

HANNA LEHTIMÄKI

Innovaatiokulttuurista yhteistyötua – tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta

Professuuriesitelmä 6.9.2012 Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos, Innovaatiojohtamisen teema-alue

Nykyyiset liiketoimintaympäristön megatrendit ovat suurten muutosten trendejä, joita leimaa epävarmuuden kokemus. Internetin ja mobiiliteknologian kehitys saa aikaan epäjatkuvuuksia, mikä yhtäältä lisää mahdollisuuksia uudenlaisten globaalien liiketoimintamallien luomiselle ja toisaalta saa aikaan vaatimuksen uudistua jatkuvasti. Väestön kasvu Aasiassa ja muilla kehittyvillä markkinoilla ja toisaalta väestön ikääntyminen ja väestönkasvun hidastuminen länsimaissa muuttaa globaalien talouden valtasuhteita. Tiiviisti

kytköksissä olevat globaalit markkinat saavat aikaan ennakoimattomuutta yritysten investointeihin ja kuluttajien käyttäytymiseen. Työikäisten määrän pienetessä kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa ja entistä useammin yritykset joutuvat kilpailemaan osaavista työntekijöistä. Suomessa työikäinen väestö on korkeasti koulutettua ja uusilla sukupolvilla on aikaisemmasta poikkeava suhtautuminen työn tekemiseen ja löyhempi sitoutuminen työnantajaan. Johtajuudelta edellytetään joustavuutta. Ilmastonmuutos ja ympäristökysymykset pakottavat ketteryyteen

HANNA LEHTIMÄKI • KTT, Professori

Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos, Innovaatiojohtamisen teema-alue Kuopion kampus

• e-mail: hanna.lehtimaki@uef.fi

ja innovatiivisuuteen yhtäältä uusien ympäristöä säästävien teknologioiden luomiseksi ja toisaalta ihmisten käyttäytymisen ja kulutustottumusten muuttamiseksi. Tarve luoda innovatiivisia, kestäviä ratkaisuja hyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi lisääntyy tulevaisuudessa.

Uudistuminen, joustavuus ja ketteryys ovat avainsanoja liikkeenjohdon oppaissa, yritysten tulevaisuuden strategioissa ja liiketoiminnan konsultoinnissa. Myös johtamisen tutkijat ovat tarttuneet ilmiöön ja monet tutkijat väittävät, että tulevaisuudessa yritysten kilpailukyky perustuu entistä vahvemmin, ei pelkästään kykyyn luoda uusia innovaatioita markkinoille, vaan kykyyn luoda innovaatioita, jotka luovat uusia markkinoita ja uusia kilpailuareenoita. Ajatus siitä, että yritysten kilpailukyky ei perustu niinkään toiminnan tehostamiseen vaan kykyyn yhdistää tietoa ja osaamista siten, että yritys pystyy aikaansaamaan muutoksia kilpailuasetelmissa, mullistaa perinteiset käsitykset johtamisesta ja innovaatioista. Innovaatiojohtamisen fokus ei enää voi olla vain innovatiivisten tuotteiden aikaansaamisessa tai uusien teknologioiden luomisessa vaan siinä, miten innovaatiot luovat arvoa yritykselle, asiakkaille ja sidosryhmille. Tässä luennossa pääviestini on kaksivaiheinen ensiksikin, jotta yritykset voivat menestyä, on niillä oltava vahva innovaatiokulttuuri, toiseksi vahvan innovaatiokulttuurin luomiseksi tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta.

