

# Luovuuden johtajuus monimutkaisessa maailmassa

## Small Beginnings –aloitteet mahdollisuutena

*Liisa Välikangas & Katariina Välikangas*

### 1. JOHDANTO

McKinseyn vuonna 2002 julkaisema laaja tutkimus Yhdysvaltojen työn tuottavuuden nopean kasvun syistä vuosina 1995-2000 osoittaa tuottavuuskasvun päätekijöiksi tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatiot sekä kovan kilpailun. McKinseyn tulokset herättävät mielenkiintoisen kysymyksen: onko turha etsiä edes muita primaaritekijöitä tuottavuuskasvulle kuin innovaation johtaminen? Entä mitä innovaatioiden johtaminen organisaatiossa edellyttää? Maailma organisaatioiden ympärillä on jatkuvasti monimutkaistumassa. (Hamel & Välikangas L. 2003) Monimutkaistuminen näkyy sekä organisaatioiden ansaintalogiikoissa että sisäisten ja ulkoisten tietämysresurssien hyödyntämisessä. Niinpä painopisteen siirtyminen kohti johtamisen kehittämistä vastaamaan organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen kasvaviin haasteisiin on ensi arvoisen tärkeää.

### 2. MITEN HAASTEET MUOTOUTUVAT?

Organisaatioissa kohdattavat ongelmat ja haasteet ovat luonteeltaan moniulotteisia ja monitasoisia. Samalla organisaatiot elävät todellisuudessa, joka on jatkuvasti muotoaan muuttava ja ennakoimaton. (esim. Välikangas K. 2003a & 2003b). Tämä monimuotoisuus aiheuttaa sen, että ongelmia on mahdoton analysoida pelkistämällä olemassa olevaa todellisuutta saati ratkaista kokonaisvaltaisesti etukäteen suunnitelluilla malleilla (Holland 1998; Gunderson &

Holling 2002). Samoin organisaatioiden jäsenten mahdollisuudet ylipäättään ratkaista näitä ongelmia ovat minimaalisia, sillä ongelmien laajuus ylittää sekä heidän näköpiirinsä että usein myös vaikutusvaltansa<sup>1</sup> - "Systemic problems have no systemic solutions" (Hamel 1999). Niinpä organisaatioita ja niihin sisäänrakennettuja sosiaalisia systeemejä ei voida johtaa "off-the-self" -ratkaisujen kautta, vaan haasteeksi nousee innovatiivisuuden ja luovuuden operationalisointi organisaation johtajuuden käyttövoimaksi.

Tarkasteltaessa evoluutioteorian näkökulmasta organisaatioiden ongelmakenttiä huomataan, että evoluutioajattelussa painottuvat monivaihteiset potentiaaliset strategiavaihtoehdot, kilpailu sekä organisaation uudelleenmuotoutuminen niin kilpailun liittyvien etujen ja etulyöntiasemien (basis of competitive advantage) kuin ydinliiketoiminnan uudelleenmäärittelyn (redefining industry economics) osalta suuntaa ohjaavina tekijöinä. Tämä näkökulma painottaa organisaatioiden mukautumista eri vaikutussuhteiden luomaan toimintakenttään pyrittäessä löytämään keinoja luovia ongelmatilanteissa eteenpäin. Ainoa mahdollisuus organisaatioissa onkin ajan kanssa dynaamisesti kehittää korjaavia toimintoja. Tämä edellyttää yrittämistä, jossa pyritään kehittämään erilaisia toimintavaihtoehtoja (educated guesses).<sup>2</sup> Näistä saataviin tuloksiin reagoidaan nopeasti sopeuttamalla organisaation toimintaa haluttuja tuloksia aikaansaavaan suuntaan. (Hamel 1996; Kauffman & Macready 1995; Pascale 1996, 80; Weick 1996).

