

Pääkirjoitus

Innovatiivisen organisaation johtaminen

Kari Korpelainen

Erikoistutkija, FT
Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus
Associate professor
Tallinnan yliopisto
kari.korpelainen@uta.fi

Muutokseen sopeutuakseen organisaatiot – niin yritykset kuin oppilaitoksetkin – pyrkivät jatkuvasti uudistumaan. Tämä aiheuttaa haasteita organisaatioiden johdolle: innovatiivisen organisaation johtaminen on vaativa tehtävä. Tässä artikkelissa pohditaan innovatiivisen organisaation johtamista teorian ja aiempien tutkimusten valossa. Erityisesti paneudutaan luovien ihmisten johtamiseen.

Innovatiivisuus on sidoksissa korkeatasoiseen osaamiseen. Ruohotien (1996) mukaan innovatiivisuus on oppimisen, taitojen yhdistelyn ja niiden juurtumisen tavoin *metataito*; metataidot ovat toisten taitojen taustalla ja niiden tehtävänä on hallita organisaatioiden tietopohjan jatkuvaa muutosta. Quinn, Anderson ja Finckelstein (1996) puolestaan näkevät itsemotivoitun luovuuden olevan korkeatasoisinta ammatillista osaamista. He erottavat osaamisen kehittämisessä neljä

tasoa: kognitiivinen tieto, kehittyneet taidot, systeemien ymmärtäminen ja itsemotivoitu luovuus. Korkeimmantasoisien osaamisen – itsemotivoitun luovuuden – avulla yksilöt pysyvät uudistusten tahdissa ja uudistavat kognitiivista tietoaan, korkeatasoisia taitojaan ja systeemistä osaamistaan. Ilman itsemotivoitua luovuutta asiantuntijat tulevat itsetyytyväisiksi, menettävät tietämysetunsa ja voivat epäonnistua muutokseen sopeutumisessa. Erityisesti innovaatioihin liittyy aikaisempien taitojen vanhenemisen riski. Asian-

tuntijoiden työ on kuitenkin usein suunnattu viimeistellyn lopputuloksen aikaansaamiseen ja heiltä odotetaan vain satunnaisesti luovuutta. Quinn et alin mukaan ongelmaa vielä pahentaa se, että organisaatiot ovat luoneet liian homogeenisia asiantuntijoiden ryhmiä ja asiantuntijat arvostavat liiaksi vain toistensa mielipiteitä.

Innovatiivisen organisaation vaatimukset johtamiselle

Erilaiset olosuhteet ja erilaiset organisaatiot luovat erilaisia edellytyksiä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Vakaissa olosuhteissa mekanistinen organisaatio voi toimia, koska rutiinien hallinta antaa toiminnalle perustan. Kommunikaatio on kuitenkin pitkien, ylhäältä johdettujen kommunikaatioketjujen takia hidasta, mikä heikentää joustavuutta, vieraannuttaa alemman tason henkilöstöä ja laskee heidän motivaatioitaan sekä tappaa innovaation ja luovuuden (Flood 1999). Muuttuviin olosuhteisiin soveltuvan innovatiivisen organisaation johdon on Goodmanin (1995) mukaan huolehdittava siitä, ettei byrokratia rajoita luovuuden kasvua. Hän esittää luovuuden ihmisten residuaalivoimana; jonkin verran luovuutta vapautuu organisaatioissa kaikkina aikoina, mutta hierarkkinen organisaatio tekee kaikkensa painaakseen residuaalin mahdollisimman alhaiselle tasolle.

Innovatiivinen strategia on yhteydessä erilaistamispyrkimyksiin ja Robbinsin (1998) mukaan innovatiivisen strategia edellyttää orgaanista rakennetta. Francisin ja Woodcockin (1990) mukaan orgaaninen rakenne soveltuu erityisesti vaikeisiin luoviin tehtäviin, jotka ovat tyypillisiä esimerkiksi tutkimuksessa ja kehityksessä. Tällöin tarvitaan uusia ratkaisuja ja ajat-

telun tulee olla epäkonventionaalista – tavanomainen ajattelu ei riitä. Robbins (1998) toteaa termien orgaaninen ja mekaaninen olevan melko yleisiä ja viittaa Mintzbergin (1979; 1983; 1989) kehittämään spesifiseen organisaatiotypologiaan. Tämän typologian avulla voidaan nähdä, kuinka kontingenssitekijät vaikuttavat mekanistisuuden ja orgaanisuuden esiintymiseen organisaatioissa. Mintzbergin (1979; 1983) typologiassa on viisi erilaista organisaatiomuotoa, joista hänen mukaansa ainoa sofistikoituun innovatiivisuuteen kykenevä rakenne on *adhokratia*, josta hän onkin myöhemmin (emt. 1989) käyttänyt nimitystä innovatiivinen yritys. Adhokratioita löytyy kaikkialta, missä olosuhteet ovat kompleksiset ja dynaamiset (Mintzberg 1983; 1989). Edellytys innovatiivisen organisaation johtamiselle on proaktiivisuus – kyky ennakoida muutoksia ja suuntaamaan toimintaa muutostilanteissa.