Yrityksessä, jossa on vahva innovaatiokulttuuri, kannustetaan uusien ratkaisujen etsimiseen ja keksintöjen tekemiseen. Yrityksessä luodaan aktiivisesti luottamuksellista ilmapiiriä, joka rohkaisee tiedon jakamiseen. Hierarkiat ovat matalia ja itseorganisointumien on tavanomaista, kuitenkin niin, että toimintaa johdetaan systemaattisesti yhteisten päämäärien saa-

vuttamiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi. Vahvan innovaatiokulttuurin yrityksessä arvostetaan erilaisuutta ja kunnioitetaan erilaista osaamista. Innovaatiokulttuurin rakentamiseksi vahvistetaan koko organisaation kattavaa kyvykkyyttä ymmärtää ja toteuttaa uusia toimintamalleja. Näin syntyy vahva perusta osaamiseen perustuvien liiketoimintamallien rakentamiselle ja työpaikka, jossa ihmiset kehittävät osaamistaan.

Yritys, jolla on vahva innovaatiokulttuuri, pystyy luomaan yhteistyöetua. Uusimman tutkimuksen valossa on parempi puhua yhteistyöedusta, collaborative advantage, kuin kilpailuedusta, competitive advantage. Uutta tässä ajattelussa on, että liiketoiminnan tuloksellisuuden tekijänä korostetaan erityisesti yrityksen kykyä luoda ja ylläpitää tietoa ja osaamista hyödyntäviä suhteita eikä niinkään yrityksen kykyä hankkia kilpailuetua tuovaa osaamista omaan hallintaansa. Entä sitten johtajuus, minkälaista johtajuutta tarvitaan vahvan innovaatiokulttuurin rakentamiseksi?

Innovaatiokulttuurin rakentaminen, jonka osatekijöitä ovat luottamus, itseorganisointumien, erilaisuuden arvostaminen ja aktiivinen osaamisen kehittäminen, vaatii radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta. On haastettava vakiintunut käsitys johtajuudesta ensisijaisesti hierarkkisenä, autoritäärisenä, ylhäältä alas tapahtuvana johtamisena. Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että johtajuutta on ensisijaisesti yksilön, toimitusjohtajan tai ylimmän johdon tapa suunnata yrityksen toimintaa ja saada yrityksessä työskentelevät ihmiset toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Mutta joustavuutta ja ketteryyttä tavoitteleva yritys ei voi yksinomaan pyrkiä toiminnan tehokkaaseen ja selkeään kontrolliin vaan johtamiseen, joka edistää muutoksen suuntaamista, toinen toisilta oppimista ja luovuutta.

Johtamisen tutkimuksesta haluan nostaa esiin kolme tutkimussuuntausta, jotka luotaavat uudenlaista johtajuutta. Nämä kolme tutkimussuuntausta ovat sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman tutkimus, liiketoiminnan kieleen ja merkityksiin kohdistuva tutkimus ja organisaation käytäntöihin kohdistuva tutkimus. Kaikille näille tutkimussuuntauksille on yhteistä se, että ne pyrkivät ymmärtämään yrityksen toiminnan mikrotasoa eli sitä, mitä ihmiset organisaation eri tehtävissä tekevät. Toisin sanoen enää ei tutkita johtajuutta yksinomaan haastatteleamalla tai havainnoimalla johtaja-asemassa olevia henkilöitä vaan tutkitaan organisaation kaikkia jäseniä ja sitä minkälaisena johtajuuden toteutuminen näkyy organisaatiossa ja minkälaiseksi johtamisen arki muotoutuu. Nämä tutkimussuuntaukset perustuvat perinteisen johtajuusajattelun kritiikkiin ja pyrkivät luomaan uutta strategisen ja innovaatiojohtamisen teoriaa kohdistamalla huomion strategisen johtamisen ja organisaation toiminnan väliseen rajapintaan.

