



TULEVAISUUSVALIOKUNTA
TEKNOLOGIAN ARVIOINTEJA 19

***INNOVATIIVISTEN YMPÄRISTÖJEN JA
ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN***

EDUSKUNNAN KANSLIAN JULKAISU 6/2004

Lisätietoja:
Tutkija Ulrica Gabrielsson
Tulevaisuusvaliokunta, 00102 Eduskunta
Puh. (09) 432 2183
ulrica.gabrielsson@eduskunta.fi
www.eduskunta.fi

Julkaisutilaukset:
minna.kostiainen@eduskunta.fi

ISBN 951-53-2649-4 (nid.)
ISBN 951-53-2650-8 (PDF)
ISSN 1239-1638

Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen

Pirjo Ståhle
Markku Sotaraus
Aino Pöyhönen

Esipuhe

Globalisaatio haastaa meidät puolustamaan asemaamme kansainvälisessä yhteisössä innovaatioilla, osaamisella ja yrittämisellä. Monessa yhteydessä viime vuosien suomalaisen menestyksen selittäjänä on ollut toimiva kansallinen innovaatiojärjestelmä. Globalisaatiossa korkeasta osaamisesta on kuitenkin tullut yhä useamman maan keskeisin strategia. Tämä pakottaa meitä edelleen uudistamaan ja kehittämään innovaatiojärjestelmäämme.

Suomalainen yhteiskunta on rakentunut viime vuosikymmenien aikana järjestelmäkeskeiseksi. Tämän seurauksena toimintakulttuuri etsii käytäntöjä, jotka korostavat asioiden hallintointia. Käännämme yhä helposti katseemme instituutioihin, emme ihmisiin. Tämä näkyy myös määriteltäessä kansallista innovaatiojärjestelmää. Virallisesti siihen on liitetty useimmin koulutus, tutkimus, tuotekehitys ja teknologia. Kuvassa jää tällöin ohueksi yrittäjyyden ja verkostojen näkökulma. Uudet innovaatiot syntyvät ihmisten halusta luoda uutta, löytää parempaa ja valloittaa maailmaa. Järjestelmien on tuettava ja hyödynnettävä tätä inhimillistä perustahtoa. Tulevaisuuden menestymisen kannalta on valtava ero sillä, onko suomalainen innovaatiojärjestelmä byrokratianhajuinen ja -makuinen vai dynaaminen ja yrittäjähenkinen.

Innovaatioympäristön hallinnollisten ja lainsäädännöllisten puolien kehittämisellä on toki tärkeä osansa. Toimintaympäristön kehittämisessä on poistettava ensisijaisesti innovaatiotoiminnan esteitä ja kehitettävä kannustimia. Kansainvälinen kilpailu pakottaa meidät paneutumaan innovaatiotoiminnan yhä parempaan ymmärtämiseen. Tällöin puhumme sekä yksityisen että erityisesti julkisen sektorin toiminnan kehittämisestä.

Tulevaisuusvaliokunta on korostanut sitä, että innovaatioiden edistämässä on kiinnitettävä erityistä huomiota johtamiseen, organisaatioiden toimintatapoihin, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja tuotteiden kaupallistamiseen. Tämä raportti on osa tulevaisuusvaliokunnan alueellisen innovaatiotoiminnan teknologian arviointihanketta. Raportti lisää ymmärtämystä innovatiivisten toimintaympäristöjen ja innovaatioiden johtamiseen. Tämän raportin laatimisesta ja hyvästä yhteistyöstä haluan lausua lämpimät kiitokset professori Pirjo Ståhlelle, professori Markku Sotaraudalle ja tutkimusassistentti Aino Pöyhöselle. Uskon, että tämä raportti kannustaa kehittämään ja jalostamaan edelleen uusia innovaatioita. Kansallinen työllisyys ja hyvinvointi ovat aiempaakin selvemmin riippuvaisia innovaatiotoiminnan onnistumisesta. Henkisen painopisteen tulee siirtyä nykyistä selvemmin koulutus- ja osaamisjärjestelmästä koko kansallisen innovaatioprosessin dynaamisuuden ja toimivuuden varmistamiseen. Se edellyttää luovuuden, innovatiivisuuden ja yrittäjyyden vahvistamista läpi koko suomalaisen yhteiskunnan.

Lumijoella 3.9.2004

Kyösti Karjula

Sisällys

Tiivistelmä	1
Sammandrag	2
Summary	3
Johdanto	5
<i>I Jaettu johtajuus innovaatioympäristön kehittämisessä</i>	9
1 Johdanto	9
2 Mitä innovaatiolla tarkoitetaan	11
3 Mikä on innovaatioympäristö	14
4 Jaetun johtajuuden luonne innovaatioympäristöjen kehittämisessä	18
5 Johtajuus – eli vaikuttamisen keinot	32
5.1 Rakenteet	33
5.2 Tulkinnat	35
5.3 Energisointi	45
5.4 Kompetenssien kehittäminen	49
5.4.1 Voiko innovaatioympäristö olla kyvykäs?	51
5.4.2 Mitkä ovat todelliset ydinkompetenssit – eli osataanko innovaatioympäristössä jotain selvästi paremmin kuin muualla?	54
6 Yhteenveto	58
<i>II Innovatiivisen organisaation johtaminen</i>	61
1 Johdanto	61
2 Tapausesimerkit	62
2.1 Bionx Implants Oy	62
2.2 Genelec Oy	63
2.3 Halton Oy	64
2.4 No Brakes Oy	65
2.5 Tiimiakatemia	65
2.6 Crazy Town	66
3 Innovaation edistäjiä ja esteitä	67
3.1 Ihmiset ja suhteet	67
3.2 Fyysinen ympäristö	78
3.3 Mentaaliset mallit ja toimintakulttuuri	82
3.4 Päätöksenteko- ja valtajärjestelmät	95
4 Organisaation jatkuvan itseuudistumisen edellytykset	101
4.1 Itseuudistumisen perusta No Brakes Oy:ssä	107
4.2 Itseuudistumisen perusta Tiimiakatemiassa	111
4.3 Itseuudistumisen perusta Crazy Townissa	118
5 Uudistuminen organisaation strategisena kyvykkyytenä	122
5.1 Tietoympäristöjen strateginen merkitys	126
5.2 Tietojohtamisen haaste organisaatioissa	131
6 Johtaminen dynaamisessa toimintaympäristössä	135
6.1 Johtajan rakenneosaaaminen	136
6.2 Johtajan prosessiosaaminen	139
7 Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen – malli ja arviointityökalu	145
Lähteet	149

Tiivistelmä

Jatkuva innovointi ja uudistuminen on alueiden ja yritysten kilpailukyvyyn perusehto. Tässä raportissa tarkastellaan innovaatioiden johtamisen edellytyksiä innovaatioympäristöissä ja organisaatioissa. Aihetta käsitellään sekä tutkimuskirjallisuuden että tapausesimerkkien pohjalta. Raporttia varten tutkittiin yhtä kunnallista kehityshanketta, neljää yritystä, yhtä koulutusorganisaatiota ja yhtä pienyrityskeskittymää. Näistä hankittiin aineistoa haastatteluiden, arkistolähteiden ja havainnoinnin avulla.

Raportin ensimmäisessä osassa keskitytään innovaatioympäristöjen johtamiseen. Ensin käsitellään, mitä innovaatiolla ja innovaatioympäristöllä tarkoitetaan. Sen jälkeen tarkastellaan johtajuuden roolia ja muotoja innovaatioympäristöjen kehittämisessä ja synnyttämisessä. Lisäksi keskitytään erityisesti siihen, miten johtaja voi vaikuttaa innovaatioympäristön kehittymiseen rakenteiden, tulkintojen, energisoinnin ja kompetenssien kehittämisen avulla.

Raportin toisessa osassa tarkastellaan johtajuutta innovatiivisissa organisaatioissa. Ensin käsitellään sitä, kuinka ihmiset ja ilmapiiri, fyysinen ympäristö, mentaaliset mallit sekä päätöksenteko- ja valtajärjestelmät toimivat innovaatioiden edistäjinä ja esteinä ja kuinka tapausorganisaatioissa on hyödynnetty näitä tekijöitä. Seuraavaksi syvennyttään organisaation itseuudistumisen prosesseihin ja esitetään, että jatkuva itseuudistuminen perustuu neljään peruskriteeriin: itsen määrittelyyn, suhteiden muodostamiseen, merkitysten luomiseen sekä oikeaan ajoitukseen. Itseuudistumisen peruskriteerejä konkretisoidaan kolmen esimerkin avulla, eli tarkastellaan, millaisten toimintatapojen avulla tapausorganisaatioissa on onnistuttu luomaan jatkuvaa itseuudistumista tukeva dynamiikka. Kolmanneksi jatkuvaa uudistumista käsitellään organisaation strategisena kyvykkyytenä. Jatkuva uudistuminen edellyttää kykyä luoda ja hyödyntää erilaisia tietoympäristöjä: mekaanisia, orgaanisia ja dynaamisia.

Lopuksi raportissa kiteytetään ne kompetenssit, jotka ovat välttämättömiä innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtamiselle. Dynaamisen toimintaympäristön johtamista tarkastellaan kolmitasoisena osaamisena, joka muodostuu substanssi-, rakenne- ja prosessiosaamisesta. Lisäksi esitetään innovaatioiden johtamisen yleinen malli sekä siihen perustuva arviointityökalu, joiden avulla innovaatioiden johtamista voidaan kehittää sekä innovaatioympäristöissä että innovatiivisissa organisaatioissa.

Att leda innovativa miljöer och organisationer

Sammandrag

Ständig förnyelse och nya innovationer är en grundförutsättning för regioners och företags konkurrenskraft. I denna rapport granskas förutsättningarna för att leda innovationer i innovativa miljöer och organisationer. Ämnet behandlas både utgående från litteraturen om forskning på området och på basis av casefall. För denna rapport analyserades ett kommunalt utvecklingsprojekt, fyra företag, en utbildningsorganisation och ett småföretagskluster. Materialet samlades in genom intervjuer, arkivkällor och observation.

I rapportens första del koncentrerar vi oss på hur man leder innovativa miljöer. Först diskuteras vad som avses med innovationer och innovativa miljöer. Därefter behandlas ledarskapets roll och former vid utvecklandet och uppkomsten av innovativa miljöer. Dessutom koncentrerar vi oss speciellt på hur ledaren kan påverka utvecklingen av innovativa miljöer genom att utveckla strukturer, tolkningar, energigivande och kompetenser.

I rapportens andra del granskas ledarskapet i innovativa organisationer. Först diskuteras hur människorna och atmosfären, den fysiska miljön, de mentala modellerna och besluts- och maktsystemen fungerar för att främja eller förhindra innovationer och hur man i exempelorganisationerna utnyttjat dessa faktorer. Därefter behandlar vi mera på djupet organisationens processer för självförnyelse och visar att en kontinuerlig självförnyelse baserar sig på fyra grundkriterier; att definiera sig själv, att bygga upp relationer, att skapa betydelser samt på att välja rätt ”timing”. Grundkriterierna för självförnyelse konkretiseras med hjälp av tre exempel. Vi analyserar på vilka sätt man i exempelorganisationerna lyckats skapa en dynamik som stöder kontinuerlig självförnyelse. För det tredje granskas kontinuerlig förnyelse som en strategisk förmåga hos organisationen. Kontinuerlig förnyelse förutsätter förmåga att skapa och utnyttja olika informationsmiljöer: mekaniska, organiska och dynamiska.

Till sist sammanfattas i rapporten vilka kompetenser som är nödvändiga för att leda innovativa miljöer och organisationer. Ledning av dynamiska verksamhetsmiljöer analyseras som ett kunnande på tre nivåer, som består av substans-, struktur- och processkunnande. Dessutom presenteras en allmän modell för ledning av innovationer samt ett utvärderingsredskap som baserar sig på denna modell. Med hjälp av dem kan ledning av innovationer utvecklas både i innovationsmiljöer och i innovativa organisationer.

Leadership of innovative environments and organisations

Summary

The continuous process of innovation and reform is a fundamental condition for the competitiveness of regions and businesses. This report discusses the prerequisites for managing innovations in innovation environments and organisations. The subject is discussed both on the basis of research literature and case studies. One municipal development project, four businesses, one training organisation and one cluster of small enterprises were studied for this report. The material was collected through interviews, archive sources and observations.

The first part of the report focuses on leadership in innovation environments. The terms innovation and innovation environment are defined after which the report discusses the role and forms of leadership in developing and creating innovation environments. Attention is also paid to how a manager can influence the development of an innovation environment through structures, interpretations, activating energy and competences development.

The second part of the report discusses leadership in innovative organisations. The first question to be addressed is how people and the atmosphere, the physical environment, mental models as well as decision-making and power structures promote or hinder innovations and how these factors have been utilised in the surveyed organisations. This is followed by an analysis of the processes of organisational self-renewal, after which the report presents the argument that continuous self-renewal is based on four basic criteria: the definition of self, the creation of relationships, the creation of meanings and correct timing. The basic criteria for self-renewal are illustrated by three examples; this is done by analysing the different operational methods that the case organisations have successfully used to create the dynamics necessary for supporting the process of continuous self-renewal. Thirdly, the issue of continuous reform is discussed as the strategic capability of an organisation. Continuous reform requires the ability to create and utilise different information environments, mechanical, organic and dynamic.

Finally, the report summarises the competencies that are necessary for heading innovative environments and organisations. The task of managing a dynamic operating environment is examined as a three-tier competence consisting of substance-, structure- and process-related competencies. A general model for innovation leadership is also presented along with an evaluation tool that can be used for developing leadership in both innovative environments and innovative organisations.

Johdanto

Alueiden ja yritysten on nykyään kyettävä lisäämään innovointikykyään jatkuvasti. Laajapohjainen yhteistyö, siihen liittyvien prosessien ohjaaminen ja rakenteiden luominen on iso haaste, johon vastaamatta toimivia innovaatiojärjestelmiä ei voida luoda. Olemme moniulotteisen uudistustyön vaiheessa, jossa vaaditaan uudelleen organisointia fyysisissä, toiminnallisissa ja mentaalisissa rakenteissa.

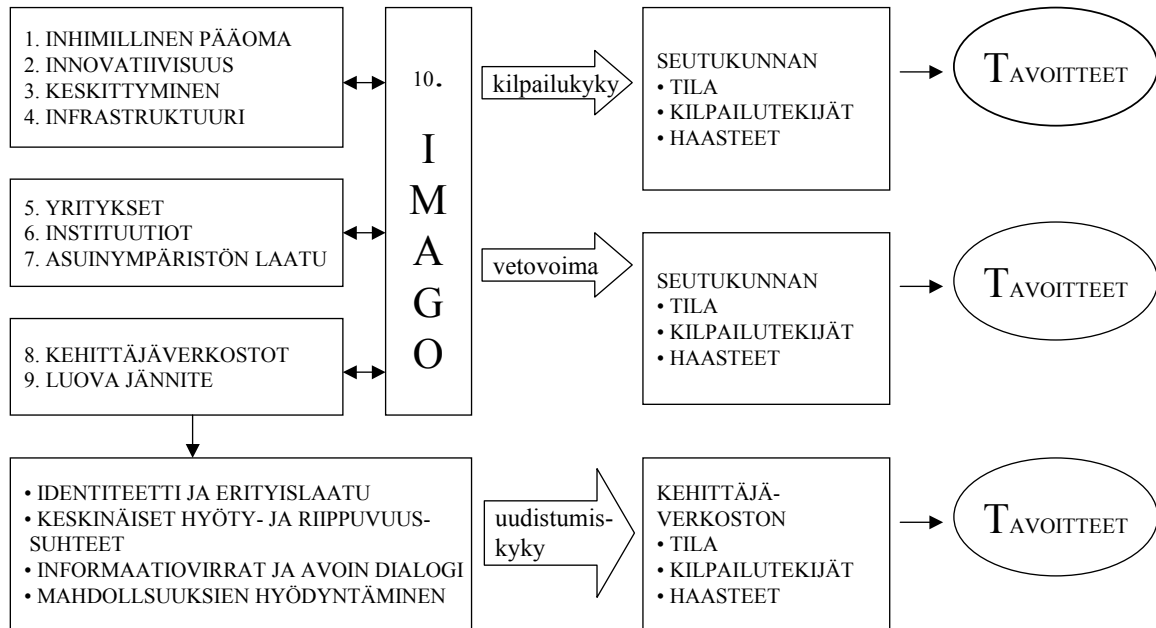
Dynaaminen monimutkainen innovaatiotyytömi voi kärsiä monenlaisista puutteista. Ne voivat liittyä mihin tahansa kilpailukykyä tuottavan kehiksen osaan: tuotantorörsusseihin, teknologiaan, organisaatioon, markkinoihin, kansainvälistymiseen, instituutioympäristöön, hallinnolliseen sääntelyyn – tai innovaatiotyytömin uudistumiskykyyn sinänsä.

Tehokas ja vaikuttava kehittämisyhiteistyö eri toimijoiden välillä on yleensä tärkeintä onnistumisessa. Siksi siihen tulee panostaa aikaa ja energiaa. Instituutiot ovat tärkeitä kehittämistoiminnassa, mutta hallinnolliset ratkaisut luovat vain puitteet ja tuovat harvoin suoraan halutun vaikutuksen. Sen vuoksi päättäjien ja toimijoiden tulee yhä tarkemmin paneutua sellaisten innovaatiotyytömiin kehittämiseen, joiden *dynamiikka* kykenee tuottamaan innovaatioita.

Nykyään miltei kaikki kehitystyytömit toteutetaan laajapohjaisessa verkostomaisessa yhteistyössä. Tulokset edellyttävät monenlaisen asiantuntemuksen sekä erilaisien intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteensovittamista. Tällaisen kompleksisuuden hallinta onkin kaikissa projekteissa suuri haaste sekä johtamisen että tiedonkäsitteilyn kannalta. Onnistuminen perustuu *jaettuun johtajuuteen* ja *itseuudistumisen dynamiikkaan*, jotka toteutuvat monen toimijan yhteisvaikutuksena ja tyytömin sisältä ohjautuvan tyytösin tuloksena. Muutoksen dynamiikkaa täytyy oppia hahmottamaan entistä selkeämmin, sillä ilman tapahtuman käsitteellistä ymmärrystä kehitystyytömit on mahdotonta toteuttaa tuloksellisesti.

Tämä raportti jatkaa innovaatioita koskevaa selvitystyytötä, jonka aiemmat raportit on julkaistu Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisusarjassa vuosina 2002 ja 2003. (Ståhle, P. & Sotarauta, M., Alueellisen innovaation merkitys, tila ja kehitystyytömit Suomessa). Selvityksen näkökulmana oli alueiden innovatiivinen kehittäminen, ja siihen liittyen käynnistettiin eri puolella Suomea useita alueellisia kehitystyytömit hankkeita. Niiden tukena käytettiin oheista selvitystyytössä kehitettyä arviointimallia, joka hahmottaa innovaatioympäristöjen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä seikkoja alueen kilpailukykyyn näkökulmasta.

SEUTUKUNNAN KILPAILUKYVYN ARVIOINTI



KUVA 1. Alueellisen kilpailukyvyn arviointimalli

Tässä raportissa pureudumme aiempaa syvemmälle *innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtamiseen*. Oheisesta mallista syvennämme etenkin Kehittäjäverkostoja ja Luovaa jännitettä (kohdat 8 ja 9) sekä niihin liittyvää uudistumiskyvyn synnyttämisen dynamiikkaa, jonka elementit löytyvät kaavion alimmasta kerroksesta.

Innovaatioprosesseja ymmärretään toistaiseksi melko huonosti, varsinkin niiden edellyttämien johtamisprosessien ja yhteisöllisten tapahtumien näkökannalta. Sen vuoksi käsittelymme pohjaa paitsi alan tutkimuskirjallisuuteen myös ilmiön konkretisointiin. Olemme tutkineet erilaisia organisaatioita ja hankkeita, joista kerättyä aineistoa kuljetamme mukana havainnollistamassa innovaatioiden johtamisen eri ulottuvuuksia. Käsittelymme punainen lanka on kaksijakoinen. Ensinnäkin, menestyksellinen pitkän tähtäimen innovatiivisuus edellyttää kykyä jatkuvaan *itseuudistumiseen*. Toiseksi, jatkuva tuloksellinen innovatiivisuus perustuu aina *jaettuun johtajuuteen*.

Raportin ensimmäinen osa käsittelee innovaatioympäristöjen johtamista. Tämä osa perustuu paljolti aiemmin tehtyihin tutkimuksiin aiheesta ja sisältää haastatteluaineistoa sekä Tampereen seudun kehittämisestä että Kotkan kaupungin innovaatiohaasteista. Kotkan kaupunki on toiminut tässä selvitys- ja tutkimushankkeessa tapausesimerkinä, kun taas Tampereen haastatteluaineisto perustuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

Toisessa osassa keskitymme innovatiivisen organisaation johtamiseen. Tässä osassa käytämme runsaasti aineistoa esimerkkiorganisaatioista, jotka ovat Bionx Implants Oy, Genelec Oy, Halton Oy, No Brakes Oy, Tiimiakatemia ja Crazy Town. Toisen

osan lopussa kiteytämme innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtamisen keskeiset tekijät sekä esitämme kiteytettynä innovaatioiden johtamisen mallin ja arviointityökalun.

Toivomme, että raporttimme tuottaa lukijalle sekä innovatiivisia oivalluksia että antaa konkreettista tukea innovaatioiden johtamiseen ja innovaatioihin liittyvään päätöksentekoon.

Pirjo Stähle
Professori
Lappeenrannan
teknillinen yliopisto

Markku Sotara
Professori
Tampereen yliopisto

Aino Pöyhönen
VTM, Tutkimusassistentti
Lappeenrannan
teknillinen yliopisto

I Jaettu johtajuus innovaatioympäristön kehittämisessä

1 Johdanto

Raportin ensimmäisen osan tehtävänä on luoda kokonaiskuva johtajuuden roolista ja muodoista innovaatioympäristöjen kehittämisessä ja synnyttämisessä. Mielestämme Suomessa on syytä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota innovaatioprosessien dynamiikkaan ja siihen, miten innovatiivisia prosesseja on mahdollista käynnistää ja suunnata. Tavoitteenamme on siis tuottaa tietoa siitä, miten innovaatiopolitiikan kentillä toimivien johtajien ja päättäjien on mahdollista ja viisasta vaikuttaa innovaatioympäristöjen kehitykseen.

Hyvinvointivaltion rakentamisen aikakaudella hyvä johtaminen tarkoitti varsin pitkälle hyviä hallinnollisia taitoja, erilaisten säädösten ja normien tuntemusta sekä kykyä toteuttaa kansallisen järjestelmän ja sen saamien paikallisten tulkintojen mukaisia kehityslinjoja. Hyvinvointivaltion rakentamisen aikakaudella opimme Suomessa luomaan toimivia järjestelmiä. Myös kansallis-paikallisen innovaatiojärjestelmän luomisessa Suomi on kiistatta onnistunut hyvin. Globalisaatio, informaatio- ja kommunikatioteknologian kehitys, tiedon ja osaamisen merkityksen kasvu ja kiristynvä kilpailu ovat kuitenkin tuottaneet muutoksia menestystekijöihin. Tehokas ja hyvin toimiva järjestelmä on nykyisessä tilanteessa vain kilpailukyvyn perusta, eikä yksinään takaa kestävien kilpailuetujen syntymistä. Tämän vuoksi Suomessa on alettava kiinnittää aiempaa enemmän huomiota yksilöihin, kehittämis- ja innovaatioprosessien dynamiikkaan, verkostojen toimivuuteen ja johtajuuteen.

Tilannetta voisi verrata jääkiekkoon. Pelin säännöt, yleisiä puitteita luovat kansalliset ja kansainväliset järjestöt, seurat ja jäähallit ovat välttämättömiä perusedellytyksiä, mutta ilman tähtipelaajia, sarjajyriä, loistokasta ykkösketjua ja vastustajan tähdet aisoissa pitävää nelosketjua tai karismaattista valmentajaa jääkiekossa ei menestyttä. Oletuksemme on, ettei myöskään kansainvälisesti kilpailukykyisiä innovaatioympäristöjä ole mahdollista kehittää ilman vahvaa johtajuutta. Tässä raportin osassa tarkastellaan *jaettua* johtajuutta eli sitä, millaista johtajuus on innovaatioympäristöjen kehittämisessä, miten kompleksisiin kehitysprosesseihin on mahdollista vaikuttaa ja miten tulee toimia, jotta monien eri toimijoiden resurssit, kompetenssit ja energia saadaan kohdistettua riittävästi samaan suuntaan.

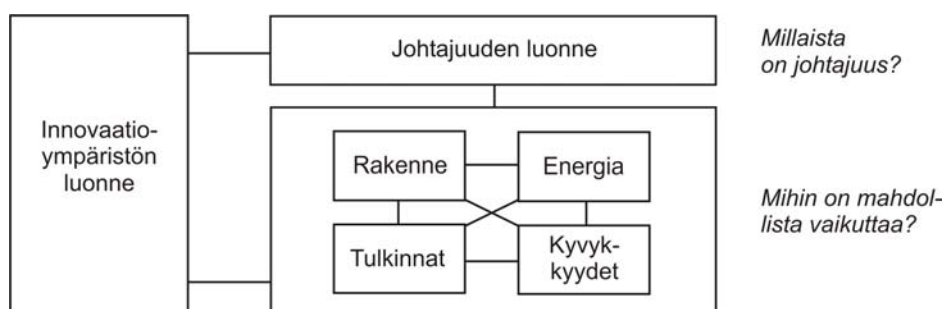
Raportin ensimmäinen osa sisältää haastatteluaineistoa *Kotka lentoon* -kehitys- ja tutkimushankkeen käynnistysvaiheesta, jossa käsitellään tulevaisuuden innovointia ja muutoksen johtamista kuntasektorilla. Projektin kohteena ovat väestön uudenlaiset palvelutarpeet hyvinvoinnin alueella sekä innovaatioiden johtamiseen liittyvät menestystekijät ja esteet. Pyrkimyksenä on vahvistaa kotkalaista yhteisöä, lisätä elämänhalua ja synnyttää kansalaisille uusia kohtaamisen mahdollisuuksia.

Projektin alkuvaihe toteutettiin pilottina kulttuuritoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen yhteistyöprojektina. Projektissa onkin tärkeintä saada kiteytettyä toimintamalli, jonka avulla eri sektoreiden välistä vuorovaikutusta voitaisiin lisätä ja siten tuottaa uusia innovatiivisia ratkaisuja kaupungin hyvinvointipalveluihin. Innovaatioprojektin tarkoituksena on myös tukea Kotkan kaupungin palvelustrategiaa, jonka tavoitteena on hyvinvoiva, elinvoimainen ja vetovoimainen tulevaisuuden Kotka.

Tähän raporttiin on liitetty haastatteluaineistoa projektin alkuvaiheesta, jossa keskityttiin yhteisten näkemysten ja tulkintojen luomiseen Kotkan tulevaisuudesta, uudesta kansalaisuudesta ja innovatiivisista palveluhankkeista. Yhteinen keskustelu toi esille samankaltaisuuksia ja antoi mahdollisuuden kehittää ideoita kulttuuri- ja terveystoimen välille. Keskustelu perustehtävästä, kysynnästä, tarpeesta ja näiden peilaamisesta eri sektoreille oli hyödyllinen työväline projektissa, jonka tärkeimmiksi kysymyksiksi nousivat kohtaamiseen liittyvät ongelmat: Miten eri alojen ihmiset saadaan kohtaamaan ja keskustelemaan asioista? Miten tämä voisi tapahtua kunnallisessa organisaatiossa useammin? Miten sitä voisi organisoida? Miten tunnistetaan ihmiset, joilla on innovaatioita?

Kotka lentoon -projektin alkuvaiheeseen osallistuivat Kotkan kaupunginjohtaja Henry Lindelöf, sosiaali- ja terveystoimi sekä kulttuuritoimi (Jukka Mattila, terveystoimen johtaja, Kari Arffman, teatterinjohtaja ja Riikka Luostarinen, Kymi Sinfoniettan toimitusjohtaja). Prosessia tukivat professori Pirjo Ståhle sekä tutkimusassistentit Elina Hyrkäs ja Mari Lehtonen Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta.

Tämä raporttimme ensimmäinen osa rakentuu siten, että käsittelemme ensin lyhyesti, mitä innovaatiolla ja innovaatioympäristöllä tarkoitetaan. Sen jälkeen tarkastelemme johtajuuden luonnetta innovaatioympäristöjen kehittämisessä. Lopuksi luvuissa 5 ja 6 esitämme yhteenvedon johtajuudesta, jonka avulla innovaatioympäristöjen syntyä ja kehitystä on mahdollista suunnata siten, että yhteisten tavoitteiden lisäksi myös toimijoiden omia tavoitteita kunnioitetaan.



KUVA 2. Osan I käsitteellisen viitekehyksen rakenne ja tarkasteltavat kysymykset

2 Mitä innovaatiolla tarkoitetaan

Arkipuheessa innovaatiolla tarkoitetaan usein uutta oivallusta tai ideaa. Kun kyse on organisaatioiden tai laajempien ympäristöjen toimintaan liittyvistä innovaatioista, on selvää, ettei tämä riitä määritelmäksi. Tietopääomaa organisaation kilpailutekijänä käsittelevässä teoksessaan Ståhle ja Grönroos (1999) määrittelevät innovaation *tuotteen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyväksi uudistukseksi, jolla on arvoa kilpailutilanteessa*. Innovaatio on siis jotakin enemmän kuin ajatustason ilmiö, siihen sisältyy aina käytännön toimintaa.

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen

Innovaatiot ovat tyypillisesti uudenlaisia tuotteita, palveluita, toimintamalleja, organisointitapoja tai strategisia lähestymistapoja. Viime aikoina on alettu puhua myös sosiaalisista innovaatioista, joilla tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja uudenlaisia ratkaisuja. Esimerkiksi isyyslomaa, vanhusten turvapuhelimia ja maksutonta kouluruokailua voidaan pitää sosiaalisina innovaatioina. Tutkimuskirjallisuudesta innovaation määritelmiä löytyy kymmeniä ja innovaatio kattaa varsin laajan joukon erityyppisiä uudistuksia. Innovaatio voi olla uusi

- teknologia
- tuote
- tuotevalikoima
- tuotteen ominaisuus
- prosessi
- palvelu
- kilpailuasetelma
- asiakaskunta
- asiakastarve
- kulutustottumus
- käyttötapa
- parannus
- kehittämisosaaminen
- markkinointi-, myynti- tai jakeluosaaminen
- johtamistaito
- oppiminen, tieto tai kokemus
- laatuominaisuus tai hyöty
- strategia
- liiketoimintamalli
- organisointitapa
- yhteistyömuoto.

Erityyppisiä innovaatioita on lisäksi luokiteltu niiden uutuuden ja vaikutuksen suhteen. Puhutaan esimerkiksi radikaaleista innovaatioista, jotka sisältävät uudenlaista teknologiaa ja joiden käyttöönotto muuttaa markkinarakennetta laajasti. Toisessa ääripäässä ovat inkrementaaliset innovaatiot, joilla tarkoitetaan pieniä edistysaskelia ja parannuksia jo olemassa oleviin teknologioihin, tuotteisiin, palveluihin tai toimintatapoihin. Eri innovaatiotyyppien määrittelystä ei kuitenkaan ole saavutettu yksimielistä näkemystä, vaan eri tutkijat voivat luokitella saman uudistuksen hyvin eri tavoin innovaatioiden uutuuden ja vaikutuksen jatkumolle.

Innovaatio voidaan kilpailutilanteessa arvoa tuottavan lopputuotteen lisäksi nähdä myös prosessina. Innovaatioprosessissa on erotettavissa kaksi pääasiallista vaihetta: uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen.¹ Tämä innovaatioprosessin kaksijakoisuus tekee innovaatioiden johtamisesta erityisen haastavaa, sillä eri vaiheiden onnistumisen edellytykset ovat osittain ristiriidassa keskenään: toisaalta uusien ideoiden kehittäminen edellyttää kykyä luovaan ajatteluun ja vallitsevien itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen; toisaalta luodun idean eteenpäin vieminen, toteuttaminen ja levittäminen edellyttävät kykyä toimia olemassa olevan järjestelmän puitteissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen. Innovaatioprosessin kaksoisluonne ilmenee myös esimerkiksi tiedonkulun vaatimuksissa: Kanterin (1987) mukaan ideoiden kehittämisen vaiheessa on oleellista, että informaatiota virtaa runsaasti ulkopuolisista lähteistä, mutta toteutusvaiheessa ryhmän kannattaa sulkea rajansa ja keskittyä järjestelmälliseen toimintaan.

Innovatiivisuuden ja luovuuden käsitteitä käytetään usein ikään kuin ne olisivat synonyymejä, ja yksilötason innovaatiotutkimus pohjautuukin paljolti psykologiseen luovuustutkimustraditioon (King, 1990). Käsitteet kuitenkin eroavat toisistaan siten, että luovuus on kognitiivinen eli ajatuksellinen prosessi, joka tapahtuu yksilön ajatusmaailman sisällä, kun taas innovaatio on sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu ihmisten välillä. Luovuus voidaan nähdä innovaatioprosessin yhden vaiheen, ideoiden tuottamisen edellytyksenä. Innovaatioprosessi kuitenkin sisältää uuden idean kehittämisen lisäksi myös sen käytäntöön panon. Uuden idean toteuttaminen on aina väistämättä sosiaalinen, yhteistyötä vaativa ilmiö, sillä vaikka ideat voivat sijaita yksilön pään sisällä, niiden pohjalta toimiminen tuo ne osaksi sosiaalista, jaettavaa todellisuutta (West & Farr, 1990). Yksilöiden luovuus voidaan siis nähdä innovaatioiden lähtökohtana tai moottorina, vaikkeivät kaikki innovaatiot välttämättä olekaan luovia, eikä luovuus aina johda innovaation syntymiseen. Rosenfeldin ja Servon (1990) sanoin luovuus viittaa ideoiden kehittämiseen, innovaatio rahan tekemiseen niiden avulla.

¹ Useissa innovaatioprosessia kuvaavissa teorioissa vaiheita erotellaan hienojakoisemmin, mutta nämäkin mallit perustuvat pohjimmiltaan jaotteluun idean kehittämisen tai esittämisen ja toteuttamisen välillä.

Innovaation siemenenä olevan idean ei tarvitse olla absoluuttisesti uusi siinä mielessä, etteikö kukaan muu olisi sitä koskaan esittänyt. On riittävää, että idea on uusi sitä soveltavalle toimijalle. Näin ollen esimerkiksi yhdessä organisaatiossa toteutettavan toimintatavan omaksuminen toisen organisaation käyttöön voidaan nähdä innovaationa.

Innovaatio ei myöskään ole sama asia kuin keksintö. Keksinnöllä tarkoitetaan yleensä uuden tuotteen suhteellisen yksinkertaista prototyyppiä tai sen suunnitelmaa. Keksinnöstä tulee innovaatio vasta siinä vaiheessa, kun se käy läpi tuotanto- ja markkinointiprosessin ja leviää markkinoille. Jos keksintö jää laboratorion tai tuotekehitysosaston omien seinien sisäpuolelle, sitä ei voida pitää innovaationa (Garcia & Calantone, 2002: 112). Patentin käsite liittyy läheisesti keksintöihin. Patentti on tapa suojata keksintö, joka poikkeaa oleellisesti kaikista muista vastaavista, ja jota voidaan valmistaa teollisesti (Stähle & Grönroos, 1999: 165). Kaikkia keksintöjä ei kuitenkaan voida patentoida.

Innovaation avulla luotava arvo ei välttämättä ole taloudellista lisäarvoa. Arvoa voi olla myös esim. työilmapiirin, elämänlaadun tai oppimistulosten paraneminen. Innovaatiot eivät välttämättä johda organisaation tuloksen paranemiseen, vaikka tällainen innovaatiota puoltava erhe onkin innovaatiokirjallisuudessa yleinen (Kimberly ym., 1990). Usein vasta organisaation ulkopuolisen maailman vastaanotto määrää sen, onko toteutettu uusi idea hyödyllinen vai haitallinen organisaation menestyksen kannalta.

Organisaation tai toimintaympäristön innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä kehittää ja toteuttaa uusia ideoita, joista on hyötyä. Innovaatiokyvykkyydestä on tullut yksi tärkeimmistä menestystekijöistä nykytaloudessa (esim. Hamel & Prahalad, 1994; Quinn ym., 1997). Kun toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, perinteinen tiukkaan suunnitelmallisuuteen tähtäävä johtaminen ei enää takaa menestystä kilpailussa. Sen sijaan muutosvalmius ja joustavuus ovat tärkeimpiä kilpailuedun ajureita. Tietotaloudessa ainoa kestävä kilpailuedun lähde on se, mitä organisaatiossa tai alueella tiedetään ja osataan, miten siellä käytetään tietoa ja kuinka nopeasti siellä kyetään oppimaan uutta. Sen sijaan että toimijat vain myötäilisivät ympäristön muutoksia, on kyettävä proaktiivisesti ja itseohjautuvasti luomaan uutta – eli löydettävä organisaation tai alueen sisäinen muutosvoima ja hyödynnettävä sitä. Toisin sanoen, innovaatiokyvykyys perustuu aina organisaation uudistumiskykyyn. Tämä tarkoittaa organisaation kyvykkyyttä ylläpitää nykyisiä menestystekijöitään samalla, kun se luo tulevaisuudessa kilpailuetua tuovia uudistuksia (Pöyhönen, 2004).

Lisäksi on tärkeää huomioida, etteivät innovaatiot synny, eivätkä yritykset tai yksilöt innovoi tyhjiössä. Philippe Aydalotin² mukaan yritys ei ole ”taivaasta pudonnut toimija”, joka voisi vapaasti valita ympäristönsä, vaan yritys on aina ”kätkeytyneenä” ympäristöönsä, eli tavallaan sulautunut siihen. Organisaatio tai ihmiset eivät ole eristäytyneitä toimijoita, vaan enemmän tai vähemmän innovatiivisten ympäristöjen osia. Toisin sanoen, että voisi kehittää innovaatiokykyä, on ymmärrettävä myös innovaatioympäristöä sekä siinä esiintyviä kytköksiä ja toimintatapoja.

Kolehmainen (2004) jakaa paikallisen innovaatioympäristön kolmeen toisiinsa kytköksissä olevaan tasoon: rakenteiden ja instituutioiden taso, organisaatiotaso ja yksilöiden taso. Tässä julkaisussa käsittelyn kohteena on johtajuus sekä innovaatioympäristöissä että yrityksissä – eli tarkastelemme, miten innovaatiotoimintaa on mahdollista johtaa rakenteiden, organisaatioiden ja yksilöiden muodostamissa ympäristöissä.

3 Mikä on innovaatioympäristö³

Innovaatiojärjestelmän käsite otettiin Suomessa käyttöön 1990-luvun alkupuoliskolla (ks. Miettinen 2002). Se on tarjonnut monille innovaatiotoiminnan avaintoimijoille ajan henkeen sopivan viitekehyksen toimintapolitiikkojen ja organisaatioiden rajojen ylittämiseen. Vaikuttaa siltä, että sen avulla monien organisaatioiden on ollut helpompi hahmottaa itsensä osaksi kokonaisuutta ja siten etsiä ja luoda omaa rooliaan muuttuvassa tilanteessa. Yhä useammat organisaatiot määrittelevät itsensä osaksi kansallista ja/tai alueellista innovaatiojärjestelmää. Innovaatiojärjestelmien tutkimus taas on lisännyt ymmärrystämme innovaatiotoimintaan osallistuvien organisaatioiden rooleista sekä ennen kaikkea organisaatioiden välisistä linkeistä.

Innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita (Kautonen & Sotarauta, 1999; Brazhyk ym., 1998; Stähle & Sotarauta, 2003). On tärkeää ymmärtää, että *innovaatiojärjestelmä on olemukseltaan sosiaalinen järjestelmä ja korostaa siten ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä* (ks. Lundvall, 1992; Brazhyk ym., 1998; Kolehmainen, 2001). Innovaatiojärjestelmiin kohdistunut huomio on lisännyt huomattavasti ymmärrystämme innovaatiotoiminnan systeemisestä ja vuorovaikutteisesta luonteesta. Tästä huolimatta innovaatiotoimintaan liittyvän vuorovaikutuksen, johtamisen ja osaamisen avaaminen kaikessa moniulotteisuudessaan vaatii vielä paljon työtä.

² Vapaasti käännetty, viittaus Bramanti ja Ratti (1997: 22)

³ Tämä luku on lyhennelmä tutkimuksen ”Sotarauta & Linnamaa & Suvinen 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit” luvusta 4.2. ”Innovaatiojärjestelmä ja innovaatioympäristö”

Innovaatioympäristöjen tutkimuksessa näkökulma on samanaikaisesti sekä laajempi että syvempi kuin innovaatiojärjestelmien tutkimuksessa. Innovaatiojärjestelmä muodostaa innovaatioympäristön institutionaalisen rungon, ja on siten kuin elävän organismin luuranko. Innovaatioympäristöjen tarkastelussa lähtökohtana on, ettei yritys – eikä mikään muukaan organisaatio – ole ympäristöstään irrallinen tai erillinen toimija, vaan organisaatio on monin tavoin uppoutunut ympäristöönsä (Kostiainen, 2000). Innovaatioympäristön syntyyn vaikuttavat alueiden historia ja kulttuuri, tavat organisoitua sekä ajan myötä muotoutuneet käyttäytymismallit. Jos innovaatiojärjestelmien tutkimus keskittyy vertauskuvallisesti luurankoon ja lihaksiin, niin innovaatioympäristöjen tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota myös verenkiertoon, hapen kulkuihin ja ehkäpä jopa tunteisiin ja ajatteluun.

Cooke ja Morgan (1993: 26) ovat todenneet, että joillekin alueille on kehittynyt ns. innovatiivinen miljö, jossa informaatio, tieto ja parhaat käytännöt kulkevat nopeasti läpi verkostojen ja johon sekä yritysten että kehittäjäorganisaatioiden luovuus perustuvat. Heidän mukaansa innovatiivinen miljö vähentää yritysten kokemaa epävarmuutta, koska miljöön toimijoilla on laajasti parempi ymmärrys toimintaympäristön muutoksesta, päätöksistä ja niiden taustoista. Camagnin (1991: 2–3) mukaan innovatiivinen miljö on kompleksinen, pääasiassa epävirallisten sosiaalisten suhteiden verkosto rajatulla maantieteellisellä alueella, jolla on usein ulospäin näkyvä erityinen imago sekä tunne yhteenkuulumisesta. Näiden hän uskoo vaikuttavan synergisiin ja kollektiivisiin oppimisprosesseihin ja siten paikalliseen innovaatiokyvykkyyteen. Lundvall ja Borrás (1997: 108) erottavat käsitteellisesti miljöön ja verkostot toisistaan. Heidän mukaansa innovaatioverkosto on organisaatioita koskeva yhteistyö- ja vaihtojärjestely, joka tähtää osaamisen, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Innovatiivinen miljö puolestaan on sellainen alueilla ja instituutioissa ilmenevä kyvykkyys, joka antaa innovaatioverkostoille mahdollisuuden kukoistaa. Innovaatioympäristöille on usein ominaista energinen uuteen suuntautuva henki, joka innostaa siinä työskentelevä ihmisiä.

Innovaatioympäristöille on tyypillistä verkostomainen yhteistyö. Kautosen ym. (2002: 9) mukaan verkostoista puhuttaessa on syytä erottaa toisistaan vahvat, eksplisiittiset sidokset ja löyhät, implisiittiset sidokset toimijoiden välillä. Verkosto voidaan määritellä valikoiduiksi ja tietoisiksi yhteyksiksi tavoiteltujen kumppaneiden välillä. ”Miljöosuhteiksi” taas voidaan määritellä paikallisessa toimintaympäristössä muodostuvat avoimet ja epäviralliset yhteydet (Camagni, 1991; Kautonen ym., 2002). Innovaatioympäristö koostuu näin ollen monien toimijoiden välisistä heikoista sidoksista, joissa ei välttämättä ole suoria yhteyksiä toimijoiden välillä. Heikot sidokset voivat perustua kaupunkiseudulla laajalti jaettuun toimintakulttuuriin tai median, seminaarien ym. kautta tapahtuvaan yleiseen tiedonvälitykseen (Florida, 2002). Heikot sidokset ja niiden varassa muotoutuva innovaatioympäristön yleinen luovuus tarjoavat perustan vahvoihin sidoksiin nojautuvien verkostojen syntymiselle. Innovaatioympä-

ristö muodostuu näin ollen alueen institutionaalisesta vahvuudesta ja sosiaalisista verkostoista (Sotarauta ym., 2003).

Storper ja Venables⁴ ovat korostaneet paikallisen pörinän (buzz) merkitystä innovaatioympäristöjen synnylle. Websterin sanakirjan mukaan "buzz" tarkoittaa muun muassa matalaa, surisevaa mehiläisten tuottamaa ääntä sekä kiireistä ja äänekästä liikkeitä. Aluekehittämiseen liittyen pörinän merkitys ja luonne voidaan tulkita seuraavasti:

- Pörinä tarkoittaa sitä, että innovaatioympäristöissä on jatkuvasti menossa monenlaisia kiehtovia ja hyödyllisiä uutta luovia prosesseja, jotka tekevät niistä monipuolisia inspiraation ja innovaatioiden lähteitä.
- Pörinä viittaa jollekin toimialalle syntyneeseen informaatio- ja kommunikaatioympäristöön, jossa tutkimus ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa yritysten kehittämistyössä. Pörinä synnyttää tietoista ja sattumanvaraista oppimista, mutta myös systemaattisia ja spontaaneja kommunikointikanavia organisaatioiden välille.
- Pörinää suuntaavat yhteiset tulkinnalliset viitekehykset ja jaetut käsitykset toimialan, geneerisen teknologian ja toimialaspesifin teknologian kehityksestä, tulevaisuuden näkymistä ja vaikutuksista toimialan kehitykseen.
- Toimijat saavat paljon tietoa monista paikallisista lähteistä sekä suoraan että epäsuorasti "vain olemalla paikalla" – tiedotusvälineet, juorut, huhut, seminaarit ja kehittämisohjelmat välittävät tietoa.
- Pörinä siis luo eräänlaisen "tiedon tiikusateen", jossa toimijoille välittyy paljon tietoa ilman, että he edes itse aina tunnistavat, mistä milloinkin ovat tietoa saaneet. Suositusten, juorujen, puhelinkeskustelujen ja saunakeskustelujen keskellä toimija on ikään kuin upotettu keskelle jatkuvaa tiedon virtaa.
- Pörinä on luonteeltaan spontaania ja sujuvaa. Vaikka sitä ei voi synnyttää pakosta, sille on kuitenkin mahdollista luoda edellytyksiä, eli kaupungin luovuutta ja sopivia innovaatioympäristöjä on mahdollista kehittää (Batheltia ym., 2002; soveltaen; ks. myös Sotarauta ym., 2003).

Pelkkä paikallinen pörinä ei välttämättä synnytä todellista innovaatioympäristöä, vaan innovaatioympäristön tulisi lisäksi olla avoin ulospäin. Vain paikalliseen oppimiseen perustuvat innovaatioympäristöt kääntyvät ennemmin tai myöhemmin sisään-päin, jolloin ajattelu- ja toimintamallit saattavat lukkiutua menneeseen kehitykseen, ja niiden osaamisen, ideoiden ja innovaatioiden lähteet saattavat kuivua (Malecki, 2001: 115). Näin ollen erilaiset globaalit tiedon kanavat ovat keskeinen osa luovia kaupunkia ja niiden innovaatioympäristöjä. Samaa asiaa korostavat Kotka lentoon -projektin toimijat:

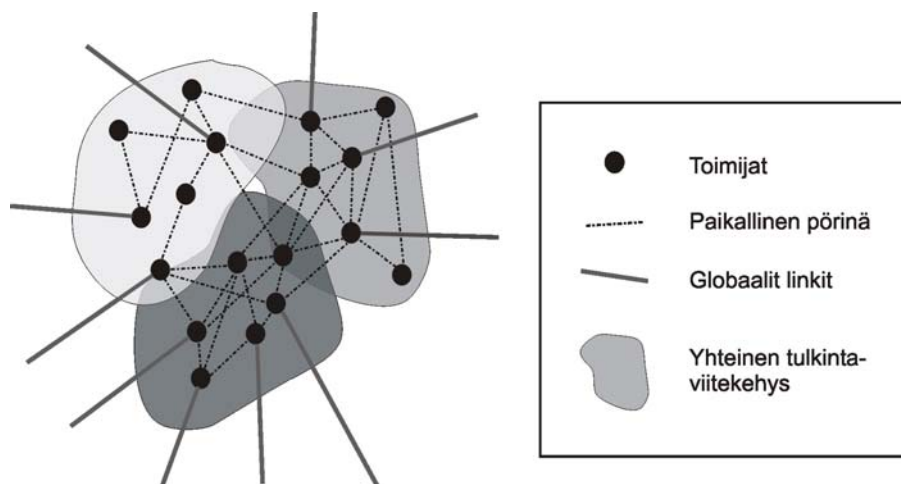
"... tavallaan Kotkan sataman kehittämiseen... pitäisi olla sellaisia ihmisiä, jotka tuovat reppusaan valtavat verkostot ja sellaisen osaamisen, jota Kotkan satama kasvaessaan isoksi tarvitsee. Sitten seuraava kysymys: Mitäs se tarvitsee? No, asiaa on työstetty asiantuntijajoukon kanssa, joka koostuu parista helsinkiläisestä ja satamajohtajasta sekä kaupunginjohtajasta. Me tarvitsemme Venäjän olojen tuntemusta, kansainvälisen liikenteen tuntemusta, metsäteollisuuden suurten trendien tuntemusta, henkilöliikenteen trendien tuntemusta ja mahdollisesti jotain tutkimuslaitosprofessorin mukaan ottamista. Satamajohtaja

⁴ Viittaus Batheltia ym., 2002

tarvitsisi ne tiimiinsä, jotka olisivat kansallisesti huippua. Meillähän on Suomen suurin vientisatama.”[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

”Niin siis innovaatioita pitäisi saada ensiksi syntymään! Sen mahdollistaminen pitäisi olla yksi tärkeimmistä jutuista. Me käynnistettiin tätä tarkoitusta varten kaks kolme vuotta sitten Helsingin yliopiston kanssa tällainen akateeminen terveyskeskushanke, jossa terveyskeskuksesta ... lääkäreitä ja maistereita houkuteltiin tutkimustyön piiriin niin, että yliopisto ohjaa... ja työnantaja antaa tutkimustyölle edellytykset eli materiaaliapua, virkavapaata ja niin edelleen. Se oli nimenomaan näihin asioihin sellainen edistyskeino. Me haluttiin saada ulkopuolelta uusia ihmisiä rakentavasti ja kriittisesti tekemään duunia – perus-duunia, mutta myös rakentamaan sitä, arvioimaan sitä ja miettimään uusia ratkaisuja. Toisaalta me haluttiin tukea myös niitä meidän harvoja omia (ihmisiä), joilla voisi olla edellytyksiä miettiä asioita siltä kannalta.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Edellä esitettyjen näkökulmien mukaan *innovaatioympäristö koostuu pääosin neljästä seikasta: innovaatiojärjestelmästä, pörinästä, globaaleista tiedon kanavista ja paikallisten toimijoiden yhteisistä tulkintakehyksistä.*



KUVA 3. Innovaatioympäristön peruselementit (vrt. Bathelt ym., 2002)

Käsiteltyjen määritelmien pohjalta voidaan kiteyttää keskeiset innovaatioympäristöä kuvaavat piirteet⁵:

- Alueilla on yksi tai useampia innovaatioympäristöjä, jotka rakentuvat tiettyjen klusterien ympärille.
- Innovaatioympäristöä ei ole mahdollista synnyttää mihin tahansa, vaan se liittyy aina jonkun tietyn klusterin ja siihen liittyvien teknologioiden, palvelujen tai tuotteiden innovaatiotoimintaan. Esimerkiksi Tampereella on pyritty luomaan innovaatioympäristö koneenrakennukseen ja automaatioon, informaatioteknologiaan, terveysteknologiaan, mediaan ja viestintään sekä osaamisintensiivisiin yrityspalveluihin. Kotkassa kehityskohteina ovat metsä-, metalli- ja meriklusterit, informaatioteknologiaosaaminen sekä kaupungin oma palvelutuotanto. Innovaatioympäristöjen tietoinen kehittäminen edellyttää aina valintoja.

⁵ vrt. Kostiainen (2002)

- Paikallinen innovaatioympäristö kytkeytyy maantieteelliseen alueeseen. Toimijoiden näkökulmasta innovaatioympäristö on kuitenkin lähinnä löyhien ja vahvojen sidoksien rihmasto, jolla on parhaimmillaan paikallisia, kansallisia ja globaaleja ulottuvuuksia. Paikallinen innovaatioympäristö voidaan siten hahmottaa laajempien verkostojen paikalliseksi solmukohdaksi.
 - Pörinän syntymiseen tarvitaan toimijoiden välisiä heikkoja ja vahvoja sidoksia. Pörinä edellyttää molempia.
 - Innovaatioympäristö synnyttää oivalluksia ja synergiaa sekä henkilökohtaisia ja organisaatiokohtaisia oppimisprosesseja.
 - Innovaatioympäristön toimintamallit, kulttuuri ja käytännöt syntyvät paikallisissa verkostoissa, mutta ne saavat vaikutteita ympäröivästä maailmasta.

Innovaatioympäristöille ovat tietoisien kehittämistoiminnan lisäksi ominaisia avoimet prosessit, joita luonnehtivat tietämättömyys, epäselvyys, hämmennys ja väärinymmärrykset. Ne tekevät mahdolliseksi oppimisen ja uusien asioiden tutkiskelun, minkä lisäksi ne ovat tärkeitä pörinän, inspiraation ja innovaation lähteitä. Klassisen tieteen todellisuuskäsityksen mukaan epävarmuus on eliminointava, mutta itseuudistumiseen perustuvassa kehittämisotteessa epävarmuus on perusehto (Stähle, 1998; Stähle, 2004). Tällöin hyväksytään se, että inhimilliset systeemit koostuvat ihmisistä, jotka *eivät tiedä, mitä se on, mitä he eivät tiedä, eivätkä näin ollen voi tietää, miten suhtautuvat siihen sitten, kun saavat tietää* (Allen, 1990: 569; ks. myös Sotarauta, 1996). Lähtökohtana on, että mikä tahansa tarkasteluun otettava systeemi on osittain menneisyytensä muisti (Allen, 1982: 110) ja että minkä tahansa ihmisten muodostaman yhteisön evoluutio on *jatkuva, epätäydellinen oppimisprosessi, jota kannustaa eteenpäin odotusten ja kokemusten erilaisuus*. Yhteiskunnallinen kehitys ei tämän näkemyksen mukaan ole suoraa seurausta erilaisten toimijoiden asettamista päämääristä, eli muutos ei ole vain teleologista, vaikka toimijat sen usein sellaisena näkevätkin. Tulevaisuus sukeltaa esille toimijoiden välisistä vuorovaikutussuhteista ja sille voidaan luoda perustaa jaetulla johtajuudella.

4 Jaetun johtajuuden luonne innovaatioympäristöjen kehittämisessä

Päättäjiltä, kehittäjiltä ja johtajilta edellytetään innovaatioihin ja osaamiseen perustuvassa taloudessa aivan uudenlaisia kykyjä kehittämisprosessien johtamisessa. Pelkällä resurssien hallinnoimisella tai ohjelmaprosessien käynnistämällä ja toteuttamisella ei innovaatioympäristöjä kyetä synnyttämään. Innovaatioympäristöjen kehittämiseen liittyviä prosesseja ei voi hallita ulkopuolelta, vaan johtajuus toteutuu erilaisten toimijoiden ja intressien yhteisvaikutuksena. Johtajuus on usein väistämättä enemmän tai vähemmän jaettua, koska yhdelläkään ihmisellä tai organisaatiolla ei ole yksinään valtaa johtaa kehittämistoimintaa. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että useat toimijat yhdessä suuntaavat kehittämistoimintaa ja vaikuttavat muihin toimijoihin monella taval-

la. Jaettu johtajuus edellyttää aina kykyä yhdistää erilaisia kompetensseja ja vallan muotoja.

Jaetun johtajuuden lähtökohta on monenlainen epävarmuus ja epäselvyys. Esimerkiksi ei ole itsestään selvää, että alueen sisäiset ja/tai sen ulkopuoliset toimijat ylipääntään haluavat panostaa aikaansa ja energiaansa yhteisiin kehittämisprosesseihin; heillä on paljon muutakin tekemistä omissa organisaatioissaan. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä käytetäänkin paljon aikaa ja energiaa sen pohtimiseen, miten keskeiset ihmiset ja organisaatiot saataisiin mukaan sekä yhteisen että oman innovaatioympäristönsä kehittämiseen ja innostumaan siitä aidosti. Tärkeätä onnistumiselle on, että toimijoille annetaan tilaa ja mahdollisuuksia toimia riittävästi omista lähtökohdistaan ja toteuttaa kehittämisprosessissa itselleen tärkeitä tavoitteita. Esimerkiksi Kotkassa toteutetussa terveydenedistämisen kehittämishankkeessa Kaupunginteatterin ja Kymi Sinfonietta Oy:n innovatiivisessa yhteistyössä korostuu totuttujen toimintamallien ravisteleminen siten, että ylitetään institutionaalisia rajoja ja pyritään luomaan toiminnalle yhteinen merkitys.

”Kun mietittiin, innovoitiin ylipääntään asioita ja mietittiin yhteyksiä ja samankaltaisuuksia meidän tämän hetken pohdinnoissa ja lähtökohdissa, ja vaikka teatteri ja terveyskeskus vaikuttaisi olevan jokseenkin ääripäissä kunnan palvelujärjestelmässä – jotenkin niin kuin pakolliset ja välttämättömät, joihin turvaudutaan kun on pakko ja sitten palvelut, joita haetaan virkistykseksi ja nautinnoksi aivan eri motiiveilla. Siitä huolimatta tuntuu siltä, että monet perusasiat ja lähtökohdat on aika samantyyppisiä ja niitä asioita funtsailtiin. Ei pyritä pelkkään kysynnän tyydyttämiseen vanhoilla vehkeillä ja palveluilla, vaan oikeasti haetaan siitä näkemystä siihen, että mitä väestössä on viimeisen 30 vuoden aikana tapahtunut ja minkä takia ne oikeesti tarvitsee erilaisia juttuja.” [Kotka lentoon -projektin haastattelua-aineistosta, 2004]

Yritykset, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja muut innovaatioympäristöjen tärkeät toimijat eivät ole julkisen hallinnon kehittämistoiminnan jatkeita, eikä niiden tehtävänä ole toteuttaa yleisiä kehittämisstrategioita. Parhaimmillaan nämä tahot voivat olla osa vuorovaikutteista kehittämisprosessia ja siten myös osa jaettua johtajuutta. Parhaimmillaan niiden puristaminen osaksi hallintokoneistoa saattaa johtaa vetäytymiseen yhteisestä prosessista ja keskittymiseen ainoastaan omiin asioihinsa. Innovaatioympäristöjen kehittäminen tapahtuu aina jaetun johtajuuden keinoin. Jaettu johtajuus perustuu seuraaviin väittämiin:

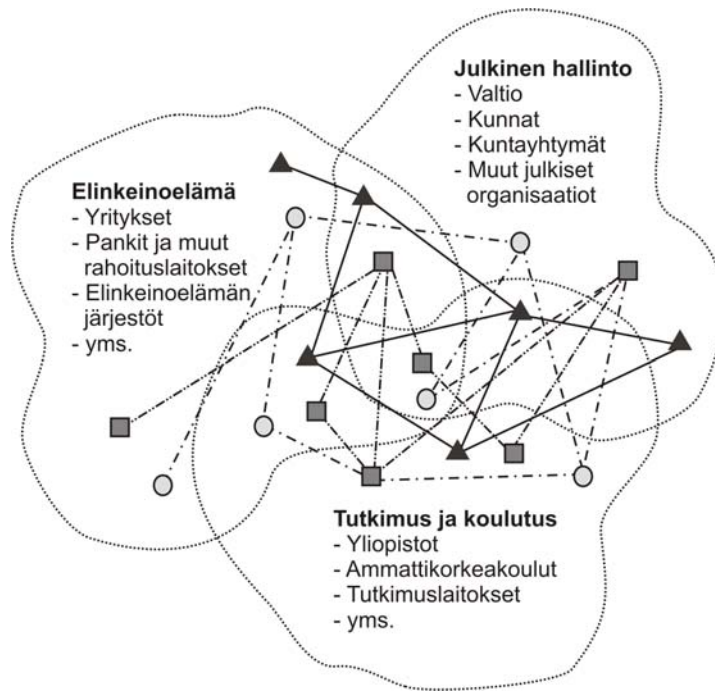
- Johtajuus ulottuu kolmelle toimintakentälle, jotka ovat julkinen hallinto, talouselämä ja koulutus/tutkimus.
- Johtajia voi olla useita. Johtaja voi olla seuraaja ja seuraaja voi olla johtaja.
- Jaetussa johtajuudessa vision rooli on moniulotteisempi kuin yhden organisaation johtamisessa. Johtajan on kyettävä toimimaan visioiden välisessä maastossa.
- Kehittämistoiminta tarvitsee sekä johtajia että managereja. Johtajista on pulaa, managereja riittää.
- Todellinen johtajuus tulee ansaita; sitä ei saa pelkästään muodollisen aseman perusteella.

Kolme toimintakenttää ja kehittäjäverkosto

Kehittämistoiminnassa on korostettu voimakkaasti ”dynaamisen kolmoiskierteen” merkitystä niin valtioiden, alueiden kuin innovaatioympäristöjenkin kehityksessä. Sekä tutkimuksessa että kehittämistoiminnassa on painotettu paljon yritysten, julkisen hallinnon sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden välistä yhteistyötä. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä on korostettu sitä, että erilaisten ja eri alojen organisaatioiden toimintoja tulisi voida yhdistää ja suunnata samaan suuntaan. Tärkeimpiä keinoja ovat olleet järjestelmien kehittäminen, kehittämisohjelmien laatiminen ja toteuttaminen sekä julkisten resurssien suuntaaminen ja lainsäädäntö. Näiden lisäksi tarvitaan johtajuutta. Tämä tarkoittaa yksilöitä ja yksilöiden muodostamia ryhmiä, joiden panos muutosprosessien käynnistämisessä ja muutoksen viemisessä loppuun asti on usein elintärkeä. Tällaisten johtajien tulisi kyetä toimimaan useilla kentillä yhtä aikaa ja vaikuttamaan sellaisiin toimijoihin, joihin heillä ei ole minkäänlaista suoraa valtaa.

Kun innovaatioympäristöjä luodaan, on aivan selvää, että johtaminen ei ole yksinkertainen ”komenna ja kontrolloi” -prosessi. Monitoimijaisten verkostojen ja prosessien käynnistäminen on laaja ja monisyinen prosessi, johon vaikuttavat niin alueen sisäiset kuin sen ulkopuolisetkin tapahtumat ja toiminnot. Kokonaisuuteen sisältyy aina useita erilaisia ilmiöitä, hankkeita ja toimijoita. Innovaatioympäristöjen kehittäminen on aina monien tavoitteiden ja strategioiden *välinen* prosessi. Se ei ole esimerkiksi vain julkisen hallinnon asia, vaan kyse on monien toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. (ks. esim. Linnamaa & Sotarauta, 2000). Tällaista kokonaisuutta on mahdollista hahmottaa *kehittäjäverkoston* käsitteen avulla.

Linnamaan (1998) mukaan kehittäjäverkosto muodostuu niistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Kehittäjäverkoston muodostuminen ei edellytä, että kaikki verkoston jäsenet olisivat mukana kaikissa kehittämishankkeissa, vaan hankkeisiin osallistujat määräytyvät kulloinkin kyseessä olevan asian perusteella (ks. Linnamaa, 1998; Sotarauta & Linnamaa, 1999). Tässä yhteydessä käsite kehittäjäverkosto rajataan koskemaan vain kehittäjäorganisaatioita ja niiden välisiä suhteita. Kehittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan niitä toimijoita, joiden missiona on koko innovaatioympäristön tai jonkun sen kehityksen kannalta keskeisen osa-alueen kehittäminen. Näin yritykset, kansalaisjärjestöt tai oppi- ja tutkimuslaitokset eivät kuulu kehittäjäverkostoon, jos niille ei ole annettu tai ne eivät ole ottaneet itselleen jotain välittömästi aluekehittämiseen liittyvää tehtävää. Monet kehittäjäverkoston ulkopuoliset toimijat vaikuttavat luonnollisesti myös innovaatioympäristön kehittämiseen. Yksi haaste onkin vaikuttaa myös niiden toimintaan ja/tai pyrkiä saamaan ne osaksi kehittäjäverkostoa – eli mukaan prosessiin, jossa kehitetään niiden omaa paikallista toimintaympäristöä.



KUVA 4. Jaetun johtajuuden kolme toimintakenttää ja kehittäjäverkostot

Johtajuuden haasteena on kyetä vaikuttamaan yli oman organisaation rajojen oman toimintakentän muihin toimijoihin ja/tai vaikuttaa yli oman toimintakentän rajojen toisten toimintakenttien toimijoihin. Samalla tulisi olla valmius ottaa vastaan oman organisaation ja oman toimintakentän ulkopuolelta tulevia vaikutteita.

Johtajia voi olla useita — johtaja voi olla seuraaja ja päinvastoin

Sen paremmin innovaatioympäristöjen synnyssä kuin kehittäjäverkostoissakaan ei ole yksiselitteistä suoranaista johtajaa tai johtoryhmää, jonka tehtävänä olisi johtaa koko kokonaisuuden kehittymistä. Johtamiseen osallistuu lukuisa joukko johtajia ja organisaatioita, jotka katsovat innovaatioympäristön kehitystä kukin omasta näkökulmastaan. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajuus on luonteeltaan hyvin epäsuoraa, koska organisaatioiden välillä ei ole kuin joissain tapauksissa suoria käskyvalta- tai omistussuhteita. Vaikka toimijoiden väliset riippuvuudet ja suhteet ovat tärkeimpiä elementtejä innovaatiojärjestelmien tuottavuudessa, tutkimuksessa ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota metodologiaan, joilla niitä synnytetään tai johdetaan (Schiensstock & Hämäläinen, 2001). Toistaiseksi huomio on kohdistunut esimerkiksi järjestelmiin, rahoitukseen, verkostoihin ja jossakin määrin sosiaaliseen pääomaan.

