

Päättyö

**INNOVATIIVISUUDEN
JOHTAMINEN**

Stella Johansson

Delfoi Akatemia II

2007

SISÄLTÖ

1	Johdanto	3
2	Innovatiivisuus	4
3	Innovaatioiden synty	5
4	Innovatiivisen johtamisen esteitä Suomessa	6
5	Oma Johtamisfilosofia	7
6	Lähdeluettelo	9

1 Johdanto

Tutkielmani tavoitteena on antaa kuva, mitä innovatiivinen johtaminen käytännön tasolla tarkoittaa. Päästäkseni lopputulokseen, olen ensin pohtinut innovatiivisuuden merkitystä ja sitä, millaiset yksilöt yleisesti koetaan innovatiivisiksi. Ennen innovatiivisuuden johtamisen käsittelyä pohdin lyhyesti, miten innovaatiot syntyvät. Innovatiivisuuden johtamista käsittelem ottaen huomioon suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevien toimintatapojen negatiiviset vaikutukset innovatiivisuuteen. Lopuksi pohdin omaa johtamisfilosofiaani tutkimuksen pohjalta sekä pyrin hahmottelemaan tulevaisuuden esimiehille asetettavia vaatimuksia innovatiivisuuden näkökulmasta.

Olen valinnut aiheen, koska se kiinnosti minua henkilökohtaisesti. Mielestäni suomalaisessa yhteiskunnassa pidetään edelleen hengissä monia käytäntöjä, joiden tarkoituksena on muokata kaikista samanlaisia. Erilaisuus pyritään murentamaan ja kyseenalaistajat hiljenemään. Näen, että erilaisuus on enemmän voimavara kuin negatiivinen tekijä. Erilaisuuden arvostaminen vaatii esimieheltä huomattavasti enemmän, kuin homogeenisen työyhteisön johtaminen. Tulevaisuudessa ammattitaitoisesta henkilökunnasta tulee olemaan entistä suurempi pula. Uskon, että innovatiivisesti toimivat yritykset ovat näinä aikoina vahvoilla, koska parhaimmilla osaajilla on varaa valita työpaikkansa. Todennäköisesti he haluavat työskennellä kehityksen kärjessä eli innovatiivisimmissa yrityksissä ja tiimeissä. Tästä syystä aihe on mielestäni ajankohtainen ja kiinnostava.

Tutkielmani olen toteuttanut tutustumalla aihetta käsittelevään business – kirjallisuuteen ja käyttämällä Delfoi Akatemian aikana kertynyttä materiaalia.

2 Innovatiivisuus

Jotta on mahdollista keskittyä innovatiivisuuden johtamiseen, on ensin pohdittava hieman, mitä innovaatio on ja mitä innovatiivisuus tarkoittaa. Määritelmiä sanoille innovaatio ja innovatiivisuus on lukuisia, mutta lähes kaikissa toistuvat kuitenkin samat elementit. Innovaatio on uusi, arvokas ja se voidaan toteuttaa (Johansson 2005, 30). Uusi voi tarkoittaa vanhan paranneltua versiota tai kokonaan uutta keksintöä. Arvokkuus tarkoittaa, että innovaatiosta on hyötyä ja se tuo lisäarvoa. Jos innovaatio jää toteuttamatta käytännössä tai sitä ei voida toteuttaa, ei se esitetyn määritelmän mukaan ole aito innovaatio.

Innovaatio voidaan määritellä myös ”yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottavana uudistuksena tai parannuksena, joka voidaan nähdä prosessina, saavutuksena tai näiden aikaansaaman yhteisvaikutuksen kautta” ja vastaavasti innovatiivisuus ”ihmisten kykynä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen” (Antola & Pohjola 2006, 20). Luovuuden ja innovatiivisuuden raja on häilyvä. Eroavaisuus syntyy kuitenkin siitä, että luovuutta voi olla mikä tahansa, mutta innovatiivisuudella on yleensä suunta, jokin päämäärä. Tavoitteellisuus on osa innovatiivisuutta.

