

LIISA VÄLIKANGAS

Innovaation Ihmeet*

Maailmassa tuskin on toista sanaa – ainakaan liikkeenjohdollisessa käytössä – joka herättäisi niin voimakkaita tunteita kuin ”innovaatio”. Joko innovaation taikaan uskotaan vahvasti ja siihen vedotaan ratkaisuna maailman ilmasto-ongelmiin, yrityksen kohta nousevaan kilpailukykyyn, tai vaikkapa uuden teknologian autuuteen. Tai sitten innovaatioiden merkitystä vähätellään – onhan niihin vetoaminen tunnus, että ratkaisua ei tiedä. ”Nyt tarvitsemme innovaatioita!”

Molemmat – sekä innovaatiointoilija että kyynikko – ovat osaltaan oikeassa. Innovaatio on vähän kuin uskon asia: Jos oikein kovasti uskoo, niin jumalakin on olemassa. Puhuvathan vakavasti otettavat tieteilijätkin ns. ’social construction of reality’ eli todellisuuden synnyttämisen yhteishavainnollisuudesta.

Mikä innovaatiossa ilmiönä on niin kiintoisaa? Miten sitä voisi tieteellisesti lähestyä?

Innovaation viettelevyys lienee siinä olevassa lupauksessa. Innovaatio on mahdollisuutta

uuteen, jossa toiveilla, intohimoilla, erilaisilla pelisäännöillä, mullistavilla tuloksilla on vielä tilaa. Innovaatiopainotteinen maailmankuva on vapautusta niistä rajoitteista, jotka nyt toimintaamme hallitsevat. Ja vaikka todellisuus ei ehkä lopulta vastaisikaan innovaatiounelmaamme, tällä unelmalla on merkittävä toimintaa motivoiva vaikutus. Amerikkalaiset uskovat, että he voivat omalla toiminnallaan parantaa maailmaa. Eurooppalaiset ovat historiastaan viisastuneina yleensä varovaisempia. Kuitenkaan tätä uskoa uuteen ja parempaan ei voi mitätöidä – se on ollut yksi talouden dynaamisuuden taustavoima. Mieleen tulee erään Piilaakson riskirahoittajan kuvaus. Kollega sanoi hänestä, että tämä yksi menestyneimpiä uusyritysinvestoijia on usein väärässä. ”Mutta kun hän on oikeassa, hän on *todella* oikeassa.” Tässä piilee mielestäni yksi innovaation juju. Innovaatio on objektiivisesti ottaen lähinnä epäonnistumista, paitsi sen (harvan) kerran kun todella onnistumme erittäin mainiosti, olemme todella oikeassa.

Tällainen riskinottokyky ja -halu on kuitenkin suhteellisen harvinaista. Niccolò Mac-

* Virkaanastujaisesityelmä Helsingin kauppakorkeakoulussa 29.2.2008.

chiavelli kirjoitti 1400-luvun lopussa, että innovaatiotoiminta on hankalaa, koska sen tuomat edut ovat epävarmoja ja usein jakaantuvat arvaamattomasti tulevaisuudessa. Silti kustannukset on (minun) maksettava tässä ja nyt. Ehkä innovaatioinvestointeja ei kannattaisikaan perustella taloudellisen tuottolaskelmin. Vaikka innovaatio lopulta on ainoa asia, joka kannattaa – jos katselette ympärillenne vaikka täällä juhlasalissa, kaikki täällä näkemänne on joskus ollut jonkun henkilön ja yrityksen keksimä tai myymä innovaatio – sen motivointi lienee enemmän sisäistä paloa ja jopa uteliaisuuden pakkoa kuin taloudellisia laskelmia. Monet yritykset vaatiessaan innovaatioinvestointien tuottolaskelmia joutuvat toteamaan, että ne kaikki noudattavat samaa kaavaa. Jotta suuressa yrityksessä laskennallisesti voitaisiin rahoittaa tuotekehitysprojekti, sillä täytyy olla vähintään 100 miljoonan euron markkinat. Niinpä pienet innovaatioalut, jotka ovat pitkällä tähtäyksellä kaikkein lupaavimpia kasvualustoja, jäävät sivuun tai ne pakotetaan investointikaavaan, joka jätää sitten niiden tuottomahdollisuuksia, koska niiltä vaaditaan liian nopeasti liian paljon.

Muistan yhden suomalaisen metsäyhtiön rahoitusjohtajan kommentin: ”Monet hyvät investoinnit on pilattu liialla rahalla.”

