

## Eija Mäkirintala

*FT Eija Mäkirintala on Altonova Oy:n toimitusjohtaja. Hän toimii luovuuden ja huippusuorituksen valmentajana sekä uuden aallon Business Coachina. Eija väitteli ensimmäisenä Suomessa coachingista lokakuussa 2008 (Helsingin Yliopisto). Hän on kehittänyt uudentyyppisen ammatillista huippusuoritusta ja hyvinvointia yhdistävän valmennusmallin, johon on sisäänrakennettu luova perusote. Tämä artikkeli perustuu Eijan uuteen kirjaan Luova ote huippusuoritukseen – resonanssi ratkaisee (2011, Talentum). Kirjassaan hän kuvaa tulevaisuuden menestyjän itsensä johtamisen ja vaikuttamisen taitoja sekä miten niitä voi kehittää.*



---

## Luova ote huippusuoritukseen – ketterästi yksin ja yhdessä

Keskustelin taannoin erään kouluttajatahon kanssa siitä, millä tavoin kohdenneet valmennukset innostavat ihmisiä osallistumaan. Esittelin heille lempikäsitteeni ”intohimokvaliteetti” ja kuvailin, miten kansainväliseen maineeseen nousseet arkkitehti Alvar Aalto ja säveltäjä Joonas Kokkonen ovat kiteyttäneet tähän käsitteeseen luovan työn perusolemuksen.

Kouluttajataho pudisteli päätään epäuskoisena. Heidän mielestään taiteilijat ovat luku erikseen. Meidän muiden tavallisten tallaajien elämässä intohimo ja työ eivät mahdu samaan lauseeseen, he kilvan vakuuttelivat. En ollut uskoa kuulemaani – mielestäni intohimo liittyy alalla kuin alalla huippulaadun tekemiseen, on sitten kysymys perushoitajasta, projektipäälliköstä tai toimitusjohtajasta.

Mieleeni jäi kuitenkin kaiheartamaan kysymys, voisiko kouluttajataho olla oikeassa? Olemmeko teknokraattiyhteiskunnassamme unohtaneet intohimon ja sen mukanaan tuoman positiivisen energian ja yhdessä tekemisen meiningin? Keskitymmekö liikaa substanssiosaamisemme kehittämiseen ja unohtamme, mikä sytyttää ihmiset huippusuoritukseen?

Vastauksen pohdinnalleni sain parin päivän kuluttua. Selailin paikallisen lehden rekrytointisivuja, kun silmiini hyppäsi kissakokoisin kirjaimin ”INTOHIMO”. Suureksi yllätyksekseni huomasin, että asialla oli maailmanlaajuinen tilintarkastusasiantuntijaverkosto, joka haki lähes kymmentä alansa asiantuntijaa peräänkuuluttamalla intohimoa taloushallintoon. Wau!

Tässä se on, ajattelin. Intohimo toimii ammatillisen huippusuorituksen moottorina – toimialasta riippumatta.

Luovuus ja intohimo ovat ajankohtaisia aiheita kaikkialla työelämässä. Johtamisen suuri nimi Gary Hamel toteaa, että *tulevaisuuden yritysten menestys perustuu 60 prosenttisesti intohimoon ja luovuuteen*. Sen sijaan tottelevaisuuden osuus on nolla prosenttia tässä arvomuodostusyhtälössä.

Luovuustaidot kuuluvat tulevaisuuden menestyjän perustaitoihin. Yhteiskunta tarvitsee yhä enemmän oma-aloitteiseen ongelmanratkaisuun kykeneviä toimijoita: on osattava aktiivisesti poiketa kulu-neilta poluilta ja luoda uusia.

Pyrin tässä artikkelissani avaamaan, miten huippusuoritusta voi kehittää tämän hetkisen osaami-sen tasosta tai toimialasta riippumatta. Aloitan kuvailemalla huippusuorituksen ja hyvinvoinnin sym-bioosia. Yhteistä huippusuoritusta lähestyn itsensä johtamisen ja arvostavan vuorovaikutuksen kautta. Seuraavaksi pyrin valottamaan, miksi luovaa otetta ja ketteryyttä tarvitaan. Lopuksi pureudun hyvän fiiliksen perustavanlaatuisen rooliin huippusuorituksessa.

## Huippusuoritus lepää hyvinvoinnin jalustalla

Huippusuoritus tarvitsee hyvinvointia tuekseen. Jatkovaa ammatillista huippusuoritusta on vaikeaa, el-lei mahdotonta, pitää yllä ilman henkilökohtaista hyvinvointia. Yhtälö toimii myös toisin päin: onnis-tumisen kokemukset vahvistavat hyvinvointiamme. Näin ajatellen huippusuoritus ja hyvinvointi elävät symbioosisa, ne ovat onnistumisen strategiset kumppanit.

Huippusuorituksella tarkoitan sitä, että ihminen kykenee ja haluaa vapaaehtoisesti antaa parastaan – molempia tarvitaan. Voi olla, että vaikka ihmisellä olisi motivaatio kohdallaan, hän ei muista syystä kyke-ne antamaan parastaan. Ehkä hänellä ei ole tarvittavaa osaamista, hänellä on muita sitoumuksia tai muut olennaiset resurssit puuttuvat, vaikka halua löytyy. Voi myös käydä päinvastoin. Kaikki muu onnistumi-seen tarvittava on olemassa, mutta ihminen ei syystä tai toisesta motivoitu tehtävään – ei huvita, ei saa itseään kiinnostumaan, halu uupuu. Huippusuoritukseen tarvitsemme sekä halua että kykenevyyttä.