Adhokratia on tiimiorganisaatio, joka sekoittaa tiimeihin erilaista osaamista edustavia asiantuntijoita. Tiimit auttavat yritystä sopeutumaan ympäristöön, parantavat koordinaatiota ja auttavat käyttämään resursseja tehokkaasti. Tiimien ansiosta vaikutusvalta ja kontrolli jakaantuvat laajemmalle organisaatioon ja ne auttavat organisaation ala- ja keskitasoa aikaansaamaan tuotoksen, jollaista ne eivät muuten pystyisi tekemään. Tiimit tuovat mukanaan myös terveen kilpailun sisäisistä resursseista. (Mintzberg 1983; 1989.) Tiimien muodostaminen ja niiden resursointi, niiden välisen kilpailun hallinta ja niiden työn tukeminen on olennaisen tärkeä osa innovatiivisen organisaation johtamista.

Mintzbergin (1983) mukaan adhokratialle on tyypillistä asiantuntijuus, orgaaninen rakenne ja informaalinen käyttäy-

tyminen. Tehtävät ovat usein kompleksisia ja oppimista vaativia. Innovatiivisen organisaation esimiehet tarvitsevat korkeatasoista asiantuntemusta pystyäkseen osallistumaan kompleksiseen työhön ja tullakseen arvostetuiksi organisaatiossa – pelkkä johtamisen ammattitaito ei välttämättä riitä. Muihin typologian malleihin verrattuna adhokratiassa kunnioitetaan kaikkein vähiten klassisia johtamisprinsippejä - erityisesti määräysvallan keskitymistä. Koska innovointi merkitsee poikkeamista totutuista tavoista, innovatiivinen organisaatio ei voi luottaa minkäänlaiseen, ei edes taitojen standardointiin. Tämä johtaisi innovaation standardoimiseen, joka on jo ajatuksena mahdoton (Mintzberg 1983; 1989). Nykyiset tiedot ja taidot ovat vasta lähtökohta uusien tietojen ja taitojen rakentamiseksi; asiantuntijoiden täytyy koota voimansa kutakin projektia varten muodostetuissa poikkitieteellisissä tai -funktionaalisissa tiimeissä (Robbins 1998). Informaation kulku ja päätöksentekoprosessit ovat joustavia ja epämuodollisia. Johtajilta edellytetään luottamusta henkilöstön jäseniin ja uskallusta antaa heille vapautta ja valtaa. Johdon täytyy tukea uuden tiedon tuottamista ja osaamisen kehittämistä.

Adhokratiassa on usein samanaikaisesti sekä funktionaalinen että markkinapohjainen organisaatio, matriisirakenne. Asiantuntijat on yleensä sijoitettu omiin yksiköihinsä, mutta he työskentelevät markkinapohjaisesti rakennetuissa pienissä tiimeissä. Työn monimutkaisuuden vuoksi erilaisia päälliköitä on paljon. Päätöksentekovalta on jakautunut managerien ja asiantuntijoiden välillä – sen mukaan, millaisista päätöksistä kulloinkin on kysymys (Mintzberg 1983). Työn monimutkaisuus edellyttää viestinnällisiä ja yhteistoiminnallisia valmiuksia sekä asiantuntijoilta että managereilta. Konf-

likteja syntyy varmasti (Morgan 1997; Mintzberg 1983). Ihmisten välisen yhteistoiminnan sujuminen on esimerkiksi uusien tuotteiden projekteissa elintärkeää ja siksi niiden johtaminen on suurelta osin konfliktien johtamista (Rosenau & Moran 1993). Konfliktit ja aggressiivisuus ovat tarpeellisia adhokratian elementtejä, eikä niitä välttämättä pyritä ratkaisemaan, koska sen pelätään jäykistävän luovuu-
tuutta.

Innovatiiviseen organisaatioon liittyy epämääräisyyttä ja sekaannusta. Lisäksi Mintzbergin mukaan adhokratia on politisoitunein hänen esittämistään organisaatiomuodoista. Jatkuvista henkilövaihdoksista aiheutuva lojaalisuuden puute, selvyiden puuttuminen tehtävistä, johtosuhteista ja kommunikaatiotavoista, alituisista esimiehen vaihdoksista johtuva henkilökohtaisen kehittymisen satunnaisuus sekä kilpailu resursseista, arvostuksesta ja palkkioista aiheuttavat runsaasti inhimillisiä ongelmia. Adhokratia on tyypillisesti vahvojen ihmisten organisaatio: parhaat ja soveltuvimmat selviytyvät, mutta heikoimmat sen sijaan karsiutuvat (Mintzberg 1983). Johdon pitää pyrkiä estämään sisäisen kilpailun muodostumista liian repiväksi ja kontrolloimaan liiallista stressiä.

Luovuustyylien merkitys

Yksilöillä on eroja muutoksiin suhtautumisessa ja niissä käyttäytymisessä. Jotkut sietävät epämääräisyyttä ja kaaosta. He haluavat muuttaa asioita ja tarvitsevat riittävästi vapautta ollakseen luovia. Zoharin (1997) mukaan 5–10% organisaation ihmisistä on tällaisia. Toiset 5% ei halua lainkaan muutosta. Enemmistö (85–90%) vieroksuu nopeita muutoksia, mutta ovat mukana muutoksissa, jos heidät onnistutaan mo-

Adaptiivisesti luovat yksilöt työskentelevät järjestelmän puitteissa.

tivoimaan tähän. Zohar esittää innovatiivisen yrityksen johtaminen tapahtuvan näiden kahden ryhmän välillä ("leadership at the edge"). Johtajan täytyy olla avoin ymmärtämään niiden ajatuksia, jotka haastavat hänen omat ajatuksensa sekä toisaalta kuuntelemaan myös niiden yksilöiden tarpeita, jotka haluavat tulla johdetuiksi: innovatiivisen johtamisen salaisuus on näiden kahden ryhmän kontribuutioiden integroinnissa.

