pelkästään kyky havaintoihin ja niiden mallinnukseen ei riitä. Luovuus edellyttää alttiutta kokeiluun: yritystä pukea teoiksi se, mikä tuntuu tilanteessa sopivalta. Kannustava, erehdyksiä sietävä – ja niistä oppiakin hakeva kasvatuksellinen ympäristö on tämän vuoksi kaikissa kasvatuksen vaiheissa olennaisen tärkeä luovuuden rakennuspuu. Itseluottamus ja itsetunto edistävät luovuuden esillepääsyä tehokkaasti. Päinvastaiset esimerkit taiteen maa-

ilmasta viestivät ennen muuta siitä, että luovuuden paine parhaimmillaan murtaa heikosta itsetunnosta aiheutuvat pidäkkeet.

Uteliaisuutta ylläpitävä, ilmiöiden yhtäläisyyksiin ja eroihin huomiota kiinnittävä toimintatapa sekä ongelmien proaktiiviseen ratkaisuun kannustava ympäristö on sekä teorian että kokemuksen pohjalta luovuuden kannalta otollinen.

Ympäristö, jossa on joustava mahdollisuus vuorovaikutukseen ja joka haastaa osalliset keskustelemaan työn ja sen tulosten kehittämisestä on luonnollisesti erittäin keskeinen tekijä luovan toiminnan kannalta. Ajatusten ”pallottelu” muokkaa kaikkien siihen osallistuvien mahdollisuuksia ja kykyä toimia luovasti. Samalla voidaan olennaisesti parantaa ideoiden jalostusmahdollisuuksia. Informaation luova käsittely edellyttää toimijoiden välistä ”yhteistä tulkintakoodia”. Toimiva vuorovaikutus on tällaisen tulkintakoodin syntymisen edellytys (Hautamäki 2004). Luovan toiminnan olennainen osa on kokeilu: siihen kuuluu epäonnistuminen ja erehdyksistä oppiminen. Uusien ajatusten suuri määrä on paljon pienempi ongelma kuin niiden puute. On siis tärkeää ”sietää” ideoiden tulvaa ja ymmärtää, että onnistuminen vaatii paljon kokeiluja ja sitkeyttä. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004)

Systemiteoreettisestikin keskeistä luovuutta tukevalle ympäristölle (niin sisäiselle kuin ulkoisellekin) on, että siinä meneillään olevat muutosprosessit voivat vastaanottaa sattumanvaraista, uutta informaatiota järjestelmän ulkopuolelta. Ilman tällaista mahdollisuutta järjestelmä voi vain monistaa sen ”tiedossa olevia” asioita. Myös tältä kannalta on ymmärrettävää, että avoin tiedonvaihto on tärkeä innovaatioiden edellytys. Tietotulva ei kuitenkaan edistä sinänsä mitään: järjestelmällä on välttämättä oltava ohjausta, joka auttaa paikallistamaan relevanssit ainekset sattumanvaraisestakin informaatiosta. (Ashby 1956)

Yleisellä tasolla innovatiivisen toimintaympäristön (”itseuudistuvan kehittämisen”) neljänä peruspilarina on pidetty 1) toimijoiden tasolla identiteettiä: kuulumisen tunnetta ja karismaa, 2) verkoston tasolla kytköksiä, luottamusta ja molemminpuolista riippuvuutta, 3) tietojohdantamista informaatiovirtojen ja kommunikaation hallitsemiseksi sekä 4) ajoituksen hallintaa: tilannetietoisuutta ja rohkeutta toimia. (Stähle & Sotarauta 2003)

Kun luovuutta edistävä ympäristö näyttäytyy edellä esitetyn kaltaisena, on selvää, ettei luovuutta voida pitää erityisenä lahjakkuuden lajina, johon vain harvat voisivat ulottua. Luo-

vuus on näin nähtynä paitsi yksilöiden myös organisaatioiden ominaisuus. Tästä seuraa, että luovuutta edistävät tekijät ulottuvat myös organisaatioiden toimintaympäristöön, mukaan lukien alueelliset ja infrastruktuuritekijät. Verkostoivan yritysysteistyön toimivuus, osaamiskeskuspolitiikka, korkeakoulujen ja ylipäätään koululaitoksen toiminta alueella on osaa tätä kokonaisuutta. Muun muassa tällaisten tekijöiden vaikutuksesta alueen ”henkinen toimintaympäristö” joko kehittyy tai köyhtyy (Lievonen & Lemola 2004). Myös alueen muut ulottuvuudet – yhdyskuntarakenne, asumisympäristön laatu ja esteettiset sekä viihtyisyyttä tukevat ominaisuudet voivat keskeisesti vaikuttaa alueen innovaatiopotentiaaliin.

Mitä ovat innovaatiot

Innovaatiot ja innovatiivisuus eivät käsitteinä ole täysin jäsentyneitä. Kysymys voi olla uusista ajatuksista, toimintatavoista tai palveluiden tuottamisesta. Innovaatiot voidaan jakaa esim. tuoteinnovaatioihin tai prosessi-innovaatioihin. Viimeksi mainituilla tarkoitetaan tuotanto- tai palveluprosessiin liittyviä uudistuksia. Jos uudet menettelytavat koskevat työorganisaation järjestäytymisen tapaa, yhteistyön muotoja tai yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuja puhutaan usein sosiaalisista innovaatioista. Esimerkiksi uuden käsitteen kuten ”yrityksen yhteiskuntavastuun” käyttöönottoa voidaan pitää sosiaalisena innovaationa (Koskensalmi et al. 2000). Käytännössä yksiselitteisiä rajoja teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden tai tuote- ja prosessi-innovaatioiden välille on tieto- ja palveluvaltaistuvassa yhteiskunnassa yhä vaikeampi vetää. Esimerkiksi palveluinnovaatioissa nämä kaikki elementit usein sekoittuvat toisiinsa.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat läheisiä sukulaisia. Innovaatio yhdistetään usein ajatukseen, jonka toteuttamisesta voidaan saada taloudellista hyötyä, kun taas luovuus voi ilmetä tällaisesta lisäarvosta riippumattomanakin. Luovuuden, innovatiivisuuden ja työpaikan jatkuvan parantamisen käytännöt ovat osin eri asioita, osin päällekkäisiä. (Koskensalmi et al. 2000)

Innovaatiot ilmenevät luovan toiminnan käytännön tuloksina. Usein asia esitetään niinkin, että innovaatio on idean toteuttamista (West, Hirst, Richter & Shipton, 2004). Kaikkia luovan toiminnan tuotoksia, esimerkiksi taideteoksia, ei ole kuitenkaan tapana nimittää innovaatioiksi. Innovaatiokäsite on liitetty voimakkaasti teknologisen ja teollisen uudistumiseen ja taloudelliseen kasvuun. Siten innovaatio kuvaa luontevasti luovan toiminnan tuloksia

myös työelämässä. Lisärajausena esitetään usein myös se, että innovaatiolla pitää olla markkina-arvo (Salmenperä 2002). Keksintö, joka ei mene kaupaksi (jolla ei ole käyttöä) ei siis tämän rajauksen mukaisesti olisi innovaatio. Tätä korostetaan myös ²O AUS –raportin innovaatiomäärittelyssä.

Toisaalta innovaatio voi aivan hyvin olla myös uusi hyvinvointipalvelu tai lainsäädännöllinen velvoite (esim. isyysvapaa). Niiden ”markkina-arvo” näkyy siinä, että ne ovat tulleet hyväksytyksi (ja ostetuiksi) osana markkinataloutta ja demokraattista päätöksentekomenettelyä. Muita esimerkkejä ”hyvinvointi-innovaatioista” voivat olla esimerkiksi työympäristön vuorovaikutussuhteisiin, työoloihin, työaikaan jne. liittyvät uudistukset. Talouden ja yhteiskunnan laaja-alainen rakennemuutos itse asiassa kasvattaa tällaisten laaja-alaisen sosiaalisten innovaatioiden merkitystä. (Schienstock & Hämäläinen 2001)

Kaikki uudet ajatukset ja keksinnöt, vaikka olisivat miten luovia, eivät ole juuri sinä ajankohtana tai kenties eivät milloinkaan käyttökelpoisia. Käyttökelpoisuuden määrää paitsi idean painoarvo sinänsä, myös esimerkiksi kilpailu- ja kysyntäolosuhteet, muoti, valtasuhteet, yrityskulttuuri, poliittiset realiteetit tai taloudelliset mahdollisuudet. Laajassa merkityksessä uuden idean ”markkina-arvo” riippuu juuri näistä olosuhteista. Tämä myös selittää sen, miksi innovaation käyttöönoton ajoituksella on niin suuri merkitys. Innovaatioita (tai niiden aihioita) ei siis kannata heittää roskakoriin vain siksi, että kysyntää ei heti ilmene, vaan päinvastoin ottaa ne aika ajoin uuteen tarkasteluun. Suuri merkitys on silläkin, miten taitavasti innovaatiota ajetaan eteenpäin. Innovaatioiden markkinointi vaatii tunnetusti paljon luovuutta, mikä näkyy mainosalalla selvästi.

Mitä on tuottavuus

Yksinkertaisimmillaan tuottavuus on suhdeluku: tuotokset jaetaan panoksilla, eli valmistettujen tuotteiden tai tarjottujen palvelusten arvo jaetaan niihin käytetyillä resursseilla. Tällöin puhutaan siis tehokkuudesta. Teollisuudessa tuottavuudesta puhuttaessa rajoitutaan usein tähän suhdelukuun.

² Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi; Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004

Määrittelyn tekee monimutkaisemmaksi se, että tuotannon arvon sijasta saatetaan puhua tuotannon määristä ja käytetyt resurssit voidaan ilmaista rahan sijasta esimerkiksi työtunteina eli ilman pääomakuluja. Palvelusektorilla myös tuotosten arvoa voidaan mitata monin tavoin: välittömästi markkina-arvona, tai lisäksi aineettomina arvoina esimerkiksi yksilön ja yhteiskunnan hyvinvointina, vapaa-aikana, terveytenä jne. Julkisen sektorin tuottavuuden mittaaminen muodostaa oman ongelmansa, koska tuotannon määrän ja laadun (arvioitaessa kokonaistuotosta) välillä joudutaan usein turvautumaan hankaliin kompromisseihin.

Kun tietotalouteen perustuva hyvinvointi entistä enemmän nojaa ”aineettomaan” lisäarvoon, on keskeisen tärkeää, että tuottavuusstrategiat tukevat nimenomaan *laatuun ja sisältöön* perustuvan tuotoksen kasvattamista. Tämän strategian toteuttaminen on kuitenkin huomattavasti vaativampaa kuin määrän lisäämiseen ja panoksen vähentämiseen perustuvat (ja edelleen suuressa määrin vallalla olevat) tuottavuusstrategiat.

Viime aikoina on kiinnitetty paljon huomiota sosiaaliseen pääomaan tuottavan toiminnan edellytyksenä. Sosiaalinen pääoma on luonteeltaan verkosto ihmisten välisiä suhteita, jota kukaan yksilö ei omista (Nahpiet & Ghoshal 1998). Vastaavasti myös panokset voivat olla muutakin kuin rahaa, pääomien kulumista ja työaika. Sosiaalisen pääomaan voidaan laajemmassa merkityksessä sisällyttää koko yhteiskunnan toiminnan infrastruktuuri. Sen keskeinen ulottuvuus on näihin rakenteisiin perustuva ihmisten välinen luottamus ja turververkko. Tästä syystä tuottavuudesta voidaan puhua monessa merkityksessä asiayhteydestäkin riippuen.

Teollisen tuotannon ja palvelujen tehokkuus ja tuottavuus ovat olennaisesti riippuvaisia koko yhteiskunnan toimivuudesta, infrastruktuurista, koulutuksesta, tutkimuksesta ja erilaisista hyvinvointipalveluista ja muista vastaavista sosiaalisen pääoman elementeistä. Myös elinkeinoelämä ja yritystoiminta sisältävät ”sosiaalista pääomaa”. Toisaalta elinkeinoelämä tukeutuu vahvasti julkiseen sosiaaliseen pääomaan. Sen vuoksi tuottavuutta tarkasteltaessa laaja näkökulma on välttämätön.

Työelämän kehittämissuunnitelmassa Tyke/Tykes (1996-2009) ja Kansallisessa tuottavuusohjelmassa (1993-2003) tuottavuutta on tarkasteltu laajassa merkityksessä, tuottavuutena, joka sisältää työyhteisön toimivuuden ja jopa hyvinvointi- ja ympäristönäkökulman osana aikaansaattua ”tuotosta”. Tämä perustui ennen muuta pitkän tähtäyksen tuottavuusvaatimukseen eli

ajatukseen siitä, että kestävä kehitys mukainen tuottavuus edellyttää voimavarojen huoltoa ja kasvattamista niiden ”ryöstöviljelyn” sijasta. Tuottavuuden käsitettä on siis ohjelmassa täydennetty vaatimuksella, jonka mukaan toiminnan tulee olla pitkäaikaista ja resurssien kannalta kestävää kelvatakseen tuottavuuslaskelman pohjaksi. Yksittäisen yrityksen tai sen omistajan näkökulmasta tämä ”yhteiskunnallisen kestävyuden vaatimus” ei kuitenkaan aina ole itsestäänselvyys. Kvartaalitalous on pikemminkin ohjaamassa kehitystä toiseen suuntaan.

2. Nykytilanteen kuvaus

Luovuuden taloudellinen ja inhimillinen merkitys

"Tuottavuuden parantaminen omilla työpaikoillamme onkin paras globalisaatiostrategiamme"

(Matti Pohjola Työelämälehdessä no 6/2004³).

Luovan tai innovatiivisen toiminnan merkitys taloudelliselle kasvulle on – jo edellä esitetyn määrittelyn pohjalta – keskeinen ja olennainen. Talousteoriassa uudistumiseen ja innovaatioihin perustuvaa talouskasvua kutsutaan endogeeniseksi. Suomen kaltaisessa maassa, jossa taloudellinen kasvu ei enää voi perustua enempää raaka-aineisiin kuin halpisiin työvoimakustannuksiin, endogeenisen kasvun merkitys on erityisen merkittävä. Myös ekologisesti ja kestävä kehitys kannalta tämä lähestymistapa on entistä välttämättömämpi. (Wilenius 2004; Baumol 2002; ks. myös Osaava ja avautuva Suomi maailmantalouden murroksessa 2004 ja Suomen kilpailukyky ja toimintaympäristö – kansainvälinen vertailu 2003)

Yksittäisen yrityksen menestyksen kannalta luovuus on tärkein menestystekijä: ilman jatkuvaa uudistumista, jonka avulla asiakkaille voidaan tarjota entistä lisäarvoisempia palveluita tai tuotteita, ei avoimessa kilpailussa, joka säännönmukaisesti kohdistuu juuri tähän ulottuvuuteen, voida pysyä elinkelpoisena. Uudistuminen ilman luovuutta johtaa näennäis- tai väliaikaisratkaisuihin, joiden myötä ei todellista pitkän tähtäimen kilpailuetua voida saavuttaa.

³ Matti Pohjola on Helsingin kauppakorkeakoulun professori.

Markkinatalouden tärkein liikkeessä pitävä voima on kilpailu. Suojellut ja eristyneet taloudet (niin mikro- kuin makrotasollakin) menettävät tunnetulla tavalla elinvoimansa. Samoin tapahtuu, kun yritys tai niiden muodostama kartelli pääsee monopoliasemaan jollakin alalla tai alueella. Monopoliasema tuottaa aluksi elinvoimaa mikrotasolla, mutta jarruttaa makrotason kehitystä ja ennen pitkää monopoli kääntyy myös sen haltijaa vastaan. Kilpailu pakottaa tuotantoa ja palveluja uudistumaan jatkuvasti. Jatkuva uudistumisen tarve takaa pysyvän kysynnän luoville ongelmien ratkaisuille. (Baumol 2002)

Globaalien työmarkkinoiden vähittäinen esiinmarssi on ratkaisevasti muuttanut kilpailutilannetta. Muutos merkitsee ennen muuta sitä, että pysyminen samalla teknologian ja osaamisen tasolla tai ylipäättään jälkeen jääminen kansainvälisestä tasosta synnyttää työn uudelleen jakoa ja tästä johtuvaa epävarmuutta. Työsuhteissa tämä näkyy työn ja työttömyyden vaihtelun yleistymisenä, rakenteellisena työttömyytenä ja töiden siirtymisenä yli kansallisten rajojen. (Beck 2000)

Luovuus, innovaatiot ja tuottavuus liittyvät edellä esitetyin tavoin toisiinsa. Niistä on yhdessä tullut elinkeinoelämän kriittinen menestystekijä (Himanen 2004). Kilpailukyvyn kannalta innovatiivisuus on painavampi menestystekijä kuin esimerkiksi tuotteiden hinnoittelu, joskin tuotteiden edulliset hinnatkin saattavat perustua innovatiivisiin ratkaisuihin. Tuottoisimmat innovaatiot ovat usein niitä, jotka ratkaisevat piileviä ongelmia, koska niistä seuraava kilpailuetu on erittäin suuri ja pitkäaikainen. (Salmenperä 2002)

Yritysideat ovat (tai ainakin niiden tulisi olla) esimerkkejä innovaatioista. Yrityksen kilpailukyky perustuu puolestaan jatkuvaan kehittämiseen ja innovointiin. Työllisyyden näkökulmasta juuri pienyrittäjyys on olennaisen tärkeää. Suurteollisuudessa työpaikat ovat vähentyneet ja tulevat ennusteiden mukaan vähenemään jatkossakin. Pohdittaessa yrittäjyyden ja työllisyyden edistämismahdollisuuksia innovaatiojärjestelmämme ja luovuuden tukirakenteiden kehittäminen on siis avainkysymys. Tässä yhteydessä on syytä panna merkille sekin, että nykyisin yrityksiä perustuvat eniten taide- ja kulttuurialan loppututkinnon suorittaneet ja vähiten kauppa- ja korkeakoulusta valmistuneet. (Wilenius 2004)

Luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan suunnata monin eri tavoin. Niitä käytetään tunnetusti myös toimintaan, joka rikkoo lakiin perustuvan yhteiskuntajärjestelmän rajoja tai etsii niihin jääviä tai syntyviä aukkoja. Esimerkiksi globaalien talouden olot voivat avata yrityksille uu-

denlaisia mahdollisuuksia hyödyntää tällaisia aukkoja. Luovuuden ja innovatiivisuuden taloudellista ja inhimillistä merkitystä tuleekin tarkastella aina myös sen kautta, miltä niiden seuraukset näyttäytyvät yleisesti hyväksytyistä arvolähtökohdista käsin.

Globaalin talouden oloissa on monia piirteitä, jotka muodostavat luovuuden kannalta sekä haasteita ja mahdollisuuksia että uhkatekijöitä. Mahdollisuudet ovat laajoissa markkinoissa ja avoimessa kilpailussa. Keskeisin uhka on siinä, että pääoman tuottovaatimukset kvartaalitaloudessa ovat usein merkinneet sitä, että yritysjohdon on pakko – voidakseen pysyä tehtävässään – asettaa lyhyen tähtäimen tulos kestävän, lyhyellä tähtäimellä vähemmän tuottavan, paikallisen yritystalouden edelle. Muutoin pääoma siirretään sinne, missä se näyttää nopeasti tuottavan paremman tuloksen.

Koska yksityinen sektori rahoittaa julkisen sektorin toimintaa, on julkisesta sektorista (ja laajemmassa merkityksessä yhteiskunnan hyvinvointirakenteista) aiheutuva kuormitus mahdollista nähdä osana sitä panosta, joka yksityisen sektorin tuotoksen valmistamiseen käytetään. Tässä mielessä julkinen sektori siis kuormittaa yksityisen sektorin tuottavuutta. Julkisen sektorin toiminnan tehokkuus ja tuottavuus on näin ollen olennainen osa kokonaisuutta, josta kansantalouden kilpailukyky muodostuu. Arvioitaessa julkisen sektorin merkitystä tuottavuuden kannalta on kuitenkin muistettava, että julkisen sektorin toiminta myös vapauttaa yksityisen sektorin panostuksista, joihin sen muussa tapauksissa olisi varauduttava (esim. koulutus, terveydenhuolto, sosiaalihoito). Globaali toimintaympäristö merkitsee kuitenkin sitä, että kansalliset ja yritystaloudelliset intressit voivat etäännyä toisistaan, mikä puolestaan rapauttaa kansallisen kilpailukyvyn perustaa.

Esimerkiksi osaamispääoma tai intellektuaalinen pääoma ei normaalisti sisälly yritysten taseisiin, eikä sen taloudellinen merkitys läheskään aina tule näkyviin kansainvälisissä pääomasiirroissa. Osakkeen arvostukseen vaikuttavana tekijänä se näkyy, mutta usein huomattavan sattumanvaraisesti. Osaamisen tai innovaatiokapasiteetin mittaamiseen liittyy lähes ylivoimaisia ongelmia, ja tämä selittää hyvin sitä, miksi tällaisia ”omaisuusarvoja” ei ole haluttu sisällyttää taseisiin. Keskiajalta peräisin oleva kirjanpitojärjestelmä kykeneekin yhä huonommin kuvastamaan yrityksen todellista tilaa ja ennustamaan sen kilpailukykyä tulevaisuudessa.