Vapaaehtoisuus viittaa sisäiseen motivaatioon, siihen, että ihminen itse innostuu tehtävästä. Aino-astaan ulkoisen motivaation (esimerkiksi palkkioiden) varassa toimiva ihminen uupuu nopeasti ja te-keminen alkaa helposti tuntua raskaalta, ehkä jopa vastenmieliseltä. Tällöin oman parhaan antaminen on vaikeaa. Velvollisuuden- ja vastuuntunto voivat kyllä auttaa saattamaan tehtävän loppuun, mutta aito innostuminen ja tekemisen ilo puuttuvat. Ja kun kipinä puuttuu, jää tekemisen tulos helposti keskiver-totasolle.

Henkilökohtainen hyvinvointi tarkoittaa ihmisen omaa kokemusta asiasta ja se voi vaihdella ihmi-sestä ja tilanteesta toiseen. Usein siihen yhdistetään hyvän elämän eläminen, hallinnan tunne ja tasapai-no esimerkiksi työn ja perheen tai työn ja vapaa-ajan välillä.

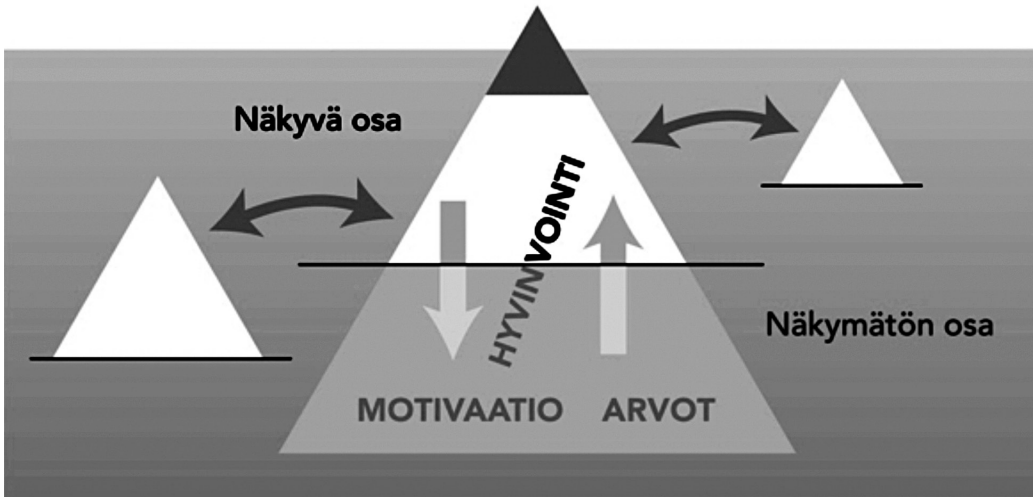
Liikumme henkilökohtaisten arvojen maailmassa. Ihminen on tutkitusti tyytyväisin elämäänsä sil-loin, kun hän tuntee toimivansa hänelle tärkeiden ja merkityksellisten asioiden parissa. Asioiden, jotka hän itse syvällä sisimmässään kokee oikeiksi ja tärkeiksi. Ei sellaisten, jotka joku muu on tärkeiksi mää-ritellyt, vaan asioiden, jotka tekevät omasta elämästä elämisen ja työstä tekemisen arvoista.

Työelämän yksi suurista haasteista on löytää riittävä yhteinen arvovyöhyke yksilöiden ja organisaati-on tavoitteiden välille. Jos tällaista ei löydy, yksilön motivaatio katoaa ja hänen on vaikea antaa parastaan työssään. *Kun arvot kohtaavat, yksilöt ovat yhdessä valmiit toimimaan yhteisesti tärkeiksi koettujen pää-määrien saavuttamiseksi.* Syntyy kollektiivinen innostus, hyvä fiilis ja huipputulokset.

Kun ihminen kokee edistävänä hänelle tärkeitä asioita, vaikuttaa se hänen motivaatioonsa ja hyvin-vointiinsa myönteisesti. Hänen perusvireensä on kuin itsestään positiivinen vastoinkäymisiäkin kohda-nessa. Ja vaikka hän joka aamu ei hymyssä suin heräisikään, hänen on huomattavasti helpompi hakeutua päivän mittaan hyvään sisäiseen tilaan arvo- ja motivaatiopohjan tukiessa tekemistä.

Sisäinen tila – se, miltä itsestä tuntuu juuri nyt – on sekä huippusuorituksen että luovan otteen yti-messä. Tavoitteena on, että oppisimme hakeutumaan kohti sellaista sisäistä tilaa, jossa jokainen hetki tuntuisi mielekkäältä ja tarkoituksenmukaiselta. Optimaalisessa vireystilassa meidän on helpompi huo-mata tilanteessa aukevat mahdollisuudet, oivaltaa vaihtoehtoiset tavat toimia ja tarttua ketterästi niihin siten, että ne auttavat meitä saavuttamaan tavoitteitamme. Jatkuvan ammatillisen huippusuorituksen kannalta virittäytymisen taito on olennainen. Onneksi tätä taitoa voi oppia.

