

Yritykset haastetaan radikaaliin uudistumiseen

Maailma muuttuu tätä nykyä nopeammin kuin yritykset. Teknologiset epäjatkuvuudet, regulaatioiden purkamiset, geopoliittiset kriisit ja kulutustrendien muutokset ovat vain muutamia esimerkkejä muutosvoimista, jotka vaikuttavat nykyisin markkinoihin. Yritysten on vaikea pysyä perässä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 50 % viimeisten kahdenkymmenen vuoden suurimmista konkurseista on tapahtunut kahden viime vuoden aikana. Ja vain kolmasosa niistä yrityksistä, jotka tuottivat erinomaista tulosta ajalla 1950 - 1990, oli huipulla enää viimeisen kymmenen vuoden aikana.¹ Gary Hamel ja Liisa Välikangas² kirjoittavat, että nykyisessä talouden turbulenssissa yritysten onkin varauduttava yhä radikaalimpaan uudistumiseen. Maltillinen kehittyminen tai toimintojen parantaminen eivät enää riitä, vaan yritysten on pystyttävä uudistamaan liiketoimintamallejaan ja strategioitaan yhä uudelleen. Dynaaminen yritys kykenee tarvittaessa syvälle luotaavaan uudistumiseen, sillä talouden turbulenssissa tai murrosvaiheessa pienet parannukset riittävät vain harvoin.

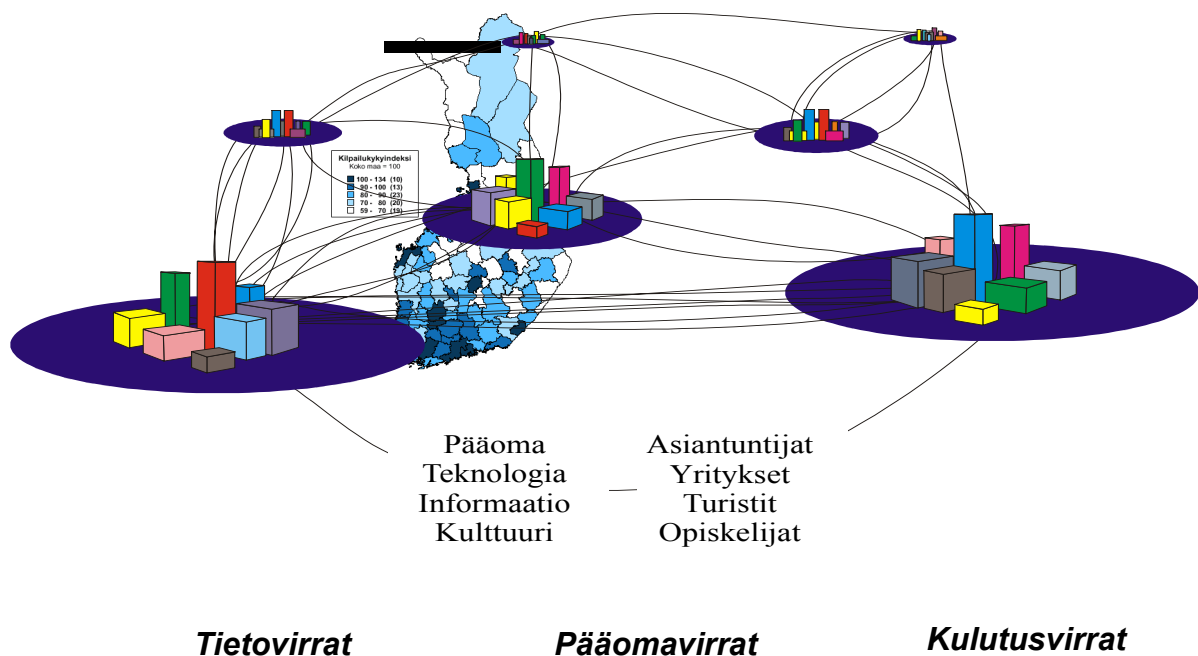
Joskus koko yritys-konsepti on hahmotettava uudelleen ja tehtävä asiat täysin uudella tavalla. Yritys saattaa muuttaa muotoaan radikaalisti, kuten Nokialle kävi 1990-luvun alussa. Monialayhtiö uudisti strategiansa ja liiketoimintansa, kumisaappaat ja televisiot saivat mennä ja Nokiasta tuli matkapuhelinyhtiö. Joskus dynaaminen liiketoimintakonsepti johtaa uudenlaisen yrityksen syntyyn, mistä Visa on mainio esimerkki. Visa on maailman ensimmäinen, lähes kokonaan virtuaalinen yritys ja maailmanlaajuinen rahoitusverkosto, joka yhdistää yli 21000 rahoitusinstituuttia ja yli 1,3 miljardia kortinhaltijaa. Visan varsinainen kivijalka on sen ainutlaatuinen organisaatorakenne. Sillä on kumppanuuksia yli 20 000 rahoitusorganisaation kanssa, ja niiden avulla yritys toimii joustavasti mitä erilaisimmissa markkina- ja lainsäädäntö-olosuhteissa. Vaikka Visa on suuri maailmanlaajuinen organisaatio, sillä on vahva paikallista autonomiaa korostava strategia, ja suurin osa päätöksistä tehdäänkin yrityksessä alueellisella tai valtiollisella tasolla. Visa on voimakkaasti sekä globaali että lokaali, ja juuri siinä piileekin voima, jolla se kykenee vastaamaan erilaisten kulttuurien, markkinaympäristöjen ja globaalin turbulenssin haasteisiin. Voidaan sanoa, että maailman ensimmäisen pörssilistaamattoman, jäsenten omistaman yrityksen varsinainen innovaatio on sen organisoituminen.

