

Hyvä työ – paha työ Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset

Kari Uusikylä

Yhteenveto

Harvardin yliopiston psykologian professori Howard Gardner työtovereineen (Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon) kiinnostui noin 15 vuotta sitten ammasteista, jotka vaativat tasapainottelua erinomaisuuden, moraalien ja sosiaalisen vastuullisuuden välillä.

Yhteisen tutkimusprojektin keskeinen kysymys kuului: Miksi nuoria lahjakkuuksia ruokitaan opinahjoissaan pelkällä työn teknisellä osaamisella? Miksi ne arvot, jotka yhdistävät monia historian luovia neroja, ovat unohtuneet? Mihin jäävät vastuullisuus ja moraalit, kun oma taloudellinen menestys ja huipulle kiipeäminen vangitsevat mielen? Syntyi projekti Good Work, hyvä työ.

Tutkimuksessa Gardner kumppaneineen on kiteyttänyt hyvän työn edellytykset kolmeen E:hen, jotka edustavat kolmea aluetta: Excellence, Engagement ja Ethics. Työ on tehtävä mahdollisimman hyvin, siihen tulee sitoutua ja kaiken aikaa on muistettava eettiset seikat.

Gardnerin mukaan hyvä työ edellyttää, että jokainen näistä kolmesta edellytyksestä toteutuu työnteossa. Muodollisesti erinomaisesti ja sitoutuneesti tehty työsuoritus on paha työ, mikäli sitä leimaavat vastuuttomuus, moraalittomuus ja itsekkyyks.

Yksilöiden toiminta ratkaisee viime kädessä, painuuko työn kiikkulauta omalla kohdalla hyvän vai pahan työn puolelle. Kuitenkin myös johtajat kantavat suuren vastuun, sillä he sää-

televät monia työnteon edellytyksiä, näyttävät esimerkkiä sekä määrittävät työn tavoitteet ja sen suunnan. Johtajat voivat ohjata työpaikan moraalia positiiviseen suuntaan. Ihanteellinen työpaikka houkuttelee kyvykkäimpiä työntekijöitä, pitää heidät töissä pisimpään ja saa heidät iloitsemaan työstään.

Valitettavasti on myös organisaatioita, joissa työntekijöille ei juuri anneta omaa vastuuta. Monet tulevat töihin erityislahjoineen, mutta heillä ei ole mitään mahdollisuutta käyttää kykyjään. He pelkäävät ehkä epäonnistumista tai ovat ruutiinutyössään kyllästyneitä, jopa apaattisia. He eivät voi itse vaikuttaa siihen miten tekisivät työssä paremmin.

Johtajan on tehtävä parhaansa, että ihmiset motivoituvat tekemään töitään. Tärkeintä on löytää työn merkityksellisyys. Innovatiivinen organisaatio tukee luovuutta henkisesti ja varmistaa riittävät resurssit luovaan työhön. Käytännössä työpaikoilla luovuus kuitenkin tapetaan useammin kuin sitä tuetaan. Johtajat eivät ole luovuuden vihollisia, vaan useimmat uskovat uusien ideoiden tärkeyteen. Luovuus tapetaan vahingossa tuottavuuden, yhtenäisyyden ja kontrollin nimissä.

Johtavat poliitikot ja bisnesmaailman vaikuttajat ratkaisevat, kumpi on voitolla, hyvä työ vai paha työ, luovuus vai pakkotahtinen tuloksetko. Ratkaisuillaan he vaikuttavat hyvin paljon myös perheiden, lasten, tulevien sukupolvien elämään.

Kari Uusikylä on kasvatustieteen professori emeritus, Helsingin yliopisto.

*Gardner kiteyt-
tää hyvän työn
edellytykset
kolmeen E:hen:
Excellence,
Engagement ja
Ethics*

*Hyvä työ edel-
lyttää, että jokai-
nen näistä toteu-
tuu työnteossa*

Johdanto

Harvardin yliopiston psykologian professori Howard Gardner on tunnetuimpia ja vaikutusvaltaisimpia alansa tutkijoista maailmassa. Hänet tunnetaan etenkin moniälykkyysteoriastaan, jonka ensi version Gardner julkaisi vuonna 1983 kirjassaan *Frames of Mind*.

Teorian mukaan on ainakin kahdeksan erilaista älykkyyttä; älykkyydestien mittaama yleis-älykkyyks on länsimaissa arvokas ominaisuus, mutta se ei kerro kaikkea yksilön lahjakkuudesta.

Eri kulttuureissa arvostetaan erilaista lahjakkuutta. Gardner (2006) määrittelee ”älykkyyden” kyvyksi ratkaista sellaisia ongelmia, joita pidetään tärkeinä kulttuurin piirissä. Hänen teoriansa mukaan voidaan erottaa ainakin kahdeksan erillistä älykkyyttä:

- loogis-matemaattinen
- kielellinen
- spatiaalinen eli avaruudellinen hahmotuskyky
- musiikillinen
- kehollis-kinesteettinen
- intersoonallinen (sosiaalinen)
- intrapersoonallinen (kyky ymmärtää omia motiiveja ja tunteita)
- naturalistinen (luonnon ymmärtäminen)

Luettelo sisältää kauan tunnettuja lahjakkuuden lajeja, jotka Gardner nimeää ”älykkyyksiksi”. Kaikki psykologit eivät ole ihastuneet terminologiaan, mutta opettajien keskuudessa teoria on saanut suurta suosiota. Opettajat näkevät päivittäin älykkyyden eriytymistä oppilaissaan. Jokainen oppii parhaiten omalla tavallaan.

