

# LUOVUUS SOTILASORGANISAATION UUDISTUMISEN JA INNOVAATION LÄHTEENÄ

JANI LIIKOLA JA AKI-MAURI HUHTINEN

**Jani Liikola** on kapteeni ja palvelee Kaakkois-Suomen rajavartiostossa sekä suorittaa sotatieteiden tohtoriopintoja Maanpuolustuskorkeakoulussa

**Aki-Mauri Huhtinen** on everstiluutnantti ja sotilasprofessori Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella

## ABSTRACT

Military organizations need to carefully balance between the demands of normal and emergency situations. During the war, the culture of the Finnish Defence Forces and the Border Guard was set to favor a chief and commander centric focus that is still present in the current peace time activities. Decision making and execution as well as their training are emphasized throughout an officer's career. In emergency circumstances military organizations are expected to protect with maximal performance societies from the threats they face. On the other hand, the Finnish military organizations are a part of the public administration which is guided by budgetary limitations that fluctuate depending on the economic situation of Finland. The Finnish economy is one of the slowest growing within the European Union. Therefore, these military organizations need to adjust their operations and improve their level of efficiency. The cost of future military technological innovations can create challenges considering the Finnish situation. The required improvements of efficiency must be sought from outside of the organizations and especially within the organizations. In this research field the theory of creativity can offer many alternatives to overcome these issues.

## TIIVISTELMÄ

Sotilasorganisaatio joutuu tasapainottelemaan normaali- ja poikkeusolojen vaatimusten keskellä. Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen kulttuuri on vahvasti sodan aikaan painottunut sen päällikkö ja komentajakeskeisyydessään myös rauhan aikana. Päätöksenteko ja toimeenpano sekä niiden harjoittelu korostuvat läpi upseerin uran. Poikkeusoloissa sotilasorganisaatiolta odotetaan maksimaalista suorituskykyä, jonka tarkoitus on äärimmäisyyksiin mentäessä suojella aseellisesti yhteiskuntaamme siihen kohdistuvilta uhkilta. Toisaalta normaaliaikoina sotilasorganisaatio on osa Suomen julkishallintoa, jota ohjaavat vahvasti budjettiraamit ja Suomen taloudellinen kilpailukyky. Suomen talous on yksi Euroopan Unionin hitaimmin kasvavista. Sotilasorganisaatio joutuu sopeuttamaan ja tehostamaan toimintaansa. Tulevat sotatekniset innovaatiot ja niiden suorituskyky yhdistettynä kustannuskehitykseen aiheuttavat haasteita poikkeusoloja varten luodulle organisaatiolle, joka toimii normaaliaikana tiukassa budjetti- raamissa. Verrattuna siviiliyhteiskunnan johtamis-ismien nopeaan muutokseen, joka johtuu yhteiskunnan toimintojen ja rakenteiden muutosnopeudesta, sotilasorganisaatio on pitänyt kiinni sen ydinjohtamistavasta ja yrittänyt tasapainotella erityisesti rau-

han ajan julkishallinnon muutosjohtamisen kanssa.

Tällöin tehokkuutta täytyy etsiä eri keinoin organisaation ulkopuolelta, mutta erityisesti sen sisäpuolelta. Ajattelun ja uuden kehittämisen tarve organisaatiolla kasvaa. Luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntäminen tarjoaa sekä teorian että käytännön kautta yhden mahdollisuuden sotilasorganisaatiolle pysyä mukana muutoksen virrassa ketterästi ja sinnikkäästi. Vanhaa ei kehitetä historiasta, vaan uuden kautta. Mutta miten tämä toteutetaan vanhan ja uuden ristipaineissa?

Tämä artikkeli tarjoaa näkökulman, joka ei ole yleinen lähestymistyyli sotilasorganisaatioon tai sen prosesseihin. Tutkimalla uudestaan erilaisella tavalla jo tiedettyä voidaan saavuttaa organisaatioissa optimaalista

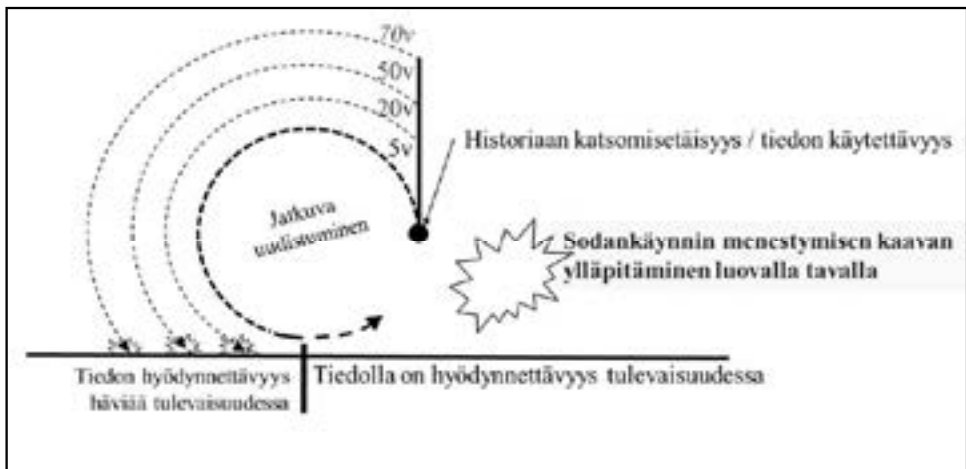
tehokkuutta. Liian usein julkishallinnossa otetaan uusia toimintatapoja ja johtamis- malleja käyttöön ilman että olemassa oleva tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista olisi perustellusti tutkittu. Muutoksen johtaminen on usein enemmän intuitiivinen kuin tutkittuun tietoon perustuva toimenpide. Tarkoituksenamme on antaa katsaus luovuuden ja innovatiivisuuden teoriaan ja kytkeä sotilasorganisaatio tämän kontekstiksi. Lisäksi tuomme käsitteet 'riihmasto' ja 'kesto' sotatieteiden näyttämölle, koska tulevat sotatekniset innovaatiot muuttavat ajan käsitystämme ja sodankäynnin avaruuksien painottumisen nopeutta. Tämä artikkeli on yhdistelmä erityisesti Jani Liikolan väitöskirjatyöstä ja pohjautuu hänen artikkeliansa Sotilaskausilehdessä (2015) ja Pro gradu -tutkielmaansa.

## JOHDANTO

Tällä hetkellä Suomen kansatalous kasvaa hitaammin kuin kilpailijamaidemme (Valtiovarainministeriö, 2015, s. 5–6). Ilman suuria rakenteellisia ja keskeisiä sopeutustoimia Suomen taloudellinen suorituskyky alenee entisestään. Venäjän kaupan supistuminen iskee erityisesti kapeaan suomalaiseen vientiin. Suomen demografiset haasteet ja julkisen talouden kestävyysvaje aiheuttavat vuosikymmenen kestäväen tasapainottamisohjelman (Valtiovarainministeriö, 2010, s. 13). Talouden heikoilla tulevaisuudennäkymillä saattaa olla pitkäaikaiset vaikutukset uskottavan rajaturvallisuuden ja puolustuskyvyn ylläpitämiseksi. Organisaatioissa tulee keskittää voimavaroja uusien innovaatioiden kehittämiseen ja viennin kasvun palauttamiseen. Suomessa sotilas-

organisaatiot joutuvat mukautumaan muiden julkishallinnon organisaatioiden tavoin sopeutustoimiin. Yhtenä vaihtoehtona organisaatioiden toiminnan tehokkuuden ylläpitämiseksi ovat luovuus ja sitä kautta innovatiiviset ratkaisut, joita tukevat uudistettu organisaatorakenne sekä johtaminen. Näitä uusia tuulia voidaan vain löytää tunnistamalla, ”sanoitamalla” ja tuleamalla enemmän tietoiseksi siitä, mitä jo tehdään oikein suhteessa tulevaisuuden epävarmuuksien nähden ja mitä parannuksia tarvittaisiin.

