

Pääkirjoitus

Luovuus ja motivaatio intentionaalisessa toiminnassa

Kari Korpelainen

Erikoistutkija, FT

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

kari.korpelainen@kconsulting.inet.fi

Käsitteitä luovuus ja innovatiivisuus käytetään usein synonyymeina. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on 1990-luvulta alkaen käytetty mieluummin termiä innovatiivisuus, jolla tarkoitetaan paitsi uudisteiden aikaansaamista myös uusien ideoiden ja käytäntöjen omaksumisprosessia. Useimmiten innovatiivisuus voidaan nähdä yläkäsitteenä, taitona saada aikaan uudisteita, ja luovuus alakäsitteenä, mielikuvitusrikkautena tai taitona synnyttää

ideoita. Miettinen (1996, 32) yhdistää innovatiivisuuden luovuuteen ja uudistuksellisuuteen ja määrittelee luovuuden koko innovaatioprosessin, niin toimijoiden, toiminnan kuin tuotoksenkin, ominaisuutena.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat yhteydessä korkean asteen ajatteluun. Ruohotien (1996, 29) mukaan innovatiivisuus on oppimisen sekä taitojen yhdistelyn tavoin *metataito*, jota tarvitaan muutoksista selviytymiseen. Metataitojen tehtävänä on hallita organisaatioiden tietopohjan jatkuvaa kehi-

tystä. Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996, 71) erottavat ammatillisen älyn kehittyemisessä neljä tasoa: kognitiivinen tieto, kehittyneet taidot, systemien ymmärtäminen sekä ylimpänä tasona itsemotivoitu luovuus, jonka avulla yksilöt pysyvät uudistusten tahdissa ja uudistavat tietojaan, taitojaan sekä osaamistaan. Ilman itsemotivoitua luovuutta asiantuntijat tulevat itsetyytyväisiksi ja voivat epäonnistua muutokseen sopeutumisessa. Paradoksaalista on kuitenkin, että suurin osa asiantuntijoiden työstä on suunnattu viimeistellyn lopputuloksen aikaansaamiseen ja heiltä odotetaan vain satunnaisesti luovuutta. Quinnin tutkijaryhmän mukaan ongelmaa pahentaa vielä se, että asiantuntijat arvostavat liiaksi vain toistensa mielipiteitä; lisäksi organisaatiot ovat luoneet sisäisesti liian homogeenisia asiantuntijoiden ryhmiä.

Tässä artikkelissa tarkastelen lähemmin luovuuden ja motivaation keskinäisiä yhteyksiä.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteys luovuuteen

Itsemotivoitu luovuus yhdistetään usein *sisäisen motivaation* käsitteeseen. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden – itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden – tyydytykseen, ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä kasvumotivaatio (Ruohotie 1990, 8). Decin ja Ryanin (1991) mukaan minän ytimen muodostaa juuri sisäinen motivaatio tai kasvumotivaatio, jonka he katsovat energisoivan toimintaa.

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota tulisi nähdä toisistaan riippumattomina vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä (ks. esim. Peltonen & Ruohotie 1986, 25). Ulkoinen motivaatio on tosin monissa tutkimuksissa todettu haitalliseksi luovuudelle. Viime aikoina tutkijat – jopa ”sisäisen motivaation luovuusperiaatteen” esittäjä Teresa Amabile – ovat tulleet siihen tulokseen, että luovuus perustuu valtaosaltaan sisäiseen motivaatioon, mutta on olemassa olosuhteita, joissa ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat olla additiivisia (Amabile 1996; Collins & Amabile 1999). Csikszentmihalyin (1990) mukaan sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää, kun pyritään luomaan todella uutta.

Palkkioilla on uskottu olevan suuri vaikutus ihmisen motivaatioon ja käyttäytymiseen. Työelämässä erityisesti ulkoiset palkkiot, kuten taloudelliset palkkiot ja erilaiset symboliset edut, ovat suosittuja. Palkkioilla voi olla tutkimusten mukaan myös haitallisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon: liiallisina ne vähentävät sisäistä motivaatiota (ks. Lepper & Henderlong 2000, 286–287) ja estävät tai vähentävät organisaation innovatiivisuutta. Ryanin ja Decin (2000, 16) mukaan palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota, jos niiden avulla pyritään kontrolloimaan käyttäytymistä. Toisaalta palkkiot parantavat yksilön motivaatiota, jos ne viestittävät hänen pätevyyyttään.