Tämä toimintatapa linkittyy tiiviisti innovaatioiden kehittämiseen. Näitä pieniä toimintatapaa

muuttavia vaihtoehtoja, minikokeiluja, voidaan kutsua nimellä Small Beginnings (kts. esim. Välikangas L. & Välikangas K. 2003). Kun kokonaisvaltaiset ratkaisut eivät toimi, ovat Small Beginnings -aloitteet yhdessä adaptiivisen käytäytymisen kanssa organisaation todellisia mahdollisuuksia. <sup>3</sup> Tämä edellyttää kuitenkin erityistä panostamista johtajuuteen, jotta organisaation jäsenet saadaan innostumaan oman työnsä kehittämistä. <sup>4</sup> Kun organisaation jäsenet työskentelevät tehtävissä, jotka herättävät tekemisen intoa ja joilla on merkitystä heille itselleen, organisaatioissa löytyy yllättävän paljon uusia voimavaroja. Niinpä johtajuudessa on huomioitava, että todella tärkeää on saada organisaation jäsenten innostus ja sisäinen palo herätettyä niin, että työnteosta tulee osittain kutsumuksellista, vapaaehtoista. <sup>5</sup> Southwest -lentoyhtiön edustajan mukaan johtamisen salaisuus on saada organisaation jäsenet panostamaan enemmän kuin mitä organisaatiossa edellytetään. Kun organisaation jäsenet haluavat oma-aloitteisesti toimia näin, heidän luovuutensa on osa organisaation voimavararesursseja.

Liiketaloustieteen professori James G. March on käyttänyt Cervantesin klassikkoa Don Quijote sisäisen palon esimerkkinä. Don Quijote ei ymmärtänyt rationaalisen ajattelun tai menestymisen pakon tematiikkaa. Vaikka epäonnistumista seurasi epäonnistuminen, Don Quijote piti kiinni visioistaan ja sitoutumisestaan omalle kutsumukselleen ritarina ("Knight Errant"). Don Quijote toimi näin, koska hän tiesi, kuka oli ja mitä kutsumus häneltä edellytti. Don Quijoten opetus johtajuudelle perustuu ajatukseen, että johtajuudessa ja koko organisaation toiminnassa tarvitaan mielikuvitusta, sitoutumista ja intohimoa (March 2003).

Johtajuudessa on kysymys elämän perusasioista. Kuinka on mahdollista saada organisaation jäsenten tekemisen into hyödyntämään organisaation tavoitteita? Mikä on tekemisen innon suhde organisaation jäsenen luovuuden vapauttamiseen ja johtamiseen? Toiminta organisaatioissa pitäisi perustua yhteiselle, jaetulle arvoperustalle (Välikangas L. 1994). Mistä tämä arvoperusta syntyy? Päämäärä, joka syntyy yhteisen hyvän tavoittelusta, edellyttää organisaation, mutta myös organisaatioiden jäsenten arvomaailmojen ja yhteisen hyvän kohtaamista. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna organisaation arvomaailman yhdistyessä organisaation jäsenten

arvomaailmaan, työntekijöiden tekemisen into ja mielekkyys voivat nousta luovuuden mahdollistuessa osaksi työntekoa. <sup>6</sup>

### 3. LUOVUUS JOHTAJUUDEN VIITEKEHYKSENÄ?

Luovuus voidaan määritellä elämänasenteeksi, ongelmanratkaisukyvyksi tai taiteelliseksi toiminnaksi. Kun luovuus yhdistetään johtajuuteen huomataan, että luova johtaja kykenee havaitsemaan ongelmia, tuottamaan tiettyihin tilanteisiin tai ongelmiin sopivia ideoita sekä oivaltamaan uusia mahdollisuuksia. Luovuuteen liittyvä intuitio hyödyntää tiedostettuun ja tiedostamattomaan harkintaan varastoitunutta tietämystä ja on tulkittavissa eräänlaiseksi ennalta aavistamiseksi. Intuitioiden kautta syntyy uusia ajatuksia tulevasta toiminnasta ja organisaation kehittämismavaihtoehdoista sekä niiden aloittamisen ajoituksesta. (Agor 1987, 7-9,76-105).

Luovuuden esiintyminen organisaatiossa on kiinni johtajan valmiuksista johtaa organisaation jäseniä. Nämä valmiudet ovat tärkeitä, sillä omalla toiminnallaan johtaja pystyy joko edistämään tai estämään luovuuden kehitystä. Luovuus edellyttää organisaatiossa runsasta kommunikointia, joka helpottaa uusien näkökulmien löytämistä ja omaksumista sekä irrottautumista vanhoista kaavoista ja ajatusmalleista. Johtamisessa korostuu uusien mahdollisuuksien tutkiminen samoin kuin kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita. Kohdattaessa vaikeuksia luova johtaja tarvitsee kekseliäisyyttä ongelmien ratkaisemiseksi. Vastoinkäymisiin luova johtaja suhteutuu askeleena kohti uutta tilaisuutta nähden ne oppimiskokemuksina epäonnistumisina. (Nemeth & Nemeth 2001; Tjosvold 1991, 82-83; West 1992, 36-39).