¹ Collins & Porras 1994

² Hamel & Välikangas 2003

Verkostot uudistumisen perustana

Ympäristö vaikuttaa yritykseen – ja osittain myös päinvastoin. Yrityksen on kyettävä yhä enemmän liittymään niihin tietovirtoihin, joiden kautta maailmaa muutetaan ja joissa muutosten merkityksiä käsitellään. Pelkkä ulkopuolinen analyysi ei riitä, sillä nykymaailmassa tieto ja toiminta liittyvät saumattomasti yhteen. *Tieto on enemmän tapahtuma kuin tosiasia*, kuten Niklas Luhmann kiteyttää – ja Manuel Castellsin mukaan *maailma on virtojen tila*.³ Yrityksen on oltava tiedon, pääoman ja kulutuksen virroissa mukana, muuten se siirtyy auttamatta jälkijunaan.



Maailma on virtojen tila

Tulevaisuutta luodaan tieto- ja kommunikaatiovirroissa. Kun yritys on mukana näissä virroissa, sillä on mahdollisuus luoda omaa tulevaisuuttaan – ja samalla kasvattaa organisaationsa luovaa tietopääomaa.

Dynaaminen toimintaympäristö vaihtaa näkökulman yrityksen johtamiseen: jatkuvuuden, tasapainon ja hallinnan näkökulma muuttuu epäjatkuvuudeksi,

³ Luhmann 1995, Castells 1996-1998

epätasapainoksi ja epävarmuudeksi. Näkökulman muutoksen myötä johtamisen painotukset muuttuvat. Tärkeintä ei ole enää manipulointi tai kontrolli, kuten silloin kun johdetaan järjestelmiä, eikä olennaisinta ole myöskään joustavat prosessit, kuten johdettaessa palveluliiketoimintaa. Dynaaminen toimintalogiikka tarkoittaa verkostoitumista, itseorganisoitumista ja toimijoiden vahvaa autonomiaa. Johtamisen fokus siirtyy kontrollista vapauttamiseen, valmennuksesta autonomiaan ja varmuudesta epävarmuuden hyödyntämiseen.