Joissakin tapauksissa tunnustuspalkinnot voivat vaikuttaa vahingollisesti sisäiseen motivaatioon (ks. Lepper et al. 2000, 291). Hennesayn (2000, 59) mukaan palkkio-odotusten negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen johtuu siitä, että työ tai

*Positiivinen
palaute
luo
sitoutumista.*

tehtävä nähdään vain keinona tavoiteteisiin pääsemiseksi. Tehtävän välinearvoa voidaan jossain määrin torjua asettamalla suoritustavoitteiden lisäksi oppimistavoitteita (Lepper et al. 2000, 291).

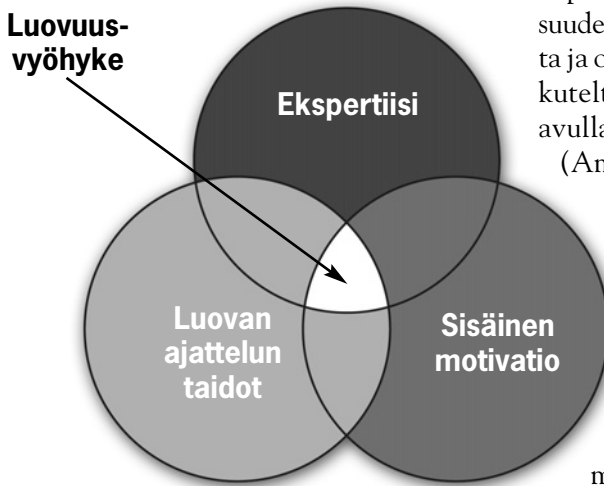
Suoritustavoitteiden ylikorostaminen laskee epäonnistumisen sietorajaa. Sen sijaan oppimistavoitteiden korostaminen lisää sisäistä motivaatiota ja auttaa sietämään paremmin epäonnistumisia (Molden & Dweck 2000, 133–134). Tällä seikalla on suuri merkitys luovuuden kannalta.

Positiivisella palautteella näyttää olevan suuri merkitys luovassa toiminnassa. Georgen ja Zhoun (2001) mukaan positiivinen palaute luo sitoutumista, kasvattaa sisäistä motivaatiota ja lisää divergenttiä ajattelua. Vastaavasti negatiivinen palaute vähentää sitoutumista, sisäistä motivaatiota ja suuntaa luovia pyrkimyksiä muualle kuin työhön. Amabilen (1998) mukaan luovaa käyttäytymistä rohkaisevat johtajat jakavat runsaasti tunnustusta luovista ponnisteluista.

Monet luovuusteoriat nojaavat sisäisen motivaation käsitteeseen. Jo Abraham Maslow kuvasi keskittynyttä sisäisen motivaation tilaa, jossa ihminen on keskittyneimmillään ja luovimmillaan. Csikszentmihalyi ja Nakamura (1989) korostavat sisäisten emotionaalisten motiivien merkitystä (ks. myös Csikszentmihalyi 1991; 1997). Luovaan toimintaan liittyy mielihyvää tuottavia kokemuksia, syventymistä suoritukseen sekä oman minän, ajan ja paikan hetkellistä unohtamista. Csikszentmihalyin (1990, 3) kutsuu niitä virtauskokemuksiksi (flow): ne liittyvät usein tilanteisiin, joissa yksilö venyttää itsensä vapaaehtoisesti ääri rajoille. Virtaus voi tapahtua erilaisilla haasteiden ja taitojen tasoilla. Tärkeitä ovat ne taidot, joita yksilö uskoo itsellään olevan – eivät vain todelliset taidot. Csikszentmihalyi nimittää autoteliseksi yksilöä, joka kykenee muuttamaan arkipäivän kokemukset virtaamiskokemuksiksi. Sellainen henkilö osaa asettaa itselleen tavoitteita, pystyy keskittymään ja hyödyntämään kykyjään ja on herkkä palautteelle. Hän osaa muuttaa stressikokemukset virtauksiksi ja kykenee kääntämään potentiaaliset uhat mahdollisuuksiksi. Hän näkee myös stressin haasteena ja ponnistelee selviytyäkseen stressistä (ks. Csikszentmihalyi 1991, 209).

