

Mirva Hyypiä & Satu Parjanen Luovuuden kehittäminen organisaatioissa

Nykyisen talouden haasteisiin vastaaminen edellyttää organisaatioilta niiden toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Organisaatioiden on osattava hyödyntää jokaisen työntekijänsä luovuutta. Erityisen tärkeä tekijä työntekijöiden luovuuden hyödyntämisessä ovat organisaation johtamiskäytännöt. Luovuuden tuomia etuja voidaan tarkastella muun muassa innovatiivisuuden lisääntymisellä. Innovaatioissa on tärkeää yhdistää erilaista tietoa ja osaamista uudella luovalla tavalla. Luovien ideoiden syntyemiselle on tärkeää mahdollistaa erilaisten ihmisten kohtaaminen sekä tiedon jakaminen laajalti organisaation sisällä. Lisäksi luovan organisaation on osattava hyödyntää sen ulkopuolella olevaa tietoa.

Sinä missä tiedon ja taidon erilaisuus ruokkii luovuutta, asettaa se myös haasteita luovuudelle. Ideointi ja tiedon välittäminen vaatii jonkinasteista sosiaalista läheisyyttä toimijoiden välillä. Turvallinen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri auttaa villimpienkin ideoiden esittämistä. Vastaavasti maantieteellinen etäisyys, esimerkiksi organisaation toimipisteiden välillä, saattaa muodostua ongelmaksi tiedon välittämiseksi. Eri tasojen ja erilaisten työntekijöiden välisen kommunikaation mahdollistamisella voi olla hyvinkin suuri merkitys tiedon monimuotoisuudelle sekä rikastumiselle. Lisäksi se on myös avain jopa täysin uuden tiedon hyödyntämiseksi.

Seuraava katsaus pohjautuu tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka luovuutta voidaan rohkaista organisaatioissa ja miten voidaan kehittää erilaisia innovaatiokäytäntöjä organisaation toiminnassa. Erityisesti tutkimus tarkastelee tätä johtamisen näkökulmasta: kuinka johtamisella voidaan tukea organisaation kehittämistä ja parantaa esimerkiksi tiedon jakamista eri yksilöiden sekä ryhmien välillä.

Luovuuden tärkeyttä ei voi ylikorostaa

Luovuutta ilmenee mitä moninaisimmilla ihmillisen toiminnan alueilla ja se voi liittyä mihin tahansa tekemiseen. Luova toiminta voi olla arvokasta yksilölle itselleen, hänen lähipiirilleen, organisaatiolle tai koko yhteiskunnalle. Luovuustutkimuksessa erotellaan usein raskaan sarjan luovuus ja arkipäivän luovuus. Raskaan sarjan luovuudella tarkoitetaan jollakin alalla aidosti uutta ja pysyvää synnyttävää toimintaa, jonka arvo tunnustetaan laajasti ja joka koskettaa monia. Henkilökohtainen arkipäivän tai työpäivän luovuus ei tuo mainetta, mutta saattaa osoittautua henkilölle itselleen tai hänen lähipiirilleen uudeksi

ja arvokkaaksi. (Csikszentmihályi 1996; Koski & Tuominen 2004.)

Luovuus on sekä yksilöiden että organisaatioiden kannalta elämän laatua ja hyvinvointia edistävä asia.

Se on välttämätöntä kehityksen ja muutoksen aikaansaamiseksi. Luovuus määritelläänkin uusien, tilanteisiin sopivien ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseksi (esim. Amabile 1997; Couger 1996). Luovuus voidaankin nähdä tärkeänä organisatorisena kyvykkyytenä (Amabile 1988), mahdollisena organisaation tehokkuuden (Woodman ym. 1993) sekä kilpailukyyn lähteenä (Leonrad & Straus 1997). Organisaatioiden menestys perustuu niiden kykyyn luoda uusia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja eli innovatiivisuuteen. Tähän ne tarvitsevat luovia yksilöitä. Luovuutta tarvitaan organisaatioissa niin ongelmien ratkaisemisessa kuin uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Erityisen arvokasta organisaatioiden kannalta on luovuus, joka johtaa innovaatioihin. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kyky uudistua, ennakoita tulevia muutoksia ja oppia nopeasti on eloonjäämiskysymys organisaatioille.