Globalisaatio ja uusi teknologia ovat tuoneet mukanaan maailmanlaajuiset verkostot, joista on tullut uuden vaurauden ja jatkuvan uudistumisen lähteitä. Verkostoissa kumuloituvat tieto ja asiantuntemus, siellä muodostuvat kulutuksen virtaukset ja rakenteet, ja niissä kytevät myös yhä uusien innovaatioiden mahdollisuudet. Viime aikoina onkin alettu puhua bisnes-ekosysteemeistä, joilla viitataan liiketoimintaympäristöön tai verkostoon, jossa toimijat sekä kilpailevat että tekevät yhteistyötä keskenään.

Olemme perinteisesti tottuneet tarkastelemaan yritystä rajattuna kokonaisuutena, jossa valta voidaan jakaa ja vastuiden rajat määritellä. Bisnes-ekosysteemi toimii kuitenkin aivan toisin. Siinä valta käyttäytyy uudella tavalla ja saa voimansa täysin eri lähteistä. Ekosysteemissä verkostot organisoituvat mielenkiinnon kohteiden tai ihmisten välisten suhteiden ympärille, ja niiden käyttövoimana ovat aina vapaaehtoisuus ja omaehtoinen kiinnostus.

Bisnes-ekosysteemissä vaihdetaan jatkuvasti ajantasaista tietoa, mikä edellyttää yrityksiltä valmiuksia, jotka eivät ole kuuluneet perinteisen liikkeenjohdon piiriin. Vaaditaan yhteistyötä ja tiedon integrointia sadoista ja jopa tuhansista lähteistä sekä kumppanuuksien hoitamista lukuisten tahojen kanssa. Tämä luo vaatimuksia sekä informaatioteknologialle että yrityksen sosiaaliselle arkkitehtuurille, joiden varassa tiedon jalostaminen onnistuu. Yritys saattaa joutua osaamisensa ääri rajoille, mutta sen kannattaa siitä huolimatta osallistua aktiivisesti bisnes-ekosysteemiin – ainakin kolmesta eri syystä.

Ensinnäkin, toimintaympäristö rakentuu poliittisista, sosiaalisista, taloudellisista ja teknologisista voimista, jotka vaikuttavat voimakkaasti yritykseen. Samalla ne ovat kuitenkin yrityksen kontrolli- ja johtamismahdollisuuksien ulottumattomissa. Osallistuminen ja yhteistyö on ainoa tapa johtaa.

Toiseksi, on vaarallista jäädä tieto- ja energiavirtojen ulkopuolelle. Ihmiset luovat jatkuvasti paitsi uutta teknologista tietoa myös uutta tietoisuutta – eli näkemyksiä tilanteista, mahdollisuuksista, muutoksista ja niin edelleen. Syntyy uusia ajatus- ja toimintamalleja, periaatteita ja yhteistyömuotoja. Tieto ei muodostu pelkistä faktoista, vaan se on ennen kaikkea luovaa energiaa, joka synnyttää uusia mahdollisuuksia. Ihmiset ja yritykset toimivat toistensa resursseina ja uuden

liiketoiminnan vetureina. Yritys, joka ei ole mukana tällaisessa tiedon ja energian virrassa, tyhmistyy ja jää ulkopuoliseksi.

Kolmanneksi, suhteet luovat yritykselle alati uusia mahdollisuuksia. Verkostossa suhteet ovat kaiken a ja o. Ilman suhteita verkostoa ei ole olemassa ja suhteet määräävät, mitä verkostossa on mahdollista tapahtua. Intensiivisten suhteiden kautta verkostoon syntyy intressi- tai osajakeskittymiä, jotka muodostavat siihen solmukohtia. Jos solmu koostuu eri alojen asiantuntijoista, siihen muodostuu usein myös *luova jännite*⁴ eli henkinen tila ja ympäristö, joka monen tutkimuksen mukaan tuottaa parhaiten innovaatioita.⁵