Kun luovuuden tukirakenteet ovat tyypillisesti pitkäjänteisyyttä vaativia, osa tapahtuneesta kehityksestä vaikuttaa siten, ettei luovuutta tukeviin panostuksiin muutenkaan ole yritystaloudessa niin suuria mahdollisuuksia kuin kansakunnan tasolla välttämättä tarvittaisiin. Eri-tyisen välttämätöntä se on maissa, joissa kilpailua ei olennaisesti voida perustaa alhaisiin työvoimakustannuksiin. Taloudellisen kasvun keskeisenä taustatekijänä pidetään joka tapauksessa markkinatalouteen perustuvaa kovaa innovaatiokilpailua. (Baumol 2002)

Viime aikojen kehitys on osoittanut, että Suomi on verrattain hyvin onnistunut osaamiseen ja innovaatioihin perustuvan kilpailukyvyn rakentamisessa. Koulutus sekä panostukset teknologian kehittämiseen ovat olleet tässä tärkeitä taustatekijöitä. Nyt on kuitenkin vaarana, että kvartaalitalouden sanelema toimintastrategia alkaa Suomessakin näkyä tuottavuuden nousukulman loiventumisena. Esimerkiksi metalliteollisuuden kilpailukyky on kehittynyt verrattain heikosti ja seurauksena on ollut myös tuotannon siirtämistä pois Suomesta. Jos kysymys on yleisemmästäkin ilmiöstä, kyseessä olisi erittäin vaarallinen laskukierre, joka jatkuessaan rapauttaisi kilpailukyvyn pohjaa ja pakottaisi viime kädessä hyvinvointirakenteita uhkaavaan työvoimakustannuskilpailuun.

Usein yrityksellä (tai sen omistajilla) ei ole erityistä kannustinta rakentaa aikaa vievää vahvaa osaamiseen ja luovuuteen perustuvaa strategiaa, jos käytettävissä on yksinkertaisempi ja nopeampi kustannusten alentamiseen perustuva kilpailustrategia. Meneillään olevassa globalisaatiokehityksen vaiheessa tämä vaihtoehto on helposti ulottuvilla. Innovaatiotalous olisi kestävämpi vaihtoehto, mutta elinkeinoelämän kannalta esim. vaadittavat teknologiainvestoinnit tai panostus osaamisen parantamiseen näyttävät kasvavan helposti yli yksittäisten yritysten kantokyvyn. Koulu- ja korkeakoululaitoksen mahdollisuudet kompensoida menetyksiä, jotka yritysten ”osaamistaloudessa” ilmenevät, ovat rajalliset siksikin, että vaadittavaa ”state of the art” -osaamista itse asiassa syntyy vain yritysten sisällä, osana tuotannon ja tuotteiden jatkuvaa kehittämistä.

Monet maat, myös Suomi, ovat kuitenkin pyrkineet ratkaisemaan tätä ongelmaa voimakkaalla julkisen sektorin panostuksella tieteeseen ja teknologiakehitykseen. On todennäköistä, että Suomen kannalta tämä on ratkaisevasti auttanut kilpailuedellytysten vahvistamisessa. Nykyinen tilanne ei kuitenkaan ole erityisen rohkaiseva, investoinnit Suomeen ovat pitkään olleet laskussa ja vastaavasti Suomesta poispäin nousussa. Tästä on pääteltävissä, että yksinomaaisena strategiana tällainen kehittämisaktiiviteetti ei ole riittävä. VTT:n julkai-

sema teknologiabarometri näyttäisi viittaavaan samaan suuntaan (Naumanen 2004). Kova panostus informaatioteknologiaan ja tietoyhteiskuntarakenteisiin ei ole johtanut sellaisiin ”tietämysyhteiskunnan” oloihin (voimakas yrittäjyys, innovaatiohakuisuus ja tiedon lisäarvoa tuottava käyttö), joista kilpailukykyä ja hyvinvointia voitaisiin ammentaa. (Hautamäki & Lemola (toim.) 2004)

Työelämän vetovoima on työvoiman ikääntyessä yhä tärkeämpää paitsi inhimillisistä myös taloudellisista syistä. Mielekkään työelämän keskeinen ulottuvuus on mahdollisuus toteuttaa itseään, olla luova. Luovuutta tukeva työympäristö sisältää ihmisyyttä tukevia, positiiviseen ihmiskäsitykseen nojaavia arvoja, luottamusta, oppimista, oivaltamisen iloa. Työympäristö on tällöin ilmapiiriltään haasteellinen, vapaa, se sisältää rakentavia väittelyjä ja hedelmällisiä konflikteja sekä rohkaisee riskinottohaluun. Tällaisiin rakennuspuihin nojaava työympäristö vetää puoleensa paremmin kuin valvontaan ja epäluottamukseen perustuva. (Wilenius 2004; Uusikylä 1999)

Työelämä ei tällä hetkellä kuitenkaan muodosta sellaista kansallisen innovaatiojärjestelmän perusrakennetta, kuin mihin olisi edellytyksiä ja tarvetta. Vaikka toisen suuntainen kehitys on jo selvästi käynnissä, se näyttää tarpeisiin nähden aivan liian hitaalta. Työnteon mallit perustuvat edelleen pääasiassa teollisen vallankumouksen myötä kehittyneisiin johtamisoppeihin, joiden mukaan työsuoritukset suunnitellaan ja vakioidaan etukäteen. Myös työntekijät ovat pitkälti orientoituneet työhön tämän ajattelun pohjalta. Seuraavassa jaksossa tarkastellaan tarkemmin työelämän tilaa luovuuden näkökulmasta.

Luovuus työelämässä

”Työ joka on liian pientä ihmismielelle”

(David Cohen⁴ kuvatessaan nykyaikaisen työn olemusta International Herald Tribunen kolumnissaan 2.6.2004).

Yleisiä lähtökohtia

Työelämä ei sinänsä tuota mitään poikkeavaa ulottuvuutta luovuuden yleiseen käsitteelliseen sisältöön. Työelämän suhteet ja ympäristö asettavat kuitenkin rajoja ja ohjaavat osa-

⁴ Cohen on International Herald Tribune –lehden toimitusneuvoston jäsen

puolten käyttäytymistä tavoin, joilla on selkeästi merkitystä innovaatioympäristön näkökulmasta.

Palkkatyöhön on aina kuulunut johdon ja valvonnan elementti, joka merkitsee mm. sitä, että työmenetelmät ja tavoitteet eivät ole vapaasti työn suorittajan päätettävissä. Teollisen yhteiskunnan varhaisissa oloissa tämä vapaus kaventui entisestäänkin järjestelmällisen työntutkimuksen ja erityisesti Frederick Taylorin lanseeraaman ”tieteellisen liikkeenjohdon” vauhdittamana. Sen menestys perustui pitkälle vietyyn työnjakoon massatuotannossa, mutta taylorismin perusajatuksia käytettiin laajalti muuallakin. (Michelsen 2001)

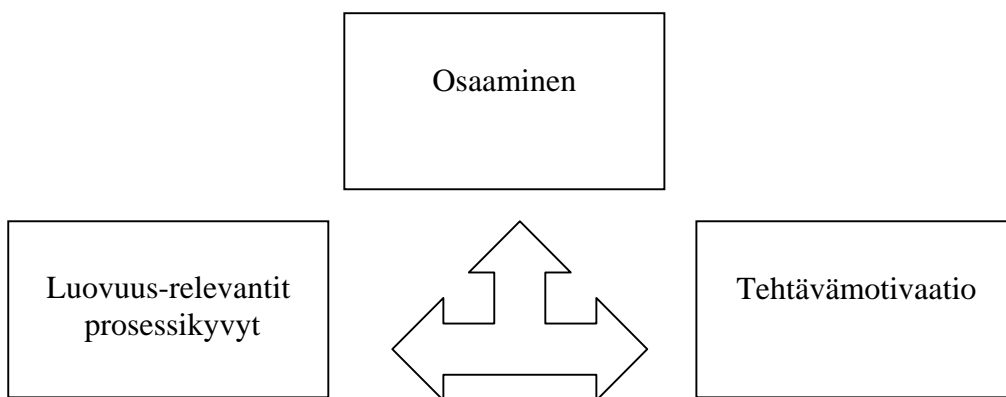
Vähitellen tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet muuttuivat: automaatio on tasaisesti vähentänyt perinteisen taylorismin soveltamistilaa ja tilalle on tullut yksilön oppimista ja omaa kehittämispanosta sekä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta korostavia johtamisoppeja. Tietoyhteiskunnan olosuhteet ja innovaatiotalous korostavat uuden kehityssuunnan merkitystä. Tästä huolimatta taylorismiin perustuvat ajatukset työn jakamisesta suorittaviin ja suunnittelutehtäviin ovat edelleen varsin syvällä työn perusrakenteissa ja ohjaavat toimintaa enemmän kuin halutaan myöntääkään (Kira 2003). Himanen (2004) katsoo vastaavasti, että teollisessa taloudessa johtamiskulttuuri perustuu aika-orientaatioon, kun luova talous sen sijaan edellyttää tulos-orientoitunutta johtamiskulttuuria. Tulos-aika-akselilla painottuu ensin mainitussa *tietynä aikana* saavutettu tulos ja viimeksi mainitussa taas *tulosten kokonaisuus* pitkällä tähtäyksellä.

Tulevaisuudessa näyttäisikin entistä vähemmän olevan varaa sellaiseen ajatteluun, jossa ”luovat työt” ja ”suorittavat työt” jaetaan eri henkilöille esim. ammattiaseman tai koulutuspohjan mukaan. Kaikkeen työhön liittyy luonnostaan suunnittelua sekä valintoja, joissa luovaa potentiaalia tarvitaan. On ollut tietystä mielessä väärää hahmotusta siinä, että esim. fyysiset työsuoritukset perustavalla tavalla eroaisivat tehtävistä, joissa työn immateriaalinen osuus on hallitsevana. Himanen korostaa tätä raportissaan. Himanen viittaa siihenkin, että tulevaisuudessa korostuvat vuorovaikutuksen vaatimukset vaativat suurta luovuutta. Työn ydinosa on joka tapauksessa aina suoritusta ohjaavan menetelmän suunnittelussa, joka on tyypiltään samanlainen työn laadusta riippumatta. Työhön liittyvistä rutiineista huolimatta tämän ydinosan hallinta on avain työn jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi on selvää, ettei rutiiniväisyydellä ja –tuotannolla voida tulevaisuudessa menestyä halpamaiden kanssa käytävässä kilpailussa. Tulevaisuus on luovassa työssä. (Himanen 2004)

Selvää on, että työt ”suunnittelupanoksen” laadun tai määrän osalta poikkeavat toisistaan. Kaikelle työn suorittamiselle olisi kuitenkin eduksi se, että korostetaan työntekijän suunnittelupanoksen merkitystä hyvän tuloksen aikaansaamisessa. Työhön liittyy joka tapauksessa aina joko tiedostettu tai tiedostamaton ”takaisinkytkentä”, jossa tekijä vertaa tulosta itse asettamaansa tavoitteeseen. Juuri tähän vaiheeseen perustuvat suurella määrällä mahdollisuudet työn ja tuotteiden jatkuvaan kehittämiseen. Jos takaisinkytkennän mahdollistama tilaisuus jää käyttämättä, työt helposti latistuvat tekijän kannalta merkityksettömiksi ”minuutta vailla oleviksi” suorituksiksi.

Tulevaisuuden työelämä vaatii joka tapauksessa enenevästi monimutkaisten ongelmien havainnointi-, käsittely- ja ratkaisukykyä sekä paineensietokykyä, jota rutiinityö ei kehitä (Varila & Viholainen 2000). On todennäköistä, että osa haitallisen henkisen kuormituksen kasvusta liittyy juuri siihen epäsuhtaan, joka vallitsee käytännön luovuusvaatimusten ja työntekijän tosiasiallisten mahdollisuuksien välillä. Mikäli työuran aikaiset olosuhteet eivät harjaannuta luoviin, itsenäisiin valmiuksiin, muodostuu niitä edellyttävästä työstä helposti henkisesti uuvuttavaa. Kuormitus voi tietysti perustua (ja usein perustuukin) siihen, että tehtävien määrä yksinkertaisesti ylittää rajan, johon voidaan vastata, vaikka luovaa potentiaalia olisikin. Toisaalta myös kiire voi osaltaan viitata siihen, että luovaa kapasiteettia ei ole tarjolla riittävästi. (Ylöstalo 2002, s. 104-105)

Luovuutta työssä on laajasti käsitelty organisaatiopsykologisessa kirjallisuudessa. Vallalla on lähinnä kaksi teoriaa, joista toinen ”komponentiaalinen” lähtee siitä, että luovuus työssä määräytyy kolmen komponentin vuorovaikutuksesta.



Kuva 1. Komponentiaalinen luovuusteoria

Nämä komponentit ovat: 1) erityistä alaa koskeva osaaminen (joka syntyy sekä muodollisen että epämuodollisen koulutuksen sekä yksilöllisten hahmottamis-, ajattelu- ja motoristen taitumusten yhteisvaikutuksista), 2) luovuus-relevantit prosessikyvyt (luovuutta tukevat hiljaiset tai eksplisiittiset menetelmät, kognitiiviset prosessit ja työmenetelmät) sekä 3) tehtävämotivaatio, joka sisältää sekä sisäisen, tehtävästä sinänsä syystä toisesta johtuvan vetovoiman ja ulkoisen, joka käsittää kaikki muut kuin nämä sisäiset vetovoimatekijät. (Amabile 1988)

Komponentiaalisen teorian menestyksen on katsottu perustuvan siihen, että se auttaa ymmärtämään, miksi luovat kyvyt ja osaaminen eivät läheskään aina työssä näy luovina suorituksina. Tämän teorian pohjalta on helppo ymmärtää osaamisen ja tiedon merkitystä ja toisaalta sitä, miksi ne sellaisenaan eivät ole riittävä edellytys luovuudelle. Aikaisempi kokemus ja osaaminen edistävät uuden tiedon omaksumista ja parantavat mahdollisuuksia soveltaa uutta tietoa luovasti. Vahva erityisosaaminen parantaa merkittävästi luovuusennustetta, mutta ei toisaalta ole luovuuden välttämätön edellytys. (Sparrow & West 2002)

Toinen työelämän luovuusteoria on ns. kognitiivinen arviointiteoria. Se lähtee siitä, että yksilöt kokevat suurta sisäistä motivaatiota työssään, jos he tuntevat olevansa osaavia ja heillä on suuri itsenäisyys tehtävänsä suorittamisessa. Tähän ulottuvuuteen vaikuttavat työympäristön ”informaationaaliset” ja kontrolloivat funktiot. Näiden funktioiden suhteellisesta painosta riippuu, onko kokemustila tukea ja rohkaisua antava. Myönteisessä tapauksessa, jossa työn organisointi ensisijaisesti pohjautuu informaationaaliseen, valtuuttavaan ja rohkaisevaan funktioon, luovuuden mahdollisuudet ovat olennaisesti paremmat. Kognitiivinen arviointiteoria on viime aikoina ollut enimmäkseen huomion kohteena ja sen pohjalta on rakennettu lukuisia muita hypoteeseja: nämä ovat pitkälti samanlaisia, yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta korostavia. (Zhou & Shalley 2003; ks. myös Hakkarainen, Palonen et al. 2003 ja Ford 1996)

Luovuusteorioiden yleinen sanoma on muutenkin yhdensuuntainen. Turvallinen ympäristö, kommunikoiva työkulttuuri ja rohkaiseva, luottamusta osoittava johtaminen ovat keskeisesti luovuutta tukevia tekijöitä. Luovuuden tukirakenteet työssä ovat merkityksellisiä paitsi niiden tuottavuusvaikutusten vuoksi myös siksi, että tällaiset rakenteet tyypillisesti tukevat

työntekijän mahdollisuuksia toteuttaa itseään työssä ja saada tähän liittyvää palautetta. Ne vahvistavat työssä oppimisen ja mahdollisuuksia ja lisäävät työhön liittyvää oppimisen ja oivalluksen iloa. Niiden voidaan siis katsoa olevan työympäristön myönteisiä vetovoimatekijöitä. (Wilenius 2004; Himanen 2004)

Työn kilpailukyky perustuu jatkuviin innovaatioihin, luovuuteen ja riskinottoon. Tietoisuus siitä, että työntekijällä on panoksensa annettavana tähän haasteeseen vastaamiseksi, on työn mielekkyyden ydin. Tähänkin nähden on jossain määrin yllättävää havaita, kuinka suuri ero luovuuden osalta edelleen halutaan nähdä niin sanottujen esteettisesti tai tieteellisesti luovien ammattien (taiteen, tieteen ja kulttuurin) piiriin kuuluvien sisällöntuotannon ja muiden ammattien sisällöntuotannon välillä. Esim. paperikoneen pituusleikkurin toiminnan parantaminen uuden käyttökelpoisen ajatuksen avulla ei mitenkään laadullisesti eroa siitä uudesta ajatuksesta, joka auttaa ymmärtämään innovaatiomyönteisen organisaatiokulttuurin perusteita. (vrt. Castells & Himanen 2001)

Rajalinja” arkipäivän” sisällöntuotannon ja kulttuurisen sisällöntuotannon välillä on tyypillinen julkilausumaton perusoletus, joka nyky maailmassa turhaan vieroittaa sisällöntuottajat eri leireihin (Wilenius 2004). Eräs seuraus tästä kahtiajaosta voi olla sekin, ettei kulttuurisesti laadukkaan sisällön arvoa mielletä niiden piirissä, jotka on ”alennettu” arkiluovuuden harjoittajiksi. Tästä kärsivät osapuolet rajalinjan kummallakin puolella.

Riittävä lepo ja suhteellinen hyvinvointi on tutkimuksen mukaan myös edellytyksenä tarvittavaan orientaatioon ja työkykyyn. Aivojen hyvä vireystila on luovuuden elinehto. Himanen ilmaisee tämän maksimillaan: ”Päänkäytön yhteiskunnassa pää kuntoon”. Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin taustalla näyttää puolestaan olevan ennen kaikkea tasapaino tehtäviä varten annetun ajan, käytettävissä olevan energian ja osaamisen sekä toisaalta työstä saatavan tunnustuksen, palautteen ja kehittymismahdollisuuksien välillä. Epätasapaino uuvuttaa ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Vastaavasti tasapaino synnyttää työn imua ja hyvinvointia. (Hakanen 2002)

Luovuus työelämässä on siis paitsi tyydytyksen lähde ja sellaisena keskeinen työn vetovoimaa ylläpitävä elementti myös tärkeä kilpailukykyyn taustatekijä. Mikä tahansa toiminta menettää lopulta kilpailukykyänsä ja sen mukana työllistämismahdollisuutensa, jos luovuuteen perustuva kehittymismahdollisuus puuttuu. Mikä tahansa työ myös vaatii jatkuvasti ky-

kyä ratkaista luovasti uusia ongelmia. Ihmisten henkisiä kykyjä yhä enemmän hyödyntävässä ns. osaamisyhteiskunnassa luovuudesta on tullut kriittinen menestystekijä tarkasteltiinpa asiaa yksittäisen yrityksen/työyhteisön tai koko kansakunnan kannalta. Rutiininomaisesti työskentelemällä, mekaanisia toimintamalleja tiukasti noudattamalla ei globaalin kilpailun oloissa tarvittavaa tuottavuutta voida saada aikaan. (Himanen 2004; Osaava ja avautuva Suomi maailman talouden murroksessa 2004)

Luovuus on inhimillinen ominaisuus, joka ei ole sidoksissa esimerkiksi älykkyyteen, ei edes koulutukseen (Koski 2001). Jokainen ihminen voi olla luova. Jokainen on itse asiassa ollut sitä käytännössäkin ja käytännön pakosta, erityisesti lapsena. Yritysten tai muiden työyhteisöjen ei tarvitse etsiä ulkopuolelta erityisiä luovia henkilöitä. He ovat jo olemassa työpäivällä. Tutkimusten mukaan esimerkiksi luovuus työntekijöiden rekrytointiperusteena ei näytä tuottavan erityisen hyviä tuloksia. Kyse on enemmänkin luovuuden, innovaatioiden rohkaisemisesta ja sen esteiden poistamisesta. Rohkaisemisessa esimerkiksi rahapalkinnoilla näyttää olevan pienempi merkitys kuin ilmapiirillä ja yleisellä asenteella. Myös koulutus joka tukee yleistä osaamista, luovuusprosessien hallintaa ja tehtäväkohtaista motivaatiota näyttää olevan suhteellisen tehokasta. (Zhou & Shalley 2003)

Työelämän merkitys kansallisessa innovaatiojärjestelmässä voisi olla huomattavasti nykyistä suurempi. Tämä edellyttää kuitenkin asian merkityksen ymmärtämistä sekä tästä johdettavia strategisia ja operatiivisia ratkaisuja sekä yhteiskuntapolitiikan että yritysten strategioiden tasolla. Luovan työelämän merkitys on myös siinä, että luovuutta tukevat olosuhteet – ennen muuta vapaus toteuttaa itseään palkitsevassa ja virikkeitä antavassa ympäristössä – on avain työelämän mielekkyyteen. Myös työn vetovoiman kehittämistarpeiden näkökulmasta luovuutta tukevan työympäristön arvo on ilmeisesti paljon suurempi kuin on otaksuttu tai tiedostettu. On kuitenkin eri asia esittää vaatimuksia ”itsensä toteuttamisen ” mahdollisuuksista, kuin löytää ne käytännölliset asiat ja toimenpiteet, joilla tällaisiin vaatimuksiin voitaisiin työelämässä hallitusti vastata. Seuraavassa on alustavasti pyritty kartoittamaan tällaisia käytännön toimenpiteitä.