Eri ammateissa menestyminen vaatii tiettyjä älykkyyksiä ja niiden yhdistelmiä. Fyysikko tarvitsee loogis-matemaattista intelligenssiä, käsityöläinen kehollis-kinesteettistä lahjakkuutta, taiteilija ilman intrapersoonallista intelligenssiä on mahdoton ajatus.

Olen pyytänyt kymmenissä luentotilaisuuksissa kuulijoita nostamaan kätensä parhaan intelligenssinsä kohdalla ja tulos on ollut hämmäntävä, niin eriytynyt on lahjakkuuden rakenne ollut.

Olisi tärkeää, että tämä ymmärrettäisiin kouluissa ja työpaikoilla. Ihmisten tulisi saada erityisintelligenssinsä käyttöön. Gardnerin teoria ei ole syntynyt nojatuolissa, vaan sillä on todellista empiiristä todistusvoimaa.

Alun perin Gardnerin teoriassa oli seitsemän älykkyyttä, luontointelligenssi lisättiin kymmenisen vuotta sitten. Gardner on pohtinut paljon moraalisen intelligenssin lisäämistä älykkyyksien luetteloon. Empiirisen todistusvoiman löytäminen sen olemassaolosta on ollut vaikeaa neuropsykologisin tutkimusmenetelmin. Teorian mukaan kukin älykkyyks paikallistuu nimittäin tiettyihin aivojen osiin.

Gardner työtovereineen (Mihaly Csikzenmihalyi, William Damon) kiinnostui noin 15 vuotta sitten ammasteista, jotka vaativat tasapainotetta erinomaisuuden, moraalin ja sosiaalisen vastuullisuuden välillä. Yhteisen tutkimusprojektin keskeinen kysymys kuului: Miksi nuoria lahjakkuuksia ruokitaan opinahjoissaan pelkällä työn teknisellä osaamisella? Miksi ne arvot, jotka yhdistävät monia historian luovia neroja, ovat unohtuneet? Mihin jäävät vastuullisuus ja moraalit, kun oma taloudellinen menestys ja huipulle kiipeäminen vangitsevat mielen?

Tutkijoiden päähuomio kohdistui lopulta kahteen ammattiin. Lääkärit, erityisesti geenitutkijat pyrkivät kohti yhteistä päämäärää, jonka tavoitteena on tarjota ihmisille parempi elämä. Journalistit taas hallitsevat hyvin pitkälle mieltämme, mutta heiltä yhteinen päämäärä puuttuu. Miten kustantajien, toimittajien, lukijoiden ja sijoittajien toiveet täytetään, ja ennen kaikkea millä lukijoiden päät täytetään? Kuka vastaa etiikasta, vastuullisuudesta ja hyvästä työstä?

Syntyi projekti *Good Work*, hyvä työ.

Gardnerin huoli etiikasta

Alustaessaan Suomen vierailullaan EVA Forumissa toukokuussa 2010, Gardner kiteytti hyvän työn edellytykset kolmeen E:hen, jotka edustavat kolmea aluetta: *Excellence*, *Engagement* ja *Ethics*. Työ on tehtävä mahdollisimman hyvin, siihen tulee sitoutua ja kaiken aikaa on muistettava eettiset seikat.

Gardnerin mukaan *hyvä työ* edellyttää, että jokainen näistä kolmesta edellytyksestä toteutuu työnteossa. Muodollisesti erinomaisesti ja sitoutuneesti tehty työsuoritus on paha työtä, mikäli sitä leimaavat vastuuttomuus, moraalittomuus ja itsekkyyt. Tuoreena malliesimerkkinä näin tehdyn työn hedelmistä Gardner mainitsi maailmantaloutta kurittaneen pankkikriisin.

Länsimaissa markkinatalous määrittelee pitkälle työn edellytykset. Markkinoille ei enää ole vahvoja vastavoimia; niiden valta on kasvanut rajusti. Bisnesjohtajat ja tiedemiehet ovat korvanneet entisaikojen aateliston ja papiston vallankäyttäjinä, Gardner väittää.

Hänen mukaansa länsimainen markkinatalous on hyvä asia, kunhan se pystyttelee talouden alueella. Jos koko yhteiskunta alkaa pyöriä markkinaperusteisesti, ollaan varallisella tiellä.

Kasvollisen omistajuuden hiipuminen ei välttämättä ole ollut hyväksi talouden ja työn etiikalle. Vanhojen nimekkäiden firmojen omistukset on myyty usein kasvottomille omistajatahoille, joiden tavoitteena on pelkkä voiton maksimointi. Yritysten perustajasukujen patriarkat kantoivat vastuuta firmojensa työntekijöistä aivan toisella tavalla kuin monet nykyjohtajat. Nuorisolla ei ole riittävästi hyvän työn esikuvia, pahan työn sitäkin enemmän, Gardner suree.

Gardner toi Eva Forumissa keskusteluun kaksi E:tä lisää, käsitteet *Empathy* ja *Equity*. Empatia, kyky tunkea myötätuntoa ja halu auttaa ovat tärkeitä monissa ammateissa, esimerkiksi hoiva-alalla, kasvatuksessa ja opetuksessa.

Equity, yhdenvertaisuus edellyttää, että myös alemman tasoisissa työtehtävissä ihmiset voisivat tunkea olevansa aidosti tärkeitä, ihmisinä samanarvoisia kuin korkeammin koulutetut ja varakkaammat.