# Huippusuoritus



Kuva 1. Huippusuoritus ja hyvinvointi

Huippusuorituksen ja hyvinvoinnin symbioosia voi havainnollistaa jäävuorikuvion avulla. Jäävuoren huippu symboloi jokaista käsillä olevaa hetkeä – myös sellaisia ainutkertaisia hetkiä, jolloin haluamme antaa parastamme. Jäävuoren huipun alapuoleiseen osaan kuuluu kaikki muu elämässämme: esimerkiksi motivaatiomme ja hyvinvointimme, jotka molemmat kumpuavat arvopohjastamme. Jäävuoren eri osat, huippu ja sen alapuoleinen osa, ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Olemme osa suurempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat toiset ihmiset. Ihmiset vaikuttavat meihin ja me vaikutamme toisiin ihmisiin. Tätä ilmiötä kuvaa ison jäävuoren oikealla ja vasemmalla puolella sijaitsevat pienemmät jäävuoret.

Vain osa jäävuoresta on näkyvissä. Jäävuoren toimintaan liittyy paljon sellaista, joka on niin meille itsellemme kuin toisille ihmisille vain heikosti havaittavissa tai kokonaan näkymättömissä.

Jäävuoren huippu (käsillä olevat hetket) tarvitsee koko ekosysteemiä tuekseen – sekä jäävuoren huipun alapuoleista osaa että toisia jäävuoria. Jäävuoret luovat yhdessä alati liikkeessä olevan systeemin, jossa me elämme ja toimimme. Kun systeemin eri osien keskinäinen suhde toimii, tukee se mielekästä ja tuloksellista tekemistä win-win-periaatteen mukaisesti.

Otetaan esimerkkinä oma työhyvinvointimme. Työhyvinvointiimme ei vaikuta ainoastaan se, miten hyvin osaamme itse johtaa itseämme ja hyvinvointiamme. Merkittävässä roolissa ovat myös organisaatiomme prosessit, rakenteet ja johtamiskäytännöt – näiden tulisi tarjota sellainen maasto (ekosysteemi), joka mahdollistaisi oman itsemme ja hyvinvointimme johtamisen. Jos esimerkiksi työkuorma on jatkuvasti kohtuuton tai osallistuminen yöpalaveriin oletusarvo, omasta hyvinvoinnista huolen pitäminen on haastavaa. Tällaisessa tilanteessa itsensä johtamisen voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että ottaa esimiehen kanssa asian puheeksi, vaikka tämä ei ehkä vallitsevaan käyttäytymisparadigmaan tuntuisi kuuluvan.

Johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi ei ole hattu, joka laitetaan kerran viikossa puoleksi tunniksi päähän, jotta voidaan johtaa ”työhyvinvointia”. Se on perusasenne työn tekemiseen ja niihin ihmisiin, jotka tekevät tätä työtä. Ihmisiä ja heidän työpanosta arvostavan asenteen tulisi näkyä kaikessa johtajan sanomisessa ja tekemisessä vuoden jokaisena päivänä. Se tulisi myös välittyä tavassa, jolla organisaatiossa toimitaan – puhun rakenteista ja prosesseista, jotka ohjaavat ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla.

Työhyvinvoinnin vahvistamiseen ei välttämättä tarvita uusia ”-ismejä” tai ”sirkustemppejuja”. Jo pe-

rusasioita kuntoon laittamalla saataisiin monilla työpaikoilla merkittävää parannusta aikaan.

Oikeudenmukaisuus, luottamus – kunnian palauttaminen näille käsitteille konkreettisella tekemisen tasolla voisi muodostaa oivallisen lähtökohdan ja tuoda paljon kaivatun työrauhan organisaatioihin. Aloittoa voidaan myös minimoimalla kaikki ne työt, jotka eivät luo asiakkaalle arvoa.

## **Yhteinen huippusuoritus... ...lähtee itsensä johtamisesta**

**Toiminnan peruseriaatteena on auttaminen – sekä itsensä että muiden.**

### **AUTA, ÄLÄ HÄIRITSE**

Opin tämän toimintaa ohjaavan periaatteen soittaessani opiskeluaikoinani Sibelius-Akatemian kapellimestariluokan harjoitusorkesterissa eli kapubändissä. Tämän orkesterin kanssa monet sittemmin maailmanmaineeseen yltäneet kapellimestarit harjoittelevat johtamista. Luokan professorina toimi Jorma Panula, yksi alan arvostetuimmista suomalaista oppi-isistä.

Panulan mukaan kapellimestarin tehtävä on luoda puitteet, joissa orkesteri voi ilta illan jälkeen yltää musiikilliseen huippusuoritukseen. Kapellimestarin ensisijainen tehtävänsä ei ole hänen oman egonsa pönkittäminen vaan orkesterilaisten auttaminen – kapellimestari auttaa omien instrumenttiansa huippuasiantuntijoita loistamaan yhdessä. Musiikki on missio, visio ja tavoite: soivan lopputuloksen onnistuminen määrittää kaiken muun. Yhtä paljon kuin tekemistä kapellimestarius on pidättäytymistä sellaisesta tekemisestä, joka ei auta vaan haittaa yhteisen huippusuorituksen syntymistä. Tätä kaikkea on hyvä orkesterin johtaminen.

