

Matti Hakanen, Modulcon Oy:

LUOVUUS STRATEGIATYÖSSÄ

1. Luovuuden merkitys strategiatyössä

Strategiaprosessin tavoite ei ole strategian luominen, vaan etumatkan luominen kilpailijoihin, kilpailijoista erottuminen, ja sitä kautta kannattavuuden parantaminen ja yrityksen tulevaisuuden turvaaminen.

Yritys voi erottautua kilpailijoistamme periaatteessa kahdella tavalla. Toinen tapa on tehdä asioita samalla tavalla kuin kilpailijat, mutta paremmin ja kustannustehokkaammin. Tätä keinoa noudattavat yritykset törmäävät kuitenkin ennemmin tai myöhemmin siihen, että raja tehokkuuden parantamisessa tulee vastaan tai todetaan, että tuotteen elinkaari kääntyy laskuun. Toinen keino on pitkällä tähtäimellä varmempi, asioiden tekeminen eri tavalla kuin kilpailijat, tuotteen, teknologian, liiketoiminnan tai sen osa-alueiden erilaistaminen ja kilpailuetujen hankkiminen niiden avulla. Pienyrityksen kohdalla tämä on itse asiassa ainoa vaihtoehto.

Voidaan sanoa, että strategiatyössä on kolme perusongelmaa

1. Miten rakentaa etumatkaa kilpailijoihin luova, yrityksen kannattavuuden turvaava strategia ?
2. Miten saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan strategiaan ja varmistaa sen toimeenpano ?
3. Miten voidaan jatkuvasti uudistaa strategia, niin että yrityksen jatkuvuus on turvattu ?

Periaatteessa ei ole olemassa mitään ehdottomia sääntöjä sen suhteen, miten yrityksen strategia tulisi uudistaa tai muotoilla. Hyviä malleja ja käytäntöjä kannattaa kuitenkin aina etsiä ja soveltaa omaan toimintaan. Yritystoiminnassa hyvä mittari menettelytavoissa onnistumiselle on, toimiiko strategia käytännössä. Jatkuva uudistuminen on kuitenkin menestyksellisen toiminnan elinehto ja se on mahdollista sekä suurissa että pienissä yrityksissä. Tähän tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat ydinkäsitteitä strategisessa johtamisessa. Luovuus ei ole vain tärkeää strategiatyössä, vaan se on suorastaan välttämättömyys. Ilman luovuutta toistellemme vain vanhoja asioita vanhoilla toimintatavoilla. Luovuus on yksi parhaista yrityksen kannattavuuden takaajista.

Ellei strategia ole erilainen, se on kuollut. Hamel on käyttänyt vertauksena dakotalaisintiaanien heimoviisautta: Kun huomaa olevansa kuolleen hevosen selässä, on parasta nousta satulasta. Vanhassa strategiassa on vaarallista pysyttäytyä. Luovuus on yhtä kuin uudistumiskyky.

2. Luovuuden käsite

Innovatiivisuus on avoimuutta ja joustavuutta uusille ideoille, se on myös kapasiteettia ja taitoa luoda uusia ideoita ja kehittää niitä hyödynnettäviksi yrityksen toiminnassa tai markkinoilla. Tällöin innovatiivisuus tarvitsee myös oikeantyyppistä johtajuutta ja oikean ilmapiirin, jotta yrityksen ydinosaaminen ja resurssit osataan käyttää innovaatioiden hyödyntämiseen. Voidaan asiaa hieman yksinkertaistaen sanoa, että innovatiivisuus on organisaation ominaisuus.

Luovuus on innovatiivisuuden olennainen osa. Luovuus tuottaa ideoita, uusia näkemyksiä ja yrityksen tulevaisuuden kannalta hyödyllisiä, omintakeisia ratkaisuja ongelmiin. Vaikka puhutaankin käsitteestä organisaatioluovuus, voidaan luovuutta pitää organisaatiossa toimivien henkilöiden ominaisuutena (yksilöluovuus).

Luovuuteen onkin kaksi näkökulmaa: yksilöluovuus ja organisaatioluovuus. Organisaatioluovuus on kriittisempi, yrityksissä kyllä on aina luovia yksilöitä, mutta johtamistavan ja toimintatapojen vuoksi organisaatioluovuus voi olla lähes olematon.

