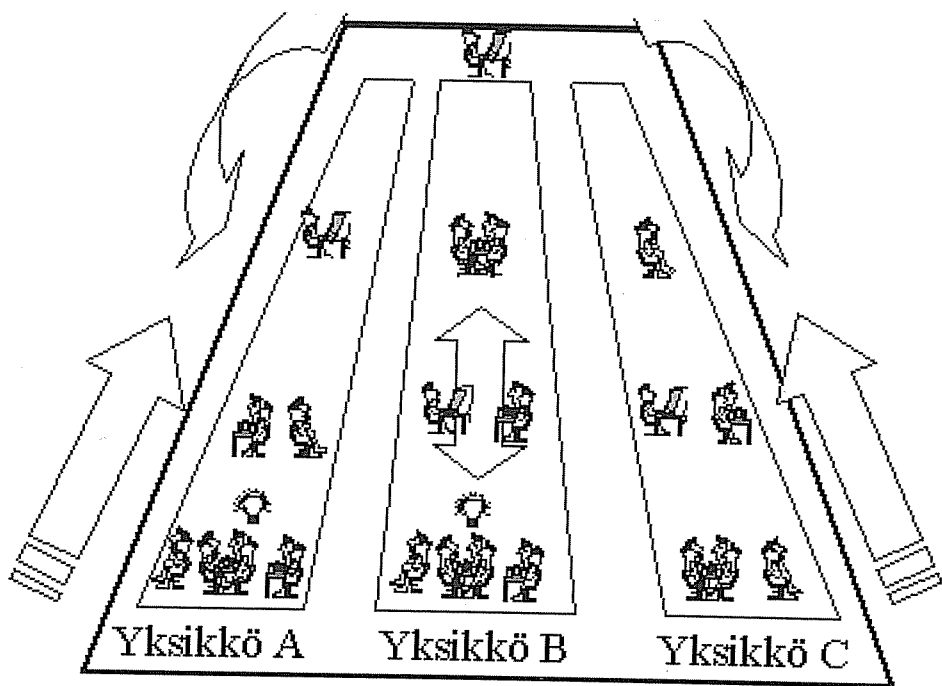


Minna Forssén
Mihin työntekijöiden ideat
katoavat ja kuolevat?

Kaikki me havaitsemme työtämme ja työympäristöämme koskevia epäkohtia. Epäkohtien havaitseminen herättää osassa meistä halun kehittää toimintaa ja synnyttää vaihtelevissa määrin parannusehdotuksia organisaation jokaisella tasolla. Luovuutta ja

innovaatiopotentiaalia löytyy ylimmästä ja keskijohdosta kuin työntekijöiden keskuudesta (kuva 1). Se on ollut lähtökohdani tätä tekstiä kirjoittaessani. Kuitenkin kehittämisideoiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen ei aina onnistu ja ideoita vain "katoaa".

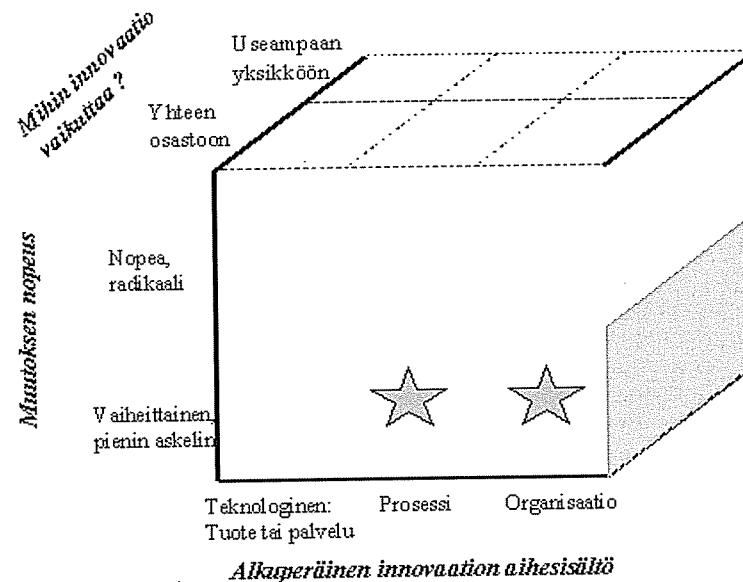


Kuva 1. Organisaatiossa syntyy ideoita joka tasolla.

Seuraavassa tarkastelen sitä, mitä henkilöstölähtöisille kehittämisideoille todella tapahtuu. Tutkimuksen kohteena ovat organisaatio- (johtaminen, palkkaus ym.) ja prosessi-ideat (mm. prosessien toimintatapa ja työvälineet), jotka ensisijaisesti lähtevät etenemään vaihteittain, pienin askelin (kuva 2).