Johtajuuden luonteen etsintä on mahdollista aloittaa kääntymällä Websterin sanakirjan puoleen. Vapaasti suomennettuna Webster määrittelee johtajuuden olevan

tien näyttämistä tai edellä kulkemista
vaikuttamista tai jonkun suostuttelemista johonkin
etunenässä olemista, komentamista tai ohjaamista
paremmassa asemassa olemista kuin joku toinen
johtajana toimimista
läpi viemistä
oppaana toimimista.

(Webster's dictionary)

Sanakirjamääritelmä tarjoaa lähtökohdan, mutta se jättää monia kysymyksiä auki. Mitkä muut tekijät määrittävät johtajuutta kuin muiden toimijoiden ohjastaminen jonkin, minne he eivät muutoin menisi? Millaista on kompleksisten, monitoimijaisten ja usein epäselvien kehittämisprosessien johtaminen? Miten toimia oppaana, näyttää muille tietä ja viedä asioita läpi ilman muodollista valtaa? Miten vaikuttaa ja suostutella, jos on valtaa, mutta muut toimijat eivät kunnioita? Miten mobilisoida resurssit, kompetenssit ja toimijat ”yhteisen vision” toteuttamiseen – ja onko sellainen ylipäänsä mahdollinen? Miten innostaa ihmisiä? Näihin ja muihin kysymyksiin on mahdollista lähteä etsimään vastausta yrityksille suunnatusta johtamiskirjallisuudesta ja tarkastella sitä innovaatioympäristöjen ominaispiirteiden valossa. Johtamiseen on kehitetty useita erilaisia malleja, mutta olipa malli tai yhdistelmien kirjo mikä tahansa, johtajuus voidaan tiivistää seuraaviin tehtäviin: toimintojen suuntaviivojen määrittely, ihmisten mukaan saaminen, ihmisten saaminen tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintojen sopeuttaminen, tehostaminen ja muuttaminen toimintaympäristön muuttuessa sekä toimintojen tarkastelu pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti (Karlöf 1995: 117).

”Tärkein asia on huomata oleellisuudet ja saada porukka tekemään sitä. Eliikkä olen helikopterissa. Kattelen ja spottailen sieltä alas kuin Batman – että tsum – valitsen jonkun jutun. Et nyt otetaan tämmöinen. Et joku juttu tavallaan nostetaan [esiin] ... vaikka nyt tää metsä ja metalliklusterit. Kaikki asiat mitkä niissä liikkuu saa aina suurin piirtein mun tuen. Ja silloin on tavallaan tärkeä se verkosto, joka pitää sitä yllä – se on sellainen pieni flipperikenttä ja se pallo menee siellä. Sitten on taas tää meriklusteri, jossa on sama että kuka tahansa esittää sen taholta jotain esimerkiksi merimuseota tai liitännäistoimintaa, jossa perheet temmeltää jossain vivuissa, niin mä olen heti että joo, koska tajuan, että yksin niitä tykkeitä ei jaksa kauaa kattoo. Joten mulla täytyy olla pelisilmää siihen ... että kerääntyisi ympärille sellainen kriittinen massa toimijoita, jotka haluaa tulla mukaan ja kehittää siihen liitännäisiä. Mä vaan sitten yritän tavallaan pitää porukoita hyvällä tuulella.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Lienee aivan selvää, että johtaja ei voi johtaa, jos hänellä ei ole ketään johdettavana. Druckerin (1998) mukaan johtaja on henkilö, jolla on seuraajia. Johtajuus nähdään usein muodollisena asemana tai yksilön luonteenpiirteinä, mutta kuten Heifetz (2003) toteaa, se ei riitä, vaan johtajuus tulisi määritellä toimintana. Johtaja ei toteuta missiota tai saavuta tavoitteita, vaan johtajuus tulisi nähdä voimana, joka luo sellaiset puitteet, toimintamallit ja prosessit, joiden avulla missio toteutuu ja tavoitteet saavutetaan (Heifetz, 2003). Johtajuus määrittyy ennen kaikkea tulosten perusteella, eikä niinkään yleisten ominaisuuksien mukaan. Tästä näkökulmasta johtaja voidaan määritellä toimijaksi, jolla on muita enemmän kykyjä ja resursseja rajoitteiden venyttämiseen ja poistamiseen (Samuels, 2003). *Johtajat venyttävät niin rakenteellisia, poliittisia kuin kognitiivisiakin rajoitteita ja avaavat siten uusia polkuja tulevaisuuteen.* Managerit taas toimivat olemassa olevien rajoitteiden sisällä ja pitävät huolen siitä, että erilaiset ohjelmat ym. tulevat toteutettua ja resurssit hyödynnettyä tehokkaasti. Esimerkkinä kuntasektorilta Kotkan kaupunginjohtajan sitaatteja toiminnastaan politiikkaan, valtaan ja innovatiivisuuteen liittyvien jännitteiden aallokossa:

”Julkissektorin innovaatioissa on se ongelma, että poliittinen valmius ei ehkä olekaan se, mitä se haluaisi olla. Halutaan muutoksia, halutaan parempaa. Mut sitten kun muutokset esitetään, ei ollakaan kypsiä käsittelemään niitä. Se on tämän kehittämisen paradoksi...”

Tässä tulee vielä kuvaan tulevaisuuden johtaminen sekä innovaatioiden ja palvelutuotannon johtaminen operatiivisesti. Nykyinen luottamushenkilö ja poliittinen kaartihan ei omaa asemia tulevaisuustyössä. He joutuvat tekemään päätöksiä esityslistan pohjalta. He ovat vaan niissä foorumeissa päättäjinä kollegiaalisesti (esim. kaupunginhallitus ja -valtuusto). Mutta niillä ei ole yksittäistä asemaa tämän kollegisen fooruminsa ulkopuolella. Törmäyskurssilla melkein olemme.

Minut voi tappaa muodolliset valtarakenteet, mutta epämuodolliset valtarakenteet pitää minut elossa. Elikkä valtuusto ja hallitus eivät koskaan tätä tulevaisuustyötä tee, vaan niille ”syötetään” se. Ja sen tekemisessä on kokonaan muut tekijät mukana.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Kärjistäen voisi väittää, että Suomen aluekehittämisen ja innovaatioympäristöjen kehittämisen yksi tärkeimmistä ongelmista on se, että meillä on runsaasti managereja, mutta todellisista organisaatorajat ylittävistä johtajista on pulaa. Tämä väite ei perustu suoraan tutkimustuloksiin, vaan osallistuvaan havainnointiin ja käytännön toiminnasta nousseeseen henkilökohtaiseen näkemykseen.

Bennis (1999) tarjoaa johtolangan siihen, miten johtajasta tulee johtaja eli toimija, joka venyttää rajoitteita. Hänen mukaansa johtajuus on toimintaa, joka kiteytyy kolmeen seikkaan: vision luomiseen, sen kommunikointiin seuraajille ja luottamuksen rakentamiseen. Näiden ytimessä taas on itsetuntemus, omaan johtajuuspotentiaaliin tarttuminen ja sen kehittäminen toiminnan kautta. Senge (1990) lisää tähän, että johtajat ovat vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa ihmiset jatkuvasti pyrkivät ymmärtämään kompleksisuutta, selkeyttämään visiota ja luomaan yhteisiä ajat-

telu- ja toimintamalleja. Sengen mukaan johtajat ovat ennen kaikkea vastuussa oppimisen edellytysten luomisesta.

”Et uusia ajatuksia ei suinkaan tyrmätä, vaan niitä koetetaan kehitellä eteenpäin – ja esimiehen kanssa on nimenomaan toiminut hyvin se sellainen uusien asioiden hakeminen ja vanhojen arviointi...”

Periaatteessa sitten muutoin tämä innovaatioiden tukeminen tai innovaatioiden syntymisen tukeminen voisi olla sellaista keskustelemaan ja oppivan organisaation mallin tukemista.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Edellisen perusteella on mahdollista määritellä johtajuus siten, että johtaja on yksilö, jolla on seuraajia ja joka kykenee vaikuttamaan seuraajiinsa siten, että syntyy tuloksia. Jotta johtaja kykenisi tähän, hänen tulisi olla luotettu, hänellä tulisi olla visio tulevaisuudesta ja hänen tulisi kyetä luomaan sellainen organisaatio, jossa hänen seuraajiensa on mahdollista kirkastaa visio ja kääntää se tehokkaaksi toiminnaksi. Heifetzin (2003: 225) mukaan suurin haaste johtajuudessa on ensin saada huomio suunnatuksi organisaation kannalta strategisiin kysymyksiin ja sitten kyetä suuntaamaan toiminta kyseisten ongelmien ratkaisemiseen. Tässä on tärkeää uuden kontekstin ja sellaisen ”juonen” luominen, joka antaa toiminnoille tarkoituksen ja nivoo erilliset toiminnot kokonaisuudeksi. Yhdeltä ulottuvuudeltaan johtajuus onkin merkitysten antamista ja luomista. Seuraajien on kyettävä ymmärtämään muutosten merkitykset ja tarkoitukset, jotta heidän on mahdollista omista lähtökohdistaan suunnata toimintaansa vapaaehtoisesti uudestaan.

Kaikki edellä sanottu vaikuttaa sopivan varsin hyvin myös innovaatioympäristöjen kehittämistoiminnan johtamiseen, mutta samalla monia kysymyksiä jää auki ja uusia nousee esille. Innovaatioympäristöjen synnyttämisessä *vain pienellä osalla toimijoita, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat innovaatioympäristöihin, on missiona niiden luominen tai kehittäminen*. Osa toimijoista osallistuu tietoiseen kehittämistoimintaan omien intressiensä takia ja vaikuttaa innovaatioympäristön kehitykseen niiden kautta. Osa innovaatioympäristöjen kehitykseen vaikuttavista toimijoista ei edes osallistu tietoiseen kehittämistoimintaan, mutta silti niillä saattaa olla suurikin vaikutus innovaatioympäristöön. Tällaisia organisaatioita ovat monet yritykset ja jotkut yliopistot.

Etsittäessä johtajan ominaispiirteitä tai ydinolemusta meidän on syytä palata peruskysymykseen johtajasta ja seuraajista sekä vision merkitykseen johtajuudessa. Näiden rooli innovaatioympäristöjen kehittämisessä ei ole samanlainen kuin yksittäisissä organisaatioissa. Samalla on syytä vielä tarkastella, onko ”johtajana oleminen” sama asia kuin ”johtajuus”. Kaiken tämän taustalla on ajatus siitä, että innovaatioympäristöjen kehittäminen on paljon monimutkaisempaa kuin yhden organisaation johtaminen. On tietysti selvää, että yritysten ja varsinkin monikansallisten ja monialaisten yritysten johtaminen on kompleksista, mutta innovaatioympäristöissä toimii useita jo itsessään kompleksisia yrityksiä, yksi tai useampia yliopistoja, ammattikorkeakouluja, useita kuntia, TE-keskus, maakunnallinen liitto, konsultteja jne. Tällaista koko-

naisuutta voinee hyvällä syyllä kutsua yksittäisen yrityksen johtamista kompleksisemmaksi tehtäväksi; varsinkin kun edellä listatulla kokonaisuudella ei ole erikseen nimettyä johtajaa, eikä sillä sellaista tule ollakaan. Kysehän on vapaasti hengittävistä ja omaa elämäänsä elävästä organisaatiosta kokonaisuudesta.

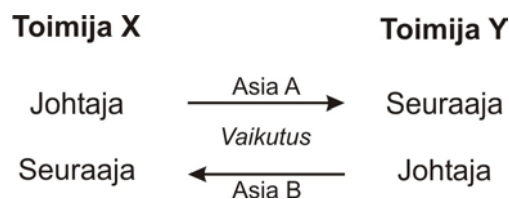
Edellä hahmotelluista lähtökohdista on syytä kysyä, ovatko kaikki ne ihmiset johtajia, jotka seuraajineen vaikuttavat innovaatioympäristön kehitykseen, vai ainoastaan ne, joiden missiona on vaikuttaa innovaatioympäristön syntyyn ja kehitykseen. Ja ovatko he johtajia vain, jos saavat aikaan tuloksia? Entä jos henkilöllä on muodollinen asema ja virallinen missio rakentaa jollekin alueelle innovaatioympäristöjä, mutta hän ei saa tuloksia aikaiseksi? Tai jos henkilöllä ei ole minkäänlaista virallista asemaa tai missiota, mutta hän siitä huolimatta vaikuttaa merkittävällä tavalla jonkin innovaatioympäristön syntyyn ja kehitykseen? Kuka johtaa ja kuka seuraa? Ja onko ylipäätään mahdollista johtaa näin laajaa toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta?

Johtajuus edellyttää kykyä johtaa yli niiden organisaatio- ja yhteisörajojen, jotka antavat johtajalle toimivallan – eli johtajuus edellyttää kykyä tavoittaa muiden toimijoiden toiminnot ja tulkinnat siellä, missä omaa toimivaltaa ei enää ole. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä ei ole organisaatiota, joka olisi sellaisessa asemassa, että se kykenisi ohjaamaan tai kontrolloimaan erilaisten yritysten, järjestöjen, perheiden ym. omia strategioita. Innovaatioympäristöjen johtamista ei voida hahmottaa ylhäältä-alas- tai ohjaa-ja-kontrolli-mallien kautta, eikä strateginen johtaminen myöskään ole ”yhteisen hyvän mukaisten tavoitteiden” määrittelemistä tai asetettujen tavoitteiden suoraviivaista toteuttamista. Epäselvässä ja epävarmassa maailmassa strategiapreferenssit eivät ole selkeitä, vaan ne on muodostettava yhä uudestaan tasapainottamalla erilaisia intressejä ja etsimällä kolmansia ratkaisuja (Sotarauta & Linnamaa, 1999). Vastaukset nousevat dynaamisista prosesseista ja näin ne ovat myös riippuvaisia tilanteista ja poliittisesta harkinnasta sekä siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei (Stoker, 1997: 61). Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajuus on enemmän tai vähemmän vuorovaikutteinen prosessi, jota kukaan ei voi yksin johtaa. Näin johtajuus on väistämättä jaettua, ja sitä muokkaavat erityisesti seuraavat seikat:

- aluekehittämistä hallitsevan ydinryhmän kokoonpano
- alueellisen kehittäjäverkoston toimivuus, sen jäsenten välisten suhteiden luonne
- johtavien persoonien ja heidän muodostamansa ydinryhmän suhde kehittäjäverkostoon ja muihin alueella vaikuttaviin verkostoihin
- resurssit ja osaaminen, joita ydinryhmän kehittäjäverkoston jäsenillä on tuoda kehittämiseen.

(vrt. Sotarauta & Linnamaa, 1999)

Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajien ja seuraajien välinen suhde ei ole yhtä suoraviivainen kuin yhden organisaation johtamisessa. Luottamuksen ansaitseminen, organisoitumiseen vaikuttaminen ja visio ovat kuitenkin yhä edelleen johtajuuden rakennuspuita, mutta niiden ilmenemismuodot ovat erilaisia kuin yksittäisissä organisaatioissa. Ollakseen johtaja toimijan tulisi kyetä vaikuttamaan muiden toimijoiden – myös muiden johtajien – päätöksiin ja toimintaan. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä toimija X saattaa vaikuttaa muihin tietyissä asioissa, ja joissain toisissa asioissa seuraajiksi määritellyt toimijat saattavatkin vaikuttaa toimijaan X, ja olla siten siinä asiassa johtajia. Johtajuus on näin ollen erilaisten toimijoiden toisiinsa ja itseensä kohdistamaa vaikutusta.



KUVA 5. Johtajan ja seuraajien välinen suhde innovaatioympäristöjen kehittämisessä

Jos johtajan ja seuraajan välinen suhde on innovaatioympäristöjen kehittämisessä monimutkaisempi kuin yksittäisen organisaation johtamisessa, vision ja strategian roolikaan ei ole niin suoraviivainen kuin ensi silmäyksellä näyttää. Jopa kysymykseen ”mitä kehitys on” saattaa olla vaikea vastata. Ja vielä vaikeampi voi olla vastata kysymyksiin tavoitteista, yhdessä toimimisen muodoista ja resurssien suuntaamisesta, sillä kaikki organisaatiot tarkastelevat kehitystä ja kehittämistä omista näkökulmistaan. Johtajat mielellään rationalisoivat tapahtumien kulun jälkeensä osoittaakseen, miten tehokkaasti he johtivat prosessia ja kuinka he löysivät vastaukset visioiden ja strategioiden avulla. Todellisuudessa prosessi on kuitenkin saattanut olla epäselvä hämmennyksen sävyttämä yrityksen ja erehdyksen polku. Keskellä epäselviä prosesseja ei ole helppo löytää vastauksia kehittämisen kannalta olennaisiin kysymyksiin; aina ei edes ole helppo tietää, mikä kysymys on, saati sitten mobilisoida heterogeeninen joukko toimijoita vuorovaikutteiseen kehittämisprosessiin. Johtajuuden näkökulmasta meidän tulisi kyetä etsimään aiempaa rehellisempiä näkemyksiä kehittämisprosessien johtamiseen.

”Nyt sitten tää, mitä me (sosiaali- ja terveystoimi) nyt ollaan tehty teatterin ja orkesterin kanssa. Niin tää on ollut tosi herkullista ja hyvää luovaa duunia, kun siinä on oivallettu, että samat peruskysymykset – niin kuin perustehtävän pohdinta, tarve- ja kysyntäasioiden pohdinnat – ovat niin kuin täysin yhteisiä. On se sitten niinkin perinteisestä ja tylsästä alasta kuin jotkut terveyspalvelut ja perinteisesti tällaiset luovat alat kuin teatteri ja orkesteri. Ja se, että missä ollaan luovia ja missä ei. Ei sekään aina niin selvää välttämättä ole. Me tehdään terveydenedistämisen strategiaa kaupunkiin. Sen olis voinut tehdä perinteiseen malliin, että joku kirjoittaa jonkun paperin ja siinä on meidän kaupungin terveydenedistäminen ja kaikkien tehtävänä on omalta osaltaan niin kuin tukea sitä. Mutta eihän siitä syn-

ny mitään sillä tavalla. Mutta tää prosessi...tavallaan täysin eri sektoreilla olevat toimijat, jotka eivät ole aikaisemmin mieltäneet yhteyksiä näihin asioihin, niin löytää sen asian yhteiseksi ja todella sitoutua siihen. Nythän me voidaan saada siitä ihan oikeasti sellainen malli, jota me levitetään sitten näihin muihin toimialoihin ja toimijoihin. Tästä voi ihan hyvin tulla yleinen malli koko maan muidenkin kuntien käyttöön.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Visio – suunnitteluprosessin tuotos vai loppumaton prosessi

Johtamiskirjallisuudessa lähdetään yleensä siitä, että johtajalla tulisi olla visio johtamansa organisaation tulevaisuudesta ja että hänen tulisi kyetä vakuuttavalla tavalla kommunikoidaan se seuraajilleen. Ajatus yhdestä suuresta visiosta tuomassa suuntaa ja energiaa organisaatioiden ja miksei myös innovaatioympäristöjen kehittämiseen on houkutteleva. Aluekehittämisessä ja innovaatioympäristöjen synnyttämisessä yhtä visiota parempi lähtökohta on tunnustaa, että kehittämistoiminta on käytännössä useiden visioiden välistä toimintaa. Useiden visioiden tunnustaminen ja niiden välille syntyvä jännite saattaa samalla olla yksi innovaatioympäristöjen pörinän synnyttäjäistä ja luovan jännitteen lähteistä. Samalla on aivan selvää, että visioiden väliltä on jatkuvasti etsittävä yhteisiä nimittäjiä, jotka mahdollistavat yhdessä tekemisen ja resurssien suuntaamiseen koko innovaatioympäristön kehitystä hyödyttävällä tavalla. Tähän kiinnitettiin huomioita myös Kotkassa toteutetussa kolmen toimijan (sosiaali- ja terveystoimi, teatteri ja sinfoniaorkesteri) välisessä kehittämishankkeessa.

”Kun terveydenhuolto on niin selkeä kenttä, että kyllähän nyt kaikki tietää, mikä on terveydenhuollon tehtävä! Ja katin kontit! Se ajatus, mikä on oikeasti terveydenhuollon tehtävä vaihtelee just niin jokaisella tekijällä oman nuppinsa sisällä. Ja sen takia, että se on periaatteessa kauheen 'selkee', niin sen takia ei kukaan jaksa miettiä tollasia asioita lainkaan. Et tavallaan se visio, ja niin kuin syvällinen yhteisnäkemyks siitä, että miksi ollaan olemassa, niin [puuttuu]... vaikka se onkin jonnekin kirjattu.”

”Mut sit oli hauska Karin (teatterinjohtaja) kanssa ja Riikan (Kymi Sinfonietan johtaja) kanssa jutella, jotka taas toimii ihan erilaisella sektorilla, niin nehän perhana miettii ihan samaa asiaa – tarkoitusta ja sitä minkä takia esimerkiksi teatteri on oikeasti olemassa. Loistava juttu.”

”Me kuvitellaan omastamme – että meillä on selkeä kuva siitä, mitä tehdään. Helposti taas voisi kuvitella, että teatterilla on oma tehtävänsä ja me itse tiedämme tai ainakin osataan määritellä se ja ehkä meillä voisi olla jotain toiveita niiden suhteen. Mutta kyllä on monenlaista näkemystä siitä.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Visioiden välisen johtajuuden korostamisessa oletuksena siis on, että liian valmiisiin päämääriin perustuva kehittämistoiminta saattaa jäykistyä liiallisessa harmonian kaipuudessaan. Todella strategisiin asioihin ei ehkä haluta puuttua, jottei yhteistyö eri toimijoiden välillä vaarantuisi. Käytännössä tämä saattaa johtaa siihen, että ”yhteinen visio” nousee niin yleiselle tasolle, ettei sillä ole käytännössä mitään merkitystä. Samalla koko kehittämistoiminnalla on vaara pudota strategiatyön mustaan aukkoon (Sotarauta & Laakso, 2000; Stähle & Sotarauta, 2003). Visioiden välisyys nostaa kehittämistoimintaan mukaan myös dialektisia piirteitä ja korostaa sitä, että *innovaatioympäristöjen kehitys ja kehittäminen ovat käytännössä ideoiden ja ajatusten välistä kilpailua*, ja että juuri tämä osaltaan tekee innovaatioympäristöistä innovaatioympäristöjä; inspiroivia ja innostavia pörinän lähteitä.

Visio saa kehittämistoiminnassa monia merkityksiä. Yleensä visio nähdään kaiken yläpuolella olevana suunnittelua ja toimintaa ohjaavana näkemyksenä tulevaisuudesta. Tavallaan muutuskäsitys tällöin perustuu siihen, että muutos on poikkeustila tasapainojaksojen välissä ja että vision avulla on mahdollista ohjata organisaatio tai alue yli murroksen uuteen tasapainotilaan. Itseuudistumiseen perustuvassa kehittämisessä taas lähdetään siitä, että muutos on jatkuvaa ja että vision luominen on yksi kehittämisen tärkeimmistä prosesseista, jossa on mahdollista jatkuvasti keskustella innovaatioympäristön tulevaisuudesta ja kehittämisen suunnista. Visio nähdään siis pitkänä prosessina eikä suunnitteluteknisenä kysymyksenä. Tällöin vision keskeisin tehtävä on luoda jännitettä nykyisen ja tulevan välille, paljastaa ongelmia ja epäkohtia nykyisyydestä sekä tarjota elementtejä organisaatioiden rajat ylittävään keskusteluun useiden organisaatioiden yhteisistä ja erillisistä tulevaisuuksista. Visio on keskeinen tulkintojen luomisen ja suuntaamiseen väline.

Oulua on kiitelty selkeästä visiosta kehittämistoiminnassa, ja on vaikea kieltää, etteikö visio Oulusta pohjoisen pallonpuoliskon johtavana teknologiakaupunkina kaikkine täsmentävine juonteineen olisi toiminut hyvin. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että Oulun visio olisi syntynyt kaikille yhteisenä 1980-luvun alussa, vaan todennäköisempää on, että alussa se oli muutaman ihmisen visio ja että useat näkemykset kaupungin tulevaisuudesta kilpailivat huomiosta ja loivat kehittämiseen jännitettä. Ajan kuluessa visiosta on toiminnan, useiden strategioiden, keskustelujen ja onnistumisten myötä tullut yhteinen. Samalla on hyvin todennäköistä, että heti ”yhteisen vision” pinnan alta löytyy eri organisaatioiden omia pyrkimyksiä ja tarpeita, ja näin ollen myös Oulun visiota voisi käytännössä kutsua visioiden väliseksi prosessiksi.

Visio ei siis suoraan ohjaa useiden organisaatioiden toimintaa, vaan se on itsessään keskustelujen ja riitojenkin areena. Visio ei ole tästä näkökulmasta taitavan johtajan loistelijan näkemys tulevaisuudesta vaan loputon prosessi. Näin johtaja ei välttämättä tarvitse visiota kyetäkseen johtamaan. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä yhden ihmisen pyrkimys välittää oma visiotaan muille saattaisi jopa kääntyä itseään vastaan. Johtajan tehtävä on pitää yllä avointa visiointiprosessia ja siten luoda seuraajilleen mahdollisuuksia etsiä ja löytää itse mahdolliset tulevaisuudet, sinne johtavat polut ja

strategiat. Joissain tilanteissa johtaja saattaa tunnistaa yhteisön keskusteluissa ja toiminnassa elävän vision, auttaa yhteisöä tulemaan siitä tietoiseksi ja kiteyttämään sen. Kun visio on tullut näkyväksi, siitä syntyy keskustelujen kautta uusia merkityksiä, uutta oivallusta, energiaa ja toimintaa. Näin johtaja saattaa visioprosessin avulla onnistua mobilisoimaan kehittämistoimintaa.

Johtajien kevyt tyypittely

Tässä vaiheessa on mahdollista todeta innovaatioympäristöjen johtajista seuraavaa:

- Muutosjohtajat ovat pioneereja ja edelläkävijöitä. He ovat ihmisiä, jotka panevat itsensä peliin ja etsiytyvät aina tuntemattomille poluille. He johdattavat muut tuntemattomiin suuntiin, ja siten juuri he kulkevat edellä ja näyttävät tietä.
- Johtajat vaikuttavat merkittäväällä tavalla muiden ajatteluun ja toimintaan.
- Johtajilla on käytössään muita enemmän aineettomia ja/tai aineellisia resursseja, joiden avulla he venyttävät rajoitteita ja murtautuvat ulos vanhoista rakenteista. Juuri tämä erottaa johtajat managereista. Johtajat venyttävät jatkuvasti rajoitteita ja pyrkivät niiden ulkopuolelle, managerit toimivat olemassa olevien rajoitteiden sisällä.
- Johtajat luovat, muokkaavat ja uudistavat organisaatioita, instituutioita, rakenteita ja ajattelumalleja, joiden avulla suunnataan tulevaisuuteen. Näin he pyrkivät turvaamaan resurssit myös tulevaisuudessa ja luomaan uusia kyvykkyyksiä, joiden avulla alueen ja sen innovaatioympäristöjen on mahdollista asemoida itsensä tulevaisuuden eikä menneen näkökulmasta.

”Ja tällaiseen vanhaan, ehkä hiukka seesteiseen teollisuuskaupunkiin tarvittiin juuri nyt tämän tyyppistä kaveria, ja voi olla että tämän jälkeen haetaan seesteisempää. Meillä on Merimuseo ja Tall Ships Race tulossa. Me kehitämme meriklusterin osioita meriturvallisuusaspekteissa yhdessä Venäjän kanssa ja muitten kanssa. Olemme metsäklusterissa näiden piippujen välimaastossa tekemässä uutta osaamista. Me johdamme tän toimintaympäristön kehittymistä kolmella klusterialueella – metsä, metalli ja meri. Ja sitten on oma palvelutuotanto, jossa on omat innovaatiot.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, kaupunginjohtaja, 2004]

Kaikilla toimijoilla, jotka vaikuttavat innovaatioympäristöjen kehitykseen, ei ole muodollista johtajan asemaa. Kaikilla ei välttämättä ole missiota vaikuttaa innovaatioympäristöjen kehitykseen, mutta he saattavat joka tapauksessa näyttää suuntaa ja vaikuttaa muihin oman toimintansa välityksellä. Johtajat voidaan jakaa heidän missionsa perusteella kolmeen kategoriaan.

1. Paikkaan sidotut johtajat

- Heidän missionsa on kehittää jotain tiettyyn paikkaan sidottua toimintoa tai kokonaisuutta (esim. Tampereen kehittäminen, Varsinais-Suomen kehittäminen, terveysteknologian kehittäminen Tampereella, Kotka sataman kehittäminen).
- Heidän tehtävänsä on vaikuttaa siihen, että jostain maantieteellisesti rajatusta alueesta tulisi kokonaisuutena ja/tai joiltain osin mahdollisimman hyvä toimintaympäristö valituille kohderyhmille. He katsovat alueen kilpailukyvyn elementtejä, esimerkiksi yrityksiä tai inhimillisiä resursseja oman alueensa näkökulmasta.
- He saattavat olla yleiskehittämisen johtajia, joiden missiona on tarkastella aluetta kokonaisuutena. He saattavat myös olla erikoistuneiden kehittämistoimintojen johtajia, joiden missiona on kehittää jotain tiettyä teemaa jollain maantieteellisesti rajatulla alueella.
- Innovaatioympäristöjen kehittämisessä paikkaan sidottujen johtajien tehtävänä on kiinnittää paikallinen innovaatioympäristö mahdollisimman hyvin a) paikallisten yritysten, muiden organisaatioiden ja ihmisten tarpeisiin sekä b) globaaleihin virtoihin ja verkostoihin.
- Tällaisia johtajia tulisi löytyä mm. kuntaorganisaatioista, maakunnallisista liitoista, seutukunnallisista kehittäjäorganisaatioista ja teknologiakeskuksista.

2. Ilmiöön sidotut johtajat

- Heidän missionsa on kehittää jotain tiettyä ilmiötä, vaikkapa jotain teollisuuden alaa: asumista, tutkimustoimintaa, tutkimuksen ja yritysten vuorovaikutusta.
- Ilmiöön sidottujen johtajien toimintakenttä on usein kansallinen ja/tai kansainvälinen. Heidän missionsa on kehittää ”omaa teollisuuden alaa”, mutta heidän ensisijainen tehtävänsä ei ole kehittää sitä jossain tietyssä paikassa.
- Ilmiöön sidotut johtajat toimivat yleensä pääosin yhdellä toimintakentällä, mutta heidän tehtäviinsä kuuluu vaikuttaa muiden toimintakenttien avaintoimijoihin (lobbaus).
- Tällaisia johtajia löytyy yritysjärjestöistä, erilaisista etujärjestöistä, kansainvälisistä ja kansallisista jonkin tietyn alan kehittäjäorganisaatioista, ministeriöistä, Euroopan unionista.

3. Organisaatioon sidotut johtajat

- Organisaatioon sidotut johtajat ovat yleensä kiinnostuneita vain oman organisaationsa kehittämisestä. He osallistuvat jonkin ilmiön tai alueen kehittämiseen, jos se tukee heidän oman organisaationsa toimintaa tulevaisuudessa ja/tai liittyy heidän oman mielenkiintonsa kohteisiin.
- He ovat valmiita siirtämään oman organisaationsa toiseen paikkaan, jos toimintaedellytykset heikkenevät liikaa tai jos vaihtoehtoinen sijaintipaikka tarjoaa paremmat toimintaedellytykset.
- Organisaatioon sidotut johtajat toimivat yleensä yhdellä toimintakentällä ja yhdessä organisaatiossa. He osallistuvat laajempiin kuvioihin omalla toimintakentällään ja/tai toisilla toimintakentillä, jos kokevat sen välttämättömäksi oman organisaationsa näkökulmasta.

Tällainen tyypittely on luonnollisesti yksinkertaistava, mutta olennaista johtajuuden näkökulmasta katsottuna on, että edellisten kolmen kategorian johtajatyypit ovat jatkuvasti tekemisissä keskenään ja yrittävät vaikuttaa toistensa toimintoihin ja päätöksiin. Kaikkien kolmen kategorian johtajat vaikuttavat alueiden kehitykseen joko tietoisesti tai tiedostamatta. Johtajien ajattelumallien eroja on mahdollista havainnollistaa seuraavasti. Jos jokin alue alkaa taantua, kyseiseen paikkaan sidottu johtaja on epäonnistunut tehtävässään. Ilmiöön sidottu johtaja puolestaan kokee kyseisen paikan merkityksen omalla toimintakentällään vähenevän. Organisaatioon sidottu johtaja saattaa siirtää oman organisaationsa muualle, tai jos se ei ole mahdollista, hän joko yrittää kompensoida haittapuolia erilaisilla keinoilla tai hänen johtamansa organisaatio kuihtuu alueen mukana.

Yksi innovaatioympäristöjen kehittämisen haasteista on toimijoiden tavoitteiden ja lähtökohtien erilaisuus. On saatava innovaatioympäristön kehitykseen vaikuttavat johtajat ja muut kehittäjät toimimaan samansuuntaisesti, mutta kuitenkin siten, että kunkin omia tavoitteita ja lähtökohtia kunnioitetaan. Jaettu johtajuus ei jakaudu tasaisesti, eikä kehittämistyössä ja sen monissa verkostoissa olla mukana samanlaisilla motiiveilla. Kehittämisprosesseihin ja verkostoihin kohdistuvat vaikutukset voidaan yleisellä tasolla jakaa a) kehittämistyöhön vaikuttamiseen epäsuorasti, b) kehittämistyön hyödyntämiseen sekä c) kehittämistyön johtamiseen. Kehittämistyöhön vaikuttaminen voidaan nähdä laajempänä ilmiönä kuin hyödyntäminen ja johtaminen. Kehittämistoimintaan vaikuttavat monet tekijät ja tapahtumat, joista kaikkia ei edes ole tarkoitettu vaikuttamaan siihen. Tällaisia ovat muun muassa globaalit tapahtumat, elinkeinoelämän tapahtumat, tiedotusvälineiden uutisointi ja mielipidekirjoittelu tai valtiiovallan päätökset.

”Tavallaan olet median ja politiikan puristuksessa. Et kyllähän tämä aika tarkkaa on! Tulevaisuustyön tekemisessä on kokonaan muut [kuin muodolliset valtarakenteet] tekijät mukana. Esimerkiksi media. Miten media välittää kaupungin johdon sanomat kansalaisille, miten media tunkee väkisin keskustelua kaupungin kehittämisen tämän hetkisestä tilanteesta.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Kehittämistoimintaan osallistuu aina useita ”hyödyntäjiä”, joiden motiivina ei ole suunnata kehittämistoimintaa, vaan saada jotain lisäarvoa omaan toimintaansa. Osa ”hyödyntäjistä” voi samalla kuitenkin olla joko tietoisesti tai tiedostamattomasti myös kehittämistoiminnan johtajia (Linnamaata, 2002 soveltaen). Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin johtajuutta innovaatioympäristöjen kehittämisessä eli kysymys kuuluu: Jos ei ole mahdollista kontrolloida ja komentaa, miten johtaja voi käyttää vaikutusvaltaa?

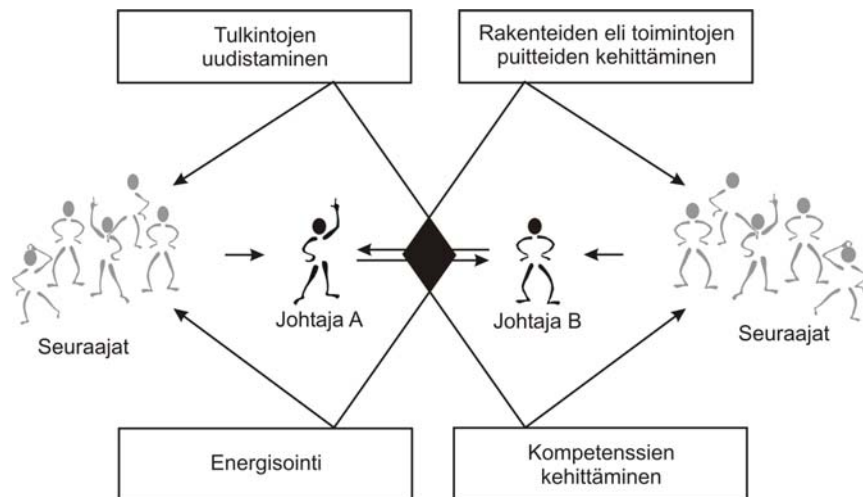
”Sitten on taas niitä, jotka tykkää, että jollain tavalla muittenkin pitää päästä pätemään, kuin vain tuon yhden tai muutaman avainpelaajan, ja sitten ne alkavat ampuu nuolia ihan muutoin vaan, jolloin sä kävelet niin kuin nuolia kropassasi. Aina on joku, joka pottuilee tietystä syystä. Kun sä talletat – niin kuin tätä kehitystyötä – sä talletat aina jonkun varpaille.”

”Se ongelma, mikä tässä on, varmaan nyt Kotkalla on tämä hyvä palvelutuotanto ja vahva osaaminen joka perustuu operatiiviseen tuotantoon. Mutta sitten kun lähetäänkin siitä tavallaan uuteen sfääriin kuinka yhteiskuntaa kehitetään, ja voiko tuotantokin yks kaks muuttua joltakin osin tässä kokonaisuudessa, niin kaikki kysyy, että mikä, mitä? Et silloin nousee tämä pelkoreaktio ja vain 10 % porukasta puolustaa sitä ja 90 % sanoo, että kyllä tämä nyt vähän vaikeeta on kun meillä on hyvä näin ja näin. Et tavallaan vaikeutena on innovatiivisuuden jalkauttaminen niin, että syntyy tulosta! Kyllä näistä asioista hyvin jutellaan, mutta että se näkyisi todella, niin se on aina pitkä tie. Asiathan aina menee valtuustoon. Sun pitää aina siivilöittää tää juttu ikään kuin ei-asiasta-kovin-kiinnostuneen läpi.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

5 Johtajuus – eli vaikuttamisen keinot

Innovaatioympäristöjen kehittämisessä *johtaja on muutoksen mahdollistaja*. Hän luo sellaiset edellytykset ja toimintapuitteet, että innovaatioympäristössä toimivien ihmisten ja organisaatioiden on mahdollista hyödyntää omaa potentiaaliaan ja luoda omaa tulevaisuuttaan. Mahdollistaja vaikuttaa yleisiin puitteisiin (rakenteet), niihin tulkintoihin, joita toimijoilla on itsestään ja kyseisestä innovaatioympäristöstä sekä tukee tulevaisuuden kannalta merkittävien kompetenssien kehitystä omalla alueellaan, ja lisäksi hän energisoi innovaatioympäristöä. Tässä johtajan tai ydinryhmän tulisi kyetä avaamaan näkymiä tulevaisuuteen (visio), etsimään teitä tulevaisuuteen sekä suunnataamaan toimintoja pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti (strategiat), toimimaan muutoksen agentteina, luomaan ja ylläpitämään verkostoja, toimimaan puolestapuhujana sekä varmistamaan resurssien riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Näitä tehtäviä tarkastellaan seuraavilla sivuilla rakenteen, tulkintojen, energian ja kyvykkyyksien avulla. Johtaja onnistuu, jos hän pystyy synnyttämään toimivia rakenteita, uusia tulkintoja, pörinää, energiaa ja kyvykkyyksiä. Tuloksena syntyy asteittain sellainen ympäristö ja sellaisia prosesseja, joissa innovaatioympäristö luo itsensä, ylläpitää toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti eteenpäin.



KUVA 6. Johtajuuden ottaminen ja keskeiset johtamisprosessit

5.1 Rakenteet

Rakenteellisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä kehittämisen puitteita, esimerkiksi lain-säädäntöä, tapaa organisoitua, innovaatiojärjestelmää ja siinä toimivien organisaatioi-den välisiä suhteita. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa niihin organisaatioihin tai muihin instituutioihin, joiden tehtävänä on tukea kehittämis- ja innovaatioprosesseja mahdollisimman hyvin. Rakenne ei kuitenkaan vielä kerro juuri mitään siitä, miten alue tai sen monet innovaatioympäristöt toimivat. Se ei myöskään kerro mitään siitä, miten tehokkaasti erilaiset verkostot ja niissä toimivat organisaatiot kykenevät hyödyntämään rakenteen luomat mahdollisuudet. Rakenteellisten tekijöiden tulisi joka tapauksessa olla mahdollisimman selkeitä, jotta ne tukisivat toimintaa pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. Nopeasti muuttuvassa ja epävakaaassa toimintaympäristössä toimijoiden epävarmuutta ei ole syytä lisätä hallinnollisilla päätöksillä ja toimenpiteillä (Sotarauta ym., 2003). Asiaa havainnollistaa, jos verrataan innovaatioympäristöä vaikkapa jalkapalloon. Siinä rakenteita kehitettäisiin rakennuttamalla stadioneja, uudistamalla sääntöjä ja perustamalla uusia liigoja tai organisaatioita. Itse pelaamisesta huolehtivat tietysti pelaajat. Johtajien vastuulla on valintojen ja toimintojen puitteiden luominen sellaisiksi, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin sekä pelaajien henkilökohtaista että joukkueen yhteistä kehitystä.

Johtajien työsarkaan kuuluu myös sekä muodollisten (ennalta suunniteltujen) instituutioiden että epämuodollisten (toiminnan myötä muodostuneiden) instituutioiden tunnistaminen ja kehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa taitoa rakentaa kehittämiskonsepteja ja toimintamalleja, perustaa tai lakkauttaa tarvittaessa organisaatioita, palkata niihin osaavaa henkilökuntaa ja suunnata rahoitusta sekä johtaa useita toimijoita ja toimintoja yhdistäviä strategiaprosesseja. Innovaatioympäristöjen kehittämisen kannalta johtajan tulisi tuntea kehittämisprosessit ja -verkostot riittävällä tarkkuudella,

mutta keskeinen kontribuutio syntyy joka tapauksessa kyvystä luoda edellytykset innovaatioympäristön tulevaisuuden kannalta tärkeille toiminnoille. Johtajien tulisi tuntea innovaatioympäristöjen avaintoimijoiden toimintoja riittävän syvällisesti sekä toimintaympäristön muutosten vaikutuksia toimijoihin sekä niiden asemaan markkinoilla kyetäkseen luomaan tulevaisuuden rakenteita. Johtajien tulisi siis hyödyntää tietämystä ja informaatiota siitä, miksi alue kokonaisuutena kehittyy siten kuin se kehittyy, mikä on innovaatioympäristöjen rooli sen kehityksessä ja mitkä ovat eri toimijoiden keskinäiset sidokset ja miten ne vaikuttavat innovaatioympäristöjen kehitykseen (Sotarauta ym., 2003).

Kehittäessään rakenteita johtajien tulisi kyetä

- luomaan mahdollisimman hyvät puitteet paikallisille innovaatioympäristöille, jotta niin yritysten kuin tutkimus- ja koulutuslaitostenkin olisi mahdollisimman hyvä rakentaa niissä omaa tulevaisuuttaan ja siten vaikuttaa myös innovaatioympäristön kehitykseen
- varmistamaan, että innovaatioympäristö tukee mahdollisimman hyvin osaamisen kasvautumista ja ennen kaikkea juurtumista alueelle ja sen moniin organisaatioihin
- tunnistamaan innovaatioympäristöjen kehityksen moninaiset institutionaaliset ja rakenteelliset esteet ja toimimaan niiden poistamiseksi.

Esimerkiksi Tampereella nykyiseen kehitykseen merkittävästi vaikuttaneita rakenteellisia hankkeita ovat olleet Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston saaminen Tampereelle, nopeat liikenne yhteydet välillä Helsinki–Tampere ja kaupunkirakenteen kehittäminen kasvun edellyttämällä tavalla. Kotkassa kaupungin elinvoimaisuutta ja iskukykyä parantamaan on perustettu osana Kotka Lento-kehityshanketta Datariina -osaamiskeskus, joka tarjoaa seudun informaatio- ja kommunikaatioteknologiatoimialan kasvuyrityksille, nuorille osaajille Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta sekä eri alojen asiantuntijoille ja tutkijoille mahdollisuuden verkostoitumiseen. Esimerkkinä muodollisten institutionaalisten rajojen ylittämisestä on osana Kotkan kaupungin terveyden edistämisen strategiapro sessia luotu kehittämisshanke, jossa kohtaavat täysin eri sektoreilla olevat toimijat: kulttuuripalvelut ja sosiaali- ja terveystoimi. Myös esimerkkinä rakenteellisesta hankkeesta Kotkassa on satama-alueen ja sen toimintojen kehittäminen yhdessä useiden eri alojen ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Rakenteelliset tekijät vaikuttavat pitkällä aikavälillä. Ne joko luovat edellytyksiä uusille kehityspoluille tai estävät/hidastavat uusien kehityspolkujen syntymistä. Kehittämisprosesseissa kohdataan monia esteitä. Esteitä saattavat aiheuttaa perinteiset ajattelut- ja toimintamallit, vakiintuneet rakenteet, hallinto, yksilöiden ja organisaatioiden saavutettujen etujen vaarantuminen tai organisaatioiden väliset intressiristiriidat. Yksi johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on tunnistaa esteet ja vapauttaa prosessit niiden otteesta.

”Jos muodolliset valtarakenteet ei anna mahdollisuutta innovaatioiden tekemiseen, julkistamiseen ja rakentamiseen, niin se on sitten selvä, että ei siihen löydä mahdollisuutta. Mutta ne epämuodolliset valtarakenteet, ne ne vasta hankalia on. Niihin ei välttämättä edes pääse... – ei edes voi uskoa, että sellaisia on olemassa. Ja kun niihin puuttuminen on periaatteessa mahdotonta, koska niitä ei pitäisi edes olla olemassa. Epämuodolliset valtarakenteet voi oikeesti olla ihan mielettömän vahvoja ja vaikuttavia ja yleensä säilyttäviä. Epämuodolliset valtarakenteet ei yleensä ole niitä positiivisia verkostolobbareita, jotka saa aikaan niitä muutoksia, vaan ne on yleensä niitä, jotka haluaa säilyttää [vanhaa].” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

On aivan selvää, että jos todellinen muutos halutaan saada aikaiseksi, ei kaikkia muutosten tiellä olevia esteitä ole mahdollista purkaa nopeasti. Aivan yhtä selvää kuitenkin on myös, että jos muutoksen tiellä oleviin usein hyvin vaikeisiin esteisiin ei uskalleta tarttua, muutosprosessi kuivuu ajan myötä kasaan, eikä hyvistä visioista ja strategioista ole apua.

Kunnallisella sektorilla hankkeiden läpivieminen on puikkelehtimista jännitekentässä, joissa ihmiset käyttävät valtaa. Jännitteet ovat hyvä tapa hahmottaa kokonaisuutta. Hankkeissa täytyy olla mukana oikeat ihmiset myös valtakentän kannalta, ei vain innovaatioiden kannalta.

”On niin monta jännitettä: on poliittisen johdon, hallinnollisen johdon jännite...”

”Jotenkin se on hirveesti ihmisistä ja yksilöistä kiinni... Johtajana sitä usein tuntee hirveesti painetta, että miten saada ihmiset innovatiivisiksi, ja että ne olisi sillai aktiivisia. Joskus innovaatiot syntyvät sellaisista kriiseistä tai tilanteista, joissa kaivataan jotain muuta ratkaisua, lähestymistä ja näkökulmaa. Se on mielenkiintoista seurata niitä mekanismeja, että milloin niitä innovaatioita syntyy. Ja sitten se on sellainen tietynlainen vastuunottoasia. Vastuunkanto – ettei olla vaan passiivisia työntekijöitä... vaan että siinä on joku sellainen innostus siitä, että teen sitä, että kannetaan vastuuta tuloksista.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

5.2 Tulkinnat

Innovaatioympäristöjen kehittämisessä tulkinnoilla on suuri merkitys. *Tulkinnoilla tarkoitetaan käsillä olevaan asiaan liittyviä erilaisuuksia ja samanlaisuuksia toimijoiden arvoissa, tavoitteissa ja näkökulmissa.* Innovaatioympäristöjä ei voida johtaa ilman että tiedostetaan tulkintojen elintärkeän roolin kehittämistyössä. Väite perustuu siihen, että toimijat eivät reagoi todellisuuteen sinänsä vaan sisäisesti muodostamiinsa tulkintoihin siitä ⁶ (van der Heijden, 1996). Yksi kehittämistoiminnan ydinkysymyksistä on, miten tieto saadaan siirtymään eri toimijoiden välillä ja miten tieto siirtyy yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin. Vaikeaksi tämän tekee se, että jokaisella yksilöllä on oma kehitysnäkemyksensä eli tiedon viitekehysensä, joka ohjaa tie-

⁶ ks. tarkemmin Sotarauta (2001)

don suodattamista, havaitsemista, varastointia ja uudelleen tulkintaa (Howells, 2000: 54).

Tiedon viitekehysten erilaisuus on samanaikaisesti sekä haaste että suuri mahdollisuus. Mahdollisuuden siitä tekee se, että erilaiset tavat tulkita samaa informaatiota antavat mahdollisuuden uusiin oivalluksiin ja innovaatioihin. Tulkinnoilla johtaminen lähtee siitä oletuksesta, että kehittämistoiminnassa on tietoisesti pyrittävä tunnistamaan toimintaa ohjaavat tulkinnat, niiden merkitys kehittämistoiminnalle ja samalla pyrittävä luomaan toimijoita yhdistävää tulkinnallista viitekehystä. Kehittämistoiminnan johtaminen tulkintojen avulla on tärkeää, koska toimijat tarvitsevat epävarman maailman tulkitsemisessa jaettuja ajattelumalleja (Henry & Pinch, 2000: 136; Sotarauta ym., 2003). Tulkintojen avulla johtamisen voi nähdä tarkoittavan myös sitä, että toimijat luovat itselleen kuvaa ”tuntemattomasta” ja kykenevät sen avulla entistä paremmin ohjaamaan toimintojaan. He rakentavat suuresta määrästä informaatiota ymmärrettäviä tulkintoja siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi ja miten he itse suhteutuvat tapahtumiin. Olennaista joka tapauksessa on, ettei epävarmuutta ja epäselvyyttä nähdä ongelmana, joka yritetään heti poistaa eliminoimalla keskustelusta kaikki turhana pidetty, epäselvä ja tuntematon aines (Sotarauta, 1996).

Kotkan esimerkissä toimijat ovat yhteisen innovaatioprojektin alussa tunnistanee toiminnalle tärkeän tulkinnallisen viitekehysten. Yhteisissä keskusteluissa löydettiin asioita, joita pohditaan eri toimialoilla ja eri näkökulmista. Keskusteluissa ei ollut mitään toimintakäskyä tai pakkoa saada aikaan jotain, vaan pääasia oli saada ihmiset pohtimaan asioita yhdessä. Epäselvyys ja keskustelun runsaat sivuhaarat eivät aiheuttaneet keskusteluyhteyden katkeamista toimijoiden kesken. Tulkinnallinen viitekehys nousi keskustelussa, kun pohdittiin, miten kotkalaisten hyvinvointia voidaan kehittää uudella tavalla uuden yhteistyön avulla.

”Sen pohjalta me pohdittiin ainakin molemmat semmosia, mitkä ovat perustehtävät terveyspalveluilla ja mitkä sitten toisaalta ovat teatterin perustehtävät. ... meillä meni lujaa ja onneksi sää kirjoitit siinä jotakin ylöskin. Kolme perusasiaa: perustehtävä, kysyntä ja sitten minkälainen on tulevaisuuden ihmis- tai kansalaisuuskuva.”

”Se on tavallaan niinku jumppalämmittely ... se lähtee kyllä aika mukavasti poukkoilemaan just sen takia, että ei ole mitään välttämätöntä pakkoa ratkaista jotain asiaa sillä hetkellä.”

”Antaa mennä ihan mihin tahansa se keskustelu, ja sitten lähetään erilleen ja sitten taas palataan.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Tulkintojen uudelleen suuntaaminen on tärkeää, koska kokonaiset kansat, alueet ja kaupungit voivat lukkiutua kiinni menneeseen kehityspolkuun. Toimijoiden ajattelumallit ovat syntyneet aiempien kehitysvaiheiden kuluessa ja niitä pidetään yllä monin tietoisin ja tiedostamattomin tavoin. Vanhat ajattelumallit, niistä kumpuavat toimintatavat sekä niitä heijastava kielenkäyttö saattavat estää näkemästä uusia mahdollisuuksia. Tällöin koko järjestelmä saattaa keskittyä olemassa olevan tilanteen ylläpitämiseen. Tulkintojen johtamisella pyritään tällaisten paikalleen juuttuneiden tilanteiden estämiseen tai selvittämiseen siten, että luodaan olosuhteet avoimelle keskustelulle. Tällaisissa keskusteluissa tulisi pyrkiä hyväksymään se, että ei ole olemassa automaattisesti ”parasta” tulkintaa ja että yhteistoiminnan onnistumisen kannalta erilaisten tulkintojen olemassaolo on hyödyllisempää kuin tulkintojen erilaisuuden eliminointi (Termeer & Koppenjan, 1997; Sotarauta & Linnamaa, 1999).

Innovaatioympäristöjen kehittämisessä eli muutoksen aikaansaamisessa on olennaista kyetä vaikuttamaan alueella vallitseviin ajattelumalleihin eli tavallaan ”keksiä alue” uudestaan. Esimerkiksi Tampereen innovaatioympäristöjen kehitystä voisi tulkita siten, että 1950-luvulta 1980-luvulle vahvistettiin rakenteita yksittäisten ihmisten ja pienten aktiivisten ryhmien kehitysnäkemyksen varassa ja niiden aktiivisen yhteistyön vauhdittamana. Tampereella oli edetty osaamispohjaisen talouden ja tietoyhteiskunnan kehittämisen suuntaan, mutta uuden ajattelun virallistaminen kuitenkin puuttui. Yleinen ajan henki ja vahvat teollisen kulttuurin ja perinteen muovaamat ajattelumallit ja vuorovaikutussuhteet hidastivat painotuksen siirtymistä perinteisestä teollisuudesta osaamisen korostamiseen. 1990-luvulla taloudellisen laman ja ajan hengen muutoksen myötä myös Tampereella osaamispohjaisen talouden merkitys alettiin ymmärtää ja aiemmin luotujen rakenteiden varassa aloitettiin entistä tietoisemmin ja laajemmin panostaa osaamiseen, teknologiaan ja innovaatiotoimintaan. Siten tamperelaiset innovaatioympäristöt alkoivat nopeasti vahvistua (Kostiainen & Sotarauta, 2002). Ratkaisevaa tässä kehityksessä oli sekä Tampereen kaupungin että kehittämistoiminnan kollektiivinen uudelleenmäärittely – syntyi uusi tulkinta kaupungista ja sen tulevaisuudesta.

Aiemmin Tampereella oli ajateltu, että elinkeinopolitiikassa on tärkeää uusien teollisten työpaikkojen luominen ja säilyttäminen. Sen sijaan 1990-luvulla syntyneessä strategiassa korostettiin työpaikkojen ja osaavan työvoiman välistä dynaamista vuorovaikutusta eli sitä, että erityisesti korkeaa osaamista vaativilla aloilla osaava työvoima vetää puoleensa yrityksiä ja uusia työpaikkoja. Tietyssä mielessä Tampereella alettiin tuolloin ottaa askelia kohti luovan kaupungin rakentamista ”floridalaisessa hengessä” (ks. Florida, 2002). Samalla tulkinta Tampereen roolista muuttui. Kun Tampere oli aiemmin nähty ”maakunnallisena keskuksena” ja ”valtakunnanosa-toimintojen sijoituspaikkana”, ja kun virallisessa kehittämistoiminnassa oli lähdetty ”teollisuuskaupungin leimasta ja oikeutuksesta”, alettiin 1990-luvulla korostaa ”osaamista” ja ”osaamisintensivisyyttä”. Samalla Tampereella alettiin yhä useammin hahmottaa oma kaupunki globaalien verkostojen solmukohtana eikä niinkään valtakunnan osa-

keskuksena (Sotarauta ym., 2003; Tampereen elinkeino-ohjelma 1987–2000; Tampereen elinkeinotoimintojen kehittämisohjelma 1990–1995; Tampereen informaatioteknologian historia; Kostiainen & Sotarauta, 2002).

Uusi kollektiivinen tulkinta alueesta, sen tulevaisuudesta ja kehittämisestä ei synny nopeasti, mutta tähän prosessiin on mahdollista vaikuttaa. Lähtökohtana on, että innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajalla on aina vastassa sekä uusia ajatuksia, käsitteitä ja näkemyksiä että vakiintuneita ajatuksia, käsitteitä ja näkemyksiä. Johtajan tulisi kyetä luomaan useita toimijoita ja useiden toimijoiden visioita yhdistäviä tulkintoja tulevaisuudesta, alueesta ja sen innovaatioympäristöistä sekä tarvittavista toiminnoista ja kunkin toimijaroolista muutoksessa.

Vaikka suomalaisessa kehittämistoiminnassa on varsin hyvin sopeuduttu uuteen aikaan, ovat johtajat ja kehittäjät osin yhä edelleen kiinni teollisen ajan mekaanisissa johtamismalleissa. Niille on ominaista kiinteiden määrällisten tavoitteiden asettaminen, minkä jälkeen organisaatioita hienosäädetään saavuttamaan esimerkiksi tuottavuuden kasvulle, markkinaosuudelle tai asiakastyytyvyydelle asetetut tavoitteet. Mekaaninen johtamismalli lähtee siitä, että johtamisen haasteet on mahdollista määrittää selkeästi määriteltynä ongelmina, joihin on mahdollista etsiä optimaalinen ratkaisu, ja näin johtaminen kutistuu eräänlaiseksi lyhyen aikavälin ongelmanratkaisuksi (Lester, 1998). Myös innovaatioympäristöjen kehittämisessä sorrutaan helposti etsimään liian nopeasti liian lähelle katsovia määrällisiä mittareita, jolloin kehittäminen supistuu vain ongelmanratkaisuksi.

Ongelmanratkaisusta lähtevä mekaaninen johtamismalli toimii hyvin vakaassa ja ennakoitavassa toimintaympäristössä, mutta dynaamiseen toimintaympäristöön se ei sovi sellaisenaan. Niin yritysjohtajat kuin innovaatioympäristöjen kehittämisen monia prosesseja johtavat toimijatkin kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joissa käsillä oleva tilanne nähdään monin eri tavoin. Tai he kohtaavat tilanteita, joissa ei ole mahdollista ratkoa ongelmia, koska ei ole vielä edes osattu tunnistaa, mikä on ongelmana. Toimintaympäristön muuttuessa ennakoimattomalla tavalla ennakoimattomin seurauksin johtajat/kehittäjät eivät koskaan tiedä ihan tarkasti mitä ovat tekemässä tai miten saavuttavat sen, mitä sitten ovatkin tavoittelemassa (Stähle & Grönroos, 1999; Stähle & Grönroos, 2000).

Kehittämisprosesseja on mahdollista johtaa kyseenalaistamalla vanhoja tulkintoja, luomalla edellytyksiä uusien tulkintojen kollektiiviselle synnyttämiselle ja tuottamalla uusia näkemyksiä ja ajatuksia tulkintojen uudistumiseksi. Tulkintojen korostaminen perustuu siihen, että toimijat tulkitsevat tapahtumia ja informaatiota oman kehitysnäkemyksensä läpi sekä etsivät niiden merkityksiä oman toimintansa kannalta. Tulkinnoilla johtaminen on prosessi, jossa toimijat havainnoivat toimintaympäristöään ja suhteuttavat havainnointinsa tuloksena syntyntä informaatiota omiin toimintoihinsa tai kiinnostuksensa kohteisiin. Tulkinnoilla johtaminen ei siis tarkoita konsensuksen etsimistä, vaan sitä, että luodaan yhteistä pohjaa yhteisille päätöksille samalla, kun hyväksytään ja kunnioitetaan muiden toimijoiden asemaa ja tulkintoja.

Tulkinnoilla johtaminen tarjoaa analyyttisen johtamisen rinnalle sellaisen lähestymistavan, joka mahdollistaa asioiden etenemisen, vaikkei niitä olisikaan viety päätökseen. Tässä epäselvyys nähdään mahdollisuutena eikä uhkana (Sotara, 1996; Lester, 1998). Analyyttinen ja tulkinnoilla johtaminen eivät ole toisilleen vastakkaisia lähestymistapoja, vaan toisiaan täydentäviä ja tukevia. Ne ovat molemmat osa itseuudistavan kehittämisen viitekehystä. Hyvä johtaja tuntee molempien lähestymistapojen potentiaalin ja sudenkuopat sekä erilaiset tekniikat, joiden avulla johtaminen on mahdollista systematisoida.

TAULUKKO 1. Analyyttinen ja tulkinnoilla johtaminen osana jaettua johtajuutta (Lesteriä, 1998 ja Sotaraa, 1996 soveltaen)

	<i>Analyyttinen johtaminen</i>	<i>Tulkinnoilla johtaminen</i>
Lähtökohta	- Haasteena on tunnistetun ongelman ratkaiseminen	- Haasteena on käsillä olevan tilanteen, ongelman, mahdollisuuden, ilmiön tms. tulkinta ja sen merkitysten etsiminen oman toiminnan näkökulmasta
Prosessi	- Selkeän tavoitteen määrittely -> tavoitteen saavuttamiseen tarvittavien resurssien allokointi -> ongelman jakaminen osiin ja kullekin osalle vastuuhenkilön (tai -yksikön ym. nimeäminen) - Ongelmaratkaisu on ”insinöörimäinen” prosessi	- Erilaisten sidosryhmien kuuntelu ja keskustelut, monipuolisen informaation hankkiminen ja merkitysten etsintä - Uusien keskustelujen pohjalta esille nousevien mahdollisuuksien tunnistaminen - Tulkinta on luova prosessi
Luonne	- Rajattu ja selkeä prosessi - Toiminta kohdistuu ydinkompetenssien ja -teknologian hyödyntämiseen ja edelleen kehittämiseen	- Avoin prosessi - Innovaatioympäristön ydinkompetensseja, teknologiaa sekä toimintamalleja kyseenalaistetaan jatkuvasti
Epävarmuus/ epäselvyys	- Ongelma, joka tulee poistaa - Johtaja etsii lopullisia vastauksia	- Mahdollisuus uusiin tulkintoihin - Johtaja etsii avauksia, ei lopullisia vastauksia
Kommunikaatio	- Selkeän informaation välittämistä - Informaatio ei edellytä tulkintoja	- Informaatio ei ole selkeää, koska organisaatioiden sisällä ja niiden välillä on kulttuurisia eroja ja usein informaatiota pitää tulkita

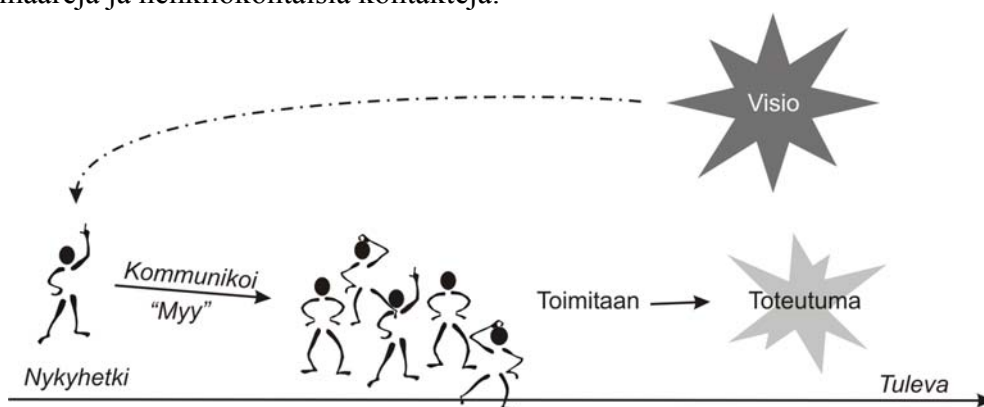
Tulkinnoilla johtaminen perustuu jatkuvaan sellaisten kognitiivisten karttojen rakentamiseen, joiden avulla on mahdollista selittää, kuvata ja tulkita kompleksista, moninaista ja epäselvää toimintaympäristöä (Johnson 1987: 55). Innovaatioympäristöjen kehittämisessä ei ole kysymys vain yhdestä tulkinnasta eikä vain yhdenlaisista tavoitteista ja strategioista, vaan monien toimijoiden intressien, tavoitteiden ja strategioiden kohtaamisesta. Samalla eri organisaatioiden toimintojen ja ajattelun samansuuntaistuminen ei tavallisesti ole kovinkaan suoraviivaisesti suunniteltavissa, vaan kehittämisen punainen lanka sukeltaa esiin prosesseista samalla, kun toimijat keskustelevat strategioista, tulkinnoista, näkökulmista ja omista havainnoistaan. Tällöin johtajuutta harjoitetaan etsimällä olennaista informaatiota ja tulkitsemalla sen merkityksiä yhdes-

sä muiden toimijoiden kanssa ko. innovaatioympäristön näkökulmasta. Merkitysten antamisen voi nähdä tarkoittavan myös sitä, että toimijat luovat itselleen kuvaa ”tuntemattomasta”. He rakentavat suuresta määrästä informaatiota ymmärrettäviä tulkintoja siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi ja miten he itse suhteutuvat tapahtumiin.

Tulkinnoilla johtamisessa täsmällisyys ei ole yhtä tärkeää, kuin johtamisen ja suunnittelun yhteydessä on perinteisesti opittu ajattelemaan. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa suuresta informaatiomäärästä on kyettävä löytämään oleellinen suhteellisen nopeasti. Informaation täsmällisyyteen pyrkiminen voisi hukuttaa oleellisen suureen massaansa dataa. Lisäksi monia tulkintoja saavista vihjeistä on kyettävä luomaan kokonaiskuva. Jos pyrittäisiin täsmälliseen kuvaan kustakin vihjeestä, kokonaiskuva hukkuisi suureen määrään täsmällisiä tulkintoja yksityiskohdista. Täsmällisyyteen voidaanakin päästä vain hetkellisesti ja rajatuissa kysymyksissä, ja mitä laajempi toimijoiden verkosto on, sen vaikeampaa on luoda täsmällisiä tulkintoja kaikista vihjeistä.