Hajautunut älykkyys

Yritysten kilpailukyky perustuu dynaamisessa liiketoimintaympäristössä nopeaan reagointiin, innovatiivisuuteen ja proaktiiviseen toimintaan. Yritys tarvitsee kestävään kilpailuun kaikki saatavissa olevat voimavarat: osaamisen, tiedon, teknologian, verkostot, pääoman ja huomion. Osa resursseista on sen oman yrityksen sisällä, mutta suuri osa sen tarvitsemista resursseista on myös yrityksen ulkopuolella. Voimavarat ovat hajaantuneet, ja niistä voidaan hyötyä vain, jos ne yhdistyvät, eli on synnyttävä keskittymiä, joissa kollektiivinen moniosaaminen organisoituu yhtenäiseksi ja innostuneeksi toiminnaksi. Hajautuneen älykkyyden johtaminen on haaste, johon ei voi vastata perinteisin keinoin.

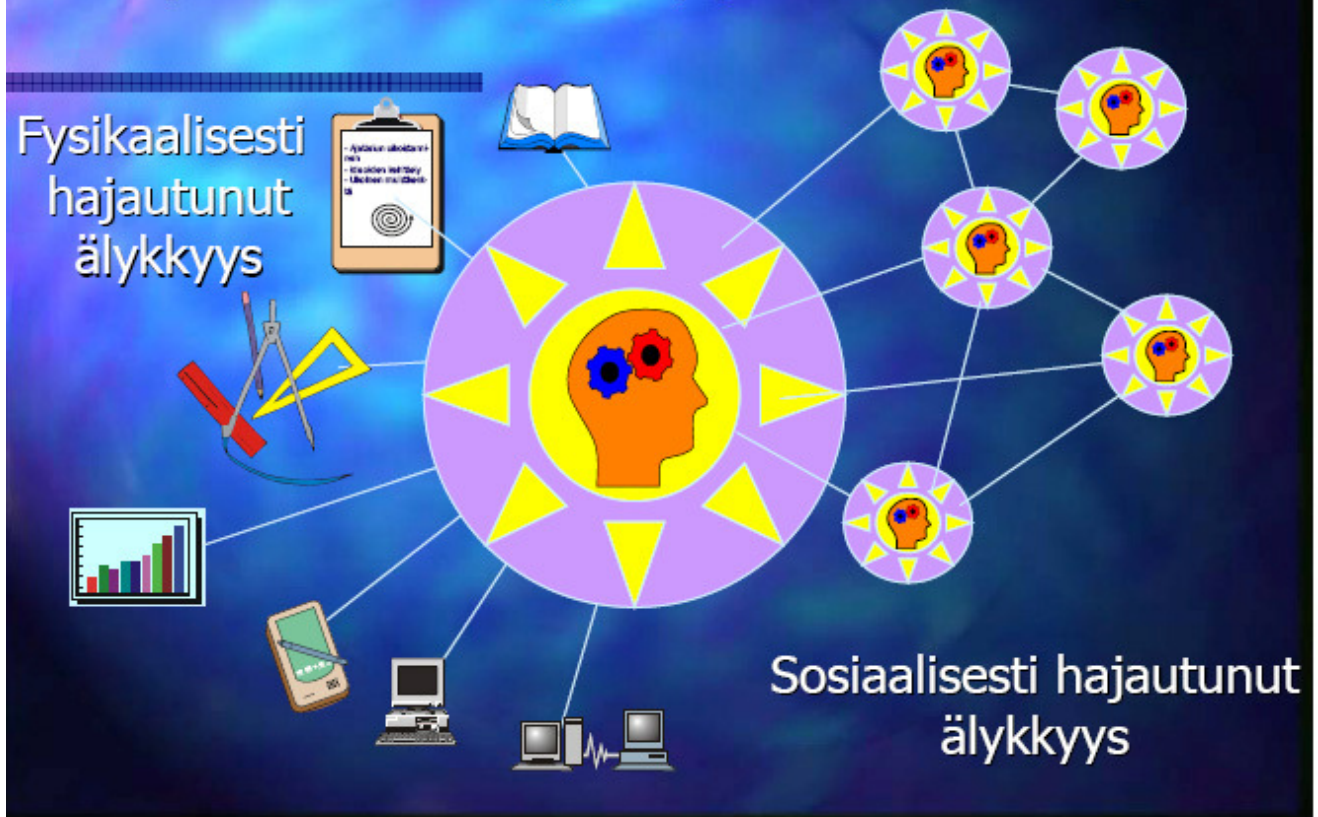
Samalla kun on opittu ymmärtämään verkostoitumisen merkitystä liiketoiminnalle, huomio on kiinnittynyt kollektiiviseen tai hajautettuun älykkyyteen – eli osaamiseen, joka ilmenee pikemmin yhteisöjen kuin yksilöiden tasolla. Monimutkaiset ongelmat, joita tietotyössä joudutaan ratkaisemaan, edellyttävät yhä voimakkaampaa sosiaalisesti jakaantuneen älykkyyden ja osaamisen hyödyntämiseen. Professori Kai Hakkarainen korostaa, että älykkyys on nykyisin hajaantunut sekä sosiaalisesti että fysikaalisesti. Ihmiset käyttävät tiedonprosessoinnissa teknologiaa, joka tukee heidän muistiaan, ajatteluaan ja kommunikointiaan. Ilman näitä tietämistoiminnan ”proteeseja” tiedonjalostaminen olisi nyky-yhteiskunnassa mahdotonta.⁶