Olenkin miettinyt yhdessä muutaman tutkijakollegani kanssa sitä, miten resurssiniukkuutta voitaisiin käyttää innovaatiostimulanttina. Aihe on mielenkiintoinen: resurssiniukkuus – toiselta nimeltään köyhyys- ei sinänsä ole innovaatiota auttava tekijä. Mutta innovaatio, ja siihen usein liittyvä yrittäjyyden henki, on luonteeltaan juuri resurssirajoitteiden luovaa ja usein yllättävääkin ylittämistä. Minkälaiset rajanvedot tai rajoitteet auttaisivat innovaation syntymisessä? Tästä toimitin yhden kansainvälisen lehden erikoisnumerokin yhdessä prof. Michael Gib-

bertin kanssa. Peräänkuulutamme tutkimusta siitä, miten ongelmien rajaaminen saattaisi auttaa niiden ratkaisua ja miten ratkaisuyrityksen resursointi vaikuttaa mahdollisen ratkaisun innovatiivisuuteen. Olemme todenneet, että liian paljon resursseja – rahaa tai henkilökuntaa – vaikeuttaa ongelmanratkaisua tai jopa eliminoi koko tarpeen löytää uusi lähestymistapa.

Tämä on nähtävissä mm. kehitysavussa, jota olen seurannut Afganistanissa voittoa tavoittelemattoman yrityksen Innovation Democracy, Inc. kautta. Noin 20 miljardia dollaria rahallista apua ei ole parantanut edes Kabulissa, pääkaupungissa, asuvien elinolosuhteita: ei ole sähköä – asuimme siellä suhteellisesti hyvin toimeentulevan perheen kodissa –15 asteen pakkasessa vuosi sitten – ei puhdasta eikä lämmitettyä vettä, teitä ei juuri ole päällystetty ja lentokenttä on lähinnä mutakasa. Kuitenkin kehitysapu on varmasti käytetty parhaaksi nähdyllä tavalla. Tilanne kertoo juuri siitä, että resurssit sinänsä eivät ratkaise ongelmia vaan vievät pois mahdollisen tarpeen löytää innovatiivinen ratkaisu vaikka sähköpulaan. Kabulilaiset itse ovat tehneet vanhoista auton moottoreista bensalla käyviä sähkögeneraattoreita, jotta edes joskus olisi talvella lämmitä. Tämä paikallinen innovaatio, resurssirajoitteisuudesta nokkelasti syntynyt vaikkakaan ei mitenkään ihanteellinen ratkaisu, ainakin toimii kun suuret suunnitelmat uusista vesivoimaloista ovat vielä(kin) suunniteltuasteella.

Samanlaisia, traagisiakin, innovaatioita löytyy muualtakin maailmasta. Etelä-Afrikassa Coca Cola-purkkeja – joita on runsaasti – käytetään talon rakennukseen; ne kun toimivat hyvin sekä kuumaa että kylmää eristäen. Yksi mies käyttää päivätyöhön hankkimaansa työkalua, lapiota, myöhemmin illalla paistinpannuna. Suomalaisillakin lienee samanlainen resurssi-

tehokas ja kekseliäs historia. Onhan esimerkiksi suomalainen keksintö tiskikaappi hylly, jossa on reikiä, jotta vesi pääsee valumaan pois. Sotahistoriassa esimerkkejä resurssien vähyyden voittavasta innovaatiosta on lukuisia. Yksi kuulamani myyttinen toteamus tämän suuntaisesta ajattelusta kertoo paljon: ”Jos tykki ei liiku neljällä miehellä, niin otetaan yksi mies pois, ja katsotaan paraneeko motivaatio.”

Edesmennyt isäni lehtori Eero Välikangas, jota haluan tässä muistaa, oli innovaattori. Yksi hänen keksinnöistään oli sukset, joihin oli kiinnitetty kalossit. Niillä pääsi hyvin hiihtämään kouluun ilman että oli vaihdettava monot jalkaan. Lehtori Välikankaalla oli myös arpomiskone, josta lotottiin vastaajien nimiä ruotsintunnilla. Tuloksena oli että oppilaat yleensä tekivät hyvin läksynsä – sitä ei koskaan tiennyt, mihin kysymykseen arpaonni pani vastaamaan. Täytyy ehkä kokeilla samaa konetta täällä Helsingin Kauppakorkeakoulussa!

Kertomuksia innovaatioista on paljon. Mutta mitä innovaatioista voidaan tieteellisesti väittää? Innovaatio on itse asiassa aika hankala tutkimusaihe. Ensimmäinen sitä piinaava ongelma on ns. otosvinoutuma (sample bias): vain onnistuneet innovaatiot tapaavat jäädä historiaan, joten tutkimista haittaa vertailevan asetelman tekemisen vaikeus. Mikä erottaa onnistuneet ja epäonnistuneet innovaatioyritykset toisistaan? Usein sanotaan, että innovaatio vaatii sisua – sinnikästä ponnistelua kaikista vastoin käymisistä huolimatta. Tämä on varmaan totta, mutta sama todennäköisesti pätee yhtä lailla suuresti epäonnistuneisiin yrityksiin innovoida. Toiseksi innovaatiotutkimusta vaikeuttaa tietynlaisen lineaarisen analyysin vaikeus: innovaatiohyödyt materialisoituvat usein vasta pitkien aikavälien jälkeen ja kuten Macchiavelli totesi, odottamattomilla tavoilla. Tai innovaatiot synty-