Luovuuden määritelmään liittyy myös taiteellinen toiminta. Onko taiteen kautta mahdollista oppia jotain? Taiteen tehtävä on tuottaa puhdistavia elämyksiä: tarjota mahdollisuutta sekä taiteilijalle että yleisölle oppia jotain itsestään (Välikangas L. & Välikangas K. 2003). Esimerkiksi kuvataiteessa taiteilija pyrkii toteuttamaan itseään ja luo kokeiluja, joiden kautta hän pyrkii löytämään sisäistä itseään, kuuntelemaan omaa ääntään. Tämä sama mahdollistuu organisaatioissa. Johtamalla organisaatioita niin, että organisaation jäsenten luovat voimavarat ovat organisaation voimavaroja, tekemisen into löytyy

halusta oppia itsestään ja kehittyä, kasvattaa omaa henkistä potentiaalia.

Näyttämötaidetta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy ohjaajan ja näyttelijän suhteeseen. Ohjaajan tehtävänä on ohjata näyttelijöitä niin, että näiden luovuus löytää väylän purkautua yleisölle ymmärrystä ja tyydytystä tuottavaan muotoon. Miten tämä itse asiassa on mahdollista toteutua? Ohjaajan on onnistuttava vakuuttamaan näyttelijät siitä maailmasta, jonka hän haluaa "avata" näyttelijöille ja heidän kauttaan yleisölle. Onko tässä jotain, mitä organisaation johtamisessa on mahdollista hyödyntää?

Luovuuden johtaminen vaatii johtajalta tiettyä tilanneherkkyyttä, eli kykyä ymmärtää tilanteita ja niiden merkitysisältöjä (Weick 1995 ja 1998, 543). Tämä taito kehittyy intuitiivisena prosessina, joka taas kehittyy kokemuksista oppimisen kautta. Johtajalla täytyy olla myös kyvykkyyttä oivaltaa tilanteisiin liittyviä tekijöitä. Hyvillä johtajilla onkin taito tarkastella asioita monesta eri näkökulmasta ja näin löytää sopivat ratkaisut. (kts. esim. Hirschom 1991, 90; Välikangas & Junes 2003; Yukl 1998, 14). Tämä edellyttää ymmärrystä ja intuitiivisuutta sen suhteen, mihin esimerkiksi markkinat ovat kääntymässä. Johtajuudessa vallitsevaan oltilaan orientoituminen ja uusille äänille sokaistuminen voi olla kohtalokasta. Tästä on hyvä esimerkki musiikkiteollisuudessa vuodelta 1962, jolloin Englannissa Decca-levyysstudio ei myöntänyt Beatlesille levyyssopimusta. Muutaman kuukauden kuluttua Beatlesin maailmanvalloitus alkoi Parla Phone-studion avustuksella.

Jos taiteessa keskitytään niihin taitelijoihin, jotka tekevät taidetta ansaitsemis mielessä, ei sisäinen into välttämättä ilmene tuotoksissa vastaavasti kuin vain omaa ääntään kuuntelevilla taitelijoilla. Yleisön tulkinta ohjaa pitkälti taiteen kaupallisuutta. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi kirjallisuuden alalla historiaan jääneet suuret teokset on kirjoitettu kirjailijan sisäisen palon tuotoksena – haluna tuottaa jotain, mitä yleisön on mahdollista ymmärtää omien sisäisten prosessiensa kautta. Hyvänä esimerkkinä tästä on Franz Kafka, joka suorastaan kaihtoi myymästä tuotoksiaan. Jos tätä verrataan organisaatioiden toimintaan, luovuuden johtaminen ei saa sulkea pois organisaation jäsenten halua toteuttaa itseään. Mikäli johto pyrkii vain maksimoimaan tuottavuutensa nopealla aikataululla Harlekiinejä syntyy varmasti liukuhihnalla,

mutta Oikeusjuttu jää kirjoittamatta.