Kapubändissä opin myös huonosta johtamisesta. Kapellimestariluokalle järjestettiin pääsykokeet, jossa kokelaat joutuivat ehkä ensimmäistä kertaa elämässään johtamaan elävää sinfoniaorkesteria. Monet pyrkijöistä eivät koskaan aiemmin olleet päässeet kokeilemaan, miten elävistä ihmisistä koostuva ammatillinen yhteisö reagoi heidän musiikilliseen johtamisviestintäänsä. Panula painotti meille orkesterilaisille, ettemme korjaisi kapellimestarikokelaiden mahdollisia johtamisvirheitä omassa tekemisessämme. Päinvastoin! Meidän tuli soittaa juuri niin kuin meitä johdettiin – soittaa piano (hiljainen kohta) fortana (kovaa), jos niin eleillä näytettiin, ja hidastaa kapellimestarin sivunkäännön yhteydessä, jos hänen lyöntinsä tuolloin vahingossa hidastui... Toisin sanoen oma järjenkäyttö oli kielletty. Kyllä oli vaikeaa! Aivan kuin väkisin olisin halunnut korjata johtamisen virheet oman työni kautta. Uskon, että monelle kapellimestarikokelaallekin omien johtamisvirheiden peilautuminen orkesterista moninkertaisena tuli yllätyksenä – ja melkoisena oppituntina.

Tämän esimerkin jälkeen sitä voi vain pohtia, kuinka paljon työelämässä ja organisaatioissa ylipäätään menee voimia ja aikaa johtamisvirheiden korjaamisiin. Millaisia tuloksia voitaisiinkin saada aikaan, jos tämäkin energia käytettäisiin tuottavaan toimintaan?

Kannattaa kuitenkin muistaa, että johtajatkin ovat ihmisiä ja että ihmiset ovat halutessaan oppivia. Kukaan meistä ei synny valmiina. Tämä johtaakin kysymykseen, miten monen organisaation kulttuuri tarjoaa riittävästi tilaa johtajan oppia. Löytyykö esimerkiksi tilaa oivaltaa, miten oma vuorovaikutus- ja kommunikaatiotyylly otetaan organisaatiossa vastaan? Tilaa ylipäätään korjata omaa toimintaa?

Joko teidän organisaatiossanne on ”kapubändi” johtamisen harjoittelua varten?

Aivan ensimmäiseksi johtaja johtaa itseään. On tärkeää, että johtaja oppii ymmärtämään, mitä hänen tapansa toimia saa aikaan hänen ympäristössään – millaisia tuloksia, millaisia reaktioita. Peileiksi

itsensä johtamiselle johtaja tarvitsee toisia ihmisiä. Johtajalle tulisi tarjota mahdollisuus nähdä ja oivaltaa, miten hänen toimintansa ja siihen sisältyvät ”virheensä” peilautuvat moninkertaisena työyhteisön toiminnan kautta organisaation tuloksessa; sivuja kääntäessä lyönti hidastuu tai viestitään ”kovaa”, vaikka tarkoitetaan ”hiljaa”. Epätarkoituksenmukainen johtaminen näkyy organisaation tuloksessa siitakin huolimatta, että työyhteisö käyttäisi omaa järkeään ja pyrki korjaamaan johtamisen virheitä omassa toiminnassaan.

Itsensä johtamisen taito ei rajoitu johtajiin. Kaikkien työyhteisön jäsenien tulisi kyetä ohjailemaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tekojaan – sekä ymmärtää oman käyttäytymisen vaikutus toisiin ihmisiin. Esimerkiksi se, mitä minun huono valmistautumiseni ja alituinen myöhästelyni palaverista saa aikaan, vaikka se talon tapa olisikin. Tai se, että epävarmoina aikoina huomioni on suuntautunut enemmän työpaikkani säilyttämiseen liittyvään toimintaan kuin itse työtehtäväni suorittamiseen.

Jokainen jäsen vaikuttaa omalta osaltaan yhteisen tekemisen meininkiin puheidensa ja tekojensa kautta. Emme ehkä tule aina ajatelleeksi, että jokainen tekemme joko ylläpitää vallitsevaa kulttuuria (tekemisen tapaa) tai pyrkii muuttamaan sitä.

Joskus *isokin muutos voi lähteä liikkeelle siitä, että yksi yksilö päättää toimia toisin* – minä otan palaverit vakavasti ja ryhdyn käyttäytymään sen mukaisesti: valmistaudun hyvin, tulen hyvässä sisäisessä tilassa paikalle ajoissa ja keskityn tehokkaaseen tekemiseen arvostavan vuorovaikutuksen halliten.

Erään kansainvälisen yrityksen myyntijohtaja päätti kokeilla hyvän sisäisen tilan vaikutusta maanantaiamuun ”harmaisiin” johtoryhmäpalavereihin. Ensin muut palaveriin osallistujat olivat ihmeissään, hän kertoi. Sitten hyvä tilani tarttui muihin ja ei aikaakaan kun koko johtoryhmä keskusteli innostuneena oikeista asioista. Saimme paljon hyvää aikaan tässä palaverissa, hän totesi tyytyväisenä. – En olisi ikinä uskonut, millainen vaikutus näin pienellä asialla voi olla, ellen olisi itse kokeillut, johtaja jatkoi ja kertoi aikovansa jatkaa tällä tiellä.