⁴ Sotarauta 1996

⁵ kts esim. Engeström 2002, Hakkarainen ym. 2004

⁶ Hakkarainen 2005

Hajautetun älykkyyden muotoja



Kollektiivinen älykkyys on hajautunut sekä sosiaalisesti että fysikaalisesti (Kai Hakkaraisen esittämä kuva)

Kollektiivinen mieli tai hajautunut älykkyys voivat toimia verkostoissa hyvin eri tavalla.⁷ Kollektiivinen mieli viittaa ihmisjoukkoon, joka toteuttaa jotain tehtävää itseohjautuvasti suhteuttaen toimintaa toinen toiseensa älykkäästi. Vaikka osallistujat toimivat ikään kuin yhden keskuksen ohjaamina, keskusjohtoa ei ole, vaan osanottajat luovat yhteyksiään ja sopeuttavat toimintaansa koko ajan tilanteen vaatimalla tavalla. Kun tilanteet ovat vaihtelevia, monimutkaisia ja ennakoimattomia, niiden joustava hallinta muutoin onkin mahdotonta. Tällainen itseorganisoitumiseen perustuva kollektiivinen mieli vaatii kuitenkin jatkuvaa oppimista ja harjoittelua, sillä se edellyttää monimutkaista tarkkaavaisuusjärjestelmää ja osanottajien keskinäistä luottamusta.

Mihin hajautettu älykkyys sitten perustuu? Sosiaaliseen yhteisöön rakentuu usein *transaktiivinen muisti*, mikä tarkoittaa, että yhteisöllä on enemmän ja tarkempaa tietoa kuin yhdelläkään sen jäsenellä yksin. Yhteisön jäsenet tietävät, kuka osaa ja muistaa mitään, ja siten he voivat hakea tukea toisiltaan sekä delegoida tehtäviä

⁷ Hakkarainen 2003, 2005 ja Engeström ym 1999, Engeström 2002

oikeille henkilöille. Samalla tieto, osaaminen ja kyky ratkaista yllättäviä ongelmia leviävät koko yhteisössä. Jos yhteisön jäsenet vaihtuvat koko ajan – kuten nykyisin työelämässä helposti tapahtuu – ei yhteisön muisti pääse kehittymään, ja seurauksena työn kuormittavuus lisääntyy.