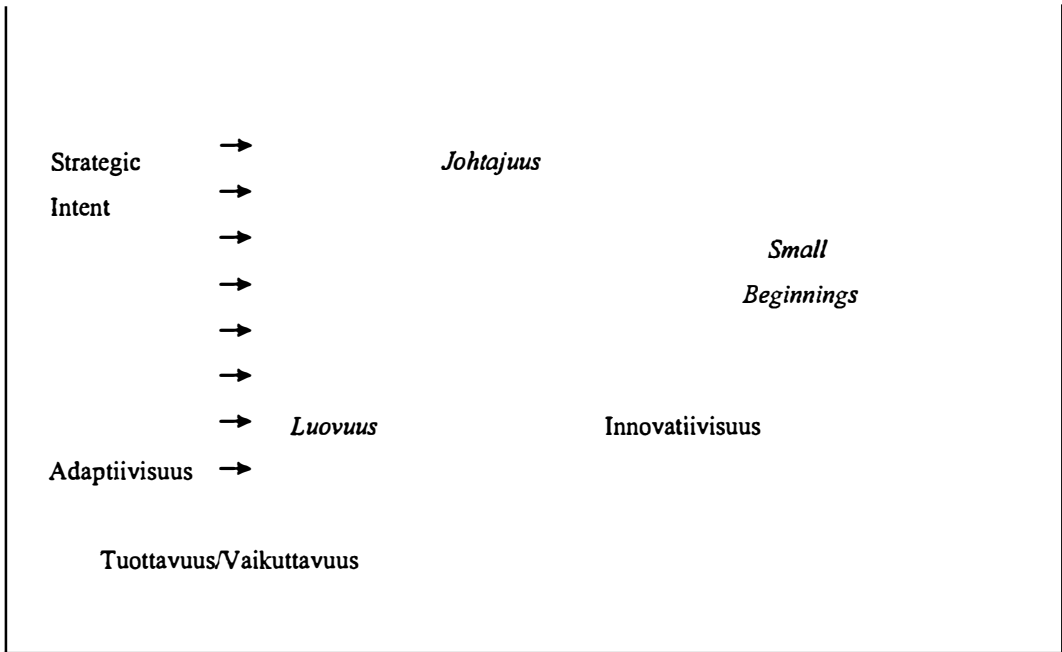
Luovuuden johtamisessa on keskeistä kyetä näkemään luovuuden hyöty ja ohjata organisaation jäsenet tehtäviin, joissa heidän on mahdollista toteuttaa itseään. Kun organisaation jäsenten lahjakkuus on suurta, persoonalliset särämät voivat ihmisuhteissa haitata. Luovat persoonat haluavat toimia omilla tavoillaan rutiineja rikkoen. Onko organisaatioissa mahdollista/uskallusta panostaa eri tavoilla toimiviin työntekijöihin – rutiinien rikkojiin? Kaikki luovuus ei kuitenkaan ole työyhteisön tarpeita vastaavaa.<sup>7</sup> Niinpä organisaation johtamisessa on huomioitava myös se, että organisaation kaikkien jäsenten on osattava myös joukkuepelin säännöt ja näin ollen pysyttävä kokonaisuuden näkökulmasta "ruodussa". Riippuen taiteen lajista esimerkiksi orkesterissa yhden soittajan oma-aloitteinen sooloilu tai baletissa yhden ballerinan omat askelkuviot voivat tuhota koko esityksen.

Tasapaino luovuuden johtamisen ja "ryhmäkurin" välillä on hiuksenhieno, mutta saavutettavissa. Tämä mahdollistuu juuri intuitiivisen luovuuden johtamisen yhdistyessä organisaation ja sen jäsenten arvoperustaan sekä yhteiseen haluun kehittää liiketoimintaa.<sup>8</sup> Organisaation johdolta se edellyttää halua panostaa organisaation sosiaaliin rakenteisiin ja erityisesti sen jäsenten hyvinvointiin. Organisaatiossa määriteltyjen arvojen on oltava yhtenevät organisaation jäsenten arvojen kanssa. Näin organisaation ja sen jäsenten on mahdollista luoda organisaatiolle suuntaa, joka kuljettaa kohti kaikkien haluja tavoitteita.