Lisäksi inhimillisessä luovuudessa on tyylieroja. Kirtonin (1976; 1987; 1994) teorian mukaan ihmisten kognitiiviset tyyliä vaikuttavat heidän suosimiinsa ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja luovuustyyliin. Näin ollen voidaan havaita erilaista luovuutta: kaikki ihmiset sijaitsevat jossain pisteessä ei-arvosidonnaisella asteikolla, jonka toisessa päässä on adaptiivisempi, toisessa innovatiivisempi luovuustyyli. Adaptiivisesti luovat yksilöt toimivat vähälukuisen ideajoukon kanssa, kiinnostavat huomiota yksityiskohtiin ja työskentelevät järjestelmän puitteissa. Innovatiivisesti luovat yksilöt taas luovat paljon ideoita, ovat kiinnostuneita enemmän kokonaisuudesta kuin yksityiskohdista sekä kyseenalaistavat vallitsevat ajat-

telu- ja toimintatavat. Kirtonin mukaan ei voida yksiselitteisesti sanoa, että henkilö, joka edustaa jompaa kumpaa tyyliä, olisi luovempi kuin toinen.

Goodmanin (1995) mukaan Kirtonin asteikon pohjalta luotu mittaväline paljastaa mielenkiintoista informaatiota yksilöistä, mutta samalla se kertoo organisaatioista, joissa he työskentelevät. Puccio, Talbot ja Joniak (2000) soveltavat Kirtonin luovuustyyliä yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden tarkasteluun. Heidän tuloksensa osoittavat, että innovatiivinen ympäristö on luovan tuotoksen kannalta suotuisa ja adaptiivinen ympäristö epäsuotuisa. Nämä tulokset tukevat osittain väitettä, että paras ympäristö/ihminen -yhdistelmä on sellainen, jossa vallitsee yhteensopivuus yksilön ja organisaation luovuustyylin välillä. Edelleen Puccio et alian tutkimuksen mukaan luovan tuotoksen kannalta innovatiivisesti luovien yksilöiden ja adaptiivisesti luovan ympäristön yhdistelmä on selvästi huonompi luovan tuotoksen kannalta kuin adaptiivisesti luovien yksilöiden ja innovatiivisesti luovan ympäristön kombinaatio. Johdettavien luovuustyyli voi johdon kannalta olla kontingenssitekijä, joka sen tulee ottaa huomioon ja johon sen tulee pyrkiä oma toimintansa sopeuttamaan.

George ja Zhou (2001) ovat pyrkineet selvittämään, mitkä persoonallisuuden piirteet ovat tunnusomaisia luovalle käyttäytymiselle organisaatioissa. Heidän lähestymistapansa yhdistää yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen sekä persoonallisuuden viisifaktorimallin (Big Five). Tämän mallin soveltuvuutta on tutkittu työkäyttämisen suhteen, mutta ei juurikaan luovan käyttäytymisen tutkimiseen yritysorganisaatioissa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella George et al. keskittyvät kahteen persoonallisuuden piir-

teeseen: avoimuuteen kokemuksille (openness to experience) ja tunnollisuuteen (conscientiousness), joiden on todettu olevan yhteydessä tieteenharjoittajien ja taiteilijoiden luovuuteen. George et alin mukaan avoimuus kokemuksille ei edistä luovuutta, jos rajoitteet estävät potentiaalinen käyttöä. Avoimuus kokemuksille edistää sen sijaan luovaa työkäyttäytymistä, jos (korostuneesti impulsseille herkät) yksilöt saavat positiivista palautetta ja jos yksilöiden tehtävät ovat heuristisia. Positiivinen palaute luo sitoutumista, kasvattaa sisäistä motivaatiota ja lisää divergenttiä ajattelua. Negatiivinen palaute taas vähentää sitoutumista, sisäistä motivaatiota ja suuntaa luovia pyrkimyksiä muualle kuin työhön. Johdon tulee antaa erityisesti positiivista palautetta ja välttää liiallista negatiivista palautetta. Lisäksi heuristiset tehtävät edistävät luovuutta.

Tunnollisuus on aikaisempien tutkimusten mukaan viidestä faktorista johdonmukaisimmin liitetty hyvään työkäyttäytymiseen. Samalla se on George et alin mukaan luovuutta ehkäisevä piirre, koska se edistää konformismia. Heidän mukaansa tunnollisuus vähentää kuitenkin luovuutta vain, jos esimiehet valvovat työtä liian tarkasti ja työtoverit eivät tue luovia pyrkimyksiä. Tunnollisuus ei siis sinänsä ole luovuutta ehkäisevää - se on sitä vain yhdistyneenä tilanteeseen, joka ruokkii konformismia ja kontrolloivia piirteitä tunnollisissa henkilöissä.