Tieto rikastuu aktiivisissa verkostoissa nopeammin kuin missään muissa olosuhteissa. Verkostoissa käsitellään, kumuloidaan ja rikastetaan tietoa *homogeenisesti, heterogeenisesti ja hybridisesti*. Homogeeninen järjestelmä on kuin soutujoukkue, jossa joukkueen voima perustuu siihen, että kaikki hallitsevat samaa osaamista kyllin hyvin. Homogeenisen järjestelmän voima koostuu siitä, että siihen keskittyy saman alan huippuosaamista saman paikkaan. Tällöin asiantuntijoita yhdistää sama symbolimaailma ja tiedonkäsittelyn periaatteet, jotka mahdollistavat toisten nopean ymmärtämisen. Tieto leviää tehokkaasti ja kumuloituu nopeasti.

Heterogeeninen tiedonjalostus puolestaan perustuu siihen, että monen eri alan osaajat ovat vuorovaikutuksessa ja tekevät yhteistyötä. Tätä voi yksinkertaisimmillaan verrata vaikkapa pesäpallojoukkueeseen, jonka menestykselle on tärkeää, että ryhmässä on pelissä tarvittavia erilaisia, toisiaan täydentäviä taitoja. Kun ihmiset ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään, tietämisestä tulee prosessi, jossa yksilöiden osaamisrajat ylitetään ja ryhmä kykenee luomaan siltoja eri symbolimaailmojen ja paradigmojen välille. Kun esimerkiksi jonkin erityisalan tekninen osaaminen yhdistyy organisaation johtamiseen tai liiketoiminnan asiantuntijuuteen, syntyy samalla hybridistä osaamista.⁸ Hybridiset asiantuntijat rakentavat käsitteellisiä siltoja eri verkostojen ja osaamisalojen välille sekä toimivat näiden kulttuurien välisinä tulkkeina.

Verkoston solmukohdat ovat otollisia ympäristöjä innovaatioiden syntymiselle, mutta vain silloin, jos solmukohdassa toimii useita eri alojen asiantuntijoita. Eri alojen näkökulmat tuovat keskusteluun ristiriitoja, jotka haastavat totuttuja ajatusmalleja ja pakottavat asiantuntijat kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan. Siten asiantuntijat sekä oppivat toisiltaan nopeasti uusia tapoja käsitellä tietoa että hylkäävät toimimattomia ajatusmalleja – eli harjoittavat joustavasti *luovaa tuhoa*⁹. Korkean asteen eksperttiyden saavuttaminen verkostossa edellyttää, että ihmisten välillä löytyy riittävästi erilaisia mutta myös yhteisiä alueita, jotta henkilöt voisivat ymmärtää toisiaan. Sellaisissa tapauksissa, jossa kaikilla on samansuuntainen kompetenssi, tapahtuu kyllä oppimista, mutta niissä on paljon vaikeampi tuottaa innovaatioita¹⁰.

⁸ Howells 1998, Spinardi 1998

⁹ Christiansen 1997

¹⁰ Dunbar 1995

Verkostojen voima syntyykin paljolti siitä, että niihin keskittyy riittävästi erilaisia solmuja. Engeström esittää, että on jopa syntynyt historiallisesti uusi työn muoto, solmutyöskentely (*knotworking*). Solmuja ei varsinaisesti johdeta, vaan osanottajat määrittelevät ja täsmentävät tehtävää samalla kuin suorittavat sitä. Esimerkiksi lentokoneiden navigaatiotiimien jäsenet eivät välttämättä etukäteen tunne toisiaan, mutta pystyvät tehokkaasti koordinoimaan toimintaansa ja käsittelemään samalla toiminnan sisältämiä yllätyksiä. Tämä on mahdollista siten, että hallinnoinnin sijaan ryhmällä on hyvin strukturoidut työvälineet, sovittu työnjako sekä selkeät roolit ja toimintamallit. Selkeät roolit ikään kuin kantavat metatietoa tiimin jäsenten osaamisesta ja rakentavat samalla yhteisöllistä muistia tehokkaasti.