Visio tulkintojen luomisessa ja etsimisessä

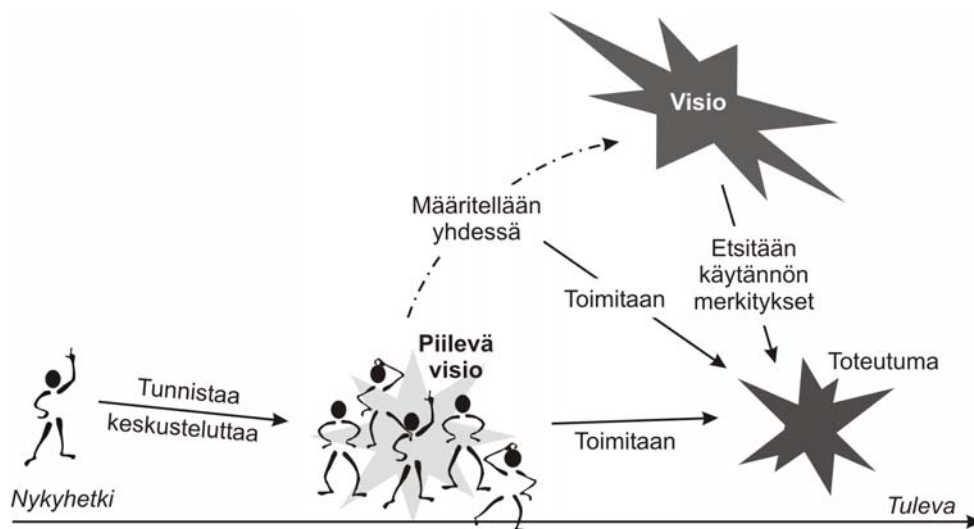
Visio nähdään usein varsin suoraviivaisesti osana suunnittelu- ja johtamisprosessia. Vision tehtävänä pidetään suunnan osoittamista strategioille ja konkreettisille toimenpiteille. Visio voidaan kuitenkin nähdä myös johtajan ”työkaluna”. Vision avulla johtajan on mahdollista paljastaa nykyhetken ongelmia ja siten synnyttää jännite tulevaisuuden ja nykyisyyden välille. Visiota voidaan käyttää ainakin kolmella tavalla. *Ensinnäkin* johtajalla tai ydinryhmällä saattaa olla vahva oma visio alueen ja sen innovaatioympäristöjen tulevaisuudesta. Tällaisessa tilanteessa johtaja pyrkii mahdollisimman monipuolisesti ja vakuuttavasti kommunikoimaan eli ”myymään” oman visionsa kaikille tärkeille sidosryhmille. Tässä hän käyttää hyväkseen vaikkapa mediaa, seminaareja ja henkilökohtaisia kontakteja.



KUVA 7. Johtajalla on visio, jonka hän ”myy” seuraajilleen

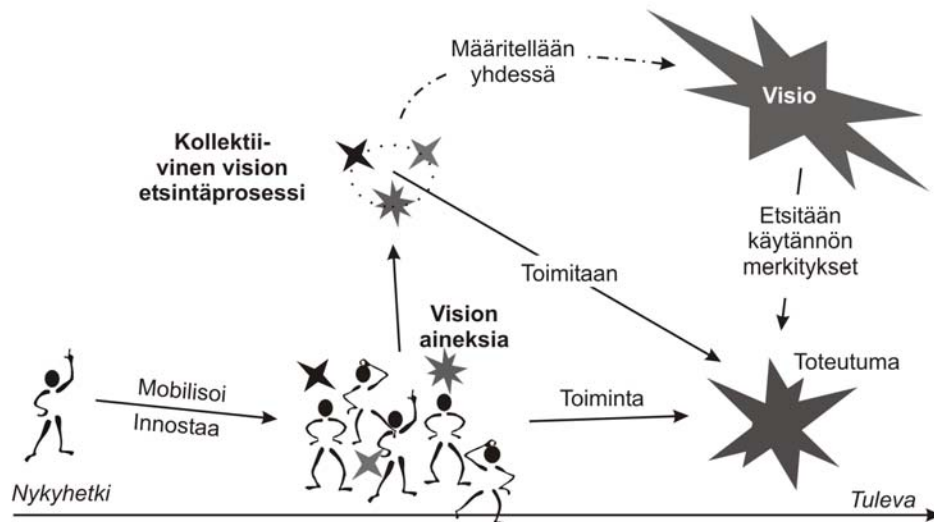
Toisessa mallissa johtaja tunnistaa yhteisössä (alueella, innovaatioympäristössä) piilevänä olevan vision. Visio leijuu keskusteluissa, papereissa ja toiminnassa ja ohjaa implisiittisesti monia toimintoja, mutta sitä ei ole tunnistettu eikä sitä ole tehty näky-

väksi. Vision teho voisi olla suurempikin, jos se tunnistettaisiin ja osattaisiin pukea sanoiksi tai kuviksi. Johtajan on mahdollista vaikuttaa tapahtumiin tunnistamalla visio, keskusteluttamalla sitä erilaisilla foorumeilla ja pala palalta muotoilemalla siitä yhdessä seuraajiensa kanssa tunnistetun ja hyväksytyn, *jaetun* vision. Tällaisessa tilanteessa saattaa olla niinkin, että toimija, joka aloittaa vision määrittelyprosessin, saa seuraajia ja valtaa ja päätyy johtajaksi. Tällainen prosessi saattaa kestää muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Saattaa olla, että visio kiteytyy vasta toiminnan kautta sen jälkeen, kun ihmiset ovat nähneet sen konkreettiset muodot ja onnistumisten myötä alkaneet uskoa siihen.



KUVA 8. Johtaja tunnistaa yhteisössä piilevänä olevan vision, keskusteluttaa toimijoita tulevaisuuden näkymistä ja siten synnyttää vision yhdessä yhteisön jäsenten kanssa

Kolmannessa mallissa yhteisöllä ei ole visiota sen paremmin tietoisena kuin piilevänäkään. Sen sijaan tulevaisuus on mukana keskusteluissa ja toiminnassa pieninä hajanaisina palasina, mutta sitä ei käsitellä tietoisesti. Päivittäinen toiminta ohjaa tulevaisuuden muotoutumista. Tällöin johtajan on mahdollista käynnistää visiointiprosessi, jossa erilaisia tekniikkoja ja menetelmiä hyödyntäen kootaan vision palaset yhteen ja etsitään yhteistä visiota.



KUVA 9. Johtajalla ei ole visiota eikä yhteisössä ole vision aineksia. Johtaja käynnistää vision etsintäprosessin

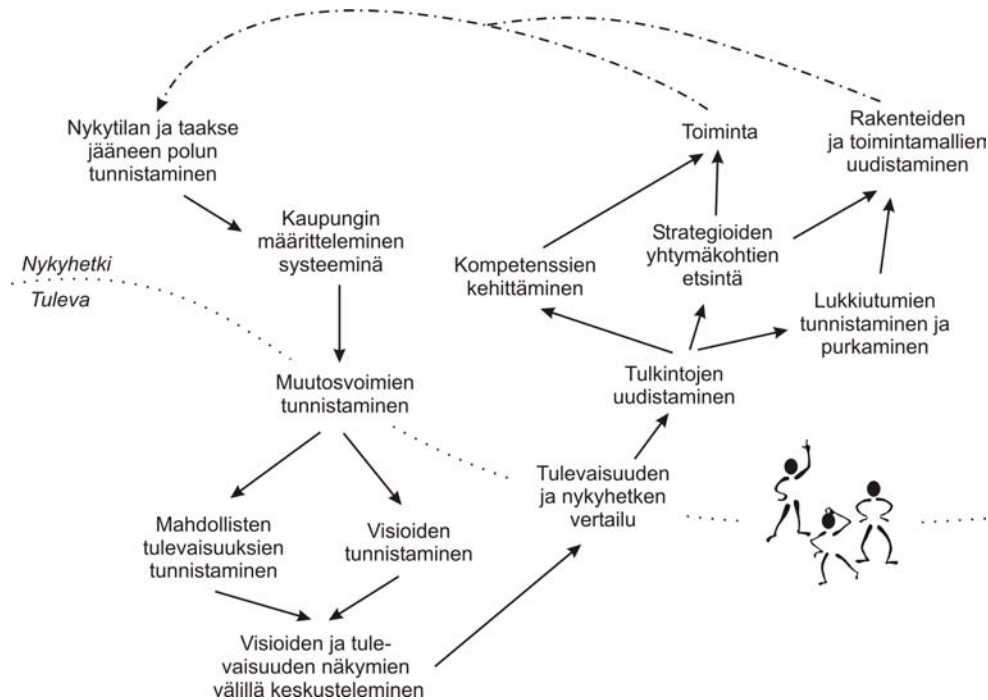
Varsinkin kahdessa viimeisessä mallissa visio ei ole suunnitteluprosessin lähtökoh-
ta, vaan itsessään pitkä prosessi. Visio hioutuu esille pitkän ajan kuluessa tulevaisuu-
teen suuntautuvien keskustelujen ja toiminnan jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Käy-
tännössä kaikissa malleissa yhteinen visio on useiden organisaatioiden ja ihmisten
omien visioiden tuominen niin lähelle toisiaan keskustellen, että toimijoiden on mah-
dollista hyväksyä se ja toimia sen suuntaisesti. Astetta tarkemmin tarkasteltuna inno-
vaatioympäristön kehittämisessä voi etsiä visiota kuvan 9 tavalla hyödyntämällä men-
neen, nykyisen ja tulevan välistä jännitettä kuvan 10 osoittamalla tavalla.

Kotka lentoon -projektiesimerkki edustaa parhaiten kolmatta mallia vision
käyttämisestä. Kotkan hyvinvoinnin kehittäminen innovatiivisella tavalla suuntaa
toimintaa, mutta ei vielä ole varsinaisesti kiteytynyt visioksi. Niinpä projektissa
alettiin määritellä visiota yhteisissä visiointipalaverissa. Kotkan projektin
aloituspalaverissa pohdittiin kotkalaisten perusongelmaa ja myös sitä, mitä uusia
palveluja ihmiset tarvitsevat. Visiointipalaverissa pohdittiin myös, miten autetaan
kulttuurin avulla ihmisiä ajattelemaan positiivisemmin ja pärjäämään paremmin.
Projektin edetessä visiointipalaverin tuloksena voitiin kiteyttää yhteiset teemat ja
visio, jonka pohjalta voidaan suunnitella konkreetista toimintaa.

”Valtavan isoja eroja nimenomaan sen tarpeen ymmärtämisen osalta, että onko meidän
tehtävä huolehtia ainoastaan niistä, jotka kävelee ovesta sisään, ja pyrkiä tarjoamaan niille
se, mitä ne tulee pyytämään, vai, onko meidän tehtävä oikeesti laajemmin hahmottaa, sitä
mitä väestö tarvitsee ja sitä, miten me voita edistää ja voidaanko me ylipäättään edistää tən
väestön pärjäämistä ja hyvinvointia?”

”Päästiin sillä tavalla samalle kartalle, että ne on sellasia riittävän toimivia teemoja, joiden
kautta ihan erillään perinteisesti toimivat sektorit pääsee miettimään yhdessä asioita. Ne on
yhdistäviä tekijöitä, jotka on sillä tavalla yleisiä.”

[Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]



KUVA 10. Menneen, nykyhetken ja tulevan yhdistävä prosessi

Tässä yhteydessä visiointiprosessia ei tarkastella ”teknisenä kysymyksenä” eli tarkastelussa ei oteta kantaa eri vaiheiden sisältöön yksityiskohtien tasolla. Tässä ei siis tarkastella, mitä tekniikoita käyttäen eri vaiheet olisi mahdollista viedä läpi. Sen sijaan keskitytään lähinnä havainnollistamaan, *miten johtajan on mahdollista luoda uusia tulkintoja menneen, nykyisen ja tulevan välisestä jännitteestä*.

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on luoda kuva alueen ja sen innovaatioympäristöjen todellisuudesta nykyhetkellä sekä tunnistaa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kehitykseen. On hyvin todennäköistä, että käsitykset siitä, mikä alueen todellisuus nykyhetkellä on, vaihtelevat jonkin verran, ja tarkoituksena onkin nostaa esille erilaiset tulkinnan nykyisyydestä ja menneestä. On tärkeää tarkastella aluetta kokonaisuutena sekä sen innovaatioympäristöjä systeemisesti, eli etsiä vaikuttavien toimijoiden roolia osana kokonaisuutta sekä toimijoiden suhdetta toisiinsa.

Systeemin nykytodellisuuden kuvauksessa on osoittautunut hyödylliseksi erottaa toisistaan rakenne ja prosessi sekä niiden välinen suhde. Rakennetta voidaan tarkastella fyysisinä rakenteina, valtahierarkioina, raportointi- ja kommunikaatiojärjestelminä. Tässä otetaan huomioon sekä muodolliset että epämuodolliset rakenteet. Prosesseja voidaan tarkastella perustavina pidettyinä toimintoina, joiden avulla tehdään päätöksiä toimenpiteistä, toteutetaan ne, seurataan niiden onnistumista, tarkkaillaan systeemin ulkopuolelta tulevia vaikutteita ja tehdään korjaavia toimenpiteitä. Rakenteiden ja prosessien välisellä suhteella tarkoitetaan ”innovaatioympäristön ilmapiiriä”. Kehit-

tämisen ydin löytyy usein rakenteen ja prosessien välisestä suhteesta (Checkland, 1981: 166).

Muutosvoimien tunnistamisen tarkoituksena on tunnistaa yhteiskuntaa ja taloutta muovaavat voimat sekä pohtia, miten ne vaikuttavat sekä alueeseen että sen innovaatioympäristöjen toimintaan kokonaisuutena. Näiden keskustelujen pohjalta on mahdollista tunnistaa toivottavat, ei-toivottavat ja kuviteltavissa olevat tulevaisuuden kehityssuunnat. Tästä keskustelu kääntyy haluttuun tulevaisuuteen eli eri toimijoiden käsityksiin toivottavasta tulevaisuudesta. Toimijoiden näkemysten perusteella keskustelu jatkuu jaetun vision etsimisellä. Kun mahdolliset tulevaisuudet ja ennen kaikkea visio on tunnistettu ja käsitteellistetty, on visiota ja näkemystä nykyhetkestä syytä analysoida ristiin ja etsiä tulevan ja nykyisen väliltä luovaa jännitettä. Tämä puolestaan voi avata uuden keskustelun tarvittavista muutoksista ja kehittämisstrategioista. Keskustelu saattaa päätyä strategiadokumentiksi, mutta paperia tärkeämpää on alueella ja sen yhteisöissä vähitellen tapahtuva oppimisprosessi ja siihen perustuva uusien tulkintojen syntyminen.

Uudenlaisen näkemyksen syntyessä alueesta, sen innovaatioympäristöistä ja eri organisaatioiden rooleista tulevaisuudessa myös käsitykset uusien kompetenssien tarpeista ja menneeseen lukitsevista tekijöistä on syytä nostaa esiin. Lisäksi eri toimijoiden omien strategioiden yhtymäkohdista on syytä keskustella. Parhaimmillaan tällaisten prosessien tulisi johtaa rakenteiden ja toimintamallien uudistamiseen.

Tässä kuvattu prosessi on esimerkinomainen havainnollistus niistä asioista, joista johtajan on syytä yhteisöä keskusteluttaa etsittäessä uutta näkemystä, uutta tulkintaa alueesta ja sen innovaatioympäristöistä. Tällainen keskustelu saatetaan käydä hyvin rationaalisesti strategisen suunnittelun prosessin yhteydessä vaikkapa yhden vuoden aikana, mutta todennäköisempää on, että keskustelu velloo monilla foorumeilla vuosia ja että se sisältää useita toisiinsa limittyviä vaiheita. Visio ei ole suunnittelun tuotos, vaan itsessään pitkä prosessi. Taitavan johtajan käsissä menneen, nykyisen ja tulevaisuuden rajapinnoilla liikkuva visiointiprosessi on tehokas työkalu etsittäessä uutta tulkintaa ”meistä ja maailmasta” sekä tarvittavista toimenpiteistä. Tulkintojen johtaminen vahvana johtamistyökaluna korostaa, että innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtaminen ei ole vain instrumentaalista, vaan siinä on aina vahva käytännöllis-tulkinnallinen ulottuvuus.

TAULUKKO 2. Suunnittelun käytäntöjen uudelleen muotoilu. Siirtymä tiukan instrumentaaliseen käytännöllis-kommunikatiiviseen toimintaan (Foresteria, 1993: 28 soveltaen)

<i>Instrumentaalinen ote</i>	<i>Käytännöllis-tulkinnallinen ote</i>
– Informaation prosessointi	– Huomion muokkaaminen ja suuntaaminen
– Ongelmien ratkaisu	– Ongelmien etsintä ja uudelleen muotoilu
– Puolueettomuuden etsiminen objektiivisuuden turvaamiseksi	– Kritiikin etsiminen ennakkoluulojen, vinoumien ja väärin kuvausten poistamiseksi
– Faktojen kerääminen	– Merkityksen osoittaminen; sellaisten faktojen kerääminen, jotka liittyvät toisiinsa ja joilla on merkitystä.
– Osallistuminen nähdään häiriöiden lähteenä	– Erilaiset tulkinnat nähdään mahdollisuutena kehittää analyysiä
– Päätöksistä informointi	– Huomio organisointiin: miten mahdollisuudet saadaan tunnistettua, kiteytettyä ja kommunikointia verkostoissa
– Tuotoksena suunnitteludokumentti vastauksiin	– Sellaisen prosessin kehittäminen, jossa kyseenalaistetaan mahdollisuuksia, muokataan vastauksia ja sitoutumista
– Poliittisen riippuvuuden vahvistaminen	– Poliittisen osallistumisen ja toimijoiden oman autonomian vaaliminen ja kunnioittaminen; yhteistahdosta useiden tahtojen vuorovaikutukseen
– Ratkaisujen välittäminen johtajalta seuraajille	– Ratkaisujen etsintä kritiikin, argumentoinnin ja monipuolisen vuorovaikutuksen avulla
– Johtajan ja seuraajien välisten suhteiden abstrahointi ja muodollistaminen	– Johtajan ja seuraajien välisten suhteiden uudelleenmäärittely kahdensuuntaisena prosessina

5.3 Energisointi

Innovaatioympäristössä on runsaasti luovasta jännitteestä syntyviä inspiroivia ja innostavia prosesseja eli pörinää. Johtajien yhtenä tehtävänä on generoida alueelle ja sen innovaatioympäristöihin pörinää synnyttävää energiaa. *Energialla viitataan tässä yksinkertaisesti kaikkeen sellaiseen, joka aktivoi toimijoita ja vahvistaa heidän kapasiteettiaan vastata tulevaisuuden ja muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.* Ja koska innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajien ja seuraajien suhde on aina moninainen ja monen suuntainen, johtajuuden voi ottaa haltuunsa energisoimalla toimijoita, samoin kuin rakenteita uudistamalla ja tulkintoja suuntaamalla.

”Jollakin tavalla pitää olla jonkunlaista karismaa. Pitää olla sellainen tyyppi, johon muut hiukka samaistuu tai jolla on se taito saada muut mukaan. Suurella osalla johtajista on se jokin.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Seuraavassa nostetaan esille joitain tapoja energisoida kehittämisprosesseja. Tässä esiteltävät tavat ovat esimerkkejä eikä käsittely ole millään muotoa tyhjentävä. Energisoimisessa johtajien on tunnettava omat yhteisönsä, koska energisoivat tekijät voivat olla hyvin erilaisia erilaisissa yhteisöissä. Lähtökohtana joka tapauksessa on, että johtamisessa olennaista on saada ihmiset aidosti innostumaan erilaisista kehittämisprosesseista siten, että toiminta olisi tehokasta ja dynaamista. Materian ja hengen olisi kohdattava.

”Kilpailukyky muodostuu hengestä ja materiasta. Yksi tehtävä on huolehtia, että henki säilyy, syntyy dynaamisuutta ja innostusta. Osaamiskeskusohjelma on tätä puolta osaltaan täyttänyt. On paljon puhuttu Oulu-ilmiöstä: sielläkin homma on pyörinyt muutaman avain-toimijan voimin ... Ei pelkkä osaaminen riitä, vaan tarvitaan myös sitä innostamista ja kykyä kertoa muillekin, kuinka hyvin täällä on asiat. Tällaisessa kehityksessä eTampere on ollut erinomainen hanke.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta, Linnamaa & Suvinen, 2003]

Kotterin (1998) mukaan useimmat onnistuneet muutokseen tähtäävät prosessit alkavat siten, että yksilö tai ryhmä avainhenkilöitä ryhtyy analysoimaan organisaation tilaa aiempaa syvällisemmin ja analyttisemmin. Laadittuaan analyysit ja vedettyään niistä omat johtopäätöksensä ryhmä alkaa vaihtaa informaatiota sekä sen pohjalta esille nousevia tulkintoja laajasti ja dramaattisesti. Draamaa viestien taakse etsitään olemassa olevista kriiseistä, mahdollisista kriiseistä tai suurista mahdollisuuksista, joihin tulisi välittömästi tarttua (ks. myös Linnamaa, 2002). Näin synnytetään kiireellisyyden tunne, jonka avulla yritetään herättää ihmisten oma motivaatio toimia aiemmasta poikkeavalla tavalla ja syöttää uutta energiaa kehittämisprosesseihin. Kiireellisyyden tunteen luomisessa keskeisintä on osoittaa, että muutoksen aikaansaamiseksi toiminta on aloitettava heti. Samalla olisi kyettävä varmistamaan, että prosessissa syntyy lyhyen aikavälin onnistumisia, jotka pystytään kommunikoimaan laajasti ja uskottavasti. Lyhyen aikavälin onnistumisten avulla usko muutosprosessiin säilyy. Onnistunut kehittämisprosessi imee mukaansa useita ihmisiä useista eri organisaatioista.

Kehittämisohjelmat strategioineen ja toimintalinjoineen saattavat luoda dynaamisen toiminnan sijasta petollista turvallisuuden tunnetta, eli ne saattavat luoda tunteen siitä, että ongelmat ja niiden ratkaisut on tunnistettu. Näin syntyy helposti harha, että myös toiminta olisi alkanut ja muutosprosessi käynnistynyt. Käytännössä toiminta saattaa jäädä taustalle ja ongelmia työnnetään visioiden ja strategioiden avulla tulevaisuuteen. Monille toimijoille on hyvin vaikeaa lähteä uudistamaan rakenteita ja prosesseja, koska tällöin oma tutuksi ja turvalliseksi käynyt toimintaympäristö saattaa muuttua ennakoimattomalla tavalla. Kehittämistoiminnassa olisi kyettävä luomaan kiireellisyyden tunnetta ja sen avulla saada ihmiset ulos ”mukavuusreviireistään”. Kiireellisyyden tunteen puute saattaa usein johtua siitä, että muutosprosessin takana ei ole riittävää johtajuutta, esille ei ole noussut riittävän karismaattista ja itsensä likoon laittavaa johtajaa, joka kykenisi uskottavasti osoittamaan muutoksen tarpeen ja saamaan ihmiset liikkeelle. Jos kiireellisyyden tunnetta ei kyetä luomaan eikä ihmisten omaa

motivaatiota herättämään, muutoksen aikaansaamiselle on huonot edellytykset. Korkean energiatason eli ”draivereiden” luominen ja ylläpitäminen ovat johtajien tärkeimpiä tehtäviä.

”Systeemi toimii hyvin, kun siinä on sisäänrakennettuna draivereita. Se on se, mikä näissä jutuissa pitäis ottaa huomioon. Mikä viime kädessä motivoi organisaatiot ja ihmiset toimimaan tehokkaasti. Niitä pitäis näihin systeemeihin rakentaa” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta & Linnamaa & Suvinen 2003]

”Draivereiden” kaipuun taustalla piilee huoli siitä, että kehittämistoiminnassa mukana olevat ihmiset eivät kaikilta osin kykene täyttämään innovaatioympäristöjen luomisen ja kehittämisen uusia kompetenssitarpeita.

”Tää on ihmisistä kiinni. Täällähän on hirveän hyviä tyyppejä, mutta mä olen pitkällä aikavälillä huolissani siitä, että jos tämä systeemi ei säily houkuttelevana, niin välttämättä kovimmat pörisijät eivät hakeudu tähän kenttään. Tää on erittäin vaikeata ja vaatii paljon osaamista ja hirveää sitoutumista, että ne tulokset syntyy... Ei täällä voi toimia niin, että liikut kivoilla kokkareilla, nautit elämästä ja matkustelet kivoihin paikkoihin, ja on hyvä fiilis...” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta & Linnamaa & Suvinen 2003]

”Tyypillinen ongelma, miksi nämä välittäjäorganisaatiot kuolee tai ei menesty hyvin, on juuri se, että draiverit puuttuu sieltä sisältä, sinne hakeutuu pikkuisen pehmeeseen elämään tottuneita tai sinne haluavia ihmisiä, jotka sitten surffaa tässä mukavassa systeemissä mukana.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotarauta & Linnamaa & Suvinen 2003]

Floridan (2002), Reichin (2002) ja Raunion (2001) mukaan aidosti luovat osaajat hakeutuvat sellaisiin työympäristöihin, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja saada jatkuvasti uusia haasteita. He kaipaavat vapautta toimia ja toteuttaa itseään osana isompaa kokonaisuutta. Alueellisessa kehittämisessä toimitaan usein ennalta laadittujen suunnitelmien puitteissa ja varsin raskaan rahoituskoneiston ehdoilla. Miten siis on mahdollista houkutella mukaan kehittämistoimintaan aidosti luovia ja innovatiivisia ihmisiä? Jos taas kehittämistoimintaan ei saada mukaan luovia ihmisiä, niin miten kehittämistoiminnalla voidaan uskottavalla tavalla rakentaa innovaatioympäristöjä? Innovaatioympäristöjen kehittämisen voikin nähdä perustuvan siihen, millaisia asiantuntijoita kehittämiseen saadaan rekrytoitua. Myös innovaatioympäristöjen kehittämisessä kansainvälisesti kilpailukykyisiksi olisi kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota rekrytointiin ja luotava kovan tason ammattilaisia houkutteleva työympäristö sekä riittävästi kuhunkin tilanteeseen sopivia houkuttimia. Kehittämistoimintaan tulisi kyetä saamaan mukaan uusia ihmisiä ja varmistamaan uusien korkeatasoisten ammattilaisten kiinnostus kehittämistoimintaa kohtaan myös tulevaisuudessa.

”Tää rekrytointi näihinkin asioihin [kehittämistyöhön] on tavattoman tärkeä niin kun ollaan huomattu. Joku saa kuukaudessa sen aikaiseksi, mitä joku istuu virkapaikallaan nyhertämässä viisi vuotta. Että se on hyvin pitkälle osaavista henkilöistä kiinni.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotaraus, Linnamaa & Suvinen, 2003]

”No mä keksin tän näin – otin ihmiset, jotka saatto olla kiinnostavia tai jotka sopis tähän hankkeeseen.” [Kotka lentoon -projektin haastatteluaineistosta, 2004]

Toimijoiden energisoimisessa riittävän kunnianhimoisten tavoitteiden ja riittävän nopean toimintarytmin merkitys on suuri. Kyse on hyvin pitkälle siitä, että tavoitetaso kyetään sovittamaan juuri sopivaksi toimijoiden näkökulmasta katsottuna. Jos tavoitteet jäävät liian alhaisiksi, ne eivät herätä minkäänlaista luovaa jännitettä, ja siten pikemminkin latistavat kehittämistoimintaa kuin energisoivat sitä. Jos taas visiot ja tavoitteet ovat liian suuria, toimijat saattavat nähdä ohjelmassa esitetyn vision ja siihen johtavat aiotut strategiat periaatteessa oikean suuntaisina ja haluttavina, mutta kokevat samalla niiden olevan liian kaukana siitä maailmasta, jossa he päivittäin elävät. Tällöin visio, tavoitteet ja strategiat karkaavat liian kauas käytännön kehittämistyöstä, eivätkä hyvätkään ajatukset käänny toiminnaksi.

”Ei riitä, että on niin kuin paras Tampereella. Että jos meinataan olla maailmanluokan keskus, meidän täytyy olla siinä seurassa, jotka on niitä parhaita. Ketkä on sun kavereita, semmoinen sää oot.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotaraus, Linnamaa & Suvinen, 2003]

”Tarvittaisiin selkeämpiä ja korkeammalle asetettuja tavoitteita. Tämä eTampere palveli osittain tätä; oltiin vähän tilanteessa, että mitä nyt, mihin pitäisi resursseja suunnata. Isot hankkeet vie kokonaisvaltaisesti kehitystä samaan suuntaan. Nämä isot vie kehitystä eniten eteenpäin.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotaraus, Linnamaa & Suvinen, 2003]

Tavoitteiden riittävän kunnianhimoisuuden ja nopean toiminnan avulla pyritään nivomaan erilaiset toimijat mukaan yhteiseen ponnistukseen, saamaan uusia yhteistyökumppaneita, pitämään ihmisten mielenkiinto yllä ja pitämään heidät mukana kollektiivisessa kehittämisprosessissa.

”Kovathan ne [eTampere-ohjelman tavoitteet] ovat, mutta ne eivät ole epärealistisia. Kaikkia tavoitteita ei ehkä saavuteta siinä muodossa, missä ne on kirjattu. Kovat tavoitteet helpottavat hyvien yhteistyökumppaneiden saantia. Lisäksi ne motivoivat ihmisiä yhteistyöhön ja tekemään ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotaraus & Linnamaa & Suvinen, 2003]

”Mun mielestä se (eTampere) on ollut siinä mielessä hyvä asia, että se on ollut semmoinen, joka on lähentänyt eri toimijoita, yrityksiä, eri organisaatioita, ja se on niin kuin tavallaan kaikilla Tampereella semmoinen yhteinen johtotähti, kun semmoinen puuttui tässä... se on tuonut toimijoita lähemmäs. Nyt on vielä se kysymysmerkinä, että yritykset vähän on vielä niin kuin sillä tavalla odottelevalla kannalla, odottelevat tosiaankin, että mitä tässä tulee tuloksia, että uskaltavat lähteä tähän kelkkaan mukaan.” [haastattelusitaatti tutkimuksesta Sotaraus & Linnamaa & Suvinen, 2003]

Tavoitteiden oikean mitoituksen lisäksi tärkeää on toteutuksen nopea rytmi. Jos strategioiden toteutus juuttuu paikalleen eikä etene odotetulla tavalla, toimijoiden kiinnostus yhteiseen ponnistukseen laskee ja sitoutuminen murenee. Niin tavoitteiden riittävän kunnianhimoisuuden kuin nopean toiminnan avulla pyritään nivomaan erilaiset toimijat mukaan yhteiseen ponnistukseen, saamaan uusia yhteistyökumppaneita, pitämään ihmisten mielenkiinto yllä ja pitämään heidät mukana kollektiivisessa kehittämisprosessissa. Osa toimijoista ei myöskään halua sitoutua yhteisiin kehittämisstrategioihin tai hankkeisiin ennen kuin he näkevät niiden onnistumisen mahdollisuudet.

Energisointi ja toimijoiden osaamiseen ja ammattitaidon kunnioittaminen tarkoittaa käytännössä huomion kiinnittämistä selvästi aiempaa enemmän henkilökohtaiseen suoritukseen. Ajatuksena on, että aito sitoutuminen syntyy, kun toimijoilla on mahdollisuus saada innovaatioympäristön kehittämiseen osallistumisesta jotain itsekin; heillä on oltava mahdollisuus ansaita itse. Pelkkä oman alueen tai sen jonkin innovaatioympäristön kehittäminen ei läheskään aina riitä motivaatioksi. Toimijat ovat toki kiinnostuneita oman alueensa tulevaisuudesta, mutta monien tehtävien ja kiireiden keskellä motivaatio osallistua yleiseen kehittämistoimintaan saattaa hyvistä tahdosta huolimatta jäädä alhaiseksi. Ansaintamahdollisuudet eivät tässä yhteydessä tarkoita vain rahallista korvausta tehdystä työstä, vaan ne voivat tarkoittaa myös uramahdollisuuksien aukeamista, uusia haasteita, uusia kontakteja ja mahdollisuuksia oppia uutta (ks. myös Raunio, 2002). On joka tapauksessa tunnistettava avaintoimijoiden erilaiset motivaatioiden lähteet eikä olettaa, että kaikilla olisi yleinen motivaatio kehittää aluetta tai sen innovaatioympäristöjä tai että heillä muutoin olisi samansuuntaiset intressit kehittämistoiminnan yleisten linjausten kanssa.

5.4 Kompetenssien kehittäminen⁷

1990-luvulla innovaatioympäristöjen suunnittelun taustalla oli varsin yleisesti ajatus alueen omien vahvuuksien varaan rakentuvien luovien ja ainutlaatuisten strategioiden laatimisesta. Siitä huolimatta ajatusmalli strategioiden laadinnan ja toteutuksen taustalla ei läheskään aina ottanut riittävän hyvin huomioon kehityksen ja kehittämisen uudenlaista dynamiikkaa. Ajattelu- ja samalla myös suunnittelumallit ovat olleet luonteeltaan enemmän staattisia ja hallinnollisia kuin dynaamisia ja prosessuaalisia. Käytännössä luovien ja ainutlaatuisten strategioiden tunnistaminen strategisen suunnittelun keinoin on osoittautunut vaikeaksi (ks. Ståhle & Sotara, 2003). Lisäksi usein on päädytty analysoimaan vain alueen tilaa ja tulevaisuutta ja ”unohdettu” strategioita toteuttavien toimijoiden analyysi ja kehittäminen. Tämä näkyy siinä, miten strategisessa suunnittelussa on analysoitu yleistä toimintaympäristön (väestöä tai työllisyyttä) ja elinkeinoelämän ydintoimialojen kehitystä ja niiden kehitystrendejä, uhkia ja mah-

⁷ Tämä osio on sovellettu ja kehitetty edelleen Sotaraudan, 2000 ja Sotaraudan ja Lähteenmäen, 2001 pohjalta

dollisuuksia, minkä jälkeen on edetty kehittämisstrategioihin ja ensimmäisiin toimenpiteisiin. Strategioita toteuttavien organisaatioiden resurssit ja osaaminen ovat yleensä jääneet analysoimatta.

Alueellisessa kehittämisessä strategisen suunnittelun taustalla oleva ajattelu etenee siis perinteisesti *ulkoa sisälle*, jolloin ulkoinen edustaa toimintaympäristöä ja sisäinen virheellisesti erilaisia toimintalinjoja ja projekteja. Sisäisten tekijöiden pitäisi edustaa strategioita toteuttavien organisaatioiden kykyjä ja taitoja. Kun päähuomio kiinnitetään ulkoisiin tekijöihin, saatetaan päätyä laatimaan strategioita, joiden toteuttamiseen toimijoiden osaaminen ja kyvyt eivät riitä ilman niiden tietoista kehittämistä. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä tulisi kyetä aiempaa analyyttisemmin suuntautumaan myös *sisältä ulos* eli analysoimaan toimijoiden resursseja, osaamista ja kyvykkyyksiä. Ydinkompetenssien tunnistamiseen ja kehittämiseen perustuva strateginen johtaminen ja sen tutkimus perustuvat ajatukseen, että organisaatioiden (yleensä yritysten) suorituskyvyyssä on pitkälle kyse myös siitä, mitä resursseja organisaatiolla on käytössä ja miten se kykenee niitä hyödyntämään. Lisäksi kyse on siitä, mitä kompetensseja organisaatioilla on yhdistää erilaisia resursseja tuotteiksi ja palveluiksi (Durand 1998: 303–304). Ydinkompetenssien avulla taas organisaatio kykenee hyödyntämään erilaisia kykyjä ja resursseja siten, että se saa kestäväää kilpailuetua.

Useimmilla alueilla on resursseja, mutta läheskään kaikki eivät kykene hyödyntämään niitä tehokkaasti. Pelkät resurssit eivät useinkaan riitä kilpailukyvyyn syntymiseen saati sitten kestävään kilpailuedun luomiseen. Kilpailuedun syntyminen edellyttää yleensä *kyvykkyyttä* eli kykyä käyttää resursseja hyväksi (Javidan, 1998). Javidanin mukaan kyvykkyys on funktionaalinen ominaisuus. Kyky hyödyntää resursseja liittyy siis joihinkin tiettyihin toimintoihin tai johonkin tiettyyn asiaan. Tällöin kyse on kyvykkyydestä hyödyntää esimerkiksi informaatioteknologian avulla inhimillistä pääomaa tai kyvykkyydestä hyödyntää markkinoinnin avulla sijaintia. Kompetenssi nähdään tässä yhteydessä erityisesti kykyinä ja tietotaitona, jotka ovat yhteisiä useille toimijoille ja ovat jaettuina monissa toiminnoissa (Javidan, 1998: 62).

Ydinkompetenssi on jotain enemmän kuin kompetenssi. Pralahad ja Hamel korostavat, että ydinkompetenssien avulla on mahdollista integroida monialaisten yritysten toimintoja paremmin toisiinsa. Heidän mukaansa ydinkompetenssien tunnistaminen ja kehittäminen voivat olla monialaisen yrityksen toimintojen koordinaation ja integroinnin areena, koska ydinkompetenssien luominen edellyttää kollektiivista oppimista. He määrittelevätkin ydinkompetenssien olevan organisaation kollektiivista oppimista erityisesti siitä, miten koordinoidaan monenlaisia taitoja ja miten integroidaan moninaisia teknologioita toisiinsa. Ydinkompetenssiajattelua voi näin ollen käyttää yhteisten intressien, ongelmien, mahdollisuuksien tai kykyjen etsinnässä (Pralahad & Hamel, 1990). Ydinkompetenssi on kokoelma innovaatioympäristössä laajasti jaettuina kompetensseja.

Kun sovelletaan ydinkompetenssiajattelua innovaatioympäristöjen kehittämiseen, herää väistämättä kysymys, kenen ydinkompetensseja itse asiassa tarkoitetaan: kohdistuuko tarkastelu innovaatioympäristöissä toimivien monien organisaatioiden (yritykset, oppi- ja tutkimuslaitokset ym.) ydinkompetensseihin, vai tulisiko etsiä jotain niiden ulko- ja yläpuolella olevaa, jotain jota voisi kutsua innovaatioympäristön ydinkompetenssiksi? Jälkimmäisessä tapauksessa tarkastelu saattaa jäädä leijumaan kiinnittymättä toimintaan. Vaikka tavaksi onkin tullut korostaa metsän näkemistä puilta, niin metsän todellista luonnetta ei voi ymmärtää tunnistamatta siellä kasvavia puita. Mäntymetsä eroaa selvästi koivikosta.

Tulisiko siis sittenkin keskittyä tarkastelemaan esimerkiksi innovaatioympäristöä kehittävien kehittäjäorganisaatioiden kykyjä ja taitoja ja siten pyrkiä luomaan niistä taitavampia kehittäjiä? Tällöin taas alue kokonaisuutena saattaisi jäädä taustalle, eli metsä todellakin jäisi näkemättä, ja huomio kiinnittyisi yksittäisiin puihin. Toisaalta olemme korostaneet monien toimijoiden yhteistyön merkitystä kehittämistoiminnassa ja sitä, ettei toimijoita tulisi tarkastella irrallisina kehittämisen saarekkeina, vaan suhteessa toisiinsa ja suhteessa alueeseen kokonaisuutena. Tulisiko siis ydinkompetenssiajattelussa unohtaa yksittäiset organisaatiot ja kiinnittää huomio kehittäjäverkoston kompetensseihin? Tuskin minkään innovaatioympäristön kilpailukyky voi rakentua pelkästään kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman verkoston varaan – niiden tehtävänähän on hyödyntää alueen ja sen ulkopuolisia resursseja sekä luoda uusia resursseja, eikä itsessään olla kehittämisen ydin.

Metsää ei voi olla ilman puita eikä puu yksinään muodosta metsää. Jotta alueen kompetensseihin on mahdollista tarttua riittävän syvällisesti, on huomio kiinnitettävä sekä innovaatioympäristöön kokonaisuutena että kehittäjäorganisaatioihin ja niiden muodostamaan kehittäjäverkostoon. Logiikka on seuraava: Alueella on resursseja, joita sen tulisi kyetä hyödyntämään kehittyäkseen. Sen tulisi siis olla kyvykäs. Kehittäjäorganisaatiot ja niiden muodostama verkosto ovat osa alueen kyvykkyyttä ja samalla niillä itsellään tulee olla resursseja ja ydinkompetensseja, jotta ne kykenisivät osaltaan hyödyntämään alueen resursseja ja osallistumaan innovaatioympäristöjen ydinkompetenssien syntyprosessiin. Alueella voi kuitenkin olla kyvykkyyttä ja/tai ydinkompetensseja, vaikka siellä ei olisikaan kehittäjäorganisaatioita tai vaikka niiden resurssit ja/tai kyvykkyys olisivat heikkotasoisia.

5.4.1 Voiko innovaatioympäristö olla kyvykäs?

Koska kyvykkyys viittaa väistämättä jonkun toimijan tai joidenkin toimijoiden kykyyn hyödyntää ja luoda uusia resursseja, ei innovaatioympäristöllä voi periaatteessa nähdä olevan tämän määritelmän mukaan kyvykkyyttä. Jos esimerkiksi Tampereen terveysteknologian kehittämisessä ollaan kyvykkäitä hyödyntämään Tampereen yli-

opiston lääketieteellisen tiedekunnan koulutusta ja tutkimusta kehittämistoiminnassa resurssina, niin tarkoittaako se silloin sitä, että kyseisessä innovaatioympäristössä toimivat yritykset ja/tai kehittäjäorganisaatiot ovat kyvykkäitä ja sitä kautta muodostuu innovaatioympäristön kyvykkyys. Eli onko innovaatioympäristön kyvykkyys toimijoiden kykyjen summa, vai onko se jotain enemmän? Usein tähän kysymykseen vastataan, että aluekin voi olla kyvykäs, jos sillä on institutionaalista kyvykkyyttä. Tällöin korostetaan sitä, että kyseisellä alueella tulee olla riittävästi kehittämiseen suunnattuja ja sitä tukevia organisationaalisia ja ei-organisationaalisia instituutioita. Toiseksi erilaisten instituutioiden tulisi tukea toisiaan eikä olla ristiriidassa keskenään. Kolmanneksi institutionaalisen perustan tulisi olla pitkäjänteinen ja ”itsepintainen” eli sitä ei tulisi muuttaa muotivirtausten mukana, vaan kehittää ja vahvistaa johdonmukaisesti valitun linjan mukaisesti.

Innovaatioympäristöjen kehittämisen näkökulmasta johtajien tulisi kysyä:

- Onko innovaatioympäristössä riittävästi sellaisia organisaatioita, joilla on kykyä ja taitoa hyödyntää tarjolla olevia resursseja ja hankkia uusia resursseja?
- Tukevatko innovaatioympäristöön tai laajemmin alueelle ajan kuluessa vakiintuneet toimintatavat resurssien tehokasta mobilisointia ja tulevaisuuteen suuntaavaa kehittämistoimintaa?
- Onko alueella joitain sellaisia instituutioita, jotka lukitsevat innovaatioympäristöjen kehityksen menneeseen kehitykseen?
- Muodostaako alueen institutionaalinen kenttä koherentin kokonaisuuden, jossa eri instituutiot tukevat toisiaan eivätkä ole toisilleen ristiriitaisia?

Kehittäjäorganisaatioiden näkökulmasta katsottuna taas muun muassa seuraavat kysymykset korostuvat:

- Onko kehittäjäorganisaatioilla riittävästi rahallisia resursseja, jotta ne kykenevät vastaamaan niille asetettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin?
- Onko kehittäjäorganisaatioiden osaaminen riittävän korkeatasoista, jotta ne kykenevät käyttämään rahalliset resurssinsa tehokkaasti ja jotta ne ovat uskottavia yhteistyökumppaneita esimerkiksi yrityksille?
- Onko kehittäjäorganisaatioiden toimintakulttuuri sellainen, että ne kykenevät nopeaan ja joustavaan toimintaan ja päätöksentekoon? Onko niiden maine riittävän hyvä, jotta sidosryhmät ottavat ne vakavasti?

Kehittäjäverkoston näkökulmasta katsottuna johtajan tulisi nostaa esille seuraavat kysymykset:

- Onko kehittäjäverkostolla käytössään rikas ja monipuolinen tietopohja?
- Onko kehittäjäverkostolla riittävän hyvät yhteydet ja kontaktit alueen innovaatioympäristöjen kannalta tärkeillä aloilla; onko verkostoiduttu juuri oikeiden toimijoiden kanssa?
- Onko kehittäjäverkoston toiminnalla selkeä toimintakonsepti, jotta tulkinnot sekä verkostosta itsestään että kehittämisstrategioista ovat mahdollisimman yhdensuuntaisia ja jotta kehittämistoiminta on pitkäjänteistä ja johdonmukaista?
- Onko kehittäjäverkoston toiminta tarpeeksi avointa, ja kykeneekö se imemään mukaan uusia toimijoita? Ainoastaan avoimena se pystyy laajentumaan ja vain uusien

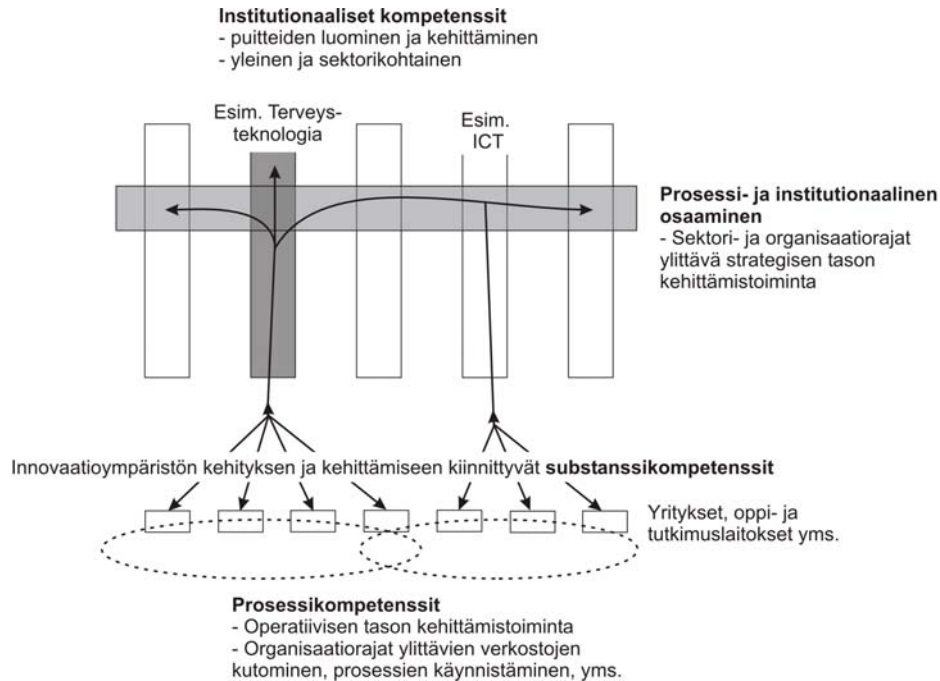
mukaan tulevien näkemysten kautta se pystyy kyseenalaistamaan omaa toimintaansa – ja luomaan dynaamisen oppimisympäristön.

Jos jokin innovaatioympäristö halutaan nostaa kansainvälisesti korkealle tasolle, olisi eri organisaatioiden kompetenssien tuettava toisiaan ja innovaatioympäristöihin olisi kyettävä luomaan jaettuja kompetensseja. Innovaatioympäristön jaetuksi kompetenssiksi voidaan määritellä sellaiset kykyjen ja tietotaitojen sarjat, jotka syntyvät siitä, että innovaatioympäristön institutionaalinen kyvykkyys sekä kehittäjäverkoston ja yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden kyvykkyys suuntautuvat yhtenäisesti. Ajatuksena on, että tällä tavalla innovaatioympäristössä on mahdollista syntyä laajasti jaettuja taitoja, samalla kun osaamisen kehittäminen tiivistyy samoihin kohteisiin. Jos osaaminen ei tiivisty joillekin aloille, vaarana on toiminnan liiallinen hajautuminen, jolloin kaikkea kehitetään vähän eikä mitään osata ylivoimaisesti. Siitä huolimatta, että osaaminen yritetään tiivistää kärkialoille, tärkeää on myös monien erilaisten taitojen ja näkemysten salliminen ja kannustaminen. Erilaisuuden sietäminen, monien taitojen ja kykyjen synnyn ruokkiminen ovat yllätysten ja monimutkaistuvan maailman kohtaamisen perusta. Samalla ne voivat olla uusien kärkialojen syntymisen siemen. Innovaatioympäristössä tulisi siis osata erityisen hyvin yhtäältä monien toimijoiden osaamisen tiivistäminen kärkialoille ja toisaalta sellaisen toimintaympäristön, innovatiivisen miljöön luominen, jossa kasvaa jatkuvasti jotain uutta ja yllättävää.

Käytännössä tämä edellyttää sitä, että *innovaatioympäristössä on institutionaalisia kompetensseja, prosessuaalisia kompetensseja ja ennen kaikkea substanssikompetensseja*. Institutionaalisella kompetenssilla viitataan kykyyn luoda mahdollisimman joustavat ja selkeät puitteet ja rakenteet. Prosessikompetenssi taas viittaa kykyyn johtaa vuorovaikutteisia prosesseja eli edistää informaation kulkua, luoda sitoutumisen edellytyksiä, edistää oppimista ja luoda yhteisiä foorumeita. Institutionaaliset kompetenssit löytyvät – tai niiden tulisi löytyä – niistä kehittäjäorganisaatioista, joiden tehtävänä on katsoa jonkin alueen tai sektorin kehitystä kokonaisuutena. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi eduskunta, ministeriöt ja aluetasolla kunnat ja maakunnalliset liitot eli sellaiset organisaatiot, joiden tehtävänä on kehittää rakenteita, normeja, säädöksiä tai rahoituspohjaa. Institutionaalisten osaajien tulisi tuntee kehittämis- ja kehitysprosessit riittävän hyvin, jotta ne kykenisivät luomaan ja uudistamaan rakenteita siten, että ne tukevat prosesseja eivätkä haittaa niitä. Tämän vuoksi niillä tulisi olla riittävän kiinteä keskusteluyhteys prosessiosaajiin, koska siten institutionaalisten osaajien on mahdollista saada tietoa sekä substansseista että käytännön prosesseista.

Tarkasteltaessa asiaa innovaatioympäristöjen näkökulmasta prosessikompetensseja tulisi löytyä teknologiakeskuksista, kuntien elinkeinotoimista ja maakunnallisista liitoista, eli kaikista niistä organisaatioista, joiden tehtävänä on tavalla tai toisella edistää erilaisia kehittämisprosesseja olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Lisäksi prosessiosaajilla tulisi olla riittävän vahva substanssiosaaminen, jotta niiden olisi mahdollista tukea uusien resurssien syntymistä ja hyödyntämistä niiden omissa kohderyhmissä (esim. teknologiayritykset) riittävän uskottavasti. Tämän lisäksi niiden tulisi tuntee

institutionaaliset puitteet riittävän hyvin kyetäkseen helpottamaan substanssiosaajien työtä rakenteiden viidakossa. Substanssiosaaminen taas löytyy ennen kaikkea yrityksistä sekä oppi- ja tutkimuslaitoksista.



KUVA 11. Innovaatioympäristöjen kehittämisen kompetenssien kokonaisuus

5.4.2 Mitkä ovat todelliset ydinkompetenssit – eli osataanko innovaatioympäristössä jotain selvästi paremmin kuin muualla?

Tämä kysymys on mahdollista esittää koko innovaatioympäristön, kehittäjäverkoston, yksittäisten yritysten ja tutkimusryhmien osalta. Kysymyksen avulla on mahdollista välttää paikallisten innovaatioympäristöjen kääntyminen sisäänpäin, mikä tarkoittaa oman osaamisen korostamista ilman selkeää käsitystä siitä, mikä taso muualla Suomessa ja maailmalla on. Kilpailijoihin ja/tai yhteistyökumppaneihin vertaaminen suhteuttaa oman osaamisen realistisesti: se estää tyytymisen liian vähään, mutta myös oman osaamisen perusteettoman hehkuttamisen.

Ydinkompetenssien tunnistamisen yhteydessä on syytä kysyä myös, mitä se merkitsee käytännössä, jos innovaatioympäristössä osataan jotain erityisen hyvin. Tässä yhteydessä on olennaista yhtiäältä erottaa ja toisaalta yhdistää kilpailuedun ja ydinkompetenssin käsitteet. Ne eivät välttämättä tarkoita samaa asiaa, mutta niiden tulisi olla läheisessä suhteessa toisiinsa. Ydinkompetenssien tulisi luoda kilpailuetua.

Kehittäjäorganisaatioiden ja kehittäjäverkoston osalta on syytä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Mitä asioita kyseisessä kehittäjäorganisaatiossa osataan erityisen hyvin, ja mikä on kyseisen osaamisen rooli kehittäjäverkostossa?
- Liittyvätkö edellisessä kohdassa tunnistetut osaamisen alat vain joihinkin toimintoihin tai yksiköihin vai esiintyykö niitä laajasti kyseisessä innovaatioympäristössä? Liittyvätkö ne vain harvoihin organisaatioihin vai ovatko ne levittäytyneet laajalle verkostoon? Mitä asioita kehittäjäverkostossa osataan erityisen hyvin juuri verkostona?
 - Onko osaaminen esimerkiksi yhden kehittäjäorganisaation sisällä vai onko se uppoutunut alueen moniin verkostoihin? Tukevatko ja täydentävätkö eri organisaatioiden kompetenssit toisiaan?
 - Jos tunnistettu osaaminen on kiinnittynyt vain joihinkin kehittäjäorganisaatioihin, on lisäksi analysoitava sitä, miksi ko. osaaminen ei ole levinnyt laajemmin verkostossa ja mitä asialle voisi tehdä. Onko kysymys resursseista, motivaatiosta, asenteista?
 - Mikä on eri kehittäjäorganisaatioiden verkostolle ja innovaatioympäristölle tuoma lisäarvo, ja onko sillä selkeä lisäarvoa tuova rooli osana innovaatioympäristöä? Samalla tulee kysyä, mitkä ovat kyseisen kehittäjäorganisaation tärkeimmät kompetenssit innovaatioympäristön kehittämisessä.
 - Jos päädytään siihen, että kehittäjäorganisaatioissa ja/tai -verkostossa ei osata mitään erityisen hyvin, tulee jatkossa pohtia, miksi näin on. Puuttuuko resursseja vai kykyä hyödyntää resursseja?
 - Miten osaamisen avulla on mahdollista hyödyntää resursseja ja tukea ydinkompetenssien syntymistä?
- Osataanko kyseiset asiat merkittävästi paremmin kuin muissa saman alan innovaatioympäristöissä? Tukeeko kehittäjäverkosto innovaatioympäristön kilpailukykyä?
- Miten kestäviä kehittäjäorganisaatioiden ja -verkoston osaaminen ja kilpailuetu ovat?
 - Onko ko. osaaminen yksittäisten ihmisten varassa tai onko se ulkoista eli esimerkiksi kansallisiin tai EU:n kehittämiskäytäntöihin perustuvaa?
 - Varsinkin erikoistuneiden kehittäjien osaaminen saattaa olla yhden tai muutaman ihmisen varassa. Olennaista onkin pohtia, miten ko. osaaminen vakiinnutetaan osaksi ko. organisaation ja/tai verkoston toimintakulttuuria, jotta siitä tulisi kestävä ja jotta sen olisi mahdollista kehittyä edelleen.

Vain harvat kilpailuedut kestävät pitkään ilman jatkuvaa ponnistelua; kilpailuetu saattaa rapautua ajan kuluessa toimijoiden edes havaitsematta muutosta. Haasteena on ymmärtää ydinkompetenssien ja kilpailuedun dynaaminen luonne sekä jatkuvasti seurata toimintaympäristön kehitystä ja kehittää omaa toimintaa. Erityisen tärkeää on organisaatioiden rajat ylittävä tiedon luominen ja hyödyntäminen. Tällöin Nonakaa ja Takeuchia soveltaen prosessi edellyttää tiettyjä olosuhteita onnistuakseen ja samalla niiden luominen voi olla yksi kehittäjäverkoston ydinkompetensseista. Tällaisia olosuhteita ovat muun muassa:

- *Intentio*: Toimijoilla täytyy olla kiinnostusta saavuttaa tietty tavoite. Usein kysymys on tietyn strategian luomisesta eli pyrkimyksien mallintamisesta. Tiedon luomisen prosessin näkökulmasta tämä liittyy päätökseen siitä, mikä on oleellista strategian saavuttamisen kannalta.
- *Autonomia*: Toimijoilla pitäisi olla mahdollisuus toimia itsenäisesti, jolloin heillä on paremmat mahdollisuudet kehittää omia ratkaisujaan. Jotta intentio säilyisi mukana, toimijoilla on kuitenkin oltava riittävän yhtenäiset arvot ja kehitysnäkemys toiminnan tavoitteista, jotta autonomia palvelee myös yhteisiä tavoitteita. Tämä on tärkeä tekijä melko itsenäisten toimijoiden välisissä yhteistyöverkostoissa.
- *Luova kaaos*: Yleensä stabiili tilanne estää muutoksen, koska tyytyväisyys valtaa organisaation ja/tai verkoston. Siksi tietty määrä epävarmuutta auttaa uuden tiedon luomisessa. Hallittu kaaos tarkoittaa avointa suhtautumista muutokseen, mikä on käytännön tasolla johtamiselle melkoinen haaste.
- *Redundanssi*: Tehokkuusajattelu on ajanut organisaatiot yhä pidemmälle erikoistumiseen ja kapea-alaiseen tiedon käyttöön. Redundanssi tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tietoa luodaan ja kerätään yli välittömän tarpeen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tiettyä tarkoituksellista päällekkäistä informaation tuotantoa ja sen käsittelyä useiden eri toimijoiden kesken, jolloin näillä on suurempi mahdollisuus jakaa käsityksiä tiedosta ja sen merkityksestä. Redundanssi auttaa myös selviytymään esimerkiksi toiminnan kannalta tärkeiden avainhenkilöiden poislähdöstä, koska myös muut tietävät samoista asioista.
- *Tarpeellinen moninaisuus*: Organisaation (kehittäjäverkoston) tulee olla riittävän moniulotteinen kyetäkseen vastaamaan moniulotteisiin ongelmiin. Jotta moninaisuus toteutuisi, tulisi kaikilla verkoston jäsenillä olla tehokas ja suora yhteys mahdollisimman kattavaan informaatioon.

(Nonakaa ja Takeuchia, 1995 soveltaen)

Parhaimmillaan alueen, sen innovaatioympäristöjen, kehittäjäverkoston ja kehittäjäorganisaatioiden ydinkompetensseja tarkastellaan kehittämistyössä kokonaisuutena, ja ne muodostavat toinen toisiaan tukevan ja hyödyntävän dynaamisen prosessin. Esimerkiksi terveysteknologiaan voi Tampereen kaupunkiseudulla muodostua ydinkompetensseja, jos

- kaupunkiseudulla on *resursseja*, joiden varaan terveysteknologian innovaatioympäristön kehittämisen voi rakentaa
- kehittäjäverkostossa on tiedostettu ko. ala resurssina ja siinä piilevä potentiaali
- kaupunkiseudun institutionaaliset puitteet (vakiintuneet toimintatavat, organisaatiot, säännöt ym.) luovat sille innovatiivisuutta tukevan toimintaympäristön, ja jos seudun toimijat osaavat hyödyntää kansainvälisiä ja kansallisia institutionaalisia puitteita ja resursseja
- kaupunkiseudulla on riittävästi toimijoita, joilla on riittävät resurssit ja riittävästi kompetensseja alan kehittämiseksi ja jaettujen ydinkompetenssien kehittämiseksi, eli jos kaupunkiseudulla on *kyvykkyyttä* resurssien hyödyntämiseksi
- kehittäjäverkostossa on tiedostettu, mitä eri kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman verkoston tulee osata, eli mitä *kompetensseja* kullakin toimijalla tulee olla
- eri toimijoiden kyvyt ja taidot kohdistuvat terveysteknologian kannalta tärkeisiin teemoihin ja täydentävät toisiaan, ja jos toimijoiden välille syntyy kollektiivinen oppimisprosessi.

Lista on pitkä, eikä se varmastikaan edes kata kaikkia niistä ehdoista, jotka tulee täyttää, ennen kuin terveysteknologian ympärille on syntynyt mitään ydinkompetenssien tapaistakaan. Johtajuus on tässäkin prosessissa avainasia, koska kehittäminen tarvitsee yksilöitä, jotka kykenevät ylittämään rajoitteita ja kääntämään esteet mahdollisuuksiksi.

Esimerkkinä innovaatioympäristöstä ja kehittäjäverkoston toiminnasta käytännössä on myös Kotkan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen sekä kulttuuripalveluja tuottavien Kaupungin Teatterin ja Kymi Sinfonietta Oy:n innovatiivinen yhteistyö, Kotka lentoon -projekti. Sitaatit ovat kehittäjäverkoston osapuolilta haastatteluin kerättyjä kommentteja.

Erilaisten toimijoiden kohtaamisen ja sitä kautta innovaatioympäristön luomisen ja kehittymisen mahdollisti visionäärinen johtaja, jolla oli edellytykset vaikuttaa sekä yleisiin rakenteellisiin puitteisiin että ymmärrys ja tieto ympärillään toimivista innovatiivista ja energisoivista toimijoista:

”Mä yritin koota just tällaisen tietyn porukan, joka olisi riittävän osaava, mutta myös riittävän hullu. Tässä porukassa ei ole ketään, joka laittaisi jarruttavia koukkuja toisille. Mä hain semmoset ihmiset, jotka mua kiinnostaa.”

Tällainen johtajatyyppeä on usein itsekkin energisoiva hengenluoja:

”Että nää hommat pitää johtaa hyvään lopputulokseen välittämättä nyt niin hirveesti niistä pykälistä ja bagatelleista vaan katsoen kokonaisuuksia ja oleellisia asioita. Pitää sytyttää ihmisiä eikä pottuilla... Mä olen sellainen linkittäjä ja innostaja niin kuin sillä helikopteriperspektiivillä. Kyllä kaikki perustuu tavallaan henkilökohtaisiin verkostoihin tai kaverin kaverin verkostoihin.”

Koko kehittämisprosessin tavoitteena oli erilaisten näkökulmien ja toimintatapojen kautta miettiä oman perustoiminnan merkitystä kansalaisten hyvinvointiin ja terveydenedistämiseen. Perinteisistä toiminta- ja päätöksentekomalleista poiketen haluttiin löytää erilainen tapa asioiden eteenpäin viemiseen ja käsittelyyn.

”... että kun tää terveydenedistämisen työ niin kuin väestön tasolla on kaikkien yhteinen asia, mutta kaikki terveydenedistämishjelmat – niin poliittiset ohjelmat valtakunnan tasolla, kuin kuntien omatkin jutut - ovat niin perhahan paperinmakuisia juttuja ja niissä ei ole eloa eikä henkeä. Mut terveydenedistäminen on kaikkee muuta kuin terveystalvetojärjestelmän asia. Se on nimenomaan kulttuuria ja se on nimenomaan sivistystä.”

Konkreettisina asioina haluttiin luoda rajoja rikkovan kehittämistyön toimintamalli, jota voisi monistaa ja levittää käytännön kehittämistyön työkaluksi.

”Me kuitenkin kelattiin sitä hanketta niin, että tätä kautta kun me pystyttäis mallintamaan tapa, jolla eri sektoreilla toisistaan irrallaan toimivat ideot voi keskittyä yhteiseen asiaan eli siihen väestön hyvän edistämiseen ja sitä kautta terveyden edistämiseen. Niin tavallaan ne on vaan niin kuin testausta siitä, kuinka se toimii se yhteisen ajatusrakenteen luonti ja mistä ne löytyy ne positiiviset palautteet tai palkinnot, että se innovointi niin kuin vieraiden sektoreiden kanssa kannattaa.”

”Me tehdään se malli, jonka jälkeen sitä mallia testataan levittämällä sitä erilaisiin toimintaympäristöihin, muille toisilleen vieraille sektoreille. Me oltais sitten siinä vielä mukana – niitä luovuuden ylläpitäjiä siellä, koska me tiedetään, että sen tyyppinen työskentely on mahdollista.”

Tämän kehittämishankkeen myötä syntyvä toimintamalli toimii johtajuuden työvälineenä poistamassa perinteisiä ajattelu- ja toimintamalleja ja vakiintuneita rakenteita. Johtamisen yksi keskeisimmistä tehtävistähän on esteiden tunnistaminen ja prosessien vapauttaminen niiden otteesta. Kun organisaatiosta löytyy valmiuksia jaettuun johtajuuteen, niin erilaisten, jopa outojenkin kohtaamisten kautta synnytetään kilpailuetua, jolla varmistetaan alueellinen kehittyminen. Käytännössä tämän esimerkkikehittämisprosessin tuloksena syntyi erilaisia ja innovatiivisia terveydenhuollon ja kulttuuritoimen yhteisiä palveluita. Toteuttamistaan odottavat mm. kulttuuriresepti, escort-lippu ja focusryhmä.

6 Yhteenveto

Jaetun johtajuuden luonne

- Johtajuus on jaettua, koska innovaatioympäristöjen kehittämisessä voi olla mukana useita yksilöitä, jotka kulkevat edellä, vaikuttavat muihin, vievät asiat läpi ja toimivat oppaina.
- Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että useat toimijat suuntaavat kehittämistoimintaa ja vaikuttavat konkreettisesti toisiinsa. Jaettu johtajuus edellyttää kykyä edistää yhteisiä ja erillisiä tavoitteita sekä yhdistää erilaisia kompetensseja ja vallan muotoja.
- Johtajuutta ei läheskään aina anneta, vaan se pitää usein ottaa.
- Pelkkä muodollinen asema ei aina riitä todellisen johtajuuden syntymiseen.
- Johtajuus voi perustua näkemyksellisyyteen, resurssien hallintaan, mahdollisuuden muuttua toimintojen puitteita (rakenteet, instituutiot), kykyyn innostaa muita toimijoita. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä on useita johtajia, joilla on erilaiset roolit, kyvyt ja tavat vaikuttaa. He ovat toistensa seuraajia ja johtajia.
- Innovaatioympäristöjen kehittämisessä jaettu johtajuus on luonteeltaan mahdollistavaa ja edellytyksiä luovaa. Tällöin vaikutetaan yleisiin puitteisiin (rakenteet) sekä niihin tulkintoihin, joita toimijoilla on itsestään ja kyseisestä innovaatioympäristöstä sekä lisäksi ”energisoidaan” innovaatioympäristöä.