Luovuuden määrittelyn ongelmana on sen suhteellisuus ja moniselitteisyys. Me kaikki ehkä tiedämme, mitä luovuus on ja minkälainen on luova ihminen, mutta käsitteen määrittely on silti vaikeaa. Eräitä määritelmiä, jotka koskettavat luovuuden ydinasioita, ovat

- Luovaa on työ, jonka tulosta aikaansaaja itse ja hänen ympäristönsä pitävät **uutena** ja merkittävänä.
- Luovuus on kyky kehittää suuria määriä **uusia** ideoita.
- Työ on luovaa, jos sen tuloksena on sellainen ennestään tunnettujen asioiden yhdistelmä, joka on tekijälleen **uusi**.
- Luovuus on vaihtoehtojen synnyttämistä, **uusien** ratkaisumallien löytämistä ja asioiden yhdistelyä uudella erilaisella tavalla.
- Luovuus on jotain, mitä kilpailijasi eivät saa aikaan tai jonkin tekemistä ensimmäisenä.

Avainsanana useimmissa luovuuden määritelmissä on uusi. Muita luovuudelle tyypillisiä ominaisuuksia ovat joustavuus, omaperäisyys ja sujuvuus.

Luova prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (Rautanen)

1. Luova asennoituminen (muunteleva voima - oivallus aivoissa)
 - Luova asenne on avoimuutta, joustavuutta ja vapaata, asenteetonta suhtautumista ympäristöön. Se on myönteistä, virikkeellistä, innostuvaa ja ennakkoluulotonta, usein yhdessä suoritettua toimintaa, joka toimii luovuuden voimanlähteenä.
2. Luova ilmaisu (kypsyttely - muunnokset)
 - Luova ilmaisu on haasteen vastaanottavaa, aktiivista toimintaa, jossa tuodaan esille omat ehdotukset, näkemykset, tunneilmaisut ja motiivit. Luova ilmaisu tuottaa muunnoksia.
3. Luova tuottaminen (sovellutukset)
 - Muunnosten, ideoiden soveltaminen käytäntöön, ongelmanratkaisuun tai esim. strategiaan vaihtoehtojen muodostamiseen.

3. Luovuus strategiatyön eri vaiheissa

Strategiatyöskentelyn kaikissa vaiheissa, myös strategian käytäntöön panossa tarvitaan luovaa ajattelua. Luovuuden vaikutus strategiseen prosessiin on erityisen tärkeä yrityksen ylimmän johdon tasolla. Organisaation strategi, joka pk-yrityksessä yleensä on yrittäjä tai toimitusjohtaja, toimii suunnan näyttäjänä yhtiön toiminnoille. Hänen tulee ymmärtää strategian kehittäminen ja uudistuminen jatkuvana oppimisprosessina koko organisaatiolle.

Innovatiivisinkaan strategia ei kuitenkaan toimi, elleivät yrityksen ihmiset ole sitoutuneita strategian täytäntöön panoon. Strategia ymmärretäänkin innovatiivisissa yrityksissä jatkuvana muutosprosessina, johon osallistuvat kaikki yrityksen henkilöt. Strategia on olennainen johtamisen väline. Sen sijaan, että seurattaisiin kaavamaisesti strategisen suunnittelun, dokumentoinnin ja täytäntöönpanon järjestystä, painopiste onkin strategisessa ajattelussa ja johtamisessa, käsittäen tasapainoisesti ja yrityksen tilanteen huomioiden strategiatyön kaikkia eri osa-alueita.

Tunnettu japanilainen strategiaguru Ohmae on kuvannut luovuuden edellytyksiä strategiatyössä kolmen osatekijän avulla. Hänen mukaansa todellisuudentaju, kypsyytys ja resurssit ovat välttämätön edellytys luovan näkemyksen syntymiselle, mutta ne eivät itsessään sytytä meissä luovan voiman kipinää. Sitä varten tarvitaan muita tekijöitä. Tärkeintä on, että kehitämme kolmea toisistaan riippumatonta tekijää: alkuinnostusta, suuntavaistoa ja kykyä kestää häiriöitä.

Alkuinnostus, kutsutaanpa sitä sitten näkemykseksi, asian ytimen ymmärtämiseksi tai aloitekyvyksi, on olennainen tekijä. (Voimme kutsua sitä myös tässä käytetyn strategiakäsitteistön mukaan ymmärrykseksi.) Se on intuitiivisen luovuuden päävaikutin.

Jos alkukipinä antaa luovan impulssin, suuntavaistoa tarvitaan tunnistamaan ilmiöt, jotka - niin kuin sanotaan - ovat ilmassa (kannattavat ideat, jotka ovat aina olleet olemassa, mutta näkyvät vain niiden silmin, joita tavanomaisuudet eivät ole sokaisseet).