Innovatiivisuus luonteenpiirteenä ei ole mustavalkoinen. Luovana voidaan pitää hyvinkin järjestelmällisesti toimivaa henkilöä, joka tutkii vuosikaupalla pitkäjänteisesti tiettyä asiaa ja tekee elämänsä aikana yhden läpimurron epäonnistuttuaan monta kertaa sitä ennen. Perinteisemmin luovuus liitetään kuitenkin taiteellisuuteen ja tietynlaiseen rajojen rikkomiseen. Innovatiivisina henkilöllä on usein kokemusta eri kulttuureista, mikä lisää kykyä nähdä asioita useammasta eri näkökulmasta kuin ihmisillä keskimäärin. Uusien innovaatioiden kehittämisessä on apua siitä, että pystyy ajattelemaan asioita perinteisestä näkökulmasta poikkeavalla tavalla. Periaatteessa ei ole kuitenkaan löydetty mitään yhdistävää tekijää innovatiivisten henkilöiden välillä. Tehty havainto on, että määrä korreloi laatua (Johansson 2005, 127). Mitä enemmän innovaatioita on tehnyt, sitä suurempi todennäköisyys on, että joukkoon mahtuu myös todellinen helmi. Suurimpina neroina pidetyt innovaattorit

ovat usein niitä, jotka ovat kokeneet vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia ennen varsinaista innovaatiotaan, josta heidät muistetaan.

Yleisesti innovatiivisesti toimiviin henkilöihin liitetään tiettyjä ominaisuuksia, joita ovat muun muassa normaalia suurempi riskinotto ja -sietokyky, innostus ja motivaatio sekä pitkäjänteisyys, tavoitteellisuus. Myös kyseenalaistaminen sekä kyky hylätä vanha tieto, ovat innovaattoreille ominaisia piirteitä (Lampikoski & Emden 1999, 42–43).

3 Innovaatioiden synty

Innovaatio syntyy, joko yksilön tai ryhmän kyvystä yhdistää osaamistaan jonkun ongelman ratkaisemiseksi. Innovaatioita syntyy eri alojen asiantuntijoiden yhteisissä projekteissa, mutta niitä voi syntyä myös sattumalta tai pitkällisen asiantuntijuuden seurauksena. Joskus voi olla, että ihminen omistaa elämästään monta vuotta jonkin asian perinpohjaiseen tutkimiseen, mutta varsinainen innovaatio syntyykin, kun asia on jäänyt hautumaan ja tutkija on irtautunut täysin normaalista tutkimusympäristöstään. Innovaatioita syntyy usein, kun asiantuntija astuu ulos omalta alaltaan ja täydentää toisen alan oppeja tiedoilla omalta alaltaan. Tätä voisi sanoa tietynlaiseksi alojen väliseksi benchmarkingiksi.

Innovaatioiden syntyyn vaikuttaa myös, miten uusi ajatus esitetään rahoittajille ja muille yhteistyötahoille. Viestin innovaatiosta voi välittää monella tavalla. Usein innovaattoreilta puuttuu markkinoinnillinen osaaminen, jolloin hyvätkin ideat voivat kuolla ennen virallista julkistustaan siihen, ettei ajatusta saada myytyä rahoittajille. Joskus syntyy tosin niin itsestään selviä innovaatioita, että ne myyvät itse itsensä, mutta esimerkiksi internet ei kuulunut näiden keksintöjen joukkoon...

Innovaattorilta vaaditaan uskoa omaan innovaatioonsa sekä sinnikkyyttä pitää uskoaan yllä myös epäonnistumisten jälkeen. Innovaattorilta vaaditaan rohkeutta puolustaa innovaatiotaan. On toki osattava myös luopua toteutumattomista innovaatioista jossakin vaiheessa.

Innovaatioiden syntyyn vaikuttavat voimakkaasti työympäristö sekä ilmapiiri. Johtamisella voidaan vaikuttaa ja edesauttaa innovatiivisen työyhteisön rakentamista ja toimintaa.