Sisäinen motivaatio, luovuus ja johtaminen

Amabile (1988; 1998) näkee luovuuden kolmen komponentin: 1) erikoisasiantuntemuksen (expertise), 2) luovan ajattelukyvyyn ja 3) motivaation funktiona. Erikoisasiantuntemus

on tietoa, jonka Amabile näkee koostuvan teknisestä, proseduraalisesta ja intellektuaalisesta tiedosta. Hän korostaa myös tiedon yhteyttä tiettyyn tiedon alaan. Luovan ajattelun taidot taas määrittävät kuinka joustavasti ja mielikuvitusriikkaasti ihmiset lähestyvät ongelmia. Motivaatio - erityisesti sisäinen motivaatio - suuntaa ja energisoi luovuutta. Teorian mukaisesti ihmiset ovat luovimmillaan työskennellessään alueella, jonka muodostaa kaikkien kolmen luovuuden komponentin yhteinen alue (Amabile 1988; 1998; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron 1996). Luovuuden parantamiseksi sekä organisaatioissa että yksilön tasolla esimiesten ja yksilöiden pitäisi pyrkiä tunnistamaan tuo alue: erityisen tärkeää tämä on luovimpien ihmisten kohdalla. Esimiehet voivat myös vaikuttaa kaikkiin kolmeen luovuuden osatekijään: asiantuntemukseen, luovan ajattelun taitoihin sekä motivaatioon. Kolmesta tekijästä Amabile kehottaa esimiehiä kiinnittämään huomiota etenkin sisäiseen motivaatioon. Johdon soveltamia luovuutta edistäviä menettelytapoja ovat tehtävien haasteellisuus, valinnan vapaus, resurssit, työryhmän piirteet, esimiesten kannustus sekä organisaation tuki (Amabile 1998).

Esimiehet voivat edistää yksilön ja tiimin innovatiivisuutta työn muotoilulla, esimerkiksi suunnittelemalla töitä, jotka sisältävät vähemmän rutiineja, vaativat enemmän vuorovaikutusta ja tuottavat korkeampaa sisäistä motivaatiota. Kyseiset työt ovat haasteellisempia kuin rutiinityöt ja niiden suorittamiseksi tarvitaan korkeampitasoisia taitoja ja parempaa yhteistoimintaa ja ongelmanratkaisukykyä kuin rutiinistyössä (Korpelainen 2005).

Lyhyen aikavälin tehtäväkohtaiset tavoitteet ovat tärkeitä. Ne tarvitsevat silti

tuekseen strategisia tavoitteita – vasta niiden avulla voidaan luoda tarkoituksen tunnetta ja sitoutumista organisaatioon. Amabilen (1998) mukaan selvät strategiset tavoitteet parantavat luovuutta. Hän kehottaa johtajia kuitenkin antamaan työntekijöille vapautta keinojen valinnassa ja korostaa myös sitä, että esimiesten pitää myös turvata projekteille riittävät resurssit. Aikapaine ja tehtävän tärkeys voivat joskus lisätä sisäistä motivaatiota ja haasteen tuntua, mutta liian kireät deadlineet voivat tukahduttaa luovuutta ja aiheuttaa epäluottamusta ja liiallista stressiä. Luovuus vaatii aikaa; sitä on oltava sekä ideoiden tuottamiseen, niiden hautumiseen että niiden viimeistelyyn. Aikapaine saattaa saada ihmiset tekemään enemmän ja jopa tuntemaan itsensä luovemmiksi, mutta he eivät silti ajattele luovasti. Amabile, Hadley ja Kramer (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että monet amerikkalaisten yhtiöiden tietotyöntekijät tunsivat itsensä ylityöllistetyiksi, pirstaloituneiksi ja loppuun palaneiksi. Mitä enemmän asiantuntijat tunsivat painetta, sitä vähemmän he ajattelivat luovasti.

Epävarmassa ympäristössä tiimit kohtaavat odottamattomia ja uusia tilanteita, joista selviytymiseksi niiltä vaaditaan entistä enemmän ongelmanratkaisutaitoja ja luovan prosessin hallitsemista. Amabile (1998) kehottaa valitsemaan ryhmiin yksilöitä, jotka tukevat toisiaan, mutta edustavat erilaisia näkökulmia ja taustoja. Tällä on merkitystä tiimiluovuudessa, koska erilainen osaaminen ja erilaiset ajatustyylit aikaansaavat ideoiden yhdistelyä jännittäväillä ja luovilla tavoilla. Monien tutkimusten mukaan tärkein ryhmän tehokkuuteen liittyvä tekijä on ryhmäkoh- taisten tavoitteiden asettaminen (West et al. 1998). Edistääkseen tiimien innovatiivisuutta johdon on saatava tiimit myös sitoutumaan tavoitteisiinsa.

Ilman palautetta ja vahvistamista luova käyttäytyminen sammuu.

Esimiehet voivat vaikuttaa merkittävästi paitsi yksilön myös ryhmän luovaan toimintaan kannustamalla sitä kehittämään normeja, jotka tukevat luovuutta. Amabile et al. (1996) pitävät luovuuteen kannustamista luovuutta edeltävänä tekijänä ja työryhmän tukea kriittisenä edellytyksenä luovuuden syntymiselle. Tuen ja kannustuksen merkitys saattaa riippua siitä, millainen tehtävä on kyseessä. Porter, Lawler ja Hackman (1991) esittävät, että voimakkaasti positiiviset, rohkaisevat ilmaukset voivat lisätä vireystasoa tietyissä tilanteissa esimerkiksi vahvistamalla ryhmän jäsenten sitoutumista ryhmän tavoitteeseen ja korostamalla kunkin jäsenen merkitystä tavoitteen saavuttamiselle. Erittäin voimakas kannustus voi arvioinnin tai uhkan (tai aikapaineen) taapaa, vireystasoa lisäämällä, tehostaa suoritusta hyvin hallituissa tehtävissä, mutta ei välttämättä tee sitä innovatiivisessa toiminnassa, silloin, kun tehtävät ovat uusia ja tuntemattomia.