#### 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtajuus on aina arvolutautunutta. Johtajien johtamisvalmiuksista riippuu, saadaanko tämä arvolutautuneisuus palvelemaan organisaation tavoitteita ja kaikkien organisaatiossa toimivien arvomaailmojen yhteisiä osia. Tämä on ainoa keino mahdollistaa organisaation jäsenten tekemisen innon ja sisäisen palon kohdistuminen organisaation tavoitteisiin samalla, kun organisaation jäsenten tietoisuus suhteessa itseensä kehittyy.

Jos tässä onnistutaan, organisaation jäseniä on mahdollista luovuuden johtamisen keinoin evoluutio- ja innovaatioteorioiden näkökulmasta ohjata tekemään erilaisia Small Beginnings -aloit-



**Kuva 1. Innovaation, luovuuden ja johtajuuden kolmion sekä Small Beginnings -aloitteiden suhde tuottavuuden kasvuun organisaation toiminnanlogiikassa, joka perustuu ymmärrykseen adaptiivisen käyttäytymisen ja jatkuvan strategian uudelleen muotoutumisen merkityksestä.**

teita. Small Beginnings –aloitteet syntyvät ortodoksisuuden haastamisesta, olemassa olevien, mutta artikuloimattomien haasteiden esiintuomisesta, trendien ja epäjatkuvuuksien hyödyntämisestä sekä uuden tarkoituksen luomisesta organisaation omaisuudelle/eduille, pätevyyksille ja prosesseille. (Hamel & Prahalad 1994). Tästä on hyvä esimerkki World Bank's Development Marketplace. Maailman Pankkia kuvaavat tietyt hiotut toimintatavat ja erittäin pätevät työntekijät. Tuottavuuden – tai paremminkin Pankin toiminnan vaikuttavuuden (effectiveness) -kasvu eri (kehitys)maissa esti lähinnä keskitetty toimintamalli. Koska perinteiset toimintamallit eivät pystyneet vastaamaan muuttuviin tarpeisiin eikä vanhoin keinoin löytynyt ratkaisuja, joukko organisaation jäseniä pohti uusia mahdollisuuksia tuottavuuden kasvuun lisäämiseksi. Niinpä he päätyivät toteuttamaan minikokeilun, joka käänsi koko toimintamallin ylösalaisin ja kasvoi suureksi tapahtumaksi (Hamel & Wood 2001).

Haasteena organisaatioissa on kuitenkin saada organisaatioiden jäsenet itsenäiseen aloitteel-

lisuuteen. Luovuuden, intuitioiden ja innovatiivisuuden merkitystä kannattaa johtamisessa korostaa, sillä monelle organisaatiolle luovat voimavarat voivat olla ainoa resurssi, jota ei ole kulutettu loppuun. Luovuus on organisaatioiden suurin ja käyttämättömin voimavara tuottavuuden lisäämiseksi. (Agor 1987, 7-8,106; Bryman 1992, 153-160; Katz 1974, 28-35; Katzenbach & Smith 1993, 62).

Taide voi toimia luovuuden johtamisessa oppimiskokemuksena. Taiteen kautta on mahdollista hahmottaa, miten luovaa johtajuutta voi toteuttaa ja kuinka operationalisoida luovuus osaksi organisaation toimintakulttuuria. Yksi keskeisimmistä taiteen opetuksista johtajuudelle on, että taide luovan ilmaisun muotona ei koskaan ole tarkastelun kohteena janalla, jonka ääripäät ovat oikea ja väärä, vaan taiteessa on aina tilaa uusille ilmaisumuodoille. Samoin taiteessa vapaaehtoisuus, luovuus, yhden teoksen tekeminen kerrallaan sekä yleisön tulkinta ovat keskeisiä. Samoin taitelijat eivät kuvittele muuttavansa maailmaa yhdellä näyttelyllä.