Aineisto kerättiin 33 kehittämishankkeesta, jotka

tehtiin 17 yrityksessä toimintatutkimusotteella. Yrityksiin kuului kansallisia sekä kansainvälisiä keskiuuria ja suuria teollisuus ja tuotekehitysorganisaatioita. Yhteinen tekijä kaikille yrityksille oli se, että kaikissa oli käytetty samaa osallistavaa menetelmää, ns. simulaatiopeliä, toiminnan kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen.

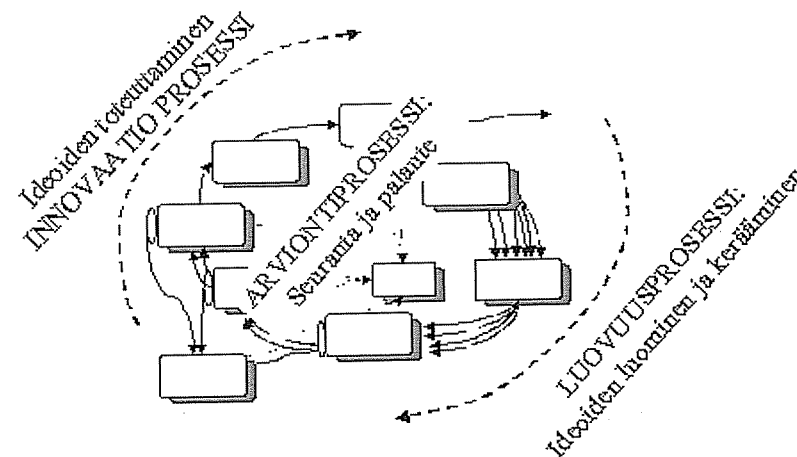


Kuva 2. Tutkimuksen kohteena olleet innovaatiot. (Forssén, 2002)

Innovaatio, organisaation innovatiivisuus ja idean elinkaari

Käyttämäni määritelmän mukaan innovaatio on syntynyt vasta kun tuotteeseen, prosessiin tai organisaatioon liittyvä idea on viety käytäntöön onnistuneesti. Siten määrittelen organisaation innovatiivisuuden ja idean elinkaaren muodostuvan kolmesta prosessista (kuva 3, Forssén, 2002): Kyvystä generoida ja kehittää elinkelpoisia ideoita ("luovuusprosessi"), kyvystä to-

teuttaa käytännössä valitut ideat ("innovaatioprosessi"). Lisäksi jatkuvan innovatiivisuuden ja siihen kiinteästi liittyvän oppimisprosessin vahvistamiseksi tarvitaan kolmatta prosessia, jossa huolehditaan toteutettavien toimenpiteiden ja ideoiden etenemisen seurannasta sekä palautteen jakamisesta henkilöstölle. Tätä prosessia kutsun tekstissäni "arviointiprosessiksi".



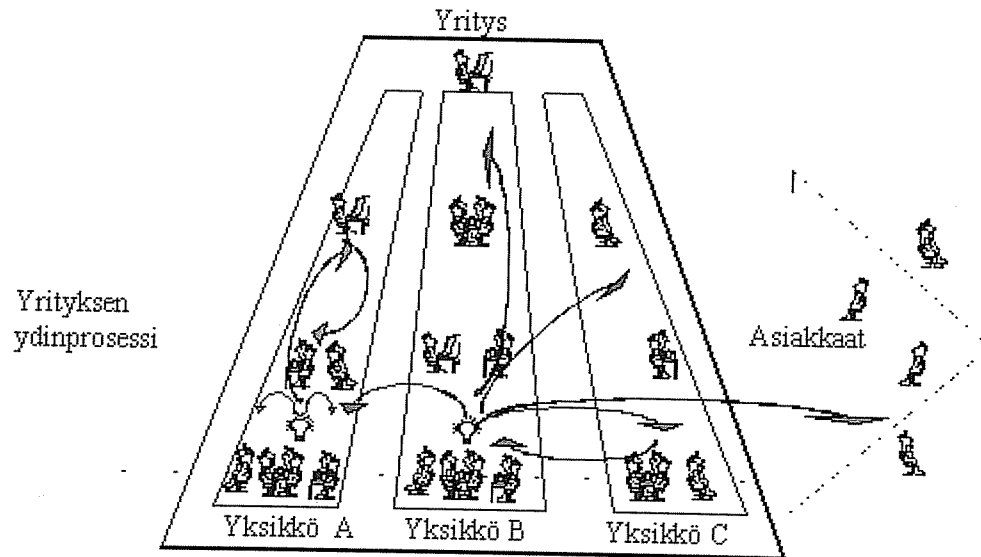
Kuva 3. Organisaation innovatiivisuus määräytyy kolmen prosessin toimivuuden pohjalta, jotka muodostavat idean elinkaaren. (Forssén, 2002)