Yhteiskuntamme uudet uhkat, erityisesti medioiden 24/7 uutisointi, ja taloudelliset resurssipaineet vaikuttavat turvallisuuspoliittiseen keskusteluun. Sotilasorganisaation tulee olla uskottavalla tavalla valmis kohtaamaan poikkeusolojen uhkia, mutta myös normaaliolojen aikana käyttämään voimavaroja yhteiskunnasta



**Kuva 1:** Tulevaisuuden sodankäynti historian tiedon käytettävyyden näkökulmasta.

katsottuna tehokkaasti. Pelkällä toiminnan leikkaamisella ei luoda uskottavaa mahdollisuutta sotilasorganisaatiolle täyttää menestyksekkäästi päätehtävänsä tulevaisuudessa. Muutos pakottaa sotilasorganisaation pyörteeseen, jonka sisältä ilmaantuu uusia ideoita. Nämä on pystytävä hyödyntämään. Pyörre synnyttää rihmastoja, joilla on erilainen kesto. Pelkkä systeeminen mallintaminen ei riitä yhä enemmän verkottuvassa todellisuudessa. Systeemit ovat käytännön tasolla usein rihmaisista ja prosessit eroavat laadullisesti toisistaan, siksi niiden keston laatu on organisaation toimivuuden kannalta oleellisessa roolissa.

Useimmat suomalaiset pitävät historian opetuksia korkeassa arvossa. Sodankäynnin osalta historian opetukset tunnetaan hyvin. Usein sotahistoriaa tulkitaan sen menestysten kautta, mutta tällöin ei ehkä nähdä organisaatiomuutoksesta aiheutuvia heikkouksia. Sodankäynnin muutokset ovat painottuneet aikakausien mukaisesti

uhkakuvien erilaisuuteen, joiden rakentamisessa teknologiset uudistukset ovat olleet merkittävässä asemassa. Tulevaisuuden sodankäynnissä teknologisten innovaatioiden rooli kasvaa. Missä menee raja historian oppien hyödyntämisessä ja uuden omaksumisessa? Kuvassa 1 olemme kuvanneet karkeasti historiasta hyödynnettävän taktiikan/teknologian/oppien käytettävyyttä tulevaisuuden teknologisemmassa sodankäynnissä. Emme pyri kumoamaan tai kiistämään, ettei historiasta voitaisi oppia paljon hyödynnettävää, mutta ajan käsitteessä, sen keston rajallisessa aikaikkunassa, uusi syntyy vanhan päälle ja tarjoaa mahdollisuuden sitä hyödyntävälle. Rihmasto noudattaa ikuisen paluun periaatetta: ilmiöt toistuvat uudestaan ja uudestaan mutta eivät samanlaisina, samoissa paikoissa tai saman ajan kokonaisuuksina. Idea Troijan puuhevosista nähtiin jälleen Ukrainan kriisin aikaan kun joukko ”vihreitä miehiä” ja ”valkoisia kuorma-autoja” yllättäen ilmaantui kriisinäyttämölle.

Suurvallat kehittävät monenlaisia innovaatioita, joiden kehittäminen vaatii valtiolta suuria taloudellisia voimavaroja. Kuinka pienillä valtioilla on mahdollisuus kehittyä ja pysyä sodankäynnin menestymisen kaavassa mukana, jos kehityskulku on edellä mainittu? Tunnustetusti luovuus mahdollistaa innovaatiot olemalla eräänlainen sillanrakentaja uudistuksiin ja kehitysaskeliin. Periaatteessa ajattelu ei maksa mitään. Voidaanko historiassa hyväksi todettuja toimintaperiaatteita uudistaa ja ottaa uusissa yhteyksissä käyttöön tukeutumalla aikamme ihmisten korkeaan koulutustasoon ja teknologiakeskeisyyteen? Sotilasorganisaation tulisi panostaa uuteen ajatteluun, joka mahdollistaa avoimen ja kehittämishakuisen ilmapiirin. Vähemmällä täytyy saada enemmän – se ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan onnistuneita teknologisia innovaatioita vastaamaan tulevaisuuden uusiin riskeihin. Uusi ajattelu vaatii uusia asenteita, ei välttämättä uusia malleja, toimintatapoja tai prosesseja.

Voimme visioida kaukaisuuteen ja todeta sen mahdollistavan isoja muutoksia. Kasvaako suurvaltojen mahdollisuus hallita ja painostaa pienempiä maita kehityvällä sotateknologialla? Yksittäiset, merkittävät ja kalliit innovaatiot sodankäynnin ulottuvuuksissa lisäävät armeijojen suorituskykyjen eroavuuksia. Mahdollisuus kasvaa merkittävien ja tehokkaampien innovaatioiden keksimiseen, koska teknologiset ratkaisut kehittyvät. Tällöin nopeutuu nykyisten järjestelmien elinkaaren vanheneminen. Ero voi muodostua jo suureksi yhdestäkin merkittävästä innovaatiosta. (Liikola, 2015)

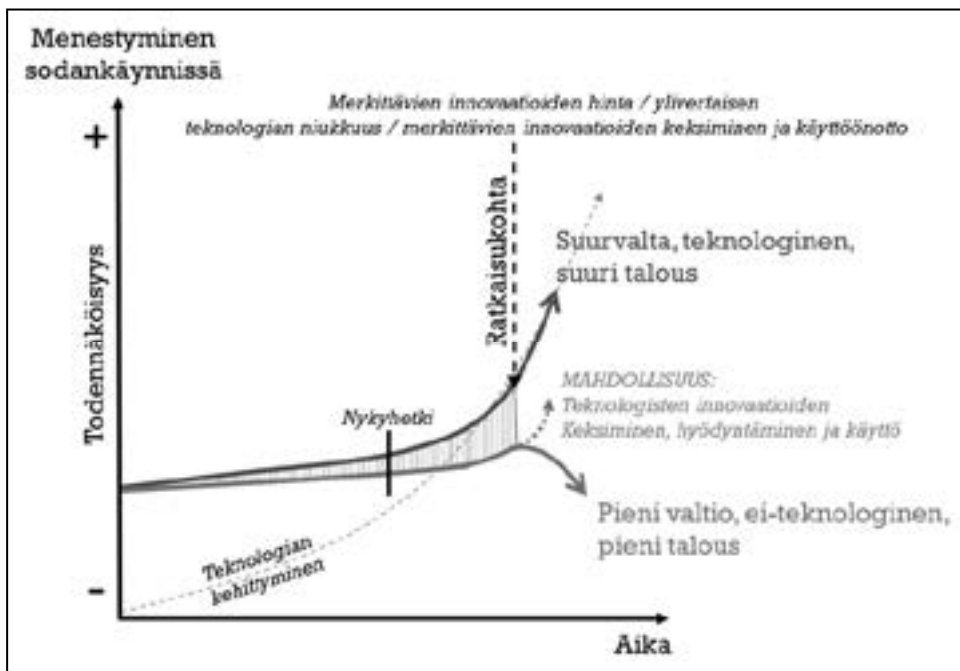
Historiasta opitut asiat eivät toimi samalla tavalla tulevaisuudessa. Aiemmin suuret teknologiset muutokset ovat olleet hitaammin kehittyviä, kun tulevaisuudessa taas niiden sykli nopeutuu. Sodankäynti on äärimmäisiä toimia käytännössä – historiassa aina väline vanhan tai uuden muuttamiseen. Teknologia nähdään apuvälineeksi, joka voi edesauttaa luovuuden syntymistä. Teknologiaa ohjaa vielä ihminen, joten teknologia tulee nähdä osana luovuutta (Styhre, Sundgren, 2005, s. 95).

Sodankäynnin luonne muuttuu ja teknologialla vaikuttaminen lisääntyy. Mahdollisia skenaarioita voivat olla

- kineettisen voiman vaikuttavuus ja tarkkuus kasvavat,
- tekniikan ylivertaisuus verrattuna ihmiseen kasvaa,
- analyysikykyyn tehokkuus kehittyä merkittävästi ja
- innovaatiot, jotka minimoivat mahdollisen hajauttamisen tai sääolosuhteiden vaikutukset sodankäynnistä.

Pienet maat voivat keskittyä innovaatioiden kehittämiseen ja rakentaa ydintoimintoihin ylivertaista osaamista. Jos emme itse kehitä innovaatioita, niiden hinta tulee kasvamaan pienelle maalle liian suureksi.

