

KOHTI LUOVIA TIIMIORGANISAATIOITA

Helge Torpe & Shigeru Kobayashi: Luova johtamistapa. Weilin & Göös, *Ekonomia*-sarja, Espoo 1981. 171 s.

Luovuus on tärkein tehokkuus- ja tuotannontekijä. Luovuuden hyväksikäyttö ratkaisee tulevaisuudessa, miten organisaatiot menestyvät kilpailutilanteessa. Näin uskotaan teoksessa 'Luova johtamistapa', joka on tanskalaisen Helge Torpen ja japanilaisen Shigeru Kobayashin tekemä yhteisjulkaisu. Teos perustuu pitkälti Kobayashin aiemmin julkaisemaan kirjaan 'Creative Management' (ilmestyi v. 1972). 'Luova johtamistapa' on Ritva Liljamon suomennos.

Tämä puolestaan on käännös ruotsinkielisestä versiosta. Alkuperäisteos julkaistiin Tanskassa v. 1977 nimellä 'Den tredje vej'.

»Emme etene, ellemmme ymmärrä paremmin ja syvemmin, miksi ja milloin ihmiset toimivat hyvin – tai eivät toimi. Ellemmme hyväksy tai tunnusta perusluonteisen, myönteisen ihmiskäsityksen välttämättömyyttä jokaiselle johtajalle, erityisesti kehittyneissä teollisuusmaissa, emme pääse eteenpäin.» Nämä esipuheessa mainitut ajatukset kuvaavat paljolti nyt käsillä olevan kirjan luonnetta. Teos pyrkii antamaan meille tietoa siitä, miten luovuutta ja tiimiorganisaatiota voi käyttää hyväksi organisaatioiden johtamisessa. Kirjan sanoma ei liene sikäli uusi, että jo monet ovat korostaneet luovuuden hyväksikäyttöä. Erityispaino asetetaan tässä siihen, *mihin* luova toiminta tulisi suunnata. Tekijöiden mukaan luova toiminta tulisi kiinnittää ongelmien syiden analysointiin sen sijaan, että se usein suunnataan vasta ratkaisuvaihtoehtojen etsintään. Johtajan virheenä on, että hän yrittää saada ryhmässä aikaan yksimielisyyttä jostakin, josta on erittäin vaikea päästä yhteisymmärrykseen, nimittäin ryhmän jäsenten ongelmanratkaisu- ja toimenpide-ehdotuksista. Sen sijaan huomio tulisi kiinnittää ongelmien analysointiin. Henkilöiden ratkaisutoivomukset eroavat toisistaan usein siksi, että henkilöt käsittävät ratkaistavan ongelman eri tavoin. Mielipiteet, havainnoinnit ja tapamme tehdä asioista johdopäätöksiä vaihtelevat. Siksi juuri niistä on keskusteltava, eikä itse faktoista. Ratkaisevaa on saada henkilöiden visiot samalle 'aaltopituudelle'.

Ensimmäisessä luvussa tekijät tarkastelevat luovan johtamistavan ja perinteisen demokraattisen johtamistavan keskinäissuhdetta. He myöntävät, että demokraattinen johtaminen on edistysaskel, mutta ei vielä päämäärä. Demokraattista johtamista ei voida pitää lopullisena ja ihanteellisena, sillä kaikista päinvastaisista väitteistä huolimatta »enemmistöä hallitsevan vähemmistövallan muodostama ongelma on edelleen olemassa». Autoritaarinen periaate voi korvautua uudella manipulaatiolla ja 'politikoinnilla'. Ryhmien luominen ei sinänsä vapauta organisaatiota sen hierarkkisesta rakenteesta. Yksittäisen ryhmän kannalta on ratkaisevaa, että jokaista ryhmää ohjaa hierarkiassa sen yläpuolella oleva ryhmä. Myös ryhmän koostumukseen on kiinnitettävä huomiota. Kaikenkaikkiaan ryhmäpainotteinen toiminta on tekijöiden mielestä vasta askel oikeaan suuntaan – välivaihe siirryttäessä autoritaarisesta tai puoliautoritaarisesta (byrokraattisesta) organisaatiosta kohti luovaa tiimiorganisaatiota.

Miten kirjoittajat sitten luovuuden ymmärtävät? Kirjassa käytetään itse asiassa melko vähän palstatilaa luovuuden käsitteen erittelyyn. Erillisessä kirjan loppuun sijoitetussa määritelmäosassa todetaan: »Luovuus on inhimillinen kyky, joka on kaiken sivistyksellisen ja yhteiskunnallisen edistyksen perusta. Luovuus voidaan myös määritellä uutta luovaksi kyvyksi tai luovaksi

rakentavaksi mielikuvitukseksi. Muitakin määritelmiä on, esim. kyky ajatella uudella tavalla tai luova älykkyys.» (s. 154)

Tekijät painottavat, ettei luovuus ole elitistinen ominaisuus. On harhaa kuvitella, että luovuutta löytyy pelkästään johtoportaasta, suunnitteluosastolta tai akateemisista tutkijakaadereista: »Akateeminen tutkijaeliitti – jota me pidämme älymystön edustajana – ei ole läheskään niin luova kuin uskomme.» Todellista luovuutta löytyy tieteen ja käytännön edustajien välisessä läheisessä yhteistyössä.