Mikä edistää luovuutta työssä

” Mutta eihän työpaikan rauhattomuudessa mitään luovaa ajattelutyötä voikaan tehdä”

(Leif Fagernäs⁵, HS 5.12.2004).

Luovuutta tukeva työympäristö on vaativa sekä vaadittavien ominaisuuksien että johtamisen näkökulmasta. Tässä on voitu sivuta vain joitakin ulottuvuuksia, jotka ehkä eniten ovat esillä alan kirjallisuudessa.

Luovuuden mystifiointi on johtanut monesti päättelemään, että kysymys on ilmiöstä tai lahjakkuuden lajista, jota ei voi järjestelmällisesti kehittää. Vaikka tämä tietyssä määrin pitäisikin paikkansa, on selvää, että jo tähän mennessä kertyneen laajan kokemus- ja tutkimustiedon pohjalta on mahdollista osoittaa asioita, joihin vaikuttamalla luovuudelle tulee tilaa ja kysyntää.

Tutkimuksen ja käytännön kokemusten mukaan hyviä lähtökohtia luovalle työympäristölle ovat tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja osallisuutta johdonmukaisesti tukevat käytännöt. Ne tuottavat luottamusta ja ”perusturvaa” jota tarvitaan työhön sitoutumisen tueksi. Nämä ovat kuitenkin vain lähtökohtia. Pelkkä turvallisuus ja siihen perustuva tyytyväisyys ei riitä: on jopa viitteitä siitäkin, että tietyissä olosuhteissa tyytymättömyys vaikuttaa positiivisesti luovuuteen. (Zhou & Shalley 2003)

Muita, ehkä vielä suoranaistemmin luovuutta tukevia käytäntöjä, liittyy työorganisaation tehtävän määrittelyyn, erilaisuuden merkityksen ymmärtämiseen, keskustelemaan ja kommunikoivaan työilmapiiriin, erehtymisen ymmärtämiseen, palautejärjestelyihin, ”hiljaisten työprosessien” merkityksen tunnustamiseen, delegoivaan johtamiseen sekä levon ja vapaaajan tarpeiden huomioon ottamiseen. Luovuus vaatii myös vapautta, avoimuutta, erilaisuuden sietämistä. (Luovuuskertomus 2004; ks. myös Wilenius 2004; Himanen 2004)

Luovuuden valjastaminen minkä tahansa työorganisaation käyttöön vaatii tietoa siitä, mihin organisaatio pyrkii. Vasta kun työntekijät ovat tietoisia yrityksen tavoitteista, on heillä mah-

⁵ Elinkeinoelämän Keskusliiton toimitusjohtaja

dollisuus asettaa työssään kysymyksiä, joihin vastaamalla näiden tavoitteiden toteuttamista voidaan edistää. Yrityksen tavoitteet tietysti muuttuvat ympäristön mukana. Sen vuoksi systemaattisesti innovatiivisuutta tukeva työskentely yrityksessä edellyttää visioita ja strategiaa, sekä niihin perustuvaa johdon ja työntekijöiden vahvaa yhteistyöhenkeä. Siihen liittyy myös joustavuus yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisen keinoista ja menettelytavoista (Ashton & Sung 2002). Johtamisen merkitys luovuuden edistämässä on siten olennainen.

Luovuutta tukevassa myönteisessä työilmapiirissä arvostetaan aloitteellisuutta ja omaperäisyyttä, jotka edesauttavat ja mahdollistavat luovien ratkaisujen syntymistä myönteisesti. Sen sijaan huonossa työilmapiirissä tunneperäiset ja henkilökohtaiset ristiriidat nousevat herkästi pintaan, jolloin ilmapiiiri saattaa huonontua entisestään, mikäli ongelmat nostetaan esille. (Uusikylä 1999)

Luovan keskusteluympäristön kannalta on olennaista etua siitä, että käytettävissä on erilaisia näkökulmia ja ajattelutapoja. Erilaisuus on innovaation käyttövoima. Tässä mielessä monikulttuurinen työympäristö, jossa on eri kansallisuuksien edustajia parantaa selkeästi luovuuden edellytyksiä. Monikulttuurisuus yhdessä muun moninaisuuden kanssa lisää toimintaympäristön luovuutta. Työperusteinen maahanmuutto voisi olla edistämässä luovuuden edellytyksiä. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen kuitenkin edellyttäisi nykyistä enemmän räätälöintiä esimerkiksi niin, että laadittaisiin omat ohjelmat osaajille tai potentiaalisille osaajille. Tämä tulisi ottaa huomioon myös niin koulutusjärjestelmissä kuin työnantajien vastaanottokyvyssä ja -halussa. Tällä hetkellä näitä markkinoita ei vielä ole. Maahanmuuttajatyövoima yleensä ja innovaatioiden aikaansaaminen tai käyttöönotto vaatii myös alkupanostusta myös Suomessa, vähimmillään koulutusta ja tukea työpaikalla sekä sosiaalista tukiverkkoa.

Erilaisuuden ja monimuotoisuuden myönteinen merkitys työelämän luovuudelle korostaa myös sukupuolten välisen tasapainon ja jännitteen huomioon ottamisen tarpeita. Ammatillinen segregatio on tämänkin vuoksi erityinen ongelma. Luovaan ja tuottavaan työhön on tältä kannalta lähtökohtaisesti hyvät edellytykset siellä, missä naiset ja miehet osallistuvat tasavertaisesti ja myös lukumääräisesti tasapainoisesti työprosesseihin.

Työttömyyden ja syrjäytymisen ongelmaa voidaan niin ikään tarkastella paitsi sen aiheuttamien kustannusten ja inhimillisen huonovointisuuden näkökulmasta myös työelämän moni-

naisuuden ja inhimillisen rikkauden näkökulmasta. Työllisyyden ylläpitäminen korkealla tasolla vahvistaa sitä resurssia, jonka varassa luovaan työotteeseen perustuva tuottavuus voi kehittyä ja vapauttaa vastaavasti voimavaroja niihin toimintoihin, joilla voidaan aktiivisesti tukea luovasti tuottavien työorganisaatioiden ja luovan työotteen kehittämistä.

Globalisaation sosiaalista ulottuvuutta pohtinut ILO:n maailmankomissio tiivistää moninaisuuden ja erilaisuuden merkitystä: ”tietoyhteiskunnan menestys riippuu moninaisen (diverse) työvoiman ammattitaidoista ja motivaatiosta ”(World Commission... 2004, s.65). Himanen painottaa niin ikään kansainvälisen vuorovaikutuksen ja monikulttuurisen lähestymistavan merkitystä työelämässä ja osaamisen kehittämisessä (Himanen 2004, s. 27-28). Erilaisuus ja erilaiset näkökulmat luovuuden käyttövoimana on myös luovuusteorian pohjalta johdonmukainen tulos: "all innovative, creative systems are divergent" (ks. Bateson 1980 s. 191). Tämä merkitsee sitäkin, että luovassa systeemissä on oltava "generaattori", joka tuottaa siihen sattumanvaraista tietoa.

Erilaisten näkökulmien merkityksellisyys innovaatioiden taustavoimana selittää myös osaltaan työmarkkinoiden dynamiikan hyödyllisyyttä. Esimerkiksi ammatillinen ja alueellinen liikkuvuus lisää tilanteita, joissa syntyy "vanhan ja uuden tiedon" välisiä rajapintoja ja vastaavasti mahdollisuuksia yhdistää osaamista luovalla tavalla. Samat syyt selittävät moniteisen lähestymistavan merkitystä tiedemaailmassa ja tutkimushankkeissa. Kulttuurien yhteentörmäykset ovat energian ja innovaatioiden lähteitä, jos ne hallitaan. Esimerkiksi Ruotsin Elinkeinoministeriön julkaisussa (Innovativa Sverige; Ds 2004:36) tuodaan esiin tarve tällaisen vuorovaikutuksen lisäämisestä työorganisaatioiden, tutkimuksen, koulutuksen ja maahanmuuttajien välillä. Samalla korostetaan työmarkkinoiden dynamiikan merkitystä ja erityisesti maahanmuuttajien myönteistä vaikutusta tässä prosessissa.

Yrityskulttuurin merkitys luovuudelle on yleisestikin olennainen: avoin ja kommunikatiivinen, vuorovaikutushakuinen kulttuuri on tärkeä osa luovuutta tukevaa ympäristöä (Zhou & Shalley 2003). Asiantuntijoiden ja tiedon osaava käyttö laajemminkin on niin ikään olennaisesti luovuutta tukeva tekijä. Toisaalta pelkkä tiedonhallinta ei näytä yksinään riittävältä, vaan sen tueksi tarvitaan sen osaavaa käyttöä tukevia organisatorisia järjestelyitä. (Länssalmi 2004; Zhou & Shalley 2003)

Oppimisen ja oivaltamisen ilo on luovuuden perusvoimavara. Nämä ihmisen myötäsyttyiset ominaisuudet kehittyvät sitä paremmin, mitä järjestelmällisemmin niitä tuetaan varhaislapsuudesta lähtien. Erehtymisen ja epäonnistumisen pelko on tältä kannalta tuhoisa: oppiminen perustuu paljolti yritykseen ja erehdykseen, kokeilunhaluun ja uteliaisuuteen. Sen vuoksi erehtymisen vapautta tulisi korostaa ja kannustaa oppimaan erehdyksistä kaikissa kasvatuksen, koulutuksen ja työelämän vaiheissa. Tämä myös korostaa palautteen merkitystä: usein virhe jää huomaamatta palautteen puuttuessa (Koski 2001). Rakentavan palautteen ja kielteiseksi koetun arvostelun ero on kuitenkin hienon hieno ja riippuu myös vastaanottajasta. On ilmeistä, että palauteprosessit hallitaan huonosti ja että ne myös vaatisivat vielä lisää tutkimusta.

Ei myöskään ole yhdentekevää, minkälaista työtä teetetään. Työtehtävistä tulisi voida päätellä, että niillä on merkitystä ja että tekijää niiden kautta arvostetaan. Hyvän palautteen ja palkitsemisen rakenteisiin näyttäisi pätevän sama, ulkokohtaista selittämistä välttelevä orientaatio. (Csikszentmihalyi 2004)

Kaikkeen työhön liittyy jatkuvasti luova elementti: tutkimukset (ja käytäntökin) ovat osoittaneet, että esimerkiksi työtehtävien suoritus ei käytännössä seuraa niitä varten laadittuja prosessikaavoja. Käytännössä työntekijät aina muokkaavat menetelmiä monin ”epävirallis” tavoin. Juuri nämä epäviralliset, usein suurta luovuutta osoittavat modifikaatiot, mahdollistavat sen, että työ ylipäättään tulee tehdyksi. Näiden arkipäivän innovaatioiden takana on pääsääntöisesti sellaista vuorovaikutteista oppimista, jolla ei ole mitään tekemistä esim. muodollisen työhön perehdyttämisen tai koulutuksen kanssa. Tämän vuorovaikutteisen oppimisen edistäminen on nykyisin laajalti tavoitteena ainakin ihanteen tasolla. Samasta syystä asiakkaat pyritään vetämään mukaan innovaatioprosessiin. (Brown 2003)

Johtamisen merkitys luovuudelle

*”Paremmuus koostuu parhaimmillaan yhtäaikaisesti sekä uuden kehittämisestä eli innovaatioista että kustannusjohtajuudesta ja laadusta. Aina pitää pyrkiä olemaan muita edellä uuden oivaltamisessa”
(Nokia Oyj:n varatoimitusjohtaja Matti Alahuhta 25.10.2004).⁶*

⁶ Matti Alahuhdan (Nokia Oyj) haastattelu: sisältyy työryhmän aineistoon.

” Edellyttääkö tämä työ luovuutta ja taiteellisuutta? Jos niitä tarvitaan, palkka voisi olla suurempikin”

(Ilkka Pohjanoksa⁷, HS:n viikkoliite NYT no 3.12-9-12 2004).

Työympäristö ja työkuulttuuri riippuvat olennaisesti johtamismenetelmistä ja johdon asettamista tavoitteista. Johtamisen kannalta keskeistä on muutenkin aikaansaada yleisesti luovuutta vahvistava asenneilmasto. Luovuuden mahdollisuudet riippuvat työn organisoinnin tavasta ja tuotannon taustalla olevista visioista sekä arvoista (Ruohotie 1996, s.16). Avainasemassa luovuuden kannalta ovat erityisesti tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja osallisuutta johdonmukaisesti tukevat käytännöt. Ne tuottavat luottamusta ja ”perusturvaa”, jota tarvitaan luovuutta vapauttavan työhön sitoutumisen tueksi (Himanen 2004). Turvallisuus sanan laajassa merkityksessä näyttää olevan eduksi luovuudelle (Damanpour 1991; West 2000; Sparrow & West 2002). Stähle, Sotarauta & Pöyhönen (2004) korostavat luovuuden ehtona johtamisominaisuutta, jota he kutsuvat kyvyksi aikaansaada jännitettä esimerkiksi vallalla olevien ajattelumallien tai alueellisten ilmiöiden välille.

Ympäristössä, jossa yritysten kilpailuetu perustuu entistä enemmän joustavaan ja asiakasohjautuvaan toimintaan sekä kykyyn tuottaa innovaatioita, tarvitaan refleksiivistä, dialogista ja osallistavaa johtamista. Esimerkiksi Antilan ja Ylöstalón (1999; 2002) sekä Tuomen ja Vanhalan (2002) tutkimukset suomalaisilla yritysaineistoilla osoittavat, että päätöksenteon delegointi, tiimimäinen työskentely ja henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet korreloivat positiivisesti yritysten taloudellista menestymistä osoittaviin tekijöihin. Samanlaisia tuloksia on saatu useista kansainvälisistäkin tutkimuksista. (esim. Appelbaum ym. 2000; Paaue 2004)

Luovuus työssä edellyttää myös, että sille on sisäinen tilaus, eli että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja erityisesti, että heiltä odotetaan luovuutta työmenetelmien ja tuotteiden kilpailukyvyyn parantamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Tämä ei useimmiten ole lainkaan itsestään selvää. Luovuuden haastetta ei kuitenkaan saa kasvattaa ylivoimaiseksi: luovuutta ei tunnetusti voi käskää, sitä voi vain houkutella. Luovuus edellyttää valppautta: on selvää että virkeät aivot ovat luovuuden perusta. Levon ja vapaa-ajan merkitys luovuudelle

⁷ Henkilöstöpalvelualan työnantajaliiton ja Terveyspalvelualan Työnantajaliiton toimitusjohtaja

onkin monipuolisesti osoitettu (Pelz & Andrews 1976). Luova talous, jossa työ ei tapahdu missään valvottavassa tilassa, asettaa tältä kannalta työn johtamiselle erityisiä vaatimuksia.

Toisaalta luova työympäristö näyttää kaatavan työajan ja vapaa-ajan raja-aitoja. Antilan tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ovat eniten kiinni työssä myös vapaa-aikanaan, ovat nimenomaan niitä, joilla työssään on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda esiin työmenetelmiä tai tuotteita koskevia uusia ajatuksia (Antila 2004). Tämä on tiettyssä mielessä arvattava tulos: työ jossa on sisäistä imua, vetää mukaansa vapaa-ajankin.

Kova aikapaine ei näytä edistävän luovuutta (Florida 2002). Uusikylän (1999) mukaan aikapaineet laskevat myös suoritusten tasoa. Rutiinisuuritusten ja hallinnollisten töiden suuri määrä näyttää selvästi lannistavan luovuutta. Itsenäisyys ja vapaus työssä vaikuttaa päinvastaisesti. Samoin mahdollisuus asettaa tavoitteet ja prioriteetit itsenäisesti samoin kuin todellinen osallisuus työorganisaation politiikkavalintojen tekemisprosessissa vahvistaa luovuutta. On siis aihetta tarkkaan pohtia, miten tulostavoitteet muotoillaan tai tarvitaanko niitä ylipäättään, jos luovuudelle on asetettava vaatimuksia (Uusikylä 2004). Vastaavasti olisi pohdittava, miten esimerkiksi Himasen ehdottamaa koulujen tason vertailua suoritettaisiin, jotta välttyttäisiin allikoilta.

Myös valtuuttava ja vastuuta jakava johtaminen tukee luovuutta. Yritykset ja kokeilut kuuluvat innovatiiviseen ympäristöön, niitä on rohkaistava. Vastaavasti epäonnistumisia erehdyksiä tulee ymmärtää, niiden merkitys oppimiselle on keskeinen ja ne raivaavat tietä onnistumisille. Osallisuus ja jatkuva vuorovaikutus muiden organisaation ja sen ulkopuolisten asiakkaidenkin kanssa on tärkeä osa luovuutta tukevaa työympäristöä. Myös sen kokeminen, että oma panos on merkityksellinen osa yhteistä ponnistusta, on arvokasta tukea luovuudelle. Hierarkiat ja suuret statuserot ovat vastaavasti luovuuden kannalta haitallisia. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004)

Valmius ideoiden kokeiluun sekä käyttöönottoon on luovuutta tukevaa johtamista. Ylipäättään tunnustuksen antaminen ja luovuuden palkitseminen lähinnä immateriaalista tukea antamalla näyttää olevan tärkeää. Sen sijaan materiaalistien palkkioiden sitominen luovien suoritusten tasoon ei näytä yksiselitteisesti olevan luovuuteen positiivisesti vaikuttava tekijä. Uusikylän (1999) mukaan sisäinen motivaatio kärsii, jos palkkio sidotaan suoritukseen tasoon.

Luovuuden tulosten mittaaminen on kuitenkin joskus varsin ongelmallista: niiden arvoa ei aina voida tietää välittömästi. Toisaalta esimerkiksi esimiesten objektiivisuutta tässä suhteessa näyttää tutkimuksen mukaan myös jonkin verran heikentävän pelko luovuuden valtasuhteisiin ulottuvista vaikutuksista. Tämän vuoksi suoritusarviot tältä osin tulisi alistaa myös ulkopuolisten evaluaattorien tehtäväksi. (Zhou & Shalley 2003)

Innovatiivisen työpaikan rakentaminen ja ylläpito sisältää usein kustannuksia. Vuorovaikutus vie aikaa, yrityksen vision kehittäminen ja sisäistäminen kaikkien henkilöstöryhmien osalta vie sekin aikaa ja muitakin resursseja, ja usein välttämättä tarvittava tutkimus ja kehittämistyö on myös suora kustannus. Valmius ja kyky vaadittavaan resurssointiin on siten keskeinen osa luovan työorganisaation johtamista.

Pirjo Ståhlen ja Markku Sotaraudan (2003) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle laatimassa arviossa tuodaan esiin tarve kehittää *alueellisia* johtamiskäytäntöjä. Niiden tulisi perustua:

- strategiseen ja visionääriseen johtamiseen
- verkostojen johtamiseen (kyky saada ihmiset toimimaan verkossa)
- resurssijohtamisen parantamiseen (kykyyn suunnata ja koota resursseja)
- tietämysjohtamiseen (kyky luoda toimintaympäristö, joka tukee tiedon luomista, jakamista ja rikastamista)
- instituutiojohtamiseen (kyky pitää yllä joustavaa institutionaalista rakennetta, joka vahvistaa luovuutta). Hautamäki korostaa vastaavasti tarvetta aikaansaada paikallisia ”tietämyskeskuksia” (Hautamäki 2004)

Johtamisen merkitys näkyy myös innovatiivisten yritysjohtajien menetelmissä. Seuraavassa on iskulauseilla kuvattu eräitä näistä:

- innovaation on oltava osa normaalia työtä (Graig Wynet)
- näe maailma asiakkaan silmin (Thomas Fogarty)
- älä pelkää epäonnistumista (Michael Dell)
- keskity innovaatioihin, joihin muut eivät keskity (Larry Keeley)
- ei ole olemassa huonoa ideaa, anna asiakkaiden valita (Nolan Bushnell)
- rakenna yhteistyöhön, älä kilpailuun, kysele: entäpä jos... (Mark Dean)
- fuusioi kärsivällisyys, intohimo ja erilaisuus (John Talley)
- tee mitä asiakas haluaa, mutta tee se paremmin (Marcian E. Hoff)
- työntekijät, jotka uskovat siihen mitä tekevät, tekevät sen paremmin (Daniel Vasella)

- torju sisäinen kilpailu (David Falfey)
- älä edistä luovuutta, ratkaise ongelmia luovalla tavalla (Esther Dyson)
- opit vain tekemällä virheitä (Esther Dyson)

Suurinta osaa näiden teesien taustoista on jo käsitelty edellä tai ne voidaan ainakin pääsääntöisesti johtaa näistä yleisemmistä työympäristölle asetettavista vaatimuksista. Ne auttavat kuitenkin havainnollistamaan sitä, mihin tavoitteisiin näillä vaatimuksilla olisi tähdättävä. (Peebles 2003)

Luovuuden johtaminen ei ole tämän ajan muoti-ilmiö. Jo 1800-luvulta alkaen tunnettu aloitetoiminta ja vähän nykyaikaisempi tuotekehitystyön organisointi ovat tyypillisesti osoituksia pyrkimyksestä käyttää järjestelmällisesti hyväksi työntekijöiden luovuutta. Yhteistoinnalliseen otteeseen perustuvien oppivien organisaatioiden rakentaminen ja käyttö jatkuvan parantamisen vauhdittamiseksi on jatkoa tälle kehittämisotteelle. Henkilöstökoulutus ja elinikäisen oppimisen tukijärjestelyt ovat myös parhaimmillaan luovuuden tukijärjestelmiä, joita voidaan johtamistoimin edistää. Voi kuitenkin olla, että nämä järjestelyt eivät ole riittävästi perustuneet luovuuden "lähteiden" ja esteiden analyysiin. Työntekijöiden motivoituneisuus ja sitoutuminen työhön vaikuttaa luovaan työotteeseen olennaisesti enemmän kuin hallinnolliset tukijärjestelyt tai koulutusmahdollisuudet vailla yhteyttä oman työn hallintaan ja tulevaisuusodotuksiin. Erityisesti työn mielekkyyden kokemukset ja "työn ilo" näyttävät liittyvän työsisältöihin, joissa on tilaa omille ratkaisuille ja itsenäiselle työotteelle.