4 Innovatiivisen johtamisen esteitä Suomessa

Innovaatioiden ja innovatiivisten ihmisten johtaminen ovat eri asioita. Innovaatioita johdettaessa keskitytään prosesseihin ja management – johtamiseen. Innovatiivisia ihmisiä johdettaessa kohteena on leadership eli ihmisten johtaminen. Tässä keskityn lähinnä jälkimmäiseen.

Lähes kaikki yritykset toivottavat internet-sivuillaan ja vuosikertomuksissaan, että he ovat oman alansa edelläkävijöitä ja toimivat innovatiivisesti. Miksi suomalaisissa yrityksissä kuitenkin syntyy hyvin vähän innovaatioita suhteessa ns. innovatiivisten yritysten määrään? Suomalaisessa työ kulttuurissa on elementtejä, jotka ehkäisevät tai jopa torjuvat luovuutta (Antola & Pohjola 2006, 5). Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaisuuden ja konfliktien välttäminen. Keski- ja nuori suomalainen esimies palkkaa yleensä töihin ihmisiä, jotka ovat samanlaisia kuin hän itse. Tämä lisää yhtenevien ajatusten määrää, eikä herätä keskustelua, kuten erilaisten ajatusten törmäyttäminen.

Toinen suomalaista työelämää leimaava piirre on epäonnistumisen pelko. Epäonnistumisia pyritään viimeiseen asti välttämään, jolloin vältellään myös riskiä, mikä usein on uusien innovaatioiden syntymisen vuoksi otettava. Suomalainen yhteiskunta ei anna epäonnistumisia anteeksi samalla tavoin kuin esimerkiksi yhdysvaltalainen yhteiskunta. Tämä heijastuu esimerkiksi yrittäjyyden arvostuksessa.

Kolmantena esteenä innovatiivisuudelle on suomalaisen yhteiskunnan suoritus- ja kiirekeskeinen kulttuuri. Mitä tärkeämpi olet, sitä kiireisempi olet, tuntuu olevan monen johtajan motto. Työnteon arvostus on syvällä kristillisessä etiikassa sekä suomalaisessa yhteiskunnassa. Innovaatiot vaativat usein aikaa, jota työelämässä ei

tunnu olevan. Innovatiivisuus jää ymmärrettävästi vähemmälle huomiolle, kun kvartaalitalouden tavoitteet painavat päälle ja bonukset riippuvat tavoitteiden saavuttamisesta. Epäonnistumisia ei tässäkään kohdassa suvaita kovin kauan. Voisiko innovatiivisuudesta kuitenkin olla apua kiireen taltuttamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen? Voisiko olla, että uusi innovaatio helpottaisi tavoitteiden saavuttamista? Olisiko yhdessä käytetty aika hukkaan heitettyä, jos innovaatioita ei syntyisikään? En usko, sillä silloin saavutettaisiin kuitenkin parempi ryhmähenki, josta todennäköisesti joka tapauksessa olisi hyötyä työyhteisölle sekä yritykselle.

Useimpien suomalaisjohtajien ongelmana on vallitseva ajatus siitä, että kaikki keksimisen arvoinen on jo keksitty. Tämän vuoksi yhteisiä aivoriihi-palavereita ei järjestetä vaan katsotaan, että kovalla yöllä syntyy paras tulos. Motivaationlähteeksi oletetaan kuukausipalkan riittävän. Todellisuudessa kovalla työllä on toki välttämätöntä menestystä tavoiteltaessa, mutta työn tekemiselle on myös annettava merkitys. Merkitys voi syntyä juuri yhteisten innovaatioiden kautta. Aineellisen kiitoksen lisäksi suurin osa työntekijöistä tarvitsee myös aineetonta palkitsemista. Kehuminen ja kiitos silloin tällöin auttaisivat monia esimiehiä. Motivaatio syntyy, kun tekemisellä on merkitys ja tarkoitus. Jos yrityksen visio ja missio kohtaavat merkityksen ja tarkoituksen kanssa, voidaan sanoa, että yritys on onnistunut tavoitteessaan jalkauttaa innovatiivisuus koko organisaationsa toimintaan.

