

## **INNOVATIIVISUUS JA UUDEN TIEDON LUOMINEN ORGANISAATIOSSA**

**Aila Wallin 2006**

Ihminen oppii koko ajan, myös työtä tehdessään, mikä onkin itseasiassa ikaikainen tapa oppia. Tämän päivän työelämän haasteet tarvitsevat aikuisen oppimiseen kuitenkin uusia näkökulmia. Tiedon ja taidon siirtäminen organisaation sisällä – työssä oppiminen – on yksi merkittävimmistä. Moni on sitä mieltä, että 'ei mitään uutta auringon alla', mutta itse oppimisen ja sen kautta tuotettavan uuden osaamisen prosessissa on paljonkin ainakin uusia näkökulmia.

Korpelainen (2005, 46) on tutkinut innovaatioprosesseja väitöskirjassaan mielenkiintoisella, 'pehmeällä' tavalla. Hänen mukaansa oppimisella ja luovuudella on selkeä yhteys toisiinsa. Uudesta tiedosta luodaan oivalluksia, joista pyritään aikaansaamaan innovaatioita. Innovatiivisuus ei siis välttämättä ole yhtä kuin luovuus, vaikka arkikielessä niitä usein käytetäänkin samaa merkitsevänä ilmaisuna. Innovatiivisuus on ikäänkuin yläkäsite, jonka alle asettuvat niin luovuus, tavoitteellisuus kuin tuottaminenkin. Pelkkä idea ei vielä lämmitä, eikä vie organisaation tavoitteeseen, ilman että se muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi. Aivan kuten visioiden luontikaan ei ole vaikeaa, haaste on niiden toteuttamisessa.

Oppiminen, etenkin organisaatiossa ja työssä, on pitkälti sosiaalinen prosessi, vaikka se itsessään onkin individualistinen ja kognitiivinen tapahtuma. Uusi tieto, josta ei ole pulaa, ei myöslään muutu tulokseksi eikä innovaatioksi ilman tietoista kollektiivista oppimista ja osaamisen johtamista – taitoa muuntaa yhdessä opittu käytännöksi ja jatkuvaksi kehitykseksi. Organisaatiolla on siis oltava sekä valmius että rakenteet osaamisen strategiseen hyödyntämiseen. Mitä enemmän ryhmä tai organisaatio pystyy luomaan edellytykset toimivalle vuorovaikutukselle ja kriittiselle reflektiolle, sitä enemmän kukin yksilö kumulatiivisesti oppii. Ei tieto, vaan jaettu tieto on sekä valtaa että synergiaa! Organisaatiolla on siis rajattomat opimisen mahdollisuudet ja valtava suorituspotentiaali. Tehokkuus ja tuloksellisuus nousee organisaation kulttuurista, sen kyvystä

asiantuntijuuteen, yhteistoiminnallisuuteen ja hyvinvointiin. Kehittämistoiminta tämän päivän organisaatioissa on luovien diskurssien käymistä, sekä organisaation sisällä että asiakkaiden kanssa. Tämä vapauttaa ihmiset ajattelemaan uudella tavalla ja innostaa uudenlaisiin kokeiluihin. Viisas organisaatio tiedostaa nämä ulottuvuudet. (Juuti 2006, 100; Wallin 2006,6).

Oppiminen työssä ja organisaatioissa näkyy kaksisuuntaisena, ulospäin eksplisiittisenä, konkreettisenä kehittämistoimintana ja innovaatioina sekä sisäänpäin kokemuksellisenä, implisiittisenä, ns. hiljaisen tiedon kertymisenä. Tämä onkin mielenkiintoinen sarka organisaatioiden kehittymisen ja uuden tiedon luomisen alueella. Siellä on vielä käyttämättömiä voimavaroja, jotka voivat jalostua jopa innovaatioiksi. Osaaminen on myös sekä yleistä, ammatillista pätevyyttä että organisaation perustehtävään liittyvää tietoa ja taitoa. Puhutaan myös sattumanvaraisesta oppimisesta, jota organisaatioissa paljon tapahtuu. Sen jäsentäminen ja hyödyntäminen on samoin haaste organisaatiolle ja osaamisen johtamiselle. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000; Merriam 2001).

Järvisen, Koiviston ja Poikelan esittämä ns. Batesonin malli organisationaalisesta oppimisesta (2000, 101) kuvaa oppimista kehämäisenä eri tasoilla. Yksikehäinen oppiminen tavoittelee työn ja organisatorisen tekkuuden lisäämistä. Kaksikehäinen oppiminen pyrkii toimintatapojen arviointiin ja uusien mallien tuottamiseen. Monikehäinen oppiminen on kykyä liikkua eri kehillä, jolloin ei vain ratkaista ongelmia, vaan opitaan oppimaan. Jotta organisaatio voisi oppia monikehäisellä tasolla, on sen osaamisen johtajuus oltava 'hanskassa'.