Mikä estää luovuutta

”Pahoitti mielensä ja tuli työkyvyttömäksi”

(lääket.ja kir.tri Paavo Maijalan lausumaa 1960-luvulla).⁸

Jos tiedetään mikä edistää luovuutta, tiedetään myös, että puutteet näissä edistämisen ulottuvuuksissa estävät luovuutta. Edellisessä, johtamisen merkitystä käsittelevässä luvussa on näitä tekijöitä jo tuotu esiin. Esteiden poistamiseksi työpaikoilla voidaan tehdä oma-aloitteisesti varsin paljon. (Häyrynen 1994)

⁸ Paavo Maijala toimi 1950 ja –60 luvulla Rauman kaupunginlääkärinä, aluesairaalan johtajana ja Rauma-Repola Oy:n lääkärimä

Luovuus ei välttämättä näy suurina innovaatioina. Työelämän näkökulmasta on pikemminkin kysymys vähemmän näkyvästä kyvystä uudistua, oppia uutta ja soveltaa sitä lisäarvoa tuottavasti käsillä oleviin tehtäviin. Oppimisen ja luovuuden väliset yhteydet ovat ilmeisiä ja toisiaan tukevia. Näin ollen jatkuvan oppimisen mahdollisuus on työelämässä perustana myös luovuudelle. Työ ymmärretään kuitenkin usein – ehkä historiallisista syistä – toiminnaksi, jota tapahtuu sen jälkeen, kun se on ”opittu”. On mahdollista, että ”työn” ja ”koulutuksen” ymmärtäminen eri instituutioiksi vielä nykyisinkin haittaa työelämälähtöisen luovuuden kehittymistä. Myös elinikäisen oppimisen näkökulmasta tällainen koulutuksen ja työn vastakkainasettelu on haitallista. Raivolan et al. (2001) mukaan oppilaitoksia tulisi tarkastella osaamiskeskuksina, jotka edistävät sosiaalisen pääoman muodostumista toimialueellaan.

Mari Kiran (2003) tutkimuksessa tuodaan julki tutkimushavainto, jonka mukaan johtamisen ihanteet ovat viime aikoina selkeästi kehittyneet luovuutta tukevaan suuntaan. Toisaalta todellisuus, organisaatiot ja toimintamentaliteetti eivät edelleenkään näytä antavan tilaa tällaisen ihanteen mukaiselle johtajaroolille. Toiminta perustuu todellisuudessa edelleen yhdenmukaisuuden, ennalta määritettävyyden ja standardisoinnin (siis varsin tayloristisiin) ihanteisiin. Tutkijan mukaan työntekijän ”minuus” jää tällaisessa työssä käyttämättä.

Ristiriita tulee ymmärrettäväksi, jos sitä selitetään niin sanotuilla piilevillä perusolettamuksilla, jotka voivat poiketa suuresti julkilausutuista arvoista. Tällaiset perusolettamukset ovat perintöä, joka organisaatiossa siirtyy uusillekin työntekijöille monien, usein tiedostamattomien prosessien kautta. Millään pinnallisilla keinoilla ei voida muuttaa tämän perinnön mukaista toiminta- tai ajattelutapaa. (Wilenius 2004)

Toisaalta Kiran tutkimuksessa tuodaan esiin sekin, että kommunikatiivinen ohjausjärjestelmä, jossa työntekijä on ”kokonaisvaltaisesti” läsnä, on huomattavan vaativa ja että – mikä ongelmallisinta – sen kehittäessä puolitiehen jääminen näyttää kuormittavan sekä esimiehiä että työntekijöitä saavutettaviin etuihin nähden suhteettomasti. Luovan työympäristön aikaansaaminen näyttää vaativan mahdollisuutta keskittyä työn ydinsisältöihin ja tähän perustuvaa työnjakoa. ”Jälkibyrokraattisten”, luovaa työtä tukevien organisatoristen rakenteiden, prosessien ja työvälineiden puute on edelleen työympäristöissä ilmeinen. Näyttää siltä, että tarvitaan sekä organisaatioon perustuvaa ohjausta ja vapautta suhtautua siihen suuri-
piirteisesti.

Tutkimus tuo selvästi esille, että luovasti uudistavan toiminnan edellytyksenä on työntekijöiden hyvinvointia ja kehittymismahdollisuuksia korostava arvopohja. Tämän tulee myös näkyä käytännössä siten, että työntekijät todella kokevat olevansa mukana toiminnan kehittämisessä ja tavoitteiden asettamisessa. Johdon osuus on edellä esitetyin keskeinen tavoitin tällaisen ympäristön aikaansaamisessa. Merkityksellisen työn, työroolien ja työn rajojen etsimisestä tulee entistä tärkeämpi johdon tehtävä. Johdon tärkeä tehtävä on siis saada työntekijät mukaan sekä omaksumaan että luomaan organisaation suuntaa että toimintaperiaatteita. Ihanteet ja käytäntö törmäävät tässä usein toisiinsa.

Yhteiseksi koetut tavoitteet myös estävät sellaisten suljettujen pienyhteisöjen muodostumista, joille kehittyy omia ”sisäisiä arvoja”. Niitä syntyy lääkkeenä turvattomuuden ja arvottomuuden tunnetta vastaan, mutta ne kilpailevat usein keskenään tavalla, joka ei sisällä mitään myönteistä annettavaa työpaikan tavoitteiden tai luovuuden kannalta. Yleinen avoimuus on lääke tällaista eristäytymistä vastaan. Keskustelun rohkaiseminen ylipäättään on osa tätä avoimuutta.

Avoimessa keskusteluympäristössä erimielisyyksille on tilaa ja erilaisten näkemysten arvo tunnustetaan. Joustavat mahdollisuudet organisaation muodostamien aitojen ylittämiseen ja keskusteluyhteydet tätä kautta ovat niin ikään osa avointa keskusteluympäristöä. Liiallinen erikoistuminen kapeisiin ongelma-alueisiin näyttää myös – ehkä yllättävästikin – toimivan luovuuden kannalta kielteisesti. Yllättävänä voidaan ehkä pitää sitäkin, että työsuoritusten arviointi lähinnä vain esimiesten toimesta näyttää heikentävän tuottavuutta. (Pelz & Andrews 1976)

Huomionarvoinen ongelma luovuuden kannalta on myös aikapaine. Vastoin odotuksia aikapaine ei näytä edistävän luovuutta (Florida 2002; Himanen 2004; Wilenius 2004). Kiire ja rutiinien paineet syövät tehokkaasti edellytyksiä luovuudelta. Luovuus edellyttää korkeaa motivaatiotasoa ja luovan työn tulokset näkyvät usein vasta pitkän ajan kuluttua. Riittävän levon ja vapaa-ajan merkitys korostuu oloissa, joissa tuottavuus olennaisesti perustuu tiedon luovaan käyttöön. Tässä mielessä on hälyttävää, että kiireen on koettu lisääntyneen Suomen työelämässä viimeisen kymmenen vuoden ajan. Yksilön tasolla stressi näyttää olevan pääasiassa haitallista luovuudelle (Blom, Melin & Pyöriä 2001). Toisaalta kollektiivinen, ”yhteisesti koettu” stressi voi olla myös luovuuden käyttövoima. (Länsisalmi 2004)

Kuormittaviin työoloihin liittyy toinenkin luovuusongelma: luovuuden kannalta paras tilanne on haasteellinen ympäristö, jossa kuitenkin on mahdollisuus lepoon (levänneet aivot ovat luovuuden perusedellytys). Kiireinen ”jatkuva häätätilassa” toimiva työelämä johtaa uupumukseen, jossa energiaa ei ole aktiiviseen ja latausta antavaan vapaa-ajan elämään. Työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvät ongelmat ovat tältä kannalta myös luovan talouden ongelmia. (Himanen 2004)

Edellä on tuotu esiin ongelmia, jotka liittyvät autoritaariseen johtamiseen, päätöksenteon delegoimattomuuteen, hierarkkisiin organisaatioihin ja työntekijöiden epäitsenäisyyteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä organisaation ilmiöt kuvaavat yleisemmin sellaista johtamisilmastoa, jonka lähtökohtana on negatiivinen ihmiskäsitys. Se puolestaan pakottaa suunnittelemaan työt ennalta, asettamaan mitattavia tavoitteita ja kontrolloimaan jatkuvasti suorituksen tilaa. Näillä menetelmillä on tunnettu tehonsa, mutta luovuuden ja kestävän tuottavuuskehityksen kannalta ne ovat ongelmallisia. (Himanen 2004)

Kuten edellä on todettu, luovuuden taustalla olevia ajattelun rakenteita tunnetaan edelleen puutteellisesti. Tietoa on kuitenkin niin paljon, että työelämässä, koulutuksessa ja kasvatuksessa yleisemminkin voitaisiin siihen paljon nykyistä enemmän tukeutua. Se että näin ei ole tapahtunut, selittyy ainakin osaksi sillä, ettei luovuuden ratkaisevaa merkitystä kilpailukyvyille ja hyvinvointirakenteille ole riittävästi tunnistettu. Tavallaan näyttää puuttuvan *yhteinen* innovaatio, oivallus siitä, että ilman luovaa työelämää ei Suomella ole tulevaisuutta. Sen vuoksi olisi ilmeisesti tarpeen nykyistä määrätietoemmin käydä käsiksi tämän asian esiintuomiseen ja perustelemiseen tiedotusvälineissä ja koulutuksen samoin kuin työelämän eri tasoilla.

Mutta riskitkin on tiedostettava. Luovan muutoksen ja pysyvyyden välillä on jännite ja heidelmällinen tasapaino, jota tulisi kunnioittaa. Luovuuden yksi ulottuvuus on kyvyssä havaita tämän tasapainotilan kulloinenkin optimi. On hyvin todennäköistä, että luovuutta tukevan politiikan yhteinen nimittäjä on juuri valtuuttavan vapauden ja pysyvempien prosessien osaavassa yhdistämisessä. Tällä hetkellä painopiste on ilmeisesti liaksi pysyvyydessä ja rakenteiden tukemisessa.

Hallinnollisin (julkisin) toimin voidaan kuitenkin vain rajallisesti vaikuttaa elinkeinoelämän ja liiketoiminnan sisältöihin. Juuri yksityisessä liiketoiminnassa on kuitenkin se moottori,

jota luovan hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisessä tarvitaan. Liiketoimintaosaaminen on yksi niistä alueista, joilla erityistä osaamista ja luovuutta kaivattaisiin (Osaava ja avautuva Suomi maailmantalouden murroksessa 2004). Ei kuitenkaan ole mitään erityistä syytä tuudittautua ajattelemaan, että muilla sektoreilla luovuus olisi kunnossa.

Luovuuden tarpeet ovat yhtäläiset kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla. Erityistä luovuutta tarvittaisiin juuri tämän sanoman kanavoimiseen laajasti koko yritystoiminnan kenttään. On ajateltavissa, että nimenomaan kulttuuri laajassa merkityksessä muodostaa sen väylän, jota pitkin luovuuden merkityksen ja luovuutta tukevien toimintamallien sanoma parhaiten kulkee. Kysymys on toimintatavoista, joilla kulttuurielämän ja työelämän välille voidaan rakentaa siltoja ja monipuolistaa tätä kautta työelämän sisältöä. Taiteen ja taideteollisuuden näkyvyys ja yhteiskunnallinen legitimiteetti ovat tältä kannalta avainasemassa. Vuoropuhe- lussa ei välttämättä tarvita hallinnon välikättä.

Innovaatiojärjestelmän organisoinnista

Lähes kaikki ministeriöt käsittelevät asioita, joilla on liittymäkohtia luovuuteen ja kansalli- seen innovaatiojärjestelmään. Keskeisimpiä ministeriöitä tältä osin ovat kauppa- ja teolli- suusministeriö, opetusministeriö, työministeriö, ympäristöministeriö, sosiaali- ja terveyste- ministeriö sekä sisäasiainministeriö. Useat eri julkiset ja yksityiset ja näiden muodostamat yh- teisorganisaatiot toimivat ministeriöiden, julkisen tutkimuksen ja yritystoiminnan väli- maastossa tavoitteenaan edistää luovuutta, innovaatioita, kasvua sekä tutkimustulosten hyö- dyntämistä elinkeinoelämässä. Yritysten kehitys- ja rahoituspalvelujen julkisesta tarjonnasta vastaavat Finnvera Oyj, Finpro, Suomen Teollisuussijoitus Oy, Tekes ja VTT. Yritysten tutkimus- ja kehityspalveluja tarjoavia välittäjäorganisaatioita ovat korkeakoulujen sisäiset tutkimus-, innovaatio-, ja yrityspalveluyksiköt.

Tutkimusjärjestelmään kytkeytyvät myös teknologiakeskukset ja niihin linkittyvät tukipal- velut, keksintö- ja tekijänoikeusasioissa auttavat yksiköt (mm. Keksintösäätiö). Yritys- hautomot tarjoavat alkaville ja nuorille yrityksille ympäristön, jonka ylläpidosta vastaavat korkeakoulujen ohella seudulliset elinkeinopalvelut ja muut organisaatiot.

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelman ja hallituksen strategia-asiakirjan pohjalta on käynnistetty laaja julkisen hallinnon tuottavuushanke, joka koskee kaikkia hallinnonaloja.

Tavoitteena on kauttaaltaan parantaa julkisia palveluja ja niiden hyöty-kustannussuhdetta. Kaikki hallinnonalat laativat omat tuottavuusohjelmansa.

Edellä kuvatun ”innovaatiohallinnon” erityispiirre on, ettei siinä sanottavasti tule esiin työelämän *sisäisen* innovaatiopotentialin näkökulma. Tämä liittyy pitkälti siihen, ettei jatkuvien pienten innovaatioiden merkitystä taloudellisen kasvun, kilpailukyvyn ja tuottavuuden kannalta ole riittävästi ymmärretty.

3. Mitä pitäisi tehdä

Edellä esitettyä tiivistäen voidaan todeta, että :

- Uudet työpaikat syntyvät sinne, missä kyetään tuottamaan uusia ja parempia tuotteita tai palveluita asiakkaille. Luovuuteen perustuva tuottavuus on tältä kannalta työllisyyden ja hyvinvointirakenteiden säilyttämisen perusedellytys. Globalisaation myötä mahdollisuudet ovat laajentuneet ratkaisevasti, samalla kun haasteet ovat koventuneet. Käytännön toimille luovuuden edistämiseksi pitäisi siis olla suuri yhteiskunnallinen tilaus.
- Teknologiseen kehitykseen, erityisesti tieto- ja biotekniikkaan perustuvat mahdollisuudet kehittää tuotteita, palveluja ja toimintaa ovat niin ikään selvästi parempia, kuin mitä tähän saakka on osattu hyödyntää. Globalisaatiokehitys merkitsee sitä, että yhä useammin potentiaalisia asiakkaita on eri puolilla maailmaa.
- Kyky uuden luomiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen on globaalissa kilpailuympäristössä entistäkin olennaisempi hyvinvoinnin perustekijä, ja että luovuutta tukeva työelämä on tällaisen kyvyn ylläpitämisessä avainasemassa.
- Luovuutta tukeva työympäristö on työn vetovoiman ja mielekkyyden kannalta olennaisen tärkeä. Se toimii myös siltana palkkatyöstä yrittäjyyteen.
- Luova talous tulisi nähdä kulttuurin ja elinkeinoelämän vuorovaikutuksen luonnollisena tuloksena (ei tuloshakuisesti, vaan seurauksena)

Kansallinen kilpailukyky mutta myös työelämä sinänsä tarvitsee joka tapauksessa tuekseen järjestelmällistä luovuuteen perustuvaa tuottavuusstrategiaa, jonka osana tulisi olla muutakin yhteiskuntapolitiikkaa. Seuraavassa on tarkasteltu ensin työelämän omia kehittämistarpeita ja sen jälkeen muita politiikka-alueita silmällä pitäen sitä, miten muita kehittämistoimia tulisi suunnata työelämälähtöisen luovuuden vahvistamiseksi.

Työelämän kehittäminen

Yleisesti hyväksytyt hyvän työn kriteerit soveltuvat pääosin myös luovan työpaikan kriteereiksi. Keskeiset hyvän työpaikan kriteerit liittyvät kannustavuuteen, työn itsenäisyyteen ja vapauteen, organisaation vastuiden selkeyteen, kehittymis- ja kehittämismahdollisuuksiin. Hyvään työhön liittyy myös riittävä tuottavuus ja organisaation toiminnan kannattavuus, mikä tukee työn jatkuvuutta. Pelkästään näiden seikkojen tunnistaminen ei kuitenkaan näytä muodostavan riittävää perustaa sellaiselle muutokselle, johon nyt kilpailukykyistä ja kestävän kehityksen näkökulmasta olisi tarvetta.

Näyttää ilmeiseltä, että muutoksen käynnistämiseen tarvitaan lisää kannustimia. Vaikka lainsäädännöllä vain rajoitetusti voidaan tällaisia vaikutuksia aikaansaada, tulisi nämä mahdollisuudet nykyistä paremmin käyttää hyväksi. Sen vuoksi erityisesti työelämänsäädännön tavoitteisiin tulisi laajasti sisällyttää tavoite luovuuden edistämisestä. Välillinenkin tuki on tärkeää erityisesti asenteiden ja työympäristön ilmapiirin kehittämiseksi. Erityisesti yhteistoimintaa ja johtamiskulttuuria tulisi kehittää siihen suuntaan, että mahdollisuudet paikallistason luoviin ratkaisuihin paranisivat.

Kun työelämään valmistautuminen alkaa jo kouluissa, olisi tarpeen välittää tietoa siitä, mitä luova työelämä työntekijältä ja johtamiselta edellyttää paitsi työelämäsektorille myös koulutuksen suunnittelijoille että yhteiskunnallisille päätöksentekijöille. Pelkkä tiedonvälitys ei luonnollisesti riitä varmistamaan tarvittavan tahtotilan syntyä, mutta se on kuitenkin sen edellytys. Tarvitaan myös tutkimusta ja siihen perustuvaa laajaa yhteiskunnallista keskustelua luovuuden merkityksestä ja perustasta. Esimerkiksi Himanen katsoo edellä mainitussa raportissaan, että luovuuden työkuulttuuri tarvitsisi tuekseen TUPOa ja erityistä ”hyvinvointiyhteiskunnan johtajien koulutusohjelmaa”, joka toteutettaisiin yhteistyössä yksityisen

sektorin kärkijohtajien ja julkisen puolen parhaiden käytäntöjen johtajien kanssa. Myös Stähle ja Sotarauta ovat kiinnittäneet huomiota johtamiskoulutuksen tarpeisiin.

Johtamisen kehittäminen on kansallisen innovaatiojärjestelmän kannalta avainasemassa. Tämän vuoksi työministeriön työpolitiikan keskeisenä osana tulisi olla sellaisen kumppanuusstrategian omaksuminen, jossa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa johtamisosaamisen vahvistamiseksi kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittämistä silmällä pitäen. Tällaisen yhteistyön tavoitteeksi tulisi asettaa johtamisen parantaminen kaikilla työelämän tasoilla siten, että innovaatioympäristö olennaisesti vahvistuu.

Teollisen vallankumouksen ajalta periytyvät työkäyttäytymisen mallit ovat monin tavoin ankkuroituneet yhteiskunnassa vallalla olevaan ajatteluun ja instituutioihin siitä huolimatta, että pyrkimykset niistä irrottautumiseen ovat selvästi näkyvissä. Tarvittava ajattelun ja asenteiden muutos ei tapahdu helposti eikä resursseja uhraamatta.

Mikäli edellä esitetyt käsitykset luovuutta tukevasta ympäristöstä pitävät edes suuntaa antavasti paikkansa, työelämässä tulisi kiireellisesti vahvistaa rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat luovuutta. Seuraavassa taulukossa 1 on yhteenvedon- ja esimerkinomaisesti kuvattu tällaista johtamisotetta.