Ilman palautetta ja vahvistamista luova käyttäytyminen sammuu. Hyvät johtajat käyttävät Amabilen (1998) mukaan harvoin ulkoisia palkkioita ruok-

kiakseen luovuutta, mutta sen sijaan antavat tunnustusta luoville, myös epäonnistuneille, ponnisteluille. Rankaisevassa ympäristössä ihmiset kokeilevat entistä vähemmän, jolloin heidän sisäinen motivaationsa ja innovatiivisuutensa laskee. Sisäistä motivaatiota voivat edistää pienetkin ympäristön muutokset ja sen lisäys tuottaa nopeasti tuloksia. Sisäisen motivaation lisääminen voi kahdensuuntaisen vaikutuksensa ansiosta johtaa innovatiivisuuden sykliseen kehittymiseen; vastavasti sisäisen motivaation väheneminen tai sen muuttuminen ulkoiseksi voi tukahduttaa syklisen kehityksen. Kannustava johtaminen, palaute ja vahvistaminen ovat niitä avaintoimia, joilla johto voi tukea luovaa käyttäytymistä. Johtajat voivat lisäksi toimia roolimalleina, painottaa sitkeyttä ongelmien ratkaisussa ja rohkaista viestintää organisaatiossa. Sellainen käyttäytyminen vaikuttaa Amabilen. (1998) mukaan positiivisesti kaikkiin luovuuden kolmeen komponenttiin. Johdon tulee painottaa innovatiivisuutta organisaation keskeisenä arvona ja luoda sitä tukevat prosessit. Esimieheltä saadun tuen lisäksi koko organisaation tuki parantaa innovatiivisuutta kestäväällä tavalla.

Innovatiivinen ilmapiiri ja johtaminen

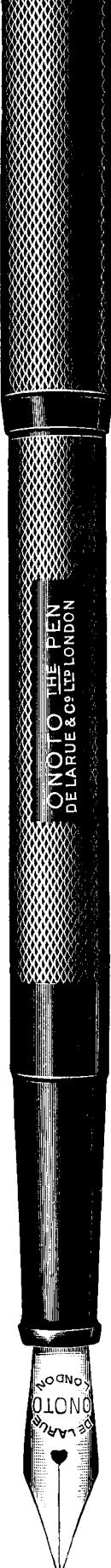
Organisaatioiden kannalta haasteellista on yhtäältä se, kuinka yksilöiden oppimista voidaan tehostaa ja toisaalta se, miten yksilöiden oppiminen saadaan hyödyttämään organisaatiota. Myös organisaatioiden joustavuus tuo haasteen oppimiselle. Tilapäisessä adhokratiassa oppimisen ja hiljaisen tiedon merkitys korostuu, koska organisaation kannalta on vaara, ettei projektin jälkeen ”jää mitään” (Mintzberg 1989).

Yksilö kokee työympäristönsä ilmapiirin kautta.

Kysymys on ajankohtainen yritysten haikissa jatkuvasti entistä suurempaa joustavuutta projektien, ulkoistamisen ja verkostoitumisen kautta.

Yksilö kokee työympäristönsä ilmapiirin kautta. Ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Hyvä ilmapiiri auttaa yksilöitä tyydyttämään liittymistarpeita ja vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi ihminen kokee työnsä. Ilmapiiri on myös yhteydessä taloudelliseen tulokseen. Tätä tukee Golemanin (2000) tutkimus, jonka mukaan ilmapiiri selittää miltei kolmanneksen yrityksen taloudellisesta tuloksesta.

Ilmapiiri on yhteydessä myös siihen, esiintyykö organisaatiossa innovatiivista käyttäytymistä. Innovatiivisuutta edistävän ilmapiirin pitää perustua yksilön kasvutarpeille, jotka edellyttävät yksilön sisäistä sitoutumista ja selittävät hänen pyrkimyksiään luovaan toimintaan. Ruohotie (2001) esittää ulkoisen ja sisäisen sitoutumisen voivan elää organisaatiossa rinnakkain. On kuitenkin mahdollista, että organisaatio ja sen johto ruokkii ulkoista sitoutumista, vaikka sen tulisi luo-



vuuden edistämiseksi edistää sisäistä sitoutumista.

Yksilön kasvutarpeiden tyydyttymisen riippuu siitä, onko hänellä mahdollisuuksia toimia luovasti ja kehittää luovuuttaan. ERG-teorian mukaan jos yksilö saa tyydyttää kasvutarpeitaan, hän haluaa tyydyttää niitä lisää (ERG-teorian hypoteesi 7, Alderfer 1972). Siinä tilanteessa hän etsii haasteita, joissa voi kasvaa, ja työympäristön pitäisi tarjota siihen mahdollisuuksia. Ruohotie kuvaa tällaista ympäristöä käsitteen kasvuorientoitunut ilmapiiri avulla ja on laatinut sille operationaaliset vastineet (Ruohotie 2000). Kasvuorientoitunut ilmapiiri kuvaa oppimiselle ja innovatiivisuudelle otollista ympäristöä, jonka tekijöitä ovat johdon ja esimiesten kannustus, työn kannustearvo, ryhmän toimintakyky ja työn aiheuttama stressi. Nämä jakaantuvat edelleen osatekijöiksi. Johtaminen on tärkeä osa ilmapiiriä, mutta ilmapiiriin vaikuttavat muutkin tekijät. Johtoa ei voida näin ollen asettaa yksinään vastuuseen organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä, mutta ilmapiiriin ja erityisesti kasvumahdollisuuksiin vaikuttaminen voidaan joka tapauksessa nähdä yhdeksi johdon avain-tehtäväksi.