Rakenteet

- Kehittämällä rakenteita johtajat pyrkivät vaikuttamaan siihen, että organisationaalinen rakenne sekä muut valintojen puitteita luovat instituutiot tukevat mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla innovaatioprosesseja.
- Rakenteiden avulla pyritään varmistamaan, että innovaatioympäristö tukee mahdollisimman hyvin osaamisen kasautumista ja ennen kaikkea osaamisen ja tiedon juurtumista innovaatioympäristöön ja sen moniin organisaatioihin. Samalla johtajien tulee olla ensinnäkin herkkiä tunnistamaan ne tavat, joilla rakenteet lukitsevat toiminnan menneeseen, ja toiseksi kykeneviä purkamaan menneeseen lukitsevat rakenteet.

Tulkinnat

- Johtajien tulisi kyetä tunnistamaan alueella ja sen innovaatioympäristöissä vallitsevia toimintaa ohjaavia ja siten tulevaisuuden muovautumiseen vaikuttavia tulkintoja. Tulkinnat kohdistuvat sekä koko alueeseen, sen innovaatioympäristöihin että toimijoihin itseensä.
- Tulkintojen tunnistamisen ja uudistamisen tavoitteena on luoda uusi näkemys itsestä ja tulevaisuudesta sekä uudistumista tukeva uusi kieli, ja siten luoda monia toimintoja ohjaava uudenlainen kehittämisnäkemys.
- Johtajien on mahdollista käyttää erilaisia visiointi-, strategia- ja ohjelmaprosesseja tulkintojen uudistamisen, etsimisen ja suuntaamisen. Olennaista tässä on tunnistaa niiden merkitys osana johtajuutta eikä tehdä niistä mekaanisia suunnitteluprosesseja.
- Johtajien tulisi myös luoda mahdollisimman läpinäkyvät rakenteet ja toimintamallit, jotta tiedetään kuka tekee, mitä ja miksi. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat julkisten kehittämistoimintojen perusedellytyksiä.

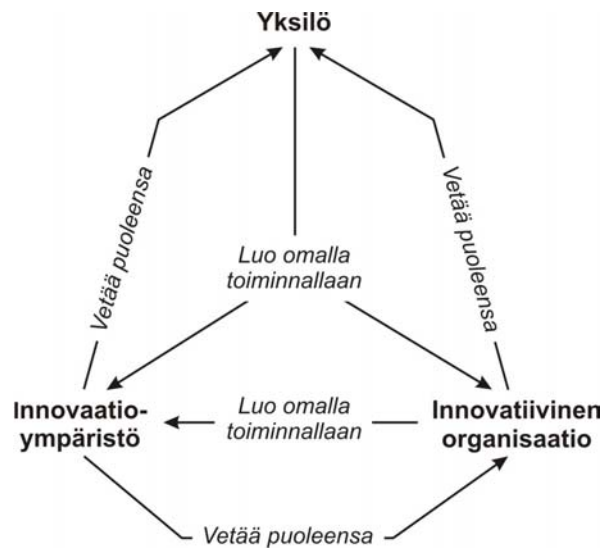
Energisointi

- Johtajien tulisi kyetä innostamaan ja motivoimaan seuraajiaan ja siten luomaan innovaatioympäristöihin energiaa.
- Energiaa aktivoituu, kun
 - pidetään huoli, että työn tahti on riittävän intensiivinen, jotta syntyy aikaansaamisen tunne eivätkä ihmiset turhaudu
 - annetaan tunnustusta, iloitaan onnistumisista, nostetaan esille sankareita ja esimerkkejä sekä luodaan toimijoiden välille sosiaalisia siteitä
 - tuetaan itse-organisointumista eli sitä, että toimijat oppivat ilman erillisiä ohjelmia ja/tai johtamista ottamaan huomioon toiset innovaatioympäristön toimijat ja sovittamaan omat toimintonsa muiden tekemisiin, osaksi isompia kokonaisuuksia
 - käynnistetään suuria, kunnianhimoisia, innostavia ja inspiroivia prosesseja, jotka saavat toimijat tuntemaan olevansa osa jotain itseään suurempaa
 - sovitetaan päämäärät ko. yhteisölle mahdollisimman sopiviksi. Jos tavoitteet ovat liian alhaalla, ne eivät synnytä luovaa jännitettä ja energiaa eivätkä siten innosta ihmisiä. Jos tavoitteet ovat taas liian korkealla, ne koetaan ”haihatte-luna”, jolloin ne jäävät irralleen toiminnasta, eikä niillä ole sen paremmin ohjaavaa kuin energisoivaakaan vaikutusta.
 - tuetaan yrittäjyyttä eli henkilökohtaista riskinottoa
 - luodaan edellytyksiä yksilöille ja organisaatioille ansaita itse jotain: rahaa, kontakteja, osaamista, tulevaisuuden kannalta tärkeitä meriittejä, kokemuksia haastavista ja jännittävistä tehtävistä.

Suunta

- Kollektiivisten strategiaprosessien avulla on mahdollista etsiä yhteisiä suuntia ja yhteistä käsitystä halutusta tulevaisuudesta ja sen edellyttämistä toimenpiteistä.
- Johtajien tulisi kyetä luomaan tunne organisaatorajat ylittävästä yhteisestä mis-siosta, joka antaa kuvan, mitä pitäisi tehdä ja miksi.

Innovaatiotoiminnan johtaminen perustuu paljolti yksilöiden, organisaatioiden ja innovaatioympäristöjen kohtalonyhteyden tunnistamiseen – sekä siihen, miten niiden väliseen dynamiikkaan kyetään rakentavasti vaikuttamaan. Tässä julkaisumme ensimmäisessä osassa olemme tarkastelleet johtamista ja johtajuutta innovaatioympäristön näkökulmasta. Seuraavassa osassa siirrymme tarkastelemaan uudistumiskykyisiä organisaatioita johtajuuden, työympäristöjen ja yksilöiden näkökulmasta.



KUVA 12. Yksilöiden, innovatiivisten organisaatioiden ja innovaatioympäristöjen kohtalonyhteys

II Innovatiivisen organisaation johtaminen

1 Johdanto

Raportin toinen osa tarkastelee innovatiivisten organisaatioiden ja innovaatioprosessien johtamista. Osuudessa käsitellään sitä, miten innovaatioita synnytetään ja kuinka niitä on mahdollista johtaa tuloksellisesti. Aiheen käsittely perustuu toisaalta tutkimustietoon ja toisaalta eri aloilta valittuihin tapausesimerkkeihin, jotka edustavat suomalaisia oman alansa huippuorganisaatioita. Pyrimme avaamaan eri näkökulmista sitä, miten tapausorganisaatiot ovat onnistuneet sekä innovatiivisuudessa että jatkuvassa uudistumisessa.

Innovaatioiden johtaminen on olennaisesti ihmisten johtamista. Innovaatioiden synnyttäminen ja tulokellinen toteuttaminen vaatii aina sopivan sosiaalisen vuorovaikutuksen luomista organisaation sisälle sekä sen yhteistyösuhteisiin. Erilaiset teknologiset välineet ja organisaatorakenteet toimivat inhimillisen toiminnan tukena, ja niiden rooli innovaatioiden mahdollistajana on tärkeä, mutta vähäisempi verrattuna sosiaalisen toiminnan organisointiin.

Luvussa 3 tarkastellaan innovatiivisuutta edistäviä ja estäviä piirteitä tapausorganisaatioissa. Luvussa keskitytään neljän teema-alueen käsittelyyn: ihmiset, mentaaliset mallit, fyysinen ympäristö ja valta.

Luvussa 4 käsitellään organisaation itseuudistumisen edellytyksiä ensin teorian valossa, minkä jälkeen osoitetaan tapausesimerkkien avulla, miten tällainen dynamiikka onnistuessaan ilmenee käytännössä.

Luvussa 5 tarkastellaan uudistumista organisaation strategisena kyvykkyytenä. Innovatiivisinkin organisaatio tarvitsee pysyviä tukirakenteita. Kaikkia toimintoja ei ole mielekästä panna alttiiksi jatkuvalle uudelleen prosessoinnille ja luovalle pohdinnalle. Lisäarvon luominen innovaatioiden avulla edellyttää kehitetyn uuden idean tehokasta toteuttamista ja levittämistä. Näitä pystytään usein edistämään parhaiten ”perinteisen” johtamisen mekanismein ja käytännöin. Oleellista on, että innovatiivinen organisaatio saavuttaa tasapainon luovuuden ja järjestelmällisyyden välillä. Luvussa analysoidaan tapausorganisaatioiden toimintatapojen painottumista toimintoihin, jotka tukevat pysyvää tehokkuutta, jatkuvaa kehittymistä ja radikaalia uudistumista.

Raportin luvussa 6 kootaan yhteen tärkeimmät tekijät dynaamisen toimintaympäristön johtamisesta. Viimeisessä luvussa 7 esitetään kiteytetty malli innovaatioiden johtamisesta ja siihen liittyvä arviointityökalu. Mallia ja arviointityökalua voi soveltaa yrityksissä ja muissa organisaatioissa, kuten myös innovaatioverkostoissa ja innovaatioympäristöissä.

2 Tapausesimerkit

Tässä luvussa esitellään raportin innovatiivisten organisaatioiden johtamisen osuutta varten tutkitut tapausesimerkit. Raporttia varten tutkittiin neljää yritystä, yhtä koulutusorganisaatiota ja yhtä yrityskeskittymää. Tapausesimerkit edustavat neljän tyyppisiä innovaatioita: teknologisia innovaatioita, liiketoimintainnovaatiota, koulutusinnovaatiota ja yhteisöllistä innovaatiota.

Kaikissa tutkituissa tapauksissa on menestyksekkäästi kehitetty edellä mainitun tyyppisiä innovaatioita, ja sen lisäksi tutkitut organisaatiot ovat myös esimerkkejä jatkuvaan innovatiivisuuteen ja uudistumiseen kykenevistä organisaatioista. Toisin sanoen, tutkitut organisaatiot eivät ole ainoastaan onnistuneet luomaan yhtä tai useampaa innovatiivista tuotetta tai toimintamallia, vaan niille on lisäksi leimallista jatkuva kehittyminen, uudistuminen ja muutosvalmius. Tarkastelemalla onnistunutta innovatiivista toimintaa useammalla eri alalla pyritään luomaan kattava läpileikkaus siitä, mitä innovaatioiden johtaminen yleisellä tasolla edellyttää. Näin ollen luvussa 7 esitettävä innovaatiojohtamisen malli on sovellettavissa useantyyppiseen innovaatio-toimintaan.

Tapausesimerkkejä käsitellään luvuissa 3–5 sen valossa, millaisiin tekijöihin niiden innovatiivisuus perustuu ja millaisilla toimintatavoilla niissä ylläpidetään itseuudistumista. Kaikki tutkitut tapaukset edustavat onnistunutta innovaatioiden luomista ja niitä voidaan pitää edelläkävijöinä omalla alallaan. Toiset organisaatiot ja hankkeet voivat ottaa oppia parhaista käytännöistä, joita tutkituissa organisaatioissa toteutetaan.

Tutkimusaineisto tapausesimerkeistä koottiin helmi-huhtikuun 2004 aikana. Käytetty aineisto koostui organisaatioiden avaintoimijoiden haastatteluista, kirjallisesta materiaalista sekä havainnoinnista. Tutkimukset toteutti Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijaryhmä, johon kuuluivat Aino Pöyhönen, Mari Lehtonen, Lassi Köpö ja Irene Lassila.

2.1 Bionx Implants Oy

Bionx Implants Oy valmistaa erilaisia biohajoavia kirurgian implantteja, joita käytetään mm. ortopediassa, urheilulääketieteessä sekä kallo- ja kasvokirurgiassa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2001 oli 20 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yrityksessä oli 115. Liikevaihdosta 98 prosenttia tulee viennistä, jota on kaikkiin niihin maihin, joissa lääketiede on länsimaisella tasolla. Vuonna 2003 yritys myytiin amerikkalaiselle Linvatec Biomaterialsille, jonka puitteissa tuotekehitystä ja liiketoimintaa harjoitetaan edelleen Tampereella.

Bionx Implantsin perustaja, akatemiaprofessori Pertti Törmälä lähti alun perin Tampereen teknillisen yliopiston tutkijana kehittämään biohajoavia ruuveja ja nauvoja luunmurtumien ja nivelsiderepeämien hoitamiseen. Törmälä ei itse toimi enää aktiivisesti yrityksessä, vaikka silloin tällöin vielä patenttihakemuksia kirjoittaakin. Hän on joka tapauksessa toinen biomateriaali-idean keksijöistä ja toimi yrityksen johdossa aina 1990-luvun alkuun saakka. Tämän jälkeenkin hän on ollut aktiivisesti mukana kehittämässä yrityksen innovaatioita ja innovaatiotoimintaa Tampereen teknillisen yliopiston biomateriaalitekniikan laitokselta käsin.

Ortopediassa, sekä kallo- ja kasvokirurgiassa käytettävät biohajoavat ruuvit ja nauhat säästävät sekä potilasta että sairaalan kustannuksia, koska niiden poistamiseksi ei tarvita uusintaleikkauksia, eivätkä ne aiheuta teräsruuviin tavoin allergiareaktioita. Biohajoavat implantit kestävät paranemisen ajan ja niiden lopullinen poistuminen elimistöstä vie yhdestä neljään vuotta. Bionx Implantsin kehittämän tekniikan avulla implanteista pystytään tekemään mahdollisimman pieniä ja biohajoavia. Yritys toi tämän teknologian markkinoille ensimmäisenä maailmassa ja on patentoinut sitä samoilla tuotepatenteilla.

2.2 Genelec Oy

Genelec Oy on perustamisvuodestaan 1978 lähtien keskittynyt aktiivisten tarkkailukaiuttimien suunnitteluun ja valmistamiseen. Tarkkailukaiutin on laaduntarkkailuväline, jota käytetään radio- ja televisioyhtiöissä, äänilevytuotannossa, elokuvien ja televisiomainosten tuotannossa. Aktiivikaiuttimia käytetään kaiken sellaisen median tuotannossa, jossa äänen teknisestä laadusta halutaan varmistua äänitysvaiheessa. Tuotteille asetettavia vaatimuksia ovat tietty neutraalisuus äänentoiston suhteen sekä luotettavuus ja pitkäikäisyys, jotka ovat tyypillisiä investointitavaroiden vaatimuksia. Kaiutinyksilöiden on lisäksi oltava hyvin samanlaisia eli äänenlaadun suhteen ei saa esiintyä vaihtelua. Myös varaosien saatavuus on tärkeää. Aktiivikaiuttimissa suunnitteen puolel tuotteen hinnasta koostuu elektroniikasta.

Yrityksen toimitusjohtaja Ilpo Martikainen on itse Otaniemestä aikoinaan valmistunut ”alan harrastaja”. Opiskeluaikana vahvistimia ja kaiuttimia tehtiin kavereille ja varsinainen yritystoiminta lähti liikkeelle jatko-opiskeluvaiheessa, kun YLE:n akustikko Juhani Borenius tiedusteli TKK:n jatko-opiskelijaystäviltään, osaisivatko he suunnitella aktiivisen tarkkailukaiuttimen uuden radiotalon studioon. Ilpo Martikainen ja Topi Partanen selvittivät, mistä laitteesta on kysymys, ja esittelivät kaiuttimen prototyypin kahden viikon kuluttua. Kaiutin oli puutteineenkin niin lupaava, että tätä kautta aukeni mahdollisuus tehdä ensimmäiset todelliset tuotekehityspanostukset aktiivikaiuttimiin. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee yli 80 henkeä. Iisalmessa sijaitse-

van pääkonttorin ja tehtaan lisäksi Helsingissä toimii myynnin ja markkinoinnin tukitoimisto, jonka lisäksi myynti- ja tukitoimintoja on ympäri maailmaa.

Genelec on toteuttanut alallaan paradigman muutoksen. 1970-luvulla ja pitkälle sen jälkeenkin laadukkaan äänentoiston ongelmia ratkaistiin siten, että vahvistin oli erillinen laite, josta sitten äänisignaali johdettiin passiiviselle kaiuttimen jakosuotimelle ja sitä kautta kaiutinelementtiin. Tämän kokonaisuuden ratkaiseminen modernilla tavalla oli koko yrityksen perustamisen idea. Yrityksen toistakymmentä vuotta kestänyt pitkäjänteinen tutkimus- ja tuotekehitystyö suuntasi koko alan kehitystä uuteen suuntaan ja tällä hetkellä koko tarkkailukaiutinmarkkinat perustuvat aktiivikaiuttimiin. Genelec on omalla erikoistuneella sektorillaan kansainvälisesti johtavassa asemassa ja arvostetuin brändi maailmanlaajuisesti. Kuvaavaa on, että yrityksen brändiä ei ole koskaan pyritty rakentamaan tietoisesti, saati tekemään yrityksellä paljon rahaa. On vain pyritty tekemään oikeita asioita, jotta loppukäyttäjät olisivat tyytyväisiä.

2.3 Halton Oy

Halton Oy on kansainvälinen yritysryhmä, joka on erikoistunut sisäilmastotuotteiden ja -ratkaisujen kehittämiseen, valmistamiseen ja markkinoimiseen. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat huoneilmastointi ja ilmanjako, palonrajoitus ja savunpoisto, ilma-
virtojen säätö, keittiöilmanvaihtolaitteet ja ilmastointipalkit. Kolme pääliiketoimintaa aluetta ovat laivojen keittiöilmanvaihto, ammattikeittiöiden sisäilmajärjestelmät ja rakennusten ilmanvaihtojärjestelmät. Haltonin missiona on kehittää, valmistaa ja markkinoida korkealaatuisia ilmanvaihto- ja ilmastointijärjestelmiä ja komponentteja. Yrityksen perusti Seppo Halttunen vuonna 1969 Kausalassa. Nykyään Halton toimii 13 eri maassa ympäri maailman. Vuonna 2001 konsernin liikevaihto oli 89 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 800.

Yksi yrityksen viimeaikaisista innovaatioista liittyy baaritiskien ilmanvaihtoon. Vuonna 2000 voimaan tullut tupakkalain muutos velvoittaa baareja ja ravintoloita rajoittamaan työntekijöiden altistumista ympäristön tupakansavulle. Kiinteissä työpis-
teissä on työntekijöiden altistumista onnistustuttu vähentämään huomattavasti ilmas-
tointiteknisin keinoin. Halton on kehittänyt baaritiskiä asennettavan uudenlaisen Cap-
ture Bar® -ilmanvaihtojärjestelmän, jonka ansiosta työntekijä voi työskennellä tiskin
ääressä lähes savuttomissa oloissa, vaikka asiakkaat tupakoitsevatkin. Tiskin tasosta
puhaltava ilmasuihku saa aikaan ilmaverhon, joka estää tupakansavun suoran kulkeu-
tumisen työskentelyalueelle. Työntekijän puolelle tuodaan puhdasta suojailmaa lisäksi
tiskin sisäpuolelle sijoitettujen tuloilmalaitteiden kautta. Tämä osaltaan estää savun
kulkeutumisen työntekijän hengitysvyöhykkeelle. Myös asiakastilan olosuhteita voi-
daan parantaa oikealla poistoilmalaitteiden sijoittelulla, jolloin ilmaverhon kuljettamat
epäpuhtaudet poistetaan.

2.4 No Brakes Oy

No Brakes Oy on hallinto- ja tilitoimisto, joka perustettiin vuonna 1996 lähinnä markkinointipalveluja tuottavaksi yritykseksi. Vuoteen 2004 mennessä yritys on kasvanut yhden hengen yrityksestä 13 henkeä työllistäväksi organisaatioksi, jonka edellisen viiden toimintavuoden aikana liikevaihto on kasvanut yli viisinkertaiseksi ja asiakasmäärä yli kymmenkertaiseksi. Yrityksen asiakaskunta koostuu sekä hyvin pienistä toiminimistä että suurista konserneista. Asiakasmäärä kasvaa jatkuvasti (tällä hetkellä noin 150), vaikka yritys itse ei markkinoi toimintaansa lainkaan. Tieto hyvästä palvelusta kulkee asiakkaalta toiselle. Yrityksen palvelut kattavat kaikki yritysten hallintoon liittyvät työt mm. kirjanpidon, rahaliikenteen hoidon, palkanlaskennan, toimistopalvelut, yrityksen perustamisen, suunnittelun, toiminnan tehostamisen ja monenlaiset asiantuntijapalvelut.

Kaikkea No Brakes Oy:n toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys. Yrityksen tarjoamaa asiakaspalvelua kuvastavat tapauskohtaisuus, luottamus, henkilökohtaisuus, monipuolisuus ja innovatiivisuus. Asiakasta kohdellaan ”*yhtenä meistä*” eli jokainen asiakas tuntee olevansa arvokas. Asiakas saa mitä tahansa yrityksensä toimintaan liittyvää palvelua, joka kehitetään, räätälöidään ja innovoidaan tapauskohtaisesti. Yhteistyöstä ei laadita sopimuksia, vaan perusajatuksena on molemminpuolinen luottamus. Toiminta perustuu kirjanpitolakeihin, -asetuksiin ja säännöstöihin, mutta asiakkaalle luodaan lisäarvoa innovatiivisten palveluiden ja toiminnan kautta.

No Brakes Oy on yritys, joka kykenee uudistamaan itseään ja toimintaansa itseohjautuvasti eli sillä on kyky synnyttää ja ylläpitää toimintaympäristö, jossa innovaatioita syntyy. Yritys edustaa liiketoimintainnovaatiota, jossa perinteinen ajatus tilitoimistosta on muovattu kokonaan uudeksi. Asiakas on yhteistyökumppani, jolle tarjotaan kattava back office -palvelu ja liiketoiminnan tuki perinteisen kirjanpitolpalvelun sijaan. Halutessaan asiakas voi jättää kaikki yrityksensä hallintoon liittyvät toimet No Brakes Oy:n huolehdittavaksi. Tällainen toimintatapa on tili- tai kirjanpitotoimistotalalla ainutlaatuista ja vaatii toteuttajikseen henkilöitä, joilla vahvan ammattitaidon lisäksi on kykyä oppia nopeasti ja rohkeutta ottaa jatkuvasti vastaan uusia haasteita.

2.5 Tiimiakatemia

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun markkinoinnin ja yrittäjyyden erikoisyksikkö, joka perustuu uudenlaisen oppimiskonseptin soveltamiseen, jonka tunnusmerkkejä ovat tiimit, asiakasprojektit, verkostoituminen ja opiskelijoiden itsenäinen yrittäjyys. Toiminta alkoi kehittyä nykyiseen muotoonsa vuonna 1993. Varsinaiset omat opetustilat Tiimiakatemia sai käyttöönsä vasta vuonna 1996, jolloin myös nimi ”Tiimiakatemia” vakiintui. Vuonna 2000 toiminta laajeni Jämsänkoskelle, jonne

perustettiin Tiimiakatemia toinen toimintapiste. Vuoden 2001 alusta Tiimiakatemia on ollut hallinnollisesti itsenäinen, talouden ja hallinnon koulutusohjelmaan kuuluva Jyväskylän ammattikorkeakoulun yksikkö. Samana vuonna aloitettiin myös kansainvälinen toiminta perustamalla kansainvälisen oppivan organisaation yhteisön, Society for Organizational Learningin (SoL) Suomen yksikkö, SoL Finland. SoL Finland on Tiimiakatemiaan yhteydessä toimiva itsenäinen organisaatio, jonka tarkoituksena on tarjota tiimiakatemiaalaisille kansainvälistymisen mahdollisuuksia ja kansainvälisiä verkostoja.

Tiimiakatemiassa on lähdetty liikkeelle koulun käytäntöjen ja opetussuunnitelmien radikaalista muuttamisesta: perinteiset koulun puitteet eli luokat on korvattu tiimeinä toimivien opiskelijoiden omilla toimistoilla ja valmennusta varten hankituilla mukavilla nojatuoleilla. Oppiminen on viety teoriasta käytäntöön eli aitoon työelämän ympäristöön. Uudet opiskelijat jaetaan heti ensimmäisen lukukauden aikana tiimeihin, jotka perustavat oman, osuuskuntamuotoisen yrityksen. Nämä yritykset pysyvät samoina koko opiskelun ajan. Toiminta perustuu itseohjautuvuuteen ja aitoihin asiakasprojekteihin, joissa tiimin itse määrittelemän liikeidean pohjalta toteutetaan asiakkaiden antamia toimeksiantoja ja ongelmanratkaisuja. Tiimit hankkivat omat yrityskontaktinsa itsenäisesti ilman ohjaajien avustusta ja harjoittavat liiketoimintaa teorian opiskelun ohessa. Toimeksiannoista saamallaan varoillaan tiimit rahoittavat mm. päämääräksi asettamaansa tavoitetta tai hanketta, joka on aikaisempina vuosina ollut maailmanympärimatka.

Tiimiakatemiaan koulutusmalli on luonut uuden, sosiaalisen innovaation, jossa pysytään oppivan yhteisön menetelmin kasvattamaan yrittäjiä ja vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan kilpailukykyyn haasteisiin. Tällä tavoin mahdollistetaan yhdistelmä, jossa samanaikaisesti opiskellaan, verkostoidutaan ja työllistytään. Tiimiakatemiaan koulutusmetodi vaikuttaa kansantaloudellisesti merkittävältä – sekä työllistymisen että uutta luovien, innovatiivisten toimintatapojen näkökulmasta.

2.6 Crazy Town

Crazy Town eli Hullu kaupunki perustettiin vuoden 2003 alussa, kun joukko entisiä Jyväskylän Tiimiakatemiaan opiskelijoita ja nuoria jyvaskyläläisiä yrittäjiä päätti yhdistää voimavaransa ja muodostaa pienyrityksistä koostuvan yrityskeskittymän Jyväskylään. Osakeyhtiöksi Crazy Town rekisteröitiin helmikuussa 2004. Tällä hetkellä keskittymässä on mukana seitsemän yritystä, joissa on yhteensä 21 työntekijää, minkä lisäksi yritykset työllistävät muutamia henkilöitä, jotka eivät työskentele fyysisesti ”Hullussa kaupungissa”. Yritykset edustavat useaa toimialaa, mukana on verkkopalveluita, elämysmatkailua, sekä koulutus- ja oppimistapahtuma järjestäviä pienyrityksiä sekä yksi rakennusliike. Pienyritykset toimivat fyysisesti samassa tilassa ja osallistuvat oman yritystoimensa ohessa myös yrityskeskittymän yhteisölliseen kehittämiseen.

seen. Yhteisöllisen yrityskeskittymän idea perustuu synergiaetujen hyödyntämiseen sekä kollektiiviseen ja vuorovaikutteiseen oppimiseen: eri yrityksissä toimivat toimijat oppivat jatkuvasti toisiltaan ja toisaalta koko yhteisö oppii samanaikaisesti kollektiivina. Tietoa ja ideoita vaihdetaan yli toimialarajojen ja yhteisöllinen visio toimii oppimisprosessien ohjausvälineenä. Crazy Townissa yrityksiä johdetaan yhteisen kulttuurin avulla, joka koostuu omasta kielestä, tarinallisesta identiteetistä sekä yhdessä luoduista merkityksistä. Yhteisöä kehitetään mm. torikokousten, kehittymispäivien ja markkinointitempausten avulla.

Hullun kaupungin infrastruktuuriin kuuluvat fyysinen tila, sisustus, kaupungin tarjoamat palvelut ja laitteistot sekä taloushallinnon järjestäminen. Crazy Townin jatkuvuuden ja kehittyvyyden varmistamiseksi on luotu vahva ohjausryhmä, jonka tavoitteena on varmistaa, että Crazy Town niveltyy osaksi paikkakunnan yrittäjyyden kehitystä ja elinkeinoelämän kehittämisstrategioita. Näin Crazy Town ei ole irrallinen toimija, vaan se kehittää koko paikkakuntaa eteenpäin.

Crazy Town on toimiva esimerkki yhteisöllisestä innovaatiosta, jossa hyvin erityyppiset toimijat voivat joustavasti tehdä yhteistyötä yli toimialarajojen ja oppia toinen toistensa prosesseista sekä laajentaa verkostojaan. Crazy Townin tulevaisuuden haasteena on synnyttää valtakunnallinen toimintaverkosto, jossa verkoston jäsenet voivat tavata toisiaan ja kehittää yhdessä Crazy Townin toimintaa eteenpäin.

3 Innovaation edistäjiä ja esteitä

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatiossa tapahtuvan innovointiprosessin edistäjiä ja esteitä neljästä näkökulmasta. Aiempien tutkimusten ja edellisessä luvussa esitellyjen case-organisaatioiden valossa syvennyttään siihen, miten a) ihmiset, b) fyysiset tilat, c) mentaaliset mallit ja d) järjestelmät vaikuttavat innovaatioiden syntyyn.

3.1 Ihmiset ja suhteet

Ihmiset luovat innovaatiot, ja siksi innovointi on ennen kaikkea inhimillinen ja sosiaalinen prosessi. Yksilöiden luovat uudet ideat toimivat innovaation lähtökohtina ja näin ollen luovuuden kannustaminen ja tukeminen organisaatioissa on välttämätöntä innovatiivisuuden kannalta. Luovuuden ymmärtäminen ja arvostaminen voidaan nähdä olennaisena piirteenä innovatiivisten organisaatioiden toimintakulttuuria.

Yhä harvemmat innovaatiot syntyvät yksinäisten ”pelle pelottomien” norsunluutornissaan tekemien keksintöjen kautta, vaan tavallisempaa on, että jo ideointivaiheessa hyödynnetään yhteistyön voimaa. Toisin sanoen uusien ideoiden kehittäminen tapahtuu usein ryhmissä, jotka voivat työllistää myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Tämän lisäksi etenkin uudistusten täytäntöönpano on tyypillisesti laajapohjai-

nen, useiden tahojen vuorovaikutusta edellyttävä prosessi. Tätä näkökulmaa on käsitelty laajasti raportin ensimmäisessä osassa innovaatioympäristöjen näkökulmasta. Tässä osassa keskitymme ihmisten sekä suhteiden ja kommunikaation merkitykseen organisaatiossa tapahtuvan innovoinnin näkökulmasta.

Innovaatioihin vaikuttavat suhteet eivät rajoitu ainoastaan organisaation rajojen sisäpuolelle, vaan usein merkittävimmät syyt innovaatioihin tulevat ulkopuolisilta tahoilta, kuten asiakkailta, yhteistyökumppaneilta tai markkinaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista. Näin ollen myös erilaisten sidosryhmien hyödyntäminen ja ympäristön herkkä havainnointi tukee organisaatioiden innovaatiokykyä.

Luovat yksilöt innovaatioiden lähteenä

Luovuudella tarkoitetaan uusien, hyödyllisten ideoiden tuottamista. Se on ensimmäinen, välttämätön vaihe innovaatioiden luomisen prosessissa. Psykologian alan tutkimuksissa on selvitetty luovien ihmisten ominaisuuksia. Poikkeuksellisen luovilla yksilöillä on tyypillisesti tietynlainen persoonallisuusprofiili (Cummings & Oldham, 1997). Luovien yksilöiden persoonallisuus on kompleksinen: siinä yhdistyy ominaisuuksia, joita voidaan pitää ristiriitaisina, kuten viisaus ja lapsellisuus, kuri ja leikkisyys, rationaalisuus ja mielikuvituksellisuus sekä sisäänpäin kääntyneisyys ja ulospäin suuntautuneisuus (Csikszentmihalyi, 1996). Johtamisella ei tietenkään pystytä vaikuttamaan yksilön persoonallisuuteen, joka on pitkälti muodostunut ihmisen elämänhistorian aikana. Se mihin voidaan vaikuttaa, on ensinnäkin tietyntyyppeiden henkilöiden rekrytointi organisaatioon ja toiseksi luovuutta tukevien työskentelyolosuhteiden muodostaminen.

Tätä raporttia varten tutkituissa innovatiivisissa organisaatioissa ollaankin kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että työntekijöiksi on valikoitu paitsi osaamiseltaan, myös luonteeltaan ja toimintatavoiltaan innovatiiviseen ympäristöön soveltuvia ihmisiä. Esimerkiksi No Brakes Oy:ssä rekrytointi perustuu oikeanlaisten persoonien valintaan. Ammattitaitoa arvostetaan ensisijaisesti, mutta sen lisäksi henkilön pitää olla

”...sellainen joka työhaastattelussa osaa laskea leikkiä ja nauraa oikeassa paikassa. Totta kai ammattitaito katsotaan ensin, mutta se, että tyyppi on oikeanlainen, on tärkeää.”

Myös työntekijän kommentti korostaa oikeanlaisen tyyppin tärkeyttä työryhmän toiminnan ja dynamiikan kannalta:

”Että meillä on porukkakin aika samanhenkistä ja on hirveän tärkeää, että minkälainen ihminen ja tyyppi se on, että sopiiko se porukkaan. Et meillä on välillä aika hultatontakin... että se menee välillä sellaiseksi liiankin kaoottiseksi...”

Toisaalta innovaatioiden syntymisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiltä löytyy keskenään erilaista, toisiaan täydentävää osaamista. Myös erilaisten näkemysten ja mielipiteiden sekä niiden synnyttämien tiedollisten ristiriitojen merkitys innovaatioiden käyttövoimana on olennainen. Omista näkemyksistä poikkeaville mielipiteille altistuminen stimuloi tiedonhankintaprosesseja ja saa ihmiset pohtimaan asioita useammilta eri näkökannoilta, mikä puolestaan edistää monimutkaisia ajatteluprosesseja, perusteellista ongelmanratkaisua ja luovuutta (Nemeth, 1997; Nemeth & Owens, 1996). Genelecin toimitusjohtaja korostaa tätä asiaa:

”Ylipäättään hankitaan sinne luovia ihmisiä ja rekrytointipolitiikka. Ei pelätä erilaisuutta ja toiseutta. Lähdetään siitä, että jokaisella ihmisellä on oma panoksensa annettavana ja saat-
taa olla että joukossa on joitain ns. erittäin hankalia tyyppisiä jossain mielessä – mutta jotka saattavat olla arvokkaita siinä mielessä, että oikealla hetkellä kysyvät v-mäisiä kysymyksiä, jotka yleensä johtuvat siitä, että joku henkilö ajattelee epätavallisella tavalla. Tämöistä pitää sietää ja kannustaa, ja toisaalta löytää tasapaino siihen, että ei mennä anarkian puolelle, vaan että pitää kyllä saada jotain aikaankin, eikä vain soittaa suuta.”

Amabilen (esim. 1988) mukaan yksilöiden luovuus rakentuu kolmesta tekijästä: *sisäisestä motivaatiosta, alaan liittyvästä asiantuntemuksesta sekä luovasta ongelmanratkaisukyvystä*. Asiantuntemus ja kyky luovaan ongelmanratkaisuun ovat ainakin osittain opeteltavissa olevia taitoja, jotka määräävät sen, onko yksilöllä kykyä luovaan ajatteluun. Sisäinen motivaatio puolestaan määrää sen, mihin yksilö tätä kykyään käyttää. Sisäinen motivaatio voidaan nähdä yksilön orientaationa tietyn tehtävän suorittamiseen, ja toisaalta organisaation tasolla se ilmenee jaettuna innostuksena ja intohimoisena suhtautumisena työhön.

Koska luovaa ajattelua ei voida pakottaa ulkoapäin, on sisäisen motivaation merkitys innovaatioiden moottorina olennaisen tärkeä. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua tehdä työtä sen itsensä takia, eikä ulkoisten palkkioiden toivossa tai rangaistuksen pelossa. Sisäisesti motivoiva työ tuottaa syvällistä tyydytystä, koska se koetaan hauskaksi, mielenkiintoiseksi, jännittäväksi ja haastavaksi. Mikäli yksilön motivaatio työtehtävän suorittamiseen on lähinnä ulkoista, eli perustuu ennen kaikkea suorituksesta saatavaan palkkioon, odotukseen siitä, että joku muu arvioi tai valvoo suoritusta, kilpailuun työtoverien kanssa tai esimiehen käskyihin, on luovan lopputuloksen saavuttaminen epätodennäköistä (Amabile, 1983; 1988).

Näin ollen organisaation jäsenten sisäinen motivaatio on yksi avaintekijöistä innovatiivisuuden kannalta. Vaikka sisäistä motivaatiota ei voidakaan luoda ulkoa käsin, on mahdollista muodostaa sellainen työympäristö, joka tukee sen syntymistä. Toisaalta vääränlainen ympäristö voi tukahduttaa luovuuden tyystin ja saada potentiaalisimmatkin innovaattorit tyytymään vanhojen toimintamallien mekaaniseen toistamiseen (Csikszentmihalyi, 1997). Organisaation kokonaisvaltaisen innovatiivisuuden saavuttamiseksi ei myöskään riitä, että vain muutamilla avainhenkilöillä on sisäinen motivaatio työtehtäviinsä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kautta organisaation jaettu kunnianhimoisuus, ”draivi” tai pyrkimys erinomaiseen lopputulokseen lisää

innovatiivisuutta (esim. Burningham & West, 1995; Anderson & West, 1998; Pöyhönen, 2002).

Tapausorganisaatioissa oli selvästi läsnä tällainen yhteisöllinen pyrkimys korkeatasoisen työn tekemiseen ja ylpeys saavutetuista lopputuloksista. Niiden kehittämistoiminta perustui ennen kaikkea aitoon innostukseen ja sisäiseen motivaatioon eikä keppi- ja porkkana-mentaliteettiin.

Esimerkiksi Genelecin toimitusjohtaja Ilpo Martikainen kuvaa yrityksensä menestyksen lähteitä seuraavalla tavalla:

”Koskaan ei ole erityisesti pyritty, että no niin pannaan nyt firma pystyyn ja tienataan paljon rahaa. Semmoinen ajattelu on ollut ja on edelleen täysin vierasta. Mutta jos sitä tulee, niin sitä tulee jonkun muun asian seurauksena. Toinen aspekti siitä menestymisestä on tietysti se, että tällä hetkellä me olemme tässä erittäin pienessä bisneksessä arvostetuin brändi – maailmanlaajuisesti.

[Haastattelija] Melkoinen saavutus.

[Ilpo Martikainen] On se joo. Ja siihenkään ei ole oikein tietoisesti pyritty, että okei tehdään nyt kova juttu, tehdään nyt kova brändi tästä. Vaan sekin on seurausta siitä, että on pyritty tekemään asioita oikein. Sillä tavalla, että loppukäyttäjät olisivat tyytyväisiä.”

Onnistunut innovaatio voi myös lisätä ihmisten sisäistä motivaatiota. Menestyssekkään uuden ratkaisun kehittäminen saa aikaan positiivista ylpeyttä ja lisää samastumista omaan organisaatioon. Innovatiivisuus voi täten aiheuttaa organisaatiossa positiivisen kehän, jossa sisäinen motivaatio lisää innovatiivisuutta, joka puolestaan lisää sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi Halton Oy:n tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja Kim Hagström toteaa:

”Uusi innovatiivinen tuote on itsessään paitsi menestymisen mahdollisuus, niin myös organisaation motivaation lähde.”

Lisäksi johtajien haastatteluista kävi ilmi, että henkilökohtaisella tasolla heillä kaikilla oli voimakas sisäinen motivaatio omiin työtehtäviinsä. Kysyttäessä johtajilta mikä heitä itseään motivoi omassa työssään, he poikkeuksetta mainitsivat itse työn tekemisestä ja uusien ratkaisujen kehittämisestä saatavan tyydytyksen, onnistumisen tunteen ja keksimisen riemun.

Johtajat myös tiedostivat selkeästi sisäisen motivaation merkityksen työntekijöiden luovuuden kannalta. Hyvin kuvaavia ovat Genelecin toimitusjohtajan sanat:

”Mulla on sellainen kuva, että luovuus elää sellaisessa pakottomassa ympäristössä, koska sehän tavallaan kumpuaa ’lapsesta’. Ja jos se tukahdutetaan, niin samalla sitten häviää muutakin. Semmoinen äärimmäinen tehokkuuden tavoittelu saattaa johtaa tehottomuuteen, tai ainakin keskinkertaisuuteen... Luovat ihmisethän tekee sitä luomisen ilosta – hehän eivät voi olla tekemättä, jos heillä vain on tilaisuus. [Johtamisen kannalta] kyse on tilaisuuksien järjestämisestä.”

Useassa tutkituissa organisaatioissa painotettiin työnteon henkilökohtaisen mielekkyyden merkitystä innovatiivisuudelle. Tämä saavutetaan ennen kaikkea motivoivien työtehtävien ja kehitysmahdollisuuksien avulla. Esimerkiksi Crazy Town on perustettu osittain sen ajatuksen ympärille, että ihmiset pystyvät yrityskeskittymän kautta luomaan itselleen ”*unelmien työpaikan*”. Myös Tiimiakatemiassa motivoidaan yritys-tiimien toimintaa sillä, että niiden avulla opiskelijat voivat luoda ”*jokaiselle ihanne-työpaikan*”.

Tiimiakatemian perustaja ja päävalmentaja Timo Partanen pyrkii tietoisesti synnyttämään jokaisessa oppilaassa inspiraation henkilökohtaiseen kilvoitteluun tai itsensä haastamiseen kunkin omien vahvuuksien pohjalta. Tämä on tärkeä keino sisäisen motivaation herättämiseen. Hän myös kritisoi sitä, että usein yksilöllisen osaamispotentiaalin kehittäminen hukutetaan yleistettyjen vaatimusten viidakkoon:

”Koitan löytää jokaisen kompetenssin, sen oman vahvuuden, koska ihmisen pitäisi pienestä lähtien saada kasvaa omien vahvuuksien kautta. Koko koulujärjestelmään toimii sillä tavalla, että yritetään poistaa kaikkien heikkouksia. Ja kaikille annetaan kaikkea, ja siitä kaikki joutuu kärsimään.”

Myös opiskelijoille annettavan palautteen tarkoituksena Tiimiakatemiassa on auttaa opiskelijaa henkisessä kasvussa kohti ”*henkilökohtaista mestaruutta*”. Valmentajat arvioivat opiskelijan kokonaisvaltaista kehittymistä ihmisenä, eivät niinkään yksittäisen projektin onnistumista.

Organisaation sisäisten suhteiden merkitys innovaatioille

Tutkimuksissa on todettu, että työryhmien ilmapiiri ja toimintatavat vaikuttavat innovatiivisuuteen enemmän kuin yksilöiden kyvykkyydet (esim. Birmingham & West & Anderson, 1996). Vaikka luovat ideat lähtevätkin usein yksilöistä, ei työympäristön vaikutusta yksilöiden toimintaan voi kiistää. Sosiaalinen ympäristö voi parhaimmillaan kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa ja antamaan kaikkensa, inspiroida luovuutta ja edistää yhteistä oppimista. Kääntöpuolena on huonon työilmapiirin lannistava vaikutus. Ihannetilanteessa oikeanlainen sosiaalinen vuorovaikutus saa jokaisesta esiin sellaisia tietoja ja taitoja, jotka edistävät yhteisen päämäärän saavuttamista.

Erilaisten ja monimutkaisten, jopa ristiriitaisten tulkintojen etsiminen ja rohkaiseminen edistää organisaation innovatiivisuutta (esim. Weick & Sutcliffe, 2002). Vaikka erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen yhteentörmäyksistä aiheutuvat ristiriidat ovatkin innovaatioiden oleellinen käyttövoima, on kuitenkin tärkeää, että ristiriidat pysyvät tiedollisina ja että esitetty kritiikki on rakentavaa. Konfliktit eivät saa yleistyä koskemaan henkilökohtaisia asioita, esimerkiksi työtoverin persoonaa. Henkilöidyt ja tunteenomaiset ristiriidat heikentävät ryhmien kykyä suorittaa kognitiivisesti vaativia tehtäviä, kun taas tehtävän substanssia koskevat ristiriidat johtavat laadukkaisiin lopputuloksiin (Pelled, 1996). Näin ollen organisaatioon tulisi luoda turval-

linen ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti ja keskeneräisiäkin ideoita ja kehitysehdotuksia uskalletaan tuoda esille. Niitä täytyy myös voida arvioida kriittisesti ilman pelkoa sosiaalisista konflikteista.

Tutkituissa organisaatioissa on onnistuttu saavuttamaan tällainen luova jännite. Haastatteluissa tuotiin voimakkaasti esiin positiivisen ja turvallisen ilmapiirin merkitystä innovoinnille, mutta toisaalta korostettiin myös rehellisen ja suoran palautteen antamisen ja rakentavan kritiikin välttämättömyyttä.

Esimerkiksi Timo Karjalainen, yksi Crazy Townin perustajajäsenistä, kertoo yrityskeskittymästä:

”Pyritään puhumaan suoraan, antamaan niin positiivista palautetta kuin negatiivista palautetta. Se suoraan puhuminen ja tilanteessa puhuminen on yksi niistä tärkeimmistä jutuista, että ei jää... niin kuin se on tavallaan terveen työyhteisön merkki, että silloin kun on jotain sanottavaa, niin sitten sen sanoo, eikä sitä kenellekään sano sillä, että toinen olisi paha ihminen, vaan sillä että... ehkä se osoittaa sen, että sitten on terveet välit, kun uskalletaan puhua vaikeistakin asioista yhdessä ja suoraan.”

Genelec Oy:n toimitusjohtaja puolestaan näkee innovaatioiden johtamisen erityisesti toimintatapakysymyksenä, joka liittyy ilmapiiriin ja kannustavuuteen, siihen ”minkälainen meininki talossa on”. Myös Tiimiakatemian päävalmentajan Timo Partasen mielestä positiivisen ja kannustavan ilmapiirin aikaansaaminen on yksi avainasioista innovatiivisen organisaation johtamisessa.

No Brakesissa kuvaillaan yrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä seuraavasti:

”Ja toisaalta sitten se fiilis, joka liittyy hyvin vahvasti siihen innovatiiviseen toimintaan, niin se on sitä, että meillä on se. Me pidetään se hyvä henki! Se on erittäin tärkeää. Niin että herja lentää ja nauretaan ja käydään porukalla kaljalla, kesäretkillä ja käydään kirkkokonserteissa ja milloin missäkin. Eli se hyvä henki. Se hymyssä suin asiakkaiden palveleminen, sieltä se lähtee se innovatiivisuus.”

Huono ilmapiiri ja sen äärimmäisenä muotona työpaikkakiusaaminen tuhoavat ihmisten halukkuuden kehittää uusia ratkaisuja yhdessä. No Brakesissa aiheet kirvoittivat toimitusjohtaja Anne Piiraiselta oheisen kommentin:

”Meillä on kaikki oikeasti sitä mieltä, että ei sellaista voi olla olemassa. Se on niin kaukana siitä, mitä meillä ollaan, ja tähän on asia, että tuo työpaikka pysyy tuollaisena, jonka eteen mä teen ihan älyttömästi töitä.”

Uusien ideoiden luominen ei tapahdu ainoastaan sillä tavalla, että yksilöt jakavat keskenään ideoita, joita he ovat erikseen tuottaneet oman päänsä sisällä, vaan suuri osa ideoista syntyy vuorovaikutuksessa, kun ihmiset inspiroituvat toistensa ajatuksista ja aidosti luovat uutta vuorovaikutustilanteen aikana. Tällaiselle ”ryhmäluovuudelle” on annettava tilaisuuksia organisaatiossa. Tyypillisesti se edellyttää runsasta epämuodollista kommunikointia. Esimerkiksi Crazy Townissa:

”Me tehdään hirmu paljon töitä yhdessä. Että se on yksi keskeinen niiden innovaatioiden syntymiseen vaikuttava tekijä. Sitten se, että me keskustellaan aika paljon yhdessä, että annetaan aikaa sille keskustelulle – välillä voisi antaa enemmänkin aikaa. Ja pidetään yhteisiä kehityssessioita. Tavallaan niin kun se kehittämistyökin tehdään aina yhdessä, et se ei ole yhden tai kahden henkilön tehtävä.”

Myös Haltonin tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja puhuu yhdessä ideoimisesta ja toteaa:

”Siinä on hyvä, että siinä parhaimmillaan saa sen nopeutettua, koska siinä saa muilta. Mutta sehän nyt tietysti vaatii sen luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin, että siinä ei saa olla terminojia paikalla.

[Haastattelija] Hyödynnättekö tietoisesti keskustelusessioita tai muita?

[Kim Hagström] Joo kyllä me semmoista tehdään, muttei kauhea strukturoidusti kuitenkaan. Se on enemmän tavallaan, että rohkaistaan sitten ad hoc istumaan, jos joku asia tuntuu ongelmallisesta ja että otetaan muut mukaan eikä jäädä itse märehtimään niitä.”

Kehitysideoiden tuottamista voidaan tukea järjestämällä myös muodollisempia palaverieja ja tapaamisia. Esimerkiksi No Brakesin työntekijät kokoontuvat joka perjantai ”roskaruokapalaveriin”,

”...jossa käsitellään jos tulee jotain uusia juttuja. Et hei tällaisia juttuja, että jos on tehty useammalla tavalla, niin että tehdään ne nyt tällä tavalla. Sitten ollaan keskusteltu siitä, että mikä on se paras tapa tehdä, jos on ollut erimielisyyttä. Me ollaan käyty asiat yhdessä läpi, että tämä on paras tapa, että tehdään tästä lähtien näin.”

Lisäksi innovatiivisuutta voidaan edistää luomalla tietynlaisia innovaatiorooleja. Työelämässä ihmiset toimivat yleensä tietynlaisten roolien puitteissa, jotka luovat toimintaan ennakoitavuutta ja vähentävät epävarmuutta. Joissain organisaatioissa on luotu muodollisia innovaatioiden edistämiseen liittyviä rooleja, mutta yleensä nämä roolit ovat epämuodollisia, toisin sanoen yksilöitä ei nimitetä niihin eikä niihin liity tiettyä tehtäväkuvausta tai palkitsemista. Usein rooleissa toimivat yksilöt eivät itseään tietoisesti näe itseään tietyn roolin puitteissa. Rosenfeld ja Servo (1990) puhuvat ”innovaatiopelureista” eli erilaisista innovaatioiden edistämiseen liittyvistä rooleista, joita yksilöt omaksuvat organisaatioiden sisällä. He erottavat esimerkiksi seuraavallaisia innovaatiorooleja:

- ideoija – leikittelee abstrakteilla ideoilla, muttei pohdi niiden käytännön toteutettavuutta
- keksijä – kehittää ratkaisuja käytännön ongelmiin, mutta ei kuitenkaan mieti niiden houkuttelevuutta potentiaalisten asiakkaiden kannalta
- teknologinen portinvartija – omaa asiantuntemusta teknologisista ratkaisuista ja pystyy arvioimaan erilaisten teknologisten vaihtoehtojen mielekkyyttä
- champion – vie ideoita eteenpäin organisaatiossa, mainostaa niitä ja pyrkii vakuuttamaan vaikutusvaltaisia tahoja niiden toteuttamiskelpoisuudesta; toimii usein siltana ideoijien ja keksijöiden sekä organisaation perinteisempien osien välillä
- sponsori – omaa korkean statuksen organisaatiossa ja pystyy sen avulla hankkimaan resursseja uudistusten kehittämiseen.

Vaikkei yllämainittuja rooleja suoranaisesti lähdettäisikään jäljittämään organisaatiossa, on kuitenkin erittäin hyödyllistä innovoinnin kannalta mikäli eri ihmisten yksilölliset kyvyt ja taipumukset innovoinnin kannalta tunnistetaan. Tämä mahdollistaa työryhmien kokoamisen toisiaan täydentäviä kyvykkyyskäsitteitä omaavista henkilöistä, sekä jokaisen toimijan henkilökohtaisen potentiaalin kehittämisen ja hyödyntämisen.

Timo Karjalainen kertoo Crazy Townin puitteissa johtamansa yrityksen Business Arenan innovaatiorooleista:

”Meidänkin pienessä työporukassa on tällaisia rooleja, että mä oon ehkä enemmän semmoinen moottorityyppi – väillä varmaan dieselmoottori-tyyppi... ja sitten kollega on ihan tällainen hörhö tyyppi – hänen käyntikortissaankin lukee että innovaattori. Ja sitten meidän naishenkilöedustus on enemmän tällainen analyyttisempi ja hoitaa kaikki meidän raha-asiat ja sen tyyppisen liikenteen. Ihan selkeät roolit on olemassa jo siinä porukassa.”

Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen haasteet innovaation kannalta ovat erilaisia suurissa ja pienissä organisaatioissa. Pienissä organisaatioissa, joissa kaikilla on mahdollisuus jatkuvaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, ideoiden eteenpäin vieminen on helpompaa ja nopeampaa. Esimerkiksi No Brakesissa ideoita pallorellaan avokonttorissa puolin ja toisin jatkuvasti työn lomassa. Kun joku keksii tehokkaamman tavan tietyn tehtävän hoitamiseksi, hän välittää tämän saman tien toisille.

Suuremmissa organisaatioissa, jotka muodostuvat useista yksiköistä, organisaation eri osien välisen kommunikaation sujuvuus on olennaista innovaatioprosessin kannalta. Uudet ideat, jotka potentiaalisesti voisivat toimia innovaatioiden lähteinä, jäävät usein toteuttamatta sen vuoksi, että organisaation eri osien välillä on kommunikatiokatkoksia, eivätkä ne kykene yhdistämään asiantuntemustaan ja resurssejaan optimaalisella tavalla (Rosenfeld & Servo, 1990).

Esimerkiksi Halton Oy:n toiminnot on jaettu useampaan funktioon, jotka jakaantuvat vielä erilaisiin tiimeihin. Yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja korostaa, ettei tuotekehitysosaaminen ole riittävä edellytys innovatiivisuudelle, vaan välttämätöntä on myös toimiva yhteispeli organisaation tuotanto- ja markkinointifunktioiden kanssa, joiden panosta tarvitaan innovaation saamiseksi menestyksekkääksi lopputuotteeksi.

”Tietyllä tavalla innovaatio edellyttää sitä riittävää perusosaamista, teoreettista ja käytännön osaamista yleensä siitä teknologia-alueesta, missä toimitaan. Et niin kun kykyjä tuottaa niitä. Mut se ei riitä yksinään, vaan oleellista on se, että sulla on ymmärrys siitä ympäristöstä mihin sä niitä tuotat. Eli se tarve tulee kuitenkin asiakkaalta. Et siinä mielessä yhteispelaaminen myynnin ja markkinoinnin kanssa on hyvin oleellista. Ja toisaalta sitten mitä tulee taas tuotannollisiin innovaatioihin, niin yhteispelaaminen tuotannon kanssa on oleellista. Monesti sanonkin, et eihän tuotekehitys ole itseriittoinen asia, tuotekehitystä itsessään ei ole olemassa, vaan se on osa sitä kokonaisuutta.”

Vuorovaikutus organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa

Tutkittujen innovatiivisten organisaatioiden toimintatavassa on silmiinpistävää niiden runsas verkostojen ja ulkoisten sidosryhmien hyödyntäminen. Esimerkiksi No Brakes Oy ei mainosta palveluitaan lainkaan, vaan asiakashankinta perustuu tiedon leviämiseen erilaisissa verkostoissa:

”Ja sitten kun asiakkaissa on tosi paljon sellaisia tuttuja ja tutun tuttuja, niin markkinointia ei ole hirveästi edes tehty. Että sitä on vaan sana helposti levinnyt ja tullut asiakkaiksi tuttuja ja tutun tuttuja, että sillä puolella on ollut tosi suuri merkitys meillä.”

Tiimiakatemian oppilaiden perustamat yritykset tekevät jatkuvasti toimeksiantoja oikeille asiakkaille ja yksi opetuksen tärkeitä tavoitteita on, että opiskelijat oppivat luomaan ja ylläpitämään verkostoja – ovathan nämä avaintaitoja yritystoiminnassa. Opiskelijat joutuvat rakentamaan omat työtoveri- ja asiakasverkostonsa itse alusta lähtien ja samalla opettelemaan vuorovaikutusta todellisissa tilanteissa. Toimintatapa poikkeaa huomattavasti ns. normaalista koulutusjärjestelmästä, jossa ei juurikaan panosteta ihmissuhdetaitojen ja verkostoitumisen harjoitteluun.

”Miten voit harjotella riskinottamista ja rohkeutta luentosalissa? Et mitenkään!!! Plus miten voit luentosalissa neljän vuoden aikana saada sitä rihmastoa – mä käytän siitä verkostosta rihmastoa: ihmissuhdeverkosto – rihmasto – miten sä saat sen, koska sehän se antaa sulle sen leivän tulevaisuudessa? Sä rakennat sitä kokoajan ja meille tänne sopii varmaan kolme kertaa enemmän opiskelijoita tuohon [tilaan], koska kahden kolmasosan pitäisi olla tuolla asiakkaiden luona hommissa”.

Myös itse Tiimiakatemian organisaatio luo jatkuvasti rihmastoja eli verkostoja eri puolelle Suomea. Tiimiakatemian ”etäpesäkkeitä” löytyy tällä hetkellä Pukkilasta, Kajaanista, Valkeakoskelta ja Jämsänkoskelta.

On kuitenkin tärkeää, että verkostoituminen tapahtuu tietoisesti – mistä tahansa suhteista ulkopuolisten kanssa ei ole hyötyä organisaation toiminnalle. Crazy Townissa on tehty tietoinen valinta sen suhteen, minkä tyyppisten toimijoiden kanssa verkostoyhteistyöhön lähdetään. Verkostokumppanit pyritään valikoimaan kumppanin samanhenkisyyden perusteella:

”Me ei olla verkostoiduttu sellaisten hirveän voisi sanoa byrokraattisten ja vanhakantaisten... – jos nyt kuvailisi, että tavallaan haetaan vähän niin kuin oman näköisiä toimijoita ja verkostoja.”

Verkostoituminen verkostoitumisen vuoksi ei luonnollisestikaan ole kannattavaa. Verkostojen luominen ja ylläpitäminen vaatii aikaa ja resursseja, joten on tärkeää arvioida analyttisesti sitä, ylittääkö niistä saatava hyöty aiheutuneet kustannukset. Yhtenä vaarana yhteistyössä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa on organisaation sisällä kehitettyjen innovaatioiden leviäminen liian aikaisessa vaiheessa kilpailijoiden tietoon. Genelecin toimitusjohtaja korostaa näitä seikkoja:

”Me on aikanaan oltu hyvinkin yhteistyöhaluisia ja pyritty hankkimaan tietoja ja ymmärrystä. Nyt on sitten käynyt niin päin, että meille ehdotetaan jatkuvasti kaikennäköistä yhteistyötä, josta meistä sitten näyttää siltä, että nyt tässä on kyllä niin, että tämä hyöty virtaa vain toiseen suuntaan. Jolloinka ei tietenkään kannata kaikkeen yhteistyöhön ryhtyä. Ettei joudu sitten turhaan hyväksikäytetyksi. Tällaisia korkeakouluyhteistyötä, Tekes-projekteja, firmojen keskinäisiä, niihin suhtaudutaan suopeasti ja niissä ollaan mukana. Koska nähdään, että ne todella vie asioita eteenpäin. Jos on jotain semmoista periaatteessa kilpailijoiden keskinäistä yhteistyötä, joka edistää jonkun yleisen standardin luontia tälle alalle jossain asiassa, niin semmoisessa tietenkin ollaan mukana. Ja sitten on tämä päivän ismi tämä verkottuminen, eihän se nyt ole ratkaisu joka ongelmaan. Pitää punnita, että mitä hyötyä ja mitä haittaa on esimerkiksi valmistuksellisessa mielessä. On sellaisia asioita, joita nyt ei välttämättä kannata teettää jossain muualla, vaan joka kannattaa pitää visusti itsellä. Tällaisessa tuotteiden kehittämisen kilpajuoksussa mielellään pitää sitten itsellään joitain asioita ja innovaatioita niin pitkään kuin kykenee. Pianhan ne sitten on maailman yhteistä omaisuutta.

[Haastattelija] Voisko tästä äskeisestä tehdä johtopäätöksen, että maailmanlaajuisesti tiedostetun brändin omaavan yrityksen kannattaa tiettyssä mielessä olla varovainen yhteistyöverkostoissa, jotta se hyväksikäyttö...

[Ilpo Martikainen] Siis kannattaa olla, en käyttäisi sanaa varovainen vaan analyttinen. Katsotaan, mitä mikäkin yhteistyö näyttää, mitä etua siitä on osapuolille saatavissa. Jos se jakautuu jotenkin tasaisesti, niin silloinhan se on hyvä. Ei suinpäin syöksytä kaikkeen yhteistyöhön, mitä sähköpostilla ehdotetaan.”

Organisaation ulkopuoliset suhteet voivat toimia myös tärkeänä innovaatioiden lähteenä. Esimerkiksi No Brakesin luoman uudenlaisen liiketoimintamallin virikkeenä toimivat nimenomaan asiakkaiden tarpeet. Yritys perustettiin alun perin tilitoimistoksi, mutta toiminnan myötä toimitusjohtaja Piiriselle kävi selväksi, että asiakkaat kaipasivat myös muunlaisia palveluita kuin niitä, jotka perinteisesti kuuluvat tilitoimiston tarjoamiin palveluihin. Nykyisin No Brakes tarjoaa asiakkailleen laajan paletin palveluita; asiakkaat voivat halutessaan jopa siirtää kaiken postinsa kulkemaan No Brake-

sin osoitteeseen, josta tarpeelliset dokumentit sitten välitetään eteenpäin asiakasyrityksiin. Tämän lisäksi No Brakesin ympärille on muodostunut yrityskeskittymä, kun osa asiakkaista on halunnut siirtää toimintansa samoihin fyysisiin tiloihin Helsingin keskustaan No Brakesin kanssa. Muutenkin yrityksen toiminta on leimallisen asiakaslähtöistä:

”Tämä on itseasiassa ihan perusasia koko tässä meidän hommassa, että tämä on asiakaslähtöistä. Koska tilitoimistoajatteluhan on ihan päinvastaista. Tilitoimisto yleensä määrää miten asiakkaat asiat tekee. Mutta me lähdetään ihan toisesta suunnasta! Et tähän se kaikki konsepti, miten me toimitaan, perustuu. Ja nimenomaan siihen hyvään asiakaspalveluun. Kaikki tavalla tai toisella juontaa juurensa siihen... Kukaan ei ole minulle osannut sanoa, että olisi toista samanlaista. Tällä tarkoitan nimenomaan sitä, että meille voi ulkoistaa siis kaiken, joka liittyy hallintoon. Puhutaan rahaliikenteestä, puhutaan siitä, että posti tulee meille, siitä, että meiltä voi ostaa controller-palveluita, ja kaikkia erilaisia tällaisia systeemejä, jotka eivät kuulu normaalin tilitoimiston palvelukonseptiin.”

Myös Bionx Implantsin Pertti Törmälän mukaan kommunikointi asiakkaiden kanssa on toiminut sysäyksenä monelle yrityksen patentoimalle idealle:

”Esimerkiksi asiakaslähtöinen innovointi on... että hyvin monta tuoteperhettä ja sitten niihin liittyviä patenteja on rakennettu siltä pohjalta, että joku kirurgi on ottanut yhteyttä. Että mulla on tällainen ajatus tähän ja tähän kohteeseen. Jos sata ehdotusta tulee niin niistä on voitu kymmentä lähteä sitten tutkimaan tarkemmin ja niistä jokunen on tuottanut ehkä hyvinkin tuloksen. Mutta se on ollut kuitenkin sellainen jatkuva katalysaattori sille innovaatiotoiminnalle ja useinhan kirurgit tuovat vaan sen ongelman esille. Niillä saattaa olla joku leikkaustekniikkaidea mielessä, mutta harvemmin sitten mitään reaalityratkaisua tai implantin design-ratkaisua, mutta niitä on sitten ideoitu yhdessä monessa tapauksessa.”

Toisaalta myös ympäristön muutokset voivat toimia sysäyksenä uuden kehittämiseksi. Yhden Halton Oy:n viimeaikaisista innovaatioista, Capture Bar® -ilmanvaihtojärjestelmän, taustalla on tupakointilainsäädännön muutos ja siihen liittyvä selkeä tarve parantaa sisäilmanvaihtoa.

”Taustanahan tossa on tarve, että ensiksi on markkinoilla tai yhteiskunnassa tarve huolehtia tästä tupakointiasiasta ravintolaympäristössä, jossa sen kieltäminen ei ole kauhean yksinkertainen asia. Ja toisaalta sitten selvittämisen kautta tärkeimmäksi kohderyhmäksi suuntautui nämä työntekijät, koska heille se on suurin merkitys ja toisaalta heillä on vähiten mahdollisuuksia vaikuttaa itse omilla toimillaan, että altistuuko vai ei. Toisaalta sitten tietyllä tavalla voidaan ajatella näitä työskentelyprosessit heillä. Heillä on tiettyjä pisteitä joissa he on pysyvämmän, ja on tiettyjä toimintoja, joissa he kiertää siellä salissa ympäriinsä. Ja eri kohtiin voi vaikuttaa eri tavalla ja tää kiinteä työpiste, se tietyllä tavalla konseptuaalisesti on teollinen työpaikka, johon niillä paikallisilla on vaihtoehtoja ja oikeita ratkaisuja. No sit siinä tietyllä tavalla analysoi sen prosessin ja missä ne asiakkaat on. Ja sit tekee semmoisen konseptin, muutaman vaihtoehdon, millä tavalla se voi toimia. Ja loppuhan onkin sitten yksityiskohtien hiomista... Teollisuuden paikallisilmanvaihtoahan ollut olemassa vuosikymmeniä sinällään, mutta...

[Haastattelija] Sitä on nyt vain sovellettu uuteen ympäristöön...?

[Kim Hagström] Niin siinä on tietyt perustoiminnot, joita yhdistelemällä yleensä paikallisilmanvaihtoratkaisut tehdään ja niitä on nyt sitten sovellettu. Ja sit kuitenkin, että ne

toimii, niin oleellista on, että toiminnalliset parametrit on kohdallaan just siihen kohteeseen. Kaikki sen lähteen ominaisuudet, häiriötekijät ja muut vaikuttaa siihen.”

3.2 Fyysinen ympäristö

Työnteon fyysinen ympäristö voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla työprosesseihin ja saavutettaviin tuloksiin. Fyysisen ympäristön merkitystä innovaatioille on toistaiseksi tutkittu lähinnä tietojärjestelmien ja informaation hallinnan näkökulmasta. Fyysisen tilan vaikutusta innovaatioiden johtamiseen on tieteellisen tutkimuksen puitteissa tarkasteltu huomattavasti vähemmän. Tässä raportissa esiteltävien tapausten perusteella vaikuttaa kuitenkin selvältä, että fyysinen ympäristö voi osaltaan toimia innovatiivisuuden mahdollistajana muutenkin kuin vain informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden osalta.