5 Oma Johtamisfilosofia

Jokaista työntekijää tulisi rohkaista aloitteellisuuteen ja yritysten tulisi kehittää kanavia, joiden kautta jokainen työntekijä olisi velvollinen osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. Monilla yrityksillä on olemassa monimutkaisia palautekanavia, mutta käytännössä uusien ideoiden käsittely on hidasta ja tahmeaa. Usein idean tehnyt henkilö ei välttämättä edes saa palautetta. Mikäpä lannistaisi innokkaimmankin ideanikkarin tehokkaammin kuin palautteen puuttuminen.

Esimiehen tehtävänä näkisin sellaisen ilmapiirin luomisen, jossa jokainen uskaltaa tuoda julki ideoitaan, jopa niitä hulluimpia, pelkäämättä julkista ristiinnaulitsemista.

Tulevaisuuden esimiehen tulisi osata muodostaa heterogeenisiä työryhmiä ja saada erilaiset ihmiset kukoistamaan kannustamalla heitä, parhaimmassa tapauksessa saavutetaan ”flow” (Antila & Pohjola 2006, 46). Se tarkoittaa olotilaa, jossa kaikki tuntuu sujuvan kuin leikiten ja uusia ideoita syntyy runsaasti.

Innovatiivisen johtajan tulisi toimia puheenjohtajan tai valmentajan tavoin ja ohjata ryhmää oikeaan suuntaan, luoda uusia virikkeitä. ”Minä sanon - sinä teet ” – organisaatiot ovat historiaa. Johtajan tehtävänä on keksiä, miten vältetään riidoilta ja keskitytään luovaan prosessiin ja eri intresseistä saadaan kompromissien kautta syntymään uusia innovaatioita.

Yritysten menestystä siivittää jatkossa työntekijöiden viihtyvyys. Moni työnantaja ei ota huomioon, että hyvä työilmapiiri voi olla tärkeämpi tekijä kuin palkkaus. Tulevaisuuden lupaukset valitsevat todennäköisesti työpaikkansa sen perusteella, missä on paras fiilis. Työntekijän markkinoiden koittaessa kaavoihinsa kangistuneet organisaatiot ovat pulassa. Osaavaa henkilökuntaa ei löydy. Tämä selittää myös sitä, miksi huippulahjakkaat vastavalmistuneet työskentelevät usein mieluummin nuorissa yrityksissä kuin isoissa organisaatioissa. Kasvuyrityksissä on enemmän tilaa uusille ideoille ja itsensä kehittämiseksi. Tämä on myös tärkeä osa palkitsemista ja työntekijöiden motivoimista. Jos henkilö kokee saavansa jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia, on sitoutuminen organisaatioon suurempaa. Osaamisen monipuolistaminen on myös yrityksen etu pitkällä aikavälillä (Johansson 2005, 108). Uskon, että työnkierto yrityksissä tulee lisääntymään.

Mikäli yritys päättää toimia innovatiivisesti, on tämän ajatuksen oltava näkyvissä jo yrityksen missiossa, visiossa ja strategiassa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen työntekijöistä ymmärtää, mitä häneltä edellytetään ja mitä innovatiivisuus hänen roolissaan merkitsee. Uskon, että yrityksistä löytyy suunnattomasti käyttämätöntä potentiaalia ja innovatiivisimmat yritykset tulevat saamaan mittavia säästöjä uusien arki-innovaatioiden kautta. Innovatiivisesti toimivat yritykset ovat tulevaisuuden voittaja yrityksiä.

6 Lähdeluettelo

Kirjallisuus, johon tekstissä on viitattu:

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka: Innovatiivisuuden Johtaminen, Sitra ja Edita Publishing 2006.

Johansson, Frans: Medici-ilmio – huippuoivalluksia alojen välimaastossa, Talentum 2005.

Lampikoski, Kari & Emden, Jack B. : Johda Innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat, WSOY 1999.

Kirjallisuutta, jota on käytetty inspiraationlähteenä, mutta johon ei ole tekstissä viitattu:

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu: Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia, Talentum 2005.

Koski, Jussi T. : Luova Hierre – näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen, Gummerus 2001