Hajautettu älykkyys on haaste yrityksille, mutta myös yksilöille. Osaamisen kehittäminen huippuunsa edellyttää, että yksilö saa kosketuksen oman alansa asiantuntijakulttuuriin ja verkostoituu muiden asiantuntijoiden kanssa. Merkittävä saavutus tieteessä ja taiteessa nojautuvat usein toisiaan täydentävien ihmisten yhteisölliseen työskentelyyn. Ihmiset toimivat toisilleen tien avaajina, minkä seurauksena he pystyvät suorituksiin, jotka eivät olisi heille yksin mahdollisia. Nämä voivat olla käsitteellisiä avauksia, joiden avulla voidaan nähdä asian ytimeen. Ne voivat olla toiminnallisia avauksia, joiden varassa ideat muuttuvat tavoitteiksi, toimintaohjelmiksi ja muuksi organisoituneeksi toiminnaksi – tai ne voivat olla emotionaalisia avauksia, joiden avulla ihmiset tukevat toistensa persoonallista kasvua osoittamalla empatiaa tai hiomalla toistensa särmiä.

Dynaaminen toimintalogiikka ei koskaan myötäile linjaorganisaatiota. Yritykset kohtaavat tänä päivänä yhä enemmän ennakoimattomia haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan nopeasti. Paras älykkyys ja parhaat taidot, joilla haasteisiin on mahdollista vastata, ovat aina hajallaan sekä organisaatiossa että sen ulkopuolella. Dynaaminen toiminta edellyttää, että organisaatio tietää, mitä asiantuntemusta sillä on ja missä se on. Jos yritys toimii bisnes-ekosysteemissä, sillä on mahtava tietopääoma käytettävissään myös omien rajojensa ulkopuolelta. Joskus asiantuntemus löytyy osaamisen solmukohdasta, joskus se taas löytyy *heikon linkin* päästä yksittäiseltä asiantuntijalta. Verkostossa aina joku tuntee jonkun, joka on asiantuntija tai osaa johtaa sellaisen luokse.

Sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen merkitys nykybisneksessä on suuri. Nokian Kiinan-yhtiön toimitusjohtaja David Ho kertoo, että hän sai tehtävänsä aloittaessaan esimieheltään erinomaisen neuvon. Jorma Ollila oli kehottanut häntä luomaan yhtiön sisällä oman verkoston ja varottanut jättäytymästä yksinomaan virallisen verkoston varaan. Myös omaa uuden tehtävänsä haastetta Shellin hallituksen puheenjohtajana Ollila kuvaa muun muassa siten, että ”nyt pitää rakentaa uudet verkostot ja uusi porukka...”¹¹

¹¹ Talouselämä 22 9.6.2006

Miten sitten voimme varautua yllättäviin haasteisiin, ja miten niihin voidaan varata ennakolta oikeat resurssit? Mistä tiedämme, mitä osaamista huomenna tarvitsemme tai missä verkostoissa on viisasta olla mukana? Miten monen toimijan kompleksista verkostoa on mahdollista ylipäänsä organisoida tai johtaa järkevästi? Dynaaminen toiminta syntyy suurelta osin itseorganisoitumisen tuloksena. Tämä tarkoittaa, ettei dynaamisessa ympäristössä ainoastaan älykkyys ole hajautunutta, vaan myös johtajuus.