Amabilen (1983; 1988; 1998) luovuusteoria on sisäisen motivaation käsitteeseen nojaavista luovuusteorioista ehkä kehittynein. Teoria kuvaa luovuutta kolmen komponentin – erikoisasiantuntemuksen, luovan ajattelukykyyn ja motivaation – funktiona (Ama-

bile 1998, 78). Erikoisasiantuntemus on tietoa, joka koostuu teknisestä, proseduraalisesta ja intellektuaalisesta tiedosta. Amabilen mukaan luovan ajattelun taidot määräävät, kuinka joustavasti ja mielikuvitusrikkaasti ihmiset lähestyvät ongelmia. Näyttää myös siltä, että ihmiset ovat luovimpia, kun he saavat tehdä työtä, joka tuottaa sisäistä tyydytystä; ulkoisten paineiden alla työskentely ei motivoi (Amabile 1998, 79). Luovuutta voidaan havainnollistaa edellä mainittujen kolmen komponentin leikkausalueena (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Luovuusvyöhyke (Amabile1998).

Amabilen teorian mukaisesti ihmiset ovat luovimmillaan saadessaan työskennellä kolmen ympyrän yhteisellä leikkausalueella, luovuusvyöhykkeellä. Siinä yksilö käyttää luovan ajattelun taitojaan ja vahvinta erikoisasiantuntemustaan tehtävässä, johon hän on sisäisesti motivoitunut (Amabile 1996; Collins & Amabile 1999). Luovuusvyöhykkeen tunnistaminen on tärkeää pyrittäessä parantamaan sekä organisaation että yksilön

luovuutta etenkin luovimpien ihmisten kohdalla (Amabile 1988, 157; Williams & Yang 1999, 382).

Luovuuden mallia voidaan soveltaa myös ryhmäluovuuden tasolla. Amabilen (1998) mukaan esimiehet voivat vaikuttaa kaikkiin kolmeen luovuuden osatekijään: asiantuntemukseen, luovan ajattelun taitoihin sekä motivaatioon. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää sisäiseen motivaatioon, koska siihen on helpompi vaikuttaa kuin kahteen muuhun luovuuden osatekijään. Työtehtävien haasteellisuus, valinnan vapaus, resurssit, työryhmän ominaisuudet, esimiesten kannustava toiminta ja organisaation tuki ovat johdon liikuteltavissa olevia tekijöitä, joiden avulla se voi edistää luovuutta (Amabile 1998, 80).

Amabilen teorian relevanssi

Yli kahden vuosikymmenen ajan Amabile on etsinyt vastausta siihen, mistä luovuudessa on kysymys ja millainen yhteys vallitsee työympäristön ja luovuuden välillä. Amabilen teoriassa luovuus sidotaan tiettyyn alaan ja kontekstiin; luovaksi kasvatetaan, opitaan. Amabilen käsitteillä on yhteys metakognitioon, josta voidaan käyttää myös nimitystä “korkeamman asteen ajattelu” (higher-order thinking). Metakognitio voidaan jakaa metakognitiiviseen tietoon, metakognitiiviseen tietoisuuteen ja metakognitiiviseen kontrolliin. Metakognitiivinen tieto viittaa eksplisiittiseen tietoon omista kognitiivisista vahvuuksista ja heikkouksista. Ruohotie (2004a) puhuu metakompetenssista ja tarkoittaa sillä tietoisuutta kognitiivi-

sista prosessointistrategioista ja kykyä kontrolloida niitä. Metakognitio on myös yhteydessä tehokkuususkomuksiin ja motivaatioon (ks. Ruohotie 2003, 262–271).