Professori on huolestunut tutkimustensa perusteella siitä, että nuori polvi on omaksunut kiihkeästi rikastumisen ja menestymisen vaatimukset, melkein pä hinnalla millä hyvänsä. Hän kertoi juuri erottaneensa Harvardin opiskelijan, joka oli yrittänyt petkuttaa opintosuorituksillaan.

Moraalia ja yhteisvastuullisuutta on vaadittava myös nuorilta. Ei ole syytä odottaa, että ikää myöten itsekkyyt vähenisi itsestään.

Gardner esitti kovaa kritiikkiä amerikkalaista ahneutta kohtaan ja toivoi, että työn ohella aito lähimmäisestä välittäminen saisi enemmän arvoa. Kilpailu käy liian rajuna, työn ja levon suhde on vääristynyt, monen työtaakka on kohtuuton. Loppuun palaminen ja kilpailuhenkisyys alkavat jo kouluiässä.

Amerikkalaisten investointipankkien moraaliton toiminta edellyttää tiukempaa yhteiskunnallista valvontaa. Pohjoismaiden on pidettävä kiinni perinteisistä arvoistaan ja toimintatavoistaan, eikä niiden tule seurata Amerikan ylyksilöllistä ahneutta, neuvoi mies huipulta.

Gardner sanoi miettineensä mitä kertoisi presidentti Obamalle, jos sattuisi samaan hissiin: "Herra presidentti! Yhteiskuntaa hallitsee kolme M-sanaa: Money-Market-Me. Ensin sanoja pitäisi kääntää neljänneskierros vastapäivään, jolloin saadaan E, E ja E. Viimeinen M, pitää kääntää ylösalasin, jolloin sana onkin WE, me yhdessä, vastuullisina yhteisestä hyvinvoinnistamme."

Johtajien vastuu hyvästä työstä

Ihminen on luotu tekemään työtä, pelkkä joutilaisuus on henkisesti raskasta. Työttömyys lamauttaa ihmisen.

Kun saa valita itse ammattialan, jossa viihtyy ja työpaikan henki on hyvä, työ on iloinen ja onnellisuutta lisäävä asia.

Suurimman vastuun työntekijöiden hyvinvoinnista kantavat kuitenkin johtajat. Työn tulisi tuottaa mielihyvää, ei ahdistusta eikä apatiaa. Jos firmat ajavat ainoastaan omia voittojaan työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä, yksilölliset ja yhteiskunnalliset kustannukset tulevat kalliiksi.

Hyvät työpaikat edistävät myös perheiden hyvinvointia, huonot aiheuttavat pahoinvointia. Parhaat työpaikat ottavat aidosti huomioon työntekijöiden perheet tärkeinä sidosryhminä. Perhe-elämä ja työelämä ovat vuorovaikutuksessa; jos toisessa on ongelmia, toinenkin

Muodollisesti erinomainen työsuoritus on paha työtä, mikäli sitä leimaa vastuuttomuus

Professori on huolestunut siitä, että nuori polvi on omaksunut rikastumisen vaatimukset hinnalla millä hyvänsä

Ihanteellinen työpaikka auttaa työntekijöitä elämään onnellisempaa elämää

Johtajat voivat ohjata työpaikan moraalia positiiviseen suuntaan

Yhteinen arviointi auttaa työntekijää näkemään oman työnsä hyvät puolet ja huonot puolet

kärsii. On yksiviivaisia johtajia, joita kiinnostaa ainoastaan oma menestyminen, kiipeäminen huipulle. Onneksi on myös hyviä johtajia, jotka kantavat aidosti huolta työntekijöiden hyvinvoinnista.

Ihanteellinen työpaikka houkuttelee kyvykkäimpiä työntekijöitä, pitää heidät töissä pisimpään ja saa heidät iloitsemaan työstään. Se auttaa työntekijöitä elämään onnellisempaa elämää, rakentamaan sisäistä eheyttään.

Työpaikan olosuhteet pitäisi tehdä sellaiseksi, että työ on tarpeeksi nautittavaa. Ainakaan se ei saa olla epäinhimillistä. Olosuhteet määräävät miten motivoituneita ihmiset ovat tekemään työtä.

Protestanttiseen etiikkaan kuuluu työnteon arvostaminen, ei laiskottelu. Työttömyys on yksi pahimmista nykyajan ongelmista. Tavallaan ei ole ihme, että tunnemme sitä kohtaan kaksinaisia tunteita, koska jotkut työt ovat kieltämättä tylsiä ja raskaita, kun taas toiset ovat haastavia ja palkitsevia.

Mikä tahansa työ on tärkeää, jos yhteiskunta sitä arvostaa. Esimerkiksi monille suomalaisille nuorille opettajan ammatti on haaveammatti, vaikka tiedämme että työ voi olla vaikeaa ja siitä maksetaan melko vähän. Nuoret idealistit ajattelevat, että työ on arvokasta Suomen kannalta.

Gardneriin oli kouluvierailulla tehnyt suuren vaikutuksen nuoren opettajan vastaus kysymykseen ”mikä on tärkein tavoitteesi?”. ”Kasvatan Suomeen hyviä suomalaisia, jotka haluavat opiskella ja oppia”.

Yhteiset tavoitteet

Johtajan on tehtävä parhaansa, että ihmiset motivoituvat tekemään töitään. On löydettävä työn merkityksellisyys. Johtajat voivat ohjata työpaikan moraalia positiiviseen suuntaan.