Sotilasorganisaation byrokraattisen mallin mukaisesti toimiva organisaatio mahdollistaa luovuuden raaka-aineiden käytön, mutta se edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta ja uusien toimintatapojen omaksumista. Tämä vaatimus lähtee sotilas- ja upseerikasvatuksesta. Muutos perinteisestä johtamisesta keskittyvästä



**Kuva 2:** Suurvallan ja pienen valtion suhde teknologian silmin sodankäynnissä (Liikola, 2015).

ja jäykästä organisaatiosta kohti postmodernin kaottista toimintaympäristöä ei tapahdu pelkästään organisaatiokäytöistä piirtämällä (Doz, Kosonen, 2008, s. 234–235; ks. Juuti, 2001, s. 130, 147). Johtajiston täytyy organisaatorakenteesta huolimatta antaa joustoa, mahdollistaa poikkihallinnolliset työskentelytavat ja uskaltaa kokeilla uusia toimintatapoja (Rajaniemi, 2010, s. 102–103). Esimerkiksi erilaisten tiimien avulla on pyritty vastaamaan organisaation hitauteen ja havainnointiin. Tiimeillä voidaan ylittää organisaation rajoja ja sisäisiä sosiaalisia raja-aitoja (Harisalo, 2009, s. 119–121). Vaikka organisaatio ymmärtäisikin luovuuden käytön tehostavan toimintaa, niin käytännössä se vaatisi organisaatiolta

osaamista, tahtoa ja esteiden raivaamista (Langley, Smallman, Tsoukas ja Van de Ven, 2013, s. 4). Organisaatiotasolla luovuus on uusi ”vanha” asia sotilasorganisaatiolle. Sen eräänlainen muutos- ja kehitysvoima on tunnustettu laajasti eri yrityksissä. Luovuuden hyväksikäyttö ei vaadi toimivan osan vaihtamista, vaan tulisi tunnistaa ja kehittää rakenteet ja prosessit, joiden kautta organisaatio *elää ja hengittää* tulevaisuudessa.

## LUOVUUDEN MONINAISUUS

Luovuus on nähty alun perin yksilön syntymässä saamana lahjana, joka ei kaikille kuulunut. Luovuuden tutkimusta esimerkiksi organisaation näkökulmasta

pidettiin lähes mahdottomana, koska sen luonnetta ei katsottu voitavan ymmärtää. (Guilford 1971, s. 45) Luovuuden tutkimus katsotaan alkaneen J.P. Guilfordin 1950-luvun tutkimuksista (Sydänmaanlakka, 2009, s. 90). Nykyään luovuus nähdään laajana kokonaisuutena ja se yhdistetään moniin tieteen paradigmoihin.

Mooney (1963) jakaa luovuuden neljään lähestymistapaan: luova ympäristö, luova tuote, luova prosessi ja luova henkilö. (Heikkilä, Heikkilä, 2001, 142–143; Styhre, Sundgren, 2005, 28–29; Rajaniemi, 2010, s. 63) Cougeria (1995) pidetään yhtenä uuden ajan luovuustutkijoista, joka on luonut lähestymistavan luovan ongelmanratkaisun käsittelylle. Couger käyttää Mooneyn (1963) tapaan yksilöä, prosessia, tuotetta ja ympäristöä kuvaamaan luovuutta. Tämä on yksi yleisimmistä näkökulmista lähestyä luovuutta (Heikkilä-Laakso, Heikkilä, 2001, viittaa Mooney, 1963, MacKinnon, 1970, Couger, 1995; Sydänmaanlakka, 2009, s. 96–102; ks. Harisalo, 2009, s. 289; ks. Juuti, 2001, s. 334, viittaa Uusikylä & Piirto, 1999). Monet edellä mainituista näkökulmista yhdistyvät luovuuden tutkijoiden määritelmässä. Esimerkiksi Amabile ja Mueller näkevät, että luovuus on korkeimmillaan, kun motivoituneet ja asiantuntevat sekä luovan ajattelun taidon omaavat henkilöt kohtaavat luovuutta tukevassa ympäristössä (Amabile, Mueller, 2008, s. 37). Luovuuden teoreettista tarkastelua voidaan hallita systemaattisemmin, kun jaetaan luovuuden näkökulmia, välillä jopa pakolla, eri käsitteiden alle, joiden avulla luovuuden moninaisuutta saadaan yksinkertaistettua.

Yleisenä määritelmänä luovuudelle voidaan pitää sitä, että luovuus on kyky tarkastella uusia näkökulmia ja rakentaa niistä jotain omaperäistä tai toimivaa. Siihen liittyy myös kyky tuottaa jokin käytännön tulos. Nämä elementit eivät kuitenkaan synny tyhjästä, vaan ne vaativat työtä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 87, 96; ks. Heikkilä-Laakso, Heikkilä, 2001, s. 187–188) Luovuus voidaan nähdä syntyvän toisiinsa yhdistyneiden osien välisestä vuorovaikutuksesta (Styhre, Sundgren, 2005, s. 46). Luovuutta ei tule kuitenkaan nähdä vain yhdeksi prosessiksi, jossa optimaaliseen tilaan päästään vakioitujen vaiheiden kautta. Se ei ole ideaalitila kaikkeen, mutta sitä kohti *'kannattaa pyrkiä'*, koska luovuus voi mahdollistaa tehokkaamman toiminnan.

Amabile määrittää normaalista poikkeavasti, mitä luovuus ei ole. Yleisesti ymmärretään väärin luovuuden liittyvän johonkin erikoislaatuiseen toimintaan, älykkyyteen, taiteeseen tai hyvyyteen, joista automaattisesti syntyisi luovuutta tai luovaa toimintaa (Amabile, 1996, s. 2). Luovuus ei ole illuusio – sitä tulee osata käsitellä ja ymmärtää. Hardagon esittää näkökulman, jossa luovaa ratkaisua haikessa kannattaa unohtaa uuden luomisen ja keskittyä vanhojen ideoiden yhdistämiseen. Hän ei pidä sitä uutena ideana, vaan historiassa on monia tapauksia, joissa tämä ajatus on nähtävillä. Luovuus vaatii elämäkokemusta, hyvää itsetuntoa, laajaa ymmärrystä ja usein intuitio tekee onnistuneesta toiminnasta luovaa. Sotilasorganisaatiossa luovuus on usein toteutunut peräänantamattomuutena. Tämä on hyve, joka tulee säilyttää, mutta sisukkuus

saattaa muuttua nopeasti eri rihmastoissa itseaiheutetuksi esteeksi onnistumiselle. Ihmiset luovat uusia ideoita yhdistelemällä jo käytettyjä tai valmiiksi mietittyjä ajatuksia eri konteksteihin, jolloin syntyy uutta käytännöllisyyttä. Ihmiset eivät siis ajattele 'laatikon ulkopuolelle vaan toisia laatikoita'. (Hardagon, 2008, s. 324–325, viittaa Hardagon & Fanelli, 2002)

## **NÄKÖKULMISTA MUODOSTUU KESKINÄISRIIPPUVAINEN KOKONAISUUS**

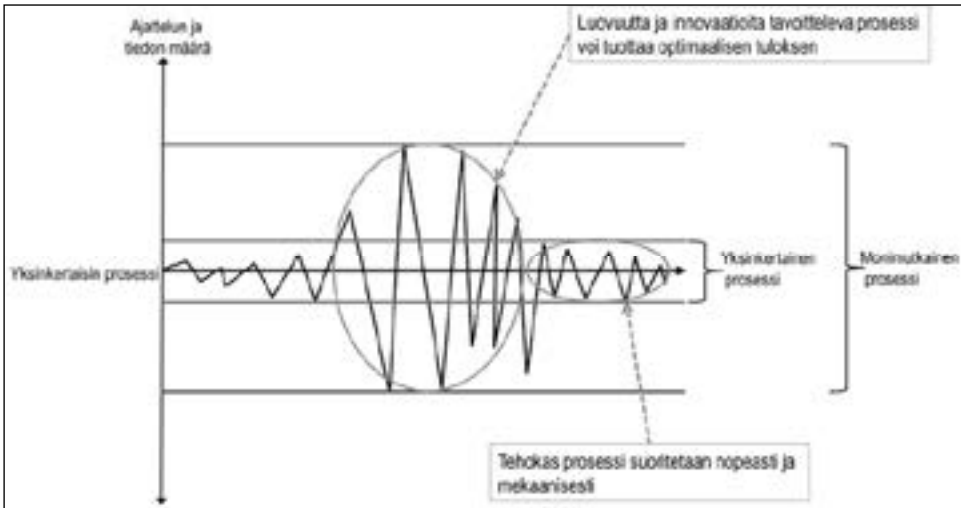
Innovaatiota voi pitää uutena, omaperäisenä tuotteena, joka tuottaa organisaatiolle kaupallistettuna tulosta. Nykypäivänä sitä ei ymmärretä vain tuotteena, palveluna tai prosessina. Se voidaan pelkistää perinteiseksi prosessiksi, vaikka tämä kuvataan yleensä vasta innovaation syntymisen jälkeen. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 115–116) Innovaatioon liittyy paljon vuorovaikutusta ja aikaa, joka jalostuu korkean osaamisen ja motivaation kautta menestystarinaksi.