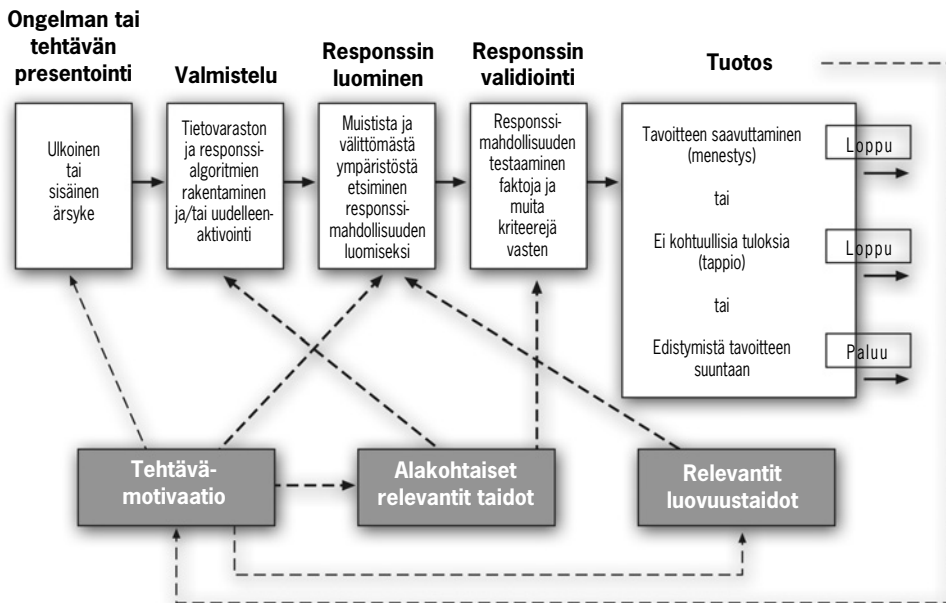
Amabilen teoriaa valaiseva prosessimalli on esitetty kuviossa 2. Malli kuvaa, kuinka luova ponnistelu on yhteydessä motivaatioon ja sen kautta muihin luovuuden tekijöihin.

Itsemotivaatio toimii kaksivaiheisena kontrollimekanismina. Se luo ensin ristiriitaa (diskrepanssia), jota seuraa ristiriidan vähentäminen (Wood & Bandura 1991, 186). Kehittyvä yksilö ei tyydy ristiriidan eliminoimiseen, vaan luo uusia ristiriitoja asettamalla itselleen uusia tavoitteita. Amabilen prosessimallia voidaankin arvostella siitä, että se nojaa liiaksi passiiviseen palautekontrolliin, eikä tuo esille yksi-

lön halua saavuttaa yhä uusia tavoitteita ja kehittää itseään.

Amabilen teorian mukaan sekä eksperimentiin kehittyminen että luovan ajattelun taitojen kehittyminen edellyttävät oppimista, jossa ongelmanratkaisutilanteilla on tärkeä rooli. Mitä enemmän yksilöllä on ongelmanratkaisutilanteita, sitä parempi on heidän luovan ajattelun kykynsä ja mitä useammin ja paremmin ihmiset vaihtavat tietoa ja ideoita, sitä enemmän heillä on tietämystä. Informaation jakaminen ja vuorovaikutus lisäävät ihmisten työstään saamaa nautintoa ja heidän sisäistä motivaatiotaan.

Amabilen teoriaa voidaan osin kritisoida siitä, että se nojaa liiaksi tehtävän suorittamiseen ja tehtävöppimiseen. Hallin (1990) mukaan työelämän oppiminen on enimmäkseen ly-



Kuvio 2. Amabilen teoriaa kuvaava prosessimalli (Amabile 1983; Brown 1989).