Tavoitteiden tulisi olla selvät, johdonmukaiset, sisäistetyt aina eri portaiden johtajista yksittäisiin työntekijöihin asti.

Tärkeintä on pitää kommunikaatio avoimena. Olisi varattava aikaa riittävästi yhteisille keskusteluille, joissa jokainen huomiodaan. Jos johtaja pidättää tiedon itsellään, se voi olla

hyödyllistä taktiikkaa lyhyellä tähtäyksellä, mutta pidemmän päälle se tuhoaa yhteisön.

Vuorikiipeilijät suunnittelevat tarkasti reittinsä etukäteen. Ei ole epätavallista, että vuorikiipeilijätiimi viettää päiviä tukikohdassaan suunnitellen kivi kiveltä etenemisensä. Ennakkotyö takaa kiipeämisen onnistumisen. Usein kuitenkin reitti saattaa näyttää luonnossa erilaiselta kuin leirissä näytti. Edessä voi olla vaikeuksia, jotka pitää ennakoida; tiimin onkin valittava toinen reitti.

Tavoitteisiin voidaan päästä eri reittejä. Luovuuden edistämisen kannalta parasta on antaa ihmisten oppia tekemällä ja, milloin se on välttämätöntä, antaa heidän epäonnistua.

Toistä pitää kuitenkin saada palautetta. On hyvä pohtia yhdessä, mikä työssä on ollut hyvää ja mitä voitaisiin parantaa. Yhteinen arviointi auttaa työntekijää näkemään oman työnsä hyvät puolet ja huonot puolet. Ei ole vain yhtä tapaa työskennellä oikein, myös henkilökohtaiset intressit ja kyvyt vaikuttavat työtehoon.

Valitettavasti on myös organisaatioita, joissa työntekijöille ei juuri anneta omaa vastuuta. Monet tulevat töihin erityislahjoineen, mutta heillä ei ole mitään mahdollisuutta käyttää kykyjään. He pelkäävät ehkä epäonnistumista tai ovat rutiinutyössään kyllästyneitä, jopa apaattisia. He eivät voi itse vaikuttaa siihen miten tekisivät työn paremmin.

Luovuus ei saisi olla pelkkä hokema

Luovuustutkijoiden mukaan luovuus kuuluu vaikeimmin määriteltäviin ja mitattaviin käsitteisiin. Väljästi määritellen luovuus on jonkun uuden tuottamista millä tahansa elämänalalla.

Tutkijat ovat sangen yksimielisiä siitä, että luovuuteen kuuluu neljä tärkeää P:tä: *Person* (luova yksilö), *Process* (luova prosessi), *prosessin tuloksena syntyvä Product* (tuotos, tuote) ja *Press* (paine), joka aiheutuu ympäristötekijöistä. Produktien taso vaihtelee lapsen spontaaneista tuotoksista nerokkaisiin keksintöihin, korkeatasoisiin taideteoksiin, liikeideoihin, lääkkeisiin tai tappoiseisiin.

Luovuudella tarkoitetaan yleensä yksilön tai ryhmän luovuutta. Termi innovatiivisuus sopii parhaiten kuvaamaan organisaatiotason tukea luoville työntekijöille.

Innovatiivinen organisaatio tukee luovuutta henkisesti ja varmistaa riittävät resurssit luovaan työhön. Vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa johdon ja luovien työntekijöiden välillä.

Howard Gardnerin maineikas tutkijatoveri professori Mihaly Csikszentmihalyi neuvoo kysymään ”Missä on luovuutta?” pikemmin kuin ”Kuka on luova?” Tietty erityisala (domain), kuten bisnes, tekniikka, käsityö, kuvataide, musiikki, matematiikka, ja sillä työskentelevät ihmiset muodostavat sosiaalisen kentän (field). Sosiaalinen kenttä on olemassa ennen kuin yksilö alalle pyrkii. Kenttä arvioi hyväksytäänkö uusi luova yksilö yhteisöön vai torjutaanko hänet outona kummajaisena.

Jokainen työpaikka muodostaa oman kenttän. Sillä vallitsee tietty henkinen ilmapiiri, jota säätelevät esim. esimiehet, kollegat, yritysten omistajat tai yhteisön toiminnan rahoittajat. Jos nämä torjuvat luovuuden, on yksilön joko sopeuduttava, kätkevä luovuutensa tai vaihdettava ympäristöä.

Jos työn tehokkuutta ja kvartaalitalouden tuloksia korostetaan liikaa, on olemassa vaara, että luovimmat työntekijät joutuvat ensimmäisinä irtisanottavien listoille. Muiden ei aina ole helppoa hyväksyä luovien persoonien itsenäistä rohkeutta eikä sitä, että aidot luovat prosessit vaativat aikaa, ideoiden kokeilua ja kypsyttelyä alitajunnassa. On hyväksyttävä se tosiasia, että kukaan ei voi taata luovan ponnistelun lopputuloksen laatua. Luovimmat nerotkin ovat tuottaneet paljon keskinkertaisia tuotteita, joiden joukosta helmet erottuvat.

Harvardin Business Schoolin professori Teresa M. Amabile on erikoistunut luovien organisaatioiden tutkimiseen. Hänen mukaansa palkkiot ja muut kiihokkeet saattavat lyhyellä tähtäyksellä nostaa työn tuloksellisuutta, mutta aidon luovan työskentelyn ylläpitäjäksi niistä ei ole. Mitä kiihkeämmin haluamme luoda jotain, sitä hankalammaksi se yleensä tulee. Kilpailu, kontrolli, tiukat aikapaineet ja rajoitetut valinnan mahdollisuudet laskevat yleensä

syntyvän produktin omaperäisyyttä ja laatua, korostavat tutkijat.