Ensimmäisenä uudenlaista johtajuutta luotaavana tutkimussuuntana nostan esiin sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman teorialat. Ne vakiintuivat organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa jo 1990-luvulla ja keskittivät huomion ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yrityksen sisäisiin sekä yritysrajat ylittäviin verkostoihin. Nämä teorialat lisäävät ymmärrystä siitä, miten ihmisten välinen vuorovaikutus ja suhdeverkostot vaikuttavat yrityksen strategiseen kyvykkyyteen hyötyä tiedosta ja osaamisesta ja kyvykkyyteen luoda uutta osaamista. Verkostonäkökulma kyseenalaistaa johtajuuden kahdella tavalla. Ensiksikin voidakseen rakentaa kilpailuetua yrityksen on osattava tunnistaa ja johtaa verkostoitunutta liiketoimintaa. Tällaisessa liiketoiminnassa kyse ei

ole niinkään alihankintasuhdeiden tehokkaasta johtamisesta vaan yrityksen kyvystä olla mukana oppimista ja uuden luomista edistävissä verkostoissa. Tutkimukset, jotka ovat syventyneet uusien innovatiivisten toimialojen syntyymiseen, esimerkiksi bioteknologian, mikroprosessorien ja peliteknologian toimialojen syntyyn, osoittavat, että uuden luomisessa oleellista ei ole niinkään yksittäisen yrityksen kyvykkyys luoda uutta vaan kokonaisen verkoston kyky rakentaa uutta ajattelua ja teknologiaa ja sitä myötä uutta liiketoimintaa. Oleellista on johtaa toimintaa siten, että syntyy liiketoimintaverkostoja, joissa tietoa jaetaan alhaisin kustannuksin ja joissa uutta tietoa voidaan luoda. Tämä edellyttää luottamuksellisten suhteiden luomista ja sitä, että osaa olla mukana innovaatioverkostoissa haluttuna kumppanina.

Uutta tietoa ja osaamista luovia verkostoja ei voi johtaa perinteisen hierarkkisen johtamisen keinoin vaan johtajuus on jaettava johtajuutta. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomio ensisijaisesti siihen, mitä tavoitteellisesti yhteistyötä tekevien verkoston jäsenten välillä tapahtuu. Huomio kiinnittyy erityisesti yhdessä tekemisen dynamiikkaan eli siihen miten suhteen osapuolet neuvottelevat tarpeistaan, ideoistaan ja tavoitteistaan. Näin ajateltuna johtajuus on suhde, jonka molemmat osapuolet käyttävät valtaa ja kantavat vastuuta.

Erityisesti osaamiseen perustuvassa liiketoiminnassa tarvitaan jaettava johtajuutta, joka arvostaa asiantuntijoiden kykyä ja halua osallistua johtajuuteen. Samaan tapaan yritysten ja organisaatioiden välisten verkostojen johtajuus on jaettava johtajuutta, joka antaa tilaa ja samalla myös edellyttää, että verkoston eri toimijat käyttävät valtaa ja ottavat vastuuta yhteistyön suuntaamisesta. Tällainen johtaminen ei ole käskyttävää johtamista vaan johtamista, joka

perustuu yhdessä tekemiseen ja luottamuksen rakentamiseen.

Toinen uudenlaista johtajuutta luotaava tutkimussuuntaus on liiketoiminnan kieleen ja merkityksiin kohdistuva tutkimus. Tämä vuosituhannen vaihteessa vakiintunut tutkimussuuntaus nojaa yhteiskuntatieteitä laajemminkin vavisuttaneeseen kielelliseen käänteeseen, jonka myötä alettiin tutkia ihmisten välistä vuorovaikutusta tutkimalla kieltä.

Peruslähtökohta tässä tutkimuksessa on, että kieli ei ole pelkästään viestinnän väline vaan se on enemmän – osa ihmistä ja vuorovaikutusta. Kielen avulla hahmotetaan, rakennetaan, luokitellaan ja tulkitaan maailmaa, itseämme ja muita. Kieli tuskin koskaan sisältää täysin samoja merkityksiä puhujalle ja kuulijalle. Näin on erityisesti, kun puhutaan asiantuntijakieltä, jonka ymmärtäminen edellyttää samankaltaista asiantuntijuuden taustaa. Esimerkiksi strategisen johtamisen kielelle on tyypillistä omanlaisensa sanasto visioineen ja missioineen, että asiat ”ovat”, ”edellyttävät” ja ”ovat välttämättömiä”. Tällainen kieli kuvailee organisaatiota ulkopuolelta ja johtaa helposti vastakkainasetteluun strategisen johdon ja strategian toteuttajien välille. Tällainen kieli uusintaa hierarkkista suhdetta johtajien ja alaisten välillä.