Yllä olevan kuvio kuvaa johtamista luovuuden ja innovatiivisuuden lähtökohdista. Small Beginnings- toiminnan kehittämisen edellytyksenä on kuitenkin organisaatioiden strategioiden jatkuva muotoilu. Jotta kuvion toiminnanlogiikka onnistuisi, organisaatioissa tarvitaan pitkän aikavälin visioita (ns. strategic intent), joissa mahdollisuudet luovuuden muotoutumiseen sekä innovaatioihin on sisällytetty systemaattisesti osaksi toimintakulttuuria. Näin voidaan kehittää organisaatioiden ydintoimintaa eli organisaatiolle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Tämä edellyttää tulevaisuuden tehokkuuden hahmottamista ja resurssien liberalisointia. Sillä vaikka organisaatio olisi operationaalisesti tehokas, voi se olla strategisesti hyvinkin tehoton. Luovuuden johtaminen ja sen edellyttämä toimintakulttuuri mahdollistaen Small Beginnings –aloitteet ovat näkökulma, joka tarjoaa johtamisajattelulle suuntaa.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Tästä hyvänä esimerkkinä USA:n Heath Care reformi, joka on osoittautunut vaikeaksi ratkaista yhdellä yrityksellä (esim. Hillary Clintonin johtama projekti 90-luvun alussa). Vastaavasti Herbert Simon (1947) on tutkinut organisaatioissa tapahtuvan päätöksenteon rationaalisuuden luonnetta suhteessa mahdollisuuteen tehdä kokonaisvaltaisia, rationaalisia päätöksiä. Keskustelua muutoksen eri tasoista ja laajuudesta löytyy myös kirjasta Gunderson and Holling (2002).

<sup>2</sup> Ns. optio-ajattelu tukee osittain tätä näkökulmaa (esim. Kogut and Kulatilaka 2001).

<sup>3</sup> Esimerkiksi yritykset, jotka etsivät tuoteinnovaatioita mallilla "what is the next Tide" (P&G:n johtava tuote) eivät yleensä löydä sellaisia miljardimarkkinoilta/tuotteista, vaan joutuvat etsimään aggregaattikasvua monista eri tuotteista. Ns. Blockbuster-tuotteiden ennakointi on yleensä vaikeaa ellei mahdotonta, varsinkin jos markkinoinnin ajoituksenkin on osuttava oikeaan.

<sup>4</sup> Hamel ja Prahalad (1994) ovat kirjoittaneet innovaatioista, jotka tapahtuvat organisaatioissa alhaalta ylöspäin – innovation as everyone's right and responsibility in the organisation.

<sup>5</sup> Innovaatiodiskurssissa päädytään usein puhumaan organisaation resurssien vähäisyydestä. Todellisuus on kuitenkin täynnä esimerkkejä, joissa monet yrittäjät ovat kehittäneet ideansa uuden yrityksen perustamiseksi työskennellessään työtehtävissä, jotka eivät herätä heissä tekemisen intoa johdon vaikearoidessa resurssipuutetta innovaatiokehitystyöhön.

<sup>6</sup> Esim. Ghoshal ja Bartlett (1997) ovat käsitelleet laajasti yksilön ja organisaation arvojen yhdistymistä.

<sup>7</sup> Shell Game Changer-innovaatioprojektit mudos-

tuvat tavallisista työntekijöistä, eivät johtajista. Niinpä tavalliset ohjausmenetelmät eivät ole käytössä, vaan projektit toteutetaan työntekijöiden ehdoilla – rutiinien rikkojat voivat vapauttaa luovuutensa. Työntekijä osallistuu innovaatioprojektiin omasta halustaan: innovaatio koetaan tärkeäksi ja mielekkääksi. Katso Välikangas & Hamel 2002; Nemeth & Nemeth 2001.

<sup>8</sup> Ropon ja Sauerin (2002) mukaan orkesterin johtamisessa moninaisissa muutoksissa ja moniulotteiden todellisuuden muotoutuessa korostuu tarve jaetulle leadership –johtajuudelle, jossa luottamus ja eri toimijoiden pätevyys sekä taitojen arvostaminen nousevat keskiöön.