Vapaus on luovuuden olennainen edellytys. Jos halutaan, että ihmiset ovat todella luovia, heitä ei pidä kahlita tiukoin määräyksin.

Vaikka useimmat ihmiset lamaautuvat ulkoisista paineista ja pakon ilmapiirissä, on myös niitä, jotka kestävät paineita. Palkkiot ja työn laadun kontrollointi voivat saada itseensä luottavat, ammattitaitoiset ryhmät työskentelemään tehokkaasti ja luovasti. Olennaista on kuitenkin se, että kilpailu on reilua ja tulosten arviointi asiantuntevaa ja oikeudenmukaista.

Voiton tavoitteluun ehdollistuminen johtaa pahimmillaan siihen, että mikään asema, menestyminen tai kunnianosoitus ei riitä tuomaan tyydytystä. Kilpailuyhteiskunnan uhri hyväksyy vain yhden voittajan, yhden menestyjän: itsensä.

Ekvallin (1995) mukaan luovan organisaation olennaisia tunnuspiirteitä ovat järkevä riskinotto, vapauden ilmapiiri, sopivan vaativat haasteet, rakentavat debaattit ja yleinen luottamus ihmiseen. Luovuus elää ideoiden konflikteista, mutta kuolee ihmisten välisiin konflikteihin. Miten tulostavasti, kilpailu ja luova vapaus sovitetaan yhteen?

Luovat prosessit vaativat aikaa, joskus päiviä, joskus vuosia. Ideat hautuvat alitajunnassa, kypsyvät ja tuloksena on jotain uutta: keksintö, bisnesstrategia, taideteos tai uusi kodin sisustus. Luovuuden pahin vihollinen lienee nykyään jatkuvaan tuloksentekoon liittyvä paine. Luovaa laiskuutta, ajattelua, ei pidä työpaikoilla sotkea laiskurin laiskuuteen.

Työmotivaatio

Sisäisesti motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että se tapahtuu käyttäytymisen itsensä vuoksi eli siitä tyydytyksestä, jonka toiminta itsessään tuottaa. Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut, hän ryhtyy toimimaan. Tällöin yksilö tekee kaiken omasta vapaasta tahdostaan ilman, että odottaa materiaalista palkintoa tai että kokee jonkin pakotteen uhkaavan itseään. Mielenkiinto on sisäiseen motivaatioon liittyvä palkkio.

Innovatiivinen organisaatio tukee luovuutta ja varmistaa riittävät resurssit

Luovuus elää ideoiden konflikteista, mutta kuolee ihmisten välisiin konflikteihin

Luovuuden pahin vihollinen lienee nykyään jatkuvaan tuloksentekoon liittyvä paine

Johtajat eivät ole luovuuden vihollisia, vaan useimmat uskovat uusien ideoiden tärkeyteen

Silti luovuus tapetaan vahingossa tuottavuuden, yhtenäisyyden ja kontrollin nimissä

Ulkoisesti motivoitunut toiminta on luonteeltaan instrumentaalista, sillä sen tavoitteena on jokin selvästi erottuva seuraamus tai sen välttäminen. Tulostavuu perustuu usein liikaa ulkoiseen motivaatioon ja vanhaan behavioristisen psykologian periaatteeseen: "Tee, kuten käsken, niin saat palkkiosi". Tämä on tehokas periaate, kun nälkäisiä rottia juoksutetaan kilpaa labyrintissa ja tavoitteeseen päässeet palkitaan ruokapalalla.

Tulospalkitun työ voi tehostua tilapäisesti, mutta psykologian lakien mukaisesti tehokkuus alkaa pian laskea; ihmisrotta alkaa odottaa isompaa ruokapalaa. Jos palkittuja on vähän, palkkiotta jääneiden työteho luultavasti laskee.

Jos työpaikka on turvallinen, takaa toimeentulon ja siellä kunnioitetaan aidosti jokaista ihmistä riippumatta siitä, mikä on hänen toimenkuvansa tai asemansa organisaatiossa, työn tulokset ovat pitkällä tähtäyksellä paremmat kuin piiskan tai palkkioiden avulla puristetut saavutukset.

Keskinäinen pakkokilpailu, ylityöt ja työpaikan epävarmuus aiheuttavat ihmisille paineita, haittaavat perhe-elämää, lisäävät pelkoja ja masennusta, alkoholin ja lääkkeiden liikakäyttöä.

Luovuuden kätilöt ja pyövelit

Amabile (1998) väittää, että työpaikoilla luovuus tapetaan useammin kuin sitä tuetaan. Johtajat eivät ole luovuuden vihollisia, vaan useimmat uskovat uusien ideoiden tärkeyteen. Luovuus tapetaan vahingossa tuottavuuden, yhtenäisyyden ja kontrollin nimissä.

Luovuutta ei pidä pelätä. Se ei vaadi taiteellista persoonallisuutta tai esiintymishalua. Luovuus vaatii kuitenkin aina rohkeutta ja uskallusta ajatella itse. Sen lisäksi luova työ vaatii oman alan asiantuntemusta ja motivaatiota.