Yhteinen huippusuoritus lähtee siitä, että jokainen yksilö johtaa itseään ja omaa huippusuoritustaan: hän haluaa ja kykenee antamaan parastaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

## ...ja puhkeaa kukoistukseen arvostavan vuorovaikutuksen avulla

Menestyvässä organisaatiossa huippusuoritusta ei tarvita vain johtajilta ja valituilta avainhenkilöiltä – tai jalkapallojoukkueessa vain päävalmentajalta ja tähtihyökkääjiltä. *Ratkaisevaa menestyksen kannalta ei ole vain yksittäisten yksilöiden onnistuminen, vaan kaikkien onnistumista tarvitaan.*

Jatkuvan yhteisen huippusuorituksen edellytys on riittävän hyvin toimiva vuorovaikutus. Tämä lähtee siitä, että yhteisen tavoitteen saavuttaminen on meille kaikille tärkeää ja ymmärrämme tarvitsevamme toisiamme tämän tavoitteen saavuttamisessa. Taso yksi.

Seuraavalle vuorovaikutuksen tasolle päästäksemme meidän tulee aidosti haluta ymmärtää toisiamme – olemme myös valmiit menemään omalle epämukavuusalueellemme tähän päästäksemme. Pyrimme astumaan toisen ihmisen ”mökkasiineihin” ja kehittämään tätä taitoa jatkuvasti. Ja vaikka emme itse aina osaisi samaistua toisen ihmisen kokemukseen, uskomme, että se on hänelle aito ja tosi. Emme myöskään arvota toisen ihmisen kokemusta oikeaksi tai vääräksi, hyväksi tai huonoksi omista lähtökohdistamme käsin. Näin erilaiset subjektiiviset kokemukset rakentavat rinnakkaisten kokemusten maailmaa, ilman että toinen olisi oikeampi tai aidompi kuin toinen.

Viisaasti hyödynnettynä erilaiset subjektiiviset kokemukset tarjoavat mahdollisuuden ainutlaatuisen ja monipuolisen toimintamallin kehittämiseen. Ilmiö liittyy ”erilaisuuden”, ”moninaisuuden” tai ”monikulttuurisuuden” ymmärtämiseen – ja hyödyntämiseen. Tällaisessa ympäristössä hyvä fiilis, innovatiivisuus ja luovuus tutkitusti kukoistavat.

Omaan huippusuoritukseen tarvitsemme omien vahvuuksiemme tunnistamista ja niiden systemaattista hyödyntämistä. Kun haluamme saada yhteistä huippusuoritusta aikaan, on keskeistä tunnistaa, mistä kanssaihmisemme syttyvät ja milloin he ovat parhaimmillaan. Joukkueurheilun parissa olen

kuullut sanottavan, että hyvä pelaaja osaa käyttää omia vahvuuksia hyväkseen, mutta kehittyäkseen huippupelaajaksi, hänen on opittava hyödyntämään myös toisten pelaajien vahvuuksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Huippusuorittamisen ilo ja onnistumisen kokemus kuuluu kaikille ja näin onnistumisesta tulee joukkueläji.

Voisiko edellä kuvattua ”vahvuuksien hyödyntämisen” periaatetta soveltaa vielä tietoisemmin organisaatiossasi – esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja tavoiteasetannan yhteydessä?

Yhteinen huippusuoritus saadaan aikaan arvostavan vuorovaikutuksen avulla. Tästä syntyy positiivinen energia, sellainen yhteisen tekemisen meininki, joka kantaa haasteidenkin ylitse.

## **Luova ja ketterä ote – välineitä tavoitteen saavuttamiseksi**

Taiteilijalle luovuus on keskeinen työväline. Hän tarvitsee luovuutta taiteellisen lopputuotoksen, taideteoksen, aikaansaamiseksi. Luovuuden avulla taiteilija voi tehdä työnsä paremmin.

Sama pätee meihin muihin, myös meitä muita luovuus auttaa tekemään työmme paremmin. Se voi näkyä pieninä parannuksina siihen, miten jonkin asian voisi tehdä fiksummin – säästäisi aikaa tai väivaa, olisi mielekkäämpää ja tuottaisi paremman lopputuloksen. Arkisimmillaan luovuus on oman työn kehittämistä.

Keskustelin taannoin erään toimitusjohtajan kanssa työperäisestä luovuudesta. Hän totesi, ettei luovuutta pidä sotkea organisaation joka tasolle, mitä siitäkin tulisi. – Tarkoittaako tämä sitä, ettei halua ihmisten kehittävän omaa työtään, kysyin.

Luova ote ei tarkoita jotain päälle liimattavaa ylimääräistä kivaa, jota voi tarvittaessa viljellä juhlapuheisiin. Se ei ole hassun hauskaa puuhailua tiimipäivänä. *Luova ote viittaa ihmisen kokonaisvaltaiseen perusvalmiuteen ajatella ja toimia joustavasti tavoitteiden saavuttamiseksi* – luovuutta hyödynnetään myös itse tavoitteiden asettamisessa.