Työntekijöiden ideat eivät etene innovaatioiksi pelkällä luovuudella

Luovuutta löytyy jokaisesta organisaatiosta, mutta se ei riitä: tarvitaan rakenteita sekä ideoiden toteuttamiseksi että arviointiprosessin tukemiseksi. Lisäksi yksikön sisäistä toimintaa koskevien ideoiden elinkaari poikkeaa yksiköiden välisten ideoiden etenemisestä (kuva 3). Tutkimukseni toi esille sen, että yksittäinen aktiivinen lattiatasen henkilö voi halutessaan edistää innovaatioiden syntyä ja ideoiden etenemistä – kun idea koskee omaa tiimiä tai ryhmää. Sen sijaan osastojen välisten rajapintojen sekä koko yrityksen liitetoiminnan ydinprosessin kehittäminen, toisin sanoen yksiköiden välistä toimintaa koskevien ideoiden toteutuminen edellyttää enemmän virallista ideoiden käsittelystruktuuria ja yhteisesti sovittuja toimintataparakenteita.

Koko organisaation innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä ovat mm. viralliset ideoiden käsittely- ja pää-

töksentekorakenteet ja suora vuorovaikutus eri ryhmien välillä, esim. virallisia ja yli yksikkörajojen ylittäviä asiantuntijaryhmiä tai prosessitiimejä, sekä yhtenäisen ymmärryksen luominen henkilöstön keskuudessa yrityksen ydin liiketoimintaprosessista ja kunkin roolista, vallasta ja vastuusta. Tällaisen tekijöiden kehittämisen puolestaan edellyttää keski- ja ylimmän johdon ymmärrystä kokonaisvaltaisesta ideoiden elinkaaren johtamisesta sekä sitoutumista henkilöstölähtöisten ideoiden keräämiseen, käsittelyyn, toteuttamiseen ja seurantaan. Heidän vastuullaan ja vallassa on päätöksenteko organisaation virallisista toimintamalleista, rakenteista ja resursseista – luovuudesta syntyneet ideat eivät etene, jos niille ei ole reittejä edetä. Tässä suhteessa tutkimuskohteenani olleet organisaatio- ja prosessi-ideat eivät poikkea yleisesti enemmän tutkittuista tuotekehitysideoista.



Kuva 4. Yrityksessä syntyy sekä yksikön sisäisiä ideoita (yksikkö A) että yksiköiden välistä toimintaa koskevia ideoita. (yksikkö B)

Ongelma onkin se, että yrityksissä kannustetaan pääosin idean elinkaaren alkuun eli luovuusprosessiin. Ideoiden luomiseen sekä keräämiseen on käytössä paljon työkaluja ja menetelmiä. Tukevat rakenteet, työvälineet ja viralliset toimintatavat vähenevät selkeästi, kun edetään idean elinkaarella eteenpäin toteuttamiseksi, puhumattakaan arviointiprosessista.

Tutkimukseni mukaan arviointi- ja palauteprosessi on huonosti strukturoitu ja johdettu ja palaute henkilöstölle on puutteellista myös luovuus- että innovaatioprosessissa. Toimintatapojen kehittämisessä ja orga-

nisaation prosessimuutoksessa on pitkälle kyse henkilökunnan oppimisprosessista. Opitaan pois vanhasta toimintatavasta ja siirrytään uuteen. Tämä merkitsee edelleen sitä, että yrityksissä menetetään palautteen voimalla saavutettava oppimismahdollisuus ja muutoksen edistäminen. Tutkimukseni toi esille esimerkkejä, kuinka seurannan ja palautteen puutteen vuoksi sekä johdolle että lattiatasolle oli jäänyt mielikuva, ettei mitkään sovitusta ideoista ole toteutunut, kuitenkin asiaa tutkittua huomattiin, että suurin osa sovitusta ideoista oli toteutunut vastoin yleistä ajatusta.