<i>Taulukko 1. Luovuutta tukeva johtamisote:</i>	
-	<i>korostaa kommunikatiivisen, rajojaan etsivän työtavan edistämistä (säännöillä ohjaamisen sijasta)</i>
-	<i>tukeutuu arvoihin, visioihin ja yhteisesti miellettyihin tavoitteisiin</i>
-	<i>delegoivaan työnjaon malliin</i>
-	<i>tukeutuu levon ja vapaa-ajan luovuutta tukevan merkityksen ymmärtämiseen</i>
-	<i>kannustaa työntekijää uteliaisuuteen, itsenäisyyteen ja aloitteellisuuteen tuotannon lisäarvoisuuden jatkuvaksi vahvistamiseksi (esim. vastuulliset tehtävät, välitön asiakasrajapinta)</i>
-	<i>ymmärtää riskinottamista ja erehdyksistä oppimista</i>
-	<i>ymmärtää työntekijöiden itsenäisyyden ja vapausasteiden merkityksen tavoitteiden asettamisessa</i>
-	<i>tukeutuu työntekijöiden osallisuuteen organisaation ja toiminnan kehittämistyössä.</i>
-	<i>ymmärtää työntekijän omakohtaiseen työn suunnittelun merkityksen ja kannustaa työntekijää itsenäiseen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen</i>
-	<i>ymmärtää koulutuksen ja työn vuorottelun merkityksen koko työiän ajan</i>
-	<i>arvostaa oppimista ja luovuutta tukevia vuorovaikutusrakenteita (ml. erehdyksen salliminen ja</i>

niistä oppiminen)

- rakentaa työn sisäisiä oppimismahdollisuuksia (esim. yhteiset, läpinäkyvät työprosessit, luovat arkipäivän ratkaisut kaikkien tehtäväksi)
- oivaltaa, että missä tahansa työssä vähintään kolmasosa ajasta tulisi käyttää oppimiseen
- luo mahdollisuuksia jatkuvaan urakehitykseen koulutustausta riippumatta
- ymmärtää sosiaalisen ja vuorovaikutuksellisen työtöteen merkityksen
- arvostaa vammaisten ja vaajatyökykyisten työpanosta
- arvostaa moninaisuutta ja erilaisuutta
- antaa tilaa huumorille ja leikinomaiselle työtöteelle
- kannustaa rajanylityksiin, erityisesti kulttuurielämän ja tieteen suuntaan
- arvostaa oma-aloitteista ja yrittäjämäistä toimintaa/työtöetta, joka suo mahdollisuuden myös vapaa-aikaan ja lepoon
- tukee yrittäjyyttä ja eri palvelussuhteiden joustavaa käyttöä elinkaaren aikana

Toimenpiteet

- ***Työlainsäädännön tavoitteisiin tulee kattavasti sisällyttää luovuuden edistäminen työelämässä.***
- ***Osallistavan ja aidosti yhteistoiminnallisen työtöteen myönteisten innovaatiovaikutusten merkitys tulee uudistettavassa yhteistoimintalainsäädännössä ottaa erityisen huomion kohteeksi.***
- ***Työelämän kehittämisohjelmaa (Tykes-ohjelmaa) tulee käyttää hyväksi luovuutta tukevien rakenteiden ja käytäntöjen edistämiseksi ja huolehtia siitä, että ohjelman hankkeita koskevassa päätöksenteossa otetaan entistä painokkaammin huomioon myös luovuuden edistämisen näkökulma. Sen tulisi olla vahvemmin myös osana hankkeiden tuloksia koskevaa arviointia.***
- ***Tykes-ohjelman ja työministeriön työpoliittisen tutkimuksen kautta tulee edistää tutkimusta ja kehittämistä, jonka avulla voidaan nykyistä paremmin paikantaa luovuutta ja innovaatioita työssä tukevia toimintatapoja, jotka liittyvät mm. johtamiseen, työn organisointiin, työyhteisöllisiin tekijöihin, palkitsemisjärjestelmiin, uusien teknologioiden hyödyntämiseen jne.***
- ***Tykes-ohjelman resursseja on entisestään vahvistettava.***

- *Työelämän ohjelmallinen kehittämistoiminta on lainsäädäntöteitse vakinaistettava.*
- *Tykesin ja TEKESin välistä yhteistyötä sosiaalisten innovaatioiden yhdistämiseksi teknologian uusiin sovelluksiin tulee tiivistää.*
- *Tykes-ohjelman menetelmäkehitysprojektiä tulee jatkossa suunnata luovuutta työelämässä eri tavoin edistävien tutkimus- ja kehittämishankkeiden aikaansaamiseksi. Erityisesti tulisi:*
 - *pyrkä entistä tarkemmin hahmottamaan ne työn (työsuorituksen) rakennneosat (esim. omakohtainen suunnittelu, suoritus, oma arvio suorituksesta ja uusi suunnittelu. jne.), joihin vaikuttamalla työn innovaatiopotentiaalia voidaan kasvattaa.*
 - *pyrkä selvittämään sitä, mikä osuus työn sisäisellä rakenteella (työprosessilla) on tai voi olla luovuuden edistämisessä.*
- *Työelämään valmistautuminen alkaa jo kouluissa. Tämän vuoksi on tarpeen välittää kattavasti tietoa siitä, mitä luova työelämä työntekijältä ja johtamiselta edellyttää paitsi työelämäsektorille myös koulutuksen suunnittelijoille että yhteiskunnallisille päätöksentekijöille.*
- *Työn ja koulutuksen vuorovaikutusta tulee edelleen lisätä työn organisointia ja vuorotteluvapaajärjestelmää kehittämällä.*
- *Työministeriön työpolitiikan osana tulee olla sellaisen kumppanuusstrategian omaksuminen, jossa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa johtamisosaamisen vahvistamiseksi kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittämistä silmällä pitäen.*

- *Ulkomaalaisten työntekijöiden ja heidän perheidensä asettumispalveluja sekä koututtamista tulee mm. OAUS –raportissa⁹ ehdotetuoin tavoin parantaa.*
- *Vammaisten työntekijöiden tarvitsemia tuki- ja sopeutusjärjestelyjä on aktiivisesti kehitettävä.*
- *Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuvan tuottavuusstrategian seuranta- ja kehittämismvastausta olisi osoitettava uudelle työ- ja koulutusasiainneuvostolle.*

Kasvatus ja koulutus

”...sanaan osaaminen ei tällä hetkellä päästä kiinni, koska sitä ei kommunikoida konkreettisesti. Viestin pitää olla selkeä: Täytyy osata pelkistää mitä tavoitellaan”

(Nokia Oyj:n varatoimitusjohtaja Matti Alahuhta 25.10.2004).¹⁰

Luovuuteen liittyvät ominaisuudet ihmisessä ovat osin perittyjä mutta suuressa määrin myös ympäristöstä riippuvia. Elinympäristön, kasvatuksen ja koulutuksen merkitys luovuudelle on tämän vuoksi keskeinen. Siksi luovan ajattelun ja toiminnan kehittämisen haaste tulee ottaa huomioon kaikessa kasvatus- ja koulutustoiminnassa kotikasvatuksesta ja päiväkodeista lähtien ammatillisia ja korkeimman asteen opintoja myöten. Luovuuden edistämisen tulee olla myös elinikäistä oppimista edistävien järjestelmien tavoitteena. Koulutusjärjestelmälle tulisikin luoda ”arkkitehtuuri”, joka nojaa luovuutta tukevien valmiuksien vahvistamiseen kaikessa koulutuksessa.

Koululaisten osaamista ja koulujärjestelmän toimintaa on arvioitu kansallisesti ja kansainvälisesti. Tulokset antavat rohkaisevan kuvan suomalaisen peruskoulun tasosta. Yleisimmin osaamista on arvioitu oppiainepohjaisesti, mutta mm. viimeisimmässä OECD:n PISA-tutkimuksessa arvioitavana oli myös ongelmanratkaisukyky. Luovuutta laajemmin ei tässä tai muissakaan tutkimuksissa ole selvitetty. Koulutusjärjestelmää sen eri osineen tulisikin arvioida myös tästä näkökulmasta.

⁹ Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi; Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004

¹⁰ Matti Alahuhdan em. haastattelu

Varhaiskasvatuksessa ja koululaitoksessa on viime vuosikymmenten aikana otettu enenevästi huomioon luovan ajattelun ja toiminnan vaatimuksia, mutta paljon on vielä tehtävissä. Luovuuden edistämisen tarpeita yleissivistävän koulutuksen osalta on tarkasteltu opetusministeriön luovuus ja kulttuurikasvatushankkeessa vuosina 2003 –2004 ja tarkastellaan edelleen Opetushallituksen luovuus- ja kulttuurikasvatushankkeessa vuosina 2004-2006. Niissä tuodaan esiin mm. opetussuunnitelmien ja opettajankoulutuksen merkitys luovuuden edistämisessä. Seuraavassa esitämme lähinnä luovuuskirjallisuutta hyödyntäviä huomioita kasvatuksen ja koulutuksen kehittämisen haasteista:

Luovuudelle tulee tarjota virikkeitä ja tilaa. Kaikki lapset ovat luovia, mutta luovien taitojen vahvistamisessa ja edistämisessä varhaiskasvatuksen ja koulun rooli korostuu. Luovuuden edistämisen tavoitteen tulee kuulua opettajankoulutukseen ja opettajien ja varhaiskasvattajien täydennyskoulutukseen. Lisäksi tulee huomata, että koulut ovat myös työyhteisöjä, jolloin koulujen johtajien rooli luovan koulutyöyhteisön kehittämisessä on keskeistä. Tämä tulee ottaa huomioon heidän koulutustarpeita arvioitaessa.

Lasten ja opettajien lisäksi luovuuden merkitystä tulisi korostaa myös vanhemmille, koska vanhempien osaaminen ja mahdollisuudet tältä osin ovat usein puutteelliset. Tämä voisi tapahtua osana kodin ja koulun välistä yhteistyötä.

Suomalaisen koulutuksen perinne on ns. päähänpänttäämismetodi. Tämä aikanaan kenties hyvinkin tarpeellinen menetelmä (vrt. Seitsemän veljestä) on ajan myötä tullut ongelmaksi koulutuksessa. Vaikka uusia opetus- ja oppimismenetelmiä on otettu käyttöön, tutkimusten mukaan päiväkotien ja koulujen ala-asteiden jälkeisessä kasvatuksessa luovuuden rohkaisu edelleen vähitellen väistyy päähän pänttäyksen tieltä. Myös opinnäytteiden on todettu olevan harvoin luovia tuotteita, pikemminkin selvityksiä tarkkaan rajatulta alueelta. Tämä ei ole omiaan vahvistamaan luovuuden parempaan käyttöön suuntautuvan työelämän kehittymistä.

Koulutuksessa tulee tunnistaa ja varjella intuitiivisia kykyjä ja panostaa luovuuden, kuten keksimisen, ongelmanratkaisun, hahmottamisen ja ilmaisutaidon kehittämiseen. Ihmettelyä, luovia havaintoja ja kykyä mielikuvien muodostamiseen tulisi ihailta ja niihin tarttua pedagogisesti. Tarvitaan ”mieltämysyksiköiden” kokoa kasvattavia harjoituksia.

Myös kokonaisuuksien hahmottamisen kyky on tärkeää. Kapea erikoistuminen vähentää luovuuden esiin pääsemisen todennäköisyyttä, ja siksi varhaisen ja kapean erikoistumisen trendi koulutuksessa tulee murtaa. Sen sijaan tulee tavoitella syvällistä ja laaja-alaista oppimista, joka tuottaa monialaisia ajattelijoita. Kaikkeen koulutukseen tulisi monipuolisesti liittää taiteellisen ilmaisukyvyn kehittämistä ja ”käden taitojen” hankkimista.

Luovuuden tukeminen ja edistäminen koulutuksessa edellyttää yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden merkityksen oikeanlaista ymmärtämistä. Luovuus ilmenee yksilöissä, mutta yhteisö luo sille edellytyksiä. Koulutuksen ja varsinkin kouluyhteisön yhtenäisyyttä on syytä monin paikoin vaalia, mutta samaan aikaan koulutusta voidaan kehittää niin, että siinä otetaan huomioon yksilölliset motiivit ja kiinnostukset, eikä kaikkea opetusta tarjota kaikille saman ”valmiin” kaavan mukaan. Yksilöllisten erojen tunnistaminen ja huomioon ottaminen koulutuksessa on kuitenkin sitä vaikeampaa mitä suurempia ovat oppimisryhmät ja luokkakoot. Siksi luokkakokojen pitäminen riittävän pieninä on tärkeää.

Luovuuden edistämisen näkökulmasta koulutuksessa joudutaan kyseenalaistamaan myös totuttua ”hyvän oppijan” mallia. Luova mutta suoritustasoltaan keskinkertainen oppilas nähdään usein ongelmaoppilaana. Yksilöllistä luovaa aloitteellisuutta tulee koulutuksessa tukea, ja on kannustettava ottamaan riskejä ja oppimaan erehdyksistä. Kannattaa myös huomata, että hyvä itseluottamus ei ole aina luovuuden ilmenemisen ehto, mutta oppijan itseluottamuksen lisääminen luovien kykyjen käytössä tukee varmasti luovuuden käyttöä myöhemmin koulutuksessa ja työelämässä.

Kun koulutusta, oppisisältöjä ja oppimismenetelmiä kehitetään, tulee tunnistaa ylikuormittumisen vaara. Jos vanhat ja uudet oppimismenetelmä ja opiskelumuodot kasaantuvat rinnakkaisiksi käytännöiksi, ne voivat kohtuuttomasti lisätä oppilaiden työmäärää. Koulutukseen ja opiskeluun pätee sama liiallisen tietomäärän kuormituksen uhka kuin tämän päivän työelämääinkin. Erityisesti työmuistia kuormittava turha informaatio on luovuuden kannalta erittäin turmiollista. Toinen riski ja luultavasti myös mahdollisuus liittyy teknologian nopeaan kehitykseen. Oppimista tapahtuu nykyisin yhä enemmän kodin ja koulun ohella uusien teknologien välineitä käyttämällä. Television sekä internetin yms. multimedien haitat ja mahdollisuudet virikkeiden tarjonnassa ja luovuuden tukemisessa olisi selvitettävä nykyistä paremmin ongelmien karsimiseksi ja hyvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Nopea teknologinen kehitys asettaa erityisiä haasteita ammatilliselle koulutukselle. Yrityksillä on tärkeä tehtävä työvoiman taitojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä, ja niillä on ajan tasalla olevaa tietoa uusista tekniikoista ja niiden asettamista vaatimuksista osaamiselle. Tämä tietous tulisi saada ajantasaisesti koulutuksen ja työelämän yhteiseen käyttöön, onhan ammatillisen osaamisen ajantasaisuus tunnetusti yksi keskeisistä vetovoimatekijöistä.

Työelämälähtöisen luovuuden kehittymisen kannalta onkin ongelmallista, jos työ ja koulutus ymmärretään toisistaan irrallisiksi toiminnoiksi, eri instituutioiksi. Myös elinikäisen oppimisen näkökulmasta tällainen koulutuksen ja työn vastakkainasettelu on haitallista. Sekä koulutuksessa että työelämän kehittämistoimissa tulee pyrkiä tämän vastakkainasettelun poistumiseen. Työn ja koulutuksen joustavaa vuorottelua tulee suosia. Koulutus tulee nähdä osana työtä ja työ osana koulutusta. Missä tahansa työssä vähintään kolmasosa ajasta tulisi käyttää oppimiseen.

Edellä on tuotu esiin joitakin kasvatukseen ja koulutukseen liittyviä lähtökohtia ja näkemyksiä, jotka vaikuttavat edellytyksiin kehittää työelämää luovuutta nykyistä paremmin hyödyntävään suuntaan. Seuraavassa taulukossa on esimerkinomaisesti ja tiivistäen kuvattu näitä luovuutta tukevan kasvatuksen ja koulutuksen ulottuvuuksia.

Taulukko. 2. Luovuutta tukeva kasvatusta ja koulutus

- *Luovuudelle tulee tarjota virikkeitä ja tilaa*
- *Luovuuden merkitystä tulisi korostaa myös vanhemmille*
- *Luokkakokojen pitäminen riittävän pienenä on tärkeää*
- *On kannustettava ottamaan riskejä ja oppimaan erehdyksistä*
- *Luovaa aloitteellisuutta tulee tukea*
- *Koulutusta tulisi kehittää niin, että siinä otetaan huomioon yksilölliset motiivit ja kiinnostukset*
- *Itseluottamuksen vahvistamiseen luovien kykyjen käytössä olisi kiinnitettävä huomiota*
- *Tulee tunnistaa ylikuormittumisen vaara myös koulutuksessa*
- *Koulutus tulee nähdä osana työtä ja työ osana koulutusta*
- *Koulutukseen tulisi monipuolisesti liittää taiteellisen ilmaisukyvyn kehittämistä ja käden taitojen hankkimista*
- *Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden tarpeiden tasapainoista huomioon ottamista tarvitaan*
- *Varhaisen ja kapean erikoistumisen trendi koulutuksessa ei tue luovaa osaamista*

Toimenpiteet

- *Kasvatuksessa tulee varhaiskasvatuksesta lähtien nykyistäkin järjestelmällisemmin tavoitella luovuutta tukevaa opetus- ja opiskeluotetta sekä kehittää opiskeluympäristöjä tässä tarkoituksessa (taulukko 2).*
- *Taidekasvatuksen asemaa koulutuksessa on parannettava.*
- *Käden taitojen arvostaminen on saatava nousemaan ja niiden vahvistaminen koulutuksessa on panostettava.*
- *Luovuuden merkitystä tulee tarkastella myös ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa samalta pohjalta kuin on jo osin tapahtunut yleissivistävän koulutuksen osalta opetusministeriön luovuus- ja kulttuurikasvatushankkeessa 2003-2004 ja tapahtuu Opetushallituksen vastaavassa hankkeessa. Kansallisen luovuusstrategian yhteydessä tulee vaikuttaa siihen, että saataisiin aikaan koulutusjärjestelmää koskeva ”luovuusarkkitehtuuri”.*
- *On tärkeää, että opetusministeriö, Koulutuksen arviointineuvosto ja Korkeakoulujen arviointineuvosto arviointitoimintaa kehittäessään ottavat huomioon oppiainerajat ylittävät, oppimiselle edellytyksiä antavat ajattelun ja toiminnan muodot ja prosessit, kuten luovuuden, ja niitä edistävän oppimisympäristön. Myös koko koulutusjärjestelmää voitaisiin arvioida luovuuden edistämisen näkökulmasta osana koulutuksen luovuusarkkitehtuuria.*
- *Työn ja koulutuksen vuorovaikutusta tulee lisätä niin, että se edistää luovien voimavarojen käyttöä niin työssä kuin koulutuksessakin.*
- *Erityisesti ammatillisessa koulutuksessa tulee käyttää hyväksi mahdollisuudet, joita sisältyy ensimmäisten vuosien työkokemuksiin. Työn herättämät kysymykset ja ongelmat suhteessa opittuun tietoon sekä muuttuvaan teknologiaan ja toimintaympäristöön tulisi aika ajoin voida testata erityisessä ”koulutuksen ja työelämän vuorovaikutuksen testauslaboratoriossa”.*

- *Korkeakoulujen opetuksen tason nostamiseen tulee kiinnittää huomiota myös luovuuden näkökulmasta. Opinnäytetöille tulisi asettaa enemmän luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviä tavoitteita.*
- *Sekä yhteiskunnan vastuulla olevan aikuiskoulutuksen että henkilöstökoulutuksen merkitys kansalliselle innovaatiojärjestelmälle on keskeinen. Ammatillista osaamista monipuolisesti vahvistavaan ja teknologian hyödyllisiä ja luovia käyttötaitoja edistävään henkilöstö- ja aikuiskoulutukseen sekä sen tasapuoliseen jakaantumiseen olisi sen vuoksi luotava nykyistä enemmän kannustimia ja mahdollisuuksia.*

Tiede ja tutkimus

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa luovuus on kirjoitettu sisään sen määritelmään. Tilastokeskuksen käyttämien määritelmien mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain olennaisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö.

Perustutkimukselle on tunnusomaista uuden tiedon tavoittelu ilman välitöntä käytännön sovellusta. Perustutkimusta on esimerkiksi ominaisuuksien, rakenteiden sekä syy- ja seuraussuhteiden analyysit, joiden tavoitteena on uusien hypoteesien, teorioiden ja lainalaisuuksien muodostaminen, todentaminen ja selittäminen. Soveltavassa tutkimuksessa on tavoitteena jokin uuden tiedon avulla toteutettava käytännön sovellus. Pyrkimyksenä voi olla esim. sovellusten etsiminen perustutkimuksen tuloksille tai uusien menetelmien ja keinojen luominen tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistyöllä (tuote- ja prosessikehityksellä) tarkoitetaan tutkimuksen tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämistä uusien tuotteiden, palvelujen, tuotantoprosessien tai menetelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen.