Seuraavat kuusi asiaa edistävät Amabilen (1997a) mukaan organisaation luovuutta:

1. Tehtävien haasteellisuus

Paras tapa edistää luovuutta on antaa ihmisille kykyihinsä nähden sopivia haasteita. Olennais-

ta on se, ettei vaadita liikaa eikä liian vähän. Tämä edellyttää, että johtajat tuntevat alaisensa todella hyvin. Se on vaivalloista. Siinäkö syy, miksi luovuus jää niin usein piiloon?

2. Vapaus

Vapaus koskee ennen kaikkea tapoja olla luova ja toteuttaa luova prosessi. Tavoitteet antaa useimmiten organisaatio. Johto osoittaa vuoren huipun, mutta sinne kiipeämisen tavat saa ratkaista kukin yksilö tai tiimi. Tavoiteasettelu tapahtuu ihanteellisesti yhdessä, mutta kenellekään ei pidä luoda harhakuvaa, että saa päättää asioista, jotka on päätetty muualla.

Mitä johdon ei pidä tehdä?

- Muuttaa tavoitteita (siirtää tavoiteltavan vuorenhuipun paikkaa) liian usein.
- Suosia *muka* luovuutta – jokainen saa luoda – mutta omalla vastuulla!

3. Resurssit

Luovuuden pääresurssit ovat luovat yksilöt, aika ja raha. Liian tiukat määräajat tappavat luovuuden. Innovaatioihin tarvitaan riittävästi rahaa. Kannattaa kuitenkin harkita sijoitustaan raha ulkoisiin tekijöihin, tiloihin yms. vai siihen, että luovat henkilöt ovat oikeiden tehtävien parissa.

4. Tiimien piirteet

Luovuus elää parhaiten heterogeenissä ryhmässä, joissa on erilaista asiantuntemusta. Tämä on kuitenkin vasta lähtökohta. Lisäksi vaaditaan että:

- kaikki hyväksyvät yhteiset tavoitteet
- kaikki sitoutuvat auttamaan muita vaikeuksissa
- jokainen tukee ja arvostaa muidenkin asiantuntemusta

Oikea tiimin kemia on ratkaiseva. Homogeeninen tiimi on helppo johdettava, mutta harvoin erityisen luova.

5. Valvova rohkaisu

Luovuus ei edellytä jatkuvasti kannustavaa huutosakkia. Pelkkä sisäinen motivaatio ei kuitenkaan aina riitä, tarvitaan johdon tukea.

Liian tiukka arviointi tai uusien ideoiden kyy-ninen vähättely tappavat luovuuden. Joskus ihmiset pyrkivät osoittaman paremmuuttaan kritisoimalla ankarasti kaikkea. Usein tästä seuraa, että muut alkavat pelätä ja kääntävät huomionsa luovasta toiminnasta palkkioiden tavoittelemisen.

Joskus ideat haudataan ideoiden hautausmaa-han, jätetään keskeneräiseksi, eikä ymmärretä ”epäonnistumisen” arvoa. Suurinkaan luova nero ei voi taata syntyvän tuotteen laatua etukäteen. Luovuudelle ei voi olla laatustan-dardeja.

6. Organisaation tuki

Luovuudesta pitää palkita, mutta palkkioiden tavoittelusta ja keskinäisestä kilpailusta ei saa tehdä pääasiaa. Klikkiytyminen, tiedon pant-taaminen ja eri leirien halu voittaa toisensa, on tuhoisaa organisaation luovuuden kannalta.

Tavoitteena luova prosessi, flow!

Mihaly Csikszentmihalyi on tutkinut vuosi-kymmeniä luovaa prosessia. Hänen *flow*-kä-sitteensä kuvaa luovan prosessin subjektiivista

kokemista. Eri alojen ammattilaiset taiteilijat, urheilijat, muusikot, shakinpelaajat, kirurgit, ompelijat, maanviljelijät jne. ovat kuvanneet yhdenmukaisesti flow-kokemusta, jossa itse toiminta nousee niin nautinnolliseksi, että kaikki muu on sen rinnalla toisarvoista.

Flow-kokemuksen ydin on siinä, että ihminen oppii kontrolloimaan omaa sisäistä elämäänsä, hän sijoittaa psyykkistä energiaansa tietoisesti itselleen arvokkaaseen toimintaan. Ihminen on löytänyt oman onnensa lähteen. Tietoi-suuden kontrolloitu suuntaaminen ei ole vain älyllinen taito, se vaatii myös tahdonvoimaa ja tunnetta.