Erittäin tärkeältä käytännön kysymykseltä tuntuisi, millaisten ehtojen vallitessa luovuus saadaan esille. Kirjoittajat toteavat, että luova yksilö tarvitsee ympärilleen aktiivisen ja kannustavan ilmapiirin: Luovuus kantaa hedelmää vain mikäli työntekijällä on »vapaus eli tunne, että on hyväksytty sellaisena kuin on eikä sellaisena kuin tulisi olla sekä varmuus eli uskallus käyttää taipumuksiaan vastattaessa uusien tilanteiden ja ongelmien asettamiin haasteisiin». Tekijät näkevät siten luovuuden perusedellytykset paljolti psykologisesta näkökulmasta. Varmuus luovuuden perusedellytyksenä voisi tarkoittaa myös työsuhdevarmuutta, jolloin lähestymistapa koko kysymykseen olisi jo aivan toinen.

Onko luovuuden vapauttaminen samalla vastaus myös motivointiongelmiin? Näin kirjan tekijät otaksuvat. »Mahdollisuus käyttää älykkyytään täydessä mitassa, todeta oma merkityksensä ensisijaisesti ryhmässä, jossa työskentelee, mutta myös koko yrityksessä – kaikella tällä on ratkaiseva merkitys yrityksen työntekijöille, olivat he sitten johtajia tai »rivimiehiä» . . . Kehittyminen, tunnustuksen antaminen, turvallisuus ja yhteisyys ovat perustana motivaatiolle, joka vastaisuudessa tulee olemaan ehdottoman tarpeellinen. Muilla motivaatiotekijöillä – ympäristöllä, palkalla, palkkioilla – tulee olemaan yhä vähäisempi merkitys ja jonain päivänä ne ehkä väistyvät täysin taka-alalle.» Tällaiseen näkökulmaan motivaatiosta ei liene helppo yhtyä ainakaan niiden nykypäivän johtamisasian tuntijoiden, jotka tulosjohtamisen nimissä puhuvat taylorismin hengen mukaisesti uudesta »homo oeconomicuksesta». Sen sijaan motivointinäkökulma kyllä vastannee ns. ihmishuokoukoulukunnan ajattelijoitten jo puolivuosisata sitten esittämää kehityssuuntaa.

Kirjan lopussa esitetään Kobayashin kehittelemä TT-menetelmä (Team Thinking-menetelmä). Se on eräänlainen tiivistetty opetuspaketti siitä, miten normaalin tiimityöskentelyn tekniikoin tulee luovuutta hyödyntää organisaatioissa. Tässä ei ole tarkoitukseksellista puuttua metodin yksityiskohtiin. Sen sijaan voisi vähän pohtia, miten suhtautua tällaisten 'erikoispakettien' tuottamiseen. Erilaisia johtamispaketteja tulee kirjallisuudessa kaiken aikaa lisää esille. Viime vuosilta tunnetaan mm. TT-, KJ-, Laatupiiri- ja Adizes-metodit puhumattakaan erilaisista kokonaisista johtamisjärjestelmistä (esim.

tulosjohtaminen). Kaikissa näissä uusissa johtamispaketeissa on paljon yhteistä. Ryhmätyön hyödyt yhdistetään johtamiseen, mutta kussakin tapauksessa hieman näkökulmaa muuttaen. Mieleen tulee pakostakin ajatus, eikö sinänsä hyödylliset ideat voisi yhdistää. Nyt uusi idea aina saa ympärilleen uuden 'paketin' omine osallistumisrakenteineen. Käytännön työelämässä johto tuskin voi lähteä luomaan kaikkia järjestelmiä. Työpäivät olisivat pelkästään osallistumista erilaisiin istuntoihin aamusta iltaan. Ongelman hahmottamista varten tarvittaisiin TT-metodin mukaiset osallistumiskanavat, suunnittelua varten laatupiirikokoukset, päätöksentekoa varten johtoryhmät ja työpaikkademokratiaelimet, valvontaan itseohjautuvat työryhmät jne. Organisaatio olisi täynnä erilaisia järjestelmiä, joissa istuminen vaatisi todellista sitkeyttä!

Kirjan suomennokseen on liitetty Asko Miettisen kuvaus suomalaisen työelämän luovuuden kehityksestä. Hän näkee luovuuskehityksen jaksottuneen Suomessa kolmeen vaiheeseen: heräämisvaihe (1960-luku), laajenevan koulutuksen vaihe (1970–1978) sekä laajenevan tietoisuuden ja vakiintumisen kausi (1978–). Miettinen on myös koonnut ja listannut eräitä keskeisiä Suomessa julkaistuja luovuutta käsitteleviä kirjoja, tutkimuksia ja artikkeleita. Tämä lista on paitsi oivallinen väline asiaan lisäperehtymiselle myös hyvä osoitus siitä, että Suomessakin luovuutta on jo vuosia pyritty työelämässä hyödyntämään. Kuitenkin tuntuu esim. julkisella sektorilla luovuus olevan asia, jonka merkitys kyllä puheissa tunnustetaan, mutta jonka laajamittainen hyväksikäyttö edelleen odottaa tuloaan. Luovuuden eteen on vielä tehtävä töitä. Tällä kirjalla on varmasti funktionsa juuri tietoisuuden levittämisessä mahdollisuuksista.

Ismo Lumijärvi