Luovuus on olennainen osa kaikkea tutkimus- ja kehittämistoimintaa, ei vain tieteellistä tutkimusta. Tutkimustoiminnalle on tyypillistä systemaattinen, pitkäjänteinen toimintatapa ja tutkijoilta edellytettävä perusteellinen koulutus ja syvä perehtyneisyys omaan tutkimusalueeseen. Menestyvältä tutkijalta edellytetään oman alueensa erinomaisen hallitsemisen

lisäksi kykyä yhdistellä tietoja ja asioita uudella tavalla. Luovuus merkitsee tutkijan työssä näkymättömien yhteyksien keksimistä ja mallintamista sekä niiden olemassaolon todistamista. Tutkijan luovuus edellyttää koko ajan opittujen asioiden uudelleenarviointia ja käytössä olevien menetelmien jalostamista. Huippututkija tuottaa uutta tietoa mutta myös uusia ajattelutapoja ja tutkimusmenetelmiä.

Tutkimukselliset oivallukset syntyvät yhä useammin tieteiden rajapinnoilla, joissa yhdistellään tietoa ja osaamista eri aloilta hyvinkin yllättävillä tavoilla. Esimerkiksi biotieteiden kehityksessä on menossa vaihe, jossa eksaktien perusluonnontieteiden tutkimusmenetelmiä käytetään yhä enemmän biologisten ilmiöiden tutkimiseksi ja ymmärtämiseksi. Luovat tutkimusympäristöt suunnitellaan jo alun perin niin, että niissä on eri alojen tutkijoita lähekkäin ja yhteistyössä toistensa kanssa. Niiden syntymistä on syytä tukea ja vahvistaa.

Yksi tutkijan luovuuden perusedellytyksiä on hiljaisen tiedon esille nostaminen. Sitä syntyy ja nousee pintaan erityisesti tutkijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Muiden tutkijoiden esittämät ajatukset yhdistyvät omassa mielessä siihen, mitä itse on tehnyt ja havainnut. Dialogi on parhaita keinoja edistää oivalluksia. Siksi luovissa tutkimusympäristöissä on tilaa ja aikaa kohtaamisille.

Tutkimusympäristön luovuuden ja muun työympäristön luovuuden välillä ei ole niin suurta eroa kuin usein ajatellaan. Samat asiat edistävät uusien oivallusten syntymistä molemmissa ympäristöissä. Merkittävin ero on, että tutkimusympäristössä oivalluksiin pyritään systemaattisesti ja että ne rakentuvat niin vahvasti aiemman osaamisen ja tiedon varaan.

Toimenpiteet

- *Suomen Akatemian tulee jatkaa luovuuden edistämistä tutkimusrahoituksella, innovatiivisten tutkimusympäristöjen ja poikkitieteellisen tutkimuksen tukemisella sekä tutkijoiden välisen kansainvälisen vuorovaikutuksen lisäämisellä. Tutkimusrahoituksessa on otettava huomioon myös kilpaillun rahoituksen mahdollinen myönteinen luovuuteen, innovatiivisuuteen ja aktiivisuuteen kannustava merkitys.*
- *Tutkimuksen rahoittajien tulee kehittää rahoitushakemusten arviointia niin, että se tunnistaa nykyistä paremmin tieteidenväliseen ja poikkitieteelliseen tutkimukseen si-*

sältyvät vahvuudet ja mahdollisuudet.

- *Kansallista huippuyksikköpolitiikkaa, jonka tavoitteena on ollut luovien tutkimusympäristöjen synnyttäminen ja tukeminen, tulee edelleen jatkaa ja vahvistaa. Korkea tieteellinen taso, poikkitieteelliset tutkijaryhmät ja riittävä perusrahoitus tarjoavat tälle edellytykset.*
- *Kansainvälistä yhteistyötä tutkijanuran eri vaiheissa on lisättävä, koska se on yksi parhaista tavoista kehittää tutkijan osaamista harppauksina ja saada luovuuden potentiaali esiin. Suomen Akatemian tulee tukea tutkijoiden ulkomailla työskentelyä, tutkijanvaihtoa ja tutkijakoulujen kansainvälistymistä.*
- *Valtion tukemissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa luovuuden edistäminen tulee olla nykyistä keskeisemmin esillä rahoituksen myöntämisen ja hankkeiden valinnan kriteerinä.*
- *Talousneuvoston sekä tiede- ja teknologianeuvoston panosta ja ohjausta luovuutta tukevien järjestelyjen vahvistamiseksi työ-, talous- ja tiede- sekä teknologiapolitiikassa tulee entisestään vahvistaa.*

Taide ja kulttuuri

”Kulttuuri ymmärretään turhan usein korkeakulttuurina, jolla on vain vähän tekemistä ihmisen arkipäivän kanssa. Pohjimmiltaan kyse on ajattelutavoista ja kanssakäymisen muodoista, jotka ohjaavat päivittäistä elämäämme. Tästä löytyy myös kulttuuritoimintojen ja -laitosten tehtävä. Ne tarjoavat vuorovaikutuksen mahdollisuuden, mahdollisuuden tutkia olemassa olevaa ja etsiä tietä uuteen. Kyky kysyä ja nähdä toisin on kaiken innovatiivisen toiminnan perusta. Kulttuuri- ja taide-laitosten tuottama innovaatiopääoma on merkittävä voimavara globalisoituvassa maailmassa.”

(Porin Taidemuseon johtaja Esko Nummelin radiohaastattelussa 16.12.2004)

Taide on sekä luovuuden toteuttamista että sen tutkimista. Taide avaa uusia näkökulmia tuttuihin asioihin ja luo uutta ymmärrystä. Taiteessa myös tunteet ja kokemukset ovat tärkeä tie luovuuteen, oivaltamiseen ja tietoon. Taiteilijoiden työskentelyedellytyksistä huolehtiminen on panostusta luovuuden ytimeen.

Taiteella on esimerkkivaikutusta luovuuden käytölle muussa toiminnassa. Ymmärrystä luovuudesta voidaan parantaa taidetta seuraamalla ja kulttuuria harrastamalla. Siksi on huolehdittava taide- ja kulttuuripalveluiden saatavuudesta ja korkeasta laadusta. Alueelliset kulttuuripalvelut ovat myös tärkeä osa luovia ympäristöjä. Luovan toiminnan paikkoina ne lisäävät alueiden vetovoimaa työ- ja tuotantoympäristönä.

Kulttuuriharrastusten ja luovuuden edistämisen kannalta erityisen merkittävää on kouluissa tapahtuva taideopetus- ja kasvatus, koska vain kouluissa taideopetus kohtaa koko ikäluokan. Taideopetuksen asemaa kouluissa tulisikin heikentämisen sijasta vahvistaa. Myös muu kulttuurikasvatus sekä lastenkulttuurin kehittäminen on tärkeää. Niissä vahvistetaan uskoa ja kykyjä itseilmaisuuksiin.

Kansallisen politiikan näkökulmasta taiteen ja kulttuurin rahoituksesta huolehtiminen luo tärkeällä tavalla edellytyksiä luovan hyvinvointiyhteiskunnan kehittämiseksi. Jotta voidaan panostaa uusia luovia sisältöjä ja tai luovia ympäristöjä tuottaviin toimintoihin, kulttuurin alueelle tarvitaan uudentyyppejä luovan toiminnan rahoitusmuotoja. Kulttuuriin panostaminen on nostettava erityiskysymyksestä koko yhteiskunnan kehittämiseen vaikuttavaksi kysymykseksi.

Kulttuuripolitiikassa voidaan ja tulee vahvistaa virinnyttä kulttuurielämän ja elinkeinoelämän vuorovaikutusta. Sen tulee kuitenkin tapahtua taiteen itseisarvoisuuden periaatetta kunnioittamalla. Taide ja kulttuuri on yritysten toimintaympäristöön liittyvä voimavara, erityisesti innovatiivisilla uusilla yritystoiminnan alueilla. Vuorovaikutuksen edistämiseksi tarvitaan yrityskentän ja kulttuurialan toimijoiden väliin sijoitettavaa rahoittajien, tuottajien ja managerien toiminnan lisäämistä.

Muotoilun ja muun taiteelliseen luovuuteen perustuvan toiminnan merkityksen ymmärtäminen yritystoiminnassa voi lisätä monien yritysten menestymisen mahdollisuuksia. Taiteellisesti luovalle työlle perustuvan kulttuuriteollisuuden ja kulttuuriosaamisen vahvistaminen

on keskeinen osa luovan talouden kehittämistä ja sen vientipotentiaalin kehittämistä. Sen edistäminen osana kansallista innovaatiopolitiikkaa on erittäin ajankohtaista.

Erityisesti kansainvälisessä vuorovaikutuksessa yhä tärkeämmäksi tulee ns. kulttuurinen luokutaito eli kyky ymmärtää ja hyödyntää omaan ja vieraisiin kulttuureihin liittyviä, vuorovaikutuksen edistymiseen liittyviä seikkoja, jotka voivat vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti myynnin edistymiseen. Myös virikkeellisellä, toimintaympäristöllä on vaikutusta luovuuden esiintymiseen yritys- ja työelämässä. Siksi myös sisä- ja ulkotila-arkkitehtuuriin, yhdyskuntarakentamiseen ja kaavoitukseen liittyvät asiat ovat tärkeitä luovuuden edistämisessä.

Taiteella ja kulttuurilla on liikunnan tavoin todettu olevan myönteisiä vaikutuksia ihmisten fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, viihtymiseen ja muuhun hyvinvointiin. Tämän tiedon hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä on vielä alkutekijöissään. Ajatus siitä, että kulttuuri on työstä irrallinen vapaa-aikaan liittyvä ilmiö, ei ole perusteltu. Taide ja kulttuuri voi rikastuttaa työtä ja työyhteisöjä, mutta vastaavasti myös työelämän sisältöjen tunnustaminen luonteeltaan kulttuuriksi on tärkeää erilaisten töiden ja työyhteisöjen jäsentymiseksi osaksi laajempaa luovan yhteiskunnan kokonaisuutta.

Vireä kansalaisyhteiskunta on vireän työ- ja tuotantoelämän edellytys. Taiteen ja kulttuurin lisäksi tulee nähdä myös liikunnan ja nuorisotyön merkitys luovan hyvinvointiyhteiskunnan vahvistamisessa.

Toimenpiteet:

- *Luovuussuuntautuneen yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta tulee tunnustaa kulttuurin aiempaa suurempi merkitys koko yhteiskuntapolitiikassa. Tämä edellyttää kulttuuripoliittisten kysymysten ja vaikutusten tarkastelua muissakin kuin hallinnon omissa ohjelmissa ja hankkeissa. Eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä on tarpeen lisätä erityisesti kulttuuriosaamisen ja luovan talouden edistämiseksi.*
- *Valtioneuvosto hyväksyi keväällä 2003 periaatepäätöksen taide- ja taiteilijapolitiikan kehittämisestä, joka perustuu ajatukselle luovan hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisestä ja sisältää myös monia ehdotuksia, jotka liittyvät taiteen ja kulttuurin käyttö-*

miseen työ- ja tuotantoelämän edistämisessä. Näiden ehdotusten toteuttamista olisi kiirehdittävä.

- *Kansallisen luovuusstrategian laadinnan yhteydessä tulisi harkita, tulisiko perustaa luovuuden ja luovan talouden edistämiseksi eri hallinnonalojen ja muiden luovuuden edistämiseen vaikuttavien tahojen yhteistyöelin.*
- *Taiteen ja kulttuurin rahoituksesta valtaosa kohdistuu taide- ja kulttuurilaitosten toimintaan, pieni osa suoraan taiteilijatukeen. Kiintiöimättömiä resursseja on hyvin vähän. Kulttuuripolitiikan rahoitusmekanismeja tulee kehittää siten, että niillä voidaan reagoida nykyistä paremmin uusien luovuutta edistävien hankkeiden monopuliseen ja suurimittaisempaan tukemiseen. Koska myös muiden hallinnonalojen eri hankkeilla on usein kulttuurisia ulottuvuuksia, se tulee ottaa huomioon niiden rahoitusinstrumentteja kehitettäessä.*
- *Kansalaisyhteisöjen panos luovuuden tukirakenteiden vahvistamiseksi tulisi nykyistä vahvemmin sisällyttää kulttuuri- ja työelämän kehittämislinjauksiin*

Elinkeinotoiminta

Luovuuden hyödyntäminen ja edistäminen on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) taloudellisen menestymisen ehto. Miten yritys sitten menestyy luovuutta hyödyntäen?

Suomessa pk-yritykset ja myös liikevaihdon, taseen ja henkilöstön puolesta suuremmat yritykset ovat menestyneet pääasiassa matalan ja organisatorisesti vähätasoisien linjamallin ansiosta. Toisin sanoen henkinen ja toiminnallinen välimatka johdon ja työntekijöiden välillä on ollut yleensä yrityksissä lyhyt. Esimerkiksi monissa perhey yrityksissä edellä mainitut välimatkat ovat olleet jopa vaikea tunnistaa tai määrittellä.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tärkeäksi kysymykseksi on muodostunut myös se, miten pk-yritysten kasvua ja innovatiivisuutta voidaan yhteiskunnassa tukea tuottavimmin. Suomessa on tarvetta kasvuyrityksille, sillä yrityskannasta noin kymmenisen prosenttia yrityk-

sistä tähtää kasvuun. Monella yritykselle nykyinen koko ja tilanne on riittävä, eikä yritys halua lähteä hakemaan suurempaa skaalaa riskinotoin tai epävarmuuden kustannuksella.

Käynnissä oleva globalisaatiokehitys vaikuttaa pieniin valtioihin voimakkaammin kuin suuriin valtioihin. Tämä on voinut myötävaikuttaa pienten valtioiden, kuten Suomi ja Ruotsi, hyvään taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen. Pienten valtioiden tai tekijöiden on ollut pakko sopeuttaa ja muokata tekijänsä globalisaation edellyttämällä tavalla menestyäkseen ja pystyäkseen vastaamaan kansainväliseen kilpailuun.

Luovuuden hyödyntäminen on keskeinen osa puheena olevan ongelman ratkaisua. Suomessa yritysten kehittämistoiminta, erityisesti innovaatioita hyödyntäen, on onneksemme melko aktiivista ja tarkoituksenmukaista. Kuitenkin polku esimerkiksi tuotteen kehittämisestä markkinoille saamiseen saakka on todella kuoppainen, mutkikas ja pitkä. Matka on vielä pitempi mikäli puhutaan globaaleista markkinoista ja niille pääsemisestä. Nykyisessä taloudellisessa maailmassa ei enää riitä, että tuote on saatu kotimarkkinoille luovuutta hyödyntäen, vaan eri vaiheiden lyhentymisestä ja nopeutumisesta johtuen, ovat vaiheet osittain päällekkäisiä ja ei-lineaarisia. Yritysten luovuus pitää kohdistaa tuotteen saamiselle päämarkkinoille.

Sama asia tulee esille, jos tarkastellaan esimerkiksi rekisteröityjen patenttien suhteellista lukumäärää. Suomi on tässä kansainvälisessä vertailussa ”mitalisijoilla”, mutta uusien ja kasvuhakuisten yritysten lukumäärässä keskikastia.

Työsuhdekeksintölainsäädäntö pyrkii osaltaan tukemaan työntekijöiden innovatiivisuutta ja toisaalta varmistamaan, että työnantajana toimiva yritys voi saada käyttöönsä työssä syntyneet keksinnöt. Työntekijällä on oikeus ”kohtuulliseen korvaukseen” keksinnöstään. Aivan selvää ei ole, että työsuhdekeksintölainsäädäntö nykyisellään riittävästi tukee työntekijöitä luovuuteen ja keksintöjensä esiin tuomiseen. Toisaalta erityisesti pienyritysten mahdollisuudet korvausten maksamiseen voivat olla rajallisia. Näiden näkökohtien parempi yhteensovittaminen saattaisi edellyttää työsuhdekeksintölainsäädännön kehittämistä ja korvausmahdollisuuksien parantamista esimerkiksi rahastointijärjestelyillä.

Korkea kustannustaso ja vähäiset resurssit hidastavat kansainvälisiä sijoituksia ja ulkomaisia teollisuusinvestointeja. Suomen keskeiseksi kilpailutekijäksi on nousemassa luovuus ja muotoilu, joiden avulla kuluttaja voi saada kokemuksia ja elämyksiä.

Miten työelämä ja yrityksen prosessit tähän vaikuttavat? Tuottavuus ja työelämä tarvitsee yhä koulutetumpaa, erikoistuneempaa ja monikulttuurista (esim. kieli- ja kulttuuritaitoista osaajaa). Samalla koulutustason noustessa ja mahdollisesti myös työntekijöiden riskihaluttomuuden kasvaessa tulisi panostaa työelämää ja yritystoimintaa edistävien luovuusmekanismien käyttöönottoa ja myötävaikuttamista. Täten pystytään parhaiten lisäämään kilpailukykyä kansainvälisessä maailmassa ja toimintaympäristössä.

Työryhmä suosittelee edellä mainituin perustein toimenpiteitä seuraavien linjausten pohjalta.

Toimenpiteet

- *Työsuhdekeksintölainsäädännön kehittämistarpeita sekä työntekijöiden kannustimien että yritysten kehittämistarpeiden näkökulmasta olisi selvitettävä.*
- *Yritys- ja elinkeinotoiminnan (tuki)politiikassa tulee huomio kohdistaa luovuutta tukevan kilpailukyvyn rakentamiseen (mm. yritysideoita, tuote- palveluinnovaatioiden rohkaiseminen, tuotekehittely, tuotekehittelyn ja tutkimustoiminnan integroiminen, yrittäjäpotentiaalin vahvistaminen työelämäjärjestelmissä = yrittäjyysshakuiset työtilanteet).*
- *Riski- ja aloittavan yritystoiminnan rahoitusta ja muuta tukea on edelleen vahvistettava.*
- *Työvoima- ja elinkeinokeskusten tulee voimaperäistää alueellista yrittäjyyttä koskevaa verkostoitumista ja kumppanuusstrategista toimintaa. Tässä olisi muun ohessa pyrittävä monipuoliseen ja välittömään vuorovaikutukseen korkeakoulujen, kulttuuri- ja yritys-elämän sekä työelämän välillä.*

- *Alueittain tulee korostaa vahvuuksia, joihin elinkeinoelämän ja korkeakoulu- sekä kulttuurielämän välisessä yhteistyössä panostettaisiin, jotta alueet menestyisivät kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa.*
- *Itseuudistuvaan alueelliseen kehittämistyöhön, luovan alueellisen jännitteen aikaansaamiseen ja innovatiivisen aluejohtamisen kehittämiseen olisi panostettava. Alueellinen kulttuuri on voimakas innovaatiotekijä: tämä tulisi kehittämistyössä ottaa huomioon.*
- *Yrittäjyyttä kehitettäessä tulisi panostaa kulttuuriosaamisen innovatiiviseen soveltamiseen.*
- *Työelämästä (työsuhteisesta työstä) tulisi haravoida luovia yrittäjiä ja kannustaa heitä hyödyntämään luovuutta.*

Työelämän turva ja tasapaino

Yksilötason perusturvallisuus antaa toimintavapautta luovuudelle. On myös mahdollista ottaa riskejä, kun tietää, että yhteiskunta ei jätä heitteille. Turvallisuus voi vähentää halua uusien ratkaisujen etsimiselle, mutta luovan työelämän tarpeita ajatellen turvallisuus – esimerkiksi osaamispääoman kartuttamisen mahdollistajana – painaa selvästi enemmän kuin turvan puute.

Luova toiminta sisältää sekä onnistumisen mahdollisuuden että epäonnistumisen riskin. Riskiä voi vähentää yksilön omin ratkaisuin sekä yhteiskunnan toimenpitein. Kokonaisuutena terveyshuoltoon, työsuojeluun, sosiaaliturvaan ja sosiaalivakuutukseen perustuva turva-verkko on tärkeä osa suomalaista innovaatiojärjestelmää.

Edellä on tuotu esiin, että perusturva työpaikalla on edellytys luovuutta tukevan työilmapiirin syntymiselle. Erityisesti on syytä huolehtia riittävän levon ja virkistykseen mahdollisuuksista. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on osa tätä kokonaisuutta.

Hyvä arki antaa ihmiselle voimavaroja. Tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeää paitsi jaksamisen, myös luovuuden kannalta. Ihminen on kokonaisuus, jonka toimintaky-

kyyn vaikuttaa niin työelämä kuin myös perhe- ja muu arkielämä. Luovaa työtettä tukee se, että arki sujuu hyvin. Tällöin on mahdollisuus keskittyä työasioihin ilman, että yksityiselämän asiat huolettavat liiaksi työaikana. Toisaalta perheestä ja muista läheisistä ihmissuhteista saa virikkeitä ja tukea työn tekemiselle sekä elämäniloa. Arjen ja työn sidokset ovat siis vähintäänkin kahdensuuntaisia.

Joustavat työjärjestelyt, joissa otetaan huomioon ihmisen elämäntilanne, mahdollistavat työnteon eri elämänvaiheissa. Myös yhteiskunnallisilla palveluilla on roolinsa työnteon edellytysten luomisessa: päivähoido, koulut aterioineen, terveydenhoito ja vanhustenhoito ovat edellytyksiä sille että niin miehet kuin naisetkin voivat eri elämänvaiheissaan tehdä työtä. Jo nyt, mutta etenkin tulevaisuudessa, väestön ikääntyminen haastaa työelämän uudella tavalla. Perheen kannalta tarpeellisia työaikajoustoja ja muita järjestelyjä on ajateltava jatkossa entistä enemmän paitsi pikkulapsiperhevaiheen, myös ikääntyneiden vanhempien huolenpidon näkökulmasta.