Nykyisessä työelämässä sääntöjen tai ohjeiden uskollinen ja pikkutarkka noudattaminen harvoin riittää. On ymmärrettävä, milloin ja miten tilanteet muuttuvat, ja osattava reagoida niihin tarkoituksen mukaisella tavalla. Tähän tarvitsemme luovuustaitoja ja ketterää ajattelua.

## **Luova toiminta ja luovuustaidot**

Luovien ja vähemmän luovien ihmisten välillä on tutkimusten mukaan ainakin yksi merkittävä ero: heidän käsityksensä omasta itsestään ja omasta luovuudestaan. Luovat ihmiset ajattelevat olevansa luovia ja antavat itselleen vapauden olla luovia. Vähemmän luovina itseään pitävät ihmiset eivät ajattele luovuutta eivätkä anna itselleen mahdollisuutta keksiä mitään uutta (olla luovia).

Pätevän luovuusvalmennuksen on todettu lisäävän luovuutta. Jään pohtimaan, lieneekö kysymys siitä, että ihmisten käsitys omasta luovuudesta muuttuu myönteiseen suuntaan vai siitä, että heidän luovuustaitonsa lisääntyvät – vai ehkä molemmista?

Luovaan toimintaan tarvitsemme luovuustaitojen lisäksi substanssiosaamista ja sisäistä motivaatiota.

Ihmisen sisäinen motivaatio, into ja sitkeys tutkia asetettua kysymystä tai ongelmaa toimii lähtökohdana luovuudelle. Siitä on paljon tutkimustietoa, että luovuus vähenee, kun ihmisten huomio on suuntautunut enemmän tulokseen kuin itse kysymykseen.

Luovuus tarvitsee huomiota suuntaavia ja ohjaavia reunaehtoja. Mitä vain, miten vain, kenelle tahansa ja milloin ikinä ei yleensä toimi luovan inspiraation lähteenä. Se tarvitsee kiehtovan kysymyksen tai innostavan haasteen muusakseen. Joidenkin mielestä myös ajalliset takarajat voivat joskus toimia myönteisessä mielessä luovuuden katalysaattoreina.

Luova ajattelu sujuu parhaiten siihen sopivassa mielentilassa. Usein tällaiseen mielentilaan virittäytyminen tapahtuu spontaanisti eikä asiaan tule kiinnittäneeksi sen kummemmin huomiota. On kuitenkin tilanteita, jolloin on hyödyllistä osata tietoisesti hakeutua luovaan tilaan, johtaa omaa sisäistä virittäytymistään.

Ihmiset ovat erilaisia ja niin ovat heidän keinonsakin virittäytyä luovuudelle edulliseen sisäiseen tilaan. Usein tähän liittyy tietty fyysinen ympäristö. Varsinkin suomalaisilla luovuus tuntuu viriävän aivan kuin itsekseen luonnon parissa – metsässä, rannalla tai vaikka omalla mökkilaiturilla. Myös saunominen tai liikunta katalysoivat luovaa ajattelua. Toisille ideaali ympäristö on urbaani, ja se löytyy kaupungin kahviloista, kaduilta tai kirjastoista. Fyysisen ympäristön lisäksi myös suhde sosiaalisuuteen vaihtelee. Kun joidenkin on ehdottomasti saatava olla yksin täydellisessä hiljaisuudessa, on toisten luovuudelle edullista häly ja muiden ihmisten läsnäolo, ehkä peräti luovan ajatteluprosessin jakaminen muiden kanssa. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että mitä enemmän oppii virittäytymään luovaan tilaan, sitä paremman mahdollisuuden tarjoaa uusien ideoiden ilmaantumiselle mielen pintaan.

Luova ongelmanratkaisu edellyttää monipuolista ja moniulotteista ajattelua, faktataso ei yksin riitä.

Keskeisessä roolissa on intuitio. Samaa mieltä ovat myös ne lähes sata Nobel-palkittua, jotka kertovat ilmiön olevan keskeinen osa heidän työskentelyään. Intuition avulla voimme aavistaa, mihin suuntaan maailma on menossa – muutos on jo tapahtumassa, ja herkästi virittäytyneelle mielelle sen hahmot ovat havaittavissa. Puhumme myös heikkojen signaalien aistimisesta.

Kokonaiskuvan muodostaminen ja sen aavistaminen, mihin suuntaan maailma on menossa, näyttelee merkittävää roolia myös liike-elämässä menestymisessä. Microsoftin Bill Gatesista on sanottu, että teknologiaguruuden ohella hän on ennakoivan havainnoinnin mestari – hän näkee ennen muita, mitä seuraavaksi alalla kannattaa tehdä. Tosin Applen Steve Jobs ei liene hänkään ollut aloittelija intuition hyödyntämisessä ja ennakkoinnin taidossa!

Jotta työperäinen luovuus yleistyisi, on opittava ymmärtämään, millainen prosessi luovaan ajatteluun liittyy ja miten se eroaa perinteisistä toimintatavoista. *Luova ajattelu on työtä, joka ei kaikissa vaiheissaan näytä työnteloa.* Ehkä meidän kannattaisikin määritellä uudelleen, paremmin luovan tietöiden aikakauteen sopivaksi se, mitä työn tekeminen on ja miltä se näyttää ulospäin?