Nonaka ja Takeuchi (1995), jotka ovat tutkineet sekä japanilaisia että monikansallisia innovaatioyrityksiä ovat kehittäneet teorioita uuden organisatorisen tietämyksen luomisesta. Heidän näkemyksensä mukaan oppiminen tapahtuu niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. He laajentavat perinteistä länsimaista ajattelua yhdistämällä siihen itämaisen filosofian ulottuvuuksia ja näin ilmeisen onnistuneesti rakentamaan uuden tiedon luomisen 'kaavan' rationaalisen ja henkisen kombinaatiosta (1995, 59). Tietoa ei tuoteta vain ulkoisesta toimintaympäristöstä vaan myös organisaation sisältä,

sen jäsenten ajatusmaailmasta ja kokemuksista; oppimispankista, kuten Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000,109) sitä nimittää.

Elävänä organismina yritys tai muu organisaatio voi oppia kollektiivisesti ja luoda sen pohjalta uutta. Menestyvällä organisaatiolla on kykyä luoda uutta tietotaitoa, mutta erityinen menestystekijä on myös levittää tieto organisaatioon ja yhdistää se tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin organisaatiosta riippuen. Eksplisiittinen tieto on helppo muuntaa innovaatioksi. Haasteellista ja itse asiassa olennaista onkin implisiittisen, piilevän ja kokemukseen perustuvan, ns. hiljaisen tiedon tunnistaminen, sanottaminen, jakaminen ja hyödyntäminen integroimalla se eksplisiittiseen tietoon ja osaamiseen. Aikadimensiolla prosessilla on viisi vaihetta: hiljaisen tiedon jakaminen, käsitteiden luominen, käsitteiden oikeuttaminen, perustyyppin tai mallin rakentaminen ja tietämyksen verkottaminen. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000; Nonaka & Takeuchi 1995, 83-89).

Organisaation oppiminen tapahtuu siis yhteistoiminnallisen prosessin kautta, jossa olennaista on kokemusten jakaminen, käsitteellistäminen, reflektio ja kyky ongelmanratkaisuun ja kokonaisuuksien hahmottamiseen.. Aktiivinen soveltaminen, uuden oppiminen ja luominen, ovat ikäänkuin automaattinen seuraus. Tärkeintä ei ole mitä osataan, vaan mitä osataan. Organisaation rooli on integroida yksilöiden oppimisesta kollektiivisen reflektoinnin ja intuitiivisen tulkinnan kautta saatu tieto ja muodostaa siitä institutionaalista tietoa, strategioita ja innovaatioita. Jaettu johtajuus ja tiimit ovat esimerkkejä näistä rakenteista – sillä edellytyksellä että ne ovat todellisia tiimejä, joissa kunkin erityisosaaminen ja vahvuudet otetaan huomioon ja hyödynnetään sekä kyetään kuuntelemaan ja jakamaan mielipiteitä. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000; Nonaka & Takeuchi 1995, 224-227; Merriam 2001).

Tiedon prosessointi vaatii organisaatiolta tiettyjä resursseja. Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000, 135-137) mukaan tieto ja osaaminen ankkuroituu ensiksikin fyysisiin resursseihin, joita ovat esim. tuotantoteknologia, vanhat tuotteet jne. Toisekseen tarvittavat inhimilliset resurssit ovat usein piilevää tietoa ja taitoa, yksilöllisiä ongelmanratkaisutaitoja. Myös yksilön työpersoona vaikuttaa prosessiin. Yhteisön tasolla

inhimillisiä resursseja määrittää organisaation kommunikaatio- ja toimintakulttuuri. Kolmanneksi, organisaation tietokantaresurssit, dokumentoitu ja kooditettu tieto on myös olennainen osa prosessia. Uudentyyppisten toimintakäytäntöjen luominen edellyttää kollektiivisen oppimisen menetelmiä, mm verkostoitumista (emt., 216). NykYTEKNOLOGIA antaa tähän oivalliset mahdollisuudet mm. telekonferensseineen ja videoneuvotteluineen.

Oppivat organisaatiot eivät kuitenkaan ole ongelmattomia eikä oppiminen, innovaatioista puhumattakaan, itsestäänselvää. Vaikka oppivista organisaatioista on hehkutettu nyt jo useampi vuosikymmen, tai ainakin 1990- luvulta asti, ovat organisaatiot edelleen hitaita oppimaan. Yksittäiset työntekijät loistavat ydinosaamisellaan ja suhteessa asiakkaisiin saatetaan olla hyvinkin innovativisia. Organisaation kokonaisvaltaisessa toiminnassa ja sen kehittämisessä saattaa silti olla samanaikaisesti puutteita. Tämän huomasi mm. Korpelainen (2005) väitöstutkimuksessaan.