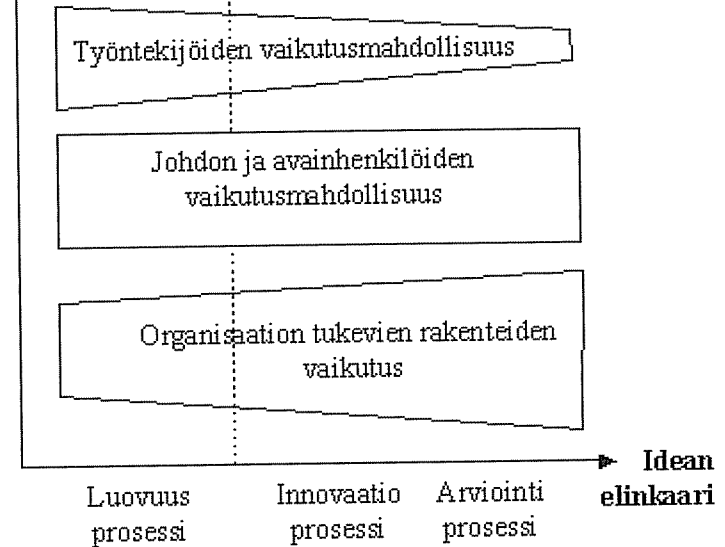
Osaako johtajat ja avainhenkilöt rakentaa innovatiivisuutta tulevaa kulttuuria?

Keski- ja ylimmän johdon edustajilla on keskeinen merkitys organisaation innovatiivisuuden tulijana – tai tallaajana. Tutkimukseni toi esille sen, kuinka avainhenkilöiden ja johdon rooli on merkityksellinen koko ideanelinkaaren ajan (kuva 5) ja esimerkkejä löytyi siitä, kuinka esimiehen vaihtuminen paransi ideoiden hyödyntämistä ja toteutumista. Esimiehet luovat käyttäytymisellään ja päätöksillään pohjaa innovatiivisuutta ohjaaville tekijöille (mm. vuorovaikutuksen määrä ja laatu, ilmapiiri, virallisten rakenteiden ja toimintatapojen olemassa olo, henkilöstön ymmärrys yrityksen ydinprosesseista) ja täten niistä heijastuvalle organisaatiokulttuurille – sekä liiketaloutta että sosiaalista vuorovaikutusta ja oppimista ohjaavalle organisaatiokulttuurille. Jälkimmäistä kutsumme tässä tekstissä kehittämiskulttuuriksi. Jos ei näe eikä tiedosta kehittä-

miskulttuurin ja siihen vaikuttavien tekijöiden olemassa oloa, ei pysty eikä voi sitä myöskään kehittää.

Edellä mainittu asettaa myös vaatimuksia sekä täydentävälle esimieskoulutukselle että tätä edeltävälle perustutkintoon tähtäävälle korkeakouluopetukselle sekä sisällöllisesti että opetusmetodisesti. Vastaako koulutus yritysten jokapäiväisen, pienten muutosten johtamisen haasteisiin ja antaako valmiuksia myös kokonaisvaltaiseen kehittämiskulttuurin ja työntekijöiden innovatiivisuuden johtamiseen? Saavatko koulutuksiin osallistujat ja opiskelijat substanssi- ja liikkeenjohdon osaamisen lisäksi ymmärrystä siitä, miten ihmisiin suhtaudutaan, mikä on vuorovaikutuksen merkitys ideoiden ja innovaatioiden syntyyn, mikä merkitys on palautteella oppimiselle ja muutokselle, ja kuinka tiedostaa omat sosiaaliset taidot ja kuinka niitä voi kehittää?

Tekijöiden merkitys



Kuva 5. Johdolla ja avainhenkilöillä on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa ideoiden etenemiseen. (Forssén, 2002)

Lopuksi: Bottom-up vai Up-bottom?

Henkilöstölähtöisiä ideoita kutsutaan englannin kielessä "bottom-up" ideoiksi. Tulisiko kuitenkin puhua "up-bottom" ideoista? Jotta alhaalta lähtevät ideat todella toteutuisivat, tarvitaan työntekijöiden luovuuden ja aktiivisuus-

den lisäksi johdon luomia edellytyksiä ideoiden etenemiseksi. Ensinnäkin on johdon luotava tukevia käsittelyrakenteita ja toimintatapoja ylhäältä (up) käsin ja vasta siten ideat pääsevät alhaalta (bottom) eteenpäin – "up-bottom".

Kirjoitus perustuu kirjoittajan väitöskirjaan, Forssén, M. (2002): *The life cycle of bottom-up ideas: case studies of the companies where the simulation game method was applied*, Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology; Report no 19, ja väitöstilaisuudessa vastaväittäjä, professori Iiris Aaltion kanssa käytyyn keskusteluun.