Transformationaalinen johtaminen

Kasvuorientoitunut organisaatio on taitava luomaan uutta tietoa, siirtämään sitä ja muokkaamaan omaa käyttäytymistään heijastamaan uutta tietoa ja uusia oivalluksia (Garvin 1993). Tämä luonnehdinta kuvaa hyvin innovatiivisen organisaation perimmäisiä ajatuksia: innovatiivisessa organisaatiossa luodaan uudesta tiedosta oivalluksia, joista pyritään aikaansaamaan innovaatioita. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan

tietoa luova yritys elää yhtä lailla ihanteista ja ideoista, ja juuri tämä seikka antaa vauhtia innovaatiolle, jonka ytimenä on luoda maailma uudelleen jonkin tietyn vision tai ihanteen mukaisesti. Nonaka et alin mielestä uuden tiedon luominen merkitsee kirjaimellisesti yrityksen ja sen kaikkien työntekijöiden uudelleen luomista jatkuvan, henkilö- ja organisaatio-tasolla tapahtuvan itsensä uudistamisprosessin kautta. Kysymyksessä on jatkuva luonteinen transformaatioprosessi.

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on kyettävä luomaan uusia toimintamalleja, jolloin tarvitaan transformatiivista, uudistavaa oppimista. Luovan ja innovatiivisen henkilöstön johtamisessa tarvitaan myös tätä pyrkimystä tukevaa transformationaalista johtamista. Bass ja Avolio (1994) kuvaavat tällaista johtamista neljällä eri tekijällä: idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio, intellektuaalinen viritys ja yksilön huomioonottaminen. Bassin ja Avolion transformationaalisen johtamisen tekijöillä on yhtymäkohtia Amabilen, Nonakan ja Ruohotien tutkimusten ja näkemysten kanssa: ne kaikki osoittavat kasvuorientaation, ihanteiden, kokeilujen suosimisen ja motivaation keskeiksi johtamisen lähtökohdiksi. Vaikka transformationaaliset johtajat voivat käyttäytyä spesifisellä tavalla, ei Ruohotien (2004) mukaan ole kuitenkaan varmaa, että muutokset ihmisissä ja organisaation prosesseissa johtuvat suoraan heidän toiminnastaan. Ruohotie (2004) korostaa kin johtamista sosiaalisena prosessina. Vallitseva lähestymistapa johtamiseen on Ruohotien mukaan johtajakeskeinen ja tietoa johtamisen vaikutuksista alaisten motivationalisiin, affektiivisiin ja kehityksellisiin prosesseihin on vähän. Ruohotie (2004) viittaa minäkäsitysten ja identiteetin käsitteen keskeiseen asemaan sosiaalisten prosessien ymmärtämisessä.

Hallin (1990) mukaan työelämän oppiminen on lyhytjänteistä ja liittyy liiaksi tehtävässä tarvittavaan oppimiseen, mutta liian vähän henkilökohtaiseen oppimiseen. Suuri osa kehittämistoiminnastakin tähtää vain nykyisiin suorituksiin; tätä vähemmän kiinnitetty huomiota (tulevaisuuden) sopeutuvuuteen ja vielä vähemmän yksilöä koskeviin asioihin, esimerkiksi asenteisiin ja itsereflektioon. Kaikkein vähiten on kiinnitetty huomiota (pitkän tähtäyksen) identiteetin oppimiseen. Hall näkee henkilökohtaisen oppimisen olevan välttämätöntä myös tehtävöppimisen kannalta. Innovatiivisuuden näkökulmasta organisaation lyhyen tähtäyksen suhtautumistapa henkilöstöön on pulmallinen. Mitä enemmän organisaatio Hallin (1990) mukaan painottaa lyhyen tähtäyksen näkökulmaa ja keskittyy vain nykytoimintaan, sitä vähemmän ihmiset ottavat innovatiivisen käyttäytymisen mukanaan tuomaa riskiä. He eivät halua vaarantaa onnistumista nykyisessä tehtävässään. Ruohotien (2004) mukaan pelkkä tehtävöppiminen vetoaa ainoastaan proksimaaliseen motivaatioon – siinä on kysymys vallitsevista minäkuvista ja nykyisistä tavoitteista. Motivaatio on silloin ulkoista: se riippuu tehtävän tavoitteesta ja sen suorittamisesta saadusta palautteesta. Tehtävöppiminen ei edellytä luovuudessa tarvittavia korkeamman tason ajattelun systeemejä. Tehtävämotivaatio ja tehtäväkeskeinen johtamistyylit heikentävät Ruohotien (2004) mukaan pitkään jatkuessaan yksilöiden kasvua, luovuutta ja sisäistä motivaatiota. Distaalinen motivaatio linkittää sen sijaan yhteen vallitsevan minäkuvan sijasta potentiaalisen minäkuvan ja tehtävän tavoitteet, jolloin motivaatio voi perustua itsensä kehittämiseen, vuorovaikutussuhteiden luomiselle ja jonkun spesifisen ryhmän statuksen parantamiselle (kollektiivinen identiteetti). Ruohotien

(2004) mukaan esimiehen haasteena on saada aikaan muutoksia alaisten sisäisissä mekanismeissa ja prosesseissa: siksi esimiehen pitäisi oppia integroimaan yksilön motivaatio ja minärakenteet. Distaaliset ja kehitykselliset motivaatiosysteemit tuovat mukanaan oppimisen ja luovat osaltaan innovatiivisessa toiminnassa tarvittavaa dynamiikkaa.