## LÄHTEET

- Agor, Weston H.: Intuiot johtamisessa. Oy Rastor Ab. Helsinki 1987. Englanninkielinen alkuteos: Intuitive management.
- Bryman, Alan: Charisma and Leadership in Organizations. SAGE. London 1992.
- Ghoshal Sumatra & Bartlett Christopher: The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. Harper Business 1997.
- Gunderson, Lance H. & Holling, C.S.: Panarchy, Understanding Transformations in Human and Social Systems. Island Press 2002.
- Hamel, Gary: Strategy as Revolution. Harvard Business Review 1996. Vol 74, Iss 4.
- Hamel, Gary: Bringing Silicon Valley Inside. Harvard Business Review 1999. Sep/Oct 1999. Vol 77, Iss 5.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. : Competing for the Future. Harvard Business School. Boston 1994.
- Hamel, Gary & Välikangas, Liisa: In Search of Resilience, Harvard Business Review, September, 2003.
- Hamel, Gary & Wood, Robert C.: The World Bank's Innovation Market. Harvard Business Review 2001. Nov 2001.
- Hirschhorn, Larry: Managing in the New Team Environment. Skills, Tools and Methods. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. USA 1991.
- Holland, John H. : Emergence: From Chaos to Order. Oxford University Press. London 1998.
- Katz, Robert L.: Skills of an Effective Administrator. Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. Harvard Business Review 1974. nro 74509, 23-35.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K.: Tiimit ja tulokset: Ekonomia-sarja. Weilin+Göös. Jyväskylä. 1993 Englanninkielinen alkuteos: The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization.
- Kauffman, Stuart: The Origins of Order: Self-Organization and Selection in evolution. Oxford University Press 1993.
- Kauffman, Stuart & Macready, William: Technological

- Evolution and Adaptive Organizations. SFI Working Paper, Santa Fe Institute 1995.
- Kogut, Bruce & Kulatilaka, Nalin: Capabilities as Real Options, *Organization Science* 2001, Nov/Dec 2001.
- March, James G.: Passion and Discipline: Don Quixote's Lesson for Leadership. *Stanford Business Magazine* 2003. Janet Zich. May 2003.
- Nemeth, Charlan Jeanne & Nemeth, Lauren: Understanding the Creative Process: Management of the Knowledge Worker. Kirjassa Nonaka & Teece: *Managing Industrial Knowledge*. SAGE. London 2001.
- Pascale, Richard: The Honda Effect. *California Management Review* 1996. Summer 1996. Vol 38, Iss 4.
- Ropo, Arja & Sauer, Erika: From sharing money to sharing leadership. Changing role of government in managing symphony orchestras in Finland. *Hallinnon tutkimus* 2002. Volume 21. Number 1.
- Simon, Herbert A.: *Administrative Behaviour*. MacMillan. New York 1947.
- Tjosvold, Dean: *Team Organization. An Enduring Competitive Advantage*. John Wiley & Sons Ltd. Sussex 1991.
- Weick, Karl: *Sensemaking in Organizations*. Sage, London 1995.
- Weick, Karl: Prepare Your Organization to Fight Fires. *Harvard Business Review* 1996. May 1996.
- Weick, Karl: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science* 1998. Vol 9, Iss 5.
- West, Alan: *Innovation Strategy*. Prentice-Hall. London 1992.
- Välikangas, Liisa: Leading a Strategic Transformation at the Top. A Development of a Followership Perspective in a US and Japanese Company. University of Tampere. Väitöskirja, kauppatieteiden laitos 1994.
- Välikangas, Liisa & Hamel, Gary: *Mixing Oil and Water: The Challenge of Radical Innovation for Core Business Renewal*. Woodside Institute 2002. Working Paper.
- Välikangas, Liisa & Välikangas, Katariina: Pienet alut, isot mahdollisuudet. Kirjassa "Forte". Akatiimi. Helsinki 2003.
- Välikangas, Katariina: Tietämyksenhallinnan ja teknologian rajapinta, näkökulmana organisaatioiden toiminnanlogiikka. Tuovi: ITK'03 Tutkijatapaamisen artikkelit. Tampereen yliopisto. Hypermedia Laboratory Net Series. Tampere 2003a.
- Välikangas, Katariina: Kriisinhallintaorganisaation toimintamalli. Tutkimus Kosovon UNMIK -hallinnon organisaatioiden operatiivisen kentän keskeisistä toiminnanlogiikoista ja toimintaympäristön asettamista haasteista. Tampereen yliopisto. Lisensiaattitutkimus, hallintotieteen laitos 2003b.
- Välikangas, Katariina & Junes, Suvi: Kehräämö -oppimismetodi -pedagoginen tausta ja suunnittelun lähtökohtia. Tuovi: ITK'03 Tutkijatapaamisen artikkelit. Tampereen yliopisto. Hypermedia Laboratory Net Series. Tampere 2003.
- Yukl, Gary: *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey 1998.