hytjännitteistä ja se on liaksi sidoksissa tehtävässä tarvittavaan oppimiseen. Suuri osa kehittämistoimintaa tähtääkin vain nykyisiin suorituksiin; liian vähän on kiinnitetty huomiota (tulevaisuuden) sopeutuvuuteen ja vielä vähemmän yksilöä koskeviin asioihin, esimerkiksi asenteisiin ja itse-reflektioon. Kaikkein vähiten on kannettu huolta pitkän tähtäyksen henkilökohtaisesta oppimisesta, identiteetin kehittämisestä ja laajentamisesta. Hall näkee henkilökohtaisen oppimisen olevan välttämätöntä myös tehtäväoppimisen kannalta. Ruohotien (2004b) mukaan pelkkä tehtäväoppiminen vetoaa ainoastaan nk. proksimaaliseen motivaatioon, jossa linkittyvät vallitseva minäkuva ja nykyiset tavoitteet. Motivaatio on silloin ulkoista ja riippuu tehtävän tavoitteesta ja suorituksesta saadusta palautteesta; tehtäväoppiminen ei edellytä luovuudessa tarvittavia korkeamman tason systeemejä. Tästä syystä tehtävämotivaatio ja tehtäväkeskeinen johtamistyyli heikentävät pitkään jatkuessaan yksilöiden ammatillista kasvua, luovuutta ja sisäistä motivaatiota (Ruohotie 2004b). Nk. distaalinen motivaatio linkittää sen sijaan yhteen vallitsevan minäkuvan sijasta potentiaalisen minäkuvan ja tehtävän tavoitteet, jolloin motivaatio voi perustua itsensä kehittämiseksi, vuorovaikutussuhteiden luomiselle ja jonkun spesifisen ryhmän statuksen parantamiselle (kollektiivinen identiteetti). Distaaliset ja kehitykselliset motivaatiosysteemit mahdollistavat jatkuvan oppimisen.

Banduran sosiaaliskognitiivinen teoria (1986; 1997) tarjoaa yhden lisäaspektin luovuuden ymmärtämiseen. Hänen teoriansa avaintermejä ovat tehokkuususkomukset (Ruohotien kää-

nös termistä self-efficacy) ja tulosodotukset. Edelliset uskomukset määräävät sen, mitä yksilö tekee ja miten paljon hän investoi voimavarojaan eri tehtäviin. Tulosodotukset ovat uskomuksia siitä, mitä seurauksia tai tuloksia tehtävästä suoriutuminen todennäköisesti tuottaa. Banduran mukaan käyttäytymistä voidaan ennustaa parhaiten tarkastelemalla tehokkuususkomuksia ja tulosodotuksia yhdessä. Erilaiset tehokkuususkomusten ja tulosodotusten painotukset tuottavat todennäköisesti myös erilaisia psykologisia tuloksia.