Uudistuminen vaatii koko organisaatiolta luovuutta ja innovatiivisuutta. Yksi tapa kiinnittää huomiota luovuuteen organisaatioissa on tukea sitä johtamiskäytäntöjen kautta. Luovuus pitää sisällään monimerkityksellisuyttä, riskinottoa ja kritiikkiä. Siten luonnollisesti tuen tarjoaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat luovuuden johtamisen keskiössä. Työympäristö ja työkuulttuuri riippuvat olennaisesti johtamismenetelmistä ja johdon asettamista tavoitteista.

Luovuus innovaatioiden rakentajana

Perinteisesti luovuutta koskeva kirjallisuus on painottanut luovaa yksilöä olettaen hänen työskentelevän yksinään, mutta nykyisin suurin osa työstä tehdään yhdessä monien eri osajien kokonaisuutena. Silloinkin kun ihminen tekee luovaa työtä yksin tai näennäisesti yksin, hän harvoin synnyttää uusia ajatuksia yksinomaan omasta päästään. Luovuus perustuu monesakin mielessä lainaamiseen, jäljittelyyn sekä olemassa olevien ideoiden yhdistelyyn ja jatkojalostamiseen (Koski 2001). Luovat ideat ja innovaatiot syntyvätkin yhä useammin eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun esimerkiksi eri toimialoilta siirretään ideoita ja toimintatapoja omaan ympäristöön sopiviksi.

Luovuus ja innovaatiot liittyvät olennaisesti yhteen, vaikka ne eivät olekaan toistensa synonyymejä. Lu-

vat ideat eivät välttämättä aina johda innovaatioihin, mutta innovaatioiden synnyssä luovuutta voidaan pitää niiden alkuun sysäävänä tekijä. Organisaation kannalta tarkasteltuna luovuus ei itsessään ole riittävää, vaan luovuuden pitää johtaa innovaatioihin. Innovaatio on luovasta ideasta jalostettu ja edelleen kehitetty käytökelpoinen tuote, palvelu, prosessi tai toimintatapa. Luovuutta tarvitaan koko innovaatioprosessin ajan, mutta erityisesti luovuuden merkitys korostuu innovaatio- tai kehittämisprosessin alkupäässä uusien ideoiden ja toimintatapojen synnyttämisessä.

Innovaatioihin tarvittava luovuus kumpuaa niin näkyvissä olevasta asiantuntijuudesta, kuin myös näkymättömissä olevista kokemuksen lähteistä (Leonard & Sensiper 1998). Luovat ideat syntyvät ihmisten laitellessa, erotellessaan, ryhmitellessään ja yhdistellessään asioita joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus stimuloi ja edistää näitä toimintoja. (Leonard & Sensiper 1998.) Vuorovaikutus eri ihmisten välillä avartaa näkökantoja ja johtaa opittujen ajatusmallien ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen. Luovat ideat ja innovaatiot syntyvät yhä useammin eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Avain luovaan ajatteluun näyttäisi olevan informaation ja käsitteiden yhdistäminen ja uudelleen organisointi niin, että niistä kehittyy uutta ymmärrystä (Mumford 2000). Ideoilla on tehokkain vaikutus silloin, kun niitä jaetaan laajasti. Vastakysymykset, ideoiden vahvistaminen uusilla näkökulmilla ja niiden muotoileminen ja pyöritteleminen käyttökohteeseen sopiviksi lisäävät alkuperäisten ideoiden arvoa (Bhirud ym. 2005).

Luovuus edellyttääkin usein toisiaan täydentävien osaamisten, tiedon ja voimavarojen yhdistämistä. Luovuus on siten läheisesti yhteydessä tietoon (Leonard & Sensiper 1998). Tiedon ja taidon erillaisuus mahdollistaa uusien hedelmällisten ja innovatiivisten yhdistelmien synnyn. Tiedon ja asiantuntijuuden on todettu vaikuttavan muun muassa luovaan ongelman ratkaisuun (Mumford 2000). On usein vaikea olla luova, jos ei tiedä kyseessä olevasta aihepiiristä mitään (Amabile 1998). Tiedon on oltava riittävän samanlaista, jotta kommunikointi ja uuden tiedon luominen olisi mahdollista.