vät jonkun muun toiminnan sivussa tai ohessa. Tätä kuvaa englanninkielinen suosikkisanani ”serendipity”, jolle suomeksi en ole löytänyt hyvää vastinetta. Sosiologi Robert Merton kuvaa ko. käsitettä kirjassaan *Travels of Serendipity* näin: Tällainen onnekas mutta valveilla oleva satunnaisuus tapahtuu niin, että etsiessään jotain tiettyä, löytääkin jotain ihan muuta (vähän niin kuin vahingossa). Tässä on mielestäni huomioonotettavaa se, että yllättävä oivallus tapahtui hyvin aktiivisessa, tavoitteenomaisessa tilassa. Tällaista muutosta on kuvannut organisaatioissa prof. James G. March, joka artikkelissaan *Footnotes to Organizational Change* huomauttaa, että useinkaan ei ole kysymys siitä, etteikö yrityksissä tapahtuisi muutosta. Se muutos on vaan usein erilaista kuin mitä johto on aikonut.

Täten innovaatiotutkimusta vaikeuttaa se, että innovaatiota saatetaan käyttää eri tarkoituksiin kuin sen alkuperäinen luomistavoite määritteli. Jotkut keksijät ovat jopa suorastaan suuttuneet, kun heidän ideoitaan väärinkäytetään. Innovaatio ei tietenkään aina ole myöskään ehdottoman positiivista tai moraalisesti ongelmantonta vaikutuksiltaan.

Innovaatioita on erityyppisiä. On teknologia-innovaatiota, tuote- ja prosessi-innovaatiota, liiketoimintamalli-innovaatiota, organisaatio-innovaatiota, strategista, inkrementaalista, radikaalia, disruptiivista, kompetenssia-kehittävää ja sitä tuhoavaa innovaatiota, rakenne- ja sosiaalista innovaatiota. Innovaatioita tapahtuu sekä kypsällä että voimakkaasti kasvavilla aloilla, ja innovaatiot koskettavat eri tasoja: yksilöä, yritystä, toimialaa, jopa kansakuntaa. Luokittelu ei ole tiedettä, mutta se auttaa saamaan ilmiön hallintaan. Itse olen miettinyt muutamina viime vuosina liikkeenjohdon innovaatioita: Miten liikkeenjohdon tapoja, periaatteita, käytäntöjä

DISCUSSION

voisi tavoitteellisesti innovoida ja siten nopeuttaa liikkeenjohtomenetelmien kehittymistä? Kerro tästä vielä puheeni lopuksi.

Haluan kuitenkin ensin vielä kommentoida innovaatiotutkimuksen tilaa. Joitain lainalaisyksiksi on löydetty – esimerkiksi innovaatiot tahtovat kasautua dominoiviksi arkkitehtuureiksi; niiden tuotteistamisen vaatimukset muuttuvat kysynnän kasvaessa ja kypsessä; usein innovaatiot ovat monien ideoiden summia ei suinkaan yksittäisiä neroneimauksia; ns. lead users tai pioneerikäyttäjät ovat hyviä innovaation lähteitä – he kun ovat todennäköisesti jo kehittäneet omaan käyttöön liittyviä uusia sovelluksia, joista voisi olla hyötyä muillekin; ja fiksu verkostoituminen on tärkeää, jotta pysyy innovaatiotiedon huimassa kehittämisessä mukana. Populaarisempaa innovaatioargumentointia vaijaa usein normatiivisuus: pyritään kuvaamaan joku prosessi, jolla innovaatioita syntyy, ja saatathan näin käydäkin mutta se on ehkä tuon Serendipity:n ansiota enemmän kuin itse käytetyn prosessin.

Innovaatiojohtamisessa on tyypillisesti kolme ansaa, jotka voi nimetä kompetenssi-, suoritus- ja liiketoimintamalliansoiksi. Kompetenssiansa liittyy organisaatio-oppimiseen: on helppo tehdä sitä, mitä jo hyvin osaa. Näin kompetenssimme ydinosaamisalueellamme vahvistuu samalla kuin suhteellinen osaamisemme muilla alueilla huononee. Jos tapahtuu innovaatio, joka tekee osaamisestamme vähemmän merkityksellisen, olemme vaikeuksissa. Suoritus- tai performanssiansa on tyypillisesti sitä, että menestys on niin houkuttelevaa, että sen loppuminen on yllätys, jota on vaikea uskoa todeksi. Tällöin liiketoimintamallin vaihtaminen on vaikeaa, koska erilainen toimintatapa vaatii usein erilaista toimintakulttuuria, organisaatiomuotoa, ja ydinosaamisalueita. Esimerkiksi Po-

laroid – yritys epäonnistui muuntumaan filmin myyjästä digitaalisten kameroiden valmistajaksi siitä huolimatta, että liikkeenjohto oli selvillä muutostrendeistä ja jopa investoinut digitaalisiin valmiuksiin.