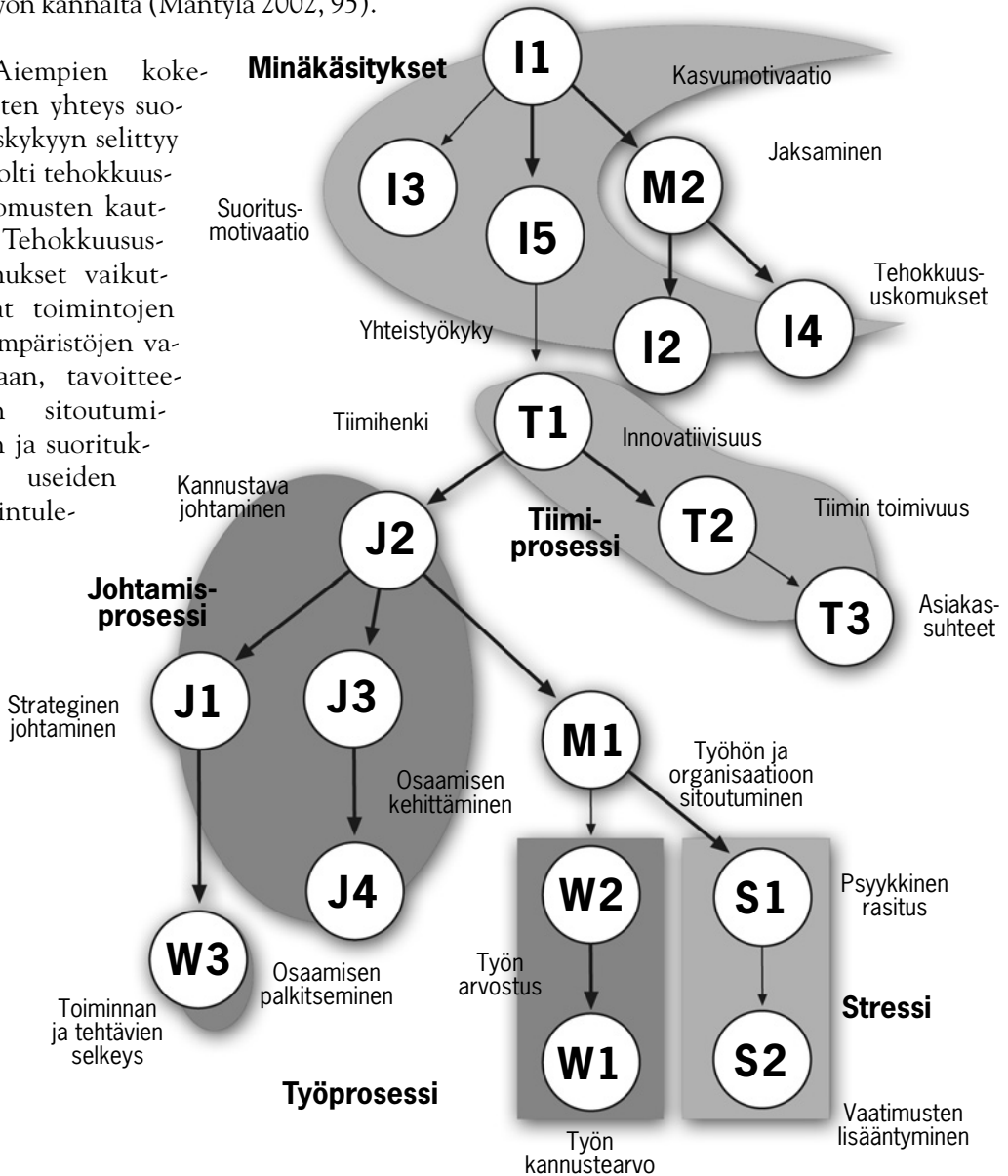
Vahvat tehokkuususkomukset ja tulosodotukset ruokkivat yksilön aktiivisuutta ja sitoutumista, jolloin hän voi hyödyntää potentiaaliaan hyvin pitkälle (ks. Bandura 1997, 21). Saavutettuun tavoitteeseen hän etsii uuden haasteen. Vahvat tehokkuususkomukset omaava yksilö ei välttämättä lakkaa yrittämästä, vaikka hänen ponnistelunsa ei tuottaisikaan tuloksia: hän saattaa jopa ponnistella aiempaa intensiivisemmin (Bandura 1986, 446).

Tehokkuususkomukset voivat olla myös kollektiivisia. Ne auttavat ymmärtämään yksilön toimintaa ryhmässä. Havaittu kollektiivinen tehokkuus on Banduran (1997, 477) mukaan jaettu uskomus ryhmän kyvystä organisoida ja tuottaa tiettyjä toimintoja. Ryhmän toiminta on sen jäsenten vuorovaikutuksen ja koordinaation tulos. Siihen vaikuttavat jäsenten erilaiset tiedot, kompetenssit, työryhmän rakenne ja koordinaatio, strategiat ja vuorovaikutus ryhmässä (Bandura emt., 478.) Tehokkuususkomukset ovat myös yhteydessä distaaliseen motivaatioon (ks. Bandura & Locke 2003).

Työkyvyn kannalta olennaista on, kuinka hyvin ja kuinka nopeasti yksilö toipuu vastoinkäymisestä. Banduran (1986, 435) mukaan toipuminen erottaa menestyjät heikosti menestyvistä. Korkeat tehokkuususkomukset auttavat selviytymään muutoksista ja vastoinkäymisistä sekä luovat epäonnistumisten ja epämääräisyyden sietokykyä, mikä on tärkeää paitsi yksilön myös tiimityön kannalta (Mäntylä 2002, 95).

vien prosessien kautta. Tehokkuuskomukset myös yhdistävät subjektiivisen ja objektiivisen todellisuuden sekä yksilön ja kollektiivin toisiinsa. Banduran (1997, 449) mukaan tehokkuususkomukset selittävät yksilön reaktiota (hyväksymistä ja sopeutumista) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tähän viittaa Banduran käyttämä käsite “innovatiivinen itsetehokkuus”.