Kommunikointiin ja tiedon jakamiseen organisaatiossa saattaa kuitenkin liittyä esteitä. Kyseisiä esteitä voivat olla esimerkiksi maantieteellinen etäisyys eri toimipisteiden välillä, organisaation alakulttuureiden erillaisuus, joka saattaa näkyä erilaisina toimintatapoina sekä sosiaalinen etäisyys, jolloin ei tunneta niitä työntekijöitä, joilla saattaisi olla samanlaisia intressejä. Tiedon jakaminen on riippuvainen organisaatiossa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. Kommunikaatio on siten aina vastavuoroista toimintaa, jossa viestien sisältö riippuu keskustelukumppaneiden kokemus- ja käsitemaailmasta. Inno-

vaatiot syntyvät kommunikaation tuloksena, jolloin kyky kommunikoida ja vaihtaa ajatuksia on oleellinen osa tiedon tuottamista. Kommunikaatiossa voi helposti tapahtua väärinymmärryksiä tai -tulkintoja. Yleensä keskustelu ja ajatusten vaihto sujuu ongelmitta henkilöiden välillä, joilla on samanlainen tausta esimerkiksi koulutuksen tai työtehtävän suhteen. Taustoiltaan erilaisten ihmisten keskustelu vaatii jo enemmän tarkkaavaisuutta, tarkentavia kysymyksiä ja käsitteiden määrittämistä.

Sosiaalista läheisyyttä voidaan pitää tiedon jakamisen ennakoedellytyksenä (Gertler 1995). Organisaation kyky innovoida voi vaatia jonkinasteista sosiaalista läheisyyttä työntekijöiden välillä, mutta läheisyys ei saa muodostua liian tiukaksi ja kontrolloivaksi. Sosiaalisen läheisyyden katsotaan auttavan erityisesti hiljaisen tiedon kuten erilaisten taitojen jakamisessa. Yleinen este tiedon jakamiseen on luottamuksen puute. Pelätään, että tieto päätyy väärin käsiin tai että sitä käytetään itseään vastaan. Läheisyys auttaa esimerkiksi vuorovaikutteista oppimista, mutta se voi olla myös esteenä innovaatiopotentialin hyödyntämiselle. Lukkiutumisen vallitseviin ja jo rutiineiksi muodostuneisiin ajattelumalleihin saattaa estää uusien mahdollisuuksien havaitsemisen (Sotara & Viljamaa 2003).

Luovuuden tukeminen johtamistaidoilla

Seuraavassa johtamista tarkastellaan niiden tarpeiden kontekstissa, mitkä nousevat esille innovaatioprosessin aloitusvaiheessa. Johtamista peilataan transformatiivisen johtajuuden (uudistava johtaminen) eri osa-alueista käsin. Lisäksi pyritään kartoittamaan niitä johtamiseen kohdistuvia tarpeita, joita innovatiivisen toiminnan takaaminen organisaatiossa vaatii (Viitala 2005; Miles ym. 2005).

Transformatiivisen johtajuuden käsitteen on alun perin luonut James Burns vuonna 1978 (ks. Yukl 1998) ja sitä on edelleen kehittänyt Bernard Bass vuosina 1985 ja 1990 (ks. Bass & Riggio 2006). Transformatiivinen johtajuus on ennakoivaa. Se haastaa nykytilan sekä pyrkii edistämään muutosta. Transformatiivisen johtajuuden eri osa-alueita ovat karismaattisuus, inspiroivuus, älyllinen stimuloiminen ja ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä. Bassin mukaan transformatiivisen johtamisen tyyliä voidaan tarkastella niistä vaikutuksista käsin, joita johtaja tai esimies saa aikaan alaisissaan. Näitä vaikutuksia ovat esimerkiksi luottamuksen tunte, uskollisuus, johtajien sekä esimiesten kunnioittaminen ja halu tehdä enemmän kuin mitä toimenkuvat virallisesti vaatii. Jotta uudistuminen ja muutoshalukkuus ovat mahdollista organisaatiossa, johtamisen tulee noudattaa seuraavia ohjenuoria:

- johtajien tulee saada alaisensa tietoiseksi heidän työnsä tuloksien tärkeystään
- johtajien tulee rohkaista alaisiaan hankkimaan

- kokemuksia ja toteuttamaan sekä ylittämään itsensä niin tiimi- kuin organisaatiotasolla työskennellessään
- johtamisella tulisi saada aikaan alkusysäys korkeammille tavoitteille ja tarpeille (Yukl 1998; Senge 2003; Bass & Riggio 2006)

Transformatiivisen johtamisteorian mukaan inspiroimisella viitataan johtavassa asemassa olevien henkilöiden omaan sitoutumiseen ja esimerkilliseen toimintaan. Esimerkiksi kehittämisprojektiin sitoutunut johtaja inspiroi toiminnallaan myös alaisiaan. Tämänkaltaisella toiminnalla työntekijät voivat samaistua johtajan tai esimiehen työhön sekä heille asetettuihin vaatimuksiin. Samalla työntekijät voivat ihailia esimiehiään, jotka laittavat itsensä likoon ja rohkaistua sitä kautta oman työtehtävänsä suorittamiseen.

Karismaattisuudella viitataan johtajien kykyyn vaikuttaa työntekijöidensä emotionaaliseen tasoon. Karismaattinen johtaminen tarkoittaa käytännössä roolimallina olemista. Transformatiivisen johtajuuden mukaan johtajalla tulee olla valmius ohjata alaisiaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen joka käänteessä. Se, että johtajat pystyvät artikuloimaan selkeästi ja kiinnostavasti organisaation tulevaisuudesta ja visioista, motivoi työntekijöitä työssään. Lisäksi motivoinnilla transformatiivinen johtaminen pyrkii haastamaan työntekijöitä saavuttamaan korkeampia tavoitteita. Jotta työntekijät kykenevät motivoitumaan muutoksiin ja uusiin haasteisiin, on hyvin tärkeää osoittaa työntekijöille, miksi heidän osaamisensa niin yksilö- kuin ryhmätasolla on tarpeellista.

Älyllisellä stimuloimisella johtaja pyrkii transformatiivisen johtamisteorian mukaan haastamaan työntekijöitä käsittelemään ongelmia sekä uusia ideoita monista eri näkökulmista. Stimuloimisella pyritään myös luoviin ratkaisuihin sekä sallitaan mahdollisia virheitä. Työntekijöiden huomioon ottaminen myös yksilöllisellä tasolla on hyvin tärkeä osa-alue transformatiivisessa johtamistyylissä. Näin taataan mahdollisuus, että mikäli työntekijällä on henkilökohtaisia tarpeita tai hän kaipaa esimerkiksi tarkempaa ohjausta, se voidaan tehdä luottamuksellisesti ja niin, että se vastaa koko yrityksen tavoitteita. Todellinen voima organisaation kehittymiseen ja innovatiivisuuteen on työntekijöiden monimuotoisuudessa. (Yukl 1998; Bass & Riggio 2006.)

Transformatiivisessa johtajuudessa avainasemassa on ideologia, jonka mukaan jokaisesta työntekijästä löytyy potentiaalia, kunhan he pääsevät kukoistamaan (Viitala 2005). Johtaminen ja esimiestyö ovat erittäin tärkeitä innovaatiotoiminnan kannalta. Roolimallina toimiminen ja kehitykseen sitoutuminen vaatii ennen muuta johtajilta ja esimiehiltä vahvaa ammattitaitoa. (Bass & Riggio 2006; Gumusluoglu & Ilsev 2007; Kotter & Cohen 2002; Drucker 2007.)

Case-kuvaus

Tutkimuksessa käytetty empiria on osa laajempaa toimintatutkimusotteella suoritettua kehitysprojektiä. Kehitysprojektin tavoitteena on tuoda esiin organisaation innovaatiopotentiaali kokonaisuudessaan: ideoita löytyy ihan jokaiselta, niille vain täytyy osata antaa tilaisuus tulla päivänvaloon.