Ostaa vai kasvattaa luovia kykyjä

Jos organisaatio päättää sijoittaa voimavaroja uuteen toimintaan, se merkitsee investointeja tutkimukseen ja kehitykseen. Innovaatioiden tuomat vaatimukset ihmisten pätevyydelle ovat suuret ja osaavista ihmisistä kilpaillaan niin organisaatioiden välillä kuin niiden sisällä. Kussakin organisaatiossa on pohdittava strategia, jonka avulla luova osaaminen voidaan varmistaa.

Strategian lähtökohta voi olla kompleksisuuden käsite. Csikszentmihalyin (1993; 1997) flow-teoriassa luovuus kehittyy toistuvien virtauskokemusten kautta. Niiden seurauksena ”minä” tulee kompleksisemmaksi: se samanaikaisesti sekä differentioituu muista että integroituu muihin. Kompleksisuus on minkä tahansa systeemin tasolla evoluution yksi keskeinen periaate. Teoriassa organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden pitäisi menestyäkseen kehittyä kompleksisemmiksi, koska kahden organismin kilpaillessa energiasta kompleksisemmalla (kompleksisempi fysiologia tai käyttäytymisen repertuaari) on etu (Csikszentmihalyi 1993). Tämän mukaan kompleksiset yksilöt ja tiimit saavat vaativimmat projektit, ja niillä on siksi mahdollisuus menestyä ja kehittyä parhaiten.

Lähtökohtaisesti luovien kykyjen var-

mistamisen strategia voi perustua joko ”make-strategiaan” (luovien kykyjen kehittämisen omassa organisaatiossa), ”buy-strategiaan” (luovien kykyjen ostaminen toisilta organisaatioilta) tai näiden

sekoitukseen (taulukko 1.). Lähtökohtana on tavoite aikaansaada kompleksisuutta, sekä riittävää differentiaatiota että riittävää integraatiota. Johtamisen ongelmat voivat poiketa toisistaan eri strategioissa.

Taulukko 1. Johdon vaihtoehdot luovien kykyjen varmistamiseksi ja eri vaihtoehtojen tuomat kriittiset kysymykset johtamisessa.

Henkilöstöstrategia (talenttistrategia)	Suunta, jota valittu strategia vahvistaa	Johtamisen strateginen kysymys
Make	Integraatio	Kuinka saada aikaan riittävä differentiaatio?
Buy	Differentiaatio	Kuinka saada aikaan riittävä integraatio?
Make and buy	Integraatio, differentaatio	Kuinka saada aikaan differentaatiota ja integraatiota?

Pitkäaikainen työskentely organisaatiossa lisää integraatiota. Kykyjen kehittäminen vahvistaa integraatiota jo siksi, että kehittäminen tapahtuu samassa ympäristössä sekä samojen arvojen ja normien vallitessa. Johtamisen keskeinen kysymys on tätä strategiaa noudatettaessa riittävän differentiaation aikaansaaminen. Kykyjen ostaminen vahvistaa differentiaatiota jo pelkästään siitä syystä, että ostetut työntekijät tulevat erilaisista ympäristöistä. Siinä tapauksessa johdon keskeinen ongelma on riittävän integraation aikaansaaminen. Tehtävä voi olla innovatiivisessa organisaatiossa hankala työn projektiluonteisuudesta, ihmisten vaihtuvuudesta ja heidän vahvoista minäkäsityksistään johtuen. Sekastrategiassa johdon huomion kohteena ovat yhtä lailla molemmat tekijät, sekä integraatio että differentaatio.

Käytännössä useimmat organisaatiot toteuttavat sekastrategiaa. Yksilöt ja ti-

mit differentioituvat erityisesti ainutker- taisten haastavien kokemusten kautta ja integroituvat organisaatioon sosiaalistu- misen avulla. Vailla haasteita integroitu- minen tapahtuu yksipuolisesti (ns. kasvu- tarpeiden frustraatio) – liiallisen sosiaa- listumisen, ns. passiivisen sopeutumisen, on todettu seuraavan useita vuosia sa- mankaltaisena pysyvistä työstä. Hallin (1990) mukaan leipääntymistä ei tapahdu projektinomaisessa työssä – siinä inno- vaatio on rakennettu sisään jokapäiväi- seen työhön. Csikzentmihalyi (1997) esit- tää luovuuden paradoksin: luovan yksi- lön täytyy yhtäältä sosiaalistua kunnolla siihen ammattiin ja yhteisöön, jonka pii- rissä hän toimii sekä oppia sen säännöt ja odotukset. Toisaalta, jos hän sosiaalistuu tähän liikaa, hänellä ei ole motivaatiota rikkoa sen rajoja, eikä hän ole kiinnostu- nut sen ulkopuolella olevasta tiedosta. Tästä syystä luova yksilö on usein margi- naalipersoona, hänellä on toinen jalka alalla tai yhteisön sisällä, mutta toinen

sen ulkopuolella. Luovan organisaation johdon on pyrittävä edistämään sosiaalistasitumista sitoutumisen aikaansaamiseksi, mutta johdon on syytä kuitenkin varoaliiallista sosiaalistumista sen luovuudelle tuoman uhan vuoksi.