Luovuutta voidaan pitää abstraktimpaa ja innovaatiota konkreettisempaa. Luovuudessa ei välttämättä jää käteen mitään muuta kuin ajatus tai kyky tuottaa uutta ennalta aavistamatonta, kun taas innovaatioissa saavutetaan tuote, palvelu tai menetelmä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 88). Luovuus toimii uusien ideoiden kehittäjänä ja innovaatio uusien ideoiden käytäntöön soveltajana (West, Richter, 2008, s. 215). Innovaatio voidaan yhdistää tekijänsä tai tekijöidensä luovuuteen. Anderson (1959) poikkeaa normaalista innovaation määritelmästä

huomauttamalla, että luova tuote voi olla myös psykologinen tai sosiaalinen keksintö. Uuden ajattelu tai kehittäminen on melkein aina luovuuden määrittelyn taustalla (Heikkilä, Heikkilä, 2001, s. 144–146). Luovuus on enemmän jatkuvaa toimintaa kuin innovaatio.

Perinteinen ja yleisin tapa tutkia luovuutta on nähdä se osana yksilöä. (Styhre, Sundgren, 2005, s. 30; Sydänmaanlakka, 2009, s. 97) Yksilöt voivat luoda uusia tuotteita siinä missä ryhmät tai organisaatiot (Gilson, 2008, s. 306). Työntekijät pystyvät säättämään tai ainakin lisäämään luovuuden ja uusien ideoiden syntymistä ympäristössään. (Drazin, Kazanjian, Glynn, 2008, s. 269) Luova yksilö voidaan nähdä omaperäisenä, energisenä, riippumattomana, intuitiivisena ja epävarmuutta sietävänä persoonana. Hän on introvertti, mutta hallitsee ekstrovertin taidot. Luovaan yksilöön kuuluu uuden etsiminen, joka tulee sisäisestä motivaatiosta kehittää itseään ja näkemäänsä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 97–98)

Yksikertainen luovuutta edistävä tekijä on osoittaa työntekijälle oikea ja mielekäs työtehtävä. Työntekijä tarvitsee prosessin alussa johtamista, mutta on muistettava, että liika valvominen tukahduttaa uusien ajatusten syntymistä. Riittävä itsenäisyys työskentelyssä lisää luovuuden esiintymismahdollisuutta. (Amabile, Hadley, Kramer, 2002, s. 78, 80–82; Harisalo, 2009, s. 291–292; Juuti, 2001, s. 334–336; ks. Sydänmaanlakka, 2009, s. 95–102) Luovuutta rajoittavina tekijöinä voidaan pitää sisäistä kilpailua, konflikteja, päätösvallan keskittämistä ja työnjaon tiukkaa rajaa organisaatioissa (Harisalo, 2009, s. 290–



**Kuva 3:** Hypoteesi luovien työmenetelmien käytöstä yleisesti prosessissa.

291. viittaa Souder, 1987; Juuti, 2001, s. 335). Näistä osa on sotilasorganisaation ominaispiirteitä, jotka ovat rakenteellisia tekijöitä organisaation toiminnassa. Woodman, Sawyer ja Griffin mukaan organisaation luovuuteen vaikuttavat myös ympäristön tuottamat epäviralliset ärsykkeet, jotka muokkaantuvat yksilön ja ryhmän yhteisvaikutuksesta (Woodman, Sawyer ja Griffin, 1993, s. 295, 304).

Luovaa prosessia on helpompi tarkastella organisaatiossa jälkikäteen, koska se näyttää hämäränä ja vaikeasti lähestyttävänä, joka tekee siitä haastavan vuorovaikutuksen kannalta (Heikkilä-Laakso, Heikkilä, 2001, s. 146). Tämä prosessi voi olla tiedostamaton tai tiedostettu. Tärkeä asia on ymmärtää luovuudesta se, että milloin sitä täytyy hyödyntää tai olla

luova prosessissa. Luovuutta pystyy säätelemään, mutta kuinka paljon, riippuu siitä miltä tasolta asiaa tarkastelee. Luovassa työskentelyssä tulee olla useita henkilöitä eikä vain yksi. (Hardagon, 2008, s. 334–336, 339–340) Kuvassa 3 esitämme ajattelun ja tiedon määrän sekä prosessin suhdetta yksinkertaistavana hypoteesina.

Monimuotoisilla työmenetelmillä voidaan lisätä prosesseihin luovuutta ja parantaa niitä suorittavien tiimien työilmapiiriä, työmenetelmiä, kommunikaatiota ja yhteistoimintaa. Esimerkiksi luovassa prosessissa voidaan käyttää luovaa ongelman ratkaisumallia, jolla tiimi voi saavuttaa optimaalisen prosessin, jossa painottuvat sekä divergentti että konvergentti ajattelu. (Puccio, 2006, s. 19–33<sup>1</sup>)

1 Esimerkiksi luova ongelmaratkaisumalli (creativity problem solving = CPS) tekee näkyväksi luovan prosessin vaiheet. Tähän malliin ei pidä sekoittaa aivoriihimenetelmää, koska sen tarkoitus on vain lisätä ryhmän erilaista ajatte-lua luovassa prosessissa.



Perinteisen aivoriihen sijaan voidaan myös hyödyntää teknistä aivoriihä, joka tietotekniikan tuella mahdollistaa tiimissä monipuolisemman ajatusten vaihtamisen. Tämä lisää mahdollisuuksia saavuttaa tiimityöskentelyssä luova prosessi. (Paulas, Yang, 2000, s. 76–87) Prosessin tarkoitus voi olla rationaalinen ja lineaarinen, mutta toteutus taas luova.

Luova prosessi tarvitsee paljon tietoa ja entropiaa<sup>2</sup>. Ulkoiset verkostot ovat tärkeitä luovassa prosessissa. Sotilasorganisaatio on edelleen luonteeltaan sisään- lämpivä. Kun alokas astuu suorittamaan varusmiespalvelusta, hän ja hänen omaisensa kokevat aina jotain uutta, mitä palvelusta suoritettava kantaa elämässään mukana. Silloin kun ajatellaan luovuutta uudelleen yhdistävänä prosessina, eikä niinkään kekseliäänä, tulee jättää pienemmälle huomiolle yksilö ja hänen ominaisuutensa – täytyy suunnata mielenkiintoa ulkoisiin verkostoihin. Nämä rakentuvat heikoista siteistä, joiden kautta organisaatio saa uusia yhteyksiä omien verkostojensa ulkopuolelle. Sisäiset verkostot ovat tärkeitä organisaatiotasolla, koska niillä voidaan hallita luovuutta organisaatiossa. (Hardagon, 2008, s. 325–327)