Aineisto

Tutkimusmetodina on käytetty puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä, koska tämä antaa haastateltaville mahdollisuuden selvittää omia näkemyksiään vapaammin. Tämä metodi on ollut erittäin hyödyllinen siksi, että tutkimuskohde ei ollut tarkkaan rajattu ja myös siksi, että haastattelutuloksia on voitu hyödyntää myös laajemmassa tutkimuskontekstissa. (Hirsijärvi & Hurme 2000.) Kvalitatiivinen aineisto kerättiin kesälä 2007. Yhteensä 14 haastattelua nauhoitettiin. Yksittäisten haastattelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Tutkimuskohteina olivat myyntipäälliköt, joilla osalla oli omia alaisia, sekä heidän kaksi omistaja-johtajaa. Myyntipäälliköt olivat vastuussa usein pareittain tietyistä ulkomaalaisista asiakkaista.

Haastattelujen lisäksi on havainnointu case-yrityksen kehitysprojektin kolmea ideointisessiota, johon osallistuivat kaikki haastateltavat. Ideointisessiot rakennettiin haastatteluissa esiin nousseista teemoista ja niissä hyödynnettiin erilaisia luovia työskentelymenetelmiä. Ideointisessioihin liittyi myös kotitehtäviä. Toinen kirjoittajista on lisäksi ottanut osaa myös omistaja-johtajien kanssa käytyihin projektin suunnittelupalaveriinhin. Vuoden 2008 lopussa kaikkien tutkimukseen sekä kehitysprojektiin osallistuneiden henkilöiden kesken pidettiin seurantapalaveri. Tässä tilaisuudessa case-yrityksen työntekijät antoivat palautetta sekä jakoivat kokemuksiaan suullisesti. Lisäksi osa työntekijöistä vastasi sähköpostitse tutkimukseen liitettyyn palautekyselyyn.

Case-yritys

Tutkimuksen kohteena on suomalainen puunjalostusyriety, jonka omistusmuoto on perheyriety. Case-yrityksellä on myös pitkä perinne kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamisesta. Yrityksen pääkonttori sekä sen seitsemän alueyksikköä sijaitsevat Suomessa. Yrityksessä on yhteensä noin 740 työntekijää.

Case-yrityksen omistajuudessa on tapahtunut sukupolvenvaihdos äskettäin. Yrityksessä johtamistyylillä on aikaisemmin ollut suhteellisen perinteistä, mutta tyyli on muuttumassa vähitellen. Nykyisillä omistaja-johtajilla on harteillaan vielä eläköityneen omistajan tuoma paine menestyksellisestä johtamisesta. Useissa haastatteluissa nousi esille se, että eläkkeelle jääneen johtajan vaikutus on havaittavissa organisaation päivit-

täisissä toiminnoissa edelleen. Eläkkeelle jäänyt johtaja oli hyvin vaativa ja haastava, mutta toisaalta hän herätti myös kunnioitusta myyntipäälliköiden piirissä, koska oli saanut yrityksen menestymään jo vuosia.

Osa haastateltavista myös koki, että omistajatason vaihto oli tervetullutta. Tätä tukivat erityisesti ne vastaukset, joiden mukaan työntekijät tunsivat että heidän oman työnsä kehittämisen kannalta on helpompaa keskustella samaa ikäryhmää edustavien johtajien kanssa.

Tulokset

Luovuuden kannalta tarkasteltuna haastatteluissa nousi esiin monia luovuutta estäviä tekijöitä. Näitä olivat esimerkiksi maantieteellinen etäisyys eri alueyksiköiden välillä ja tästä johtuva sosiaalinen etäisyys myyntipäälliköiden välillä. Erityisesti maantieteellinen etäisyys haittasi tiedon jakamista myyntipäälliköiden sekä myyntipäälliköiden ja yrityksen muiden työntekijöiden välillä. Toisen alueyksikön työntekijöitä ei välttämättä tunnettu kuin vain nimeltä. Toisaalta myönnettiin, että toisen alueyksikön toimintatavoista voisi mahdollisesti ottaa oppia omaan toimintaan. Vaikka haastatteluissa yrityksen ilmapiiriä pidettiin hyvänä, oli luottamuspulaa selvästi havaittavissa. Osa haastatelluista koki, että toisen myyntiyksikön työntekijät saattoivat toimia oman yksikkönsä etujen mukaisesti eivätkä välttämättä koko yrityksen etujen saavuttamiseksi.