Aiempien kokemusten yhteys suorituskäyttöön selittyä paljolti tehokkuususkomusten kautta. Tehokkuususkomukset vaikuttavat toimintojen ja ympäristöjen valintaan, tavoitteeseen sitoutumiseen ja suoritukseen useiden väliintule-



Kuvio 3. Kasvumotivaation malli.

Kasvumotivaation malli

Korpelaisen (2005) tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön luomien kasvuedellytysten yhteyttä yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvumotivaatioon ja jaksamiseen epälineaaristen Bayes-mallien avulla. Kuviossa 2 on esitetty Bayes-malli (B-Course), jossa ylimpänä on kasvumotivaatio. Mallin osia ovat stressi, työprosessi, johtamisprosessi, tiimiprosessi, minäkäsitykset ja motivaatio. B-Course -malli muodostaa muuttujien todennäköisiä yhteyksiä kuvaavan verkon. Nuolten paksuus kuvaa muuttujien yhteyksien vahvuutta.

Suoritusmotivaatio (I3) rinnasteaan usein ulkoiseen motivaatioon. Sen yhteys kasvumotivaatioon (I1) on mallissa suhteellisen heikko. Kasvumotivaatio on (mallin ja teorian mukaan) yhteydessä luovan työskentelyn edellyttämiin tekijöihin, kuten jaksamiseen, innovatiivisuuteen ja tehokkuususkomuksiin. Jaksaminen (yksilön pelivara – ks. tarkemmin Korpelainen 2005) muodostaa eräänlaisen solmukohdan, joka auttaa ymmärtämään luovuuden kannalta keskeisten tekijöiden välisiä yhteyksiä. Yhteydet ovat vahvoja.

Kasvumotivaation mallin mukaan minäkäsitykset ovat yhteydessä ilmapiiritekijöihin yhteistyökyvyn ja tiimihengen välityksellä. Tiimihenki (T1) on yhteydessä tiimin toimivuuteen (T2) ja tiimin asiakassuhteisiin (T3). Oppiminen tapahtuu esimerkkiorganisaatioissa pääosin tiimeissä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yleisen käsityksen mukaan asiantuntijaorganisaatioissa tieto rakentuu yksilöiden

osallistuessa yhteisten ongelmien ratkaisuun ja keskustellessa ongelmista (Ruohotie 2002). On tärkeää, että tiimin innovatiivisuutta tuetaan ja palkitaan. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa, koska he säätelevät palkkioita. Luovuuteen kannustaminen (kannustava johtaminen, J2) ja työryhmän tuki (tiimihenki, T1) ovat kriittisiä edellytyksiä luovuuden syntymiselle ja kehittymiselle tiimissä (ks. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1160). Esimiehet voivat vaikuttaa yksilöiden ja tiimien innovatiivisuuteen työn muotoilulla, esimerkiksi suunnittelemalla töitä, jotka virittävät omaaloitteisuutta, sosiaalista vuorovaikutusta ja sisäistä motivaatiota.

Kasvumotivaation malli vahvistaa osaltaan käsitystä sisäisen motivaation merkityksestä luovassa toiminnassa ja selvittää organisaation luomien kasvuedellytysten yhteyttä motivaatioon ja innovatiivisuuteen.

Lopuksi

Innovatiivisuudesta on tullut monilla aloilla välttämätön kilpailutekijä. Siksi organisaatioissa on syytä pohtia, miten jatkuvaa innovatiivisuutta voidaan edistää. Pohdinta on ajankohtaista erityisesti yritystoiminnassa, koska luovuus uhkaa jäädä kvartaalikapitalismin jalkoihin. Kova kilpailu, kiristyvät tehokkuusvaatimukset ja kiihkeä työrytmi ruokkivat lyhytjännitteisyyttä ja suorituskeskeisyyttä. Organisaatio voi laiminlyödä kehittämishetvöitteen ja tyytyä kasvattamaan tuotantoaan vain lyhyellä aikavälillä. Menestyäkseen tulevaisuudessa sen pitäisi kuitenkin huolehtia myös tuotantokyvystään pitkällä tähtäimellä.