Tutkijat korostavat, että kiinnittämällä huomiota siihen, mitä sanastoa käytetään, voidaan hyödyntää kielen voimaa vahvistamaan luovuutta ja luottamusta organisaatioissa. Kielen voimaan sisältyy rohkeus ajatella uusilla tavoilla. Esimerkiksi monet kestävän kehityksen liiketoimintamalleista perustuvat ensinnäkin uuteen tulkintaan teollisen toiminnan tuotantojätteestä, yhden jäte on toisen raaka-aine, ja toiseksi ansaintamalleihin, jotka saavat voimansa kestävän kehityksen arvomaailmasta. Innovaatiokulttuuria vahvistava kieli pyrkii aktiivi-

sesti myönteisten tulkintojen tekemiseen, vahvuksien arvostamiseen ja tulevaisuuden rakentamiseen nykyhetkestä käsin.

Kolmas uudenlaista johtajuutta luotaava tutkimussuuntaus kohdistuu johtamisen käytäntöihin. Tämä tutkimussuuntaus pyrkii ymmärtämään ja selittämään johtajuutta kiinnittämällä huomiota siihen, miten organisaatiokulttuuri ja ympäröivä yhteiskunta vaikuttavat siihen, mikälaista johtajuus on. Huomio kohdistuu ensisijaisesti toimintaan, arkiseen tekemiseen, ja vakiintuneisiin käytäntöihin, jotka edistävät ja estävät yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa strategisesti tärkeät liiketoiminnan tavoitteet.

Johtamisen tutkimuksessa huomio kiinnittyy johtajuuden toimintamalleihin ja työkaluihin ja siihen, miten ne muokkaavat johtamisen käytäntöjä. Käytäntöjen tutkimus kyseenalaistaa vahvasti johtajuuden yksilölähtöisen tarkastelun ja rationaalisen ongelmanratkaisun ainoana johtajuuden perustana. Käytäntöjen empiirinen tutkimus tuo esille esimerkiksi sen, kuinka nykyiset johtajuuden työkalut, kuten power point-esitykset strategiaviestinnässä tai strategisten tavoitteiden kommunikointi raportoinnin välityksellä tukevat rationaalista ongelmanratkaisua, mutta eivät kovinkaan hyvin sovellu johtamisen käytännöksi, kun pyritään lisäämään koko organisaation toimintaa ohjaavaa ketteryyttä ja yhteistyöedun luomista liiketoimintaan.

Yhteenvedona voi siis todeta, että johtajuus toteutuu suhteissa, johtajuus toteutuu kielessä ja tulkinnoissa, ja johtajuus toteutuu arjen käytännöissä. Vahvan innovaatiokulttuurin rakentaminen edellyttää johtajuutta, joka ymmärtää suhteiden merkityksen osana strategiaa ja uudistumista, joka edistää arvostavaa ja mahdollisuuksia avaavaa kielenkäyttöä ja joka kiinnittää huomiota organisaation arkisiin käytäntöihin.

Kaikki kolme tutkimussuuntausta ohjaavat huomion organisaation johtamisen ja strategisen johtamisen rajapintaan sekä kyseenalaistavat hierarkkisen johtamisen ja perinteisen jaon johtamisen ja johtajuuden välillä. Johtamisella tarkoitetaan arkista, toimeenpanevaa johtamista ja johtajuudella tarkoitetaan visionääristä, henkeä nostattavaa johtamista. Uudenlaista johtajuutta luotaavat tutkimussuuntaukset osoittavat, että innovaatiokulttuuria rakennettaessa nämä kaksi johtajuuden muotoa kietoutuvat yhteen.