Tiedon jakaminen ja ideoiden välittyminen eri yritystasojen välillä on ollut hankalaa. Haastatteluista kävi esimerkiksi ilmi, että myynnistä ei välity välttämättä tarpeeksi tietoa ja kehittämisideoita tuotannon puolelle. Tämä paljastaa myös sen, että yrityksen toiminta kaipaa lisää avoimuutta, joka rikkoisi vallitsevia raja-aitoja yrityksen sisällä. Omistaja-johtajat ovat pyrkineet rikkoamaan tätä homogeenisyyttä ideomalla yhdessä työntekijöiden kanssa. Lisäksi he ovat pyrkineet lisäämään erilaista tietotaitoa yksilöiden ja ryhmien välille. Näin he ovat transformatiivisen johtamisen oppien mukaisesti pyrkineet omalla esimerkillään ja sitoutumisellaan motivoimaan alaisiaan. Koska johtajat ideoivat yhdessä alaisensa kanssa, osoittivat he arvostavansa jokaisen työpanosta ja ideoita organisaation kehittämisessä.

Yrityksen ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen oli myös yksi teema yrityksen ideoinnissa. Erityisesti tämä tarkoitti asiakastiedon entistä tarkempaa hyödyntämistä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kyky imeä tietoa asiakkailta on erittäin merkittävää kilpailuedun saavuttamiseksi. Lisäksi uuden tiedon jakamisen ja levittämisen on tapahduttava läpi kaikkien organisaation toimintojen sekä tasojen, jotta kaikki työntekijät mahdollistavat menestyksekkään toiminnan myös tulevaisuudessa.

Johtamisen näkökulmasta yrityksessä on havaittavissa selkeitä muutoksia verrattuna edellisen johtajan aikaan, mistä myös kyseinen kehittämisprojekti on

osoituksena. Omistaja-johtajien johtamistyyliä voidaan jakaa seuraaviin rooleihin: toinen toimitusjohtajista on keskittynyt enemmän ihmisten ohjaamiseen sekä innovaatioprosessin kehittämiseen pääkonttorista käsin; toinen toimitusjohtajista taas selkeästi vastasi enemmän taloudesta ja toiminnanohjausjärjestelmistä, niin alueyksiköstä kuin pääkonttorista käsin. Näin ollen johtajat voivat vaikuttaa yhdessä erilaisiin työntekijöihin myös emotionaalisella tasolla. Kaikesta huolimatta projektin tavoitteena on kuitenkin se, että kaikki osallistujat tulevat toimeen keskenään, jakavat ideoita sekä tietotaitoaan ja ovat sitoutuneita kehittämään liiketoimintaa ja sen työympäristöä kollektiivisesti.

Kaikki kehitysprojektiin osallistuneet henkilöt ovat hyvin kiireisiä ja tärkeitä yksilöitä. Heillä ei ole kovinkaan usein aikaa pysähtyä miettimään ja ideoimaan työnsä ja/tai työympäristönsä kehittämistä. Tästä syystä heidän käyttämänsä aika kehittämisen suhteen voidaan nähdä tärkeänä sitoutumisen kannalta. Lisäksi omistaja-johtajien antama esimerkillinen kontribuutio muun muassa ryhmätehtävien suorittamisessa on ollut erittäin motivoivaa. Esimerkillinen toiminta on haastanut työntekijöitä ottamaan osaa ideointiin sekä kannustanut kehittämään yrityksen toimintoja. Onnistumisen kannalta on ollut erittäin tärkeää saada aikaan luottamuksellinen ilmapiiri, joka on myös auttanut työntekijöitä voittamaan haluttomuutensa tiedonjakamisen suhteen. Ideointisessioiden ilmapiiri on ollut avoin ja keskusteleva, joten kyseisissä sessioissa on ollut mahdollista esittää yllättäviäkin ideoita. Esimerkiksi eräs osallistuja ehdotti luovien työskentelymenetelmien käyttämistä ongelmatilanteissa. Toisen osallistujan mielestä ideointisessioissa on ollut hyvää tekemisen meininkiä.