Organisaatiot haluavat varmistaa tavoitteidensa saavuttamista korostamalla taloudellisia ja statukseen liittyviä palkkioita. Ulkoisten palkkioiden avulla ei kuitenkaan voida saada aikaan luovaa toimintaa. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat esiintyä organisaatioissa yhtä aikaa, mutta luova toiminta edellyttää erityisesti sisäistä motivaatiota: se lähtee toiminnasta itsestään ja ihmisen halusta luoda uutta – viime kädessä hänen halustaan kasvaa.

Lähteet:

- Amabile, T. M. 1983. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 357–377.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.
- Amabile, T. M. 1996. Creativity in Context. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. & Locke, E. A. 2003. Negative Self-Efficacy and Goals Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology* 88 (1), 87–99.
- Brown, R. T. 1989. Creativity. What are we to measure? In J. A. Goover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (eds.) *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press, 3–32.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. The domain of creativity. In M.A. Runco, R.S. Albert (eds.) *Theories of Creativity*. Newbury park: CA: Sage, 190–212.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. Flow: The Psychology of the Optimal Experience. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. Creativity and the Psychology of Discovery and Invention. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. 1989. The dynamics of intrinsic motivation. In R. Ames & C. Ames (eds.) *Handbook of motivation theory and research 3. Goals and cognitions*. New York: Academic Press, 45–71.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1991. A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbar (ed.) *Nebraska symposium on motivation 38. Perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 454–471.
- George, J. M. & Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 513–524.
- Hall, D. T. 1990. Career Development Theory in Organizations. In D. Brown, L. Brooks & Associates (eds.) *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass. 422–454.
- Harackiewicz, J. M. & Sansone, C. 2000. Rewarding Competence: The importance of goals in the study of intrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press, 82–96.
- Hennessey, B. A. 2000. Rewards and Creativity. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press, 57–73.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintärytyksissä. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Lepper, M. R. & Henderlong, J. 2000. Turning “Work” into “Play” and “Play” into “Work”; 25 years of research of intrinsic and extrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. New Jersey: Academic Press, 257–298.
- McClusky, H. Y. 1970. An Approach to a Differential Psychology of the Adult Potential. In S. M. Grabowski (ed.) *Adult Learning & Instruction*. New York: ERIC Clearinghouse on Adult Education and Adult Education Association of the USA, 80–93.

Miettinen, M. 1996. Yliopistosairaalan, terveyskeskuksen ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Molden, D. C. & Dweck, C. S. 2000. Meaning and Motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (eds.) *Intrinsic and extrinsic Motivation: The search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press, 131–153.

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitosta kehittämässä. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1986. Motivaatio. Porvoo: WSOY.

Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* 74 (2), 71–80.

Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

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

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen tavoitteena. Näkökulmia eräisiin keskeisiin teorioihin. Teoksessa R. Honkonen (toim.) *Koulutuksen lumo – retorikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta ja OKKA-säätiö, 153–169.

Ruohotie, P. 2003. Self-Regulatory Abilities for Professional Learning. In B. Bearsto, M. Klein & P. Ruohotie (eds.) *Professional Learning and Leadership*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training, 251–281.

Ruohotie, P. 2004a. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu yliopistokoulutuksessa. Teoksessa *Puheenvuoroja kasvatustieteiden yliopistokoulutuksen kehittämistä*. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotisjuhla-julkaisu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruohotie, P. 2004b. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttaminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1, 4–15.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (eds.) *Intrinsic and extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press, 14–48.

Williams, W. M. & Yang, L. T. 1999. Organizational Creativity. In R. J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University, 373–391.

Wood, R. & Bandura, A. 1991. A Social Cognitive Theory of Organisational Management. In R. M. Steers & L. W. Porter (eds.) *Motivation and Work Behaviour*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