Fyysiseen ympäristöön kuuluvat ensinnäkin käytettävissä olevat *tietojärjestelmät*. Koska nykyisin nämä ovat olemassa lähes kaikilla organisaatioilla, eivät informaatioteknologiset järjestelmät enää tuota varsinaista kilpailuetua. Pikemminkin ne ovat välttämättömyyksiä, joiden puuttuminen häiritsee toimintaa, mutta joiden läsnäolo ei varsinaisesti edistä sitä verrattuna kilpailijoihin. Voisikin sanoa, että toimivat tietojärjestelmät ovat välttämättömiä, mutta eivät riittäviä edellytyksiä innovaatioiden johtamiselle.

Tietojärjestelmiin liittyy myös niiden *käyttöaste*. Ei riitä, että on hankittu uusimmat järjestelmät, mikäli niitä ei aktiivisesti hyödynnetä päämäärätietoiseen toimintaan. Hämmästyttävän monilla yrityksillä on kyllä hankittuna hienoja ryhmätyökaluja, joita ei kuitenkaan todellisuudessa käytetä kuin harvakseltaan. On myös olennaista, että käytössä olevat tietojärjestelmät tukevat organisaation arvonluomisen logiikkaa. Toisin sanoen, tehokkuuteen ja toimintatapojen monistamiseen tähtäävä organisaatio hyötyy erilaisista tietoteknisistä välineistä kuin sellainen organisaatio, jonka tavoitteena on kehittää uusia yksilöllisiä ratkaisuja jokaista toimeksiantoa varten. Edellisen tyyppisessä organisaatiossa olennaisinta on tiedon säilyttämisen ja hakemisen helpottaminen, kun taas jälkimmäisessä tapauksessa asiantuntijoiden löytämistä ja dialogia edistävät välineet ovat suuremmassa roolissa (Hansen ym., 1999).

Työn organisoimisen *virtuaalisuus* vaikuttaa tietojärjestelmien tarpeeseen. Pienet organisaatiot, joissa työntekijät ovat fyysisesti lähellä toisiaan ja joissa heillä on mahdollisuus jatkuvaan kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, eivät luonnollisesti ole yhtä riippuvaisia kommunikaatioteknologioista kuin suuret organisaatiot, joiden jäsenet saattavat olla sijoitettuna jopa eri maanosiin keskenään. Viime aikoina on alettu puhua virtuaaliorganisaatioista (esim. Bosch-Sijtsema, 2003, Grönroos, 2003), virtuaaliyhteisöistä (esim. Blanchard & Horan, 1998) ja virtuaalitiimeistä (esim. Lurey & Raisingham, 2001; Henttonen & Blomqvist, 2004), joiden toimijat eivät välttämättä koskaan kohtaa toisiaan kasvokkain, vaan suurin osa yhteistoiminnasta tapahtuu kommu-

nikaatioteknologioiden välityksellä. Koska verkostoituminen yli organisaatorajojen on yhä yleisempää, on virtuaalimaailmassa tapahtuvan yhteistyön mahdollistaminen välttämätöntä lähes jokaiselle organisaatiolle. Onkin todettu, että suurin osa innovaatioista synnytetään nykyään yksittäisten organisaatioiden sijaan useita toimijoita yli organisaatorajojen yhdistävissä verkostoissa (Powell, 1998; Miettinen ym., 1999).

Virtuaalinen kommunikaatio ei kuitenkaan näillä näkymin korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta. Tutkimusten (esim. Hildreth ym., 2000) mukaan hajaantuneesti toimivilla, fyysisesti eri paikoissa sijaitsevilla asiantuntijayhteisöillä on suurempi todennäköisyys menestyä, mikäli niiden jäsenille järjestetään mahdollisuuksia myös toistensa tapaamiseen ”reaalimaailmassa”. Lisäksi monimutkaisen tiedon jakaminen ja varsinkin hiljaisen, kokemuksiin perustuvan ja ruumiillisen tiedon välittäminen ja ulkoistaminen eksplisiittiseen muotoon vaatii väistämättä kasvokkaista vuorovaikutusta, olemista samassa fyysisessä tilassa (Umemoto, 2002: 466).

Esimerkiksi Bionx Implantsin entinen johtaja Pertti Törmälä korostaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen oleellista merkitystä tuotekehitysprosessin alkuvaiheissa:

”Silloin kun joku innovaatio on kehitysvaiheessa ja tehdään ensimmäistä prototyyppiä, ja siinä on useampi ihminen, niin kuin useimmiten se on – usean ihmisen yhteistyötä, niin silloin täytyy melkein tämän tästä puhua toisten kanssa, kun jotakin nippeliä ja nappelia on tehty ja sitten sitä testataan ja saadaan tuloksia. Mietitään, miten sitä kehitetään eteenpäin, koska jonkun tällöisenkin tuotteen, tämänkin historia, siellä oli varmaan parikymmentä erinäköistä vähän samantyyppistä kehitelmää, ennen kuin sitten päädyttiin tähän mistä se tuote tehtiin. Niissä on usein hyvin monipolvisia ne kehitystiet ja silloin täytyisi nopeasti päästä puhumaan sitten... Kehitys edellyttää sitä, että joku osaa jonkun tuotantoprosessin ja joku osaa testata tuotteita. Että on sitä ammattitaitoa, joka osittain menee päällekkäin, mutta tarvitaan kuitenkin useampaa eri ihmistä, niin kyllä niiden pitäisi päivittäin päästä ja aina kun tarve vaatii keskustelemaan.”

Henkilöstön sijaitseminen fyysisesti eri paikoissa on innovaatioiden johtamisen kannalta aina haasteellista. Jo sijainti saman rakennuksen eri tiloissakin hankaloittaa kommunikointia, puhumattakaan siitä, jos osa työntekijöistä sijaitsee eri maissa keskenään. Ihmisillä pitää olla kokemus siitä, että he ovat yhdessä jakamassa jotakin, ja tätä on vaikeaa saada aikaiseksi pelkästään näppäimistön välityksellä. Bionx Implantsin Törmälän mukaan suomalaisten ja amerikkalaisten saman firman tuotekehittäjien välinen yhteistyö on ollut välillä takkuista aikaeron ja etäisyyden takia, mutta

”kun joku on mennyt töihin Amerikkaan sinne porukkaan tai sieltä on joku tullut tänne, niin aina on paljon helpommin asiat hoituneet. Että kyllä semmoinen henkilökohtainen kommunikointi innovaatioiden synnyn ja kehittymisen kannalta on tärkeää.”

Myös Halton Oy on kansainvälinen yritysryhmä, jonka tutkimus- ja tuotekehitysryhmästä osa sijaitsee Suomessa ja osa Ranskassa. Haltonilla on huomattu, että mikäli kommunikaatio eri paikoissa sijaitsevien tiimiläisten välillä on ainoastaan järjestettyjen palaverien varassa, tämä tekee kommunikoinnista usein tarpeettoman virallista ja muodollista. Haltonilla on alettu käyttää videokonferenssiyhteyttä yhtenä keinona helpottaa kommunikaatiota eri paikassa sijaitsevien henkilöiden välillä.

Samoin Genelec Oy:ssä hyödynnetään videoneuvottelua keinona helpottaa inhimillisen vuorovaikutuksen rakentamista ja positiivisen ilmapiirin syntyä. Genelecin toimitusjohtaja näkee hyvin tärkeänä

”...sen inhimillisen vuorovaikutuksen, joka ei liity välttämättä niihin työasioihin, vaan ihmisten olemassaoloon ja siihen että ne ovat ihmisiä. Näen sen hyvin tärkeänä sen ilmapiirin rakentamisessa, joka sitten mahdollistaa, että luovuutta löytyy.”

Tietojärjestelmien ja informaation hallinnan lisäksi fyysiseen ympäristöön liittyy olennaisesti myös se *fyysinen tila*, jossa työtä tehdään. Tila tarjoaa kontekstin sosiaaliselle toiminnalle ja toimii samastumisen lähteenä. Tiimiakatemiassa tilan kykyä luoda jaettavaa identiteettiä ja yhteisöllisyyttä on hyödynnetty tietoisesti yritystiimien rakennuksessa: opiskelijatiimien jäsenet saavat käyttöönsä tietyn rahasumman, jonka he voivat käyttää oman yrityksensä toimitilan eli ”pesän” koristeluun. Jokainen yritystiimi tekee toimitilastaan oman näköisensä – yhdet hankkivat viherkasveja, toiset mukavan divaanin, kolmannet värikkäitä julisteita ja kankaita.

Epämiellyttävä tilakokemus voi olla jatkuvan stressin ja uupumuksen aiheuttaja, kun taas miellyttävässä tilassa työskentely voi edistää työnteon sujuvuutta ja motivoitua. Työnteon fyysiset puitteet voivat toimia spontaanin tiedon vaihdon mahdollistajina ja edistäjinä, tai ne voivat eristää toimijoita toisistaan ja vaikeuttaa heidän välistä kommunikaatiotaan.

Esimerkiksi NoBrakes Oy:ssä toimitusjohtaja istuu samassa suuressa avokonttorissa muiden työntekijöiden kanssa, eikä hänen työtilansa poikkea millään tavoin muiden työtiloista. Tämä helpottaa osaltaan kommunikointia ja viestittää voimakkaasti sitä, ettei organisaatiossa ole tiukkoja hierarkioita. Toimitusjohtaja Anne Piironen mukaan

”jos kaikki istuisivat jossain omassa neliössään, niin kyllä se olisi ihan erilaista. Ei sillä tavalla tulisi kyselyä ja aktiivista keskustelua ei syntyisi. Kun sä teet jotain, niin voit samalla keskustella kaverin kanssa. Tai huudella toiselta puolelta toiselle – tulee sillä tavalla spontaanimpaa siitä toiminnasta. Että jos lähtisi aina käymään jossain toisella puolella jonkun toisen johonkin neliöön, niin se olisi ehkä sellaista enemmän asiallisempaa eikä niin vuorovaikutteista.”

Myös Tiimiakatemiassa fyysiset tilat on kokonaisuudessaan suunniteltu siten, että ihmisten on helppo kommunikoida keskenään yli tiimirajojen. Yritystiimien toimitilat sijaitsevat kahdessa suuressa hallissa, ja toimitilat on erotettu toisistaan korkeintaan kevyin sermein, joiden toiselle puolelle on helppo pujahtaa, jos on asiaa naapuritiimin ihmisille. Samoin Crazy Town -yrityskeskittymän firmat toimivat kaikki samassa tilassa, mikä mahdollistaa informaation jatkuvan virtauksen yritysten välillä. Tällainen yhteinen, jaettu tila tarjoaa mahdollisuuksia spontaanille ja epämuodolliselle kommunikoinnille.

Pienetkin muutokset fyysisessä ympäristössä voivat aiheuttaa merkittäviä parannuksia yhteistyön määrässä ja laadussa. Jopa poikkeuksellinen *istumajärjestely* voi tuottaa uudenlaisia tuloksia ideointipalaverissa. Sosiaalipsykologian alalla on havaittu, että istumajärjestelyllä on vaikutuksia ryhmien vuorovaikutukseen. Terälehden muotoon järjestetyt istuimet lisäävät aktiivista keskustelua ja osallistumista verrattuna perinteisen luokkahuoneen tapaan järjestettyyn tilaan (Sommer, 1969).

Tiimiakatemian luokkahuoneissa istuimet ovat mukavia nojatuoleja, jotka on järjestetty ringiin siten, että jokaisella läsnäolijalla on esteetön katsekontakti kaikkien muiden kanssa ja toisten elekielen tarkkailu on helppoa. Myös Crazy Townin palaverihuone on organisoitu tällä tavoin.

Tilalla voi parhaimmillaan olla myös toimijoita *inspiroiva* vaikutus. Tietojohtamisen huippunimiin kuuluva Leif Edvinsson (2002: 19) kuvailee Skandia-yhtymän kartanoa Villa Askuddenia Tukholman saaristossa seuraavalla tavalla:

”Journey around the Villa and you find yourself in different environments. Different rooms and open-air areas of various kinds and sizes allow for many forms of meeting. Rooms have different names – the Space Lab, the Navigator and so on – and different ambiances. You feel different in different rooms, amid different things, colors and decorations. After all, different meetings require different contexts and spaces... music sets the tone... different types of seating create different situations and environments. Furniture can dictate the atmosphere of any meeting – think of its effect on our body language... There are different styles in different spaces. Comfortable heavily cushioned chairs, modern triumphs of scant minimalism, oaken tables, decorated table and so on. The variations are endless and endlessly stimulating.”

Näkö- ja muita aisteja stimuloiva tila voi edistää luovuutta ja mielikuvitusta. Erilaiset tilat luovat erilaisia tunnelmia ja ilmapiirejä. Huonekalu-, väri-, musiikki- ja koriste-esinevalinnoilla voidaan luoda edellytyksiä innovatiiviselle dialogille. Erilaiset kokoontumiset vaativat erilaisia ympäristöjä ja tiloja. Voitaisiin sanoa, että inhimillinen mielikuvitus on voimakkaasti *aistimuksellinen* ilmiö, jonka edistämiseen kovin kaan monet organisaatiot eivät ole vielä ymmärtäneet panostaa riittävästi. Kuitenkin tämä olisi saavutettavissa useissa tapauksissa varsin pienin panostuksin.

Fyysiset puitteet tarjoavat lisäksi erilaisia keinoja oppia. On todettu, että ihmisillä on erilaisia oppimistyyplejä, toisin sanoen eri ihmiset oppivat tehokkaimmin erilaisin menetelmin. Tiimiakatemian fyysisistä puitteista on pyritty tekemään mahdollisimman monimuotoisia, jotta ne tukisivat muitakin oppimistyyplejä kuin visuaalista, näköaistiin perustuvaa oppimista. Tiimiakatemian tilat on rakennettu siten, että ne mahdollistavat sekä lukemisen, puhumisen, tekemisen että asioiden tunnustelemisen, ja näin kukin opiskelija pystyy hyödyntämään itselleen tehokkainta tiedonhankintakanavaa.

Crazy Townissa tilan kykyä inspiroida ja lisätä yhteisöllisyyttä hyödynnetään tietoisesti rakentamalla tilan ympärille erilaisia innostavia tarinoita ja vertauskuvia. Crazy Townin perustajajäsen Timo Karjalainen kertoo aiheesta seuraavaa:

[Haastattelija] ”Miten näkisit fyysiset puitteet – kuinka keskeinen asia ne ovat innovatiiviselle ilmapiirille – ideoiden pursuamiselle ja uuden tuottamiselle?”

[Timo Karjalainen] ”Erittäin keskeinen tekijä, niin kuin sanoin, että me pyritään jatkuvasti kehittämään tätä omaa työympäristöä sillä tavalla, että kehitetään erilaisia tarinoita tähän ympärille. Ei se ole pelkästään keskeistä se, että täällä näyttää kivalta, että on vähän semmoisia innovatiivisia värejä ja sen tyyppistä. Mutta sitten tarinat on yksi keskeinen osa sitä työyhteisöä – meillä on fakta- ja fiktio-vessat tuolla, ja sitten on Sivukujaa, ja tämä on tavallaan niin kuin kaupunki, ja sitten jatketaan sitä tarinan kehittämistä. Joskus firmoilla on vähän eri roolit, että tuolla on salainen poliisi ja maailman pelastuslaitos ja sen tyyppistä... Koska nämä metaforat ja sen tyyppiset tarinat, niin ne varmasti luovat sellaista yhteisöllisyyttä ja uutta, uusia ideoita ja innovaatioita.”

3.3 Mentaaliset mallit ja toimintakulttuuri

Mentaalisia malleja yksilöiden ja organisaatioiden toiminnan taustalla on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Tämän seurauksena käsitteelle on annettu useita, jopa keskenään ristiriitaisia määritelmiä. Tässä raportissa tarkoitamme mentaalisilla malleilla ihmisten ajattelun taustalla vaikuttavia, suhteellisen syvään juurtuneita monimutkaisia tietorakenteita, jotka kehittyvät kokemusten, havaintojen, kuvittelun ja keskustelujen kautta (vrt. Johnsson-Laird, 1983). Nämä mallit vaikuttavat voimakkaasti havaitsemiseen, tulkintaan ja toimintaan. Mentaalisia malleja voidaan tarkastella niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Organisaation mentaaliset mallit liittyvät sen kollektiiviseen muistiin, perusoletuksiin ja syvärakenteeseen, joka koostuu organisaation arvoista, normeista, uskomuksista ja myyteistä (Juuti, 2003). Organisaation toimintakulttuuri, tai se tapa miten organisaatiossa tyypillisesti tietyssä tilanteessa toimitaan, perustuu organisaation jäsenten jakamiin mentaalsiin malleihin (Schein, 1987).

Nonakan ja kollegoiden (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka ym., 2000) mukaan jaettujen mentaalisten tilojen rakentaminen organisaatioon on yksi tärkeimpiä keinoja edistää uuden tiedon luomista. Jaetut mentaaliset tilat perustuvat yhteisiin kokemuksiin, ideoihin, tavoitteisiin ja ihanteisiin. Nämä yhteiset sosiaaliset ja kulttuuriset kontekstit toimivat ohjaavina periaatteina sekä luovat perustan informaation tulkitsemiselle ja merkitysten synnyttämiselle. Jaettujen mentaalisten tilojen synnyttäminen edellyttää Nonakan mukaan neljää asiaa johtamisen kannalta:

- yhteisen ajattelutavan ja mielentilan tietoinen rakentaminen, esim. muodostamalla motivoiva visio ja kommunikoimalla se selkeästi eteenpäin
- organisaatiossa olemassa olevien mielentilojen ja motivoivien tavoitteiden herkkä tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen organisaation arvonnissa
- ihmisten yhdistäminen samaan mentaaliseen tilaan parantamalla keskinäistä ymmärrystä, erilaisten kontekstien yhdistäminen keskenään
- jaettujen mentaalisten tilojen ja tavoitteiden energisoiminen, esimerkiksi luomalla toimijoiden välille huolenpitoa, luottamusta, sitoutumista ja luovaa jännitettä.

Mikäli organisaation toimijoilla ei ole jaettua mentaalista tilaa, jonka puitteissa toimitaan ja johon kokemukset ja ideat suhteutetaan, he eivät ymmärrä toisiaan eivätkä pysty kehittämään yhdessä uutta. Yhteisen mentaalisen tilan muodostuminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Varsinkin suuressa organisaatiossa, jonka toiminnot ovat jakautuneet erilaisiin funktioihin ja jonka henkilöstön tausta on heterogeeninen, tällaisen jaetun ajattelutavan muodostaminen on haastavaa. Haltonin toimitusjohtaja näkee tämän selvästi todetessaan:

”Sehän on näiden tavoitteiden ja strategioiden haaste, ihmiset elää niiden mukaan ja toisaalta sitten ideoiden työstämisen kanssa, niin sehän on haaste, miten ihminen ottaa ne omakseen. Joskus hyvä ideakin... minulla voi olla hyvä idea ja sanon että työstäpä tätä, niin jos se ihminen ei näe samalla tavalla sitä kokonaisuutta, niin kyllähän se saattaa alkaa jankuttamaan, että minä en näe sitä ideaa siinä - ja eihän se mene sitten eteenpäin. Siinä mielessä täytyy tiettyjen konseptien kautta luoda semmoinen tavallaan objektiivinen ympäristö, jossa sitä asiaa voidaan käsitellä. Että okei voidaan todeta, että tästä on tää hyöty ja silloin se motivaatio varmaan sen tekemiseen löytyy.”

Innovatiivisissa organisaatioissa on usein havaittavissa koko organisaation läpäiseviä, jaettuja mentaalisia malleja, jotka liittyvät uusien ideoiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tällaisia malleja voidaan nimittää myös innovaatioarkkitehtuuriksi (Amidon, 1997). Leonard-Bartonin (1995) mukaan jatkuvaan innovatiivisuuteen ja uudistumiseen kykeneville organisaatioille on tunnusomaista, että niissä on voimakas oppimista, edelläkävijyyttä ja innovatiivisuutta tukeva ajattelutapa, joka ulottuu organisaation alimmalta tasolta ylimpään johtoon asti. Samankaltaisten mentaalisten mallien tiedetään tehostavan toimintaa, vahvistavan toiminnan tavoitteellisuutta ja ennustettavuutta, vähentävän suunnittelun tarvetta, lisäävän joustavuutta ja luottamusta sekä non-verbaalista viestintää (Rouse ym., 1992). Niiden avulla voidaan myös ohjata ja tulkita toiminnan taustalla olevia vaikutussuhteita (Juuti, 2003).

Osalla tutkituista organisaatioista on hyvin tietoisesti muodostettu innovaatioarkkitehtuuri. Varsinkin Tiimiakatemiassa ja sieltä valmistuneiden nuorten perustamassa yrityskeskittymässä Crazy Townissa on kehitetty teoreettiseen ja kokemukselliseen tietoon perustuvia toimintatapoja ja rakenteita, jotka tähtäävät nimenomaan innovatiivisuuden ja jatkuvan kehityksen aikaansaamiseen. Näille organisaatioille on leimallista omaperäinen kulttuuri, joka rakentuu omista kielellisistä käytännöistä, rooleista ja tarinoista. Bionx Implantsissa puolestaan toimintakulttuuri perustuu akateemisen tutkimusvapauden malliin, jossa innovaatiot kumpuavat innostuksesta ja monitieteellisyydestä. No Brakesin toimintamallit perustuvat yrityksen perustajan ja toimitusjohtajan selkeisiin käsityksiin siitä, miten innovatiivinen ympäristö syntyy ja miten sitä ylläpidetään. No Brakesissa korostetaan erityisesti hyvää ilmapiiriä, johdonmukaista ja tasa-arvoista työntekijöiden kohtelua, valtuuttamista ja kannustamista. Toisaalta jokaisella organisaatiolla on oma toimintakulttuurinsa riippumatta siitä, onko aihetta otettu tietoisien pohdiskelun kohteeksi vai ei. Organisaation jaettujen mentaalisten mallien ja toimintatapojen nostaminen käsittelyyn parantaa sen mahdollisuuksia kehittää innovatiivisuuttaan.

Yhteisten tulkintojen ja toimintakulttuurin muodostuminen

Jaettuja mentaalisia malleja ja toimintakulttuuria ei voida luoda ulkokohtaisin määräyksiin tai tiedottein, vaan ne syntyvät niiden aitojen kokemusten kautta, joita ihmiset saavat organisaation toiminnasta. Vaikka organisaation viralliset tiedotuskanavat julistaisivat tiettyjä arvoja, ei tällaisella muodollisella tiedottamisella ole vaikutusta, jos yksilöt eivät koe, että näitä arvoja todellisuudessa toteutetaan. Toisin sanoen jaettuja mentaalisia malleja ei voida synnyttää ainoastaan johdon virallisten tiedotustilaisuuksien, ulkopuolisten konsulttien julistusten tai muutamien koulutuspäivien avulla, vaan ne muodostuvat ajan kuluessa kokemuksellisen oppimisen kautta.

Viime vuosina on puhuttu paljon yritysten arvoista ja niiden jalkauttamisesta. Tällaisessa prosessissa ei riitä, että johto määrittelee arvot ja vyöryttää ne alaspäin henkilöstölle. Oleellista on, että toimijat kokevat arvot aidosti omikseen, sitoutuvat niihin ja toteuttavat niitä toiminnassaan. Voi olla jopa parempi, että arvot jätetään kokonaan määrittelemättä, kuin että ne annettaisiin keinotekoisesti ylhäältä käsin. Esimerkiksi No Brakes Oy:ssä ei ole koettu tarpeelliseksi kirjata yrityksen arvoja ylös lainkaan, sillä ne ilmenevät joka tapauksessa luontevasti kaikkien toiminnan perustana jokapäiväisessä työssä. No Brakesissa koetaan, ettei arvojen siirtäminen paperille tässä yrityksessä tuottaisi minkäänlaista lisäarvoa, sillä mikäli yhteiset arvot todella ohjaavat ihmisten toimintaa, ei niiden toittaminen virallisen tiedotuksen kautta muuttaisi mitään.

Yhteisten mentaalisten mallien luominen edellyttää intensiivistä kommunikointia. Keskustelemalla asioista päästään ikään kuin samalle kartalle, opitaan ymmärtämään toisia ja pystytään suuntaamaan toiminta samojen päämäärien saavuttamiseen. Crazy Townin tulevaisuuden suunnittelussa hyödynnetään seuraavankaltaista toimintamallia:

”Yleisimmin meidän prosessi menee sillä tavalla, että katsotaan lyhyesti pikkasen meidän historiaa: mistä on tultu tähän päivään. Sitten katsotaan, missä ollaan nyt ja mistä ponnistetaan eteenpäin ja sitä kautta sitten luodaan yhteinen mielikuva siitä, minne ollaan menossa. Näin jokainen löytää huomattavasti helpommin sen oman roolinsa ja tietää, että tässä on ne tavoitteet mihin me ollaan sitouduttu ja mihin meidän pitää päästä, ja mitä mun pitää tehdä, että me päästään sinne.”

Jaettu kieli, puhettavat, yhteiset tarinat ja rituaalit ovat oleellisia jaettujen mentaalisten mallien luomisessa. Merkityksiä muodostetaan ja kommunikoidaan ennen kaikkea tarinoiden kautta, ei loogisten argumenttien tai rationaalisten perusteluiden avulla (Bruner, 1986). Tällöin kyse ei ole virallisista julistuksista vaan kielestä, käsitteistä ja puhetavoista, joita ihmiset käyttävät jokapäiväisessä kommunikaatiossaan ja joiden kautta he tulkitsevat ympäröivää todellisuutta. Yhteinen merkitysjärjestelmä ja jaetut mielikuvat ovat tärkeitä myös sen kannalta, että ihmiset kykenisivät kehittämään ja toteuttamaan uusia ideoita yhteistyössä keskenään (esim. DeSimone & Hatsopoulos, 1995; Von Krogh, 1998).

Crazy Townissa johtaminen tarkoittaa paljolti yhteisen kulttuurin luomista ja kehittämistä. Timo Karjalainen kuvailee yhteisten mentaalisten mallien luomista tarinoiden ja metaforien avulla:

”Mä voisin sanoa esimerkin yhdestä käynnissä olevasta projektista, että se yhteisten mielikuvien luominen on siinä ollut sellaista, että – on kyse siitä nuorten yrittäjien valtakunnallinen kohtaamisesta – me on siihenkin luotu tällainen tarina taustalle, että se on yrittäjyyden löytöretki. Ja siinäkin käytetään tällaisista metaforamaailmaa yhteisten mielikuvien löytämiseksi. Se on paljon helpompaa, siinä syntyy heti tietyt ajatukset tuolloisesta yrittäjyyden löytöretkestä ja sitten siellä on jokaisella rooli, että meillä on kapteeni, perämies, timpuri ja tietyt asiantuntijat. Me käytetään sitä kieltä koko ajan kommunikoinnissa, että sitten kun me on luotu tapahtuman viestintää ja tapahtuman ohjelmaa, niin sitten tavallaan nämä samat ajatukset on kantavina. Me käytetään jatkuvasti sitä kieltä, että siinä on monta kertaa tuollaiset metaforat ja analogiat keskeisinä yhteisten mielikuvien luomisessa.”

Metaforia ja tarinoita hyödynnetään myös toiminnan organisoimisessa:

”Meillä on Pormestari kaupungissa, koska tämä on hullu kaupunki, ja yhteispalaverit on kaupungin kokouksia. Sitten meillä tässä hullussa kaupungissa on erilaisia rooleja, että on tosiaan pormestaria ja sitten on tekninen palvelu, niin kuin kaupungissa yleensä on, tomosissa käytännön juoksevilla asioilla. Sitten on, valtiovarainministeri löytyy, ja viestintäministeri on olemassa ja jokainen on niin kun tavallaan oikeastaan itse nimittänyt itsensä johonkin erittäin tärkeään asemaan tässä, että tällainen rakenne.”

Myös Tiimiakatemian toiminta perustuu yhteisen innovatiivisen kulttuurin uskomuksiin ja mielikuviin. Timo Partasen mielestä tunteita herättävät tarinat ovat keskeisiä myös innostavan, ”*sydämen sytyttävän*”, vision luomisessa. Tiimiakatemiolla on oma, inspiroiva syntymyyttinsä, joka on osa sen rikasta tarinakulttuuria: toiminnan kerrotaan lähteneen liikkeelle siitä, kun 19. tammikuuta 1993 Timo Partanen kiinnitti ammattikorkeakoulun ilmoitustaululle viestin, jossa kysyttiin ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja oppia siinä sivussa hieman markkinointia?” Tuolloin 24 rohkeaa ja innokasta opiskelijaa oli valmiina seikkailuun ja näin ensimmäinen yritys-tiimi oli syntynyt. Tiimiakatemiassa viljellään myös omaperäisiä käsitteitä: oppitunteja kutsutaan lannoituksiksi ja verkostoja rihmastoiksi. Tilaisuudet, joissa luodaan uutta tietoa, ovat synnytyksiä ja loppukoe on nimeltään 24H-synnytys. Oppimisprosesseja tuetaan lisäksi erilaisilla teeseillä, julistuksilla ja julisteilla, jotka alkavat hiljalleen iskostua ajattelutapoihin ja vaikuttaa toimintaan.

Ympäristön dynaamisuus koettelee myös yksilöllisiä mentaalisia malleja. Vanhan ja opitun päälle on vaikeaa rakentaa toimintastrategioita, kun toimintaympäristössä on runsaasti epävarmuutta ja epäjatkuvuutta. Tiimiakatemiassa pyritään kehittämään kykyä selviytyä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa noudattamalla konstruktivistista oppimisnäkemystä, jonka mukaan oppilas rakentaa todellisuuttaan valikoiden, tulkiten ja saaden palautetta toiminnastaan (Leinonen ym., 2002). Mentaalisia malleja ja toimintatapoja rakennetaan esimerkiksi todellisten ja kuvitteellisten roolien ja identiteettien pohjalta. Roolit helpottavat erityyppisten toimintatapojen sisäistämistä, ja erilaisten roolien omaksumisen avulla toimijat pääsevät asettautumaan kuvitteelliseen tilaan, kokeilemaan uusia toimintatapoja ja tarkastelemaan maailmaa uusista näkökulmista. Näin oppilaat joutuvat kokeilemaan erilaisia toimintastrategioita, kohtaamaan tuntemattoman ja kyseenalaistamaan vanhat tietorakenteensa. Heidän täytyy irrottautua rohkeasti totunnaisista toiminta- ja ajattelutavoistaan ja astua epämukavuusalueelle. Tällä tavalla he oppivat tietyn toimintamallin, joka koostuu aina uudelleen rakennettavista elementeistä – oppivat sietämään tuntematonta, luottamaan omiin kykyihinsä ja vähitellen perustamaan toimintansa innovatiivisen kulttuurin yhteisiin uskomuksiin. Valmentajan roolina Tiimiakatemiassa on tukea oppilaita muokkaamaan näkemyksiään uusiksi. Yksilön haasteena on näin vanhoista toimintatavoista poisoppiminen ja uusien, vaihtoehtoisten toimintamallien rohkea työstäminen. Entinen opiskelija kuvaillee tätä prosessia seuraavasti:

”Se koko ryhmä ja kulttuuri oli sellainen, että siinä tavallaan uskalsi kokeilla ja rohkaistiin kokeilemaan erilaisia juttuja, ja jos joku epäonnistui, niin sitten oli aina se ryhmä tukemassa. Että siellä uskalsi lähteä liikkeelle, ja sitä kautta koko ajan pienemmästä liikkeelle ja koko ajan isompia ja isompia haasteita. Oppi laittamaan itsensä niin sanotusti kuseen, että silloin kun on pikkasen selkä seinää vasten tai isojen haasteiden edessä, niin ne on niitä kasvun paikkoja aina, että jos koko ajan ottaa vain samankokoisia harppauksia, niin sitä helposti jää paikalleen. Että koko ajan yritän sitten etsiä uusia haasteita ja just semmoisia niin kun epämiellyttäviä tilanteita, mitä mä koen, että mitä mä oikeasti haluaisin oppia, esimerkiksi niin kun esiintymistaitoa ja tämmöistä... Sitten vaan niin kun lähti tekemään

ihan sillä lailla, että väkisinkin tavallaan viemään sitä läpi silleen, että jostakin kuuli, että jos joku tuntuu epämukavalta, niin tekee sitä niin kauan, että oppii tykkäämään siitä. Ja näin sitten kävikin joissakin tietyissä asioissa. Tietysti pitää olla niin kun motivaatio siellä taustalla, että ei pelkästään jonkun tietyn asian takia, vaan jos oikeasti haluaa jotakin oppia.”

Johtaja esimerkkinä

Johtaja voi omalla esimerkillään vaikuttaa voimakkaasti mentaalisten mallien ja toimintakulttuurin muodostumiseen. Olennaista on nimenomaan johtajan käyttäytyminen ja olemisen tapa erilaisissa tilanteissa, eivät ainoastaan hänen tarkoituksellisesti lähettämänsä sanalliset viestit. On tärkeää, että johtajalla on voimakas usko siihen, mitä hän tekee ja että muutkin havaitsevat johtajan toiminnan perustuvan hänen henkilökohtaisiin, aitoihin arvoihinsa (Hurst, 1995). Johtajan on myös johdonmukaisesti toimittava sanojensa mukaisesti, ja toisaalta tuotava sanallisessa viestinnässään esiin samoja asioita, joita hänen käyttäytymisensä viestittää (Weick, 1995). Innovaatiot lähtevät usein liikkeelle voimakkaista ja rohkeista ihmisistä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa vallitsevia itsestänselvyyksiä ja kykenevät pitämään kiinni näkemyksistään silloinkin, kun enemmistö ei ymmärrä niiden arvoa. Tutkimuksissa on havaittu, että uusien ajatusmallien läpivieminen edellyttää johdonmukaista, sinnikästä ja itsevarmaa pysymistä oman, enemmistöstä eroavan näkökannan takana (Moscovici ym., 1969; Mugny, 1982). Johtaja voi edistää innovatiivisuutta ja avointa keskustelukulttuuria tukemalla vähemmistössä olevia, kannustamalla eriävien mielipiteiden ilmaisua ja viestittämällä arvostusta myös niitä näkökantoja kohtaan, joiden kanssa on itse eri mieltä.

Tunteiden osoittaminen on monissa organisaatioissa pannassa, vaikka ainoastaan järkipäisyyttä painottava yrityskulttuuri vaikuttaakin olevan hiljalleen väistymässä. Varsinkin luovuuden, hiljaisen tiedon ja oppimisen kannalta olisi kuitenkin olennaista, että organisaatiot kykenisivät hyödyntämään ihmisten potentiaalia kokonaisvaltaisesti. Johtaja voi omalla esimerkillään osoittaa, että tunteita saa näyttää ja että niitä voidaan käyttää luovuuden ja oppimisen apuvälineinä. Emotionaalinen johtaminen edellyttää hyvää itseluottamusta ja uskallusta olla oma itsensä ilman tarvetta paeta erilaisten roolien taakse.

Johtaja voi myös omalla esimerkillään energisoida toisia ja rohkaista muitakin vapaaseen ajatusleikkelyyn. Johtajan henkilökohtainen persoona, karisma ja toimintatyyli ovat tässä olennaisia. Esimerkiksi Tiimiakatemian perustajan ja päävalmentajan Timo Partasen karismaattinen persoonallisuus on hyvin voimakas ja keskeinen tekijä Tiimiakatemian yhteisön voimistamisessa. Partanen pistää itsensä likoon, heittelee hulluja ideanpoikasia, antaa suoraa ja välitöntä palautetta, osoittaa tunteensa avoimesti ja nauraa itselleen raikuvasti. Jatkuvan muutoksen toimintaympäristössä toimiva

yhteisö tarvitsee suunnannäyttäjäkseen rohkean, itsevarman, itseohjautuvan ja luottamusta nauttivan persoonan, jolla on kyky inspiroida muita.

Tiimiakatemian entinen oppilas kuvailee Timo Partasta johtajana:

”No, se on varmasti hulluin johtaja, mitä olen ikinä tavannut, että arvostan suuresti johtajana. Mutta on kyllä ristiriitainen persoona, sillä lailla että häneen on semmonen viharakkaussuhde, että joskus tietyissä paikoissa hän on niin persoonallinen, niin räväkkä ja semmonen äärimmäisyyksien ihminen, että varmasti herättää ainakin jotain tunteita, oli ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Varmasti on semmoinen oman polun kulkija, että ei välttämättä ajattele hirveästi, mitä muut ajattelee, vaan on tavallaan se oma polku niin selkeä, että tallaa sitten sitä. Timo siinä mielessä on hullu – yksi rohkeampia henkilöitä johtajana, mitä mä olen nähnyt tällaisessa valmentamismielessä varsinkin. Hän uskaltaa luoda semmoista kaaosta tuommoiseen järjestelmään, joskus pikkasen ehkä siinä rajoillakin mennessä, että kuule, ollaanko liian kaaoksessa. Mutta se on musta erittäin tärkeää tuommoisen uudistumisen ja jatkuvan eteenpäin menemisen kannalta, että jatkuvasti uskaltaa haastaa ihmiset ja haastaa itsensä ja haastaa sen systeemin ja uudistaa rakenteita ja sitä organisaatiota ja sillä lailla. Sitten kun on vauhdikas ja värikäs persoona, niin sitten joskus räiskyy, ja joskus räiskyy toiselle hyvässä mielessä ja toiselle pahassa mielessä.”

Myös No Brakes Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja Anne Piironen on luova, tunteellinen, dynaaminen visionääri ja esteetikko. Hän luottaa päätöksenteossa intuitioonsa ja reagoi herkästi heikkoihinkin signaaleihin. Piironen keskustelee ja liikkuu paljon työntekijöiden keskuudessa tasa-arvoisena toimijana. Hän kiinnittää runsaasti huomiota hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen, puuttuu mahdollisiin ongelmiin heti, toimii yrityksen hengenluoja, energisoi ympäristöään ja innostaa muita.

Yhteinen suunta jaettuina mentaalisena mallina

Organisaation jäsenten yhteiset *tavoitteet* voidaan myös nähdä jaettuina mentaalisina tiloina tai malleina. Ihannetapauksessa nämä samat tavoitteet ovat myös organisaation strategisia tavoitteita. Tällöin koko organisaatio puhalttaa yhteen hiileen ja jokaisen sen jäsenen toiminta edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kautta organisaation jaettu käsitys toiminnan tavoitteista on erityisen tärkeää nopeasti muuttuvissa olosuhteissa, joissa päämääriä ei voida muodostaa ainoastaan havainnoimalla ympäristöä, vaan toiminta on suunnattava itseohjautuvasti. Tukeakseen innovatiivisuutta toiminnan tavoitteiden tulisi olla kaikkien tiedostamia, ymmärtämiä ja hyväksymiä, yhteensopivia toimijoiden omien arvojen kanssa, sekä realistisia siinä mielessä, että niiden saavuttaminen on mahdollista asetetuissa puitteissa (West, 1990; Pöyhönen, 2002). Timo Karjalaisen mukaan

”kulttuurin johtamista helpottaa, kun on olemassa yhteinen käsitys siitä, mikä on Crazy Townin tapa tehdä asioita. Tällöin voidaan säilyttää reagoitivapaus toteuttaa asioita, jotka vaikuttavat koko yhteisöön”.

Toisaalta innovatiivisten organisaatioiden tavoitteita tutkittaessa on havaittu, että vaikka yhteisen suunnan on oltava selvä kaikille toimijoille, tavoitteisiin on jätettävä liikkumavaraa (Brown & Eisenhardt, 1997). Tämä koskee sekä koko organisaation pidemmän tähtäimen strategisia tavoitteita että yksittäisiä kehitysprojekteja. Koska uuden kehittäminen on aina epälineaarinen ja ennustamaton prosessi, liian tiukasti määritellyt tavoitteet tekevät innovatiivisten lopputulosten saavuttamisen mahdottomaksi. Tavoitteen asettamisessa tulisi siis saavuttaa tasapaino kontrolloinnin ja vapauden välillä.

Genelec Oy:n toimitusjohtaja Ilpo Martikainen ilmaisee ajatuksen seuraavalla tavalla:

”Ihmiselle pitäisi antaa vain harvakseltaan jotain maamerkkejä, että tuonne päin oltaisiin menossa. Se keksimisen riemu pitäisi säästää niille ihmisille, eikä mennä liikaa sanomaan, että teeppäs tämä nyt näin. Ja sallia samalla se, että sutta tulee, virheitä tehdään, mutta ei se mitään haittaa, kun tehdään riittävästi myös oikeita asioita. Tavoitteiden pitäisi mun mielestä olla selkeitä. Ja sitten nämä puitteet, missä sitä työtä tehdään, niin se on itsestään selvää, että niiden pitäisi olla kunnossa. Mutta niitä keinoja ei kauheasti kannattaisi kahlita etukäteen.”

Samoin Halton Oy:n tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja Kim Hagströmin mukaan yksi innovaatioiden johtamisen tärkeimpiä asioita on suunnan näyttäminen ihmisille, sillä mitä paremmin pystytään näyttämään se suunta, johon yritys haluaa mennä, sitä tehokkaammin tuotekehitystoiminta etenee. Kehitysihmiset ovat hänen mielestään luonteeltaan usein idearikkaita ja löytävät itsekkin tekemistä, ellei tekemiselle määritellä suuntaa. Erityisesti liian epäselvän suunnan määrittäminen aiheuttaa turhautumista ja tiettyä kriittisyyttä ihmisissä. Toisaalta myös liian selvä suunnan näyttäminen voi tappaa innovatiivisuuden ja kyvyn luoda omia ideoita. Hagström itse toimii niin, että kuvaa strategiset tavoitteet selkeästi vuoden tai puolen vuoden jäniteellä, mutta pyrkii antamaan sen sisällä riittävän vapauden toteuttamiselle ja olemaan puuttumatta liikaa yksittäisten projektien asioihin.

Hagström pitää tärkeänä myös sitä, että tuoteideoilla ja yrityksen strategialla on keskenään selkeä yhteys. Yrityksen strategiat tulisi muotoilla sellaisiksi yleisiksi teemoiksi, joiden puitteissa tuotekehitystä voidaan viedä eteenpäin missä tahansa tuoter ryhmässä. Jaettujen mentaalisten mallien esiin tuominen ja tarkasteleminen tuo tähän apua, koska se on yksi tapa pitää toiminta riittävän yhtenäisenä kautta koko organisaation. Yrityksen on löydettävä yhtenäinen linja ja kommunikoitava se selkeästi työntekijöille. Yhteinen tavoite vie tärkeää projektia varmimmin eteenpäin.

”No sittenhän tietysti yleisemmällä tasolla, jokaiseen tuoteryhmäänhän liittyy joitain asioita ja sitten jokaiseen tuoteinnovaatioon liittyy joitain asioita. Yksi on tietysti se, että miten mallintaa tai rakentaa siltä yrityksen strategian ja erilaisten tuoteideoiden välille, et semmoisiksi yleisiksi teemoiksi mitä asioita halutaan viedä eteenpäin, oli tuoteryhmä mikä tahansa. Ja että se yhtenäisyys ja yhteys siihen muuhun organisaatiotoimintaan säilyy.”

Innovatiivisuuden arvostaminen ja tukeminen

Tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä innovaatiota edistävästä organisaatioiden piirteistä on *innovatiivisuuden arvostaminen*. Vaikka yksilöillä olisi luovuutta, eli he olisivat kykeneviä tuottamaan uusia ideoita, joista innovaatiot voivat potentiaalisesti syntyä, heidän täytyy tuntea olonsa varmaksi sen suhteen, että nämä ideat otetaan hyvin vastaan (Kanter, 1987: 181). Näin ollen ne signaalit, joita he saavat organisaation odotuksista innovatiivisuuden suhteen, voivat toimia merkittävinä innovatiivisuuden estäjiä tai edistäjinä. Organisaatioiden täytyy osoittaa työntekijöilleen, että luovuutta ja innovaatioita arvostetaan. Arvostuksen täytyy tulla selkeästi ilmi sekä viestinnän että konkreettisen toiminnan kautta ylimmästä johdosta lähtien (Amabile, 1997). Kaikissa tutkituissa organisaatioissa vaikutti olevan jaettuna mentaalisenä mallina voimakkaasti ilmaistu ja selkeästi kommunikoitu luovuuden ja innovaatioiden arvostus.

Varsinkin johdon rooli innovatiivisuuden kannustamisessa on tärkeä. Johto pystyy kommunikoimaan normatiivista tukea innovaatiotoiminnalle ja uuden kehittämiselle. Mikäli johto ei usko uusien ideoiden toteuttamiskelpoisuuteen eikä anna kehittämissankkeille tukeaan, vaikeutuu innovaatioiden kehittäminen merkittävästi.

Toisaalta innovatiivisuuden arvostuksen on tultava esiin paitsi viestinnässä myös konkreettisten tukitoimien kautta. Kehittämistoimintaa on tuettava antamalla sille resursseja. Mikäli uuden kehittämistä ei pidetä osana varsinaista työtä, vaan sen oletetaan tapahtuvan ihmisten omalla ajalla tai ylitöinä, on epätodennäköistä, että tuloksia syntyy – ja vaikka syntyisikin, eivät työntekijät välttämättä tahdo luovuttaa kehittämäänsä uusia ideoita organisaation käyttöön. On osoitettu, että ajan ja muiden resurssien tarjoaminen innovaatiotoimintaan on yksi innovatiivisuuden merkittävimpiä edellytyksiä (esim. Pöyhönen, 2002). Vaikka tämä saattaakin tuntua itsestäänselvyydeltä, eivät monetkaan organisaatiot ole ymmärtäneet konkreettisen resurssituen merkitystä innovaatioille. Myös palkitsemis- ja tunnustuskäytännöt liittyvät organisaation mentaalisiin malleihin, sillä ne viestittävät varsin konkreettisesti, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeinä ja mitkä asiat ovat toissijaisia, turhia tai epätoivottavia.

Halton Oy:n tutkimus- ja tuotekehitysjohtajan mielestä aikataulujen ja resurssien seuranta on erityisen tärkeää innovaatioprosessin johtamisessa. Tavoitteiden ja resurssien tulee olla keskenään tasapainossa, jotta aikatauluissa pysytään. Liian vähäiset resurssit suhteessa ylioptimistisiin tavoitteisiin vähentävät perusluottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Tuotekehitystoiminnan hallinta aikataulujen ja resursointien suhteen on erityisen haastavaa usein juuri ympäristön epämääräisyyden takia. Projektit tulisi pilkkoa niin pieniksi ja prosessit tulisi pitää niin selkeinä, että ennustamattomuudet ja riskit aikataulupoikkeamiin olisi mahdollisimman pieniä. Erityisesti tuotestamisvaiheessa prosessi pitäisi saada hyvin suoraviivaiseksi. Suuret aikataulupoikkeamat vaikuttavat jopa olemassa olevien tuotteiden myyntiin motivaatitasolla.

Radikaalien innovaatioiden suhteen ongelmana voi olla se, etteivät kehittäjät saa riittävää tukea pyrkimyksilleen, koska yritysjohto ja asiakkaat eivät ymmärrä innovaation potentiaalia. Mediskus-nuoli on Bionx Implantsin menestynein tuote, vaikka kukaan ei uskonut siitä koskaan tulevan menestystuotetta. Se kuitenkin saatiin viedä markkinoille, koska silloinen amerikkalainen yritysjohto ajatteli sen avaavan ovia muille tuotteille. Tuotteella ei yritysjohtajan näkökulmasta nähty olevan myyntimahdollisuuksia, koska kirurgeilta kysyttäessä juuri kukaan ei tehnyt nivelkierukan repeämisen leikkauksia. Suomessa oli vain noin 4–5 ortopediaa ja tähystyskirurgia, jotka pystyivät sulkemaan näitä repeämiä. Normaalikäytäntö oli, että revennyt osa leikattiin pois, mikä aiheutti potilaalle 15 vuoden päästä pahan nivelkuluman. Tämä ongelma oli yleisesti tiedossa kirurgien keskuudessa, mutta revenneen osan poistaminen oli lähinnä pakon sanelemaa. Mediskus-nuoli ratkaisi ongelman kuitenkin toisella tavalla, jolloin tehty markkinaselvitys ei voinut osoittaa tuotteen tarpeellisuutta ja tulevaa menestystä. Vasta kun kirurgit pääsivät kokeilemaan Mediskus-nuolen ampumista pysyvästi nivelkierukkaan, kaikki ihastuivat yksinkertaiseen ja helppoon hoitotoimenpiteeseen. Hyvät paranemistulokset takasivat tuotteen nopean menekin markkinoille. Markkinat luotiin juuri käytön helppoudella ja siihen liittyvillä hyvillä hoitotuloksilla.

Tämä esimerkki osoittaa, kuinka kaikkia hyviä uusia ideoita ei voida testata markkinatutkimuksilla, koska käyttäjät saattavat ajatella vielä ”vanhan paradigman” mukaisesti. Kun ”uutta paradigmaa” luodaan, tarvitaan siinä väistämättä laajempaa näkökulmaa ja ymmärrystä, miten jokin innovaatio muuttaa vanhan paradigman. Bionx Implantsin Törmälällä oli tutkimusryhmineen riittävästi poikkitieteellistä näkemystä asioihin ja he pystyivät näkemään nivelkierukan repeämisen hoidon laajempaan ongelmaan kuin kirurgit. Yritysjohto oli myös vanhan paradigman kahleissa, eikä pystynyt näkemään kokonaisongelmaa, jonka uusi tuote tuli ratkaisemaan.

Resurssien lisäksi myös työtoverien tarjoama tuki uusien ideoiden kehittämiseksi, arvioinnille ja toteuttamiselle on olennaista innovaatioiden kannalta. Yksi haasteellisimpia asioita jatkuvassa uusiutumisessa on vanhojen toimintamallien hylkääminen ja uusien omaksuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ongelmanratkaisussa ei pitäisi tyytyä siihen ensimmäiseen ”polkuun”, joka tulee mieleen ja on kaikista ilmeisin, vaan lähteä ratkomaan tilannetta täysin uudella tavalla. Totunnaisten toimintatapojen hylkääminen on yksilön kannalta vaikea ja usein jopa tuskallinen kokemus. Työyhteisöstä saatava tuki ja turvallisuus voi helpottaa uusien asioiden omaksumista ja poisoppimista vanhoista, totunnaisista malleista. Mikäli uusien asioiden kehittäminen ja toteuttaminen on luonnollinen osa kaikkien organisaation jäsenten toimintaa, tämä vähentää huomattavasti yksittäisten toimijoiden kokemaa epävarmuutta ja ahdistusta uusien haasteiden edessä.

Crazy Town -yrittäjäkeskittymässä epävarmuuden sietoon on totuttu ja turvallisuutta luo ympärillä oleva yhteisö, jonka toimijoista suurin osa on oppinut samankaltaisen lähestymistavan yrittämiseen opiskeluaikanaan Tiimiakatemiassa. Toisten auttaminen ja uusien ideoiden yhteinen kehittäminen on elimellinen osa Crazy Townin toimintaa. Yhden yrittäjäkeskittymän perustajajäsenen sanoin:

”Yhteisön ajatuksen voimalla on iso merkitys uusien ideoiden syntymiselle. Meillä on ihan päivittäistä niin kun tossa hetkessä tapahtuvaa ajatusten vaihtoa yritysten kesken. Mitä enemmän tietysti tehdään konkreettista yhteistyötä, sitä enemmän sitä ajatusten vaihtoa on. Sitten on paljon muittenkin kesken, että tekee jonkun uuden tuotekuvauksen tai markkinointiesitteen tai muuta vastaavaa – sitä käy näyttämässä heti siellä toisessa firmassa, että mitä sä sanosit tämmöisestä, että jos sulle tulais näyttämään tällaista? Millaisia ajatuksia siitä herää?”

Epäonnistumisen hyväksyminen ja kannustaminen riskinottoon

Yksi menestyksekkääseen innovaatiotoimintaan liittyvä mentaalinen malli on ymmärrys siitä, että uuden kehittäminen on epävarma, hallitsematon prosessi, jonka lopputulosta ei koskaan voida täysin kontrolloida eikä ennustaa edeltä käsin. Uuden kehittäminen edellyttää väistämättä riskin ottamista ja rohkeaa toimintaa. Virheistäkin on mahdollista oppia, ja onpa moni innovaatio saanut alkunsa siitä, että on lähdetty kehittämään jotain, joka on epäonnistunut, ja nimenomaan tämän epäonnistumisen seurauksena on oivallettu jotakin uutta ja olennaista, jonka pohjalta tulevaisuuden menestystä on pystytty myöhemmässä vaiheessa rakentamaan.

Epäonnistumisen hyväksymisellä ja riskinoton kannustamisella on olennainen rooli innovatiivisuuden tukemisessa. Leonard-Barton (1995) näkee muodolliset ja epämuodolliset kokeilut ja prototyyppien rakentamisen yhtenä tärkeimmistä innovaatiota edistävästä toimintatavoista. Koska osa näistä kokeiluista väistämättä epäonnistuu siinä mielessä, ettei tuloksena olekaan toteuttamiskelpoinen innovaatio, on tärkeää, ettei epäonnistuminen johda negatiivisiin seuraamuksiin. Mikäli epäonnistumisesta on seurauksena nolaaminen, tulevien resurssien evääminen tai muu rangaistus, ihmisten halukkuus ennakkoluulottomaan kehittämiseen ja kokeiluun tulevaisuudessa vähenee. Tämä innovaatioita vähentävä vaikutus yleistyy myös suorista negatiivisista seuraamuksista kärsineiden joukon ulkopuolelle, sillä tarinat kielteisistä seuraamuksista leviävät herkästi läpi organisaation.

Bionx Implants onnistui kehittämään uuden biohajoavan materiaalin kirurgian implanteille, joka aiheutti radikaalin muutoksen alalla ja jonka kautta syntyi kokonainen uusi sovellusalue lääketieteeseen. Bionx Implantsin johtajana toiminut Pertti Törmälä tutkijoineen oli valmis kestävästi kehitystyön alkuvaiheen vastoinkäymiset, eikä rukkasia pantu naulaan ensimmäisten epäonnistuneiden implanttikokeiden jälkeen. Törmälän mukaan on välttämätöntä ymmärtää, että jos sitoudutaan kehittämään jotakin uutta ja innovatiivista, niin alussa tulee väistämättä takapakkeja ja epäonnistumisia.

”Johtaja varmasti ei ainakaan saisi olla sen luonteinen, että innovaattorit pelkäävät oman selkänahkansa puolesta. Että ei tommoisia johdon negatiivisia radikaaleja toimenpiteitä, jos ei asiat aina onnistu, koska kuitenkin suurin osa ideoista ei ikinä missään yritysympäristössä tule menestystuotteiksi.”

Kun patentoinnit ja yrityksen perustaminen tulivat Törmälän vetämälle tutkijaryhmälle ajankohtaisiksi, innovaattorit huomasivat olevansa niin paljon aikaansa edellä, ettei Suomesta, Euroopasta eikä USA:sta löytynyt yhtäkään tätä alaa lähellä olevaa yritystä. Muualla ei uskottu, että innovaatioissa olisi potentiaalia eikä kukaan ollut valmis sitoutumaan tekniikkaan eikä panostamaan tosissaan kehitystyöhön ja tuotteisiin. Törmälä ryhmineen kuitenkin toimi rohkeasti ja perusti ensin Bioscience-yrityksen, joka myöhemmin muuttui Bionx Implantsiksi ja edelleen Linvatec Biomaterialsiksi.

Tiimiakatemiassa on kehitetty varsin persoonallinen tapahtuma, jonka avulla korostetaan epäonnistumisten ja riskinoton välttämättömyyttä uuden luomisessa: joka-keväinen kultamunauskilpailu. Tässä kilpailussa palkitaan vuoden suurimmat epäonnistumiset. Palkintona on pokaali ja tuhat euroa ”kultamunaajatiimille”. Edellisenä vuonna päävalmentaja ja Tiimiakatemian perustaja Timo Partanen sai itse kultamunauskilpailun toisen palkinnon. Toisin sanoen organisaatioissa tuodaan voimakkaasti esille sitä, ettei epäonnistumisia pidä hävetä, vaan ne voi ja pitääkin tuoda yhteiseen käsittelyyn, yhteisen oppimisen käyttömateriaaliksi.

Epäonnistumisen hyväksyminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suorituksille ei asetettaisi minkäänlaisia kriteerejä. Päinvastoin, kuten luvussa 3.1 tuotiin esiin, innovatiivisille organisaatioille on ominaista jaettu kunnianhimoisuus ja pyrkimys korkea-tasoisten tulosten saavuttamiseen. Avoin kommunikaatio ja turvallinen ilmapiiri mahdollistavat ”tyhmienkin” kysymysten tekemisen ja virheiden nopean korjaamisen.

Organisaatiokulttuuri, jossa ihmisiä kannustetaan ja rohkaistaan ideointiin ilman epäonnistumisen seurausten pelkoa, lisää innovatiivisuutta ja idearikasta ajattelutapaa. Johto voi parhaimmillaan rohkaista työntekijöitä yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen ja vähentää epäonnistumisen pelkoa. Eräs No Brakes Oy:n työntekijä kertoo yrityksen toimintakulttuurista seuraavasti:

”Meitä on itse asiassa kannustettu siihen, että aina kannattaa kysyä. Ei oo mitään tyhmiä kysymyksiä... Tää on sellainen vapaa ympäristö, että kaikki on yhtä porukkaa, sellainen kaverijengi. Tavallaan kuka tahansa uskaltaa sanoa mitä tahansa, että ei oo sillee, että ei johdu siitä, että toinen ehdottaa jotain asiaa, että ei saakaan enempää kannatusta, niin ei tule silti sellaista tunnetta, että mä sanoin jotain tyhmää.”

Epäonnistumisia ei tarvitse piilotella, kun niistä ei seuraa nolaamista tai rangaistusta, vaan asioita käsitellään rakentavassa hengessä eikä ongelmia henkilöidä. Genelecin Ilpo Martikainen kertoo yrityksensä laadunvalvontakäytännöstä:

”Laatupäällikkö, niin hänhän on tavallaan irrallinen ja raportoi suoraan yrityksen johdolle. Eli ei toimi kenenkään korvasyyhyn mukaan. Ja siinä on semmoinen viisaus, että kun meillä harjoitetaan tämmöistä jatkuvaa mittaamista joka päivä ja tuloksia luetaan sitten joka maanantai-aamu ja niin poispäin. Niin kun mitataan organisaation suorituskykyä sieltä tulosten kautta ja tehtyjen virheiden kautta, niin sieltä aukeaa sellainen polku selvittämään niitä seikkoja, jotka ovat johtaneet johonkin. Että etsitään syitä, miten jotain on tapahtunut riippumatta siitä, että onko siihen joku syyllinen tai ei. Siis syyllisten hakeminen ei palvele ketään.”

Pienten erojen kunnioittaminen

Vaikka tässä luvussa onkin korostettu jaettujen mentaalisten mallien merkitystä innovaatioiden edistäjänä, niin on tärkeää huomata, että tavoitteena ei ole, että kaikkien organisaation jäsenten mentaaliset mallit olisivat täysin samanlaisia. Ihannetapauksessa mentaaliset mallit ovat tarpeeksi samankaltaisia, jotta ihmiset ymmärtävät toisiaan ja voivat suunnata toimintansa samojen päämäärien saavuttamiseksi, mutta riittävän erilaisia, jotta muutoksia tapahtuu.

Erot ihmisten välillä toimivat päinvastoin tärkeinä innovaatioiden lähteinä. Erot ihmisten välillä voivat toimia herättäjinä ja säröinä, jotka saavat työryhmät pohtimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa sekä tarkastelemaan sitä uudesta näkökulmasta (West & Anderson, 1996). Erilaisten näkemysten avulla kehittämistoiminnassa kytetään paitsi yhdistämään eri alojen asiantuntemusta ja saamaan aikaiseksi laajempaa näkemystä käsiteltävästä asiasta, myös arvioimaan ideoita kriittisesti ja kehittämään niitä eteenpäin.

Innovatiivisessa organisaatiossa tulisikin erilaiset näkemykset ja lähestymistavat nähdä rikkautena. Uusia erilaisia mielipiteitä tulisi arvostaa ja ihmisiä tulisi rohkaista tuomaan esille myös toisenlaisia käsityksiä asioista. Tällaisen ajatusmallin tulisi vallita läpi koko organisaation, sillä tiukat käsitykset tieteenalojen, toimialojen tai funktioiden välisistä eroista saattavat estää toimijoita havaitsemasta ja kehittämästä potentiaalisia innovaatioita. Sen sijaan ennakkoluulottomat näkemykset ja rohkeus yhdistellä perinteisesti yhteen sopimattomina pidettyjä elementtejä toimivat usein innovaation ensisijaisena lähteenä.

Esimerkiksi Bionx Implantsin Pertti Törmälän mukaan monitieteinen lähestymistapa oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka teki Törmälän tutkimusryhmälle mahdolliseksi kehittää riittävän lujia biomateriaaleja, joita kilpailijat eivät olleet saaneet aikaan. Kilpailijat olivat hyvin voimakkaasti keskittyneitä kemiaan, jolloin materiaalilujuuksien ymmärtämisellä ei nähty olevan suurtakaan merkitystä. Tällöin kilpailijoilla ei luonnollisestikaan ollut valmiuksia riittävien lujuuksien aikaansaamiseksi. Törmälä, jonka oma tausta on kemian alalla, sen sijaan työskenteli itse Tampereen teknillisen yliopiston konetekniikan osastolla ja teki läheistä yhteistyötä Pentti Rokkasen lääketieteellisen tutkimusryhmän kanssa. Monitaustainen lähestymistapa tutkittavaan ongelmaan oli avaintekijä radikaalisti uudenlaisen lopputuotteen syntymisessä.

3.4 Päätöksenteko- ja valtajärjestelmät

Organisaation sisäisillä päätöksenteko- ja valtajärjestelmillä on merkittävä rooli innovaatioiden mahdollistajina – tai käänteisesti niiden estäjinä. Tärkeimpänä haasteena voidaan nähdä se, kuinka organisaation päätöksenteko- ja valtajärjestelmät saadaan sellaisiksi, että ne eivät tukahduta luovuutta ja uuden kehittämistä, vaan tukevat sitä. Innovaatioprosessin loppuun vieminen vaatii kuitenkin paitsi joustavuutta, myös tehokkuutta, erityisesti uudistusten tuotanto- tai täytäntöönpanovaiheessa. Tämä innovaation kaksoisluonne asettaa erityisvaatimuksia johtamisjärjestelmälle.

Tyypillisesti innovatiivisissa organisaatioissa valta ja vastuu jakaantuvat tasapuolisemmin kuin perinteisissä, tehokkuuteen tähtäävissä organisaatioissa. Valta ei voi olla ainoastaan ylimmän johdon käsissä eikä sen käyttäminen voi perustua organisaatiohierarkian määrittämään asemaan. Valtaa on siirrettävä työntekijöille laajamittaisesti (esim. Weick & Sutcliffe, 2002).

Doughertyn ja Hardyn (1996) mukaan valtaa organisaatioissa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin valta liittyy *resurssien kontrollointiin*. Tämä on perinteisin ja yleisimmin levinnyt näkemys vallasta. Toiseksi vallassa on kyse myös organisaation *päätöksentekoprosesseista*, eli siitä, kenellä on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Tutkimuksissa on havaittu, että laajasti jaettu mahdollisuus osallistua päätöksentekoon lisää innovatiivisuutta (esim. West, 1990). Kolmanneksi valta kytkeytyy myös organisaation *merkitysjärjestelmiin*. Tällöin kyse on siitä, onko organisaatiossa tilaa kuvitella vaihtoehtoisia todellisuuksia vai onko johto mahdollisesti jo lyönyt lukkoon tulevaisuuden vaihtoehdot. Pysähtyneille organisaatioille on tyypillistä, että uusien ajattelutapojen syntyminen estetään jo alkutekijöihinsä, eikä niissä ole henkistä tilaa luoda uutta. Varsinkin dynaamisissa, jatkuvaan innovatiivisuuteen ja uudistumiseen pyrkivissä organisaatioissa valta liittyy ennen kaikkea merkitysrakenteisiin eikä niinkään muodollisiin rakenteisiin. Kaikki kolme vallan ulottuvuutta ovat läsnä jokaisessa organisaatiossa riippumatta siitä, onko niitä oivallettu ottaa tietoisien tarkastelun kohteeksi.

Autoritäärinen johtamistapa ja keskitetty vallankäyttö eivät sovi innovatiivisiin organisaatioihin. Niissä tutkituissa organisaatioissa, joissa vallan käsitteen ajateltiin liittyvän nimenomaan autoritäärisyyteen ja omavaltaisuuteen, oli reaktio vilpittömän negatiivinen, eikä vallalla nähty olevan innovaatioita edistäviä vaikutuksia:

[No Brakes Oy:n toimitusjohtaja] ”Mä koen valtasanan negatiivisena. Siis ihan suoraan! Koska mä koen sillä tavalla, että meillä ei ole kenelläkään valtaa tehdä asioita jollain tietyllä tavalla. Eli minä päätöksissäni hyvin usein, että hei mitä sä olet mieltä... Siis meidän kohdalla sanan valta mä unohtaisin ihan täysin! Meillä siis kukaan yksittäinen ihminen ei pidä valtaa itsellään.”

Tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistava ja valtuuttava johtaminen edistää innovatiivisten tulosten saavuttamista (Burpitt & Bigoness, 1998). Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että työntekijöitä kannustetaan osallistumaan yhteisten päätösten tekemiseen ja vaikutusvaltaa siirretään heille. Kun valtaa jaetaan työntekijöille, tämä saa heidät ottamaan vastuun tekemästään työstä aidosti omiin käsiinsä. Lisäksi valtuuttaminen saa aikaan kollektiivista, jaettua vastuuntunnetta. Valtuuttaminen lisää myös työmotivaatiota sekä sitoutumista tehtävään ja organisaatioon.

Esimerkiksi No Brakesissa osallistuminen ja vastuuntunne on laajapohjaista. Kaikilla on vaikutusvaltaa tasapuolisesti ja sitä myös käytetään aktiivisesti:

[Työntekijä] ”Et tavallaan ihmisillä on sellainen vapaus tehdä ja nähdä et toi nyt ei ole niin hirveän ennalta määrättyä ja byrokraattista, vaan semmoista, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja ottaa ne esiin. Että ei vaan ylhäältäpäin määrättyä systeemiä, että tehdään näin ja tehdään näin. Että just silleen. Myöskin semmoinen, että jos tulee joku asia mieleen, niin voi saman tien mennä sanomaan se eteenpäin. Aha – tuolta tulee hyvä idea.”

Crazy Townin Timo Karjalainen korostaa vallan jakamista itse tekijöille innovatiivisuuden edellytyksenä:

”No vallan rooli ehkä – innovaatioiden johtamisessa – keskeisimpänä on se, että sen vallan osaa jakaa takaisin niille ihmisille. Että kun joku antaa sulle oikeutukset, niin jos sä pidät sen vallan itselläsi, niin todennäköisesti silloin se uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyminen pysyy myöskin sulla itselläsi. Se on varmaan se tärkein rooli, että uskaltaa antaa sen porukalle ja sitten ne antaa sen sulle takasin – aivan varmasti, jos sen vain näin uskaltaa tehdä.”