Perhe säätelee ajankäyttöä. Varsinkin pienet lapset voivat toimia myös ”puskurina” liiallista työntekoa vastaan. Työpäivä on lopetettava ajallaan ja siirryttävä toisenlaisiin arjen haasteisiin. Perhe toimii tällöin vastapainona työlle ja lisää suhteellisuudentajua työssä. Se luo myös areenan monenlaiselle luovuudelle, joka parhaimmillaan heijastuu myönteisesti työssä. Perheessä on mahdollisuus, ja ehkä välttämättömyyskin, oppia katsomaan asioita useammasta näkökulmasta: miehen, naisen, nuoren ja lapsen. Asioiden näkeminen uusista näkökulmista edistää uusia oivalluksia ja luovien ratkaisujen löytämistä.

Valtaosa sekä miehistä että naisista on sitä mieltä, että miesten tulisi osallistua nykyistä enemmän lastensa hoitoon ja kasvatukseen.¹¹ Isien roolin vahvistaminen on olennaista isien ja lasten suhteen kehittymisen kannalta. Lasten kanssa toimiessaan niin isät kuin äiditkin löytävät itsestään uusia ominaisuuksia ja oppivat ongelmanratkaisua. Isien panos omissa perheissään törmää nykyisin usein ristiriitaan työnteon vaatimusten kanssa; ajan jakaminen työn ja perheen välillä on haaste niin naisille kuin miehillekin. Naisille on perinteisten roolimallien mukaisesti ollut sallitumpaa asettaa työnteolle rajat perheen tarpeiden mukaan. Sama oikeus ja mahdollisuus on turvattava myös isille. Tällä tavoin isien suhde lapsiin vahvistuu ja samalla myös ehkäistään ennalta pienten lasten vanhempien väsymistä.

¹¹ Tasa-arvobarometri 2004. Sosiaali- ja terveysministeriö, Julkaisuja 2004:20. Helsinki, 2004.

Aivojen vireystilasta keskeisesti riippuu niiden luova kapasiteetti. Kiire, kuormittavat työolosuhteet ja levon puute ovat ilmiöitä, joihin luovaan talouteen nojaavassa hyvinvointiyhteiskunnassa on entistä vähemmän varaa. Muun muassa näiltä osin tarvitaan myös työsuojeluviranomaisten ohjaavaa kapasiteettia. Työsuojeluviranomaisten toimivaltaan kuuluu lähinnä sen tarkastelu estääkö työ ja työjärjestelyt riittävän levon mahdollisuuksia.

Luovuutta tukevassa ympäristössä on monia piirteitä, jotka ovat myös terveyden kannalta positiivisia: riittävä lepo ja vapaa-aika on näistä kenties tärkein. Myös tiedonkulku ja vuoro-vaikutus ovat asioita, joilla on selviä yhteyksiä paitsi luovuuden tukeen myös työsuojeluun ja työturvallisuuteen. Tavoitteellinen ja delegeoiva sekä luottamukseen nojaava johtaminen on niin ikään osa työympäristöä, jossa luovuudelle tulee tilaa ja joka samalla tukee työntekijöiden ammatillista ja urakehitystä. Näiden työympäristön ominaisuuksien varmistaminen on vain hyvin rajallisesti mahdollista työsuojeluvalvonnan keinoin. Toisaalta on ilmeistä, että myös työsuojelun viranomaistoiminnassa ja erityisesti työsuojelun yhteistoiminnassa työpaikoilla voitaisiin näitä asioita nykyistä tehokkaammin edistää. Kysymys on sekä asenteiden muokkauksesta että tiedonvälityksestä. Ohjaavaan ja neuvovan työhön viranomaisilla on velvollisuus perinteisemmän työsuojelun osalta jo lain perusteella. Tältä pohjalta olemassa olevia valmiuksia olisi mahdollista kehittää siten, että luovuutta tukeva asenneilmasta kehittyisi myös työsuojeluviranomaisten toimien varassa.

Työoloja ja turvallisuutta valvovat viranomaisorganisaatiot edistävät lainsäädännön minimitaso noudattamisen lisäksi hyviä lainsäädännön minimin ylittäviä toimintatapoja. Lainsäädännön minimitaso ei aina ole selkeästi määriteltävissä, koska osa lainsäädännöstä on sellaista, että se ohjaa jatkuvaan parantamiseen eikä välttämättä osoita kaikkiin asioihin tiettyä konkreettisesti mitattavaa lainsäädännön minimitasoa puhumattakaan keinoa sen saavuttamiseksi. Minimitaso muodostuu käytännön kautta, ja monissa asioissa vaatimustaso saattaa vähitellen muuttua ajan kuluessa ja yhteiskunnan toimintaympäristön muuttuessa.

Viranomaisten rahoittamassa toiminnassa tulisi tarkastella kaikkia työn tekemisen muotoja tasapuolisesti. Parannettavaa löytyy: esimerkiksi Tilastokeskuksen ja työministeriön työlolotutkimuksissa on pääsääntöisesti selvitetty vain työsuhteessa olevien henkilöiden tilannetta. Näin siitä huolimatta, että yrittäjäasemassa ja toisaalta palkkasuhteessa tehtävän työn piirteistä käydään vilkasta keskustelua ja ajankohtaisen tutkimustiedon saaminen olisi vält-

tämätöntä. Myös Työterveyslaitoksen tutkimusta olisi nykyistä enemmän kohdennettava luovuutta tukevan työympäristön ulottuvuuksiin.

Viranomaisilla on myös lainsäädäntöön perustuvia kehittämis- ja neuvontatehtävä, joita toteuttaessaan viranomaisten tulisi toimia aktiivisesti työelämän toimijoiden tukena. Työsuojeluvalvonnassa keskeinen tavoite on työpaikkojen halun ja kyvyn parantaminen työolojen kehittämiseksi. Työpaikoille jää toimintavapauksia ja tilaa luovuudelle etsittäessä paikallisiin ja organisaatiokohtaisiin olosuhteisiin soveltuvia tehokkaita käytännön ratkaisuja.

Työsuojeluviranomaisten toiminnassa luovuuden edistäminen tapahtuu säädöksiin ja tulosopimuksiin perustuvan toiminnan kautta. Luoville toimintatavoille on kuitenkin tilaa: luovuuden näkökulma voi olla mukana valittaessa ja kehitettäessä entistä tehokkaammin vaikuttavia toimenpiteitä ja niiden sisältöä. Luovuus ei kuitenkaan ole sellainen alue, joka voitaisiin asettaa kriteeriksi sille, mille työpaikoille valvontaa kohdistetaan (=valvonnan suuntaamisen kriteeriksi).

Työelämän vetovoiman lisäämisen tavoite tukee luovuuden tarkastelemista laajasti myös työsuojelupiirien toiminnassa. Samansuuntaisia vaikutuksia on ollut ikääntymisen ja työssä jaksamisen näkökulmien sisällyttämisessä työsuojeluhallinnon toimintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämän Veto-ohjelman avulla pyritään muun muassa näiden lähtökohtien pohjalta parantamaan työelämän vetovoimaa¹².

Ohjelmallinen toiminta on saattanut yhteistyöhön sellaisia tahoja, joiden kanssakäyminen on ollut aikaisemmin vähäisempää. Tämä on hyödyllistä silloin, kun eri toimijat vaikuttavat samoihin tavoitteisiin. Esimerkiksi työelämän vetovoimaisuutta on alettu tarkastella ottaen laajasti huomion asiaan vaikuttavat eri osa-alueet: hyvä työelämän laatu ja turvallisuuskulttuuri, työterveyshuolto ja kuntoutus, työn moninaisuus ja tasa-arvo sekä taloudellinen kannustavuus. Nykyisin nämä sektorit toimivat aikaisempaa lähempänä ja tiiviissä vuorovaikutuksessa.

¹² Veto-ohjelman Internetsivut osoitteessa: <http://www.vetoatyoelamaan.fi>

Toimenpiteet

- *Työaikajoustoja ja muita työn ja perheen yhteensovittamista tukevia järjestelyjä kehitetään edelleen työpaikkatasolla.*
- *Isiä tulee kannustaa käyttämään entistä enemmän perhevapaita ja vahvistamaan isän rooliaan.*
- *Perhevapaalainsäädäntöä kehitettäessä tulee laajentaa näkökulmaa myös ikääntyvien vanhempien hoitotarpeisiin.*
- *Luovuutta tukevaa asenneilmastoa tulee kehittää myös työsuojeluviranomaisten toimien varassa.*
- *Työaika- ja lepoaikavalvontaa on tehostettava kiinnittäen erityistä huomiota riittämättömän levon luovuutta ehkäiseviin vaikutuksiin.*
- *Luovuutta ja työntekijän henkistä kasvua tukeva työ tulee mieltää osaksi työsuojelun tavoitteita. Työntekijöiden ja johdon välinen toimiva vuoropuhelu tulisi nähdä osana tällaista työtä.*
- *Työterveyslaitoksen tulee nykyistä suuremmassa määrin kohdentaa tutkimustaan luovuutta tukevien työmenetelmien ja luovan työympäristön edellytysten selvittämiseen.*

Maankäyttö, rakentaminen ja ympäristö

"Alueiden käytön suunnittelun tavoitteena on...edistää...rakennetun ympäristön kauneutta ja kulttuuriarvojen vaalimista..."
(ote maankäyttö- ja rakennuslain 5 §:stä).

Edellä on korostettu eri elämänalueiden vuorovaikutuksen merkityksessä luovan ympäristön rakentamisessa. Tämä vuorovaikutus perustuu parhaimmillaan paitsi keskusteluun ja eri-

laista osaamista verkostoivaan työotteeseen myös siihen, että ulkoinen ympäristö tukee tällaisen vuorovaikutuksen rakentumista. Erityistä merkitystä on sillä, että eri elinkeinoalat voivat riittävästi tukeutua toisiinsa ja kehittää toimintojaan logistisesti ja luovasti yhteisten etujen toteuttamiseksi. Alueiden käytön ja rakentamisen ratkaisuilla ja sitä palvelevan suunnittelujärjestelmän toimivuudella on tämän vuoksi tärkeä osa luovuutta tukevan ympäristön kehittämisessä.

Luovuutta ja tuottavuutta tukevan ympäristön ominaisuuksia voidaan tarkastella käyttäjälähtöisesti toisaalta yritysten toimintaedellytysten ja toisaalta työvoiman valintojen kannalta. Kumpaakin näkökulmaa on syytä arvioida työpaikan tai asunnon lähiympäristöstä koko seudun vetovoimaan vaikuttaviin tekijöihin asti. Toimiva yhdyskunta tukee yrityksen kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla. Viihtyisä ja omaleimainen asuinympäristö vetää puoleensa osajia, joista yritykset ovat kiinnostuneita työvoimanaan, ja joiden asuinpaikkavalintoihin niiden on siksi enenevässä määrin sopeuduttava.

Maankäytössä keskeinen lähtökohta on olemassa olevan ympäristön parantaminen luovuutta tukevalla tavalla. Esimerkiksi lähiöissä asuu viidennes suomalaisista ja niiden vetovoimaisuuden turvaaminen asumisen laadun, asumiskustannusten, palvelujen saatavuuden, joukkoliikenteen toimivuuden ja luontoyhteyden kannalta korkeatasoisina asuinalueina on pysyvä haaste. Myös keskustojen elinvoimaisuudesta huolehtiminen on osa yhdyskunnan toimivuuden ylläpitämistä.

Ympäristön ominaisuuksiin vaikutetaan sekä markkinalähtöisin ratkaisuin että julkishallinnon eri poliittikalohkojen ja suunnittelujärjestelmien kautta. Esimerkkinä edellisestä ovat asunto- tai toimitilojen laatu. Jälkimmäiseen kuuluvat kuntatasolla mm. käytetty maa- ja kaavoituspolitiikka sekä asuntopolitiikka. Seututasolla kysymys on ennen kaikkea yhdyskuntarakenteen ja liikennejärjestelmän kehittämisperiaatteista, joita ohjataan mm. maakuntakaavoituksen ja liikennejärjestelmäsuunnittelun avulla. Moniin luovuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaviin ympäristöominaisuuksiin julkisella hallinnolla on vain välillinen vaikutusmahdollisuus.

Valtakunnan tasolla kysymys on ennen kaikkea lainsäädännön toimivuudesta. Maakäytön ja rakentamisen säätely perustuu pääosin maankäyttö- ja rakennuslakiin (132/1999). Se linjaa alueiden käytön suunnittelun tavoitteita (5§), määrittää kullekin kaavatasolle omia reunaeh-

toja (28§, 39§ ja 54§) sekä asettaa vaatimuksia rakentamiseen (mm. 117§ ja 118§). Luontoarvojen vaalimista ohjataan luonnonsuojelulaille (1096/1996). Ympäristön terveellisyydestä huolehditaan ympäristönsuojelulakiin (86/2000) perustuen.

Ympäristölainsäädännön perustavoitteena on kestävä kehitys edistäen tukea hyvän elinympäristön aikaansaamista. Sitä voidaankin pitää myös luovuutta ja tuottavuutta tukevan ympäristön perusominaisuutena. Hyvä elinympäristö on edellytys ihmisen hyvinvoinnille ja toimintakyvylle. Elinympäristön tulee siksi olla terveellinen, turvallinen ja viihtyisä. Myös yhdyskuntarakenteen ja infrastruktuurin toimivuus, palvelujen saatavuus, tarpeita vastaavat asuinolot ja mahdollisuus luontoelämyksiin kuuluvat hyvän elinympäristön ominaisuuksiin.

Isona haasteena on, miten nämä hyvän elinympäristön tavoitteet toteutuvat käytännössä. Esimerkiksi paikan viihtyisyys ei synny yksipuolisesti tonttituotannon tehokkuustavoitteiden ehdoilla tapahtuvalla kaavoituksella tai hintakilpailuun perustuvalla rakentamisella. Ympäristön vetovoima luovuutta edistävällä tavalla vahvistuu yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden vuorovaikutuksesta asuin- ja toimintaympäristön rakenteissa ja sen tukeminen suunnittelulla on vaativa tehtävä. Seuraavassa eräitä luovuuden kannalta tärkeitä elinympäristön ulottuvuuksia, joihin taitavalla suunnittelulla ainakin jossakin määrin voidaan vaikuttaa:

Omaleimaisuus. Useimmille ihmisille on tärkeää saada ote paikasta, merkitä se omakseen. Paikkaidentiteettiä vahvistavat mm. alueen tunnistettavuus, inhimillinen mittakaava, hahmotettavuus ja luettavuus sekä paikan historia ja sen ympäristössä näkyvien muutosten hitaus. Paikan merkitsemistä omakseen vahvistaa mahdollisuus sen moniaistiseen kokemiseen. Siinä on tärkeää mm., miten liikkuminen tapahtuu ja miten alueen eri toiminnot ovat suhteessa toisiinsa. Tutkimusten mukaan toimintojen lomittuminen on niiden erottelua parempi suunnitteluperiaate.

Erotautuminen. Elämäntapojen yksilöllistyminen muuttaa ihmisten käsitystä siitä, millaisessa ympäristössä halutaan elää. Esimerkiksi asumisessa pyritään entistä enemmän itsensä toteuttamiseen ja oman elämäntyylin mukaiseen naapurustoon. Keskimääräinen hyvä ei enää tyydytä asunnontarvitsijoita. Työn vastapainona halutaan paikkoja, jossa voi puuhastella. Muutos näkyy mm. asuntoalueiden entistä tietoisempänä profiloituna jo suunnitteluvaiheessa sekä ns. tiiviin ja matalan rakentamistavan ja pientalojen suosion kasvuna asuntorakentamisessa.

Yhteisöllisyys. Fyysinen ympäristö luo sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ulkoiset puitteet. Samalla kun ihmiset haluavat erottautua, he haluavat kuulua myös yhteisöön. Yhteisön muodostumisen edellytyksiä ovat kontaktien mahdollisuus ja yhteenkuuluvuus. Niitä voidaan tukea tai vaikeuttaa niin rakentamis- kuin kaavoitusratkaisuillakin. Yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeää myös ympäristöstä huolehtimisen näkökulmasta.

Yllätyksellisyys. Valmiiksi suunniteltu ja rakennettu alue voi olla tylsä ja yllätyksetön. Luovuuteen kuuluu yllätyksellisyys. Siksi voisi ajatella, että myös yllätyksellisyys ympäristössä kannustaa luovuuteen. Yllätyksellisyttä voi toki suunnitella, mutta niitä syntyy myös antamalla tilaa omaehtoiselle tilan haltuun ottamiselle. Tyhjentyneiden varasto- ja teollisuustilojen väliaikaiskäyttö kokeilevan kulttuurin puitteena tai muuttuminen työpajoiksi ja uusien yritysideoiden hautomoksi ovat tästä esimerkkejä.

Turvallisuus. Turvallisuuden tunne rohkaisee ihmisiä liikkumaan ja ottamaan paikat omakseen, kun taas turvattomuuden tunne tyypistää kokemusmaailmaa ja eristää. Rakennusten ja kulkureittien sijoittelulla ja selkeällä tilahierarkialla voidaan vaikuttaa reviirien muodostumiseen ja kollektiiviseen ympäristöstä huolehtimiseen. Liikenneympäristön esteettömyys ja selkeys sekä toteutus kevyen liikenteen ehdoilla lisäävät turvallisuutta taajama-alueilla.

Arkkitehtuuri. Klassisen määritelmän mukaan arkkitehtuuriin liittyy aina käyttökelpoisuus, kestävyys ja kauneus. Myös aika ja paikka ovat tärkeitä. Aika liittyy rakennukset osaksi kulttuuriperintöömme. Paikka antaa merkityksen arkkitehtuurin suhteelle ympäristöönsä. Arkkitehtuurin vaikutusta elämänlaatuun on tutkittu vähän, mutta sillä voi arvioida olevan merkitystä myös luovuuden lähteenä. Rakennusten tasolla asiaa on tutkittu mm. sairaalaympäristöissä, joissa esteettisyyden on todettu tukevan tervehtymistä.

Tilat. Merkityksellisten tilojen ja paikkojen muodostaminen on oleellinen osa luovaa suunnittelua niin rakennusten sisällä kuin aluetasollakin. Vuorovaikutuksen mahdollistavat tilat ja paikat edistävät viihtyvyyttä ja virkistävät. Sellaisia voivat olla rakennuksessa esimerkiksi työtilojen ja yhteistilojen rytmittäminen kontakteja tukevalla tavalla. Työtiloissa on myös mahdollisuus luoda hedelmällistä rajapintaa taiteeseen ja kulttuuriin samoin kuin ympäristöön ja asiakkaisiin. Nämä mahdollisuudet jäävät usein käyttämättä kustannussyistä. Työtilojen ongelmat ovat perinteisesti olleet ergonomiaan ja työturvallisuuteen liittyviä. Työn

tietointensiivisyyden lisääntyessä työtiloille asetettavat vaatimukset täydentyneet seikoilla, joilla on merkitystä luovuuden kannalta. Pitkällä tähtäyksellä voivat lyhyen tähtäimen säästöt tässäkin tapauksessa muuttua kustannuksiksi. Sitä paitsi esteettisesti onnistuneiden ja ”vuorovaikuttavien ” työtilojen vaatimukset voidaan usein toteuttaa kustannuksia kasvattamattakin, jos suunnitteluun panostetaan.

Taajamarakenteessa vastaavia elementtejä ovat mittakaavaltaan pienet aukiot, suojaisat jalankulkualueet, oleilua tukevat kadun kalusteet ja rakennelmat, kuten penkit, istumiseen tai nojailuun soveltuvat muurit ja katokset. Kohtaamistilojen suunnittelu voi kuitenkin johtaa pahimmillaan keinotodellisuuteen, ei-paikkaan, jossa kukaan ei viihdy.

Kehittämistoimet

Ympäristöministeriössä on valmisteltu esitys yhdyskuntarakenteen ohjauksen kehittämisohjelmaksi (työryhmävaiheessa). Parhailaan valmistellaan ohjelmaa elinympäristön kehittämisen tavoitteista ja painopisteistä. Viiden vuoden välein selvitetään asukasbarometrin avulla kansalaisten asumiseen liittyviä toiveita. Valtioneuvosto hyväksyi arkkitehtuuripoliittisen ohjelman 1998, rakennusperintöstrategian 2001 ja rakennuspoliittisen ohjelman 2003. Ohjelmat sisältävät useita sellaisia toimenpide-ehdotuksia, joita toteuttamalla edellytykset luovuutta tukevien ympäristöjen aikaansaamiseen paranevat.