Luovuuden ja tiedonjakamisen parantamiseksi innovaatioprosesseissa kehitysprojektiin osallistujat päättivät järjestää tapaamisia yrityksen eri alueyksiköissä kerran kuukaudessa. Jokaisessa palaverissa oli tavoitteena saada mukaan työntekijöitä organisaation eri tasoilta sekä yksiköistä monimuotoisen tiedon lisäämiseksi. Tällä tavalla pystytään rikkoamaan ”kuppikuntaisuutta” ja saadaan eri alueyksiköissä työskentelevät tapaamaan toisiaan ja vaihtamaan ideoita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja. Tapaamiseen päädyttiin laatimaan aina tietty esityslista ja palaverin vetäjän vuoroa vaihdeltiin. Näistä sovitusta käytännöistä huolimatta palaverin luonne pyrittiin pitämään vapaamuotoisena ja keskustelevana. Lisäksi palaverissa on mahdollisuus hyödyntää erilaisia luovia ongelmanratkaisumenetelmiä.

Transformatiivisen johtajuuden mukaan johtajalla tulee olla valmius ohjata alaisiaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen myös muuttuneissa tilanteissa. Alun perin projektin pääidea kehittämisessä oli asiakastiedon parempi hyödyntäminen yrityksen toiminnassa.

Projektin seuranta tutkimuksessa kävi ilmi, että kehittämisprojekti yrityksessä on ollut hyvin merkityksellistä. Osanottajien mukaan he ovat oppineet esimerkiksi toistensa toimintatavoista, yhteishengen rakentamisesta ja tiedonkulun tärkeystä myyntityössä.

Kuitenkin puunjalostusteollisuutta kohdanneet haasteet niin kansallisella kuin globaalilla tasolla ovat olleet rajuja ja ovat näin ollen väistämättä vaikuttaneet myös case-yrityksen toimintaan. Yrityksen johto tai työntekijät eivät tästä kuitenkaan säikähtäneet, vaan alkoivat hiljaisen tiedon parantamisen sijaan ideoita radikaalimpia innovaatioita tuotteisiinsa sekä tuotekonsepteihinsa. Koska yrityksellä oli kuitenkin valmiudet vastata suuriin haasteisiin, toinen omistaja-johtajista sanoi projektin päätöspalaverissa: "...nyt kun tuotemuutoksia on saatu hyvin aikaan, voidaan taas palata takaisin miettimään innovaatioita älyllisellä pääomatasolla, koska sehän oli tämän projektin alkuperäinen tarkoituskin meidän organisaatiomme tarpeisiin nähden..."

Seuranta tutkimuksessa sekä päätöspalaverissa korostui tarve lisätä entisestään vapaamuotoisempia kohtaamisia yrityksen arjessa. Lisäksi useisiin ideointipalaveriinhin osallistuminen, innostavasta aiheesta huolimatta, oli joskus hieman hankalaa. Toiset antoivat kehitysehdotukseksi, että jatkossa ei olisi välttämättä tarvetta kokoontua aina niin suurella ihmismäärällä. Lisäksi seuranta tutkimuksessa ehdotettiin, että olisi hyvä antaa niin kaikelle kehittämislle kuin omallekin arjen toiminnalle selvemmat ja tarkemmat rajaukset jo heti alusta pitäen.

Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka johtamisella voidaan parantaa organisaation luovuutta ja yhteistyökyvykkyyttä. Lisäksi edellä pohdittiin, miten tiedonjakaminen ja sen lisääminen yksilöiden ja ryhmien välillä liittyy luovuuteen. Koska innovaatiot syntyvät erilaisten osaamisalueiden rajapinnoilla, on oleellista

saada työntekijät jakamaan ajatuksiaan yli omien työryhmien ja yksikkörajojen.

Työntekijöiden liiallinen läheisyys voi johtaa erilaisiin lukkiutumisiin, joilla tarkoitetaan pitävyyttä vallitsevissa, rutiininomaisissa toiminta- ja ajattelumalleissa. Asiat esitetään aina samalla tavalla ja ne perustuvat samaan ajattelumalliin ja toimintatapaan. Koska tiedon jakaminen ja raja-aitojen ylittäminen ei yleensä ole kenenkään virallinen tehtävä, organisaatiossa pitäisi rohkaista työntekijöitä jakamaan tietoaan ja asiantuntemustaan, jotta organisaatio pystyisi ylläpitämään asemansa markkinoilla. Johdolla on siten merkittävä tehtävä saattaa työntekijöitä yhteen ja hyödyntää erilaisuudessa piilevä innovaatiopotentiaali.