Uskon, että ymmärryksen lisääntymisen myötä osaisimme muokata työn tekemiseen liittyvät rakenteet paremmin luovaa otetta ja ongelmanratkaisua suosiviksi.

## Ketteryys ja valintojen tekeminen

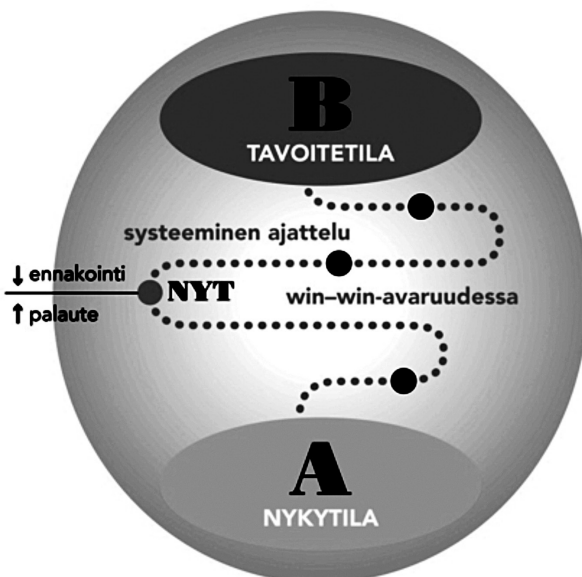
Teemme kaiken aikaa valintoja – esimerkiksi se, että nyt luet näitä rivejä, on valinta. Valintamme ovat kuin pieniä askelia, jotka joko pitävät meidät jo kulkemallamme tiellä tai johdattavat uusille reiteille.

Miten sitten tehdä näitä väistämättömiä valintoja?

Oman tavoitteen kirkastaminen on ensimmäinen askel. Mitä selkeämpi ja innostavampi tavoite (päämäärä, missio), sitä helpompi valintoja on tehdä. Vaikkei liikkeelle lähtiessään tietäisi, miten perille pääsee, löytyvät keinot matkan varrelta ja pienet askeleet johtavat perille. Yhtälö toimii myös toisin päin. Ihminen voi, kuten sarjakuvien Aku Ankka, myös maalata itsensä vähitellen nurkkaan yksittäisillä sivelten vedoilla, pienillä arjen teoilla.

Tavoitteita tai toiminnan päämäärää ei kuitenkaan kannata pitää kiveen hakattuna; sitä voi ja kannattaakin tarkistaa jatkuvasti. Ihminen ja tilanteet muuttuvat. Päämäärä, joka viime viikolla näytti optimaaliselta, ei enää näyttäydykään tässä valossa seuraavalla viikolla. Se, mikä tuntui hyvältä ja toimi eilen, ei toimi enää tänään – saati sitten huomenna.

Päämäärien ja tavoitteiden tarkoitus on tuoda hyvää energiaa omaan elämään ja sen ohikiitäviin hetkiin, ei aiheuttaa ahdistusta tai masennusta. Vaali siis päämäärätietoisuutesi ketteryyttä. Ota tavaksi tarkistaa säännöllisesti toimintasi päämäärä, välitavoitteet ja keinot. Tehkää sama organisaatiotasolla.



Kuva 2. Ketterä toiminta

Systeemisen ajattelun hyödyntäminen ketterään toimintaan lähtee siitä, että tavoite tai toiminnan päämäärä on kirkkaana mielessä. Kaikki valinnat pyritään tekemään siten, että ne vievät kohti tätä tavoitetilaa (B). Valintojen tekemisessä auttaa se, että vastaanotamme kaiken aikaa runsaasti monipuolista informaatiota (palautte ja ennakointi) niin liittyen sisäiseen kuin ulkoiseen todellisuuteen. Informaatio voi esimerkiksi liittyä siihen, miten hyvin tähänastinen toimintamme on vienyt meitä kohti tavoitetilamme (palautte). Pelkästään tämä informaation varassa emme kuitenkaan välttämättä tiedä mitä seuraavaksi kannattaisi tehdä – emmehän aja eteenpäin peruutuspeiliin katsoen. Tarvitsemme palautteen lisäksi arvioita siitä, mitä tulevaisuudessa tulee mahdollisesti tapahtumaan ja miten meidän tulisi sopeuttaa oma toimintamme siihen (ennakointi). Yhtälön onnistuminen edellyttää, että kykenemme hyödyntämään vastaanottamaamme informaatiota siten, että se ohjaa meitä tekemään valintoja päämäärämme suuntaisesti käsillä olevassa hetkessä. Ajallisesti voimme hahmottaa matkan nykyhetkestä (A) tavoitetilaan (B) koostuvaksi peräkkäisistä nyt-hetkistä. Jotta saisimme systeemisen kokonaisuuden täysimääräisesti tukemaan päämäärämme saavuttamista, on win-win -periaatteella toimiminen olennaista (win-win-avaruus).