Motivaatio liittyy kiinteästi innovaatioon. Luova toiminta edellyttää sisäistä motivaatiota ja se yllättäen saattaa puuttua, vaikka ulkoinen motivaatio olisikin nähtävissä ja todennettavissa. Organisaatioiden tulisikin entistä enemmän uhrata huomiotaan näihin 'hulapumpeli' -näkökulmiin ja -arvoihin ja pyrkiä löytämään lisää rakenteita kollektiiviseen reflektioon, jonka avulla organisaatio todella voi oppia jotain uutta. Jos taas yksilön kasvumotivaation ja organisaation kasvuedellytysten välillä on ristiriita, se vaikuttaa negatiivisesti sekä jaksamiseen että innovaatioihin. Eli näin tulemme taas viisaan työyhteisön olemukseen – osaaminen, vuorovaikutus ja hyvinvointi kuuluvat yhteen. (Argyris 2001; Korpelainen 2005; Wallin 2006,6).

Mm. Korpelaisen (2005,154-155) havainto tutkimuksessaan oli, että oppimisen kannalta välttämätön reflektointi on vähäistä organisaatioissa, etenkin liike-elämässä. Siellä kuitenkin sekä pyritään suurimpiin innovaatioihin sekä kuvitellaan työskenneltävän tiimeissä! Monissa organisaatioissa defensiivisyys on suurin este ammatilliselle kasvulle ja uudistumiselle – ja innovaatioille. Taustalla on kapea-alainen käsitys asiantuntijuudesta; ajatellaan, että ammatillisesti kerran koulutettu on 'valmis', eikä tarvitse enää oppia uutta. Tällainen asenne voi estää myös organisaation oppimisen.

Innovaatioiden toistuvista ansoista ja ongelmista varoittaa myös Moss Kanter (2006) Harvard Business Review:ssa julkaistussa artikkelissaan. Todellinen innovatiivinen organisaatio pystyy myös laajentumaan oman toimialansa ulkopuolelle, kuten esimerkiksi sosiaaliset ongelmat, joihin teknologia-alan yritykset yrittävät löytää ratkaisuja. Tavanomaisempaa kuitenkin on, että hyvätkin innovatiiviset ehdotukset joko latistetaan, yritetään astua liian isoja askeleita tai tutkitaan liian kapea-alaisesti. Pelkästään yhteen ideaan ei kannata keskittyä, vaan pitää suunnitelmat dynaamisina ja avarina. Johdon kontrollin ja kiinnostuksen on oltava tasapainossa, samoin kuin kommunikaation ja yhteistyötaitojen organisaation sisällä.

Yksi positiivinen kehitystrendi on innovaatioiden ulkoistaminen. Toivonen (2004) on kuvannut näitä osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita (KIBS). Ne ovat avaamassa latua yrityksille, jotka sekä tuottavat itse uusia innovaatioita, mutta erityisesti tukevat muita organisaatiota innovaatioiden löytämisessä ja kehittämisessä. Tyypillisiä palveluita ovat informaatioteknologian, finanssi- ja liikkeenjohdon, markkinoinnin, tutkimus- ja juridiset palvelut. KIBS-yritykset mm. tarjoavat asiantuntijaratkaisuja tiettyihin erityisongelmiin, yhdistämällä innovaatioiden lähteitä ja käyttäjiä, siirtämällä oppimistuloksia yrityksistä toisiin, kehittämistarpeita kartoittamalla sekä toimimalla muutosagenteina. KIBS- ohjelman tavoitteena on myös ennakoida tulevia tarpeita ja ohjata asiakasyrityksiä ja niiden innovaatiokehitystä tätä silmällä pitäen. Kun perinteisesti tekniset alat ovat olleet innovatiivisia, on ohjelman avulla aktivoitu innovaatioita myös sellaisissa organisaatioissa, joissa se ei ole ollut tyypillistä.

Erilaiset analyysimenetelmät organisaation tuloksellisuuden takaamiseksi ovat myös keino aktivoida innovaatioita. Tasapainotettu suoritus (Balanced Score Card) on yksi tunnetuimmista ja monipuolisimmin hyödynnettävimmistä. Sen avulla voidaan tarkastella onnistumisen edellytyksiä ja tavoitteita paitsi resurssien ja prosessin, mutta erityisesti vaikuttavuuden (asiakkaan) ja osaamisen näkökulmasta. Toiminta- ja asiakasympäristö on tärkein strategisen tiedon lähde, jonka avulla pyritään takaamaan organisaation

menestys' ( Järvinen & Koivisto & Poikela 2000, 133). Sillä menestyksestään loppujen lopuksi on kysymys.

## LÄHTEET

- Argyris, C. 2001. *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.
- Juuti, P. 2006. Organisaation kehittämisen muutossuuntia. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava. 88-102.
- Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WSOY
- Korpelainen, K. 2005. *Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Merriam, S. (edit.) 2001. *The New Update on Adult Learning Theory*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Moss Kanter, R. (2006). *Innovation: The Classic Traps*. Harvard Business Review, November 2006, 72-83.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press.
- Toivonen, M. 2004. *Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*. Väitöskirja. Helsingin teknillinen yliopisto.
- Wallin, A. 2006. *Suomi-neito Down Under – työyhteisön elämää Australiassa suomalaisesta naisnäkökulmasta*. Johtamistaidon PD-ohjelman lopputyö. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.