Valtuuttaminen edellyttää sitä, että työntekijöihin luotetaan. Genelecin Ilpo Martikainen on tiedostanut tämän ja toteaa:

”Se sitouttaa ihmisiä, jos heihin luotetaan ja annetaan vastuuta... Jos he ovat kelvollisia tekemään omaa elämäänsä koskevia suuria päätöksiä, niin totta kai he ovat kelvollisia tekemään jotain tuotetta tai toimintatapaa koskevia varsin pieniä päätöksiä jossain firmoissa. Ja siinä suhteessa minun mielestäni semmoinen luottava asenne on parempi kuin epäluottavainen asenne. Sellaisella kyyläysmentaliteetilla ei saada aikaan mitään. Tietysti joskus tulee joku tyyppi, joka käyttää väärin sitä luottamusta, mutta aikanaan narahtaa siitä ja siitä seuraa puhdistukset. Mutta mun käsitykseni mukaan ne seuraukset tämmöisestä on kuitenkin paljon pienemmät kuin jos tämmöistä luottamuksen väärinkäyttöä pyrittäisiin sataprosenttisesti estämään.”

Myös Tiimiakatemiassa valta ja vastuu oppimisesta ja osaamisesta on opiskelijoilla itsellään. Tiimiakatemiassa ei ole lukujärjestystä, oppitunteja, eikä opettaja- ja oppilashierarkiaa, vaan yritystiimejä, valmentajia, sekä kalenterit, jotka antavat vapaat kädet suunnitella tiedonhankintaa ja omaa opiskelua. Valmentajien rooli on toimia ”näkyvämmänsä johtajina” tai mentoreina, jotka ovat ikään kuin taustalla, mutta tuovat turvallisuuden tunnetta ja tietoisuuden siitä, että tarvittaessa tuki ja apu ovat lähellä. Muuten ainoa muodollinen valtarakenne Tiimiakatemiassa on oppilashallinto, kaikki muut rakenteet on pyritty säilyttämään mahdollisimman epämuodollisina. Tällä halutaan taata mahdollisimman joustava, luova ja innovatiivinen toimintaympäristö. Erilaisia epämuodollisia rakenteita syntyy kuitenkin jatkuvasti vaihtelevien tarpeiden mukaan ja kuolee pois samasta syystä, eikä mitään niistä pidetä keinotekoisesti tai tehotomasti pystyssä. Yksi epämuodollinen valtarakenne rakentuu osuuskuntamuotoisista tiimeistä ja niiden sisältämistä rooleista. Eri rooleissa opiskelijat käyttävät tiimien sisäistä toiminta- ja päätäntävaltaa.

Tiimiakatemian entisen oppilaan kuvauksesta tulee selkeästi esille valtuuttamisen motivaatiota ja sitoutumista aikaansaava vaikutus:

”Siinä oikeastaan ensimmäistä kertaa tunsin elämässäni, sitten kun pääsin siihen joukkoon mukaan, että tässä itse ottaa ensimmäistä kertaa vastuuta jostain asiasta. Siinä vaiheessa alkoi sekin mentaalinen malli tavallaan muuttua, että ei opiskellut opintojen takia – ei lutenut kirjoja jonkun opettajan tai tentin takia, tavallaan ulkoa lukemisen kannalta, vaan kaikkeen siihen tiedonhankintaan ja kaikkeen oppimiseen tuli heti niin kun merkitys, että se lähti niin kun siitä se muutos. Laitettiin tavallaan siihen tilanteeseen, että kuka sä olet ja mikä sun oma historia on ja mihin sä haluat mennä. Ei, ei tällaisia ole missään opetettu aikasemmin koulussa, että sut pistettäs miettimään, että mihin sä haluat mennä ja kuka sä ihmisenä olet ja kenen kanssa sä sitten haluat toimia. Ja sitten kun sitä teki yhdessä sen tiimin, sen ryhmän, kanssa, niin sitä teki sitä työtä yhdessä niiden ihmisten kanssa ja sille porukalle eikä just jollekin opettajalle tai koululle. Silleen et sitä teki sitä työtä itselleen, että se muutti – se oli hirveän iso muutos.”

Tutkimuksissa on todettu, että innovatiivisuuden kannalta on oleellista saavuttaa tasapaino autonomisuuden ja vastuullisuuden välillä (Kanter, 1987). Toisaalta kehittämiselle tulisi antaa suhteellisen vapaat kädet, mutta toisaalta sen tulisi kuitenkin olla vastuullista toimintaa, jonka tuloksia arvioidaan ja joka tietoisesti suunnataan tiettyä yhteisesti sovittua päämäärää kohti.

Joskus kuitenkin jännite taloudellista vakautta painottavan yritysjohton ja kehittämistyötä tekevien välillä voi olla innovaatiolle tuhoisaa. Bionx Implantsin Pertti Törmälän mukaan valtarakenteilla on negatiivinen vaikutus innovaatioihin, mikäli yritysjohto on konservatiivisempaa tai ajattelee muuten hyvin eri tavalla kuin innovaattorit. Bionx Implantsin tapauksessa on todennäköistä, että innovatiivisia tuotteita on jäänyt kehittämättä tai viemättä eteenpäin liikkeenjohton eriävien näkemysten vuoksi. Kyseessä on ollut lähinnä tuotekehitys- tai markkinointivaiheessa tapahtuva priorisointi, jonka pohjalta yritysjohto on päättänyt mitä tuotteita se haluaa lähteä viemään eteenpäin:

”Ilmeisesti se on kuitenkin ymmärretty, että tämän homman oleellinen osa on nämä patentit ja sitä ei ole haluttu estää. Mutta kyllä tuotekehitysvaiheessa tai sitten varsinkin, kun on markkinoille pitänyt mennä, niin siinä vaiheessa on sitten monta toimenpidettä jätetty suorittamatta. Tämä vallan innovaatioita estävä vaikutus, niin oikeastaan sitä innovaatiota ei ole estetty, vaan se on ollut sen lopputuloksen markkinointipanostukset, niin niitä ei ole riittävästi toteutettu.

Toisaalta Törmälä myöntää, että kontrollointiakin tarvitaan, koska liikkeenjohdon tehtävänä on huolehtia erityisesti yrityksen taloudesta – hyvä innovaattori kun voisi äkkiä työllistää koko yrityksen uusien ideoiden kehittämiseen ja testaamiseen pohtimatta lainkaan niiden markkinapotentiaalia.

Tutkimuksissa on havaittu, että suuret statuserot organisaation jäsenten välillä vähentävät hiljaisen eli kokemuksellisen ja ruumiillistuneen tiedon jakamista, joka on olennainen ainesosa uusien ideoiden kehittämisessä. Samoin organisaatiossa vallitseva käsitys siitä, että ylempänä hierarkiassa oleva henkilö on aina asiantuntevampi ja pätevämpi, saa aikaan haluttomuutta tiedon jakamiseen (Leonard-Barton & Sensiper, 1998). Käänteisesti, organisaation uudistumista edistää, mikäli valta tietyn ratkaisun tekemiseen perustuu yksilölliseen asiantuntemukseen eikä asemaan organisaatiohierarkiassa (Weick & Sutcliffe, 2002). Tämän ymmärtäminen on välttämätöntä, mikäli organisaatiossa halutaan saada käyttöön kaikkien sen jäsenten tieto ja osaaminen. Ei luonnollisestikaan riitä, että asiantuntemuksen kunnioittaminen on vain kirjattuna yrityksen arvoista kertovaan dokumenttiin tai tuotu muuten eksplisiittisessä muodossa esille, vaan tällaisen toimintatavan täytyy tulla konkreettisesti esille silloin, kun asioista todella päätetään.

Kaiken kaikkiaan tutkituissa organisaatioissa oli havaittavissa hyvin vähän minikäänlaisia hierarkioita. Valta perustui ennen kaikkea asiantuntemukseen ja osaamiseen. Esimerkiksi No Brakes Oy:ssä

”Semmosta valtajuttua on hirveän vähän. Mutta et lähinnä tulee semmoinen osaamisen kautta, että kun joku osaa hyvin jonkun asian, niin sitä kysytään siltä.”

Demokraattisella päätöksenteolla organisaatiossa tarkoitetaan sitä, että työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan omaa työtään koskevien päätösten tekemiseen. Tämän on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa edistävän innovaatioita (esim. Nyström, 1979).

Tutkituista organisaatioista esimerkiksi No Brakesissa päätökset tehdään yhdessä. Työntekijät ovat omien asiakkaidensa parhaita asiantuntijoita ja heidän tietämystänsä asiakkaiden tarpeista on välttämätöntä hyödyntää yrityksen toimintojen kehittämisessä. Yrityksen toimitusjohtajan sanoin:

”Se menee niin, että jos puhutaan radikaaleista muutoksista jossain, niin me otetaan tää asia meidän perjantain roskaruokapalaveriin. Siellä me kysytään ihmisiltä, miten näet tämän asian ja otetaanko käyttöön vai ei? Mä kysyn sen jokaiselta. Sieltä tulee se päätös tähän asiaan. Koska jokainen ajattelee sitä asiaa jokaisen asiakkaansa kannalta, niin sen takia tavallaan sellaista valtaa mä en edes halua käyttää. Koska mä en tiedä – kun jokaisella on omat asiakkaat ja niitä on niin laidasta laitaan. Eli mitä ne asiakkaat haluaa, ja miten sen tiedon pistää käytäntöön, niin pitää kysyä asioita.”

Crazy Townissa puolestaan jokainen keskittymän yritys päättää omaan yritykseen-
sä liittyvistä toiminnoista, kun taas Hullun kaupungin eli yrityskeskittymän elämästä
päätetään yhteisöllisesti. Päätöksentekovalta on tekijöillä itsellään sekä ”kaupungin
hallituksella”, joka hoitaa yhteisön byrokratian ja muodollisuudet. Yhteisössä vastuu
on kuitenkin kaikilla:

”Kun joku näkee epäkohdan, jossa on parannettavaa, on hänen vastuullaan tehdä asialle jo-
takin. Muilla ei ole arvostelemista, mutta kylläkin oikeus tehdä sama asia paremmin, jos
mahdollista”.

Torikokoukset kutsutaan koolle aina, kun ilmenee jotakin tiedotettavaa ja paran-
nettavaa ja aloitteen niiden koollekkutsumiseen voi tehdä kuka tahansa. Voimakkaa-
seen vaikuttamiseen kannustetaan ja konfliktin poikaset tai väärinkäsitykset pyritään
käsittelemään heti tuoreeltaan, samoin palautteen antaminen. Uudet tulokkaat Crazy
Towniin valitaan yhteisellä päätöksellä.

Organisaatiohierarkian mataluus, tasavertaiset suhteet ja avoin, demokraattinen
päätöksenteko eivät tarkoita samaa kuin täysin kaoottinen ja anarkistinen toiminta.
Tällainen toimintatapa ei edistäisi innovaatiokykyä. Organisaation rakenteet, vakiin-
tuneet roolit ja päätöksentekojärjestelmät voivat tukea niin innovaatioiden kehittämis-
tä, toteuttamista kuin markkinoille viemistäkin. Brown ja Eisenhardt (1998) puhuvat
puolirakenteiden (semi-structures) luomisesta yhtenä jatkuvaan muutokseen kykene-
vien organisaatioiden olennaisista piirteistä. Tällä he tarkoittavat sitä, että organisaa-
tion tulee löytää tasapaino rakenteellisen pysyvyyden ja joustavuuden välillä. Toisaal-
ta pysyvät rakenteet helpottavat uusien ideoiden toteuttamista ja levittämistä, mutta
liian jäykkiä ollessaan ne tappavat luovuuden ja estävät kaikenlaisen muutoksen. Toi-
saalta joustava toimintatapa mahdollistaa uusien ideoiden kehittämisen, mutta jous-
tavuuden ja kaoottisuuden liiallinen painottaminen aiheuttaa hämmennystä, resurssien
tuhlaamista, pyörän keksimistä kerta kerran jälkeen uudelleen sekä toiminnan suun-
taamista niin moniin kohteisiin, ettei organisaatiota kyetä johtamaan.

Organisaation koon kasvaessa jokaisen organisaation jäsenen tasapuolinen osallis-
tuminen päätöksentekoon tulee mahdottomaksi ja useampikerroksisten hierarkioiden
syntyminen on väistämätöntä. Halton Oy:n tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja näkee lä-
pinäkyvät, selkeästi kuvatut ja kaikille kommunikoidut valtarakenteet tarpeellisina
innovaatiotoiminnan hallinnan kannalta. Mikäli päätöksentekovaltuuksia ei ole kuvat-
tu riittävän selkeästi, johtaa epämääräinen tilanne usein epätasaiseen tulokseen, passi-
voitumiseen tai ylilyönteihin. Yhteisymmärryksen suuremmista hankkeista ja projek-
teista tulee löytyä riittävän ylhäältä hierarkiassa, jotta tiedetään, mitkä hankkeista ovat
yrityksen kokonaisuuden kannalta tärkeämpiä ja mitkä taas vähemmän tärkeitä. Tuo-
tekehitystehtävissä olevilta ihmisiltä on Hagströmin mukaan liikaa vaadittu, jos he
joutuvat itse päättämään mitä projektia priorisoivat. Yksittäisten projektien sisällä
puolestaan on sitten paljon tilaa varsinaiselle innovoinnille, koska projekti on usein

vain spesifikaatio tai tuotteen tiedostettu kehitystarve. Tärkeintä on löytää sopiva taso valta- ja vastuurakenteiden soveltamisessa:

”Mun näkemys on, että se ei saa olla liian yksityiskohtaista, niin kuin nippelivastuita, että joka kysymyksen ja vastauksen antaa tämä, vaan se pitää olla ymmärtämiseen perustuvaa se vastuu. Että on joku tietty vastuualue ja tavallaan siitä jos tulee joku uusi kysymys mitä ei ole ennen kysytty, niin normaali järjevä ihminen melko varmasti pystyy sijoittamaan tämmöseen isoon vastuuseen, että kenelle se kuuluu ja sitten se vaan niinku hoidetaan, siitä ei tarvi tehdä sellaista kynnyskysymystä. Mutta kuitenkin sitten on tiettyjä osavaiheita prosessissa, jotka pitää sitten olla hyvinkin yksityiskohtaisesti kuvattu.”

Ihannetapauksessa organisaation valta- ja päätöksentekojärjestelmät toimivat välineenä, jonka avulla innovaatiotoiminta helpottuu ja tehostuu. Tämä edellyttää sitä, että organisaation muodollinen rakenne on selkeä ja kaikkien tiedossa, jotta sitä osataan hyödyntää asioiden eteenpäin viemisessä. Voimakasta erillistä vallankäyttöä ei tarvita, jos organisaation jäsenillä on jaettu näkemys tavoitteista ja keinoista. Sen sijaan kulissien takana tapahtuva päätöksenteko, johon vain harvoilla ja valituilla on mahdollisuutta vaikuttaa, voi pahimmillaan estää potentiaalisten innovaatioiden etenemisen edes organisaation sisällä. Haltonin Kim Hagström toteaa:

”Epävirallinen valtataistelu saattaa ohjata firman toiminnon jo ihan toiseen suuntaan kuin mitä käytännössä halutaan tehdä. Ja se saattaa johtaa siihen, että eri osapuolet toteuttaa eri strategiaa käytännössä. Et kyllä jos vallankäyttö on vallankäytön vuoksi, niin silloinhan se saattaa johtaa vaikka mihin.”

Myös epäselvät vastuut ja valtuudet voivat aiheuttaa sen, että kehitysideat ikään kuin tippuvat mustaan aukkoon jossain innovaatioprosessin vaiheessa, eikä niitä saada koskaan toteutettua. Genelec Oy:n toimitusjohtajan mukaan:

”Firman muodollisen organisaation pitää olla rakenteellisesti läpinäkyvä ja sillä tavalla looginen, että kellekään ei ole epäselvää miten systeemi toimii. Koska organisaatiohan on hyödyllinen väline joidenkin tarkoitusten saavuttamisessa. Ilman jotain organisaatiota ei kukaan tietäisi välttämättä, mitä ollaan tekemässä. Pakkohan se on olla, mutta mielellään mahdollisimman kevyt. Me on koitettu rakentaa asioita sillä tavalla, että välttyttäisiin sellaisilta raja-aidoilta, että ”ei kuulu mulle”. Jos sellaisia laatikoita piirrellään, niin siellä herkästi sitten joudutaan siihen, että tämä nyt ei ole meidän osaston hommia, että se on noiden muiden ja ei kuulu mulle, ja tehköt niin kuin tykkäävät, enkä viitsi edes kertoa kellekään... Vallankäytön pitäisi olla sillä tavalla näkymätöntä, että sitä ei tarvitse käyttää, vaan asiat etenevät ilman erityistä vallankäyttöä. Silloinhan se systeemi toimii hyvin, kun kaikki ymmärtävät päämäärät ja ovat suurin piirtein yhtä mieltä niistä keinoista, miten sinne pyritään.”

4 Organisaation jatkuvan itseuudistumisen edellytykset

Tässä luvussa keskitytään siihen, mitä itseuudistumisella tarkoitetaan ja miten sitä ylläpidetään organisaatiossa⁸. Aiemmin olemme käsitelleet innovaatioiden johtamista sekä ympäristöjen ja rakenteiden että innovatiivisuuden edistäjien ja esteiden näkökulmista. Tässä luvussa näkökulmamme siirtyy itseuudistumisen mikrotasolle, eli vuorovaikutukseen organisaatioiden tai verkostojen sisällä. Ensin käsittelemme itseuudistumista ja sen peruskriteereitä, ja sen jälkeen analysoimme kolme tutkimuksen kohteena ollutta organisaatioita näiden kriteerien valossa.

Amerikkalainen nobelisti Ilya Prigogine keskittyi itseuudistumisen problematiikkaan radikaalin uudistumisen näkökulmasta. Hän kuvasi prosessin, jolla systeemi tuottaa sisäsyntyisesti uusia ratkaisuja ja rakenteita, jotka ovat luonteeltaan innovatiivisia – eli kykenee itseorganisoitumaan. Prigoginen mukaan suurin osa maailmassa ilmenevistä systeemeistä kykenee organisoitumaan itsestään, mutta eivät kuitenkaan kaikki. Ainoastaan sellaiset systeemit, jotka pystyvät kestäämään kaaosta ja epätasapainoa, kykenevät sisäsyntyiseen, radikaaliin uudistumiseen. Prigoginen mukaan kaaos tai tasapainottomuus on kaikissa elämänmuodoissa uuden järjestyksen lähde. Epätasapainossa systeemin rajoja ja rakennetta koetellaan kaiken aikaa ulkoa tulevilla paineilla – eli systeemiä ikään kuin työnnetään kohti epäjärjestyä ja kaaosta, ja se on siten jatkuvan hajoamisen uhan alla. Itseorganisoituva systeemi ei kuitenkaan ole koko ajan kaaoksessa, vaan se elää ikään kuin kaaoksen ja järjestyksen vuorottelevassa rytmissä: järjestäytyy, kaotisoituu, organisoituu jälleen, joutuu taas uhatuksi ja ajautuu epäjärjestykseen jne. Kaikki systeemit eivät kuitenkaan kykene itseorganisoitumiseen: kun jäykkä tai harmoninen systeemi joutuu paineiden kohteeksi, se pelkästään hajoaa, eikä sillä ole sisäsyntyistä kykyä järjestäytyä uudelleen.

Itseorganisoitumisen prosessi, sellaisena kuin Prigogine sen kuvaa, voidaan inhimillisen elämän tasolla tunnistaa selkeimmin ihmisen mentaalisissa prosesseissa – etenkin ongelmanratkaisussa, kehittämisprosesseissa, innovatiivisissa prosesseissa ja muissa luovissa mentaalisissa tapahtumissa. Ihmisen aivothan toimivat paljolti juuri itseorganisoitumisen periaatteiden mukaan. Jokaiselle luovan työn tekijälle prosessi on tuttu: Aluksi tuotetaan paljon aineistoa, haetaan tietoa ja kommunikoidaan. Syntyy runsautta, kaaosta, hämmennystä ja epävarmuutta. Tavoitteena on kyseenalaistaa vanhat ajatuskuviot ja tehdä tilaa uusille mahdollisuuksille. Tämän vaiheen tyypillinen piirre on se, ettei vielä voi tietää, mihin suuntaan prosessi johtaa, eikä sitä, mikä tuotetusta tiedosta lopullisesti tulee olemaan hyödyllistä. Sama pätee monen toimijan yhteiseen prosessiin: kun aineistoa on tarpeeksi ja siitä on kommunikoitu riittävän kauan, tullaan kohtaan, jossa avautuu erilaisia mahdollisuuksia tai erilaisia kehityspolkuja. Tässä kohdin prosessissa mukana olijat yleensä huomaavat, että lisäinformaatio ei enää johda uusiin ajatuksiin tai näkökulmiin – eli uuden tiedon tuottaminen ei enää kannata. On siis tullut ratkaisujen aika, eli fysiikasta lainatulla käsitteellä tilannetta

⁸ Ks. itseuudistumisen ja sen tukemisen kattava analyysi Stähle, 1998

voi kutsua *bifurkaatiopisteeksi* – eli kohdaksi, jossa avautuu valinnan mahdollisuus. Valinnan tekeminen edellyttää, että valtaosa tähän asti tuotetusta materiaalista hylätään. Tämä taas tarkoittaa, että on luovuttava suurimmasta osasta hyviä ideoita, ja mikäli näin ei kyetä tekemään, uusi ratkaisu ja uudet mahdollisuudet eivät pääse esiin ollenkaan.

Itseorganisoitumista on mahdoton ymmärtää ilman, että tietää, mitä Prigogine tarkoittaa epätasapainolla eli tilalla ”kaukana tasapainosta”. Tasapainottomuus tarkoittaa systeemin sisäistä ristiriitaa: esimerkiksi sosiaalisessa systeemissä samaan aikaan ilmeneviä vastakkaisia näkökulmia, mielipiteitä tai intressejä. Nämä ääripäät luovat systeemiin jännitteen ja aktivoivat systeemin sisäistä vuorovaikutusta. Tasapainottomuutta aiheuttaa myös se, jos systeemi on ulkoa tulevien paineiden kohteena, tai se, että systeemin sisäinen informaation, energian ja epäjärjestyksen määrä on suuri. Prigogine osoitti, että itseorganisoitumiseen kykenevissä systeemeissä ns. *entropian* – eli ylimääräisen informaation tai epäjärjestyksen – rooli on välttämätön. Entropia tuo mukanaan epävarmuutta, tasapainottomuutta ja ”hämmennystä” systeemiin, ja juuri tämä epävakaus on perusehto sille, että systeemillä on mahdollisuus organisoitua itsestään. *Varmuus ja vakaus ovat aina uusien ratkaisujen ja innovaatioiden esteenä – epävarmuus, ristiriidat ja avoimuus uusille näkökulmille ovat puolestaan innovaation peruslähtökohtia.*

Organisaatiossa, verkostossa tai ryhmässä entropian lisääminen tarkoittaa aina paljon luokittelematonta ja ei-arvotettua informaatiota, joka sellaisenaan väistämättä uhkaa systeemin vanhoja rakenteita. Useinhan informaatio arvotetaan hyvin nopeasti vanhojen uskomusten tai valtarakenteiden pohjalta, jolloin toimintaa ohjaa ainoastaan sellainen informaatio, joka vahvistaa vanhoja rakenteita. Näin entropian syntyminen estetään – ja samalla myös mahdollisuus uusiin ratkaisuihin, innovaatioihin ja itseorganisoitumiseen. Entropian vähentäminen merkitsee aina informaation arvottamista, luokittelua tai priorisointia. Näiden mukana epävarmuus, hämmennys ja epätietoisuus hälvenevät ja toiminta alkaa organisoitua uudelleen. Prigoginen mukaan systeemillä on siis oltava kyky sekä *tuottaa* entropiaa voidakseen saavuttaa epätasapainon tai kaaoksen tilan, että *poistaa* entropiaa kyetäkseen järjestäytymään uudelleen.

Organisaatiolle entropiakyvykyys merkitsee kykyä

- hankkia ja käsitellä tietoa
- kommunikoida rikkaasti
- käsitellä vastakkaisia intressejä, ristiriitaista tietoa ja erilaisia näkemyksiä
- tehdä päätöksiä, fokusoida, priorisoida, valita paras ja hylätä hyvä
- kumota tarvittaessa vanhat valta- ja ajatusmallit.

Käytännössä tämä tarkoittaa kommunikaatiota, joka on luonteeltaan enemmän dialogia (joka perustuu jatkuvasti keskusteltuun) kuin informointia (joka perustuu aiemmin määrättyyn).

Toinen näkökulma itseuudistuvaan organisaatioon korostaa organisaation ytimen ja identiteetin syntyä ja kehitystä. Siihen perustuvaa Autopoiesis-teoriaa (autos = itse, poiein = tuottaa, tehdä uudelleen) ovat kehittäneet chileläiset biologit Humberto Maturana ja Fransisco Varela sekä saksalainen sosiologi Niklas Luhmann.

Kaikki sosiaaliset systeemit ovat riippuvaisia jäsentensä välisestä kommunikaatiosta, ja jos kommunikaatiota ei ole tarpeeksi, systeemi ei voi olla toimiva. Kuten Varela ilmaisee: ”ymmärtääksemme kokonaisuutta ja maailmaa *meidän on osallistuttava* siihen” (Varela & Johnson, 1976: 31). Teorian mukaan siis passiivinen tai periaatteellinen kuuluminen itseuudistuvaan systeemiin on mahdotonta, koska siihen liitytään ja kuulutaan nimenomaan aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin esimerkiksi jokainen verkostoon kuuluva yksilö vaikuttaa systeemiin ja sen uusiutumiseen, mutta samalla myös verkosto muuttaa yksilöä ja hänen vuorovaikutussuhteitaan jatkuvasti. Tämä on mielenkiintoinen systeemin uudistumiskykyyn liittyvä ehto.

Luhmannin (1986) mukaan kommunikaatio on systeemin perusta. Sosiaaliset systeemit käyttävät vuorovaikutusta uudistumisen menetelmänä – eli vain kommunikoimalla systeemi kykenee ylläpitämään ja monistamaan itseään. Kommunikaatiolla Luhmann viittaa toimintaan tai tapahtumaan, ei niinkään käsiteltävien asioiden sisältöön. Kommunikaatio perustuu kontakteihin, joita vuorovaikutusverkosto rakentaa ja uudistaa koko ajan ja jotka eivät voi olla olemassa verkoston ulkopuolella. Myös Maturana (1981) painottaa toistuvasti, että organisaatio sosiaalisena systeiminä ei rakennu komponenteista (esim. ihmisistä), vaan kommunikaatiosta. Itseuudistuva organisaatio voidaankin määritellä kokonaisuudeksi, joka muodostuu niistä *suhteista*, joissa sen jäsenet uusiutuvat (vrt. Maturana, 1981: 29).

Luhmannin (1995) mukaan itseuudistuminen voidaan nähdä tapahtumana, joka perustuu ensisijaisesti kolmeen ratkaisevaan ehtoon. Ensimmäinen on *kaksoisriippuvuus*. Sosiaalisten suhteiden laatu on olennaista systeemin itseuudistumisen kyvyille; eli osallistujien täytyy kohdata toisensa samalla tasolla. Molemminpuolinen riippuvuus täytyy tunnustaa, riski luottamussuhteiden muodostamisessa tulee ottaa huomioon ja osallistujien tulee toimia sen pohjalta. Kaksoisriippuvuus ei edellytä yhteneviä arvoja, yhteisiä symboleja tai konsensusta. Sitä vastoin välttämätön ehto vuorovaikutukselle on molemminpuolinen luottamus ja tunnustettu riippuvuussuhde. Luhmannin mukaan kahden henkilön suhde on sosiaalisen toiminnan perusselitys. Muutokset systeemissä eivät ensisijaisesti palaudu yksilöihin, vaan heidän suhteisiinsa. Kaikki systeemin jäsenet elävät vastavuoroisten riippuvuuksien suhdeverkostossa, joita ilman systeemiltä puuttuu tarvittava yhtenäisyys ja joita ilman koko systeemiä ei voi edes muodostua. Kaksoisriippuvuussuhteet ovat aina *symmetrisiä ja vapaaehtoisia*. Symmetria tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet tietävät olevansa riippuvuussuhteessa. Vapaaehtoisuus taas tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet hyväksyvät tämän vastavuoroisen riippuvuussuhteen. Yksi tärkeimmistä kaksoisriippuvuuden edellytyksistä on *luottamuksen* tai *epäluottamuksen* synty. Ihminen, joka luottaa toisiin herkästi, laajentaa samalla omia toimintamahdollisuuksiaan. Mutta luottamus it-

sessään sisältää myös mahdollisuuden epäluottamukseen, ja on siten luonteeltaan erittäin herkkää. Luottamuksen rikkominen tuottaa välttämättä muutoksia suhteisiin. Luottamus annetaan aina vapaasti tilanteen mukaan, eikä sitä voi pakottaa tai manipuloida. Luottamus tekee systeemin rakentumisen mahdolliseksi ja toisaalta tuottaa systeemiin voimaa yhä riskialttiimpaan itsensä uudistamiseen. *Luottamus on toiminnan universaali edellytys*. Luhmann painottaa, että jokainen systeemi testaa ensin luottamuksen ja vasta sitten siirtyy luomaan tulkintoja – ja nimenomaan ainoastaan tässä järjestyksessä (Luhmann, 1995: 108–131).

Toinen kriteeri koskee informaation laatua. Informaation vaihto – kommunikointi – on edellytys systeemin toiminnalle, koska vain kommunikointi tuottaa toimintaa. Se, pystyykö systeemi uudistumaan itsenäisesti vai ei, riippuu systeemin sisällä vaihdettavan informaation laadusta. Luhmann painottaa sellaisen informaation tärkeyttä, joka liittyy puhujan omaan kokemukseen ja herättää samalla kokemuksen kuulijassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaihdettu informaatio *vaikuttaa* niihin ihmisiin, jotka muodostavat systeemin – ja tällä tavalla informaatio samalla muuttaa systeemin tilaa.

Kolmas kriteeri liittyy merkityksiin ja tulkintoihin. Luhmann osoittaa, että tulkinat luodaan kollektiivisesti systeemin sisällä, yhdessä tuotettujen tapahtumien seurauksena. Merkitykset eivät ole koskaan täysin valmiita, eikä niitä siten voi suoraan siirtää muille. Merkityksen luonti vaatii aina kaksoisriippuvuussuhteita, jotka vuorostaan tuottavat toimintaa. Kaikki operaatiot perustuvat merkityksille ja merkitykset ohjaavat niitä. Uudistumisen nopeus systeemissä on aina suhteessa tulkintojen kehittymisen nopeuteen, eli hitaasti yhteisiä tulkintoja luova yhteisö on samalla myös hitaasti uudistuva yhteisö. Systeemin koko funktio ja tarkoitus perustuu merkityksiin ja tulkintoihin, joiden luomisessa kaksoisriippuvuus toimii ikään kuin systeemin sisäisenä kiihdyttimenä (Luhmann, 1995: 119, 131).

Itseuudistuvien systeemien teoria kiinnittää huomiomme siihen, että jokaisessa systeemissä on oma sisään rakennettu potentiaalinsa, jota on mahdollista hyödyntää oikeissa olosuhteissa ja oikeanlaisella toiminnalla. Mekaanisen ajattelun mukaan systeemin komponentit – eli vaikkapa organisaation jäsenet – voidaan valjastaa toteuttamaan ennalta asetettuja päämääriä johtamis- ja kontrollijärjestelmien tukemina. *Innovatiivisen kehittämisen – ja siten myös organisaatioiden kilpailukyvyyn salaisuus – on paljolti siinä, opitaanko itseorganisoitumista hyödyntämään*, vai tuhlaantuvatko mahdollisuudet liiallisen kontrollin kahleisiin. Kuten Prigogine tuo esiin, joissain olosuhteissa kaaos tuottaa pelkkää hajaannusta, kun taas toisenlaisissa olosuhteissa se voi tuottaa radikaaleja innovaatioita. Innovaation systeemiset perusedellytykset liittyvät esimerkiksi organisaation kykyyn kestää vakiintuneita valta- ja ajatusrakenteitaan vastaan kohdistuvaa uhkaa. Vallitsevan olotilan kyseenalaistaminen ja avoimuus uusille mahdollisuuksille on erittäin suuri haaste sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Myös itse informaation prosessointi, eli entropiaa tuottava kommunikaatioprosessi on vastoin kaikkea sitä järjestystä, jonka varassa organisaatiot ovat aikojen kuluessa oppineet toimimaan. Itseorganisoitumiseen perustuva prosessi vaatii siihen osallistuvilta paljon. Ensinnäkin on kestävä epävarmuutta, joka syntyy alkuvaiheen hämmennyksestä. Jos ratkaisua ruvetaan pakottamaan ennen kuin riittävä määrä entropiaa on tuotettu, itseorganisoituminen jää tapahtumatta – ja sen mukana uudet ratkaisut tai innovaatiot. Toisaalta itseorganisoituminen vaatii myös sitä, että bifurkaatiopisteet osataan hyödyntää. Eli kyetään tunnistamaan päätöksen teon aika, hylkäämään hyvätkin aihiot ja samalla suurin osa tehtyä työtä, kyetään tekemään ratkaisu ja etenemään sen mukaan. Ratkaisut tällaisessa prosessissa eivät synny äänestämällä, vaan kommunikoiden: yleensä aineisto puhuu itse puolestaan ja alkaa omaehtoisesti organisoitua siten, että vaihtoehdot tai ratkaisu ovat riittävän selkeästi nähtävissä. Yksilön omassa luovassa työskentelyssä tämä vaihe kiteytyy usein oivalluksen hetkeen, ahaa-elämykseen, jolloin ratkaisu ikään kuin pulpahtaa esiin omasta voimastaan. Se näyttää tulevan tyhjistä, mutta sitä on aina edeltänyt laaja, tietoinen ja alitajuinen informaation kerääminen ja käsittely.

Luhmanille itseuudistuminen on jokseenkin erilainen käsite kuin Prigoginelle. Edellinen korostaa systeemin vakiintunutta identiteettiä eli systeemin kykyä uusintaa itseään jatkuvasti tunnistettavana itsenään. Jälkimmäinen tutkii systeemin näkyvää itseorganisoitumista eli muutosprosessia, joka lopulta tuottaa uuden rakenteen tai ratkaisun. Luhmann painottaa jatkuvuutta ja uusintavaa kehitystä ilman kriisejä, kun taas Prigoginen näkökulma korostaa äkillisempää ja dramaattisempaa muutosta.

Kun ajatellaan organisaation uudistumista ja kilpailukykyä, kiinnitetään useimmiten huomiota vain tekemiseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Nykyisessä nopealiikkeisessä ja epävarmassa kilpailuympäristössä sekä seutukunnat että yritysorganisaatiot joutuvat jatkuvasti pohtimaan, mitkä niiden kilpailuedut viime kädessä ovat. Tuotteisiin ja palveluihin on kiinnitetty paljon huomiota, mutta yhä enemmän on alettu ymmärtää, että vetovoiman, imagon tai brandin luominen onkin usein tärkeämpää kuin yksittäisen tuotteen kehittäminen. Ihmisiä kiehtoo yrityksen tai alueen ilmentämä olemus ja identiteetti, ja niiden herättämä samastumisen halu ohjaa heidän ratkaisujaan ja päätöksiään. Persoona tai identiteetti – systeemin ydinolemus – ilmenee Luhmannin mukaan vuorovaikutuksessa. Todellinen olemus ei siis ilmene siinä, mitä ihminen tai yritys sanoo olevansa, vaan siinä, miten se ilmentää itseään kaikessa toiminnassaan. Ei riitä, että yritys kiteyttää arvonsa tai imagonsa sanallisesti, vaan organisaation ydin kirkastuu vain aidon toiminnan tuloksena. Mitä enemmän tämä ydin välittyy muille, sitä enemmän siinä on energiaa ja vetovoimaa.

Käytännön kehittämistyössä – tapahtuupa se sitten organisaatioissa tai verkostoissa – käsiteltävän tiedon laatu on merkittävää tulosten saavuttamiselle. Nonakan (Nonaka & Takeuchi, 1995) tunnetuksi tekemä tiedon kaksijako *eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon* ei Luhmannin mukaan ole olennaista. Hän korostaa sen sijaan tiedon *vaikutusta*: missä muodossa tieto sitten onkaan, siitä pitäisi muodostua systeemiä muuttava voima. Jos kehittäjät eivät vaikutu toistensa puheenvuoroista, tieto jää merkityksettömäksi, eikä vie kehitystä eteenpäin. On syytä kysyä, osataanko nykyisissä kehitysprojeekteissa kiinnittää huomiota siihen, muodostuuko tieto yhteiseksi kokemukseksi vai jääkö se vain ”kuolleeksi kirjaimeksi”. Usein rakenteisiin, järjestelmiin ja muotoihin on paljon helpompi puuttua kuin tarkastella aidosti sitä, mitä organisaatiossa tai verkostossa oikeasti *tapahtuu*.

Sekä Prigogine että Luhmann ohjaavat meitä kiinnittämään huomion mikrotason kommunikaatioprosesseihin. Itseuudistumisen mahdollisuus palautuu molempien mielestä juuri kommunikaatioon. Se, millaiseen vuorovaikutukseen systeemi kykenee, määrittää samalla sen mahdollisuudet uudistumiseen, radikaaliin muutokseen, innovaatioon ja vaikutusvoimaan. Molemmat kiinnittävät huomiota niin ikään niihin valtarakenteisiin ja vallan ilmenemismuotoihin, jotka ohjaavat kommunikaation toteutumista. Prigoginen näkemyksen mukaan itseorganisointuminen edellyttää entropiaa, joka perustuu tasavertaiselle informaation vaihdolle ilman valtakeskittymiä. Luhmann taas korostaa kaksoisriippuvuutta ja sen edellyttämää tasa-arvoa ja keskinäistä luottamusta, joita ilman uusia tulkintoja ja yhteistä tietoisuutta on mahdoton luoda. Organisaatioissa ja verkostoissa tapahtuvalle kehittämislle nämä ovat mielenkiintoisia perusedellytyksiä. Kun pyritään saamaan systeemin (alueen, organisaation, verkoston, projektin) kehityspotentiaali täyteen käyttöön, on kiinnitettävä huomio ennen kaikkea kommunikaatiota ohjaaviin valtarakenteisiin ja keskinäiseen luottamukseen.

Oheiseen taulukkoon on kiteytetty itseuudistumiseen johtavien prosessien peruskriteerit.⁹ Seuraavaksi analysoidaan kolme tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiota näiden peruskriteerien valossa.

⁹ Ks. kriteerien kattava teoriatausta Stähle, 1998

A. Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin
Itsen määrittely - määritellä oman olemassaolonsa tarkoituksen, yhteiset arvot, periaatteet ja päämäärät - ymmärtää, mikä on itselle tärkeää ja tarkoituksenmukaista - tunnistaa omat intressit ja suuntautua niiden pohjalta - osallistua systeemin toimintaan ja kantaa siitä vastuuta - tiedostaa oma rooli kompleksisessä kokonaisuudessa - tiedostaa ja kiteyttää oma (henkilökohtainen ja/tai organisaation) positio ja identiteetti suhteessa muihin
B. Kytkeytyminen ja suhteiden luominen
Systeemissä on paljon keskinäisiä, palauteherkkiä riippuvuussuhteita - suhteiden luominen: yksilöt reagoivat herkästi toinen toisiinsa - positiivinen ja negatiivinen palaute: tukee tai rajoittaa kasvua - vallan tasapaino, suhteiden tasa-arvoisuus: kaikki osallistuvat tasa-arvoisesti - molemminpuolinen luottamus: kuunteleminen, jakaminen, toisista huolehtiminen - riskinotto kyky: avautuminen, rohkeus tunnustaa henkilökohtaiset heikkoudet
C. Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen
Systeemin tila kaukana tasapainosta: entropian rooli ratkaiseva - tiedon virtaus ja vaihto (ylenpalttisen) runsasta - kokemuseräinen tieto: tunteet, intressit ja henkilökohtaiset mielipiteet tuodaan esiin - tärkeä yhteinen tieto saa kypsyä: ei hätiköityjä, saneltuja tai pakotettuja päätöksentekoprosesseja - spontaania toimintaa: keuhetaan epäjärjestystä, sekaannuksia ja virheitä - merkitykset prosessoidaan ja yhteiset tulkinnat tehdään jatkuvassa dialogissa ja vuorovaikutuksessa
D. Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus
Toiminta ja päätökset kiinnittyvät bifurkaatiopisteeseen - tietoisuus tilanteesta ja ympäristöstä: tunnistetaan, milloin on aika tehdä päätös tai toimia, milloin odottaa - valinnat ja toiminta perustuvat yhdessä prosessoituihin tulkintoihin - pystytään käsittelemään rajoituksia ja vapautta: tunnistetaan realiteetit ja mahdollisuudet - annetaan asioiden tapahtua ilman kontrollia: luotetaan itseuudistumisen prosessiin

TAULUKKO 3. Itseuudistuvien prosessien peruskriteerit (Ståhle, 1998, pohjalta)

4.1 Itseuudistumisen perusta No Brakes Oy:ssä

Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin

No Brakes Oy:n arvomaailma ilmenee asiakkaan arvostamisena, innovatiivisuutena, tasa-arvoisuutena ja vuorovaikutteisuutena. Arvoja ei ole kirjattu sanallisesti ylös, vaan ne on sisäistetty jokaisen toimijan toiminnan perustaksi jokapäiväiseen työhön. Työntekijöiden ja koko yrityksen arvomaailma näkyy kaikessa toiminnassa ja välittyy myös ulospäin asiakkaille. Käytännön toiminnassa arvot näkyvät työntekijöiden kannustamisena uuden luomiseen ja luottamuksena. Heiltä vaaditaan paljon ja annetaan valtaa ja vastuuta päätöksentekoon. Ammattitaitoa ja osaamista arvostetaan suuresti. Ilmapiiri on myönteinen ja turvallinen, jolloin voi helposti esittää myös poikkeavia mielipiteitä. Jatkuvan kehityksen mahdollistamiseksi painotetaan sekä yrityksen si-

säistä dialogia ja vuorovaikutteisuutta että ulospäin suuntautuvaa vuoropuhelua asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

No Brakes Oy:ssä on tunnistettu oman toiminnan tärkeys ja merkityksellisyys eli olemassaolon oikeutus. Yrityksen kilpailuetu perustuu vahvasti asiakaslähtöisyyteen, jota pidettiin muista tilitoimistoista erottavana asiana ja suurena vahvuutena. Asiakaslähtöisyyttä pidettiin myös uudistumisen edellytyksenä. Myös yrityksen työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan perusidean. Eräs heistä kuvaili yrityksen toimintatapaa näin:

”Se lähtee siitä, että asiakas on se ykkönen. Kaikki sen asiat viimeisen päälle ja se muu on se, mitä me luodaan. Se on se ainut on se asiakkaan etu, mitä meidän pitää tehdä.”

Jos valmiita toimintatapoja ei ole, niin niitä pyritään luomaan yhdessä ja yksin. Vanhoistakin toimintatavoista ollaan valmiita luopumaan. Vahvana perustana ovat kirjanpitolait ja -asetukset sekä erilaiset taloushallinnolliset säännöstit, mutta asiakaspalvelun innovatiivisuuteen ja toimintatapojen uudistamiseen kiinnitetään paljon huomiota. Omia toimintatapoja tarkkaillaan ja muokataan aina asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

”Että sitä mukaan kun on tullut eteen joku uusi asia, joka on aikaisemmin tehty tällä tavalla ja heti ajatellaan, että sen voisi tehdä paremmin näin.”

Yrityksessä ei myöskään tyydytä tavanomaisiin ratkaisuihin, vaan

”...kun tilintarkastajat sanovat meille, että hei voisihan tämän kirjata, mutta se ei ole yleinen tapa, mutta se olisi tällaista ekstraa, niin me otamme käyttöön sen ekstran!”

No Brakes Oy:n toiminnassa yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa korostuu ja erilaisten verkostojen rooli on tärkeä. Erilaisten erityispalvelujen tuottamisessa, oman toiminnan kehittämisessä ja asiakashankinnassa verkostot ja niiden hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa.

Kytkeytyminen ja suhteiden luominen

No Brakes Oy:ssä työntekijät ovat positiivisessa mielessä riippuvaisia toisistaan, eli apua vastaanotetaan ja annetaan puolin ja toisin. Osapuolet toimivat suhteissa, joissa molemmat hyötyvät toisistaan tasapuolisesti. Yhteenkuuluvuus on voimakasta, ja sitä tukevat kommunikointi ja palautteen antaminen. Tieto kulkee yrityksen sisällä vapaasti ja mahdollistaa myös yrityksessä tapahtuvan sisäisen kontrollin sekä positiivisen ja negatiivisen palautteenannon:

”... se ehdottomasti on se tinkimätön ammattitaito. Eli meillä ei porukka anna toistensa tehdä virheitä.”

”Meitä on itse asiassa kannustettu siihen, että aina kannattaa kysyä. Ei oo mitään tyhmiä kysymyksiä. Sillä on tosi tärkeää, että tekee asiat oikein.”

No Brakes Oy:ssä ihmisten välisissä suhteissa korostuvat tasapaino ja samanarvoisuus. Hierarkiaa on hyvin vähän. Toimitusjohtajan lisäksi yritystoiminnan strategiseen päätöksentekoon osallistuu nelihenkinen johtoryhmätiimi. Valtakäsité sinänsä koetaan melko negatiivisesti, se ymmärretään pääosin johtamiseen liittyväksi autoritääriseksi ominaisuudeksi tai resurssien hallinnaksi, eikä sillä nähdä olevan innovaatioita edistäviä vaikutuksia. Yleisesti ottaen se päättää, jolla on käsiteltävän asian suhteen paras osaaminen. Tärkeät päätökset tehdään yhdessä viikoittaisessa palaverissa.

Asiakassuhteissa korostuu keskinäinen luottamus, joka myös kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Asiakas koetaan ”yhdeksi meistä”. Asiakkaiden kanssa ei tehdä kirjallisia sopimuksia, vaan toiminta perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä joustavuuteen:

”Et tavallaan, että kun näitä asioita tekee, niin pitää olla luottamus – että ei ole tullut mieleenkään, että asiakkaat eivät jollain tavalla luottais. Meillä on sellainen keskinäinen luottamus. Se on tavallaan samaa porukkaa. Se on itsestäänselvyys.”

”Käytännössä me mainitaan asia sillä tavalla, että jos sä haluat tuoda meille sun kirjanpidon, niin sä voit koska tahansa tulla, ottaa tosta hyllystä sun mapin ja asia on sillä selvä. Sä et oo sidoksissa meihin yhtään hetkeä kauempaa kuin sä itse haluat olla – mä vaan sanon, että et sä haluakaan lähteä, kun sä näet, miten hyvin me palvellaan sua! Ja nauretaan päälle. Tavallaan se ei sido asiakasta. Se on vapaaehtoista, että asiakas on meillä. Asiakkaat kokee sen aivan älyttömän positiivisena.”

Yhteenkuuluvuuteen kuuluu myös riskien ottaminen eli avautuminen ja rohkeus tunnustaa henkilökohtaiset heikkoudet. No Brakes Oy:ssä vuorovaikutus tapahtuu turvallisessa ilmapiirissä. Yrityksessä on keskusteleva toimintaympäristö, jossa jokainen on vaikuttaja.

No Brakes Oy on myös laajasti verkostoitunut monen eri alan osaajiin: yhteistyötä tehdään esimerkiksi lakitoimiston, vakuutusalan asiantuntijan, tietotekniikkaosaajien ja mediaosaajien kanssa. Lisäksi yhteistyöverkostossa on monen eri alan yrityksiä, joiden kanssa kehitetään liiketoimintakonseptia ja innovaatioita yhdessä. Osa näistä yrityksistä on asiakkaita, ja osa kontakteista on syntynyt spontaanien yhteyksien kautta.

Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen

No Brakes Oy:ssä tiedon jakamiseen ja luomiseen kiinnitetään paljon huomiota. Tietomäärän kasvun myötä syntyvää epäjärjestystä hallitaan tietoteknisin välinein. Perustietojen tallentamista tietokantoihin pidetään tärkeänä rutiinitoimintojen helpottamiseksi. Tietoa vaihdetaan paljon myös suullisesti ja spontaani keskustelu ja ideointi on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. Liiallista, perustoimintoja haittaavaa epäjärjestystä halutaan kuitenkin välttää pyrkimällä monistamaan ja paketoimaan parhaiksi koettuja toimintatapoja:

”Ja se mikä me kanssa ollaan otettu käyttöön tällöinen niin kuin keskustelufoorumityyppinen tietopankkijärjestelmä. Kevyt versio siihen. Siihen on tarkoitus ruveta keräämään, kun tulee uusia asioita. Se perusongelmahan siinä on, että ei meinaa löytää aikaa siihen, että laittaisi sen tiedon sinne. Jonkin näköistä systematiikkaa kerätä sitä talteen, ettei se oo vaan jokaisella erikseen omassa päässään.”

”Että joskus kylläkin huomaa, että se menee sellaiseksi liiankin kaoottiseksi, että sen takia huomattiin, että tää tietopankki pitää olla.”

”Nyt on ruvettu huomaamaan, että kun on tullut niin paljon uusia juttuja, ihmisiä rupeaa lähtemään niin sitten jos kaikki on tehty vähän eri tavalla, ja asiat siirtyy toiselle, niin se on sitten hankalaa. On huomattu, että pitäisi kuitenkin olla jonkinlainen yhtenäinen – yhtenäistää sitä. Perustoiminnot vieläkin tarkemmin. Että jos on joku toiminto, jonka joku on todennut hyväksi, niin otetaan se kaikkien käyttöön. Että olis yhtenäinen tapa kaikille.”

Toiminnan spontaaniutta, tiedon vapaata kulkua ja tilanteiden hyödyntämistä tukee avokonttori. Sen lisäksi, että vuorovaikutus on spontaania ja vapaata, on myös joka viikkoinen perjantain ”roskaruokapalaveri” tukemassa dialogia ja yhteisten merkitysten syntymistä.

Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus

No Brakesissa toiminta määräytyy asiakkaiden tarpeiden ja niistä syntyvien tilanteiden mukaan. Asiakasrajapinta toimii informaation lähteenä. Sieltä tullutta tietoa hyödynnetään ja yhdistellään dialogin avulla pyrkimyksenä tuottaa uusia toimintatapoja sekä innovatiivisia palveluja asiakkaille. No Brakes Oy:n toimintaa rajoittavat ja ohjaavat monet säädökset ja lait, joiden puitteet on tarkoin tunnettava. Mutta yrityksen toimintaa ohjaa samalla myös innostus toiminnan kehittämiseen ja uusien mahdollisuuksien jatkuva etsintä – käsin kosketeltavan avoimessa ja innostuneessa ilmapiirissä.

”Musta tää on hirveen rentoa ja vapaata. Ainut on se asiakkaan etu, mitä meidän pitää tehdä. Ja se on se mikä määrää työt, milloin on kiire ja milloin ei. Muuten se on sitten se, miten me nähdään parhaaksi järjestää, se me saadaan tehdä miten halutaan.”

A. Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin No Brakes Oy:llä on vahva identiteetti erilaisena tilitoimistona, jossa toimintaa ohjaavat asiakkaan hyöty ja aito innostus ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa syvällisesti. Organisaatioissa on voimakas me-henki, joka ilmenee vahvana yhteisenä haluna sekä tehdä asiat oikein että kehittää rohkeasti uusia ratkaisuja. No Brakes toimii epäperinteisenä tilitoimistona, back-officena, joka palvelee asiakkaitaan mahdollisimman laajapohjaisesti. Vaikka roolin voi tulkita ekspansiiviseksi (palvelutarjonta laajenee koko ajan, koska organisaatio oppii asiakkailtaan jatkuvasti), yrityksen identiteetti ja erottautuminen suhteessa muihin tilitoimistoihin kirkastuu koko ajan.
B. Kytkeytyminen ja suhteiden luominen No Brakesin henkilökunta työskentelee avokonttorissa, jossa organisaatio pystyy hyödyntämään yhteistä osaamista parhaiten. Työntekijöiden välinen kommunikointi on spontaania ja suhteet näytävät sisältävän paljon keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Sekä sisäisissä palavereissa että asiakassuhteissa rohkaistaan antamaan sekä positiivista palautetta että kritiikkiä. Johtaja korostaa, että palautteen saaminen sekä hyvässä että pahassa on kehityksen perusehto. Yrityksessä vallitsee toisen kuuntelemisen kulttuuri ja työntekijät kantavat vastuun sekä omista asiakkaistaan että yhteisistä asioista. Yritys sijaitsee saman katon alla monen alan konsultti- ja palveluyritysten kanssa, ja on niihin tehokkaasti verkostoitunut. Näin No Brakesin asiakas saa hyödyn lakiasioiden, vakuutusalan, verotuksen, tietotekniikan jne. kattavasta osaamisesta.
C. Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen No Brakesin toimintaa leimaa spontaani kommunikaatio, jossa asiantuntemusta vaihdetaan ja ratkaisuja etsitään yhdessä. Viikoittaiset foorumit ja muut yhteiset kokoontumiset tekevät yhteisen kielen ja yhteisten tulkintojen muodostumisen helpoksi. Vaikka työtahti on hektinen, kontrollointia tai pakottamista ei ilmene. Yllättäviä asioita ratkotaan yhtenäen, hämmennystä ja epäjärjestyttä – jopa kaoottisuutta – keuhkiaan hyvin. Arvot korostavat virheetöntä palvelua asiakkaalle, mutta silti ilmapiiri on rento eikä kyräilyä ilmene. Työtapojen kehittämisestä keskustellaan koko ajan, ongelmia ratkotaan ja toimintatapoja kiteytetään yhteisen keskustelun pohjalta. No Brakes yrityksenä kehittyy jatkuvasti runsaan keskustelun ja pohdinnan kautta sekä oman henkilöstön, asiakkaitten, yhteistyökumppanien ja muiden yritysten kanssa.
D. Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus Valinnat ja toiminta perustuvat No Brakesissa paljolti yhdessä prosessoituihin tulkintoihin. Toiminnan taloudelliset ja lainsäädännölliset rajoitukset ovat kaiken aikaa huomion kohteena ja niihin suhtaudutaan siten, että ne pitää ehdottomasti ja kattavasti tuntea. Samaan aikaan suuntaudutaan yrityksen mahdollisuuksiin: kehitetään uusia kontakteja ja mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa ja kehittää uudenlaisia palveluja. Kaksoisroolitus näkyy myös yrityksen johdossa, jossa toimitusjohtaja on vahva innovaattori ja varatoimitusjohtaja pitää tiukasti langoista kiinni.

TAULUKKO 4. No Brakes Oy:n uudistumiskyvyn perusta

4.2 Itseuudistumisen perusta Tiimiakatemiassa¹⁰

Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin

Tiimiakatemian yhteisöllisyys ja kulttuuri perustuvat voimakkaasti jaettuun ideologiaan ja arvoihin. Niiden avulla yhteisön jäsenet tietävät, miten toimia ja mitä tavoitella. Yhteisön identiteetin määrittelevät *johtavat ajatukset*, joiden perusteella määritellään se, mitä Tiimiakatemia on ja mitä se haluaa toiminnallaan saavuttaa. Johtavat ajatukset koostuvat arvoista, missiosta, visiosta, päämääristä sekä periaatteista. Arvot puolestaan koostuvat ihmissuhteista, tekemällä oppimisesta ja käytännönläheisyydes-

¹⁰ Tämän alaluvun aineistona on muun materiaalin lisäksi käytetty myös Tiimiakatemian toiminnasta kertovaa kirjaa Tiimiakatemia – tositarina tekemällä oppivasta organisaatiosta, Leinonen, Partanen & Palviainen, 2002.

tä, tiimiyrittäjyydestä, jatkuvista kokeiluista ja uuden synnyttämisestä sekä matkustamisesta.

Ihmissuhteet ja verkostot nähdään välttämättömänä edellytyksenä liiketoiminnalle, mutta ns. normaalissa koulusysteemissä näitä ei juurikaan käsitellä, varsinkaan käytännön tasolla. Tiimiakatemiassa opiskelijat joutuvat rakentamaan itse omat verkostonsa alusta lähtien ja opettelemaan vuorovaikutusta todellisten verkostojen välityksellä. Tällä tavoin opitaan itseorganisoitumista, vastuunkantoa sekä yhteistyötä muiden systeemien kanssa.

Tiimiakatemian missiona on valmentaa ja synnyttää rohkeasti yrittäjiä ja päämääränä on kannustaa jokaista tiimiläistä luomaan itselleen unelmiensa työpaikka.

Tiimiakatemian periaatteet ovat:

- Vaalimme kulttuuriamme ja jätämme perinnön tuleville tiimeille.
- Opimme ja teemme tulosta yhteistyössä asiakkaidemme kanssa. Toimintamme on oltava tuloksellista ja näkyvää.
- Jokaisen tiimiakatemiaisen on ymmärrettävä toimintamme kokonaisuus, luotava uutta tietoa ja levitettävä sitä läpi organisaation.
- Kaikki lähtee aina yksilöstä. Tiimin jäsenen on ansaittava teoillaan jäsenyytensä tiimissä joka päivä. Vapaus tuo vastuuta ja siksi emme syytä toisia vaan ainoastaan itseämme.
- Uudet kolahdukset tulevat dialogista ja keskustelusta, kokemusten jakamisesta ja havainnoista.
- Jokaisen tiimin on tutkittava, mitä lisäarvoa se tuo Tiimiakatemialle. Tiimiä hoidetaan kuin omaa yritystä. Kehitämme itseämme tiimissä, jossa jokainen auttaa toinen toistaan. Suoritukset ohjaavat toimintaamme.

(Tiimiakatemian johtavat ajatukset 2003–2004)

Tiimiakatemian visiona on olla 19.1.2008 yrittäjyyden huippuyksikkö (YHY).

”Me keksittiin välitavoitteena tää Suomen Harvard, siis paras paikka oppia yrittäjyyttä käytännössä ja teoriassa. Itse asiassa tämä rupee täältä hämärtymään, kun me löydettiin vuosi sitten tämä YHY eli yrittäjyyden huippuyksikkö – siihen on nyt neljä vuotta.”

Identiteettiä ja itsetuntemusta rakennetaan tiimeissä myös roolien kautta. Tiimin vetäjät, jotka ovat samalla tiimin perustaman yrityksen toimitusjohtajia, roolittavat tiiminsä, ja näin jokainen saa oman ”mentaalisen käsikirjoituksen” tehtävänsä suorittamiseen. Roolien sisäistäminen ei ole aina yksinkertaista. Toimitusjohtajan roolissa täytyy olla rohkeutta ja riskinsietokykyä sekä halua ja uskallusta tehdä ratkaisuja.

”Kun tässä on kaksi juttua – pitää muistaa – et on ne työtehtäviin liittyvät [hakkaa nyrkkiä kättä vasten] funktionaaliset roolit, ja sitten on nämä tiimityöskentelyyn liittyvät tiimiroolit. Sitä on hirveän vaikeaa tajuta... tää on niin monimutkainen... valmentajalla pitää olla hirveesti kokemusta. Se ymmärtää nämä jutut ja pystyy sitten noille selittämään, että niillä on kaksi juttua: että se on se tiimi ja sitten on vielä se yritys, ja sitten tämä on viisi kertaa vaikeampi: tiimiyritys. Niin että se ei riitä, että siellä pelataan niissä yksilörooleissa, mitkä on niitä työtehtävärooleja, että joku vastaa taloudesta, joku on toimitusjohtaja [hakkaa nyrkkiä

pöytään], mutta sittenpä onkin, silloin kun tehdään epäselviä toimeksiantoja ... niin siinäpä onkin sitten ne ryhmäroolit edessä. Joku ottaa sen puheenjohtajan roolin, joku on sheippi ja koordinoija ja tiimipelaaja ja näin.”

Kytkeytyminen ja suhteiden luominen

Uudet opiskelijat, jotka aloittavat opintonsa Tiimiakatemiassa, muodostavat heti alussa 15–20 hengen tiimejä, jotka pysyvät kokoonpanoltaan samanlaisina koko opiskelun ajan. Uusia tiimiläisiä kutsutaan pingviineiksi, jotka symbolisoivat hieman epävarmoja ja arkoja, laumassa kulkevia opiskelijoita. ”Pingviinit” kulkevat laumassa, nyökyttelevät päätään samassa tahdissa ja ovat samaa mieltä asioista – heidän uskalluksensa omaan ajatteluun ei ole vielä kehittynyt. Mikään tiimi ei kuitenkaan halua itseään kutsuttavan pingviineiksi kauan, vaan tiimi alkaa miettiä itselleen nimeä ja sisustaa omaa toimitilaansa. Nämä kaksi asiaa lisäävät yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutumista. Nimen kautta luodaan kulttuuria ja identiteettiä, ja myös ensimmäiset riidat ja erimielisyydet kuuluvat tähän prosessiin.

Opiskelumenestyksen arvioinnissa Tiimiakatemiassa on luovuttu perinteisestä numeroarvioinnista. Valmentajalta saatavan palautteen tarkoituksena on ennen kaikkea auttaa opiskelijaa henkisessä kasvussa kohti henkilökohtaista mestaruutta. Valmentajan arvio liittyy siis harvoin yksittäiseen projektiin, vaan hän pyrkii arvioimaan opiskelijan kehittymistä kokonaisuutena. Kun valmentaja huomaa yksilön, projektiryhmän tai tiimin onnistuneen tai toimineen esimerkillisellä tavalla, hän kertoo siitä koko yhteisölle esim. kahvitauolla tai käytäväkeskusteluissa. Jokainen valmentaja tuntee myös ylpeyttä yhteisössä tapahtuvasta onnistumisesta, ja positiivisen palautteen antaminen toimii samalla kulttuuria vahvistavana välineenä sekä viestinä koko yhteisölle siitä, millaista toimintatapaa arvostetaan.

”Se keskeinen on, että sä luot myönteisen ilmapiirin. Että niin kuin äsken tuossakin [tarkoittaa treenitilannetta] mä sanoin ihan suoraan ja heittelen näitä. Ne [opiskelijat] on tottuneet ja väistelee ja niitä lentelee ja ne heittelee takas niin kuin tuollakin, enkä mä siitä pahastu yhtään.”

Tiimiakatemiassa yksittäinen opiskelija saa palautetta myös koko yhteisöltä palkintojen muodossa. Palkintojen avulla kerrotaan, minkälaisia asioita yhteisö arvostaa ja minkälaisia arvoja yhteisön kulttuuri vaalii. Toisaalta palkintojen jakaminen vahvistaa myös yhteisön yhteisiä arvoja, kun palkintoja jaettaessa kerrotaan myös perusteet. Vuoteen 2001 saakka kaikki palkinnot jaettiin yksilösuoritusten perusteella. Sen jälkeen palkintoihin on lisätty myös parhaan tiimin palkinto. Yksilöpalkintojen avulla halutaan viestiä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa oman yhteisönsä kehittymiseen.

”Sen takia me aina palkitaan vuosittain – keskeisin palkinto – erittäin päämäärätietoinen yksilö [nyrkkiä pöytään]! Me palkitaan myös yksilöitä eikä pelkästään myös tiimejä. Eli just siis semmoinen tyyppi, joka auttaa sitä jotain joukkuetta löytämään sen päämäärän. Et ehkä... sä et oikeestaan voi luoda kuin sen *mahdollisuuden* toimia [painokkaasti].”

Arviointi on Tiimiakatemiassa joustavaa, koska koko oppilasmenetelmä on joustava ja pyrkii vastaamaan erilaisten oppilaiden ja toisaalta erilaisten ammatillisten vaatimusten tarpeisiin. Jokainen oppilas luo käytännössä oman opetussuunnitelmansa ja siksi jokaisella oppilaalla on oma arviointimallinsa, johon hän kerää palautetta niiltä ihmisiltä, joiden kanssa on tekemisissä.

Tiimiakatemiassa uskotaan, että yhteisön ja oppilaitoksen tulee pitää tuntosarvet herkkinä ympäröivään yhteiskuntaan ja työelämään sekä osata rakentaa joustavuuteen, yksilöllisyyteen ja muutoksiin pystyviä opetussuunnitelmia. Ilmapiiriin tulee olla kannustava, virheitä salliva, tasa-arvoinen ja rohkaista yhdessä tapahtuvaan tekemiseen. Oman toiminnan ja oman oppimisen tarkastelussa välttämättömät reflektointi- ja metakognitiiviset kyvyt kehittyvät luonnollisena osana. Toisaalta oppilas oppii myös arvioimaan muiden suorituksia ja antamaan niistä palautetta. Tätä taitoa tarvitaan myöhemmässä vaiheessa esim. esimiestehtävissä.

Tiimiakatemiassa opiskelija arvioi persoonallisuutensa kehittymistä paitsi tarkastelemalla aiemmin toteuttamiaan projekteja myös tarkastelemalla omaa oppisopimustaan ja omissa tavoitteissaan tapahtunutta muutosta. Näin osaamisen ja persoonallisuuden kehittyminen kulkevat käsi kädessä mukana oppimisprosessissa. Realistiseen itsearviointiin ja omien ajatusten reflektointiin harjoittavat Tiimiakatemiassa tiimien yhteiset lannoitukset, jotka korvaavat perinteiset oppitunnit. Valmentajan johdolla pyritään jatkuvaan dialogiin ja samalla opiskelija oppii perustelemaan omia näkemyksiään ja tarkastelemaan omaa ajatteluaan, ajattelurakenteitaan ja muiden ajattelurakenteita sekä saa palautetta muilta. Tiimiakatemiassa on havaittu, että yhdessä harjoitetun dialogin avulla opiskelijan metakognitiiviset taidot kehittyvät tehokkaammin kuin yksin opiskeltaessa.

”Nämä antavat itse arvosanat – meiltä on otettu valmentajilta arvosanan anto-oikeuskin pois. Me ollaan vain yksi arvosanan antaja. Itse voi merkitä sen vitosen, jos ne on sitä mieltä että vitonen, vaikka valmentaja sanoo nelonen tai kolmonen. Eikä me edes yleensä sano mitään, koska meillä on semmoinen... mä en ruvennu minkään opetusministeriön kanssa taistelemaan, että arvosana annetaan nolla, jos se suoritus on hylätty ja viisi jos se on hyväksytty eli meillä ei ole mitään muuta arvosanaa. Koska kato se on sillä hetkellä, jos asiakas on hyväksynyt tarjouksen, ei se hyväksy kakkosen, ykkösen, kolmosen, nelosen [nyrkkiä pöytään] tarjouksia, vaan se on vitonen – hyväksytty tarjous on vitonen, kun se sillä hetkellä hyväksyy.”