Vahvaa innovaatiokulttuuria tavoittelevassa johtamisessa syntyy johtajuusvaje, jos johtajuus edelleen perustuu siihen, että yrityksen ylin johto yksin tekee päätökset ja määrittää suunnan ja keskijohto toimeenpanee päätökset. Kyvykyys johtaa uudistumista ja osoittaa johtajuutta mitataan erityisesti organisaation arjessa, ei strategioissa ja juhlapuheissa. Arjen johtamiseen ja johtajuuteen osallistuvat ylimmän johdon lisäksi keskijohto ja kaikki organisaation jäsenet, kukin omalla panostuksellaan. Uudenlainen käsitys johtajuudesta keskittyy erityisesti vuorovaikutussuhteiden monipuoliseen ymmärtämiseen.

Me suomalaisissa ja Suomesta kansainvälistyneissä yrityksissä ja organisaatioissa työskentelevät voimme katsoa luottavaisina tulevaisuuteen, sillä suomalaiseen johtamiskulttuurin sisältyy monia vahvan innovaatiokulttuurin piirteitä. Hierarkiat ovat matalia, koulutusta ja osaamista arvostetaan ja itsenäinen päätöksenteko on kunnioitettavaa. Suomi on jo vuosien ajan noussut kansainvälisissä vertailuissa innovatiivisten maiden kärkijoukkoon ja voimme helposti nimetä monia kansainvälisestikin tunnettuja menestysesimerkkejä innovatiivisista yrityksistä.

Menestyneiden yritysten tarinoissa näkyy kyky verkottua ja luoda uutta kumppaneiden

kanssa. Esimerkiksi Nokian menestykseen vaikuttava tekijä 2000-luvun alussa, vaiheessa, jossa yritys kansainvälistyi ja rakensi globaalia liiketoimintaa nopeasti ja suurin askelin, oli yrityksen ylimmän johdon väliset pitkäaikaiset, luottamukselliset suhteet. Kaikilla johtoryhmän jäsenillä oli samankaltainen kokemus ja kulttuuritausta ja he kaikki olivat opiskelleet teknillisessä korkeakoulussa Espoossa.

Yhtenäisen kokemustaustan lisäksi innovatiivisten suomalaisten yritysten menestystarinoissa korostuu kyky ja halu ajatella itsenäisesti ja rohkeasti, valtavirrasta poikkeavalla uudella tavalla. Kansallisessa historiassa ja suomalaisuuden tarinavarannossa on paljon esimerkkejä itsenäisen ja itsepäisen ajattelun aikaansaamasta menestyksestä. Esimerkiksi tästä sopii hyvin Rovio, joka kekseliään idean ja pitkäjänteisen kehitystyön myötä on pystynyt luomaan kansainvälisen menestystarinan. Rovio on myös onnistuneesti luonut kumppanuussuhteita kansainvälisen liiketoimintamenestyksen aikaansaamiseksi.

Ei liene sattumaa, että innovaatiokulttuurin tutkimus kehittyi nopeimmin nimenomaan Suomessa, jossa innovaatiotutkimuksella on pitkät perinteet ja jossa on paljon hyviä kansainvälisestikin kiinnostavia menestystarinoita. Innovaatiojohtamisen opiskelijoilla ja tutkijoilla on merkittävästi uutta annettavaa sekä suomalaisten yritysten kehittämiseen että kansainvälisen innovaatio- ja johtamistutkimuksen suuntaamiseen. Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitoksella on tiiviit suhteet alueen yrityksiin ja innovaatioympäristön organisaatioihin. Tämä luo hedelmällisen pohjan innovaatiokulttuurin tutkimukselle ja edelläkävijyydelle kansainvälisellä innovaatiojohtamisen tutkimus-alueella. ■