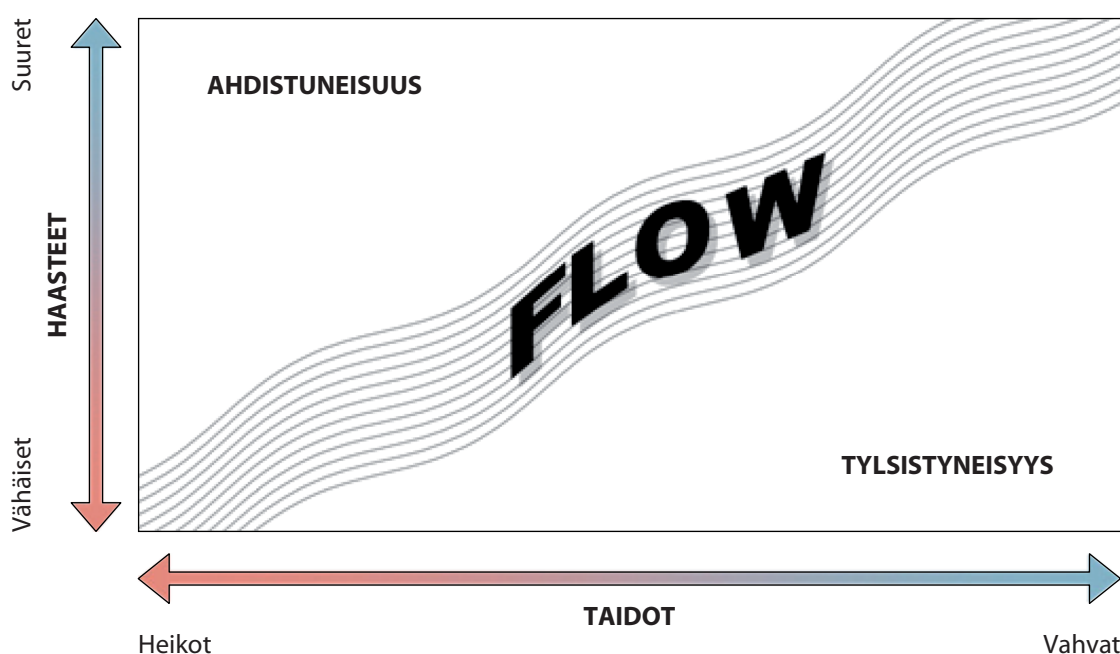
Psyykkisen hajanaisuuden vastakohta on eheä tila, jossa yksilö pystyy flow-kokemukseen. Kun jokin tehtävä, on sopusoinnussa ihmisen itselleen asettamien tavoitteiden kanssa, psyyk-kinen energia virtaa kuin itsestään. Ei tarvitse murehtia mitään, voi tuntea olevansa täynnä tarmoa, tekeminen tuntuu vaivattomalta.

Flown tuoma nautinto (enjoyment) on erotetta-va mielihyvän (pleasure) kokemuksesta. Lepo, ruoka ja seksi antavat tasapainon tunteen het-keksi, mutta niiden puute aiheuttaa toistuvan puutostilan. Niiden tyydyttäminen ei muuta tietoisuuttamme eikä auta meitä kasvamaan eheiksi ihmisiksi, kuten flow. Flown antama

Eri alojen am-mattilaiset ovat kuvanneet yhdenmukaisesti flow-kokemusta, jossa itse toimin-ta nousee niin nautinnolliseksi, että kaikki muu on sen rinnalla toisarvoista

Kun tehtävä on sopusoinnussa ihmisen itselleen asettamien ta-voitteiden kans-sa, psyykkinen energia virtaa kuin itsestään

Kuvio 1 Flow-kokemus



Luovan flown löytäminen on paras onnellisuuden perusta, itsetarkoituksellinen rahan metsästys tuottaa harvoin flow-kokemuksia

Johtavat vaikuttajat ratkaisevat kumpi on voitolla, hyvä työ vai paha työ, luovuus vai pakkotahtinen tuloksenteko

mielihyvä on syvällisempää kuin tarpeiden tyydytys, sanoo Csikszentmihalyi.

Flow-kokemusta on kuvattu hyvin yhtenevin termein riippumatta kulttuurista, ihmisten sosiaalisesta taustasta tai sukupuolesta. Kokemuksestaan kertovat mainitsivat toistuvasti seuraavia asioita:

- Kokemus mahdollistuu, kun toiminta on mahdollista suorittaa alusta loppuun saakka
- Toiminta vaatii täydellistä keskittymistä
- Toiminnalla on tavoitteet
- Toiminnasta saa palautetta
- Yksilö toimii siten, että kaikki käy kuin itsestään, mitään murehtimatta
- Yksilö kokee kontrolloivansa toimintaansa koko ajan
- Tietoisuus omasta itsestä häviää, mutta palaa prosessin jälkeen entistä selvempänä
- Ajan käsite häipyä, minuutit muuttuvat tunteiksi, tunnit minuuteiksi

Oleellista on, että tehtävän vaikeus ja haastavuus on suhteessa yksilön taitoihin. Liian vaikeat työtehtävät aiheuttavat ahdistuneisuutta, liian helpot taas ikävystymistä. Valitettavasti suuri osa töistä estää luovaan prosessiin syventymistä.

Taitojen ja kykyjen kehittyessä tulee työn haasteita lisätä sellaisiksi, että tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sopivaa ponnistelua. Ihmisen pitää tuntea, että hänen on mahdollista päästä yhä parempiin tuloksiin, hänellä on lahjoja ja taitoa heittäytyä virran vietäväksi, kuitenkin koko ajan kykenevänä itse määräämään toimimensa suunnan ja nopeuden.

Työn tekemisestä tulee autotellinen, itseään palkitseva kokemus, jonka avulla yksilö rakentaa omaa eheää minuuttaan.

Aito luova flow on vastakohta ahdistuneelle suorittamiselle ja apatialle, joka seuraa yksitoikkoisesta puurtamisesta, joka ei tarjoa luoviin kykyjen käytölle mitään mahdollisuuksia.

Luovan flown löytäminen on paras onnellisuuden perusta, itsetarkoituksellinen rahan metsästys tuottaa harvoin flow-kokemuksia.

Lopuksi

Jos luovuutta, innovatiivisuutta ja ihmisten onnellista elämää halutaan todella edistää suomalaisessa yhteiskunnassa, kannattaisi pohtia Howard Gardnerin, Mihaly Csikszentmihalyin ja Teresa M. Amabilen tutkimustuloksia lahjakkuudesta, luovuudesta, hyvästä työstä ja hyvästä elämästä.