Luovilla ideoilla on sekä repivä että rakentava näkökulma (epäonnistumisen, rahan menetyksen, naurunalaisuuden riskit). Siksi kyky kestää kritiikkiä, vihamielisyyttä ja jopa pilkkaa, vaikkei kyseessä välttämättä olekaan luova ajattelu, näyttää olevan menestyvien ja uutta luovien strategiiden luonteenpiirre. Yrityksessä tarvitaan "luovuuden sietokykytekijää".

Strategiaprosessi sisältää monia vaiheita, joissa koko organisaatiolta vaaditaan erityistä innovatiivisuutta. Strategian muotoilussa on pystyttävä sen lisäksi yhdistämään taitavasti sekä luova että analyttinen ajattelu.

Tiedon kerääminen, analysointi, ymmärryksen luominen

Innovatiivisuuden ja luovuuden raaka-aineita ovat tieto, kokemus ja elämä. Mitä enemmän meillä on tietoa, sitä paremmat lähtökohdat on olemassa luoville ratkaisuille. Runsaan informaation tuottaminen ja monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysointi voivat kuitenkin aiheuttaa sekavan tilanteen. Käytettävissä osoittautuu olevankin pikemminkin liian paljon kuin liian vähän tulevaisuutta koskevaa tietoa. Siksi tarvitaan selkeitä lyhyitä yhteenvedoja, joihin on koottu kaikki oleelliset asiat. Yhteenvetoraportti toimii tällöin alustana seuraaviin vaiheisiin.

Jos todetaan, että ympäristön tila on sangen kaoottinen, on eduksi laatia avoimeksi jätetty strateginen asialista, joka sisältää haastavia, keskenään ristiriitaisia, epäselviä ja vastausta vaille olevia kysymyksiä ja ongelmia myöhemmin keskusteltavaksi ja mietittäväksi.

Tiedon ja kokemusten tarkoituksena on antaa luovuudelle suunta. Suuntaa vaille oleva luovuus on kuin karannut hevonen - energian tuhlausta. Vasta oikea satuloiminen varmistaa tuottavan innovatiivisen ajattelun.

Visiointi, tavoitteet

Organisaation visio täytyy määritellä niin, että innovaatioiden hakeminen on itsestään selvää. Koko toimintapolitiikan ja kaikkien tavoitteiden ja suunnitelmien on heijastettava tätä tavoitetta. Tässä työssä tarvitaan koko henkilöstön panosta, ei pelkästään ylimmän johdon ajatuksia. Voidaan referoida George Bernard Shaw`ta, joka on sanonut: Tarvitsemme ihmisiä, jotka osaavat uneksia sellaisista asioista, joita ei koskaan ole ollut ja jotka kysyvät, miksi ei ole ollut.

Visioprosessissa luovuutta voidaan kirvoittaa menestyskonseptin kuvittelemisella, esimerkiksi:

- johtoryhmää kannustetaan kuvittelemaan, miten yritys pystyy voittamaan tulevaisuuden markkinakilpailussa pahimman kilpailijansa
- voidaan kuvitella yhtiön tuotteita tai palveluja pioneerituotteina, trendin luojina, tyrmäyskonsepteina, mahdottomina kopioida jne.
- kuvitellaan, minkälainen yritys olisi Suomen, Euroopan tai maailman parhaimpana yrityksenä vuonna 2010

Vaihtoehtojen luominen

Ehkä eniten luovuutta strategiatyössä tarvitaan vaihtoehtoisten strategioiden ja toimintamallien kehittämisessä. Siinä ratkaistaan lopullisesti, pystyykö yritys ottamaan ratkaisevan irtioton kilpailijoistaan uudella, innovatiivisella toimintamallilla, tuotteella tai liiketoimintakonseptilla.

Vaihtoehtoisia perusstrategioita on jokaisella yrityksellä käytettävissä suuri määrä. Näitä on järkevää käyttää eräänlaisena tsekkauslistana pohdittaessa ja rakennettaessa omia vaihtoehtoja. Kannattaa seurata myös mitä tapahtuu oman toimialan ja sen tuotteiden kehityksen ulkopuolella. Oman toimialan kilpailijat, erityisesti markkinaosuuksia menettävät, antavat tavallisesti vääriä signaaleja.

Suunnittelu, toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmia laadittaessa luovuutta ja luovaa toimintaa tarvitaan paitsi ongelmatilanteissa, jolloin ratkaisut liittyvät enemmän tai vähemmän juuri luovuuteen, myös tuotettaessa ideoita organisaation tulosten parantamiseksi. Apukeinoina käytetään tällöin sekä ongelmanratkaisutekniikoita, jolloin tavoitteena on ratkaisun löytäminen, että ideointitekniikoita, joiden päätavoite on ideoiden tuottaminen.