Myös epäonnistumiset tuodaan avoimesti esiin ja niistä opitaan.

”Jos joku on muninut tuossa keskusaukiolla, tulee tykityksiä, että ihmiset kertoo kaikille – jaetaan ne munaukset. Meillä on joka kevät kultamunauskilpailut, palkitaan kaikki suurimmat munaajat, ne saa tuhat euroa perkele palkinnoksi. Suurin munaus, ja hirveen poikaalin kato pystin. Voittajatiimi saa kultamunauskilpailussa ensimmäisen palkinnon; minä voitin viime vuonna toisen palkinnon.”

Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen

Tiimiakatemiassa keskustellaan paljon, ja itse asiassa kaikki toiminta perustuu yhteisten tulkintojen luomiselle, esimerkiksi silloin kun uudelle tiimille yritetään keksiä päämäärää ja toimintasuunnitelmaa. Ilman erilaisia ideoita, informaation runsautta ja synnytystuskia päämäärää ei saada rakennettua.

”Ja nyt tän joukkueen tavoitteen löytäminen... Porukka on treenannut syksystä lähtien, eikä ole vielä löytänyt päämäärää. Nyt on kuusi kuukautta kulunut ja meidän pitäisi kolmessa kuukaudessa löytää se päämäärä. Meillä jostain mättää.”

Usein eri tiimeissä syntyy samanaikaisesti Tiimiakatemian toiminnan kehittämiseen liittyviä innovaatioita. Eri puolilta alkaa kuulua samaan asiaan tai epäkohtiin puuttuvia signaaleja. Yleensä nämä signaalit lähestyvät ongelmaa eri näkökulmista tai ratkaisuideat ovat hyvin erilaisia. Joskus näistä innovaatioista valitaan yksi, joka toteutetaan. Joskus toteutetaan useampia malleja rinnakkain, jotta voitaisiin nähdä, mikä on toimivin ratkaisu ongelmaan.

Tiimiakatemiaan on myös luotu rakenteita, joiden avulla tietoa voidaan jakaa ja varastoida. Suurin osa tiedosta on kuitenkin hiljaista tietoa. Asioista pyritään puhumaan mahdollisimman avoimesti ja uusista asioista keskustellaan mahdollisimman monien ihmisten kanssa. Yhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa tekemisistä, projektissa tapahtuneista ilmiöistä, onnistumisista ja virheistäkin. Ihmiset ovat valmiita kuuntelemaan ja kommentoimaan, jos joku kysyy heidän mielipidettään. Mielipiteiden ja kommenttien kysymistä pidetään tärkeänä toimintaa parantavana voimana eikä toisten häiritsemisenä tai epätietoisuuden ilmauksena. Tiedonjakamisen lähtökohtana on siis avoimuutta korostava asenne, jota on tietoisesti kehitetty ja joka ohjaa Tiimiakatemian opiskelijoiden ja valmentajien toimintaa.

Opiskelijat tottuvat elämään ja toimimaan epävarmassa, joskus jopa kaoottisessa ympäristössä, jolloin heidän on helpompaa sopeutua myös myöhemmin työelämässä kohtaamiinsa kaoottisiin ja dynaamisiin toimintaympäristöihin. Kaikki opiskelijat eivät kuitenkaan hyväksy epävarmuutta ja epäjatkuvuutta.

”Kato kun semmoinen XX-osuuskunta, se hajosi kokonaan, kun siitä lähti kolme avainpe-laajaa – ne eivät kestäneet tätä painetta. Ne lähtivät sinne Rajakadulle [tavalliseen ammat-tikorkeakouluun] takaisin, ne eivät halunneetkaan tätä yrittäjyyttä opiskella. Tuli vähän hankalaksi kun piti itse: ”Me luultiin että Tiimiakatemia antaa projektit”. Mähän sanoin, että ”Eihän teille koskaan kukaan ole antanut mitään projekteja, vaan ne on kaikki haettava tuolta asiakaspinnasta”. Että ei, ei niitä kukaan tule tänne antamaan”.

Tiimiakatemiassa uuden tiedon synnyttämiseen on luotu oma työkalu: *Synnytys*. Sen avulla voidaan luoda sosiaalisia tilanteita, joissa hyödynnetään osallistujien aiem-pia kokemuksia, yhdessä tekemistä ja ajatusten kehittelyä. Uuden tiedon synnyttämi-nen ja jatkuvat kokeilut on mainittu myös Tiimiakatemia arvoissa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asioita ei haluta tehdä niin kuin on aina tehty, vaan etsitään uusia tapoja toimia ja uudenlaisia tapoja ajatella.

Synnytyksen valmistelee yleensä oppimissolu tai tietyn projektin tuottanut ryhmä. Valmisteluun kuuluu synnytyksestä riippuen projektin toteuttamista, kirjallisuuteen tutustumista ja muuta perehtymistä. Aluksi synnyttäjät esittelevät perusasiat muulle osallistujajoukolle. Tämän jälkeen alkaa varsinainen synnytys, jota kutsutaan myös työstämiseksi. Työstämisessä voidaan käyttää mitä hyväksi koettuja menetelmiä ta-hansa, kuten ryhmätöitä, fläppitalkoita, näytelmiä, keskusteluja tai roolipelejä. Työs-tämisen tavoitteena on synnytys-nimen mukaisesti synnyttää asiasta uutta tietoa niin synnyttäjille kuin muillekin osallistujille. Synnytyksen muita tunnusmerkkejä tiedon jakamisen lisäksi ovat hauskuus ja vuorovaikutus. Synnytyksiä toteutetaan Tiimiaka-temiassa tiimien omissa *lannoituksissa*. Lisäksi suurimmista projekteista saatu tieto ja oppi halutaan jakaa muille ja kaikki aiheesta kiinnostuneet ovat tervetulleita synny-tykseen.

”Just tämä tieto ei ole oikeasti näissä missään systeemeissä virrannut ja mä niin kun uskon tähän tietojohdamiseen: mitä enemmän me saadaan aina niin kun share eli jaettua tää juttu tiimien välillä, niin meillä on aina hirveen isoja synnytyksiä tuossa keskusaukiolla.”

24H-synnytys on Tiimiakatemia loppukoe, joka nimensä mukaisesti kestää 24 tuntia ja siihen osallistuvat kaikki valmistuvan tiimin jäsenet. Tilaisuus alkaa sillä, että asiakkaat esittelevät valmistumassa olevalle tiimille 4–5 esimerkkiä, jotka ovat heille ajankohtaisia ongelmia tai kehityshaasteita, joihin halutaan ratkaisuja synnyttä-jiltä ratkaisuja. Synnyttävällä tiimillä ei ole enakkoon tietoa asiakkaista eikä esiteltä-vistä synnytyksesimerkkiaiheista. Kun esimerkit on esitelty, tiimillä on 24 tuntia aikaa miettiä ratkaisut kaikkiin asiakkaan esittämiin ongelmiin tai tehtäviin. Vuorokauden kuluttua asiakkaat saapuvat kuuntelemaan synnyttäjien ratkaisuja ja antavat näille numeroarvosanan 4–10. Numeroarvosana kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä, mutta se ohjaa myös hinnoittelua. Asiakas maksaa tiimin tuottamasta ratkaisusta aiemmin sovi-tun asteikon mukaisen korvauksen. Mikäli asiakas arvioi tehtävän epäonnistuneen, maksaa synnyttänyt tiimi asiakkaalle pienen korvauksen tämän kuluista ja synnytyk-

seen menneestä ajasta. 24H-synnytys on valmistuvalle tiimille testi paitsi ammatillisesta osaamisesta, myös tiiminä toimimisesta, työskentelyn johtamisesta ja esiintymisestä.

Uutta luotaessa syntyy myös uusia käsitteitä ja uusia toimintatapoja, jotka tarvitsevat omat nimensä. Uusien termien ja nimien avulla uusi voidaan erottaa vanhasta ja kun on kyse yhteisöstä, joka luo uutta, uudet nimet ja termit ovat yhteisön keino erottua muista.

Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus

Opettajan rooli on Tiimiakatemiassa vaihtunut valmentajan ja ”kanssaoppijan” rooliin. Valmentajan tehtävä on tukea opiskelijan omaa kehitymisprosessia. Valmentajan on siis oltava valppaana sen suhteen, millaisia pedagogisia toimintatapoja missäkin tilanteessa kannattaa käyttää. Valmiita ja yleispäteviä ratkaisuja tähän ei ole.

”Keskeinen homma eli sun pitää aina tutkia, että milloin sä puutut tilanteeseen: että silloin kun sun pitäisi puuttua, et puutu, ja sitten puutut, kun ei pitäisi puuttua. Ymmärrättehän tän homman? Se on niin kuin just kaikkein... eli se Laotsen kaikkein paras johtamisen määritelmä: ’Me teimme sen itse’.”

A. Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin
Tiimiakatemiassa yhteisön yhteisöllisyys ja kulttuuri perustuvat voimakkaasti ideologiaan ja arvoihin. Niiden avulla yhteisön jäsenet tietävät, miten toimia ja mitä tavoitella. Yhteisön toiminta perustuu <i>johtaviin ajatuksiin</i>, joiden perusteella määritellään se, mitä Tiimiakatemian on ja mitä se haluaa toiminnallaan saavuttaa. Johtavat ajatukset koostuvat arvoista, missiosta, visiosta, päämäärästä sekä periaatteista. Arvot puolestaan koostuvat ihmissuhteista, tekemällä oppimisesta ja käytännönläheisyydestä, tiimiyrityksestä, jatkuvista kokeiluista ja uuden synnyttämisestä sekä matkustamisesta. Ryhmäidentiteettiä muodostetaan myös ryhmäroolien kautta. Tiimien toimitusjohtajat roolittavat tiimin jäsenet, jonka pohjalta pystytään hallinnoimaan selkeämmin tiimin toimintaa. Rooli on ikään kuin sanaton toimintaohje suoriutua annetusta tehtävästä. Opiskelijat joutuvat jatkuvasti arvioimaan omaa kehitystään, suoriutumistaan ja tavoitteittensa muuttumista kirjoittamalla mm. esseitä tai käymällä palautekeskusteluita valmentajansa kanssa.
B. Kytkeytyminen ja suhteiden luominen
Yhteenkuuluvaisuuden tuottamisen prosessi alkaa Tiimiakatemiassa noviisivaiheesta, jolloin kaikki ovat vielä turvallisesti yhtä mieltä kaikesta eikä luottamusta omiin näkemyksiin ole vielä syntynyt. Tiimin rakentamisvaiheessa, jolloin keksitään nimi ja luodaan toimintatilat, alkaa kehittyä erillinen identiteetti ja kulttuuri, jossa koetaan turvallisesti ensimmäiset ristiriidat ja konfliktit. Palauttejärjestelmä on kattava: oppilaat arvioivat jatkuvasti sekä omaa kehitystään että toisten tiimin jäsentensä kehitystä. Lisäksi palautetta saadaan valmentajalta sekä asiakasyrityksiltä. Koska muodollisia valtarakenteita on varsin vähän, suhteet muodostuvat tasavertaisiksi, palautetta annetaan paljon ja sekä kritiikkiä että uusia ideoita uskalletaan esittää rohkeasti.
C. Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen
Opiskelija tottuu elämään ja toimimaan kaoottisessa ympäristössä, ja siten heidän on yleensä helppo sopeutua myös myöhemmin työelämässä dynaamisiin toimintaympäristöihin. Tätä kaaoksen sietoa he oppivat mm. uutta osakuntamuotoista tiimiyritystä perustaessaan, toimintaa suunnitellessaan ja päämäärää asettaessaan. Tietoa virtaa yhteisön tiimin sisällä, eri tiimien välillä ja asiakasrajapinnoissa. Myös kehitysprojekteissa on ymmärretty kaaoksen merkittävä rooli. Usein eri tiimeissä syntyy samanaikaisesti Tiimiakatemioiden toiminnan kehittämiseen kuuluvia innovaatioita. Eri puolilta alkaa kuulua samaan asiaan tai epäkohtiin puuttuvia signaaleja. Tiimiakatemioiden yhteisö käsittelee jatkuvasti kirjattuja linjauksia ja perustehtävää sekä yhteisönä, tiimeissä että yksilöllisesti. Jatkuva merkityksen löytäminen ja tulkintojen luominen on tärkeä osa oppimisprosessia.

D. Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus

Tiimiakatemian toiminta perustuu kautta linjan yhteisiin tulkintoihin ja niiden pohjalta tehtyihin päätöksiin. Opiskelijat saavat käytännön asiakaspalautteen ja onnistumisten kautta kokemuksia siitä, miten tehdyt päätökset toimivat, eli onko tilanne tulkittu oikein ja tehty siinä uusia mahdollisuuksia tuottavia päätöksiä. Valmentajien toiminta perustuu tilannetietoisuuteen siitä, milloin syntyneet tilanteet vaativat puuttumista ja milloin on syytä antaa prosessin edetä omalla painollaan.

TAULUKKO 5. Tiimiakatemian uudistumiskyvyn perusta

4.3 Itseuudistumisen perusta Crazy Townissa

Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin

Crazy Town on määritellyt hyvin huolellisesti olemassaolonsa *kartoittamalla* ensin yhteisön olemassaolon mielekkyyden, mukana olevat yritykset, oikeat ihmiset, potentiaaliset asiakkaat, tilat sekä muut resurssit. Kartoittamisen keskeisinä työkaluina käytettiin henkilökohtaisia haastatteluita, yhteisiä kohtaamisia ja keskusteluja. Tällä tavoin jokainen sai mahdollisuuden osallistua tulevan yhteisön identiteetin ja toimintakulttuurin määrittelyyn: mitä me olemme ja miksi me haluamme tulla. Samalla määriteltiin myös arvot, periaatteet ja päämäärät.

”Meillä on aina tietyt tavat toimia ja arvot – eivät niinkään seinään kirjoitetut arvot – vaan että meillä kuitenkin tavallaan on oma tietty tapa toimia.”

Haasteelliseksi yhteisössä toimimisen tekee juuri sen monimuotoisuus ja moniulotteisuus. Jokaisella pienyrityksellä on oma yritysidentiteettinsä ja liiketoimintakonseptinsa, ja yrityskeskittymän yhteisöllisyys puolestaan tuo uuden ulottuvuuden jokaisen yrityksen toimintaan. Myös henkilökohtaisten roolien jatkuva täsmentäminen on tärkeää Crazy Townin yrittäjille.

”Mun oma rooli on, siis meidän työyhteisössä, voisi sanoa siinä järjestyksessä, että ensimmäisenä oman yrityksen, työyhteisön johtaja ja samalla niin kun toiseksi sen liiketoiminnan johtaja. Se liiketoiminnan johtaminen tapahtuu niin kuin enemmän, mä olen pitkään jakauttanut roolitusta näiden ”pormestarin”, kollegan samasta yrityksestä kanssa, mutta mulla on ehkä vähän vahvempi vastuu henkilöstön johtamisesta. Sitten meillä tässä hullussa kaupungissa on erilaisia rooleja ... On meillä olemassa ihan virallinen ja juridinen hallituskin tässä. Me ollaan itse asiassa perustettu ihan osakeyhtiö tähän Crazy Townin ympärille.”

Crazy Town on kohtaamispaikka ja verkosto, joka toimii sparrausympäristönä kaikille jäsenilleen. Yritykset toimivat toinen toistensa konsultteina – ympäristö elää ja on jatkuvasti liikkeellä. Vastuu johtamisesta, kehittämisestä ja epäkohtien korjaamisesta on jokaisella. Yhteisön kehittymisestä ja suunnasta päättävät yhteisössä toimivat yritykset. Eteneminen on harkittua ja yhteiseen päätöksentekoon perustuvaa.

”Tänne on aika paljon itse asiassa ollut kyselijöitä ja hakijoita. Me ollaan saatu lähinnä uuden tyyppisenä yrittäjäyhteisönä aika paljon julkisuutta. Sitten on ollut aika paljon kyse-
lijöitä, mutta ei me tavallaan ihan ketä tahansa haluta ottaa, että tähän yhteisöön me toki
pyritään pitää sellanen maltillinen kasvu, muuten se porukka hajoaa, jos se suhteessa sii-
hen yhteisön kokoon kasvaa yhtäkkiä liikaa. Sitten on tiettyjä palveluita, mitä me tietoisesti
haetaan: mainostoimistoa, tilintarkastuspalveluita ja kirjanpitojuttuja – tällaiset, mitä
jokainen firma tarvitsee tällä hetkellä. Mikä niin kuin on huomattu, että se toisi sitä syner-
giaetua, kun olisi samassa yhteisössä.”

Kytkeytyminen ja suhteiden luominen

Crazy Townissa noudatetaan avoimuuden politiikkaa, joten palaute pyritään antamaan välittömästi, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kommunikointi on työväline, jota käytetään monimuotoisesti ja eri painoarvoilla.

Crazy Townin valtarakenteet ovat hyvin matalat, sillä kaikki voivat yhteisöllisesti vaikuttaa yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja ratkaisuihin. Epävirallisia valtarakenteita syntyy kuitenkin yhteisön vuorovaikutuksen pohjalta jatkuvasti. Systeemi laajenee ulospäin verkostoitumalla, mutta pyrkii samanaikaisesti säilyttämään sisäiset verkostot tehokkaina.

”Epämuodollisia [valtarakenteita] on ehkä semmoiset, että meillä on kaksi henkilöä, jotka ovat tavallaan perustajajäseniä ja pikkasen kokeneempia, niin heillä on vahvempi yhteinen kokemuspohja, et me ollaan tunnettu vuosia ja tehty töitä yhdessä vuosia, niin meillä syntyy tiedostamatta semmonen hiljainen ajatustenvaihto, että kun istutaan tuossa vierekkäin tai ollaan jossain palaverissa tai jossain, me saatetaan puhua keskenään ajatuksista ja unoh-
taa sitten kertoa muille. Se on tietyllä tavalla semmoinen valtarakenne, vaikka sillä ei tie-
toisesti tarkoita määrämään ketään ulkopuolelle, mut se, että joku jää tiedon ulkopuolelle,
niin se on semmoinen epämuodollinen valtarakenne. Me on tiedostettu se ja pyritään pur-
kamaan sitä aina välillä. Vähän niin kuin pyritään valitsemaan työpareja sillä tavalla.”

”Me haetaan verkostoja tietyistä kentistä, missä me toimitaan. Esimerkiksi yksi on tuollai-
nen laaja oppimisen kenttä ja siellä me ollaan oltu luomassa tällaista society of organiza-
tional learningiä – mikä on Suomessa tällainen maailmanlaajuinen oppimisen ja oppi-
vien organisaatioiden verkosto. Sitten yrittäjyyden kenttä on toinen kenttä. Siellä me ol-
laan hallinnoimassa nuorten yrittäjien valtakunnallista verkostoa, tehdään tällaisia val-
takunnallista nuorten yrittäjien tapahtumaa Suomen Yrittäjien kanssa. Ja sitten on tämä
työhyvinvoinnin kenttä, joka on ehkä semmoinen uusin, missä me tällä hetkellä toimitaan.
Ne liittyy varmaan osittain niitten tiettyjen osaamishankkeiden ja tiettyjen ihmisten kanssa
toimimiseen, jotka on keskeisen tiedon lähteenä.”

”Sitten on tietty tiiviimmät verkostokumppanit, kenen kanssa sitä työtä vahvemmin tuote-
taan – meillä se on tämä hullu kaupunki tässä ja sitten osittain tuo Tiimiakatemia on meille
semmoinen vahva kumppani, että me tehdään edelleen sieltä paljon niitten opiskelijoitien
kanssa yhteistyötä ja muutamien siellä olevien yritysten kanssa.”

Innovatiivisessa yrityksessä valta nähdään mielellään jalkautettuna tekijöille. Sitä kautta johtaja voi vahvistaa luottamusta ja kannustaa rohkeuteen kokeilla uutta ja erilaista.

”Keskeisimpänä on se, että sen vallan osaa jakaa takaisin niille ihmisille. Et kun joku antaa sulle oikeutukset, niin jos sä pidät sen vallan itselläsi, niin todennäköisesti silloin se uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyminen pysyy myöskin sulla itselläsi. Se on varmaan se tärkein rooli, että uskaltaa antaa sen porukalle ja sitten ne antaa sen sulle takasin – aivan varmasti, jos sen vain näin uskaltaa tehdä.”

Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen

Crazy Townissa eletään jatkuvassa vuorovaikutuksessa jo fyysisten toimitilojenkin takia. Yhteisön jäsenet kommunikoivat ja jakavat tietoa niin virallisissa kuin epävirallisissakin asioissa. Näin ollen informaation määrä on runsas ja monipuolinen.

”Yhteisön ajatuksen voimassa on iso merkitys uusien ideoiden syntyyn. Siinä yhteisössä – tuommoisessa verkostossa – siinä on pikkasen erityyppisiä osaamisia, että on tietoisesti semmosia osaamisia, mitkä tukee toisten osaamisia, meidän oma yritys ja sitten on ”Vil-linikkarit” tuossa vieressä, niin tavallaan toimitaan samassa kentässä, mutta tehdään pikkasen eri – he keskittyy kouluttamiseen ja me keskitytään pikkasen isompiin oppimistapahtumiin. Kyllähän selkeitä synergiaetuja syntyy.”

Crazy Townissa yhteiset merkitykset luodaan yhteisellä kielellä ja yhteisillä tarinoilla. Toimintakulttuurissa näkyy selkeästi Tiimiakatemiassa opitut mallit.

”Tiimiakatemian malleja ehkä hyvinkin paljon, tai sanotaan, jos ei Tiimiakatemian malleja, niin sieltä tavalla tai toisella kerättyjä oppeja. Tiimiakatemioita ehkä tässä teoreettisessa viitekehyksessä, niin siellä on muutamia sellaisia malleja, mitkä ovat muita malleja vahvempina vaikuttajina. On tää Sengen oppivan organisaation malli ja sitten tämä Nonakan tietoteoria ja sitten Ian Cunninghamin itseohjautuvan oppimisen teoria. Me on näistä varmaan mallina vahvimmin käytetty tuota Nonakan tietoteoriamallia, mitä sovelletaan oikeastaan kaikissa meidän oppimistapahtumissa ja tuotteissa.”

Crazytownilaiset hyödyntävät Nonakan tietoteoriaa monipuolisesti toiminnoissaan. Sitä käytetään mm. erityyppisissä ideointipalavereissa ja asiakastilaisuuksien suunnitteluissa kiteyttämään ideat ja ajatukset punaiseksi langaksi.

”Toinen tähän tietoteoriaan liittyvä Nonakan kehittämä malli on tämä Ba-malli, missä on tavallaan tämä jaettu tila, että meidän koko yrityksen nimi [Business Arena] juontuu tästä Nonakan Ba-ajatuksesta: jaetusta tilasta. Sitten on olemassa, jos sitä miettii tuommoisessa yhteisöllisessä oppimistapahtumassa tai semmosessa tilassa, niin pitää olla olemassa se sosiaalinen konteksti, tällainen sosiaalinen, jaettu tila, että ihmiset jakaa ajatuksiaan keskenään. Sitte on tää fyysinen jaettu tila – että se on tavallaan turvallinen ja luonnollinen tila jakaa ajatuksia ja synnyttää yhdessä uutta tietoa. Esimerkiksi tällainen tila tässä näin sopii siihen huomattavasti paremmin kuin kuiva auditorio, missä ihmiset istuu ja lähtöasetelma on se, että sä et pysty luomaan uutta tietoa näitten ihmisten kanssa ja yleensä niin kun katsot selkää siinä edessä. ... Ja sitten on tämä mentaalinen jaettu tila, että me aina mietitään sitä, että mitkä on näiden oppimistapahtumaan osallistujien – onko niillä joku

yhteinen tavoitetila tai yhteinen tarkoitus, että miksi ne on siellä? Mikä se on niin kun se niiden oman työn haaste ja tavallaan se, että tämmöisten yhteisten tavoitteiden löytäminen tuolla mielen sisällä, niin se luo sitten sen saman suuntauksen sille porukalle ja tavallaan luo sellaisia tahtotiloja, että semmosissakin firmoissa, niin kuin esimerkiksi jossain workshop-työskentelyssä, se on erittäin tärkeää, että kun haetaan jotakin visiota tai suuntaa, että löydetään niitä yhteisiä tahtotiloja.”

Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus

Crazy Townissa toiminta on dynaamista ja perustuu itseorganisoitumiseen. Kuitenkin samanaikaisesti yhteisö pyrkii rakentamaan näkymättömiä struktuureja systeemin säilyvyyden suojaamiseksi. Tällä toiminnalla halutaan hallita muutosta ja säädellä omia systeemisiiä rajoja.

Yhteisön dynamiikka perustuu avoimeen, yli toimialarajojen hyödyntävään ajatus- ja osaamisenvaihtoon, joka synnyttää luovuutta ja lisää erilaisten ratkaisumallien kehittymistä. Aika luo historiaa, joka on tärkeää informaatiota yhteisön kehitystä silmällä pitäen. Historia kertoo sen kehityksellisen polun ja tarinan, jota kautta ollaan tultu tähän päivään. Dynaamisessa ja turbulentissa ympäristössä päätökset joudutaan tekemään useinkin ad-hoc. Kuitenkin innovatiivisissakin yrityksissä tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä ja pitkäjännitteistä suunnitelmallisuutta – kuitenkin unohtamatta valmiutta ”elää hetkessä”.

”Mä pidän erittäin tärkeänä intuitiivista toimintaa ja hetkessä elämistä – just jos miettii johtamistyötä ja ihmisten kanssa toimimista, niin siinä keskeinen osa on sitä, että pyrkii... Toisaalta niin kun se kumpuaa varmaan sieltä rationaaliselta puolelta – sun pitää niin kun käydä aika analyttisesti ja miettiä, että sä oot itse semmosessa tilanteessa, että ensinnäkin omat tavoitteet on selvillä ja sitten on sen oman työyhteisön, yrityksen tavoitteet on selvillä, ja semmoinen selkeä kokonaiskuva siitä tilanteesta. Mitä niin kun tavallaan tasapainoisemmassa asemassa siinä on, sitä helpompi on toimia sitten intuitiivisesti siinä tilanteessa, että nekin on tavallaan mun näkemyksen mukaan käsi kädessä kulkevia asioita.”

Crazy Town tarkoittaa ennen kaikkea uskallusta tehdä asioita toisin. Ajan kuluttua on vähitellen hahmottumassa, mikä osa toiminnasta saa olla vapaasti kaoottista ja minkä tulee olla systemaattisempaa.

A. Itsen määrittely, identiteetti ja tietoisuus kuulumisesta systeemiin
Crazy Town yhteisö syntyi Tiimiakatemia kasvatien ideasta yhdistää erityyppisiä pienyrityksiä samaan toimitilaan. Identiteetti määräytyi luomisprosessissa määriteltyjen yhteisten arvojen ja päämäärien mukaisesti. Yhteisöön synnyttiin oma valtakulttuuri, kaupunkitarina ja kieli, joka lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumisen astetta. Yhteistä Crazy Townissa toimijoille on aktiivisuus ja halu kehittää omaa toimintakulttuuriaan dynaamiseen suuntaan hallitusti.
B. Kytkeytyminen ja suhteiden luominen
Crazy Townin suhteet perustuvat sisäiseen ja ulkoiseen verkostoitumiseen, jossa sisäiset verkostot kattavat Crazy Town yhteisössä toimivat yritykset, ja ulkoiset verkostot koostuvat yhteistyökumppaneista ja asiakkaista. Kaupungin toimintapolitiikan mukaan jokaisella on vaikutusmahdollisuus ja velvollisuus kehittää toimintaympäristöään. Palaute toiminnasta pyritään antamaan välittömästi ja avoimesti. Tämän katsotaan edistävän luottamusta ja avoimuutta. Valtasuhteet ovat epämuodolliset ja valta näkyy enemmän merkitysten johtamisessa ja yksittäisten toimijoiden uskomuksissa. Valta on muuten delegoitu tekijöille, mutta yhteisöä koskevat päätökset tehdään yhdessä.
C. Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen
Yhteinen fyysinen tila mahdollistaa tiedon runsaan virtauksen ja vaihdon. Tiedon vaihtoon on myös luotu omia foorumeja, joiden luonne vaihtelee teemojen mukaan. Nonakan tietoteoriaa hyödynnetään tiedon kiteyttämiseksi ja punaisen langan löytämiseksi omissa idea ja suunnittelupalaverissa. Kokemusperäinen tieto pohjautuu pitkälti Tiimiakatemia aikoihin ja siellä opittuihin toimintatapoihin ja projekteihin (mentaalisiin malleihin). Niistä ajoista pohjautuu myös rohkeus ja itsetuottamus sekä epävarmuuden sieto. Yhteisöön on syntymässä hallittuja rakenteita, joilla rauhoitetaan vuorovaikutuksesta tulevaa turbulenssia ja hillitään muutoksen vauhtia. Kommunikaatioon kannustetaan ja mielipiteitä vaihdetaan. Merkitykset syntyvät kaupunkitarinoissa ja kulttuurin synnyttämässä rooleissa. ”Kaupunkikulttuuri” ikään kuin mahdollistaa rinnakkaisidentiteetin syntymisen ja tässä roolissa toimimisen.
D. . Valintojen tekeminen ja oikea ajoitus
Crazy Town tarkoittaa ennen kaikkea uskallusta tehdä asioita toisin. Ajan kuluttua on vähitellen hahmottumassa se, mikä toiminnasta saa olla vapaasti kaoottista ja minkä tulee olla systemaattisempaa. Aika antaa myös historiallista perspektiiviä yrityksen kehityksestä ja kasvusta. Crazy Townissa noudatetaan varovaisuuden politiikkaa yhteisön asioita koskien, koska oma historia on vielä niin lyhyt.

TAULUKKO 6. Crazy Townin itseuudistumiskyvyn perusta

5 Uudistuminen organisaation strategisena kyvykkyytinä

Organisaation kyky jatkuvaan uudistumiseen on yksi sen tärkeimmistä menestystekijäistä (esim. Nonaka & Takeuchi, 1995; Teece ym., 1997; Ståhle & Grönroos, 1999). Organisaation uudistumiskyky tarkoittaa sen kykyä ylläpitää nykyisiä menestyslähdeitä samalla kun se rakentaa uusia vahvuuksia tulevaisuutta varten (Pöyhönen, 2004). Tämä ei voi tapahtua ainoastaan myötäilemällä ympäristössä tapahtuvia muutoksia, vaan kyse on ennen kaikkea organisaation sisäsyntyisestä uudistumiskyvystä eli muutosten luomisesta organisaation omista voimavaroista ja osaamisesta käsin.

Uudistumiskykyä luonnehtivat seuraavat ominaisuudet:

- Uudistumiskyky perustuu organisaation aineettomaan omaisuuteen eli siihen, mitä organisaatiossa osataan ja tiedetään, ei sen materiaalisiin resursseihin.
- Uudistumisessa on ennen kaikkea kyse siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten siellä toimitaan, sen jokapäiväisen ruohonjuuritason dynamiikasta.
- Uudistuminen lähtee ihmisistä ja heidän välisestään vuorovaikutuksesta. Teknologia voi tukea tätä vuorovaikutusta, mutta sen rooli on toissijainen verrattuna ihmimilliseen toimintaan.
- Uudistumiskyky on koko organisaatiojärjestelmän ominaisuus. Se muodostuu siitä, miten johdonmukaisesti organisaatio pystyy toimimaan yhtenä kokonaisuutena.
- Uudistumiskyky ennakoi organisaation tulevaisuuden menestystä. Uudistumiskyvyn prosesseja tarkastelemalla voidaan ymmärtää ja kehittää organisaation tulevaisuuden potentiaalia
- Organisaation uudistuminen liittyy sen strategiaan. Se, minkä tyyppistä uudistumista organisaatiossa tarvitaan, riippuu sen perustehtävästä ja strategiasta. Toisaalta organisaation on kyettävä uudistamaan myös strategioitaan.

(mukaillen Pöyhönen, 2004)

Pystyäkseen jatkuvaan uudistumiseen, organisaation on kyettävä toteuttamaan kolmen tyyppisiä uusiutumisprosesseja: 1) olemassa olevien toimintatapojen tehokas uusintaminen, monistaminen, säilyttäminen ja ylläpito, 2) olemassa olevan osaamisen jakaminen, syventäminen ja jatkuva kehittäminen ja 3) uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen ja radikaalien muutosten ja innovaatioiden kehittäminen. Resurssien rajallisuuden vuoksi mikään organisaatio ei tietenkään pysty panostamaan kaikkiin kolmeen uusiutumisprosessiin yhtä paljon samanaikaisesti, eikä tämä olisi edes tarkoituksenmukaista. Organisaation tulee pystyä toimimaan strategisesti kyvykkäällä tavalla, eli priorisoimaan toimintaansa ja keskittymään sen uudistumistyyppin toteuttamiseen, joka tehokkaimmin tukee sen arvon luomisen strategiaa. Esimerkiksi tuotantolaitoksen perustehtävänä on valmistaa luotettavasti samankaltaisena pysyviä tuotteita, ja tällöin sen kannalta uudistuminen tarkoittaa ennen kaikkea kykyä korjata mahdolliset häiriöt tuotantojärjestelmässä ja palauttaa sen toimintakyky mahdollisimman nopeasti. Mainostoimisto puolestaan on esimerkki organisaatiosta, jossa pyritään tuottamaan uusi luova ratkaisu jokaisen asiakkaan tarpeisiin, mikä edellyttää radikaaliin uudistumiseen keskittyvää toimintatapaa.

Vaikka organisaation tulisikin painottua sen tyyppisen uudistumisen toteuttamiseen, joka parhaiten tukee sen perustehtävän saavuttamista, on tärkeää, että jokaisella organisaatiolla on kyky soveltaa myös toisia uudistumistapoja tukevia toimintamalleja tarpeen mukaan. Mainostoimistonkin täytyy rakentaa joitain tukijärjestelmiä ja prosesseja, jotka pysyvät samoina asiakastapauksesta riippumatta, kuten esimerkiksi laskutukseen liittyvät toimintaketjuja ja dokumentteja. Vastaavasti tuotantolaitoksessaakin saattaa syntyä mahdollisuuksia toimintamallien kehittämiseen, kun huomataan

että kenties vanha ja vakiintunut toimintatapa ei olekaan laadukkaita tai kustannustehokkaita – ja tällöin on organisaatiosta löydettävä tilaa myös toimintatapojen kehittämiseksi ja muuttamiselle. On tärkeää tiedostaa, että innovatiivisinkin organisaatio voi tehdä huonoa tulosta, jos se ei kykene kytkemään rutiininomaisia prosesseja ja mekaanisia järjestelmiään tukemaan innovaatioprosesseja.

Tapausesimerkkeinä tutkituista organisaatioista tuli selkeästi esille tämä sama ajatus onnistuneesta innovatiivisuudesta tasapainotteluna ”*hörhöilyn ja rationaalisuuden*” tai ”*luovan ja operatiivisen puolen*” välillä. Esimerkiksi Crazy Townin Timo Karjalaisen mukaan:

”Yrityksen johtaminen on kuin murtomaahiihtoa. Että pitää välillä vetää visiota ja arvoja ja innovointia, ja sitten pitää olla talous kunnossa ja tuotteet. Et molemmilla pitää niin kun vetää vuorotellen ja vois sanoa, että se on mulle yksi johtamisen keskeisimmistä ajatuksista. Tasapaino näitten juttujen välillä.”

No Brakes Oy:ssä puolestaan hyödynnetään eräänlaista epävirallista kaksoisroolitusta keinona varmistaa kehittämistoiminnan tehokkuus ja tuottavuus. Yrityksen toimitusjohtaja toimii visionäärin ja ideoijan roolissa, kun taas toinen johtoryhmätiimin kolmesta jäsenestä edustaa eräänlaista ”kovaa” peruspilaria yrityksen eteenpäin viemisessä ja huolehtii esimerkiksi siitä, että kehitystyöstä saadaan taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Tällainen kaksoisroolitus mahdollistaa sen, että toisaalta No Brakesissa kyetään jatkuvasti tuottamaan uusia luovia ratkaisuja ja toisaalta pitämään ratkaisut yrityksen strategian ja arvонуontilogiikan puitteissa. Toimitusjohtaja Anne Piironen näkeekin innovatiivisen yrityksen johtamisen yhtenä menestystekijänä onnistuneen tasapainottelun luovan ”*hörhöilyn*” ja rationaalisen toiminnan välissä.

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa oli onnistuttu luomaan hedelmällinen symbioosi toisaalta vapaan, luovan ja kaoottisenkin ideointi- ja kehittämistoiminnan, ja toisaalta tehokkuutta korostavan suunnitelmallisuuden välille. Jännitteitä näiden erilaisten orientaatioiden välillä kyllä löytyi, mutta organisaatiot olivat kuitenkin pystyneet saamaan aikaan riittävän tasapainon erilaisten tavoitteiden ja toimintatapojen välille. Tapausorganisaatioiden toimintojen painottumista voidaan havainnollistaa Pirjo Ståhlen kehittämän tietoympäristäteorian avulla (ks. luku 5.1 ja 5.2).

Yritysten konkreettiset strategiat palautuvat aina niihin tiedostettuihin tai tiedostamattomiin näkemyksiin, joihin kilpailuedun uskotaan perustuvan. Nämä näkemykset ohjaavat strategian muodostumista, mutta viime kädessä strategian toteuttaa koko organisaatio – eivät sen suunnittelijat. Ilman organisaatiota strategia on pelkkä uskomus, idea tai paperi.

Strategia ei dynaamisessa liiketoiminnassa ole staattinen, vaan nykyään kyse on ennemminkin jatkuvasta strategiaprosessista, jossa yhteistä näkemystä muodostetaan sykleittäin. Koska tilanteet markkinoilla muuttuvat nopeasti, myös strategianäkemys on jatkuvan muutoksen kohteena. Henkilöt, jotka yrityksessä osallistuvat strategiaprosessiin, luovat yhteistä näkemystä siitä, miten yritys kulloinkin asemoituu markkinoil-

le, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää ja miten asetettuihin päämääriin parhaiten päästään. Jos tuotteet ja palvelut ovat tietoperusteisia, yritysjohto kykenee näyttämään suuntaa ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä, mutta ei pysty takaamaan tuotteen laatua. Tuote on usein elävää henkilöstössä olevaa tietopääomaa, jota ei voi johtaa käskien eikä ohjelmoida toimimaan oikein. Ketään ei voi käskää innovatiiviseksi, eikä ketään voi ohjelmoida luomaan uutta tietoa. Tietopääomaa johdetaan toisin: kehitetään sellaisia olosuhteita, rakenteita ja ympäristöjä, joissa uuden tiedon luominen on haluttavaa ja mahdollista avainasemassa oleville henkilöille.

Ketkä sitten ovat avainasemassa? Jos tuote on paketoitu ja markkinat vakaat, on helppo määritellä kompetenssit ja fyysiset olosuhteet, joiden avulla ansainta tapahtuu. Mutta jos tuote kehittyy koko ajan (kuten esimerkiksi asiakaskonseptien räätälöinti), määrittely tapahtuu samanaikaisesti itse palvelun kanssa. Se on jatkuvaa hiomista ja kehittelyä, jolla parannetaan sekä tuotetta ja tuotantoprosessia että palvelua. Asiantuntijaorganisaatiossa parhaita kehittäjiä ovat useimmiten ne, jotka ovat itse osana palvelujen tuottamista. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksenteko, tuottaminen ja kehittäminen lähentyvät toisiaan – eli strategia ja tuotanto eivät tietointensiivisessä liiketoiminnassa voi olla kaukana toisistaan. Asiantuntija ei voi kehittää, jos hän ei tunne tarpeeksi yrityksen kokonaisstrategiaa ja päätösten perusteita, koska ilman riittävää ymmärrystä yritystä ohjaavasta strategisesta perusideasta ja suunnasta häneltä puuttuvat keskeiset kehittämisen välineet.

Yrityksen uudistumiskyky ja innovatiivisuus eivät synny tyhjästä. Resursseja ja osaamista voidaan hankkia ulkoa, eli rekrytoida uutta väkeä, ostaa kokonainen yritys tai solmia kumppanuuksia. Mahdollisuuksia kompetenssien hankkimiseen on monia, mutta osaajat eivät yksinään riitä. Ydinkysymys on, miten uusien osaajien tietämys integroituu sekä organisaation muiden osaajien tietämykseen ja toimintaan että yrityksen yleiseen tietovarantoon ja miten se onnistuu aktivoimaan niitä. Tärkeää on myös, millainen vuorovaikutuksen dynamiikka osaajien välille muodostuu, eli tukeeko se tiedon hyödyntämistä vai estääkö se sitä. Tieto kytkeytyy aina kontekstiin ja ihmisiin, eli se syntyy aina inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Siksi organisaatio kykeneekin lisäämään tietopääomaansa vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Siten yrityksen menestyksen ennakoijaksi – tulevaisuuden kilpailueduksi – muodostuu se *toimintatapa*, jonka avulla organisaatio kykenee omaksumaan ja luomaan uutta tietoa nopeasti ja hyödyntämään siten markkinoiden mahdollisuuksia.

Tässä luvussa tarkastelemme, miten yrityksen uudistumiskyky strategisena kyvykkyytenä syntyy. Väitämme, että yrityksen uudistumiskyky perustuu suurelta osin organisaation toimintatapaan ja siihen, että toimintatapa tukee valittua strategiaa ja tuottaa sille lisäarvoa. Juuri nämä seikat muodostavat nopealiikkeisessä liiketoiminnassa tärkeän osan yrityksen tietopääomaa, johon yritysten kilpailuetu nykyisin paljolti perustuu.

Kysymyksemme on edelleen, miten yrityksen uudistumiskyky rakentuu ja miten sitä voidaan johtaa. Väitämme, että *organisaation uudistumiskyky on ennen kaikkea systeeminen kyvykkyys – eli organisaation on kyettävä toimimaan yhtenäisenä järjestelmänä*. Tämä merkitsee samalla sitä, että organisaation yksilöiden vuorovaikutusvalmiuksien ja asiantuntemuksen on oltava korkeatasoisia. Mitä tietointensiivisemmästä liiketoiminnasta on kyse (menestyminen vaatii tietopääoman lisäämistä ja hyödyntämistä sekä nopeaa reagointia muutoksiin), sitä tärkeämpää on se, miten koko järjestelmä käsittelee ja rikastaa tietoa sekä pystyy jalostamaan tiedosta nopeasti lisäarvoa. Tällaisella dynaamisella kyvykkyydellä ei ole suoraa yhteyttä siihen, millaisia teknisiä järjestelmiä yrityksessä käytetään tai moneenko koulutuspäivään sen henkilöstö vuodessa osallistuu. Pikemminkin kyse on siitä, miten yksilöt kykenevät liittymään kokonaisuuteen, mieltämään perustehtävänsä ja roolinsa siinä, käsittelemään tietoa yhdessä toisten kanssa, osallistumaan aktiivisesti yrityksen suuntaamiseen ja kehittämiseen ja miten onnistuneesti tietojärjestelmät tukevat liiketoimintaa. Mitä tietointensiivisempi yritys, sitä tärkeämpää henkilöstön on olla aktiivinen osa yrityksen suoritus- ja innovointikapasiteettia.

Organisaatio tietoa luovana järjestelmänä syntyy aina sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Ihmisten henkilökohtaisen kyvykkyiden lisäksi tärkeää on, miten yhtenäisenä ja tehokkaana kokonaisuutena organisaatio kykenee toimimaan. Kyse on kaiken aikaa tiedon vaihdosta eli tietovirroista: kaikki kehitys ja muutos palautuu aina informaatioon ja nimenomaan sen vaihtoon. Arvokkainkin tieto – olkoon se sitten koodaamattomana ihmisten mielessä tai koodattuna tietopankeissa – tuottaa vain, jos se liikkuu. Eli arvoa syntyy vain silloin, kun informaatioon liitetään uusia merkityksiä ja sillä aletaan kommunikoida. Arvonluontiprosessi palautuu aina siihen, että tiedolla tehdään jotain, tietoa käsitellään, sille annetaan uusia merkityksiä, sitä sovelletaan, testataan, vastustetaan, hylätään tai tuotetaan uusia vaihtoehtoja. Uudistumiskykyiseltä organisaatiolta vaaditaan myös ns. metataitoja eli kykyä ohjata ja kehittää omaa oppimistaan ja jatkuvaa kehitystään. Tähän vaaditaan osaamisen lisäksi halua kyseenalaistaa paitsi omaa toimintaa, myös sen taustalla vaikuttavia oletuksia ja mentaalisia malleja.

5.1 Tietoympäristöjen strateginen merkitys

Organisaatio on vaikuttajien verkosto, jossa kunkin vaikutusmahdollisuuksia säädel-
lään yrityksen johtamisjärjestelmän ja rakenteiden – eli organisoitumisen kautta. Eri-
lainen organisoituminen puolestaan synnyttää yritykseen erilaisia tietoympäristöjä,
joilla on omat lainalaisuutensa, rajoitteensa ja mahdollisuutensa. *Tietoympäristöissä
käsitellään tietoa eri tavalla, ja siksi ne myös tuottavat olennaisesti erilaisia tuloksia.*

Strategisen toiminnan ja uudistumiskyvyn näkökulmasta tällä on yritykselle suuri merkitys.¹¹

Tietoympäristöt mahdollistuvat aina johtamisjärjestelmien ja valtarakenteiden tuloksena. Ne ohjaavat suhteiden muodostumista, tiedon vaihtoa ja osaamisen hyödyntämistä.

1. *Suhteiden muodostuminen ja ihmisten kytkeytyminen toisiinsa*

Tämä voi tapahtua spontaanisti tai kontrolloidusti, eli määräytyä tiukkojen hierarkioiden ja tehtäväkuvien mukaan. Kytkösten määrä ja laatu vaikuttavat siihen, kuinka vahvoja verkostoja organisaatiossa on. Verkostoituminen puolestaan vaikuttaa siihen, miten nopeasti muutokset saadaan menemään organisaatiossa läpi ja miten joustavasti se kykenee toimimaan. Heikot kytkökset ja epäluottamukselliset suhteet heikentävät aina yrityksen kykyä muutoksiin. Vahva hierarkia voi lisätä luotettavuutta, mutta heikentää muutosvalmiutta. Ihmisten väliset suhteet ja yhteydet muodostavat yritykseen sosiaalista pääomaa.

2. *Tiedon vaihto ja vuorovaikutus*

Mitä pidetään yrityksessä oikeana tietona ja ketkä sitä vaihtavat keskenään? Onko tiedonvaihto ja -kehittely vapaata? Miten yhteisiä merkityksiä luodaan ja keiden mielipiteet vaikuttavat kokonaisuuteen? Johtamisjärjestelmä ja -tapa määräävät sen, ketkä kuuluvat keskinäisen tiedonvaihdon verkostoon. Missä syntyy päätöksentekoon vaikuttava tieto: ketkä luovat uutta tietoa, ketkä ovat informoinnin kohteena ja ketkä kokonaan informaatiovirtojen ulkopuolella?

3. *Osaamisen hyödyntäminen*

Millaista osaamista arvostetaan ja millaista osaamista yrityksessä saa käyttää? Pelataanko vain varman päälle vai annetaanko vapautta kokeilla ja epäonnistua? Arvostetaanko innovatiivisuutta, uusia ideoita ja rohkeutta, vai sitä että tekee vain sen, minkä ehdottomasti osaa ja mistä on varma? Kyetäänkö hyvät ideat tunnistamaan ja vahvistetaanko niitä silloinkin, kun ne eivät ole omia?

Se, miten yritys on ratkaissut kontrollin näiden asioiden osalta – joko tietoisesti tai tiedostamatta – määrää, millaisia tietoympäristöjä sinne syntyy. Sääntelyn tuloksena jokaiseen yritykseen muodostuu pääosin kolmenlaisia tieto- ja toimintaympäristöjä: ne voivat olla *mekaanisia*, *orgaanisia* tai *dynaamisia*. Jokainen näistä ympäristöistä on erikoistunut käsittelemään tietoa eri tavalla ja kykenee toimintatapansa tuloksena tuottamaan kilpailuetua omalla tavallaan.

¹¹ Tämä luku perustuu Pirjo Stählen kehittämään tietoympäristöteoriaan. Ks. yksityiskohtaisempi kuvaus Stähle & Grönroos, 1999 ja 2000; Stähle ym., 2003.

Tietoympäristöt puolestaan määräävät sen, miten uudistumiskykyinen organisaa-
tion on mahdollista olla. Mekaanisesta ympäristöstä ei koskaan synny innovaatioita,
eikä dynaaminen ympäristö kykene ylläpitämään tehokasta tuotantolinjaa. Uudistu-
miskykyinen yritys tarvitsee kuitenkin näitä kaikkia, vaikkakin eri suhteissa valitse-
mansa strategian mukaan.

Mekaaninen rakenne – säilyttävä tietoympäristö

Silloin kun yrityksen kilpailuetu saadaan tuotannon automatisoinnilla ja mittakaava-
eduilla, organisaatorakenteen on oltava *mekaaninen*: selkeä hierarkia, määritellyt teh-
täväkuvat ja kodifioitu tietovaranto sekä ylhäältä alas kulkevat hallitut informaatiovir-
rat. Mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna ja siellä vahvistetaan vain
staattisia olemassa olevia rutiineja. Muutos ei ole toivottavaa, koska toiminta perustuu
jo ennalta testattuun tehokkuuteen, ja niinpä työntekijöillä ei juurikaan ole vaikutus-
mahdollisuuksia. Tieto, jota tässä ympäristössä käytetään ja arvostetaan, on tarkasti
dokumentoitua, kirjattua tai koodattua. Kiinnostus tietoa kohtaan määräytyy sen käy-
tettävyyden näkökulmasta. Tavoitteena on saada tieto sovellettua nopeasti, sen on ol-
tava mahdollisimman yksiselitteistä ilman moninaisten tulkintojen mahdollisuutta.
Tiedon virta kulkee ylhäältä alas, eli korkeammilta hierarkian tasoilta alas ruohonjuu-
ritasolle. Virta alhaalta ylös ei ole merkittävää, koska oletetaan, etteivät työntekijät
tuota muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin. Jos muutoksia tehdään, ne tapahtuvat
toisilla tasoilla ja niistä ilmoitetaan sitten informaation, ohjeiden ja käskyjen muodos-
sa työntekijöille.

Nopeasti ajatellen voisi päätellä, ettei uudistumiskyvyllä ole mitään tekemistä me-
kaanisen tieto- ja toimintaympäristön kanssa. Oletus on kuitenkin väärä. Ensinnäkin,
mekaaninen toimintaympäristö staattisine rutiineineen pitää jatkuvuutta yllä silloin-
kin, kun yritys on joiltain osin suurten muutosten kourissa. Ja toiseksi, rutiinit vapaut-
tavat aikaa ja energiaa luovuudelle, ja kolmanneksi, uudistumiskykyä tarvitaan me-
kaanisessa ympäristössä korjaaviin toimenpiteisiin. Mikään ei ole ikuista, ja jo jonkin
toiminnan ylläpitäminen samanlaisena vaatii usein hyvää valmiutta korvata esim. rik-
ki mennyt osa toisella tai sairastunut henkilö terveellä. Uudistumiskyky tässä ympä-
ristössä merkitsee *ylläpitävää voimaa*. Uudistumiskykyä tarvitaan täälläkin, mutta se
on enemmän *uusimista* kuin varsinaista uudistumista.

Toisaalta mekaaninen ympäristö luo siis jatkuvuutta, mutta toisaalta se sisältää
jäykkyyydessään halvaantumisen uhan, jolloin siitä tulee riski koko yritykselle. Monis-
sa tapauksissa kaikesta huolimatta mekaaninen toimintaympäristö muodostaa terveel-
lisen vastavoiman ulkoapäin tunkeville jatkuville muutostarpeille. Myös tietointensii-
visessä liiketoiminnassa tarvitaan mekaanista organisoitumista, vaikka se ei vallitseva
rakenne siellä olekaan. Idean tuotteistaminen innovaatioksi vaatii aina myös mekanis-
tisia organisoitumismuotoja.

Orgaaninen rakenne – kehitystä tuottava tietoympäristö

Toinen organisaatiomuoto on sopeutuva eli *orgaaninen rakenne*. Se sopii maltillisesti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Yrityksen arvonnisa syntyy tällöin räätälöidyistä asiakaskonsepteista ja toimintojen sopeuttamisesta markkinoiden muutoksiin. Kyse on siis jatkuvasta ja asteittaisesta parantamisesta. Tällainen organisaatio perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin ja itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Tietointensiivisyys vaatii kodifioitun tiedon hallittamisen lisäksi etenkin piilevän, kokemuksellisen tiedon käsittelyä. Ei-kopioitavissa oleva asiantuntemus ja tilannekohtainen tieto, sen jakaminen ja prosessointi sekä soveltaminen käytäntöön vaativat organisaatiossa sellaisia valtarakenteita, jotka mahdollistavat tiedon nopean soveltamisen käytäntöön. Eli valtaa on delegoitava ruohonjuuritasolle. Sen lisäksi tarvitaan myös sosiaalisia rakenteita ja selkeästi ilmaistuja normeja, jotka tukevat vuorovaikutusta. Orgaaninen järjestelmä on aina avoin systeemi, joka ylläpitää itseään jatkuvien informaatiovirtojen ja palautesysteemin avulla: Se tarvitsee informaatiota ulkopuoleltaan (*input*), se prosessoi informaatiota sisäisesti (*through put*) ja soveltaa sitä uusina tuotoksina (*output*). Jos tämä informaatiovirta häiriintyy, systeemi menettää toimintakykynsä.

1. Informaatio ulkopuolelta (*input*)

Kehittämisen perusehto on tieto, jota toimiville yksiköille tulee sen ulkopuolelta. Niiden on saatava tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, markkinoiden muutoksista, oman toiminnan tuloksista jne. Jos informaatiota ei saada tarpeeksi ulkoa, edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi ei ole.

2. Informaation käsittely (*throughput*)

Tämä tarkoittaa ulkoa tulleen informaation tulkintaa, eli kokemuksellisen tiedon liittämistä saatuihin faktoihin ja yhteisten tulkintojen muodostamista keskustelun pohjalta. Toimiakseen tarpeeksi luotettavasti dialogin ylläpito vaatii aina sitä varten allokoitua ajan ja tilan – siitä huolimatta, että tietoa saatetaan käsitellä organisaatiossa paljon myös spontaanisti ja satunnaisesti.

3. Tuotos (*output*)

Informaation käsittelyn tuloksena päädytään joihinkin johtopäätöksiin, jotka toteutetaan käytännössä. Jos tiedon käsittelijöillä ei ole valtaa toteuttaa päätöksiään, koko prosessi on turha. Silloin edellytykset jatkuvalle kehitykselle puuttuvat.

Tietoa on tarkoitus kehittää yrityksessä jatkuvasti: sen kerääminen, hyödyntäminen, rikastaminen, käyttö ja tuotteistaminen toimivat kilpailukyvyn perusedellytyksenä. Tämä tarkoittaa, että organisaatio on kyettävä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, eli sisäsyntyiseen kasvuun. Varsinainen tietopääoma syntyy siitä vuorovaikutuksesta, jolla työntekijät liittävät hiljaisen, kokemuksellisen tietonsa käytössä oleviin tietovarantoihin (koodattuihin tai koodaamattomiin). Uudistumiskyky merkitsee sitä, että organisaatio kehittyy kaiken aikaa pienin askelin, koska työntekijät hyödyntävät jatkuvasti syntyviä uusia tulkintoja ja tekevät parannuksia toimintaan niiden pohjalta. Huomattavaa on, että onnistuminen – eli jatkuva kehitys – perustuu kahteen asiaan: toisaalta piilevän tiedon vaihtoon, toisaalta toimeenpano- ja vaikutusvaltaan, jonka avulla kehitystä käytännössä viedään eteenpäin. *Uudistumiskyky orgaanisessa toimintaympäristössä tarkoittaa jatkuvaa, asteittaista kehitystä ja toiminnan sopeuttamista ulkoa päin tuleviin haasteisiin.*

Dynaaminen rakenne – innovatiivinen tietoympäristö

Dynaaminen organisaatiomuoto perustuu verkostoitumiseen, jatkuvaan – radikaaliinkin – uudistumiseen sekä luottamuksellisiin kumppanuussuhteisiin monen eri alan osaamisen solmukohdissa. Mekaaniset ja orgaaniset yritykset ovat hitaita kilpailemaan uudessa taloudessa, jossa innovatiivisuus ja nopeus ovat kilpailuvaltteja. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen, myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä ns. *potentiaalisen tiedon* tunnistamiseen ja käsittelyyn: esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. Potentiaalinen tieto tarkoittaa tuntumia, intuitioon perustuvia aavistuksia, joita on vaikea ilmaista ja jotka edellyttävät kuuntelun kykyä ja taitoa tulkita tilanteita.

Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö rakentuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida ja tietotulvaa osataan käsitellä. Tämä tarkoittaa korkeatasoisia sosiaalisia ja teknisiä valmiuksia sekä korkeatasoista prosessi- ja substanssiosaamista. Dynaaminen tietoympäristö on äärimmäisen kompleksinen, sitä on vaikea kontrolloida, työntekijöillä on paljon itsenäisyyttä ja asiantuntijavaltaa, muutokset ovat nopeita ja heilahtelut suuria. Tietoa osataan käsitellä tehokkaasti sen kaikissa muodoissa – ei ainoastaan kodifioitua ja piilevää, vaan myös kokemuksellista ja potentiaalista.

Dynaamisessa tietoympäristössä organisaation on kestättävä paljon ristiriitoja: intressiristiriitoja ja perusteltujen näkökulmien erilaisuutta. Dynaamisessa ympäristössä tehdään paljon niin sanottua ”turhaa työtä”, eli ideointia, kokeilua ja erehdyksiä, sekä joudutaan kestäämään paljon epävarmuutta ja hämmennystä. Ihmiset elävät myös psykologisesti ja emotionaalisesti heilahtelujen maailmassa: innostuksesta epätoivoon ja päinvastoin. Valmius omien ajatusten ja käsitysten kyseenalaistamiseen tuottaa välillä

niin sanottuja *paradigman muutoksia*: tässä ympäristössä voi syntyä aitoja innovaatioita, jotka kyseenalaistavat ja kumoavat vanhat käsitykset, toimintatavat tai teknologian. Toiminta on erittäin riskialtista yrityksen näkökulmasta, mutta myös voiton mahdollisuudet ovat suuret. Dynaamisen tietoympäristön edellytyksiä ja prosesseja on käsitelty yksityiskohtaisesti luvussa 4.

Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö on aina innovatiivisuuden alkulähde. Silti voidaan sanoa, että dynaamisinkaan organisaatio ei voi olla tulokellinen ilman mekaanista ja orgaanista tietoympäristöä. Dynaamisessa ympäristössä kyetään tuottamaan uusia ideoita ja käynnistämään alati uusia hankkeita ja kokeiluja, mutta ideoiden tuotteistaminen ja loppuun saattaminen vaatii aina myös sellaista systemaattisuutta ja prosesseja, jotka hallitaan vain orgaanisessa ja mekaanisessa ympäristössä. *Uudistumiskyky dynaamisessa ympäristössä merkitsee radikaaleja muutoksia tuotteissa, toimintatavoissa ja niiden takana olevissa näkemyksissä (paradigmoissa).*

5.2 Tietojohdamisen haaste organisaatioissa

Tietointensiivinen yritys on organisaatorakenteeltaan kuin hologrammi, jossa kaikki kolme tietoympäristöä toimivat samanaikaisesti ja liittyvät tarkoituksenmukaisesti toisiinsa. Mitä paremmin yritys kykenee luomaan tehokkaita mekaanisia organisoitumismuotoja, sitä enemmän se kykenee lisäämään tuottavuuttaan skaalaus- ja automatisoinnin kautta. Mitä joustavammaksi ja itseohjautuvammaksi yritys kykenee organisoimaan henkilöstönsä, sitä tehokkaammin se kykenee ylläpitämään kehitystään ja toimimaan etenkin sellaisessa liiketoiminnassa, jossa vaaditaan jatkuvaa tuotteiden räätälöintiä ja asiakaspalvelun kehittämistä. Ja mitä taitavammin yritys oppii toimimaan dynaamisessa yritysympäristössä hyödyntäen ihmisten spontaania oivalluskykyä ja verkostoitumisen mahdollisuuksia, sitä innovatiivisemmaksi se oppii.

Yrityksen valta- ja toiminta- ja teknologiarakenteet määrittävät paljolti sitä, millaisia tietoympäristöjä organisaatioon syntyy. Tietoympäristöt luovat edellytykset ja puitteet sille vapaaehtoiselle tiedonvaihdolle, luomiselle ja hyödyntämiselle, jota ihmiset organisaatioissa toteuttavat.

Tietojohdaminen tarkoittaa kykyä luoda sellaisia tietoympäristöjä, jotka tukevat strategian mukaista tiedon hyödyntämistä ja uuden luomista. Se, miten valtaa ja vuorovaikutusta organisaatioissa säädellään, muovaavat paljolti yrityksen kilpailuedun tietointensiivisessä ja muutosherkässä maailmassa. On kuitenkin huomattava, kuten edellä käsiteltiin, että kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia menneisyydestään. Eli yhtäkkinen vallan delegointi ei välttämättä tuota muutosta organisaatioon, koska ihmiset saattavat olla ottamatta valtaa vastaan ja jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. Muutos vie aina aikaa ja vaatii erityistä tukea, pelkkä rakenteiden muutos sinänsä ei riitä.

Päästäksemme käsiksi siihen, mitä uudistumiskyky tarkoittaa ja miten tietoympäristöt syntyvät, yritystä on tarkasteltava systeeminä – eli yhtenäisenä järjestelmänä. Organisaatiohan on elävä ja äärimmäisen kompleksinen instrumentti, joka viime kädessä toteuttaa yrityksen strategian ja tuottaa sille lisäarvoa. Aivan kuten löytyy työkaluja erilaisiin tarkoituksiin (koko taloa ei voi rakentaa pelkällä vasaralla), organisaatiotkin ovat systeemeinä erilaisia – ja tuottavat erikoistuneen toimintatapansa seurauksena erilaisia tuloksia. Kaikilla organisaatioilla systeemeinä on kuitenkin myös yhteisiä ominaisuuksia, joiden pohjalta niitä voi hahmottaa ja analysoida. Alla oleva taulukko näyttää, miten erilaisia toimintatapoja yrityksen sisäinen vuorovaikutus organisaatioon tuottaa.

	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Tavoite	Pysyvä tehokkuus	Asteittainen kehittyminen	Jatkuva innovaatio
Tieto	Määriteltyä, dokumentoitua, eksplisiittistä	Kokemusperäistä, piilossa olevaa, tacit-tietoa	Intuiitivista, potentiaalista, yhdessä luotua tietoa
Osaaminen	Tarkasti määriteltyä, perustuu yksilöihin	Jatkovaa oppimista, perustuu eri osaamisalojen integroitumiseen	Määrittelemätöntä, metakävykkyyttä
Suhteet	Organisaation hierarkian määrittelemiä	Vastavuoroisia, konsensusseen pyrkiviä	Spontaaneja, verkostomaisia, vetovoimaisia
Tiedonkulku	Yksisuuntaista, niukkaa, hidasta, ylhäältä alas	Monisuuntaista, kollegiaalista, dialogista	Kaoottista, runsasta, nopeaa
Johtajuus	Säädökset, ohjeet, normit	Sovitut toimintatavat, itsearviointi, yhteiset tulkinat	Visiot, missiot, strategiset haasteet
Valta	Vallan suora käyttäminen	Valmentaminen, valtuuttaminen	Jaettu johtajuus, valta sille, joka parhaiten osaa

TAULUKKO 7. Tietoympäristöjen ulottuvuudet (muokattu Stähle & Grönroos, 1999, pohjalta)

Taulukossa 7 esitetään koottuna tutkittujen organisaatioiden toimintojen painottuminen eri tietoympäristöihin. Kaikista organisaatioista löytyy jokaiseen tietoympäristöön kuuluvia toimintoja. Organisaatioiden uudistumiskyvyssä on paljolti kyse siitä, kuinka hyvin yritystä osataan johtaa yhtenä kokonaisuutena ja luoda synergistinen suhde erilaisten tietoympäristöjen välille. Tapausorganisaatioissa on niiden saavuttamista tuloksista päätellen onnistuttu myös tässä erinomaisesti.

Genelec Oy	Mek	Mekaanista tietoympäristöä edustavat perinteiseen hierarkiaan perustuvat organisaatioiden osat kuten tuotantofunktio.
	Org	Asiakaslähtöinen tuotteiden kehitystyö on tyypillinen orgaanisen tietoympäristön piirre. Analyytinen ajattelu, virheiden sietokyky ja niistä oppiminen sekä erilaisuuden hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa ovat orgaanisia elementtejä innovaatiotoiminnassa.