Toimenpiteet

- *Tuetaan yhdyskuntarakenteen eheytymistä edistäviä toimia. Huolehditaan siitä, että maakuntakaavat ja yleiskaavat perustuvat liikennejärjestelmäsuunnitelmaan ja tarjoavat riittävät mahdollisuudet vastata elinkeinoelämän ja asumisen tarpeisiin yhdyskuntarakenteen virikepotentiaalia, toimivuutta ja taloudellisuutta vahvistavalla tavalla.*
- *Kiinnitetään huomiota työtilarakentamisen mahdollisuuksiin luovuutta tukevan ympäristön muodostamisessa.*

- *Tuotetaan tietoa eri tyyppisten yhdyskuntien viihtyisyyteen, vetovoimaan ja yhteisöllisyyden edellytyksiin vaikuttavista elinympäristöominaisuuksista. Niitä hyödyntäen laaditaan hyvän elinympäristön suunnitteluperiaatteita kaavoituksen tueksi sekä vaikutetaan asunto- ja työpaikkarakentamisen laatuun.*
- *Kehitetään eri väestöryhmien asumis- ja asuinympäristötoiveita ja -tarpeita vastaavia asumisen ja asuinalueiden malleja. Tämän tukemiseksi tehostetaan asumista koskevaa tutkimusta ja käynnistetään pilottirakentamishankkeita.*

Alueellinen kehittäminen

Innovaatiotoiminnan menestys riippuu olennaisesti paikallisista ja alueellisista voimavaroista. Nämä voimavarat kehittyvät parhaiten silloin, kun alueen ominaisuudet tukevat yhteistä, verkoistovaa oppimista. Alueen sosiaalisella pääomalla on näin ollen keskeinen osuus alueen innovaatiopotentialin muodostumisessa. Tietoyhteiskunnan oloissa tämän resurssin kehittämiseen on tullut uusia edellytyksiä. Suurten ja pienten kaupunkien työnjaossa riskit kohdistuvat voimakkaimpina pieniin kaupunkeihin. Riskien vähentäminen edellyttäisi alueen yritysten osaamisen ja innovaatiokyvyn jatkuvaa vahvistamista erityisesti näiden alueiden vuorovaikutusta lisäämällä. Maaseudulla riskit ovat vielä suurempia, toisaalta niiden välttämiseen on mahdollisuuksia. Erityisesti luonnon merkitys innovaatioympäristön taustavoimana näyttää muodostavan vielä suuressa määrin käyttämättömän voimavaran.

EU:n laajentumisen myötä Itämeren alueen merkitys kasvaa ja Suomi joutuu entistä kovempaan kilpailuun Venäjän markkinoista. Rajanaapurina Venäjä on kuitenkin jatkuvasti Suomelle tärkeä kauppakumppani, investointikohde ja osaamisen vientimaa. Laajeneva yhteistyö yritysten, oppilaitosten ja kansalaisten kesken yli rajan luo edellytyksiä alueiden elinkeinoiminnan ja kulttuurin kehitykselle.

Alueellisella innovaatiopolitiikalla tulisi tukea osaamisen hyödyntämistä myös keskusten ulkopuolella. On huolehdittava maan kaikkien osien edellytyksistä hyötyä lisääntyvästä teknologia- ja osaamisrahoituksesta ja lisättävä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellista vaikuttavuutta.

Aluepolitiikalla tuetaan muuttoliikkeen ja väestörakenteen tasapainottamista ja nykyistä taiseempaa taloudellista kasvua ja työllisyyttä koko maassa. Valtioneuvoston päätöksessä valtakunnallista alueiden kehittämisen tavoitteista kolme aluepolitiikan painopistettä ovat

- alueiden kilpailukyvyn vahvistaminen,
- palvelurakenteen turvaaminen koko maassa ja
- tasapainoisen aluerakenteen turvaaminen.

Osaamiskeskusten vahvistaminen, yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus ovat alueiden kilpailukyvyn edistämässä keskeisiä. Vireillä olevista hankkeista Helsingin seudun kehittäminen ja suurten kaupunkien politiikkakokonaisuus voivat lisätä merkittävästi näiden alueiden kilpailukyvyn edellytyksiä.

Palveluiden turvaamisen kannalta tärkeitä ovat seutuyhteistyö sekä valtion ja kuntien yhteinen palvelustrategia. Seutuyhteistyön lisääminen ja koettu seudullinen päätöksenteko vahvistavat kuntien yhteistyötä. Valtion ja kuntien yhteinen palvelustrategia tehostaa yhteispalvelujen toteuttamista.

Tasapainoista aluerakennetta kehittävät erityisesti aluekeskukset. Niiden vahvistaminen ja alueellisen vaikuttavuuden lisääminen on tärkeää. EU:n tavoiteohjelmien hyödyntäminen alueiden omista lähtökohdista ja ohjelmien vaikuttavuuden lisääminen on myös tärkeää.

Alueiden menestyminen avoimessa globaalissa taloudessa edellyttää aluerakenteen uudistamista monikeskukseksi. Tällainen aluerakenne perustuu kilpailukykyiseen pääkaupunkiseutuun ja aluekeskusten verkostoon. Jokaisessa maakunnassa tulee olla vähintään yksi kaupunkiseutu, joka tarjoaa sijaintipaikan erityyppiselle yrityksille ja monipuoliset paikalliset työmarkkinat, sekä myös hyvin menestyviä pienempiä kaupunkiseutuja, vahvoja kuntakeskuksia ja maaseutualueita, joiden yritykset ovat tehokkaasti verkottuneet sekä maakunnan sisällä että sen ulkopuolelle.

Aluepoliittisessa kehittämisessä keskeistä on eri osapuolia kokoava strateginen suunnittelu sekä toimenpiteiden koordinointi ja yhdensuuntaisuus. Kumppanuudella pyritään yhteistyöhön eri intressiryhmien ja muiden tahojen kanssa, jotka kulloinkin voivat auttaa asioiden hoitamisesta. Kysymys on myös innovaatiolähteiden käyttämisestä yli organisaatorajojen.

Tavoitteena on saada enemmän irti niukoista resursseista. Verkostomainen toimintatapa ja kumppanuus lisäävät sosiaalista pääomaa.

Toimenpiteet

- *Aluepoliittisessa kehittämisessä tulee lisätä eri osapuolia kokoavaa strategista suunnittelua toimenpiteiden koordinoimiseksi ja yhdensuuntaistamiseksi. Kumppanuudella pyritään yhteistyöhön eri intressiryhmien kanssa innovaatioiden edistämiseksi yli organisaatorajojen. Verkostomaisen toimintatavan ja kumppanuuden avulla lisätään sosiaalista pääomaa.*
- *Tasapainoisen aluerakenteen kehittämiseksi ja alueiden kilpailukyvyn edistämiseksi tulee vahvistaa aluekeskuksia ja osaamiskeskuksia sekä niiden alueellista vaikuttavuutta. Alueellisella innovaatiopolitiikalla tuetaan osaamisen hyödyntämistä myös keskusten ulkopuolella.*
- *Palveluiden turvaamiseksi tulee lisätä seutuyhteistyötä ja seudullista päätöksentekoa. Valtion ja kuntien yhteisellä palvelustrategialla tehostetaan yhteispalvelujen toteuttamista.*

Yksityisen ja julkisen sektorin vuorovaikutus

Vuorovaikutus jossa eri näkökohdat ja asiasisällöt ovat monipuolisesti läsnä edistää luovuutta. Nämä tekijät voivat vaikuttaa paitsi työpaikkatasolla ja elinkeinoelämän sisällä myös yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välillä. Niin sanottu kolmas sektori ja aatteellisten tavoitteiden edistäminen kansalaisyhteiskunnassa muutoinkin esim. yhdistystoiminnan avulla on niin ikään alue, jonka sisällyttäminen vuorovaikutuksen ”verkkoon” voi sisältää mahdollisuuksia luovan toiminnan tukemiselle. Työelämän ahdas sektoroituminen ja esim. työntekijöiden vähäinen liikkuvuus sektorilta toiselle ei ole omiaan edistämään tällaisten tavoitteiden toteutumista. Suomalaisten hyvinvointipalveluiden vienti näyttäisi olevan esimerkki tällaisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksista.

Julkisen vallan tukitoimet voivat puutteellisesti suunniteltuina tarpeettomasti rajoittaa yksilöiden ja yhteisöjen toimintaa. Julkinen tuki voi pahimmillaan vääristää kilpailua ja heikentää luovan toiminnan edellytyksiä. Luovuuden edistämiseksi toimintavapauksia tulisi levittää mahdollisimman laajalle yhteiskunnassa ja eri organisaatioissa, jotta luovuudella olisi laaja viriämisaalusta: lähelle yksilöitä ja eri organisaatioyksiköitä ja -tasoja. Ns. kolmannen sektorin osalta näitä mahdollisuuksia näyttäisi olevan enemmän kuin nykyisin kyetään hyödyntämään.

Toimenpiteet

- *Erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin rajapintaan liittyy työelämän luovuutta edistäviä yleishyödyllisen ja kansalaistoiminnan mahdollisuuksia, joita tulisi nykyistä järjestelmällisemmin käyttää hyväksi*

Euroopan sosiaalirahasto

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamat toimenpiteet kohdistuvat työmarkkinoilla olevien tai sinne siirtyvien ihmisten inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. Tulevana ohjelmakautena toiminta kytketään aikaisempaakin enemmän Euroopan työllisyysstrategian tukemiseen. Kantavia yleisiä periaatteita ovat olleet mm. innovatiivisuus ja lisäarvo. ESR:llä pyritään hakemaan uusia näkökulmia kansallisiin (myös alueellisiin) käytäntöihin. Tämä tarkoittaa esim. tavoite 3 –ohjelmassa mm. osaamispääoman kehittämistä tukemaan yrittäjyyttä, työelämän uudistumista sekä tutkimustulosten ja teknologian hyödyntämistä. Eri ohjelmista löytyy hyviä esimerkkejä innovatiivisista hankkeista, joiden kokemukset olisivat laajemmin hyödynnettävissä.

Jotta hyviä käytäntöjä levitettäisiin aikaisempaakin tehokkaammin, on käynnistetty työministeriön rahoittamana tavoite 3 –ohjelmassa ns. tuotekehityshankkeita, joissa kansalliseen yksikköön on sijoitettu koordinaattori kokoamaan ja tiedottamaan kokemuksista. Tarkoituksena on myös eri ohjelmien hankkeiden keskinäinen verkostoituminen ja oppiminen. Tuotekehitysteemat ovat maahanmuuttajien kotoutuminen, vaihtovalmennus ja e-työ sekä uusimpana yrittäjyyden edistäminen.

Muutoinkin on kiinnitetty huomiota yhteistyöhön kansallisen toiminnan kanssa. On mm. käynnistetty selvityksiä, joiden avulla pyritään tuomaan saatuja kokemuksia näkyviksi. Työhallinto on myös entistä tietoisemmin käynnistänyt itse toteutettavia hankkeita, joilla pyritään täydentämään kansallista työvoimapolitiikkaa.

Erityisesti innovatiivisuuden vaatimus nousee esille yhteisöaloitteessa EQUAL. Se pyrkii erilaisten toimijoiden kumppanuuden avulla kannustamaan uusien, rohkeiden ja ennakkoluulottomien (mutta realistiseen analyysiin perustuvien) ideoiden ja toimintamallien kokeilemistä ja levittämistä. EQUAL:n tarkoitus on torjua kaikenlaista syrjintää työmarkkinoilla samoin kuin syrjäytymistä kansainvälisen yhteistyön avulla. Suomen ohjelmassa korostuu valtaistaminen (empowerment), koska halutaan saada hankkeisiin osallistuvien ihmisten ideat ja ääni kuuluviin. Rahoituksella on mm. pyritty edistämään suvaitsevaisuutta ja moninaisuutta työelämässä.

Vuoden 2006 jälkeen alkava uusi ohjelmakausi on kysymysmerkki, mutta se tiedetään, ettei EQUAL sisälly enää EU:n tarjoamaan keino- ja rahoitusvalikoimaan, vaikka useat jäsenmaat ovat tätä toivoneet. Siitä huolimatta pitäisi tulevassa ohjelmatoiminnassa nostaa erityisinä toimintaperiaatteina esille kokeilevuus ja luovuus sekä niiden edistäminen. Myös rahoittajalta vaaditaan rohkeutta tukea tällaisia hankkeita epäonnistumisen uhallakin. Toisaalta juuri niistä voidaan saada se ylimääräinen lisäarvo ja innostus, joita kaivataan kansallisen toiminnan tueksi. Rahoittajien tulisi rohkeasti tukea hankkeita, joilla täydennetään ja haetaan lisäarvoa kansallisiin strategioihin. Pelkkä kansallisen toiminnan toisto, kuten sinänsä työvoimapolitiittisen koulutuksen järjestäminen, ei välttämättä täytä innovatiivisuuden vaatimusta.

Toimenpiteet

- *ESR –toiminnassa tulee erityisesti korostaa innovatiivisuuden ja kansallisen toiminnan täydentämisen vaatimuksia. Hankerahoitusta tulee suunnata vaatimukset täyttäviin hakemuksiin. ESR:ää tulee käyttää yhä paremmin ja tietoisemmin työkaluna, jolla kokeillaan uusia asioita.*

- *Tulee vahvistaa hankkeista kertyvien hyvien käytäntöjen levittämisen merkitystä ja varmistaa oppimismekanismien toteutuminen.*
- *Uuden ohjelmakauden ja sen ohjelmien valmistelussa tulee korostaa innovatiivisuutta välttämättömänä toimintaperiaatteena ja mm. varmistaa EQUAL –tyyppisen toiminnan jatkuminen.*
- *Tiukkojen muotomääräysten ja muodollisten seuranta järjestelmien ei voida katsoa edistävän hankkeiden luovuutta tai luovuuden esillepääsyä hankkeissa. Tämän vuoksi olisi ESR-hankkeiden muotosidonnaisuutta mahdollisuuksien mukaan purettava.*

Kirjallisuus

Aho J.: Siihen aikaan kun isä lampun osti. Kansanvalistusseuran kalenteri, 1883

Amabile, T. M.: A Model of Creativity and Innovation in Organizations. B.M. Staw & L.L. Cummings (toim.): Research in Organizational Behaviour. Vol. 10, 1988

Antila, J.: Aina valmiina? Yhteydenpito työasioissa vapaa-ajalla. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2004

Antila, J. & Ylöstalo, P.: Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Helsinki, 2002

Antila, J. & Ylöstalo, P.: Functional Flexibility and Workplace Success in Finland. Labour Policy Studies 206, 1999

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L.: Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press. Ithaca, NY 2000

Ashby, W.R.: Introduction to Cybernetics. New York and London, John Wiley & Sons, Inc., 1956

Ashton, D. N. & Sung J.: Supporting Workplace Learning for High Performance Working. ILO, 2002

Bateson, G: Mind and Nature a Necessary Unity. Fontana Books, 1980

Baumol, W. J.: The Free Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. Princeton, 2002

Beck, U.: The Brave New World of Work. Polity Press. Cambridge, 2000

Bell, C.: Art. (1914) Ed. J.B. Bullen. Oxford University Press, 1987

- Bergström, M.: Luovuus ja aivotoiminta. Luovuuden ulottuvuudet. Haavikko R.& Ruth J.E. (toim.). Espoo, 1984
- Blom, R. Melin, H. & Pyöriä, P.: Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus. Helsinki, 2001
- Brown, J. S.: Research that Reinvents the Corporation. Harvard Business Review on the Innovative Company. Harvard Business School Press, 2003
- Castells, M. & Himanen, P.: Suomen Tietoyhteiskuntamalli. SITRA ja WSOY. Helsinki, 2001
- Csikszentmihalyi, M.: Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning. Coronet Books. Hodder & Stoughton. London, 2004
- Csikszentmihalyi, M.: Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life. Basic Books, 1997
- Damanpour, F: Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. Academy of Management Journal. Vol. 34. No 3. 555-590, 1991
- Florida, R.: The Rise of the Creative Class. And how it is transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. Basic Books, 2002
- Ford, C.: A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. Academy of Management Review. Vol. 1. No 4. 1112-1142, 1996
- Hakanen, J.: Työn imu ja työuupumus. Laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen. Psykologia 04/02
- Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen, L.: Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus 1/2003

Hart, L. A.: Human Brain and Learning. New York, 1983

Hautamäki, A.: Kyllä Amerikka opettaa. Hyvinvointivaltio muutosten edessä. Edita. Helsinki, 2004

Hautamäki, A. & Lemola, T. (toim.): Suomi uuteen nousuun, innovaatiot ja osaaminen huipputasolle. Sitra. Helsinki Edita, 2004

Himanen, P.: Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskunnan syviin haasteisiin. Eduskunnan julkaisu 4/2004

Häyrynen, Y-P: Luovuus yhteisössä ja arjessa. Johdatus jälkitekolliseen luovuuskehittelyyn. Painatuskeskus, 1994

Johansson, A.: Kulttuurierojen taustalla erilaiset mielikuvarakenteet. Vieraskynäkirjoitus Helsingin Sanomat, 30.7.2004

Kira, M.: Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus no 254. Työministeriö. Helsinki, 2003

Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Lindström, K.: Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki, 2000

Koski, J. T.: Luova hierre. Gummerus. Jyväskylä, 2001

Lievonen, J. & Lemola, T.: Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita – tutkimustulosten tulkintaa. Sisäasiainministeriön julkaisu 16/2004

Luovuuskertomus. Ehdotus hallitusohjelmassa tarkoitetun luovuusstrategian tekemisen luonteesta, lähtökohdista ja toteuttamisen tavoista. Opetusministeriön työryhmämietintö. Opetusministeriön julkaisu 2004:4

Länsisalmi, H.: Innovation in Organisations; the Role of Communication, Expertise and Occupational Stress. Tampere, 2004

Maliranta, M: Globaalisaatiohaaste vaatii uusia tuottavuuslähteitä – mitä ne voisivat olla, s. 11-13. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2004

Michelsen, K-E.: Työ, Tuottavuus, Tehokkuus; Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki, 2001

Nahpiet, J. & Ghoshal, S.: Social Capital, Intellectual Capital and the Organisational Advantage. Academy of Management Review, 1998 No.2

Naumanen, M.: Teknologiaбарometri kansalaisten asenteista ja kansakunnan suuntautumisesta tietoon perustuvaan yhteiskuntaan. VTT 14.1.2004

Nonaka, I.& Takeuch, H.: The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995

Osaava ja avautuva Suomi maailmantalouden murroksessa. Suomi maailmantaloudessa – selvityksen väliraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2004.

Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004

Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. & Lehtinen, E.: Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatiossa. Aikuiskasvatus 1/2003

Paauwe, J.: HRM and Performance: Achieving Long Term Viability. Oxford University Press. Oxford, 2004

Peebles, E.: Inspiring Innovation; Harvard Business Review on the Innovative Enterprise Harvard Business School Press, 2003

Pelz, D.C.& Andrews, F.M.: Scientists in Organizations: Productive Climates for Research, Ann Arbor. University of Michigan, 1976

Raivola, R., Kekkonen, K., Tulkki, P.& Lyytinen, A.: Producing Competencies for Learning Economy. Sitra Reports series 9, 2001

Ringbom, S.: Kuvan luomisen ja taiteen kehitys. Luovuuden ulottuvuudet. Haavikko R.& Ruth J.E (toim.). Espoo, 1984

Root, R. & Berstein, M.: Sparks of Genius: The Thirteen Thinking Tools of the World's Most Creative People. New York, Houghton Mifflin, New York, 1999

Ruohotie, P.: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita. Helsinki, 1996

Salmenperä, M.: Innovaation käsitteestä ja työllisyysvaikutuksista. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2002

Schienstock, G. & Hämäläinen, T.: Transformation of the Finnish Information System. A Network Approach. Sitra Reports series 7, 2001

Shapiro, S. M.: 24/7 Innovation. A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change.

Sparrow, P. & West, M.: Psychology and Organizational Effectiveness. Teoksessa I. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (eds.): Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. Chippenham. Wiltshire. John Wiley & Sons. 13-44, 2002

Stähle, P., Sotarauta, M & Pöyhönen, A.: Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/ 2004

Stähle, P. & Sotarauta, M.: Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Eduskunnan Kanslian julkaisu 3/2003

Suomen kilpailukyky ja toimintaympäristö – kansainvälinen vertailu. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 6/2003

Suontausta, H.: Luovuus, asiantuntevuus, aluekehitys, pk-yritykset. Kever 1/2004

Tasa-arvobarometri 2004. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Julkaisuja 2004:20. Helsinki, 2004

Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.): Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi: seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja B-40. Helsinki 2002.

Uusikylä, K.: Laadunvarmistus on luovuuden vihollinen, Helsingin Sanomat 18.7.2004

Uusikylä, K & Piirto J.: Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. WSOY, Juva, 1999

Varila, J. & Viholainen, S.: Työn ilo tutkimuksen kohteeksi: Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työn ilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopisto n:o 79, 2000

West, M.: Creativity and Innovation at Work. Teoksessa M. Vartiainen- F. Avellone- N. Anderson (eds.): Innovative Theories, Tools and Practices in Work and Organizational Psychology. Seattle, Toronto, Göttingen, Bern. Hogrefe & Huber Publishers. 1-14, 2000

West, M., Hirst, G., Richter, A. & Shipton, H.: Twelve Steps to Heaven: Successful Managing Change through Developing Innovative Teams. European Journal of Work and Organizational Psychology. 13 (2). 269-299, 2004

Wilenius, M.: Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra 266. Edita Publishing Oy, Helsinki, 2004

Wilson, E. O.: Consilience – The Unity of Knowledge, Abacus, London, 1999

World Commission on the Social Dimension of Globalisation: A Fair Globalisation. Creating Opportunities for All. ILO, 2004

Zhou, J., & Shalley, C.E.: Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Personnel and Human Resource Management*, vol. 22, p. 165-217, Greenwich, JAI Press, 2003

Ylöstalo P. : Työolobarometri. Lokakuu 2002. Työpoliittinen tutkimus 250. Työministeriö. Helsinki, 2003