Ihmisten johtamiseen sovellettuna ketteryys on sekä luova että kurinalainen toimintamalli. Se lähtee siitä, että johtaja osaa johtaa itseään tavoitteellisesti, omaksua uutta ja kääntää tilanteen kuin tilanteen voitoksi. Kun hän osaa johtaa itseään ketterästi, voi hän soveltaa samaa toisten ihmisten johtamiseen ja viedä organisaation toiminnan uudelle tasolle. Keskeisiä kysymyksiä ovat ”miten rakennan joustavan ja tavoitteellisen tekemisen meiningin tiimiin/organisaatioon/verkostoon?” ja ”miten saan toivotun domino-ilmion aikaan?”

Johtajalla voi olla työsarkaa edessään: jos ajattelu organisaatiossa on mekaanista ja jäykkää, ovat myös teot ja toiminta sen mukaisia.

Mekaanisuus ja jäykkyys voivat näyttäytyä erään aikamme keskeisen vitsauksen, osaoptimoinnin, hahmossa. Osaoptimointi hiipii mukaan usein silloin, kun kokonaiskuva ei ole hallussa ja kun isot tavoitteet ja päämäärät eivät ohjaa toimintaa riittävän ketterästi. Esimerkiksi, kun lyhyen aikavälin etuja optimoidaan pitkän aikavälin menestymisen kustannuksella. Tai, kun henkilökohtaiset suoritusavoitteet lyödään lukkoon pitkäksi aikaa etukäteen siten, että niiden toteuttaminen (johon ihmiset yleensä



pyrkivät parhaan kykynsä mukaan) vie organisaatiota täysin väärään suuntaan kokonaistilanteen muutuksessa toteuttamisjakson aikana.

Tällaisessa organisaatiokulttuurissa ketterien lähestymistapojen toteuttaminen ei suoralta kädeltä yleensä onnistu. Tarvitaan ensin ketterän (systemisen) ajattelun vallankumousta.

## Yhteenvedo – Hyvä fiilis on älyn korkein muoto

Substanssiosaaminen on kunnianhimoisissa suomalaisissa organisaatioissa pääsääntöisesti hyvin hallussa. Osaamista ja kompetensseja arvostetaan ja niitä päivitetään jatkuvasti. – Hyvä näin, sillä ammatillisen huippuosaamisen ytimessä on ja tulee olemaan substanssiosaaminen.

Miksi sitten ei aina yllätä huipputasolle, jos kuitenkin substanssiosaamista on riittävästi?

Yksi selitys löytynee siitä, että kovin helposti tunnumme unohtavan huippusuorituksen kolme tärkeintä elementtiä, jonka varaan kaikki muu rakentuu – hyvä fiilis, hyvä fiilis ja hyvä fiilis.

Usein tuntuu, että tätä ei voi liikaa korostaa. Vaikka hyvää fiilistä ei aina ole vaivatonta ylläpitää, kannattaa muistaa, että jatkuva huono fiilis tappaa huippusuorituksen takuuvarmasti. Huonolla fiiliksellä syntyy korkeintaan rutiininomaista ja keskinkertaista tulosta, ehkä ei sitäkään.

Kaikilla inhimillisen toiminnan alueilla huippuasiaa syntyy vain innostuksen ja halun kautta. On koettava oma ala kiinnostavaksi ja oma tekeminen niin mielekkääksi, että kaiken vaadittavan työn jakaa tehdä. Tällöin eteen tulevat haasteetkin on kuin tehty ylitettäväksi. Intohimo omaa tekemistä kohtaan auttaa, tutkimusten mukaan se on jopa edellytys. Se innostaa myös jatkuvaan laadun parantamiseen, non-stop-oppimiseen. Syntyy *intohimokvaliteetti*.

Ei ole pelkästään kivaa, että työpaikalla on kivaa. Jos ahdistaa tai ottaa päästä, ei ajattelutyö suju – varsinkaan uuden ajattelu. Tämän vahvistavat niin arkikokemus kuin tutkimustieto.

Jotta viivan alla saataisiin jatkuvasti niitä kuuluisia kovia lukuja, hyvän fiilisen tulee olla kunnossa. Hyvä fiilis ei ole pehmoilua, vaan keskeinen osa strategista johtamista ja yrityksen perustoimintaa. Johdon tehtävänä on tämänkin asian suhteen toimia suunnan näyttäjänä, asettaa selkeitä tavoitteita ja seurata ketterästi niiden toteutumista.

En suostu uskomaan, että ”huonot ajat” tarkoittavat automaattisesti sitä, että hukkaamme yhteisen tekemisen meiningin. Haastavatkin tilanteet voidaan pyrkiä hoitamaan hyvin – tai vähemmän hyvin. Kysymys on tahtotilasta ja taidosta, siitä miten luottamus halutaan ja osataan säilyttää.

Hyvää fiilistä ei voi ulkoistaa tai alihankkia, se on tehtävä ihan itse. Sinä, minä ja loppuporukka työpaikalla. Perusasioiden kuntoon laittamisella saataisiin jo paljon aikaan.

Pitäisikö etsintäkuuluttaa hyvä fiilis ja yhteisen tekemisen meininki?

Ehdotan kansallisia talkoita. Otetaan teemakuukausi ja lähdetään yhdessä vahvistamaan hyvää fiilistä organisaatioissamme ja verkostoissamme.

On aika tehdä asialle jotain. Parhaat ovat niin jo tehneet.

## LÄHDE

Mäkirintala, E. (2011). Luova ote huippusuoritukseen – resonanssi ratkaisee. Talentum. Helsinki.