Dynaaminen toimintalogiikka kiinnittää huomiomme siihen, että jokaisessa systeemissä on oma sisään rakennettu potentiaalinsa, jota on oikeissa olosuhteissa ja oikeanlaisella toiminnalla mahdollista hyödyntää. Mekaanisen ajattelun mukaan systeemin komponentit – eli vaikkapa organisaation jäsenet – voidaan valjastaa toteuttamaan ennalta asetettuja päämääriä johtamis- ja kontrollijärjestelmien tuella. Tietyissä olosuhteissa ja tietyin edellytyksin systeemi kykenee kuitenkin organisoitumaan itsestään, eli tuottamaan kokonaan uusia fyysisiä, sosiaalisia ja mentaalaisia rakenteita, jotka eivät ole vain looginen kehitysaskel nykyisestä, vaan innovaationomainen siirtymä.

Innovatiivisen kehittämisen – ja siten myös organisaatioiden kilpailukyvyn salaisuus – on paljolti siinä, opitaanko itseorganisoitumista hyödyntämään vai tuhlaantuvatko mahdollisuudet liiallisen kontrollin kahleisiin. Joissain olosuhteissa kaaos tuottaa pelkkää hajaannusta, kun taas toisenlaisissa olosuhteissa se voi tuottaa kestäviä muutoksia ja innovaatioita. Yksi innovatiivisuuden perusedellytys on organisaation kyky kestää uhkaa omia valta- ja ajatusrakenteitaan vastaan. Vallitsevan olotilan kyseenalaistaminen ja avoimuus uusille mahdollisuuksille on sekä yksilö- että organisaatiotasolla erittäin suuri haaste.

Itseorganisoitumiseen perustuva prosessi vaatii siihen osallistujilta paljon. Ensinnäkin on kestettävä epävarmuutta, joka syntyy alkuvaiheen hämmennyksestä. Jos ratkaisua ruvetaan pakottamaan esiin ennen aikojaan, itseorganisoituminen – ja sen mukana uudet ratkaisut tai innovaatiot – jää tapahtumatta. Toisaalta itseorganisoituminen vaatii myös sitä, että avoimet aikaikkunat osataan hyödyntää. On kyettävä hylkäämään hyvätkin aihiot, ja sen mukana suurin osa tehdystä työstä, tekemään ratkaisu ja etenemään sen mukaan. Ratkaisut tällaisessa prosessissa eivät synny äänestämällä, vaan kommunikoimalla: yleensä aineisto puhuu itse puolestaan ja alkaa omaehtoisesti organisoitua siten, että seuraavat askeleet tai uudet mahdollisuudet alkavat hahmottua. Yksilön omassa luovassa työskentelyssä tämä vaihe kiteytyy usein oivalluksen hetkeen – ahaa-elämykseen – jolloin ratkaisu ikään kuin pulpahtaa esiin omasta voimastaan. Se näyttää tulevan tyhjästä, mutta sitä on aina edeltänyt laaja, tietoinen ja alitajuinen informaation keruu ja käsittely. Historiaan on kirjattu

monia tällaisia oivalluksen hetkiä, esimerkiksi matemaatikko Pascalin kerrotaan työskennelleen siten, että hän makasi aamuisin pitkään vuoteessaan pohtien erilaisia ongelmia. Usein hän ponnahti yhtäkkiä ylös huudahtaen ”Minulla on se! Minulla on se! En vain tiedä vielä, miten pääsen siihen!”

Yrityksissäkin on opittava kiinnittämään huomiota mikrotason vuorovaikutukseen – eli siihen, miten ihmiset käsittelevät asioita keskenään. Juuri kommunikaatio organisoii ihmiset tavoitteiden ja intressien ympärille, kumuloii osaamista ja luo toimivia innovaatioympäristöjä. Ja juuri kommunikaation kautta tieto organisoituu itsestään uusiksi ideoiksi ja uudelleenlaisiksi toiminnaksi. Se, millaiseen vuorovaikutukseen organisaatiossa kyetään, määrittää samalla organisaation mahdollisuudet uudistumiseen, radikaaliin muutokseen ja innovaatioon.

Katkelma kirjasta *Pirjo Ståhle & Markku Wilenius: Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. 2006. Edita.*