Jos aikaa ei ole kiireettömään pohdintaan, asioiden sulatteluun ja luovaan hautomiseen, seurauksena on yksiselitteisesti pinnallisuuden ja typeryyden lisääntyminen, Gardner toteaa.

Johtavat poliitikot ja bisnesmaailman vaikuttajat ratkaisevat kumpi on voitolla, hyvä työ vai paha työ, luovuus vai pakkotahtinen tuloksenteko. Ratkaisuillaan he vaikuttavat hyvin paljon myös perheiden, lasten, tulevien sukupolvien elämään.

Ahne itsekkyyks ja paha työ lisäävät vaikutusalaansa myös nuorten keskuudessa, Gardner toteaa. Tarvittaisiin kipeästi hyvän työn malleja, rooliesikuvia.

Howard Gardner kumppaneineen toimii hyvän työn, luovuuden ja viisauden puolesta. He ovat sisäistäneet viestinsä sanoman: tärkeintä ei ole minä, maine ja raha. Tärkeintä on me ja hyvä elämä – se jokaiselle ainut.

Harvardin huippuyliopiston huippuprofessori kohautti olkapäitään, kun häneltä kysyttiin miten huipulle voi edetä. Itse tulkitsin eleen sanoiksi "so what". Huipulla vihuri vinkuu kylmänä, putous jyrkän teeltä voi tappaa.

Hyvän työn tekijä voi yllättäen havaita olevansa huipulla, moraalinsa, suhteellisuuden tajunsa säilyttäneenä, eheänä ihmisenä, joka nauttii työnsä tuloksista ja jakaa ne mielellään kanssaihmistensa kanssa. Heissä on ihmiskunnan toivo kaikkien uhkien ja tuhovoimien keskellä.

Tämä EVA Analyysi pohjautuu 25.5.2010 järjestettyyn EVA Forum-keskustelutilaisuuteen "The Elements of Good Work" ja professori Howard Gardnerin (Harvard) alustukseen tilaisuudessa. EVA Forumia ja tätä julkaisua on rahoittanut Työsuojelurahasto, mistä EVA haluaa lausua parhaat kiitokset.

Kirjallisuutta

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September-October 1998, 77-87.

Amabile, T. M. (1997a). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39-58.

Amabile, T. M. (1997b). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior* 31 (1), 18-26.

Amabile, T. M. 1987. The motivation to be creative. *Teoksessa Isaksen, S. G. (toim.) Frontiers of creativity research*. Buffalo, N. Y.: Bearly, 223-254.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business. Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Teoksessa Sternberg, R. J. (toim.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 313-335.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and intention*. New York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1994). *The evolving self. A psychology for the third millenium*. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Ekvall, G. (1995). The organizational culture of idea management: A creative climate for the management of ideas. Teoksessa Joyce & al. (toim.) *An introduction to creativity*. Acton, Mass.: Copton Publishing Group.

Gardner, H. (2006). *Multiple Intelligences. New Horizons*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1999). *Intelligences reframed. Multiple intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1993). *Creating Minds*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., Damon, W. (2001). *Good Work. When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.

Pfenninger, K. H., Shubik, V. R. (toim.) (2001). *The origins of creativity*. New York: Oxford University Press.

Piirto, J. (2004). *Understanding creativity*. Scottsdale, AZ: Great Potential Press.

Sternberg, R. J. (toim.) (1999). *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.

Uusikylä, K. (1996). *Isät meidän. Luovaksi lahjakkuudeksi kasvaminen*. Jyväskylä: Atena.



Elinkeinoelämän Valtuuskunta

EVA on suomalaisen elinkeinoelämän rahoittama toimija, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA on Suomen merkittävin kohtaamispaikka ja verkosto elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajille. EVAlla on myös keskustelijan, haastajan ja unilukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Ns. think tankille tyypillisesti EVAn tunnusmerkkinä on analyttisyys ja tarvittaessa provokatiivisuuskin.

Vuonna 1974 perustettu EVA eroaa useimmista muista elinkeinoelämän järjestöistä siinä, että se ei ole varsinainen etujärjestö. EVA rohkaisee myös elinkeinoelämää katsomaan peiliin, kun se on tarpeen.

EVA selvittää ja arvioi yrityksille ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeitä kehityssuuntia. Rajut ja nopeat kansainväliset muutokset asettavat koko yhteiskunnalle ja yritysten toiminnalle painavia vaatimuksia. EVAn tavoitteena on ajankohtaisen tiedon tuottaminen vallitsevista ilmiöistä sekä tuoreiden näkökulmien saattaminen yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Suomen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä ja suomalaisten hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kehittäminen ovat keskeisiä kysymyksiä EVAn toiminnassa. Elinkeinoelämän omassa piirissä EVA pyrkii aikaansaamaan jatkuvaa keskustelua yritysten muutostarpeista.

Lisätietoja: www.eva.fi

Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn julkaisemat EVA analyysit ottavat kantaa ajankohtaisiin kysymyksiin ja tarjoavat toimenpide-ehdotuksia. Analyysien kirjoittajat vastaavat esitetyistä mielipiteistä, jotka eivät välttämättä edusta EVAn kantaa.

Analyysit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta www.eva.fi. Painetun analyysin voi tilata osoitteesta analyysit@eva.fi, postitse osoitteesta EVA, Yrjönkatu 13 A, 00120 Helsinki tai soittamalla 09-686 92036.