Innovaatiotutkimus kertoo innovaation vaikeudesta. On etsittävä uusia tapoja johtaa innovaatioita.

Haluaisinkin lopuksi ehdottaa alueita, joilla innovaatioita tarvittaisiin kipeästi. Ei vain yritysten kilpailukyvyyn kannalta vaan myös siksi, että johtaminen on toimintaa, jota joko itse harjoitamme tai jonka alaisina olemme suurimman osan työpäivästä. Johtamisen arkipäivän haaste on olla avoin innovaatioille ja pystyä toimimaan tehokkaasti siitä huolimatta, että innovaatio tavallisesta poikkeavana tuo haasteita selvittää uudesta, erilaisesta, erikoisestakin. Innovaatio on variaatiota, ja sen eliminointiin ovat teolliset liikkeenjohdon prosessit jo kauan pyrkineet. Laatu on usein mielletty tasaisuudeksi. Liikkeenjohdollisen innovatiivisuuden haasteita tällä hetkellä on avata liikkeenjohtoprosessit, ei pelkästään yrityksen sisältä syntyville innovaatioille, vaan myös mahdollistaa ulkopuolinen yhteisöllinenkin innovointi. Jotkut kutsuvat tätä avoimeksi innovaatioparadigmaksi, mutta ajatus innovaatiodemokratiasta, jossa kaikilla on oikeus ja mahdollisuus tuoda ideansa ja äänensä kuuluviin on ainakin antiikinaikainen.

Toinen liikkeenjohdon innovaatiohaaste on kehittää toimintatapoja, jotka auttavat yritystä uudistumaan kriisittömästi. Harvard Business Reviews:ssa ilmestyneessä artikkelissani Gary Hamelin kanssa kutsuimme tätä strategiseksi resilienssiksi: Jos organisaatiot pystyvät muuttamaan sen jälkeen, kun taloudelliset tappiot ja työmoraaalin lasku ovat jo tapahtuneet, eikö olisi helpompaa uudistaa sitä ennen ja välttää moinen kriisitilanne? Tähän tarvitaan uudenlai-

sia johtamismenetelmiä, tapoja katsoa maailmaa, tulevaisuudesta aidosti välittävää asennetta, ja ennen kaikkea muutoksen jatkuvaa harjoittelua. Pakkotilanteen edessä on liian myöhä ryhtyä harjoittelemaan uusia osaamisalueita: muutoskyky on kuin mikä tahansa lihas – sitä täytyy verryttellä jatkuvasti kuntosalissa, muuten se surkastuu eikä ole käytettävissä silloin kun sitä nopeasti tarvitaan!

Kolmas liikkeenjohtoinnovaation haaste liittyy mielestäni ihmisten sitouttamiseen työntekoon. Korkeasti koulutetut ihmiset eivät tee mitään pelkästään siksi, että siitä maksetaan. He tekevät asioita, joista he ovat innostuneita, jotka ovat haastavia ja jotka vievät heidän omaa osaamistaan eteenpäin. He ovat amatöörejä sanan latinalaisessa merkityksessä: he paneutuvat haasteisiin rakkaudesta niihin. Tässä on suomalaisella liikkeenjohdolla kova paikka: on opittava johtamaan vapaaehtoisuuteen ja innostuneisuuteen perustuvaa organisaatiota, jonka ambi-

tiotaso kasvaa jatkuvasti osaamisen lisääntyessä. Johtajan ja johtamisjärjestelmän on vähintäänkin oltava pilaamatta työntekijöiden sisäistä motivaatiota! Kalifornian Piilaaksossa huipputiimit liikkuvat yrityksestä toiseen sen mukaan, missä ovat mielenkiintoisimmat projektit. Yritysjohdon on kysyttävä itseltään: Mikä saa maailman lahjakkaimmat ja osaavimmat henkilöt tulemaan meille tänään töihin?

Siinä tarvitaan Innovaation Ihmettä

Tutkimussarkaa siis riittää. Johtamisen kehittämistä tarvitaan. Ideoikaamme yhdessä. Kuten Helsingin Sanomissa äskettäin kirjoitinkin, ideat ovat mielikuvituksen tapa tutkia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kuulustella omia toiveitamme. Ideointi on hyvä aloitus innovaation tiellä. Minulla on innovaatioiden johtamisen professorin roolissa ilo kutsua teidät Helsingin Kauppakorkeakoulun innovaatiopartnereiksi. ■