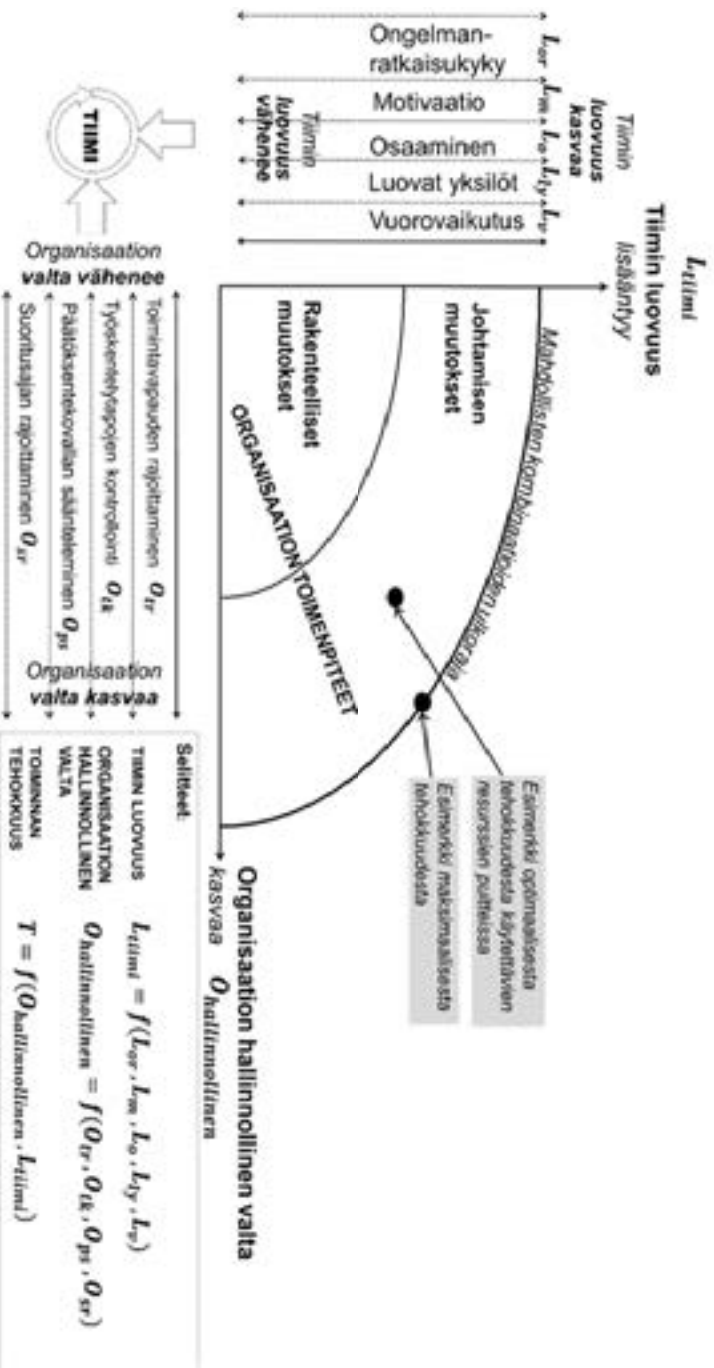
Perinteinen yksilön näkökulma ei riitä kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, vaan tarvitaan tiimien ja organisaatioiden luovuuden edistämistä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 86) Sotilasorganisaatiossa komentaja ja päällikkökeskeisyys ovat pitkälle psykologisoineet johtamisen tarkastelemaan

hyvän johtajan ominaisuuksia ja miten niitä kehitetään. Oikeastaan 2000-luvulla läpi Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen kulkenut syväjohtamisen malli vasta alkoi tuottamaan johtajan kehittymisen ympärille vaadittua sosiaalista reflektiota. Ymmärrettiin uudestaan veteraanien kertomusten kautta, että johtaminen ja johtajuus on kehittyäkseen sidottu vahvasti alaisten motivaatioon ja peilikuvaan käytännössä tapahtuvasta johtamistoi- minnasta.

Organisaation luovuus edustaa kokonaisvaltaisuutta, jonka sisällä tapahtuu edellä mainittuja luovuuden näkökulmien muutosta ja sitä kautta näkyvää tai näkymätöntä kehittymistä. Amabilen mukaan organisaatio voi olla tehokas ja samalla luova. Luovuus kuitenkin tukahdutetaan organisaatioissa useammin kuin sitä tuetaan, koska se nähdään heikentävänä tekijänä, joka rikkoo organisaation päivittäistä järjestystä ja ympäristöä (Amabile, 1998, s. 77). Levitt taas pitää organisaation tehtävänä juuri järjestyksen ja rutiinin ylläpitämistä. Hänen mukaansa uudet luovat ideat ovat usein abstraktilla tasolla toimivia, mutta turhia ilman käytännön toimivuutta. (Levitt, 2002, s. 137–138, 143–144) Kuvassa 4 on avattu ryhmäluovuuden ja organisaation hallinnollisen vallan suhdetta, joka näyttäytyy erityisesti mekaanisessa sotilasorganisaatiossa.

Kaikki asiat tai toiminnot eivät voi olla uutta. Kyky tunnistaa kriittiset toiminnot, jotka tulee uudistaa suorituskyvyn

2 Yleisenä määritelmänä voidaan käyttää termiä epäjärjestys, mutta esimerkiksi kompleksisuus- ja kaaosteoriassa käsitteelle on tarkempi määritelmä. Esim. sosiaalisissa systeemeissä entropia tarkoittaa informaatiota (Stähle, 2004, 231–232).



**Kuva 4:** Pelkistyvä organisaation ja tiimin luovuuden muodostamasta toiminnan tehokkuudesta (Liikola, 2013)<sup>3</sup>.

3 Perustuu Woodman (ym.),1993; Heikkilä-Laakso, Heikkilä, 1997; Annabile, 1998; Levitt, 2002; dokumentteihin, joista on muodostettu näkemys tiimin luovuudesta organisaation hallinnollisen vallan rinnalla.

kannalta, on elintärkeää sotilasorganisaatiolle. Menestymistekijöiden tunnistamisessa tulee käyttää luovuutta, joka ei synny vain itseksensä, vaan organisaation tulee sitä tukea. Luovat yksilöt mahdollistavat luovat prosessit, jotka ovat tehokkaita. Johtamisessa ja organisaatorakenteessa tulee ottaa nämä kaikki huomioon.

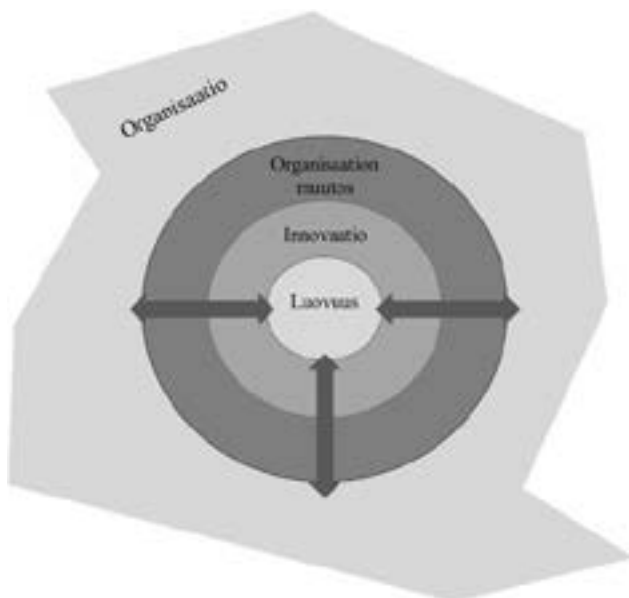
## **SYVEMMÄLLE LUOVUUDEN YMMÄRTÄMISEKSI**

Weick ja Quinn kuvailevat artikkelissaan, ettei organisaatiossa muutos koskaan pysähdy. Perinteiset mekaaniset organisaatiot eivät kykene pysymään muutoksen vauhdissa, vaan jäävät jälkeen kilpailussa. Mekaanisissa organisaatioissa tulee saada innovaatioiden tavoittelu osaksi koko organisaatiota. (Weick, Quinn, 1999, s. 381–382) Perinteiset lähestymistavat organisaation muutoksen kuvaamiselle ovat sen vakauden, rutiinin ja järjestyksen kautta tapahtuva käsittely. Usein organisaatio jää loistavan menneisyyden vangiksi ja muuttuu liiaksi kunnioittamaan menneisyyden hyviä perinteitä. Elävän rihmaston sijasta organisaatio alkaa muistuttaa vanhenevaa puuta, jossa uusien oksien energisyys imetään vanhaa runkoa tukevaksi.

Tsoukas ja Chia väittävät, että muutos kuuluu organisaation arkeen. Juuri näin tapahtuu taistelussa. Organisaation alkuasetelma sekoittuu taistelun rihmastossa, tarvitaan täydennyksiä menetysten tilalle ja samaan aikaan suunnitelmat menevät uusiksi, jos jossain saadaan menestystä. Muutosta ei pidä kuitenkaan ajatella organisaation ominaisuutena. Päinvas-

toin, organisaatio on osa uutta muutosta. (Tsoukas, Chia, 2002, s. 570; Linstead, Thanem, 2007, s. 1497) Organisaation tehtävänä voidaan nähdä sen rooli sosiaalisen tiedon ohjauksessa ja muutoksen eräänlainen luominen. Organisaatiossa tulee antaa muutoksen ilmaantua sekä yllättää, jonka seurauksena ymmärtään aiempaa laajemmin organisaation ja muutoksen suhdetta. Muutoksen dynaamisuudesta voidaan hyötyä, jos ymmärretään sen mahdollisuudet. Jopa kaikkein pysyvin organisaation tila voi olla muutoksessa. Siellä missä on ihmisiä, on myös muutosta. Muutosta tapahtuu koko ajan mikrotasolla, mutta ei pidä luulla, että organisaatiot jatkuvasti muuttuvat. (Tsoukas, Chia, 2002, s. 567–569, 580) Kaikki mikrotasolla tapahtuvat asiat eivät vaikuta koko organisaatioon (Vrt. Mitleton-Kelly, 2003, s. 26–27). Myös rutiinit ovat hyväksi organisaatiolle. Tulee ymmärtää mikrotason prosessien ja vuorovaikutuksen olevan yhteydessä mahdollisiin makrotason seurauksiin organisaatiossa (Weick, Sutcliffe, 2005, 419). Muutos vaatii myös aikansa. Sillä on kesto. Usein kelloitettu ja laskennalliseen aikaan pakotettu muutos sisältää valtavan riskin siinä, että organisaatio ei ole tarpeeksi nopeasti oppinut uutta ja on kiinni vielä vanhassa. Muutoksen pyörteisessä rihmastossa tällainen organisaatio saattaa romahtaa kuin korttitalo ja menettää suuren osan toiminta- ja suorituskykyään.

Transformatiivinen johtaminen vastaa organisaation muutokseen (Styhre, Sundgren, 2005, s. 143), mutta ei voida sanoa, että transaktiivisella johtamistavalla ei kyettäisi vaikuttamaan organisaatiossa



**Kuva 5:** Luovuus organisaation kehittämisen ytimenä (mukailtu Woodman, 2008).

muutokseen. Organisaatioissa tapahtuvaan muutokseen ja monimuotoisuuteen sekä niiden aiheuttamaan prosessien säännönmukaisuuden vaihteluun voidaan vastata luovilla työmenetelmillä ja hyvällä johtamisella. Nykyaikaisessa johtamisessa tilannekohtaisen ja soveltamisen salliva johtaminen on suosittua. Ei tulisi antaa valmiita malleja ja viedä tilanteesta kaikkea epävarmuutta pois. Johtajan tulisi antaa suuntaviivat alaisilleen ja luottaa heidän toimintaansa. Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010) ehdottavat, että sankarillista maskuliinisuutta tulee vähentää ja korostaa sosiaalista, ihmislähtöistä johtajuutta (Crevani, Lindgren ja Packendorff, 2010, s. 79–84).

Muutoksen moninaisuus vaikuttaa organisaatioon. Organisaation ei tule pyrkiä väkisin poistamaan monimuotoi-

suutta, koska se ei siihen pysty. (Linstead, Thanem, 2007, s. 1496) Monimuotoisuudesta on hyötyä toiminnalle, kun tiedostetaan sen mahdollisuudet. Organisaatiossa monimuotoisuus lisää verkottumista kaikilla sen tasoilla (Mitleton-Kelly, 2003, s. 26–27) Prigoginen mukaan mekaanisen organisaation jäsenetkin voivat tietyissä olosuhteissa luoda innovaatioita (Stähle, 2004, s. 248–249). Perinteisten mekaanisten organisaatioiden tulee kehittää rakenteitaan monimuotoisemmiksi ja luovemmiksi. Haasteena on saada koko organisaatio hyväksymään muutos. Tätä kautta innovaatioiden tavoittelua voitaisiin kehittää. (Weick, Quinn, 1999, s. 381) Muutos ei pysähdy byrokrattisten organisaatioiden ulkopuolelle, vaan on luonnollinen osa tätä organisaatiota. Kuvassa 5 on avattu luovuuden, inno-

vaation, muutoksen ja organisaation suhdetta.

Vakaa ja varma toiminta on eräällä tavalla aina epävarmaa, koska muutoksessa oleellista on sen kesto eikä laskennallinen aika. Usein sotahistoriassa on nähty, että poliittinen aika on sulkenut sotilaalliselta menestykseltä oven. Persianlahdella kenraali Schwartzkopf joutui pysäyttämään poliittisesti asetetun aikarajan 100 vuorokauden jälkeen operatiivisen pihiliikkeen ja menetti mahdollisuuden tuhota Saddam Husseinin Kansalliskaartin. Puna-armeijan sotilaat pysähtyivät kesällä 1944 vuorokaudeksi vallattuun Viipuriin ja suomalaiset saivat joukkonsa ryhmitettyä Tienhaaran maastoon. Usein siis olemme niin lähellä onnistumista, mutta kellon mukaan katsottuna tapahtumalle on annettu keinotekoinen takaraja, joka ei ota huomioon todellisuuden tapahtumisen laadullista kestoa.

Muutokset aiheuttavat meille jatkuvasti haasteita ja olemme ymmällään siitä, kuinka reagoimme näihin. Tulee muistaa, ettei muutos tai epävarmuus ole organisaatioissa poikkeuksellista, kuten vakauden näkökulmasta näin voitaisiin ajatella. (Tsoukas, Chia, 2002, s. 574, 577) Muutos on mahdollisuus kehitymiselle. Kehitymisellä on laadullinen kesto, jolle voidaan jälkepäin antaa laskennallinen kelloaika. Luovuus haastaa aina johtamista ja rakenteita, vaikka niitä on vaikea muuttaa (Styhre, Sundgren, 2005, s. 141). Luovuus liittyy jatkuvaan vuorovaikutukseen, kompleksiseen ja erilaisten toimijoiden yhdistelmään (Styhre, Sundgren, 2005, s. 172). Johtajien ja organisaation tulee tunnistaa mitä organisaation

luovuus on heidän kontekstissaan (Styhre, Sundgren, 2005, s. 172).

Luovuuden ja innovatiivisuuden voidaan nähdä liittyvän myös keston (eng. duration) käsitteeseen. Henri Bergson kehitti keston käsitteen vastakohtana tilan ja tilallisuuden käsitteille, jota Gilles Deleuze uudelleen muokkasi. Bergsonin ja Deleuzen mukaan kesto sisältää kaikki kokemamme ajanmuodot. Tämä mahdollistaa dynaamisen ja muuntautuvan sekä luovan tapahtumasarjan. (Launis, 2006, s. 217. Viittaa Grosz, 2001) Keston ominaisuuksina nähdään muun muassa epätaisuus, heterogeenisyys, yhteensovittaminen ja laajeneminen, joita voidaan kuvata yksityiskohtaisella tarkkuudella. Lisäksi differenssi, eristyneisyys ja moninaisuus ilmenevät jokaisen hetken omassa kestopa. Hetkien kestot ovat kuitenkin vaikeasti toisistaan erotettavissa. (Launis, 2006, s. 116–117; ks. Grosz, 2001, s. 113) Keston käsite ilmentää normaaliin aikakäsitteeseen verrattuna paremmin moninaista ja epälineaarista käyttäytymistä (Grosz, 2001, s. 112). Kestolla voidaan ymmärtää monitahoisemmin kompleksisia ilmiöitä, joita käsitellään normaalia lineaarista tapaa luonnonmukaisemmin.

Tiedostamattomat ongelmat voivat lisääntyä hierarkkisissa organisaatioissa sisäisestä staattisuudesta johtuen. Organisaatio nähdään teoriassa järjestyksen ylläpitäjänä, mutta todellisuudessa organisaation monimuotoisuus rikkoo sen sisäisen järjestyksen. Nayak esittää, että organisaation olemassaolon ylläpito vaatii epäjärjestyksen ja muutoksen hyödyntämistä. Kestolla voidaan osoittaa jatkuvan muutoksen käynnissä olo. Siksi keston

tarkastelussa korostetaan jatkuvaa luovuuden käyttöä. (Nayak, 2008, s. 179, 182) Tämä vaatii organisaatiolta kehityskyvykkyyttä ja uusien ideoiden sekä innovaatioiden tavoittelua. Sen ei tule olla lineaarista ja homogeenistä, vaan uudelleen ja yllättävästi ilmenevää. Luovuus tarvitsee oikean hetken, jonka kesto on optimaalinen innovaation tavoittelua varten. Organisaation tulee nähdä epävarmuus mahdollisuudeksi kehittää toimintaa.

Luovuuden ilmenemiselle on ominaista erilaisten tietovirtojen ja yllättävien asioiden kytkeytyminen toisiinsa. Miten näitä voitaisiin kuvata ja ymmärtää siten tarkemmin luovuuden ilmaantumisen? Yksi tapa on lähestyä tätä Deleuzen ja Guattarin rihmaston (eng. Rhizome) käsitteellä (ks. Styhre, Sundgren, 2005, s. 47–60). Rihmasto kuvaa liikettä tai sen leviämisen energioita ja tietoa, jotka leviävät epälineaarisesti. Biologiasta peräisin olevassa käsitteessä rihmasto kiinnittää huomiota epätavallisiin yhdistelmiin, sulautumisiin ja yhteistoimintaan, jotka leviävät kuin kasvin juuret. Leviäminen ei tapahdu loogisella pisteestä seuraavaan ajattelulla. (Wood, Ferlie, 2003, s. 52) Siksi rihmasto eroaa varsinaisesti juurista. Deleuze ja Guattari pitävät sipuleita ja mukuloita rihmastoina sekä eläimistä rottia. Kysymys on siitä, eläkö järjestelmä pelkästään rihmastoista vai sen erikoisuuden takia. Rihmasto kehittää monimuotoisuuden sekä sisältää parhaimman ja huonoimman ratkaisun. Se voi kytkeä itsensä mistä tahansa toiseen pisteeseen. Tämä tekee siitä erilaisen kuin puun, joka asemoituu maaperään ja korjaa itsensä kuntoon. (Deleuze, Guattari, 2004, s. 6–7, 21)

Rihmaston voidaan nähdä liittyvän esimerkiksi terveydenhuoltoon, teollisuuteen tai opettamiseen. Sen monimuotoinen kytkentäperiaate on yhdistävänä tekijänä, joka ylläpitää suhteita esimerkiksi yleisellä tasolla organisaation ja sidosryhmien välillä. Rihmasto on itseorganisoituva, ei-lineaarinen ja monisäikeinen. Rihmastosta ei ole pelkistettävissä useita kohtia tai yksittäisiä osia. (Wood, Ferlie, 2003, s. 61) Rihmasto voidaan nähdä karttana, mutta sitä ei voi jäljittää (Deleuze, Guattari, 2004, s. 12). Se kasvaa alhaalta ylöspäin eikä ylhäältä alaspäin (Wood, Ferlie, 2003, s. 61; viittaa Cooper 1998, s. 143). Rihmastolle ei ole alkua eikä loppua, mutta sen keskellä tapahtuu aina muutosta. Rihmaston tarkoitus ei ole jatkuva lisääntyminen. Se vaihtelee, valloittaa ja kaappaa olomuotoaan. (Deleuze, Guattari, 2004, s. 21) Voidaan todeta, että organisaatio on kyvykkäämpi tunnistamaan tietoaukkoja kuin hyödyntämään luovia tietovirtoja, jotka muodostuvat rihmastossa (Wood, Ferlie, 2003, s. 66). Kompleksisuuden katsotaan elävän sosiaalisissa 'verkostoissa'. Rihmaston voidaan ajatella eroavan verkostoista siinä, että verkosto muodostuu sosiaalisista kytkennöistä, jotka toimivat vastavuoroisesti eri tasoilla. Kun taas rihmastossa erilaisten asioiden kytkökset ovat keskiössä sekä kaikki yhteydet ovat yhdenvertaisia.

Johtajan kannalta katsottuna rihmasto tarkoittaa, että johtaja omistaa päätöksentekohetken ja kantaa vastuun, mutta muina hetkinä hänen on oltava mukana rihmastossa ja työskenneltävä kuten alaisetkin työskentelevät. Jos johtajan johtamistyyli on osallistua johtamisen

prosessiin vain esittelyissä ja päätöksissä, hän ei kykene tekemään päätöstä, koska rihmastossa päätös ei koskaan ole objektiivisen ulkopuolinen, vaan keskellä tai sotilaskulttuurissa paremminkin ”edessä” tapahtuvaa johtamista. Rihmastossa ”edessä” olemisen tarkoittaa ”keskellä” olemista. Aikaisemmin johtajan tuli tarkkaan harkita eri operaatioiden vaiheissa johtamispaikkansa. Tänäkin teknologia mahdollistaa sen, että johtaja voi olla monessa paikassa yhtä aikaa ja vaikuttaa eri rihmojen avautuvien mahdollisuuksien päätöksentekoon. Toki johtajan fyysisellä paikallakin on merkitystä, mutta virtuaalijohtaminen avaa uusia vaikutusmahdollisuuksia.

Rihmastoteoria tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan organisaation luovuuden tarkasteluun. Suuri määrä ajatuksia luo yhteyksiä ja sitä kautta kytkeytymisiä niiden välille. Rihmasto elää toisista, mutta se syntyy emergentisti. Se mahdollistaa loputtomasti mahdollisuuksia kytkeytymiselle ja sitä kautta uusien ideoiden syntymisen. (Styhre, Sundgren, 2005, s. 51) Deleuzen teoriassa luovuus on mahdollisuus tehdä kytkentöjä toisten välille. Kytkennot mahdollistavat uudet ideat, uuden olemisen ja tapahtumisen. Rihmasto tarjoaa käsitteellisenkin kontekstin luovuuden kytkentöjen ja organisaation kehittymisen tarkastelulle. Luovuus ei ole näkyvillä, mutta läsnä olevana. Kaikki kytkennot eivät ole kannattavia rakenteita, joiden kautta muodostuisi niin sanottuja uusia ideoita tai luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Vain pieni osa kytkennoista voi saavuttaa kannattavuuden tai hyödynnettävyyden. (Styhre, Sundgren, 2005, s. 57)

Suuri tapahtuma voi aiheuttaa uuden kytkennän rihmastossa. Rihmastomallissa uuden luominen ja luovuus synnyttävät kytkentöjä, jotka luovat yhden uuden osan. Luovuuden johtaminen ei ole keskiössä, vaan se miten luovuutta voidaan ylläpitää ja tunnistaa sen uusi olomuoto. Yksinkertaiset mallit eivät siksi välttämättä luo parempaa johtamista. (Styhre, Sundgren, 2005, s. 59, 64)

## **PÄÄTÄNTÄ**

Sotilasorganisaatio pystyy rakentamaan pidemmällä aikavälillä poikkeuksellisia innovaatioita, kun taas lyhyellä aikavälillä sillä on haasteita, jos se ei muuta sisäistä kulttuuriaan. Onko sotilasorganisaatioilla jotain sellaista luovuutta mitä muilla, esimerkiksi siviiliorganisaatioilla ei voi olla? Tehtäväkenttä nähdään erilaisena, mutta organisaatioiden olemassaolon tarkoitus on samankaltainen. Voiko sotilasorganisaation toimintaympäristö luoda poikkeukselliset olosuhteet luovuudelle? Ympäristöstä tuleva äärimmilleen viety olemassaolon peruste, poikkeusolot, rakentavat senkaltaista, mitä muilla ei ole. Toiminnan täytyy olla rationaalista, mutta samalla hyvin luovaa. Sotilasorganisaatio toimii jatkuvasti äärimmäisyyksissä entropian kyllästäjänä pyrkimällä parhaimpaan etsien luovia ratkaisuja, jolla vastustajasta saadaan yliote. Sotilasorganisaation ainutlaatuinen ympäristö rakentuu kompleksisista kokonaisuuksista, joissa luovuus voi esiintyä emergentisti rihmastojen kautta.

Organisaation luovuuden tunnustaminen vaatii mekaaniseen ja prosessimaiseen

toimintamalliin tottuneen organisaation muuttamaan sisäistä kulttuuriaan. Yleinen käsitys prosessin hallinnasta pyrkii tasapainottamaan organisaatiota poistamalla kaiken mahdollisen epävarmuuden. Poikkeavassa näkemyksessä taas organisaation prosesseissa tarvitaan säännöllistä epävarmuutta ja sekavuuden tunnetta. Prosesseissa luovuus tarkoittaa mahdollisuutta tunnistaa ”emergentejä” uhkia paremmin kuin normaalissa tehokkaassa prosessissa. Tekemällä tämän organisaatio pystyy kohtaamaan negatiivisia muutoksia luovemmin, oppimaan organisaationa sekä toipumaan uhkista nopeammin. Luovuus mahdollistaa tehokkaamman vastaamisen ulkoisen toimintaympäristön aiheuttamiin ärsykkeisiin, jotka eivät anna ennakkovaroitusta. (ks. Liikola, 2013)

Pelkästään byrokratiaa ei tule nähdä organisaatiossa ongelmana, vaan esimerkiksi hajautetut prosessit, jotka tulee uudelleen organisoida (Hammer, Champy, 1994, s. 32, 42–43). Julkishallinnossa on lukuisia eri johtamisentrendejä. Trendit vaihtelevat riippuen aikakaudesta ja muutoksen kierteestä sekä välillä johtajien kykenemättömyydestä tunnistaa kestävä

johtamismalli (esim. Zavattaro, 2013<sup>4</sup>). Johtamisessa tarvitaan hybridimallia. Nykyaikana tehokkuuden maksimointiin vaikuttaa myös suuresti toimintaympäristö. Julkishallinnon organisaation strategisen tason tarkastelussa korostuu se, että hierarkkinen rakenne tarvitsee selkeyttä ja ennustettavuutta. Ilman sitä se ei toimi tarkasti. Jalosen mukaan lainsäädännöstä voidaan johtaa viranomaisten rationaalinen toiminta. Viranomaisten toiminta ei voi perustua intuitioon, vaan ennalta määrättyyn toimintatapaan. (Jalonen, 2007, s. 140) Organisaation muodollisen vallan kautta saavutettava tehokkuus mahdollistaa byrokraattisen organisaation kontrolloidun ja nopean tuloksen. Tämä ei riitä optimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi. (Liikola, 2013) Yhdistämällä luovuuskäsitys yleiseen käsitykseen tehokkuudesta voidaan saavuttaa sotilasorganisaatioissa kilpailukykyisempi ja uskottavampi tulos. Kilpajuoksussa pienin täytyy muuttaa toimintaansa ennen suuren ratkaisua. Luovuuden ymmärtäminen tarjoaa sotilasorganisaatiolle yhden tavan lähestyä toiminnan kehittämistä tarjoamalla uusia vaihtoehtoja vanhalle mallille.

---

4 Johtamismalleista mainittakoon laatujohtaminen, New Public Management (NPM), New Public Service (NPS) ja Collaborative Public Management (CPM)



## Lähteet

- Amabile, Theresa: Creativity and innovation in Organizations. Harvard business school Background Note, 396–239, January, 1996.
- Amabile, Theresa M.: How to Kill Creativity. Artikkel, lehdessä Harvard Business Review, August 1998.
- Amabile, Teresa M., Hadley, Constance N., Kramer, Steven J.: Creativity Under the Gun. Artikkel, lehdessä Harvard Business Review, August 2002.
- Amabile, Theresa.M, Mueller, Jennifer.S: Studying creativity, its processes, and its antecedents – An Exploration of the Componential Theory of Creativity. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.
- Crevani, Lucia, Lindgren, Monica, Packendorff, Johann: Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. Scandinavian Journal of Management (2010) 26.
- Deleuze, Gilles, Guattari, Félix: A thousand plateaus: capitalism and schizophrenia. Käännös ja alkusanat Brian Massumi. Lontoo, Continuum, 2004.
- Doz, Yves ja Kosonen, Mikko: Nopea Strategia – Miten strateginen ketteryyttä auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Gummerus Kirjapaino Oy, Talentum, Jyväskylä, 2008.
- Drazin, Robert, Kazanjian, Robert.K, Glynn, MaryAnn: Creativity and Sensemaking Among professionals. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.
- Gilson, Lucy.L: Why be Creative – A Review of the Practical Outcomes Associated With Creativity at the Individual, Group, and Organizational Levels. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.
- Grosz, Elizabeth: The Future of Space: Toward an Architecture of Invention. Cambridge, 2001.
- Guilford, J.P: Creativity: Yesterday, Today, and Tomorrow. Artikkel, teoksessa Dauw, Dean C. & Fredian, Alan J. (toim.): Creativity and Innovation in Organizations: Applications and Exercises. Iowa, Kendall/Hunt Publishing Company, 1971
- Hammer, Michael, Champy, James: Reengineering – Toiminnan uudelleen rakentaminen. Alkuperäinen teoksen nimi: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, 1994. Suomentanut Mela, Esa, Oy Rastor Ab/Rastor julkaisut.
- Hardagon, Andrew: Creativity that works. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: Handbook of organizational creativity. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.
- Harisalo, Risto: Organisaatioteoria. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere, 2009.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina, Heikkilä, Jorma: Innovatiivisuutta etsimässä – Irtiottoja keskinkertaisuudesta. Turun opettajankoulutuslaitos, Painosalama Oy, Turku, 1997 ja 2001.
- Jalonen, Harri: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta päätöksenteon valmistelutyössä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto, 2007.
- Juuti, Pauli: Johtamispuhe. PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva, 2001.
- Langley, Ann, Smallman, Clive, Tsoukas, Haridimos, Van de Ven, Andrew.H: Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 1.
- Launis, Tapani: Tila, aika ja virtuaalisuus. Arkkitehtuurin uudet käsitteet, työvälineet ja esittämis- tavat, esimerkkinä rakennetun ympäristön digitaalinen mallintamiskoe. Tieteellinen väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 611, Tampereen teknillinen yliopisto, 2006.
- Levitt, Theodore: Creativity is not enough. Artikkel, lehdessä Harvard Business Review, August 2002.

- Liikola, Jani: Rajatarkastusten riskienhallintamalli prosessien verkossa. Pro gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2013.
- Liikola, Jani: Muuttavatko merkittävät teknologiset innovaatiot sodankäynnin tulevaisuutta? Artikkel, *Sotilasaikakauslehti*, 2015 (julkaisu vuoden 2015 syksyllä).
- Linstead, Stephen, Thanem, Torkild: Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze. Artikkel, *Organization Studies* 2007:28.
- Mitleton-Kelly, Eve: Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Artikkel, teoksessa Mitleton-Kelly, Eve (toim.): *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organizations*. Kidlington, Oxford: Elsevier Science, 2003.
- Nayak, Ajit: On the Way to Theory: A Processual Approach. Artikkel, *Organization Studies* 2008:29.
- Paulas, Paul.B, Yang, Huei-Chuan: Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. Volume 82, Issue 1, May 2000.
- Puccio, Gerard.J, Firestien, Roger. L, Coyle, Christina, Masucci, Cristina: A Review of the Effectiveness of CPS Training: A Focus on Workplace Issues. *Creativity and Innovation Management*, 15:2006.
- Rajaniemi, Jani: Organisaatorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen Yliopisto, Tampere, 2010.
- Styhre, Alexander, Sundgren, Mats: Managing creativity in organizations. Critique and practices. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2005.
- Stähle Pirjo: Itseuudistumisen dynamiikka. Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Artikkel, teoksessa Sotarauta, Markku, Kosonen, Kati-Jasmin (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, Tampere University Press, Tampere, 2004.
- Sydänmaanlakka, Pentti: Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy, Hämeenlinna, 2009.
- Tsoukas, Haridimos, Chia, Robert: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science*, Vol. 13, No. 5, September-October 2002.
- Zavattaro, Staci.M: Management Movements and Phases of the Image: Potential for Closing the Loop. Artikkel, *Administration & Society*, SAGE Publications, 2013:45.
- Valtiovarainministeriö: Julkinen talous tienhaarassa – finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla. Helsinki, 2010.
- Valtiovarainministeriö: Taloudellinen katsaus. Julkaisu 24a/2015.
- Weick Karl.E, Quinn,Robert.E: Organizational change and development. Artikkel, lehdessä *Annual Review of Psychology*, Volume 50, 1999.
- Weick, Karl.E, Sutcliffe, Kathleen.M: Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* Vol. 16, No. 4, July–August 2005.
- West, Michael.A, Richter, Andreas.W: Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.
- Wood, Martin, Ferlie, Ewan: Journeying from Hippocrates with Bergson and Deleuze. *Organization Studies* 2003:24.
- Woodman, Richard W., Sawyer, John E., Griffin, Ricky W.: Toward a theory of organizational creativity. Artikkel, lehdessä *The Academy of Management Review*, Vol. 18, nro: 2, 1993.
- Woodman, Richard.W: Creativity and Organizational Change. Linking Ideas and Extending Theory. Teoksessa, Zhou, Jing ja Shalley, Cristina.E: *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), New York, 2008.