Monimuotoinen johtaminen

Innovatiivisuus on organisaatiolle vahva differoiva tekijä. Se näyttää olevan sitä johtajallekin. Cox ja Cooper (1988) ovat tutkineet menestyviä toimitusjohtajia käyttäen mittavälineenään mm. Kirtonin KAL-asteikkoa ja A/B-persoonallisuusasteikkoa. 165 johtajan analyysin perusteella he esittävät 16 menestyvän johtajan (high flyers) ominaisuutta. Näitä ovat päättäväisyys, vastoinikämisistä oppiminen, tilaisuuksiin tarttuminen, suoritusorientaatio, sisäinen attribuutio, hyvin integroitu arvojärjestelmä, tehokas riskinhallinta, selvät tavoitteet, antautuminen työlle, sisäinen motivaatio, hyvä elämänhallinta, pragmaattinen lähestymistapa, analyyttiset taidot ja ongelmaratkaisutaidot, hyvät ihmistaidot, korkeaasteinen innovatiivisuus ja tyyppin A-persoonallisuus. Erittäin menestyvät johtajat ovat siis Coxin ja Cooperin tutkimuksen mukaan muiden ominaisuuksien lisäksi myös erittäin innovatiivisia. Tämä on eduksi innovatiivisen organisaation johtamisessa, mutta sillä on myös vaaransa: johdon on varottava liiallista dominointia ja ymmärrettävä asiantuntijoiden ja tiimien luova voima.

Johtaminen on kontekstisidonnaista. Se on sidoksissa ympäristön muutokseen ja erilaisiin organisaatiomalleihin. Suuri haaste johtamiselle syntyy ns. joustavien organisaatioiden myötä: organisaatioiden eri osissa ja erilaisilla sopimuksilla työskenteleviä ihmisiä motivoivat eri asiat.

Urat koostuvat yhä useammin eri yhteyksissä hankituista kokemuksista ja niiden tuomasta osaamisesta – Hall (1990; ks. myös Ruohotie 2000) kutsuu näin muodostuvia uria monimuotoisiksi (protean careers). Proteus on kreikkalaisen mytologian meren jumala, joka kykenee muuttamaan halutessaan muotoaan. Metafora johtamiseenkin on ajateltavissa. Innovatiivisen organisaation johtajalla on koke-musta vaihtelevista tilanteista, hän oppii jatkuvasti uutta, on joustava ja osaa soveltaa oppimaansa sekä pystyy kehittämään uusia menettelytapoja uusissa, yllättävissäkin tilanteissa. Tässä yhteydessä voidaan jopa käyttää ilmaisua monimuotoinen johtaminen (protean leadership). Parhaimmillaan organisaatioissa onnistutaan luomaan ilmapiiri ja kulttuuri, joka saa ihmiset jatkuvasti tuottamaan uutta. Heidän vapaudentunteensa ja luovuutensa ovat ratkaisevia tulosten saavuttamiseksi. Hyvät tulokset lisäävät entisestään heidän itseluottamustaan ja uskoa mahdollisuuksiinsa menestyä. Johtamisella voidaan edesauttaa innovatiivisen kehän syntymistä.

Lähteet

- Alderfer, C. P. 1972. Existence, Relatedness, and Growth. Human needs in organizational settings. New York: The Free Press.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. 2002. Creativity under the Gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.

- Bass, B. & Avolio, B. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Cox, C. & Cooper, L. 1988. High Flyers: An Anatomy of Managerial Success. Oxford: Blackwell.
- Csikszentmihalyi, M. 1993. The Evolving Self: A Psychology of For the Third Millennium. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. Creativity and the Psychology of Discovery and Invention. New York: HarperCollins Publishers.
- Flood, R. L. 1999. Rethinking The Fifth Discipline: Learning within the unknowable. London: Routledge.
- Francis, D. & Woodcock, M. 1990. Unblocking Organizational Values. USA: Scott, Foresman and Company.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71 (4), 78-91.
- George, J. M. & Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 513-524.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78 (2), 78-90.
- Goodman, M. 1995. Creative management. Great Britain: Prentice-Hall International.
- Hall, D. T. 1990. Career Development Theory in Organizations. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.) *Career Choice and Development*. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 422-454.
- Kirton, M. J. 1976. Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology* 61, 622-629.
- Kirton M. J. 1987. Kirton Adaption-Innovation Inventory Manual (second edition). Hatfield, UK: Occupational Foundation for Educational Research.
- Kirton, M. J. 1994. A theory of cognitive style. In M.J. Kirton (Ed.) Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving (rev.ed.). London: Routledge, 1-33.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovaatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tampereensis 1092.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1983. Designing Effective Organizations. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1989. Designing Effective Organizations. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1991. Ways Groups Influence Work Effectiveness. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J. & Joniak, A. J. 2000. Examining Creative Performance in the Workplace through a Person-Environment Fit Model. *Journal of Creative Behavior* 34 (4), 227-247.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* 74 (2), 71-80.
- Robbins, S. P. 1998. Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications. Eight edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rosenau, M.D. & Moran, J. J. 1993. Managing the Development of New Products. Achieving Speed and Quality Simultaneously Through Multifunctional Teamwork. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ruohotie, P. 1985. Kannustava työyhteisö: Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisu 12. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

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

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Ruohotie, P. 2001. Empowerment - muutoksen ja kasvun edellytys. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 1*, 4-9.

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

Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 40, 145-180.

West, M. A. & Anderson, N. R. 1996. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81 (6), 680-693.

West, M. A., Borrill, C. S. & Unsworth, K. L. 1998. Team Effectiveness in Organisations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13. Great Britain: John Wiley & Sons, 1-48.

Zohar, D. 1997. *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