Tutkimuksessa peilattiin case-yrityksen kehittämistoimintaa transformatiivisen johtajuuden periaatteiden kautta. Kehittämisprojektin onnistumiseen vaikutti oleellisesti omistaja-johtajien sitoutuminen projektiin ja esimerkillinen toiminta projektin edetessä. Voidaan esittää, että transformatiivisen johtamisen periaatteet ovat käyttökelpoisia kehittämis- ja innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Transformatiivista johtamista mahdollistavat tekijät – kuten motivointi, virheiden salliminen ja yksilön kunnioittaminen – ovat tarpeellisia myös luovuudelle. Toisaalta voidaan myös esittää kysymys, millaista johtamisen tulisi olla esimerkiksi innovaatioprosessin loppuvaiheessa?

Case-yrityksen myyntihenkilöstö on innostunut kehittämään työympäristöään sekä yksiköissä työskentelevien kollegoidensa välistä tiedonsiirtoa. Lähes täysin itsenäinen työ vaatii organisaation tukea huomattavasti. Omistaja-johtajien roolimallit ovat vaikuttaneet työntekijöiden motivaatioon, sitoutumisasteeseen sekä luottamukseen. On kuitenkin huomioitava, että sillä on myös merkitystä, miten alainen on valmis ottamaan vastaan johtamista. Yhteistyön ja tiedon siirron kehitystä ei saada aikaan pelkällä johtamisella, vaan henkilöstön itsensäkin on oltava avonna uusille haasteille ja muutoksille.

Kirjallisuus

- AMABILE, T.M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. *California Management Review*, 40, 39–58.
- AMABILE, T.M. (1998). *How to Kill Creativity*. *Harvard Business Review*, 76, 76–87.
- BASS, B.M & RIGGIO, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- BHIRUD, S., RODRIGUES, L. & DESAI, P. (2005). *Knowledge Sharing Practices in Km: A Case Study in Indian Software Subsidiary*. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6, December. <http://www.tlinc.com/article103.htm>
- COUGER, J.D. (1996). *Creativity & Innovation in Information Systems Organizations*. London: Boyd & Fraser.
- CSIKSZENTMIHÁLYI, M. (1996). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.
- DRUCKER, P.F. (2007). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New Brunswick: Transaction.
- GERTLER, M.S. (1995). *Being There – Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies*. *Economic Geography*, 71, 1–26.
- GUMUSLUOGLU, L. & ILSEV, A. (2009). *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.

- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.
- KOSKI, J.T. & TUOMINEN, S. (2004). *Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja.* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- KOTTER, J.P. & COHEN, D. (2002). *Creative Ways to Empower Action to Change the Organizations: Cases in Point.* *Journal of Organizational Excellence*, 22, 73–82.
- LEONARD, D. & SENSIPER, S. (1998). *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation.* *California Management Review*, 40, 112–132.
- LEONARD, D. & STRAUS, S. (1997). *Putting Your Company's Whole Brain to Work.* *Harvard Business Review*, 75, 110–119.
- MILES, R.E., MILES, G. & SNOW, C.C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship.* California: Stanford Business Books.
- MUMFORD, M. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation.* *Human Resource Management Review*, 10, 313–351.
- SENGE, P.M. (2003). *Taking Personal Change Seriously: The Impact of Organizational Learning on Management Practice.* *Academy of Management Executive*, 17, 47–50.
- SOTARAUTA, M. & VIJAMAA, K. (2003). *Mitkä tekijät jarruttavat alueellista kehitysdynamiikkaa? Teoksessa M. Sotarauta & K. Viljamaa (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. (s. 65–67).* Tampere: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry.
- VIITALA, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön.* Helsinki: Infor.
- WOODMAN, R., SAWYER, J. & GRIFFIN, R. (1993). *Toward a Theory of Organizational Creativity.* *The Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- YUKL, G. (1998). *Leadership in Organizations.* New Jersey: Prentice Hall.