	Dyn	Yrityksessä käytetään enemmän asiantuntijavaltaa kuin hierarkiaan perustuvaa valtaa. Asiantuntijavalta voidaan katsoa kuuluvaksi dynaamisen ympäristön erityispiirteisiin. Luottamukseen perustuva toimintatapa on dynaamisen tietoympäristön elementtejä. Genelec on luonut omalla alallaan radikaalin innovaation, jonka voi nähdä paradigman muutoksena: yritys suuntasi aktiivikäyttämien kehitystyöllä tarkkailukaiutinmarkkinat aivan uuden kehityspolun alkuun.
Halton Oy	Mek	Tietojärjestelmät, kuten palaute- ja ideajärjestelmät, tukevat systemaattista tuotetiedonhallintaa ja tuotekehitysprosessia. Innovaatiotoimintaa ohjaavia rakenteita on käytössä jonkin verran.
	Org	Tuotekehitykselle määritellään selkeät tavoitteet ja suunta, jonka ohjauksessa varsinainen innovointi projekteissa on mahdollista. Dialogimainen toiminta ja asiakasinformaation hyödyntäminen ovat leimallisia yrityksen innovaatiotoiminnalle.
	Dyn	Ongelmien ratkaisussa ihmisiä rohkaistaan pitämään ”ad hoc” -ideointitunteja ja vähemmän strukturoituja palaverieja. Tiedon vaihto on tarvittaessa hyvinkin spontaania.
Bionx Implants Oy	Mek	Laatujärjestelmiä on otettu käyttöön tuotekehitykseen ja tuotantoon pikku hiljaa ajan kuluessa. Yritysjohdo toimii tietynlaisena kontrollerina innovaattoreihin nähden.
	Org	Vuoropuhelut erityisesti kirurgien kanssa tuovat palautetta ja käytännön kehitysideoita innovaattoreiden työpöydälle työstettäväksi. Yliopistosta on omaksuttu tietynlainen akateemisen vapauden ja innovatiivisuuden henki, jota sovelletaan yrityksen innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä.
	Dyn	Yritys loi aikanaan radikaalin innovaation, joka aiheutti alalla paradigman muutoksen: yritys loi kokoaan uuden biohajoavan materiaalin implantteihin ja sitä kautta syntyi kokonainen uusi sovellusalue lääketieteeseen. Yrityksen perustaja on soveltanut poikkeusteellista osaamistaan ja käyttänyt epäortodoksisia lähestymistapoja, jonka seurauksena radikaali innovaatio on voinut syntyä. Yliopistopohjaiset jatkotutkimukset ovat myös olleet selkeitä suunnan näyttäjiä ja ponnahduslautoja yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityksen innovaatiotoimintaa voisi tämän vuoksi luonnehtia lähinnä dynaamiseksi.
No Brakes Oy	Mek	Tietojärjestelmät tukevat kasvavaa tietomäärää ja replikointia. Kirjanpitolait ja -asetukset, sekä säädökset ja ohjeistukset, joihin koko yrityksen toiminta perustuu, edustavat pysyvyyttä ja muuttumattomuutta. Organisaation osaaminen perustuu täsmällisesti hallittuihin ja toteutettuihin perusrutiineihin (kirjanpito, hallinto jne.).
	Org	Toimintaa kuvaa hyvin dialogimainen vuorovaikutus sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa. Toimintaa ja palveluja kehitetään hyödyntämällä asiakasinformaatiota ja yhdistelemällä henkilöstön erityisosaamista. Tätä kautta syntyy sekä hallittua kehitystä että jatkuvaa innovointia. Yrityksen henkilöstö arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa, puuttuu epäkohtiin välittömästi ja etsii parhaita toimintatapoja yhdessä. Selkeitä valtarakenteita ei ole – kukaan ei määrää, miten toimitaan, vaan parhaat toimintatavat etsitään yhdessä konsensuksen kautta.
	Dyn	Tiedon vaihto on hyvin spontaania ja välillä kaoottista eli yrityksestä löytyy <i>potentiaalia</i> radikaaleihinkin innovaatioihin. Perinteinen tilitoimiston liiketoimintakonsepti on hylätty ja luotu uusi toimintaparadigma, jossa tuotetaan jatkuvasti uusia ratkaisuja asiakkaille. Suhteet ovat verkostomaisia ja toiminta kytkee yhteen monen alan asiantuntijoita: lakimiehiä, vakuutusmeklareita, mainostoimistoja jne. Toimintaa kuvastaa suhteiden tasa-arvoisuus. Myös asiakkaita pidetään ”yhtenä meistä”, ja luottamus on tärkeässä asemassa.

Tiimiakatemia	Mek	Mekaanista toimintaympäristöä edustaa Tiimiakatemiassa opintotoimisto, jossa hoidetaan kaikki kirjallinen byrokratia: todistukset, opintorekisteri, sopimukset, palkat yms. Myös tiimien osuuskuntatoiminta sisältää mekaanisia toimintoja, jotka tulevat liiketoiminnan operatiivisesta hoidosta. Mekaanista toimintaympäristöä tarvitaan myös tuotteistamisessa, kun uusi yritys on vielä polkunsu alussa ja tarvitaan käytännön toimintojen järjeistämistä.
	Org	Orgaaninen toimintaympäristö muodostuu reflektoinnissa ja dialogissa Tiimiakatemian yhteisön, verkostojen ja yritysten asiakasrajapintojen kanssa. Myös päämäärien, tavoitteiden ja toiminnan seuraaminen ovat jatkuvaa vuoropuhelua Tiimiakatemiassa, mikä pitää yllä kehitystä ja joustavuutta.
	Dyn	Tiimiakatemia on erinomainen esimerkki dynaamisesta toimintaympäristöstä: mitään ei ole valmiina, vaan kaikki täytyy rakentaa itse suhdeverkostoa myöten. Mitään ei myöskään anneta valmiina, vaan omat toimintastrategiat täytyy rakentaa itse ja oppia virheistä. Toiminnan ennustamattomuus lisää epävarmuuden ja epäjatkuvuuden sietokykyä. Oma kulttuuri, kieli ja tarinat, toimivat metaforina ja toiminnan tehostajina – ne luovat mielikuvia ja merkityksiä, jotka auttavat prosessoimaan nopeasti toimintaa, heittäytymään rooleihin, synnyttämään luovuutta ja generoimaan innovaatioita. Tiedon virta on näin jatkuvaa ja dynaamista, ristiriitoja ja kritiikkiä kehdetään ja hyödynnetään. Tiimiakatemian opetussuunnitelman on dynaaminen, koska sen on oltava joustava ja kyettävä muuttumaan nopeasti erilaisten asiakasyritysten tarpeiden mukaan.
Crazy Town	Mek	Crazy Townissa mekaanista tietoympäristöä edustavat erilaiset yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvät paperi- ja suunnittelutyöt, tarjousten laatimiset yms. toimistorutiinit.
	Org	Torikokoukset, koulutustilaisuudet ja erilaiset palaverikäytännöt edustavat yhteisön orgaanista ulottuvuutta. Jatkuva kommunikointi yli yritysrajojen sekä yhteisen tilan käyttäminen mahdollistavat avoimen ja ennakkoimattoman vuorovaikutuksen. Orgaaniseen toimintaympäristöön kuuluvat myös oman, yhteisen toimintakulttuurin ja kielen rakentaminen, jossa erilaisilla symboleilla ja erityisesti tarinoilla on oma tärkeä merkityksensä. Tarinat luovat ympärilleen erilaisia identiteettejä, jotka yhteisötasolla kokoavat eri yritysten toimijat yhteen, samaan kokonaisuuteen kuuluviksi – toisaalta jokaisella toimijalla on myös oma, erillinen roolinsa omassa yrityksessään.
	Dyn	Dynaamista toimintaympäristöä edustavat mm. asiakkaille räätälöityjen tilaisuuksien järjestäminen ja organisointi, jossa mukana on yleensä myös Crazy Town -yhteisössä toimivien yritysten toimijoita ja ulkopuolisia verkostokumppaneita (esim. Tiimiakatemia). Myös jatkuva ja monipuolinen verkostoituminen lisäävät yritystoiminnan dynamiikkaa Crazy Townin sisällä olevissa pienyrityksissä että itse Crazy Townissa. BusinessArenan toimii fyysisesti dynaamisessa ympäristössä, mutta Crazy Towniin yhteisönä on muodostumassa selkeästi omia toimintarakenteita. Yhteisön laajeneminen asettaa haasteeksi juuri luovan ilmapiirin ja joustavuuden säilyttämisen, koska mitä enemmän yhteisöön tulee mukaan uusia yrityksiä, sitä enemmän tarvitaan rakenteita, jotka takaavat toiminnan sujuvuuden ja joustavuuden. Myös omaehtoista heterogeenisyyttä kaivataan, sillä lähes kaikki nykyisten yrityksen toimijat ovat samoista lähtökohdista – Tiimiakatemiasta – lähtöisin.

TAULUKKO 8. Case-organisaatioiden tietoympäristöt

6 Johtaminen dynaamisessa toimintaympäristössä

Johtajuus dynaamisessa toimintaympäristössä poikkeaa muusta johtamisesta monella tavalla. Johtajuus on jaettua, kompleksista, edellyttää rohkeutta ja elämää epävarmuudessa sekä tilanteiden jatkuvaa tulkintaa. Tulokset tuotetaan yhdessä monien itsenäisten toimijoiden kanssa, usein laajapohjaisessa verkostossa, monien tahtotilojen ristipaineessa. Johtajan on lisäksi kyettävä näkemään uusia mahdollisuuksia ja rakentamaan olosuhteita ja organisaatioita, joissa menestyjät viihtyvät.

Innovaatiot syntyvät dynaamisessa toimintaympäristössä, mutta niiden tuotteistamiseen ja levittämiseen tarvitaan myös mekaanisia rutiineja ja joustavia, orgaanisesti kehittyviä toimintaprosesseja. Tuloksellisuus vaatii siis innovaatioidenkin johtajalta kykyä hyödyntää erilaisia tieto- ja toimintaympäristöjä ja niihin liittyvän vallan käytön hallintaa. Innovaatioiden johtaminen on pääosin vallan siirtämistä sinne, missä on kulloinkin paras asiantuntemus, mutta johtajalta vaaditaan myös valtuuttamis- ja valmentamistaitoa – ja ajoittain jopa autoritäärisen selkeää päätöksentekoa.

Innovaatioympäristöjen kehittäjät ja yritysjohtajat kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joissa käsillä oleva tilanne nähdään monin eri tavoin. He kohtaavat tilanteita, joissa ei ole mahdollista ratkoa ongelmia, koska ei ole vielä edes osattu tunnistaa, mikä ongelma on. Ongelmanratkaisusta lähtevä mekaaninen johtamismalli toimii hyvin vakaassa ja ennakoitavassa toimintaympäristössä, mutta dynaamiseen toimintaympäristöön se ei sovi sellaisenaan. Toimintaympäristön muuttuessa ennakoimattomalla tavalla ennakoimattomin seurauksin johtajat/kehittäjät eivät koskaan tiedä ihan tarkasti, mitä ovat tekemässä tai miten saavuttavat sen, mitä sitten ovatkin tavoittelemassa.

Kehittämistoimintaan vaikuttavat monet tekijät ja tapahtumat, joiden ei ole tarkoitettu vaikuttavan kehittämistyöhön, muun muassa globaalit tapahtumat, elinkeinoelämän tapahtumat, tiedotusvälineiden uutisointi ja mielipidekirjoittelu tai valtiovallan päätökset. Nämä tekevät osaltaan koko kehittämistyön äärimmäisen epävarmaksi. Epäselvässä ja epävarmassa maailmassa strategiat ilmenevät ongelmina, joiden vastaukset nousevat monimutkaisista, tilanteiden ja toimijoiden välisistä prosesseista. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajuus on enemmän tai vähemmän vuorovaikutteinen prosessi, jota kukaan ei voi yksin johtaa.

Kiteytämme tässä luvussa ne kompetenssit, jotka ovat välttämättömiä innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtamiselle. Tarkastelemme dynaamisen toimintaympäristön johtamista kolmitasoisena osaamisena – substanssi-, rakenne- ja prosessiosaamisena – jotka yhdessä johtavat innovatiivisen, itseuudistuvan ympäristön luomiseen.

Substanssiosaaminen sisältää sekä johtamisen kohteeseen – toimialaan ja toimijoihin – liittyvää tietämystä, että yleistä manageriaalista tietotaitoa, esimerkiksi talouden suunnitteluun ja raportointiin liittyvää osaamista. Olemme rajanneet substanssiosaamisen tarkastelumme ulkopuolelle, toisaalta sen vuoksi, että johtajuuteen liittyvästä substanssiosaamisesta on julkaistu runsaasti hyvää kirjallisuutta, ja toisaalta siksi, että innovaatioiden johtaminen liittyy kaikkiin toimialoihin, eikä näiden spesifien piirteiden käsittely olisi yhdessä julkaisussa mahdollista. On kuitenkin hyvä muistaa, että substanssiosaaminen eri muodoissaan, riittävässä määrin on välttämätöntä myös innovaatioiden johtamiselle. Muutoin johtajan on mahdotonta luoda kokonaiskuvaa tai tulkita ympäristön heikkoja signaaleja, nähdä olennaisia kehitystrendejä tai tunnistaa tärkeimpiä toimijoita.

Rakenneosaaminen tarkoittaa kykyä luoda selkeät ja joustavat puitteet kehittämis-työlle. Rakenteelliset tekijät voivat tarkoittaa myös lainsäädäntöä, organisoitumistapaa, innovaatiojärjestelmää ja siinä toimivien organisaatioiden välisiä suhteita. Rakenteet viittaavat organisaatioihin tai muihin instituutioihin, joiden tehtävänä on tukea kehittämis- ja innovaatioprosesseja mahdollisimman hyvin. Rakenteet voivat liittyä myös fyysisiin tiloihin, yhteisyyöhön tai mentaalisiin malleihin organisaatioissa tai niiden välillä.

Prosessiosaamisella tarkoitetaan kykyä luoda ympäristöjä, joihin kehittyy luova jännite eli itseuudistuva dynamiikka. Johtajan ominaisuuksina tämä tarkoittaa substanssi- ja rakenneosaamisen lisäksi persoonallista, energisoivaa karismaa ja kykyä johtaa vuorovaikutteisia prosesseja, luoda sitoutumisen edellytyksiä ja nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia.

6.1 Johtajan rakenneosaaminen

Innovaatioita tukevien rakenteiden luominen

Johtajien työsarkaan kuuluu sekä muodollisten (ennalta suunniteltujen) että epämuodollisten (toiminnan myötä muodostuneiden) instituutioiden tunnistaminen ja kehittäminen. Tämä tarkoittaa taitoa rakentaa kehittämiskonsepteja ja toimintamalleja, perustaa tai lakkauttaa tarvittaessa organisaatioita, palkata niihin osaavaa henkilökuntaa ja suunnata rahoitusta sekä johtaa useita toimijoita ja toimintoja yhdistäviä strategia-prosesseja. Innovaatioympäristöjen kehittämisen kannalta johtajan tulisi tuntea kehittämisprosessit ja -verkostot riittävällä tarkkuudella, innovaatioympäristöjen avaintoimijoiden toiminnot riittävän syvällisesti sekä toimintaympäristön muutosten vaikutukset toimijoihin sekä niiden asemaan markkinoilla kyetäkseen luomaan tulevaisuuden rakenteita.

Rakenteelliset tekijät tarkoittavat myös muita kehittämisen puitteita, esimerkiksi lainsäädäntöä, organisoitumistapaa, innovaatiojärjestelmää ja siinä toimivien organisaatioiden välisiä suhteita. Rakenteet viittaavat organisaatioihin tai muihin instituutioihin, joiden tehtävänä on tukea kehittämis- ja innovaatioprosesseja mahdollisimman hyvin. Rakenne itsessään ei kuitenkaan vielä kerro sitä, miten alue tai sen monet innovaatioympäristöt toimivat. Se ei myöskään kerro mitään siitä, miten tehokkaasti erilaiset verkostot ja niissä toimivat organisaatiot kykenevät hyödyntämään rakenteen luomat mahdollisuudet. Niiden rooli on elintärkeä, mutta ei riittävä.

Organisaatioissa rakenteiden luominen saattaa tarkoittaa innovaatioita tukevia fyysisiä tiloja. Avokonttori tukee hyvin spontaania tiedonvaihtoa, ryhmätyötilat sopivine varusteineen tehostavat asioiden yhteistä käsittelyä, yritysten yhteiset ”torit” ovat tiedonvälityspaikkoja eri yritysten työntekijöille. Rakenteita ovat myös erilaiset foorumit ja kokoukset, joissa työmenetelmät ja toimintatavat tukevat eri tavoin yhteisten tulkin-tojen muodostumista. Rakenteiden avulla luodaan toimintakulttuuria, edistetään tiedon kulkua ja yhteistä tietoisuutta. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat pitkällä aikavälillä. Ne joko luovat edellytyksiä uusille kehityspoluille tai hidastavat, pahimmassa tapauksessa jopa estävät, uusien kehityspolkujen syntymistä.

Dynaaminen toimintaympäristö on aina voimakkaasti verkostoitunut ja monen toimijan välinen kompleksinen vuorovaikutusverkosto. Siten johtaminen ja johtajuuden periaatteet pätevät paljolti tänä päivää sekä ympäristöjen johtamiseen että organisaatioiden johtamiseen – eri ympäristöissä vain haasteiden koko ja vaikeusasteet vaihtelevat.

Johtaminen dynaamisessa toimintaympäristössä edellyttää kykyä yhdistää erilaisia kompetensseja ja vallan muotoja. Johtajan on tärkeä osata yhdistää mekaanisia, organisia ja dynaamisia tietoympäristöjä ja niitä kannattavia kompetensseja, johtaminen mukaan lukien. Yleensä ihminen on erinomainen vain yhdessä tietoympäristössä, hyvä toisessa ja huono kolmannessa. Sen vuoksi onkin tärkeää, että erilaiset johtajat kykenevät tekemään yhteistyötä ja yhdistämään kompetenssinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtajan, joka kykenee innostamaan muita, luomaan visioita ja foorumeita, joilla tulkintoja synnytetään yhdessä, pitää saada käyttää omaa johtamiskykyään vapaasti. Toisaalta johtaja, joka on erinomainen tuotteiden tai palvelujen pake-toinnissa, toimivien rutiinien tai prosessien luonnissa, pitäisi voida käyttää erityislaa-tuaan tehokkaasti organisaationsa hyväksi. Perusedellytys kaikille johtajille on kuitenkin se, että jokainen ymmärtää oman johtamistapansa soveltumisympäristön, vaikutukset ja rajoitteet. Kun tietää, millaisiin tilanteisiin ja tavoitteisiin juuri oma joh-tamisosaaminen parhaiten soveltuu, osaa hakeutua kumppanuuteen itseään sekä tuke-vien että täydentävien osaajien kanssa.

Rajoitteiden ja esteiden purkaminen

Kehittämiskeskeisissä kohdataan monia esteitä. Esteitä saattavat aiheuttaa perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, vakiintuneet rakenteet, hallinto, yksilöiden ja organisaatioiden saavutettujen etujen vaarantuminen tai organisaatioiden väliset intressiristiriidat. Yksi johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on tunnistaa esteet ja vapauttaa prosessit niiden otteesta.

Johtajuus on nähtävä voimana, joka luo sellaiset puitteet, toimintamallit ja prosessit, joiden avulla missio toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Johtajat venyttävät niin rakenteellisia, poliittisia kuin tiedollisia rajoitteita ja avaavat siten uusia polkuja tulevaisuuteen. Johtajat ovat vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa ihmiset jatkuvasti pyrkivät ymmärtämään kompleksisuutta, selkeyttämään visiota ja luomaan yhteisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Johtajat ovat myös vastuussa oppimisen edellytysten luomisesta.

Dynaamisessa ympäristössä johtajuus edellyttää kykyä johtaa yli niiden organisaatio- ja yhteisörajojen, jotka antavat johtajalle toimivallan. Eli johtajuus edellyttää kykyä tavoittaa muut toimijat siellä, missä omaa toimivaltaa ei enää ole. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä ei ole organisaatiota, joka olisi sellaisessa asemassa, että se kykenisi ohjaamaan tai kontrolloimaan erilaisten yritysten, järjestöjen tai perheiden omia strategioita. Innovaatioympäristöjen johtamista ei voida hahmottaa ylhäältä-alas- tai ohjaa-ja-kontrolli-mallien kautta.

Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtaja on muutoksen mahdollistaja. Hän luo sellaiset edellytykset ja toimintapuitteet, että innovaatioympäristössä toimivien ihmisten ja organisaatioiden on mahdollista tarttua omaan potentiaaliinsa ja luoda omaa tulevaisuuttaan. Mahdollistaja vaikuttaa sekä yleisiin puitteisiin (rakenteet) että niihin tulkintoihin, joita toimijoilla on itsestään ja kyseisestä innovaatioympäristöstä.

Osaamisen integrointi ja kasautuminen

Jos jokin innovaatioympäristö halutaan nostaa kansainvälisesti korkealle tasolle, olisi eri organisaatioiden kompetenssien tuettava toisiaan. Lisäksi innovaatioympäristöihin olisi kyettävä luomaan *jaettuja kompetensseja*, joita syntyy silloin kun innovaatioympäristön institutionaalinen kyvykkyys sekä kehittäjäverkoston ja yksittäisten organisaatioiden kyvykkyys suuntautuvat yhtenäisesti. Tällä tavalla syntyy laajasti jaettuja taitoja innovaatioympäristöön, samalla kun osaamisen kehittäminen tiivistyy samoihin kohteisiin, tietyille kärkialoille. Tämän lisäksi myös erilaisten taitojen ja näkemysten kannustaminen, erilaisuuden sietäminen sekä monien taitojen ja kykyjen synnyn ruokkiminen ovat yllätysten ja monimutkaistuvan maailman kohtaamisen perusta. Samalla ne voivat olla uusien kärkialojen syntymisen siemen. Innovaatioympäristössä tulisi siis osata erityisen hyvin sekä monien toimijoiden osaamisen tiivistäminen kär-

kialoille että sellaisen toimintaympäristön luominen, jossa kasvaa jatkuvasti jotain uutta ja yllättävää.

Käytännössä tämä edellyttää sitä, että innovaatioympäristöstä löytyy laajapohjaisesti (muiltakin kuin johtajilta) rakenteellisia, prosessuaalisia ja asiantuntemukseen liittyviä kompetensseja:

Rakenteelliset eli institutionaaliset kompetenssit

- kyky luoda mahdollisimman selkeät, mutta joustavat puitteet ja rakenteet
- löytyvät organisaatioista, joiden tehtävänä on kehittää rakenteita, normeja, säädöksiä tai rahoitus pohjaa: esim. eduskunta, ministeriöt ja aluetasolla kunnat ja maakunnalliset liitot.

Prosessuaaliset eli luovaa jännitettä synnyttävät kompetenssit

- kyky johtaa vuorovaikutteisia prosesseja eli edistää informaation kulkua, luoda sitoutumisen edellytyksiä, edistää uuden tiedon ja tulkintojen luomista
- löytyvät organisaatioista, joiden tehtävänä on tavalla tai toisella edistää erilaisia kehittämisprosesseja olemassa olevien rakenteiden puitteissa: teknologiakeskukset, kuntien elinkeinotoimet, maakunnalliset liitot.

Substanssikompetenssit eli toimialakohtainen asiantuntemus

- manageriaalinen tietotaito sekä toimialaan ja toimijoihin liittyvä tietämys
- löytyvät ennen kaikkea yrityksistä sekä oppi- ja tutkimuslaitoksista.

6.2 Johtajan prosessiosaaminen

Itsen määrittely, identiteetti ja kuuluminen

Itseuudistuvalla systeemillä (alueella, organisaatiolla) on oltava *selkeä perusidea ja identiteetti*, joka erottaa sen muista ja oikeuttaa sen olemassaolon. Sillä on riittävä yhteinen strategia, pelisäännöt ja arvot. Näiden perusteella toimijat ratkaisevat, mikä on tärkeää ja tarkoituksenmukaista, ja osaavat priorisoida valintoja. Ilman näitä systeemiä ei voi myöskään olla omaa, muista poikkeavaa identiteettiä, eivätkä sen toimijat voi identifioida itseään suhteessa systeemiin.

Toimijoiden *identiteetti ja rooli* täsmentyvät suhteessa systeemin ympäristöön: yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin. Systeemi on kiinteässä vuorovaikutuksessa sekä sen sisäisiin että ulkopuolisiin toimijoihin ja organisaatioihin. Oma osaaminen, strategia, arvot ja mahdollisuudet määräytyvät aina suhteessa niihin. Ilman riittävän tiivistä yhteyttä toimintaympäristöön toimijoiden identiteetin on mahdotonta vahvistua ja kehittyä omaperäiseen suuntaan.

Systeemi ylläpitää itseään ja saa tietoa tilastaan jatkuvan itsearvioinnin avulla. Toimijoiden välillä on siis käytävä *jatkuvaa keskustelua* saavutusten ja tavoitteiden suhteesta ja toimijoilla on oltava valmius tarkistaa ja muuttaa suuntaa, jos olosuhteet niin vaativat. Tällainen keskustelu lisää toimijoiden tietoisuutta systeemistä.

Systeemi muodostaa keskustelevan toimintaympäristön, jossa jokainen toimija on samalla vaikuttaja. *Osallistuminen ja vastuuntunne* on laajaa: jokainen toimija vaikuttaa systeemin toimintaan ja siinä tehtäviin päätöksiin. Tämä ei tarkoita hierarkian tai johtajuuden puuttumista, vaan toimijoiden suurta autonomiaa ja vastuun ottoa kokonaisuudesta. Osallistumisen ja vastuun kautta toimijoille syntyy systeemiin kuulumisen tunne, mikä on innovatiivisen systeemin dynamiikalle välttämätöntä.

Itseuudistuvaan systeemiin muodostuu aina *imago*, joka erottaa sen muista. Imago syntyy usein joidenkin toimijoiden henkilökohtaisen karisman vaikutuksesta. Nämä vaikuttajat toimivat ikään kuin magneetteina, joiden ympärille keskittyy paljon toimintaa ja uusia ideoita. He energisoivat ympäristöä omalla persoonallisella tavallaan olla ja kommunikoida, käynnistävät toimintaa, tuottavat uusia ideoita, innostavat muita ja vetävät puoleensa innovatiivisia ihmisiä. Heidän ympärillään tapahtuu spontaanisti paljon, he ovat ikään kuin systeemin energiakeskuksia.

Visiolla on itseuudistumisessa ja innovaatiotoiminnassa olennainen tehtävä. Yleensä visio nähdään kaiken yläpuolella olevana suunnittelua ja toimintaa ohjaavana näkemyksenä tulevaisuudesta. Itseuudistumiseen perustuvassa kehittämisessä taas lähdetään siitä, että muutos on jatkuvaa ja että vision luominen on yksi kehittämisen tärkeimmistä prosesseista, jossa on mahdollista jatkuvasti keskustella innovaatioympäristön tulevaisuudesta ja kehittämisen suunnista. Visio nähdään siis pitkänä prosessina eikä suunnitteluteknisenä kysymyksenä. Vision rooli on moninainen jaetussa johtajuudessa, ja johtajan onkin kyettävä toimimaan useiden erilaisten visioiden välisessä maastossa.

Vetoaminen luoviin ihmisiin

Innovaatioympäristöjen kehittäminen perustuu paljolti siihen, millaisia asiantuntijoita kehittämisessä on mukana. Yksi innovaatioiden johtajan perushaasteita onkin saada mukaan luovia, innovatiivisia ihmisiä. Tämä tarkoittaa johtajan kannalta yksilöiden arvostamista ja sen osoittamista. Toimijoiden osaamisen ja ammattitaidon kunnioittaminen tarkoittaa käytännössä huomion kiinnittämistä henkilökohtaisiin suorituksiin. Ajatuksena on, että aito sitoutuminen syntyy, kun toimijoilla on mahdollisuus saada innovaatioympäristön kehittämiseen osallistumisesta jotain itsekin; eli heillä on oltava mahdollisuus ansaita ja kehittyä itse.

Yksilöt muodostavat johtajuuden, kehittämisverkoston ja sen sisäisen dynamiikan. Innovatiiviset, osaavat ihmiset luovat perustan, jonka varassa organisaatiot ja alueet voivat kehittyä innovatiivisiksi. Siksi yksilöihin on opittava kiinnittämään enemmän huomiota innovaatioiden johtamisessa. Innovaatioiden johtajan on kyettävä tunnistamaan ihmisten piilevät voimavarat, luomaan mahdollisuuksia luoville ihmisille, johtaa sopivia osaajia yhteen, huomioida ihmisiä, antaa heille palautetta ja palkita heitä. Erilaisten ryhmien ja verkostojen koostumus – sekä osaamisen että ilmapiirin kannalta – on kehittämistyön tulosten kannalta oleellista.

Kytkeytyminen ja suhteiden luominen

Innovaatioympäristöjen kehittäminen on aina monien tavoitteiden ja strategioiden välisen prosessi. Kyse on aina monien toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Sama tilanne on usein myös organisaatiossa: sielläkin on otettava huomioon, että innovaattoreilla on usein vahvoja omakohtaisia motiiveja ja pyrkimyksiä mukana. Innovatiiviset ihmiset tahtovat saavuttaa myös merkittäviä henkilökohtaisia hyötyjä, jotka vievät eteenpäin heidän omia tavoitteitaan. Siten johtamiseen osallistuu organisaatiossakin lukuisa joukko vaikuttajia, jotka osallistuvat kehittämistoimintaan omien intressiensä ja oman yksikkönsä näkökulmasta. Innovaatioympäristöjen kehittämisessä johtajuus on luonteeltaan hyvin epäsuoraa, koska organisaatioiden välillä ei ole kuin joissain tapauksissa suoria käskyvalta- tai omistussuhteita. Organisaatiossa käskysuhteet ovat periaatteessa osittain olemassa, mutta käytännössä innovaatioita ei voi koskaan johtaa niiden kautta, innovaatiot kun perustuvat aina ihmisten vapaaehtoiseen toimintaan, jossa luovuus ja innostus kumpuavat syvältä henkilökohtaisista lähteistä.

Kaikki nämä tekijät tekevät dynaamisesta toimintaympäristöstä epävarman ja epäselvän. Tästä huolimatta johtajan on oltava toimintakykyinen ja pystyttävä viemään prosesseja aktiivisesti eteenpäin. Tämä tapahtuu vain yhteistyössä monien toimijoiden kanssa – ja siksi vuorovaikutuksen hallinta on johtajan ehdoton ydintaito dynaamisessa ympäristössä.

Tiedon vaihto – merkitysten ja tulkintojen luominen

Itseuudistuva innovatiivinen systeemi *elää informaatiotulvassa ja epämääräisyyden tilassa*. Tämä tarkoittaa sitä, että ehdotonta totuutta tai asioiden oikeaa tilaa ei ole olemassa. Kukaan ei ole ehdottomasti oikeassa, vaan on paljon mahdollisuuksia, joiden joukosta valintoja voidaan tehdä. Järjestelmä ei voi olla ylhäältä tiukasti johdettu, kontrolli tekisi siitä stabiilin, epäaloitteellisen ja jäykän. Valtarakenteiden tulee olla sellaiset, että ne jättävät paljon liikkumatilaa ja määräysvaltaa toimijoille itselleen. Myös ulkoiset kriisit, paineet tai haasteet palvelevat innovatiivista verkostoa ja auttavat sitä murtamaan omia ajatusmallejaan ja rutiinejaan.

Innovatiivisuuden ja luovuuden perusedellytys on aineiston runsaus, josta on mahdollisuus itsestään organisoitua jotain uutta. Ristiriidat ylläpitävät kyseenalaistavaa voimaa, ja toimivat siten innovatiivisuuden ajureina. Itseuudistuva systeemi – kuten innovaatiokin – perustuu *itsestään organisoitumiseen* sekä sosiaalisessa että mentaalisisessä mielessä. Tämä tapahtuu esimerkiksi yhteistyössä, jossa on mukana vahvoja asiantuntijoita eri aloilta. Kontrolloidussa ympäristössä syntyy tehokkaasti asioita, jotka on ennalta suunniteltu, mutta innovatiivisessa ympäristössä tavoitteet saavutetaan paljolti itsestään organisoitumalla. Itsestään organisoituminen tapahtuu aina kaoksen ja järjestäytymisen välisessä rytmissä.

Verkostossa vaihdettavan tiedon laadullekin on edellytyksensä: sen täytyy sisältää runsaasti ihmisten subjektiivisia ja omakohtaisia tunteja, ideoita ja ajatuksia. Pelaaminen varman päälle faktojen pohjalta ei tuota innovatiivista toimintaympäristöä. Sen sijaan tarvitaan paljon epämääräisyyden ja hämmennyksen sietokykyä, spontaaniutta ja virheitä – sekä itseltä että toisilta. Yhteisten merkitysten prosessointi on olennaista, ja jatkuva dialogi ja kommunikointi ovat perusedellytyksiä sille, että yhteinen tietoisuus ja yhteiset tulkinnat voisivat riittävästi kehittyä. Ne eivät synny pelkällä yksisuuntaisella tiedottamisella, vaan siihen tarvitaan aina osallistuvaa keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Johtaminen tapahtuukin paljolti tulkintoja uudistamalla.

Tulkinnoilla johtaminen tarjoaa analyyttisen johtamisen rinnalle sellaisen lähestymistavan, jossa epäselvyys nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. Analyyttinen ja tulkinnoilla johtaminen eivät siis ole toisilleen vastakkaisia lähestymistapoja, vaan toisiaan täydentäviä ja tukevia. Ne ovat molemmat osa itseuudistavan kehittämisen viitekehystä. Hyvä johtaja tuntee molempien lähestymistapojen potentiaalin ja sudenkuopat sekä erilaiset tekniikat, joiden avulla johtaminen on mahdollista systematisoida. Tulkinnoilla johtamisessa täsmällisyys ei ole yhtä tärkeää kuin johtamisen ja suunnittelun yhteydessä on perinteisesti opittu ajattelemaan. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa suuresta informaatiomäärästä on kyettävä löytämään oleellinen suhteellisen nopeasti. Informaation täsmällisyyteen pyrkiminen voisi hukuttaa oleellisen suureen massaansa dataa. Lisäksi monia tulkintoja saavista vihjeistä on kyettävä luomaan kokonaiskuva. Jos pyritäisiin täsmälliseen kuvaan kustakin vihjeestä, kokonaiskuva hukkuisi suureen määrään täsmällisiä tulkintoja yksityiskohdista. Tulkinnoilla johtaminen on aina yhteisöllinen prosessi, jossa on eri vaiheita ja jonka rakentumista johtaja voi tietoisesti ohjailla. Uudet tulkinnat lähtevät sidosryhmien kuuntelusta, etenevät ristiriitojen näkyväksi tekemiseen, erilaisten intressien tunnistamiseen ja yhteistyön organisoitumiseen uusien tulkintojen pohjalta.

	Johtaja tulkintojen synnyttäjänä
Virittäytyminen uusiin avauksiin	- ongelmien etsintä ja uudelleen muotoilu - erilaisten sidosryhmien kuuntelu ja keskustelut, monipuolisen informaation hankkiminen ja merkitysten etsintä - uusien keskustelujen pohjalta esille nousevien mahdollisuuksien tunnistaminen
Ristiriitojen ja kritiikin tunnistaminen ja hyötykäyttö	- kritiikin etsintä ennakoluulojen, vinoumien ja väärin kuvausten poistamiseksi: ydinkompetensseja, teknologiaa ja toimintamalleja kyseenalaistetaan jatkuvasti - sellaisen prosessin kehittäminen, jossa kyseenalaistetaan mahdollisuuksia, muokataan vastauksia ja synnytetään sitoutumista
Johtaja etsii avauksia, ei lopullisia vastauksia	- informaatio ei ole selkeää, koska organisaatioiden sisällä ja niiden välillä on kulttuurisia eroja ja usein informaatiota pitää tulkita - erilaiset tulkinnat nähdään mahdollisuutena kehittää analyysiä
Erilaisten intressien tunnistaminen ja tunnustaminen	- yhteistahdosta useiden tahtojen vuorovaikutukseen - poliittisen osallistumisen ja toimijoiden oman autonomian vaaliminen ja kunnioittaminen
Yhteistyön organisointi ja suhteiden vahvistaminen	- huomio organisointiin: miten mahdollisuudet saadaan tunnistettua, kiteytettyä ja kommunikoitua verkostoissa - johtajan ja seuraajien välisten suhteiden uudelleenmäärittely kahdensuuntaisena prosessina

TAULUKKO 9. Tulkintojen synnyttämisen vaiheita johtamisprosessissa

Oikea ajoitus ja mahdollisuuksien luominen

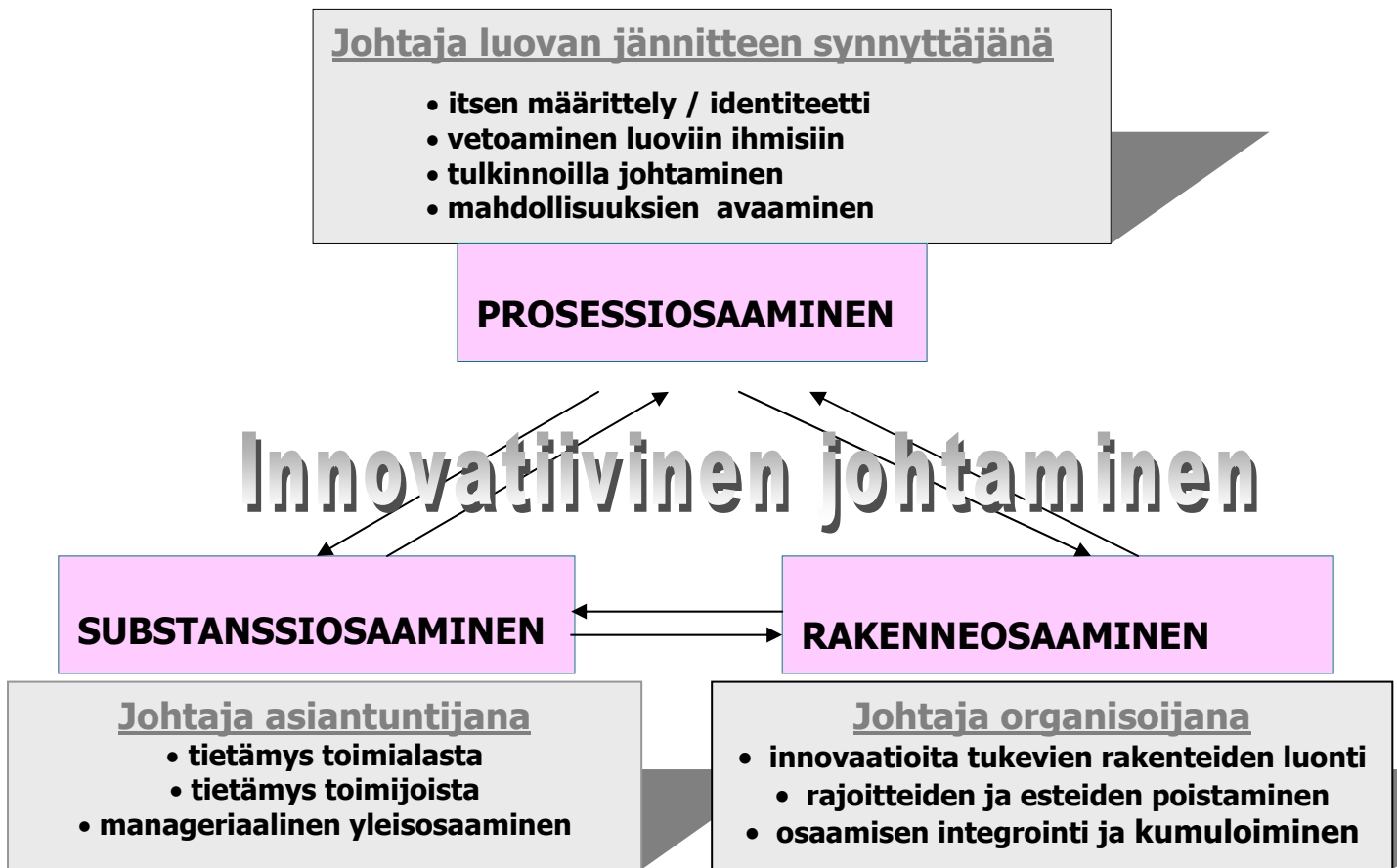
Dynaamisessa ympäristössä vaikuttavia tekijöitä ilmestyy ja ennakoimattomia väliintuloja tapahtuu ilman, että niitä voidaan millään tavoin kontrolloida. Juuri nämä ei-kontrolloidut ympäristön muutokset luovat toimijoille sellaisia mahdollisuuksia, joita ei tietoisesti voida rakentaa. Dynaamisen ympäristön johtaja pystyy osaltaan luomaan uusia mahdollisuuksia luomalla innovaatioita tukevia rakenteita, raivaamalla jäykkyyksiä ja innovoinnin esteitä ja käynnistämällä vuorovaikutusta, osaamisen integroitumista ja uusia tulkintoja. Hän kykenee siis omalla toiminnallaan luomaan sellaisia olosuhteita, joissa innovatiiviset toimijat viihtyvät ja pystyvät parhaiten yhdistämään voimavarojaan. Dynaamisessa ympäristössä tämäkään ei vielä riitä jatkuvaan uudistumiseen ja uusien innovaatioiden tuottamiseen. Innovaatiot ja uudet mahdollisuudet syntyvät usein ”sattumalta” – eli ei-tarkoituksellisen toiminnan tuloksena. Ympäristön

muutokset on havaittava, heikotkin signaalit tulkittava ja kyettävä reagoimaan oikea-aikaisesti tunnistettuihin mahdollisuuksiin. Jos tilannetta ei havaita tai siihen ei uskalleta reagoida, mahdollisuudet menevät ohi. Juuri innovaatioiden yhteydessä ajoituksen merkitykseen on kiinnitetty paljon huomiota, koska sama tuote, idea tai palvelu saattaa yhtenä ajankohtana olla innovaatio ja toisena jäädä vaille minkäänlaista huomiota. Ajoitus ratkaisee paljon. Eikä kyse ole vain tuotteen lanseeraamisesta tai johtajan ominaisuudesta, vaan jatkuvassa uudistumiskyvyssä ja innovatiivisuudessa aikaan liittyvän kyvykkyyden on oltava koko organisaation ominaisuus.

Itseuudistuva systeemi elää jatkuvasti joltain osin kaaoksen ja kiteytymisen välisessä rytmissä. Se kestää hajaannusta ja hämmennystä silloin, kun asiat eivät ole vielä kypsiä päätettäväksi, mutta se kykenee myös nopeaan päätöksentekoon ja järjestelmälliseen etenemiseen silloin, kun aika on siihen kypsä. On erityisen tärkeää, että päätöksenteossa ollaan tilannetietoisia. On ymmärrettävä, koska aikaikkuna on avoin millekin asialle, ja toimittava tilanteen mukaan.

Tilannetietoisuus ja siihen perustuva nopea päätöksenteko perustuvat ympäristön ja olosuhteiden herkkään havainnointiin. Jos ympäristöön liittyvää tietoa ei tule verkostoon eikä sitä käsitellä siellä, on mahdoton tehdä tilannetietoisia päätöksiä. Päätöksenteossa huomioidaan sekä *realiteetit että mahdollisuudet* – mikä tarkoittaa sitä, että kummastakin täytyy käydä jatkuvaa keskustelua verkostossa. On opittava tunnistamaan sekä tosiseikat että mahdollisuudet, ja tämä voi tapahtua vain kehittyneen keskustelun kautta. Yhden ihmisen tietoisuus ei tässä riitä, vaan pohjan on oltava laajempi. Tilannetietoisuus tarkoittaa lisäksi sitä, että on myös osattava olla toimimatta, tekemättä mitään, mikäli aika ei ole kypsä.

Tilannetietoisuus ja ajoitus on kaikkein vaikein itseuudistuvan systeemin ominaisuus, koska sen toteuttamiseen ei voi antaa periaatteita tai ohjeita. Mitä kiinteämmin ollaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, sitä paremmin havaitaan siellä tapahtuvien muutosten heikot signaalit ja osataan tulkita niitä. Innovaatiotoiminnassa ajoituksella on merkittävä rooli: täysin sama tuoteidea tai samanlainen toiminta voi markkinoille tulon ajankohdan perusteella olla menestys tai katastrofi.



KUVA 13. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen

7 Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen – malli ja arviointityökalu

Tässä luvussa puretaan oheinen malli kyselylomakkeeksi, jota voi käyttää joko johtajan omana tai toimijoiden yhteisenä arviointityökaluna. Sitä voi käyttää myös keskustelujen pohjana tilanteissa, missä kehitetään tai arvioidaan innovaatioympäristöjä tai innovatiivisia organisaatioita.

I Substanssiosaaminen – asiantuntemus toimialasta, johtamisesta ja kehittämisestä

1. Tunnetaanko kehittämisprosessit ja -verkostot riittävällä tarkkuudella?
2. Tunnetaanko innovaatioympäristöjen avaintoimijat ja niiden toiminnot riittävän syvällisesti?
3. Tunnetaanko toimintaympäristön muutosten vaikutukset toimijoihin ja niiden asemaan markkinoilla?
4. Tunnistetaanko alan ydinkompetenssit ja sen kehitystrendit?
5. Tunnistetaanko omien kompetenssien mahdollisuudet ja rajoitukset?
6. Tunnistetaanko itseä täydentävät johtamiskompetenssit ja -osaajat?
7. Tunnetaanko innovatiivisen toimintaympäristön perusedellytykset?
8. Hallitaanko monitoimijaisen verkoston raportointi- ja talous- ja sopimuskäytännöt?

II Rakenneosaaminen – innovatiivisuutta tukeva organisointi

1. Tunnetaanko lainsäädännön tai yhteiskunnallisten tukimuotojen luomat uudet mahdollisuudet? Osataanko niitä hyödyntää tehokkaasti? Tunnetaanko/hallitaanko rahoituskanavat ja niihin kytkeytyneet valtasuhteet?
2. Tunnetaanko innovaatioympäristö? Ketkä ovat aktiivisia toimijoita verkostossa? Keiden muiden tulisi olla siinä mukana?
3. Millaiset ovat toimivien organisaatioiden suhteet? Mistä löytyvät vahvimmat kahdenväliset suhteet? Missä on ristiriitoja? Miten verkoston toimijoiden keskinäisiä hyötyjä voitaisiin tiedostaa ja maksimoida paremmin?
4. Onko toiminta organisoitu tehokkaasti toimijoiden välillä? Mitkä ovat tärkeimmät organisoitumismuodot? Kuinka toimintamuotoja kehitetään? Kuka niistä vastaa? Löytyykö jäykistäviä instituutioita, säädöksiä, ajattelumalleja tai käytäntöjä? Miten ne voitaisiin purkaa?
5. Onko verkostossa vahvasti erilaisia tahtotiloja tai tulkintoja toiminnasta? Miten ristiriidat voitaisiin ottaa rakentavasti avoimeen käsittelyyn?
6. Tukevatko fyysiset tilat innovaatioiden syntymistä? Miten tilojen avulla voitaisiin lisätä tiedonvaihtoa ja verkostoitumista? Onko verkostolla käytössä riit-

tävät tietoteknologiset välineet/sovellukset ja sosiaaliset käytännöt keskinäiseen tiedonvaihtoon? Onko kommunikointikanavat ja -foorumit organisoitu?

7. Millaisia epävirallisia organisoitumiskäytäntöjä verkostoon on syntynyt? Edistävätkö ne yhteisten päämäärien saavuttamista? Tunnistetaanko epäviralliset instituutiot, organisaatiot ja valtarakenteet? Onko verkostossa turhia organisaatioita painolastina? Tarvitaanko uusia organisaatioita tai toimintamalleja toiminnan vauhdittamiseksi?
8. Millaisin käytännöin varmistetaan osaavan henkilökunnan rekrytointi? Millaisin toimintamallein varmistetaan kompetenssien jatkuva kehittyminen? Onko monenvälinen strategiaprosessi jatkuva, avoin ja tuottanut riittävän yhtenäisiä tulkintoja? Miten strategiaproessia ylläpidetään?
9. Toimiiko jaettu johtajuus verkostossa? Täydentävätkö erilaiset johtamiskompetenssit toisiaan? Osataanko erilaisia tietoympäristöjä rakentaa ja hyödyntää? Tekevätkö vallankäyttäjät (muodollisen ja epämuodollisen) tehokkaasti yhteistyötä erilaisissa kumppanuuksissa?
10. Onko ydinkompetenssit tunnistettu? Onko niiden kehittämiseen ja integrointiin panostettu? Mitä esteitä verkostossa on osaamisen täydelle hyödyntämiselle? Miten niitä voisi purkaa? Onko orastavia ja kehittyviä kärkeä tunnistettu ja tuettu? Onko osaamisperusta tarpeeksi keskittynyt? Onko havaittavissa tarpeeksi myös osaamisen kasvualustaa?

III Prosessiosaaminen – luovan jännitteen synnyttäminen toimintaympäristöön

1. Onko verkoston erityislaatu ja mahdollisuudet tunnistettu? Onko kyetty tunnistamaan ne asiat, joilla ihmisten ja varallisuuden virtoja voidaan vetää puoleensa? Tiedetäänkö verkostossa, mitkä sen kilpailuedut ovat?
2. Ohjaavatko verkoston visiot, strategiat, arvot ja pelisäännöt kokonaisuutta riittävästi samaan suuntaan? Käydäänkö toimijoiden välillä *jatkuvaa keskustelua* saavutusten ja tavoitteiden suhteesta? Kyetäänkö suuntaa tarkistamaan tai muuttamaan joustavasti, jos tarve vaatii?
3. Ollaanko linkkiyditty verkoston/osaajien kannalta keskeisiin tieto-, osaamis- ja liiketoimintaverkostoihin? Onko verkostossa riittävästi kehittämiseen tai liiketoimintaan liittyviä riippuvuussuhteita eli kumppanuuksia?

4. Johdetaanko verkostossa tietoisesti tulkintojen syntymistä? Muodostaako verkosto *keskusteleavan toimintaympäristön*? Mihin se perustuu tai mikä on syynä sen puuttumiseen? Miten aktiivisesti ja laajapohjaisesti toimijat vaikuttavat päätöksentekoon? Millaisia keskustelufoorumeita verkostossa on? Miten kommunikaatiota ylläpidetään verkoston sisällä ja miten olennainen tieto saadaan toimijoille nopeasti?
5. Miten yhteistä vastuuntunnetta voisi vahvistaa? Onko toimijoiden autonomia riittävä? Miten laajapohjaista motivaatiota ja yhteistä innostusta verkostosta löytyy? Riittääkö se?
6. Missä ovat verkoston energiakeskukset? Pystyykö niiden vaikutuspiiriin liittymään uusia jäseniä – vai onko niistä muodostunut klikkejä? Onko systeemin ”energiakeskuksina” vaikuttavat henkilöt tunnistettu ja tuetaanko heitä? Osaataanko mobilisoida verkoston kehityksen kannalta keskeiset toimijat?
7. Kannustetaanko ihmisiä, saavatko he palautetta ja synnyttääkö verkosto heille uusia mahdollisuuksia? Kunnioitetaanko ihmisten henkilökohtaista kunnianhimoa ja hyötymisen tarvetta? Miten yksilöitä palkitaan? Miten osaamista arvostetaan käytännössä?
8. Onko käytettävissä tarpeeksi vahvaa eri alojen asiantuntemusta? Onko verkosto houkutteleva ympäristö luoville, osaaville ihmisille?
9. Tunnistetaanko verkostossa ihmisten piilevät voimavarat? Tunnistetaanko ristiriidat? Osaataanko ristiriitoja ja kritiikkiä käyttää hyödyksi? Onko olemassa käytäntöjä, joiden avulla virheistä ja epäonnistumisista opitaan?
10. Käydäänkö ajassa olevista mahdollisuuksista keskustelua? Onko aiemmin osattu tunnistaa avoimet aikaikkunat ja osattu hyödyntää niitä? Millaisia oman alueen toimintaan vaikuttavia heikkoja signaaleja ympäristössä on tällä hetkellä?

Lähteet

- ALLEN, P. M. 1982. Evolution, Modelling, and Design in a Complex World. *Environment and Planning B*, vol. 9, No 1. s. 95–111
- ALLEN, P. M. 1990. Why the Future Is Not What It Was. *Futures*, vol. 22, No 6 (July/ August), s. 555–570
- AMABILE, T. 1983. *The Social Psychology of Creativity*. Springer Verlag, New York.
- AMABILE, T. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Teoksessa Staw, B. & Cummings, L. (toim.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 10. JAI Press, Greenwich (Connecticut)
- AMABILE, T. 1997. Motivating Creativity in Organizations. *California Management Review*, 40, 1, 39–58
- AMIDON, D. 1997. *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening*, Butterworth Heinmann, Newton, MA
- ANDERSON, N. & WEST, M. 1998. Measuring Climate for Work Group Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258
- BATHELT, H. & MALMBERG, A. & MASKELL, P. 2002. *Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines, and the Process of Knowledge Creation*. DRUID Working paper No 02–12
- BENNIS, W. 1999. The Leadership Advantage. *Leader to Leader*. No. 12, spring, pp. 18–23
- BLANCHARD, A & HORAN, T. 1998. Virtual Communities and Social Capital. *Social Science Computer Review*, 16, 3
- BOSCH-SIJTSEMA, P. 2003. *Virtualness: A New Organizational Dimension*. Ridderkerk
- BRACZYK, H. & COOKE, P. & HEIDENREICH, M. & KRAUSS, G. 1998. *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*. UCL Press
- BROWN, S. & EISENHARDT, K. 1997. The Art of Continuous Change. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1, 1–35
- BROWN, S. & EISENHARDT, K. 1998. *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston
- BRUNER, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- BURPITT, W. & BIGONESS, W. 1998. Leadership and Innovation among Teams. *Small Group Research*, 28, 3, 414–424.
- BURNINGHAM, C. & WEST, M. 1995. Individual, Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation. *Small Group Research*, 30, 6, 730–752
- CAMAGNI, R. 1991. Introduction: from the local “milieu” to innovation through cooperation networks. Teoksessa Camagni, R. (toim.) *Innovation Networks: spatial perspectives*. Belhaven Press
- CHECKLAND, P. 1981. *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons
- COOKE, P. & MORGAN, K. 1993. The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. *Society and Space*, Vol. 11, 543–564
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996. *Creativity: The Work and Lives of 91 Eminent People*. Harper Collins
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1997. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Collins.

- CUMMINGS, A. & OLDHAM, G. 1997. Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High-Potential Employee. *California Management Review*, 40, 1, 22–38
- DE SIMONE, L. & HATSOPOULOS, G. 1995. How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive? *Harvard Business Review*, 76, 6, 183–190.
- DOUGHERTY, D. & HARDY, C. 1996. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1120–1153
- DRUCKER, P. 1998. *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley Books/Plume
- DURAND, T. 1998. The Alchemy of Competence. Teoksessa Hamel, G. & Prahalad, C. K. & Thomas, H. & O’Neal, D. (toim.) *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. 303–330. John Wiley & Sons
- EDVINSSON, L. 2002. *Corporate Longitude*. Bookhouse Publishing, Stockholm
- FLORIDA, R. 2002. *The Rise of the Creative Class: and How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books. New York
- FORESTER, J. 1993. *Critical Theory, Public policy and Planning Practice. Towards a Critical Pragmatism*. State University of New York Press
- GARCIA, R. & GALANTONE, R. 2002. A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 110–132
- GRÖNROOS, M. 2003. *Mahdollisuuden aika – Kohti virtuaalista organisaatiota*. Transatlanta
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston
- HANSEN, M. & NOHRIA, N. & TIERNEY, T. 1999. What’s Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April
- HEIFETZ, R. A. 2003. *Leadership Without Easy Answers*. The Belknap Press of Harvard University Press. 13th edition. Cambridge, MA. USA
- HEJDEN van der, K. 1996. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons
- HENTTONEN, K. & BLOMQVIST, K. 2004. Managing Distance in a Global Telecommunications Company - Evolution of Trust through Relational Communication in a Technology-Mediated Virtual Team, *Journal of Strategic Change* (under review)
- HENRY, N. & PINCH, S. 2000. The Industrial Agglomeration of Motor Sport Valley: A Knowledge, Space and Economy Approach. Teoksessa Bryson, J.R., Daniels, P.W., Henry, N. & Pollard, J. (toim.) *Knowledge, Space and Economy*. Routledge. London and New York
- HILDRETH, P. & KIMBLE, C. & WRIGHT, P. 2000. Communities of Practice in the Distributed International Environment. *Journal of Knowledge Management*, 4, 1
- HOWELLS, J. 2000. Knowledge, Innovation and Location. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. (eds.) *Knowledge, Space and Economy*. Routledge. London and New York
- HURST, D. 1995. *Crisis and Renewal. Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press, Boston
- JAVIDAN, M. 1998. Core Competence: What Does it Mean in Practice. *Long Range Planning*, Vol. 31, No 1. 60–71
- JOHNSON, G. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Basil Blackwell
- JOHNSON-LAIRD, P. N. 1983. *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- JUUTI, P. 2003. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Otava, Keuruu

- KANTER, R. 1987. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. Teoksessa B. Staw & L. Cummings (toim.), *Research in Organizational Behavior*, vol 10. JAI Press, Greenwich, Connecticut
- KARLÖF, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo
- KAUTONEN, M. & SOTARAUTA, M. 1999. Ei-yliopistokaupunki ja alueellinen innovaatiojärjestelmä: Näkemyksiä Seinäjoen innovaatiokyvykkyydestä. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki
- KAUTONEN, M. & KOLEHMAINEN, J. & KOSKI, P. 2002. *Yritysten innovaatioympäristö: Tutkimus yritysten innovaatiotoiminnasta ja alueellisesta innovaatiopolitiikasta Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa*. Tekes, Teknologia katsaus 120/2002. Helsinki
- KIMBERLY, J. & RENWHAW, L. & SCHWARTZ, J. & HILLMAN, A. & PAULY, M. & TEPLENSKY, J. 1990. Rethinking Organizational Innovation. Teoksessa M. West & J. Farr (toim.). *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester
- KING, N. 1990. Innovation at Work: The Research Literature. Teoksessa M. West & J. Farr (toim.). *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester
- KOLEHMAINEN, J. 2001. *Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Kilpailukyky kohtalonyhteytenä*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 12/2001. Tampere
- KOLEHMAINEN, J. 2004. Instituutioista yksilöihin: Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K.J. (toim.) *Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere University Press. Tampere
- KOSTIAINEN, J. 2000. Helsingin, Oulun ja Tampereen kaupunkiseudut innovatiivisina miljöinä. Teoksessa Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseudut innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan Akateemisten Liitto. Helsinki
- KOSTIAINEN, J. & SOTARAUTA, M. 2002. *Finnish City Reinvented: Tampere's Path from Industrial to Knowledge Economy*. MIT/IPC Working Paper 02-007. Cambridge: USA
- KOTTER, J. P. 1998. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa *Harvard Business Review on Change*. Harvard Business School Press. 6. Painos. s. 1–20
- LEINONEN, N. & PARTANEN, T. & PALVIAINEN, P. 2002. *Tiimiakatemia – tositarina tekemällä oppivasta organisaatiosta*. Gummerus, Jyväskylä
- LEONARD-BARTON, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston
- LEONARD-BARTON, D. & SENSIPER, S. 1998. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40, 3, 112–132
- LESTER, R. K. 1998. *The Productive Edge: How U.S Industries are Pointing the Way to a New Era of Economic Growth*. W.W. Norton & Company. New York
- LINNAMAA, R. 1998. *Paikallinen elinkeinopolitiikka ja verkostojen haaste*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Lisensiaatintutkielma. Julkaisematon
- LINNAMAA, R. 2002. Verkostojen johtaminen Etelä-Pohjanmaan kehittämistyössä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 1/2002, 44–59
- LINNAMAA, R. & SOTARAUTA, M. 2000. *Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000. Tampereen yliopisto
- LUHMANN, N. 1986. *Ecological Communication*. Polity Press, London
- LUHMANN, N. 1995. *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford, CA
- LUNDVALL, B.-Å. 1992. User-producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalization. Teoksessa Lundvall, B.-Å. (toim.) *National system of innovation and interactive learning*. New York: Pinter

- LUNDVALL, B. & BORRAS, S. 1997. *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*. DG XII, Commission of the European Union
- LUREY, L. & RAISINGHAM, M. 2001. An Empirical Study for Best Practices in Virtual Teams. *Information Management*, 38, 523—544
- MALECKI, E. J. 2001. Creating and Sustaining Competitiveness: Local Knowledge and Economic Geography. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. (eds.) *Knowledge, Space and Economy*. pp. 103 - 119. Routledge. London and New York
- MATURANA, H. 1981. Autopoiesis. Teoksessa M. Zeleny (toim.), *Autopoiesis: A Theory of Living Organization*. Elsevier, New York
- MIETTINEN, R. 2002. *National Innovation System: Scientific Concept or Political Rhetoric*. Edita. Helsinki
- MIETTINEN, R., LEHENKARI, J., HASU, M. & HYVÖNEN, J. 1999. Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. Vantaa, Taloustieto
- MOSCOVICI, S. & LAGE, E. & NAFFRECHOUX, M. 1969. Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Colour Perception Task. *Sociometry*, 32, 365—379
- MUGNY, G. 1982. *The Power of Minorities*. Academic Press, London
- NEMETH, C. 1997. Managing Innovation: When Less is More. *California Management Review*, 40, 1, 59—74
- NEMETH, G. & OWENS, P. 1996. Making Work Groups More Effective: The Value of Minority Dissent. Teoksessa M. West (toim.), *Handbook of Work Group Psychology*. Wiley, London
- NONAKA, I. & KONNO, N. 1998. The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 3, 40—54
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York
- NONAKA, I. & TOYAMA, R. & KONNO, N. 2000. SECI, Ba and leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5—34
- NYSTRÖM, H. 1979. *Creativity and Innovation*. Wiley, New York
- PELLED, L. 1996. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes. *Organization Science*, 7, 6, 615—631
- POWELL, W. 1998. Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review*, 40, 3, 228—240
- PRALAHAD, C. K. & HAMEL, G. 1990. The Core Competence of the Corporation: *Harvard Business Review*, May/June, 79—91
- PÖYHÖNEN, A. 2002. The Social Psychological Antecedents of Innovation in Knowledge Worker Teams. Konferenssijulkaisussa "The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles". 25. —26 marraskuuta 2002, Madrid, Espanja
- PÖYHÖNEN, A. 2004. Organizational Capability for Renewal: Combining Effective Maintenance, Incremental Development and Radical Innovation for Sustained Competitive Advantage. Teoksessa M. Hannula & P. Ståhle (toim.) *Perspectives on Organizational Knowledge and its Measurement*. Lappeenranta teknillinen yliopisto
- QUINN, J. & BARUCH, J. & ZIEN, K. 1997. *Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. Free Press, New York
- RAMANTI, A. & RATTI, R. 1997. The Multi-Faced Dimension of Local Development. Teoksessa Ratti, R., Bramanti, A. & Gordon, R. (toim.) *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*. Ashgate.

- RAUNIO, M. 2001. Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 11/2001
- RAUNIO, M. 2002. *Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä. Ulkomaalaisten huippuosaajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä.* Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 15/2002. Tampere
- REICH, R. B. 2002. *The Future of Success: Working and Living in the New Economy.* Vintage books. New York
- ROSENFELD, R. & SERVO, J. 1990. Facilitating Innovation in Large Organizations. Teoksessa M. West & J. Farr (toim.). *Innovation and Creativity at Work.* Wiley, Chichester
- ROUSE, W. & CANNON-BOWERS, J. & SALAS, E. 1992. The Role of Mental Models In Team Performance in Complex Systems. *IEEE Transactions on systems, man and cybernetics*, Vol 22, No 6, November/December
- SAMUELS, R. 2003. Machiavelli's Children: Leaders & Their Legacy in Italy & Japan. Cornell University Press. Ithaca. USA
- SCHEIN, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.* Weilin-Göös, Espoo
- SCHIENSTOCK, G. & HÄMÄLÄINEN, T. 2001. *Transformation of the Finnish Innovation System: A Network Approach.* Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Helsinki
- SENGE, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* Currency Doubleday, New York
- SOMMER, R. 1969. Personal Space: The Behavioral Basis of Design. Englewood Cliffs, NJ
- SOTARAUTA, M. 1996. *Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana.* Acta Futura Fennica No 6. Finnpublishers. Jyväskylä
- SOTARAUTA, M. 2000. Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen. Teoksessa Kos-tainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä.* s. 127–154. Tekniikan akateemisten liitto. Helsinki
- SOTARAUTA, M. 2001. Network Management and Information Systems in Promotion of Urban Economic Development: Some Reflections from CityWeb of Tampere. *European Planning Studies.* Vol 9, No 6
- SOTARAUTA, M. & LAKSO, T. 2000. *Muutoksen johtaminen ja luova jännite: Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta.* Suomen Kuntaliitto Acta-sarja 132. Helsinki
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet, huomion kohteet ja elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa.* Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. & SUVINEN, N. 2003. *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit: Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä.* Tekniikan akateemisten liitto ja Tampereen yliopisto, Sente-julkaisuja 16/2003. Tampere
- SOTARAUTA, M. & LÄHTEENMÄKI, T. 2001. Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssiajattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) *Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä.* Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137. Helsinki
- STOKER, G. 1997. Regime Theory and Urban Politics. Teoksessa Judge, D. & Stoker, G. & Wolman, H. (toim.) *Theories of Urban Politics.* s. 54–71. Sage Publications
- STÄHLE, P. 1998. Supporting a System's Capacity for Self-Renewal. Yliopistopaino, Helsinki

- STÅHLE, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka – systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Sotara, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen*. (forthcoming). Tampere University Press: Tampere
- STÅHLE, P. & GRÖNROOS, M. 1999. *Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Porvoo
- STÅHLE, P. & GRÖNROOS, M. 2000. *Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY, Porvoo
- STÅHLE, P. & SOTARAUTA, M. 2002. *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa – esiselvitys*. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 12. Helsinki
- STÅHLE, P. & SOTARAUTA, M. 2003. *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja haasteet Suomessa*. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 15. Helsinki
- STÅHLE, P. & STÅHLE, S & PÖYHÖNEN, A. 2003. *Analyzing Organization's Dynamic Intellectual Capital. A System-based theory and application*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 152. Lappeenranta
- Tampereen elinkeino-ohjelma 1987–2000*. 1987. Tampereen kaupunki
- Tampereen elinkeinotoimintojen kehittämisohjelma 1990–1995*. 1990. Tampereen kaupunki
- Tampereen informaatioteknologian historia*. 1999. Tampereen teknologiakeskus Oy. Julkaisematon projektiraportti
- TEECE, D. & PISANO, G. & SHUEN, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533
- TERMEER, C.J.A.M. & KOPPENJAN, J.F.M. 1997. Managing Perceptions in Networks. In Kickert, W.J.M. & Klijn, E.-H. & Koppenjan, J.F.M. (eds.) *Managing Complex Networks: Strategies for Public Sector*. s. 79–97. Sage Publications
- UMEMOTO, K. 2002. Managing Existing Knowledge is Not Enough. Teoksessa C. Choo & N. Bontis (toim.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press
- VARELA, F. & JOHNSON, D. 1976. On Observing Natural Systems. *The Co-Evolution Quarterly, Summer Issue*, 26–31
- VON KROGH, G. 1998. Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 3, 133–153
- WEICK, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks
- WEICK, K. & SUTCLIFFE, K. 2002. *Managing the Unexpected*. Wiley, San Francisco.
- WEST, M. 1990. The Social Psychology of Innovation in Groups. Teoksessa M. West & J. Farr (toim.), *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester
- WEST, M. & ANDERSON, N. 1996. Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 6, 680–693
- WEST, M. & FARR, J. 1990. Innovation at Work. Teoksessa M. West & J. Farr (toim.), *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester