

**INNOVATIIVISUUS JA SEN
JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT JULKISEN SEKTORIN
ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2016

**Emilia Horttana
Johtaminen**

**Ohjaajat
Anna-Maija Lämsä
Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Emilia Horttana	
Työn nimi Innovatiivisuus ja sen johtajuuskäytännöt julkisen sektorin organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 17.7.2016	Sivumäärä 74
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa innovatiivisuudesta, innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä innovatiivisuuteen yhteydessä olevista johtajuuskäytännöistä suuressa suomalaisessa julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa, kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi mukailtu versio Crossanin ja Apaydinin luomasta, organisaation innovatiivisuutta kuvaavasta mallista, joka käsittää sekä innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät että innovaation ulottuvuudet.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat innovatiivisuuden näkyvyyden olevan organisaatiossa epätasaista. Innovatiivisuutta koskevaa keskustelua leimasi kriittisyys sekä epäkohtiin keskittyminen. Innovatiivisuuden pääasialliseksi merkitykseksi organisaatiossa koettiin ympäristön muutoksessa mukana pysyminen, omassa työssä innovatiivisuus toimi ensisijaisesti työmotivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Esimiesten ja organisaation johdon arvioitiin suhtautuvan innovatiivisuuteen enimmäkseen positiivisesti, mutta poikkeaviakin mielipiteitä nousi esiin.</p> <p>Organisaation rakenteellisten tekijöiden, resurssien riittämättömyyden, organisaation käytännöissä ilmenevien puutteiden, ihmisten negatiivisen suhtautumisen ja muutosvastarinnan koettiin estävän innovatiivisuutta. Kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri, kokonaisvaltainen hyvinvointi ja positiivinen asenne puolestaan nähtiin innovatiivisuutta edistävinä seikkoina. Organisaatiossa oli tunnistettavissa kahdenlaisia innovatiivisuuteen yhteydessä olevia johtajuuskäytäntöjä: yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua sekä asiantuntijuuteen luottamista.</p> <p>Mikäli innovatiivisuutta halutaan kehittää kohdeorganisaatiossa, tulisi jatkossa panostaa muun muassa innovatiivisuuden huomioivaan palkitsemisjärjestelmään, aloitteiden tekemisen helpottamiseen, ideoiden toteuttamisen tehostamiseen ja hyvään muutosjohtamiseen. Hyötyä olisi myös proaktiivisemmasta otteesta ympäristön muutoksiin, henkilöstön osallistamisesta kehitystyöhön, työhyvinvointitoiminnan parantamisesta sekä esimiesten keskuudessa vallitsevasta yhtenäisemmästä linjauksesta koskien innovatiivisuuden merkitystä ja tärkeyttä organisaatiossa.</p>	
Asiasanat	Innovatiivisuus, innovaatio, innovaatiojohtajuus, innovaatiokulttuuri, johtajuuskäytännöt, julkinen organisaatio, sisällönanalyysi
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO.....	4
	1.1 Tutkimuksen tausta	4
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	6
	1.3 Tutkimusraportin rakenne	7
2	TEORIA.....	8
	2.1 Innovatiivisuus, innovaatio ja luovuus käsitteinä	8
	2.2 Innovatiivisuus ilmiönä	9
	2.2.1 Innovaation ulottuvuudet	10
	2.2.2 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät.....	14
	2.2.3 Innovatiivisuuden vaikutukset.....	25
	2.3 Johtajuuskäytännöt.....	27
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	30
	3.1 Aineisto	30
	3.2 Menetelmä	30
	3.3 Tutkimuksen luotettavuus	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
	4.1 Innovatiivisuuden tulkinta organisaatiossa.....	37
	4.2 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys organisaatiossa sekä työssä	38
	4.2.1 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys organisaatiossa.....	38
	4.2.2 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys työssä.....	43
	4.2.3 Innovatiivisuuden vaikutukset.....	46
	4.3 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät.....	47
	4.3.1 Esimiesten ja johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen	47
	4.3.2 Innovaatiokulttuuri: estävät ja edistävät tekijät.....	51
	4.4 Innovatiivisuuteen yhteydessä olevat johtajuuskäytännöt	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	60
	5.1 Pohdinta ja päätelmät.....	60
	5.1.1 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys organisaatiossa sekä työssä	60
	5.1.2 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät.....	62
	5.1.3 Innovatiivisuuteen yhteydessä olevat johtajuuskäytännöt... ..	67
	5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	68
	LÄHTEET	69

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -työssä tarkastellaan innovatiivisuutta suuressa suomalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa. Mukaan tarkasteluun on otettu myös johtajuuskäytännöt innovatiivisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen päämääränä on lisätä tietämystä innovatiivisuudesta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä innovatiivisuuteen yhteydessä olevista johtajuuskäytännöistä julkisen sektorin organisaatiossa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Innovatiivisuus on perinteisesti mielletty yksityisen sektorin organisaatioiden kannalta merkitykselliseksi tai jopa välttämättömäksi tekijäksi. Innovatiivisuutta kuvaillaan esimerkiksi yhdeksi harvoista kestävästä kilpailuedun lähteistä, erääksi eniten organisaation selviytymistä ja menestymistä määrittävistä tekijöistä sekä kriittiseksi arvonluojaksi markkinoilla ja osakemarkkinoilla (Dess & Picken 2001; Quinn 2000; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava 2004; Salavou 2004).

Julkisella sektorilla innovaation käsite on suhteellisen tuore. Innovatiivisuus on kuitenkin myös julkisen sektorin organisaatioille tärkeä ominaisuus, vaikka näkökulma innovatiivisuuteen poikkeaaakin hieman yksityisen sektorin organisaatioiden lähestymistavasta. Julkisen sektorin organisaatioissa innovatiivisuudella ei tavoitella mahdollisimman suurta voittoa, vaan tähtäin on yhteiskunnallisten ongelmien ratkomisessa auttavissa innovaatioissa (Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 3-4).

Innovaatioiden tarve julkisella sektorilla kumpuaa yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden hoitamisesta sekä ilmeisistä kustannuspaineista. Tämän lisäksi julkinen sektori joutuu kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa yhä laadukkaampia palveluita vaativista asiakkaista. Julkisen sektorin tarjoamien palveluiden laatu vaikuttaa myös julkisen sektorin legitimitettiin. Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, ja sen mukana muuttuvat myös yhteiskunnalliset tarpeet ja tekniset mahdollisuudet. Näihin muutoksiin niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin toimivien organisaatioiden on kyettävä vastaamaan. (Lovio & Kivisaari 2010, 38; Osborne & Brown 2005, 5.)

Innovatiivisuuden on todettu vaativan organisaatiolta sellaisia rakenteita, käyttäytymistä ja toimintaa, joita voi olla vaikea yhdistää mielikuviin julkisen sektorin organisaatiosta. Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat johtajuus, organisaatiokulttuuri ja prosessi, jolla innovaatioita organisaatiossa tuotetaan (Crossan & Apaydin 2010). Innovatiivisuus edellyttää johtajuutta, jossa resurssien ja ihmisten ohjaamisen sekä kontrolloimisen sijasta toimitaan vuorovaikutteisesti ja annetaan ajattelulle tilaa. Työntekijöitä inspiroidaan yhteisellä strategialla, visiolla, missiolla sekä arvoilla, ja heitä rohkaistaan

käyttämään kykyjään ja energiaansa selkeästi ilmaistujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tärkeän lopputuloksen tavoitteluun. (Soken & Barnes 2014.) Julkisen sektorin organisaatioissa innovatiojohtajuudelle haasteita asettavat lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset, jotka rajoittavat innovatiivisuuden kohdistumaan tiukasti organisaatiolle osoitettuihin tehtäviin. Toimintaa ei ole mahdollista kehittää mihin suuntaan tahansa, vaan kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ohjaa organisaation perustehtävä. (Virtanen & Stenvall 2010, 197.)

Innovaatiot liittyvät kiinteästi muutoksiin ja uudistamiseen. Julkisen sektorin organisaatioiden kompleksisuus ja tyypilliset toimintatavat eivät ainakaan helpota muutosten ja uudistusten toimeenpanoa (Virtanen & Stenvall 2010, 198). Innovatiivisuus tarvitsee tapahtuakseen muutosvastarinnasta vapaan ilmapiirin, jossa muun muassa ideoiden esittämiseen, riskinottoon, kokeiluun ja epäonnistumiseen suhtaudutaan kannustavalla tavalla (Martins & Terblanche 2003).

Julkisen sektorin organisaatioiden innovatiivisuus ja sen edistäminen ovat tälläkin hetkellä ajankohtaisia haasteita. Vuonna 2008 Suomessa julkaisiin kansallinen innovaatiostrategia, joka edelleen ohjaa innovaatiopolitiikan toteutusta (Työ ja elinkeinoministeriö 2015). Julkisen sektorin osalta kansallisessa innovaatiostrategiassa kirjoitetaan seuraavaa: ”Tavoitetilassa innovaatiotoimintaa hyödynnetään laajasti koko elinkeinoelämän ja julkisen sektorin kehittämisessä. [...] Julkinen sektori on itse aktiivinen innovaatioiden kehittäjä, soveltaja ja käyttöönottaja. Innovaatiotoiminta perustuu monipuolisen - sekä teknologisen että eiteknologisen - tiedon, taidon ja osaamisen yhdistämiseen ja hyödyntämiseen”. (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 40.) Jotta tähän tavoitetilaan päästäisiin, on tärkeää selvittää, kuinka innovatiivisuus ilmenee julkisen sektorin organisaatioissa, ja millaiset tekijät toisaalta edistävät ja toisaalta estävät innovatiivisuutta näissä organisaatioissa.

Johtajuus on ilmiö, jota on tutkittu sekä kauan että paljon, ja näkemykset hyvästä ja tehokkaasta johtajuudesta ovat vaihdelleet vuosikymmenestä, tutkijasta ja konsultista toiseen. Jo pelkästään hakusanalla *leadership* Google tarjoaa puoli miljardia hakutulosta. Yleinen suuntaus johtajuusteorioissa on ollut johtajan piirteisiin ja käyttäytymiseen keskittymisestä kohti johtajan näkemistä ryhmän jäsenenä. Tiukasti yksilön omaisuudeksi osoitettu johtajuus on levittäytynyt vähitellen kollektiivisemmaksi käsitteeksi. Johtajuuden käsittäminen käytäntöinä jatkaa tätä kehityskulkua siirtämällä valokeilan johtajista johtajuuteen toimintana. Tutkittaessa johtajuutta käytäntöinä ollaan kiinnostuneita johtajan ja alaisen välisen suhteen sijasta siitä, miten johtajuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010.) Empiiristä tutkimusta johtajuudesta käytäntöinä on tehty vain vähän (ks. esim. Carroll, Levy & Richmond 2008; Crevani ym. 2010), joten tämän tutkimuksen yhteydessä haluttiin testata, onko innovatiivisuuteen yhteydessä olevia johtajuuskäytäntöjä mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta.

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat innovatiivisuus, innovaatiojohtaminen, innovaatiokulttuuri ja johtajuus käytäntöinä. Innovatiivisuudella tarkoitetaan organisaation taipumusta luoda uutta ja

kehittää vanhaa. Innovaatiojohtaminen käsitetään tässä työssä organisaation johdon ja esimiesten kykyinä ja motivaationa innovoimiseen. Innovatiokulttuuri taas kuvaa organisaation yleistä ilmapiiriä innovatiivisuutta kohtaan. Siihen vaikuttavat organisaation strategia, visio ja missio, organisaation rakenne ja käytännöt sekä organisaatiossa ilmenevä käyttäytyminen. Johtajuus käytäntöinä tarkoittaa johtajuuden näkemistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvina käytäntöinä ja prosesseina, joita tutkittaessa ei olla kiinnostuneita johtajista yksilöinä, vaan johtajuustyön organisoimisen syistä, keinoista ja tapahtumapaikoista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa innovatiivisuudesta ja innovatiivisuuteen yhteydessä olevista johtajuuskäytännöistä julkisella sektorilla. Tutkimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi suoritetaan empiirinen laadullinen tutkimus julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Empiirisessä tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten innovatiivisuus jäsenetään julkisen sektorin organisaatiossa?
2. Miten innovatiivisuus on esillä julkisen sektorin organisaatiossa, ja mitä merkitystä innovatiivisuudella koetaan olevan?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat innovatiivisuuteen julkisen sektorin organisaatiossa?
4. Millaisia innovatiivisuuteen yhteydessä olevia johtajuuskäytäntöjä julkisen sektorin organisaatiossa ilmenee?

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation vastuullinen innovointikyvykkyys (OVI) -tutkimushanketta varten kerättyä aineistoa. OVI-hankkeessa tutkitaan organisaatiokulttuurin eettistä vastuullisuutta, organisaation innovointikyvykkyyttä sekä esimies-alaisuhdetta.

OVI-hankkeen haastatteluaineisto kerättiin vuonna 2012 kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta: yhdestä suuresta julkisen sektorin organisaatiosta sekä kahdesta yksityisellä sektorilla toimivasta, suuresta ja keskisuuresta organisaatiosta. Tämän tutkimuksen aineistoksi rajattiin ainoastaan julkisen sektorin organisaatiossa tehdyt haastattelut, jotta tutkimuksen laajuus pysyisi pro gradu -työlle sopivana.

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa ihmisten osaamisen varaan rakentuvat asiantuntijaorganisaatiot ovat yleisiä. Asiantuntijat ovat korkeasti koulutettuja ja/tai työssään pätevöityneitä, työ on haastavaa ja ennalta-arvaamattomat tilanteet ovat työssä tavallisia. Työssä menestyminen ja yllättävistä tilanteista selviytyminen edellyttää asiantuntijoilta luovien ratkaisujen kehittämistä ja käytäntöön viemistä. (Pesonen 2007, 24-26.) Kyseisen luovuuden vaatimuksen ja julkisen sektorin organisaatioon kohdistuvien paineiden sekä rajoitusten

väläinen ristiriita on syy siihen, miksi julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio valittiin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja aineiston analysointimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi valittiin aineiston analysointimenetelmäksi, sillä pyrkimyksenä on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen, mutta selkeä ja tiivis sanallinen kuvaus yleistyksiä tavoittelematta.

Tämä tutkimus tuo aiempaan innovatiivisuutta koskevaan keskusteluun mukaan julkisen sektorin organisaation näkökulman innovatiivisuutta estävistä ja edistävästä tekijöistä. Kansallisen innovaatiostrategian mukaan myös julkisilta organisaatioilta odotetaan innovatiivisuutta, ja näiden odotusten täyttämiseksi on ymmärrettävä laaja-alaisesti organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Julkisen sektorin organisaatioiden toiminta rahoitetaan valtion varoilla, joten tällä tutkimuksella on myös yhteiskunnallista merkitystä pohdittaessa sitä, kuinka julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan vaikuttavuutta voidaan lisätä innovatiivisuuden keinoin kustannustehokkaasti, ja millä tavoin innovatiivisuutta on mahdollista hyödyntää kansalaisille parempien palveluiden tarjoamisessa. Kohdeorganisaation kannalta tutkimuksen tuottama tieto on tärkeää, mikäli innovatiivisuutta halutaan kehittää organisaatiossa. Tämä tutkimus nostaa esiin kohdeorganisaatiossa ilmeneviä kehityskohteita ja luo yleisen katsauksen organisaatioon innovatiivisuuden osalta.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti etenee seuraavasti. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, eli lukuun on koottu tutkimuksen kannalta olennaista, aiempaa tutkimustietoa tutkimuksen aiheista, innovatiivisuudesta ja johtajuuskäytännöistä. Kolmannessa luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytetty aineisto ja aineiston analysointimenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa käydään läpi aineiston analyysin avulla saavutetut tutkimuksen tulokset. Raportin viides ja viimeinen luku on varattu tutkimuksen tulosten pohdinnalle ja tarkastelulle aiemman tutkimustiedon valossa. Lisäksi viimeisessä luvussa esitetään tämän tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TEORIA

2.1 Innovatiivisuus, innovaatio ja luovuus käsitteinä

Innovatiivisuudelle ja innovaatiolle löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä. Käsitteitä käytetään joko toistensa vastineina tai ne erotetaan toisistaan siten, että innovatiivisuus nähdään abstraktimpana, toiminnallisempaan ilmiönä ja innovaatio pikemminkin innovatiivisuuden lopputuloksena.

Esimerkiksi Damanpour (1991) tarkoittaa innovatiivisuudella jollakin tavalla mitattavissa tai määritettävissä olevaa organisaation taipumusta innovointiin. Lumpkin ja Dess (1996) puolestaan hahmottavat innovatiivisuuden organisaation taipumuksena osallistua luoviin prosesseihin, uusien ideoiden tukemisena ja arvostamisena sekä kokeilemiseen kannustamisena. Nämä ominaisuudet mahdollistavat innovaatioiden synnyn. Wang ja Ahmed (2004) määrittelevät innovatiivisuuden organisaation kyvyksi tuottaa uusia tuotteita/palveluita markkinoille tai siirtyä uusille markkinoille yhdistelemällä strategisia suuntia innovatiiviseen käyttäytymiseen ja prosessiin. Antola ja Pohjola (2006, 20) puolestaan korostavat määritelmässään ihmisiä ja heidän kykyjään kuvaamalla innovatiivisuuden ”ihmisten kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen”. Deschampsin (2008, 16) mukaan innovatiivisuus on yksinkertaisesti tiedon muuntamista rahaksi.

Hautamäki (2011, 10) tiivistää innovaation hyvin konkreettiseen muotoon kuvaillessaan sen ”uudeksi hyödylliseksi asiaksi, joka on otettu käyttöön”. Myös Amabilen, Contin, Coonin, Lazenbyn ja Herronin (1996) määritelmässä korostuu innovaation konkreettisuus. Heidän mukaansa innovaatio on luovien ideoiden toteuttamista organisaatiossa. Soken ja Barnes (2014) painottavat omassa määritelmässään innovaation hyötynäkökulmaa käsittämällä innovaation itselle uuden idean sisältämien potentiaalisten etujen optimoimiseksi. Samaa mieltä ovat myös Antola ja Pohjola (2006, 20) määritellessään innovaation yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottavaksi uudistukseksi tai parannukseksi. Martins (2000; ref. Martins & Terblance 2003) tuo esille innovaation ratkaisukeskeisen luonteen kuvailemalla innovaatiota uuden ja mahdollisesti jonkin ongelman ratkaisevan idean, käytännön tai asian toimeenpanoksi. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, 22) puolestaan alleviivaavat innovaation menestystä markkinoilla määrittelemällä innovaation ”kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnetyksi uudeksi ideaksi”.

Innovaatioita ja innovatiivisuutta käsiteltäessä esiin nousee lähes aina myös käsite luovuus. Luovuus ja innovatiivisuus liittyvätkin toisiinsa, vaikka ne eivät tarkoitaakaan yhtä ja samaa asiaa. Luovuuden voidaan sanoa olevan innovatiivisuutta abstraktimpaa, sillä luovuuteen, toisin kuin innovatiivisuuteen, ei aina liity konkreettista lopputulosta (Sydänmaanlakka 2009, 88). Sydänmaanlakka (2009, 87) määrittelee luovuuden ”kyvyksi nähdä uusia

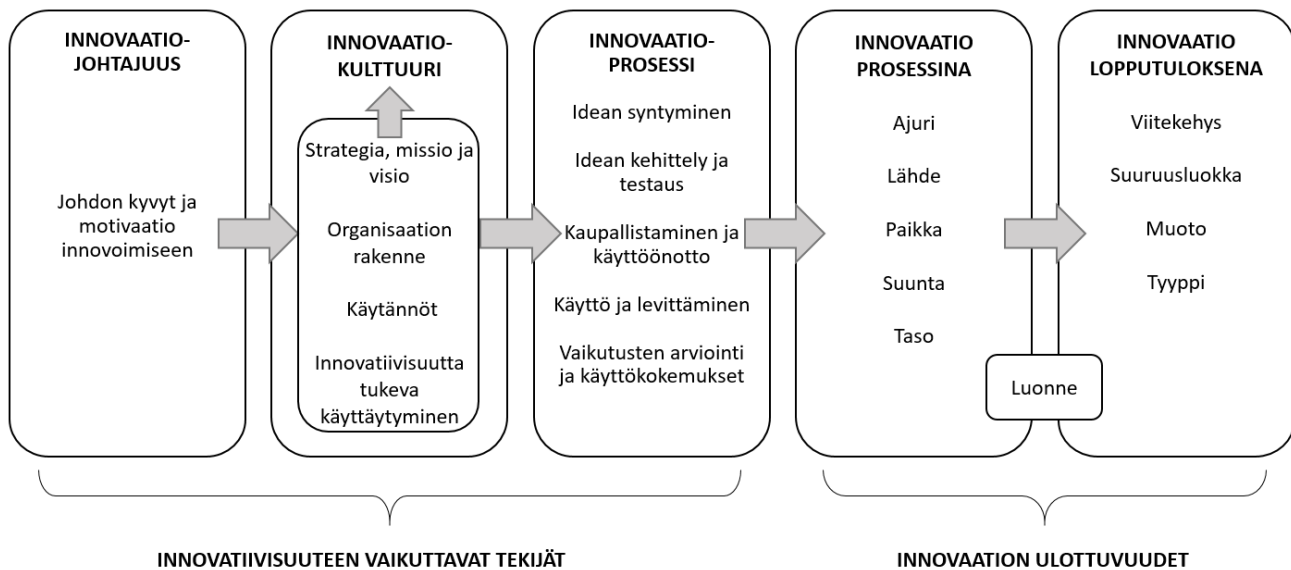
asioita uusista näkökulmista ja rakentaa siitä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa”. Sydänmaanlakka (2009, 85) mainitsee myös luovuuden kolmen i:n teorian, jonka mukaan luovuus on kyky ihmetellä, innostua ja innovoida. Amabile ym. (1996) näkevät luovuuden ainutkertaisten ja käyttökelpoisten ideoiden tuottamisena. Siinä missä innovatiivisuus käsitteenä koskettaa enimmäkseen tiimi- ja organisaatiotasoa, luovuudesta keskusteltaessa keskitytään yleensä yksilöön. Perinteisesti luovuustutkimuksessa luovuus onkin nähty lähes yksinomaan yksilön ominaisuutena (Williams & Yang 1999, 378).

Tässä tutkimuksessa noudatetaan käsitteiden luovuus, innovatiivisuus ja innovaatio käyttämisen osalta kirjallisuuden viitoittamaa linjaa. Luovuus ymmärretään kykynä tuottaa ideoita. Innovatiivisuus on hyödyllisten ideoiden kehittämistä ja toteuttamista, eli innovatiivisuus toimii edellytyksenä innovaatioiden syntymiselle. Innovaatiolla tarkoitetaan toteutettua ja käyttöön otettua, taloudellista tai muunlaista hyötyä tuottavaa ideaa.

2.2 Innovatiivisuus ilmiönä

Varhaisemmassa innovaatiotutkimuksessa organisaation innovatiivisuus on nähty enimmäkseen yksilotteisena, tiettyyn yksittäiseen organisaation sisäiseen osa-alueeseen, esimerkiksi teknologiaan, käyttäytymiseen tai tuotteisiin liittyvänä ilmiönä. Teknologiaan liittyvä innovatiivisuus voidaan määritellä organisaation halukkuudeksi luopua olemassaolevista teknologioista ja organisaation alttiudeksi omaksua uusia teknologioita. Käyttäytymiseen liittyvää innovatiivisuutta kuvaillaan muun muassa kyvyksi luoda uusia ideoita tai uudenlaisia arvonlähteitä olemassaolevien elementtien ennennäkemättömän yhdistelyn kautta. Tuotteisiin liittyvä innovatiivisuus käsitetään organisaation taipumuksena tuottaa uusia tuotteita ja palveluita markkinoille. (Kimberly & Evanisko 1981; Kitchell 1995; Stalk, Evans & Shulman 1992; Wilson, Ramamurthy & Nystrom 1999.)

Myöhemmin organisaation innovatiivisuutta kuvaamaan on kehitetty malleja, jotka yhdistävät edellä mainittuja kapea-alaisempia näkemyksiä innovatiivisuudesta moniulotteisiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi Caponin, Farleyn, Lehmannin ja Hulbertin (1992) mallissa organisaation innovatiivisuus käsittää markkinainnovatiivisuuden, strategisen taipumuksen toimia edelläkävijänä sekä teknologisen hienostuneisuuden. Innovatiivisuuden näkeminen yksilotteisen sijaan moniulotteisena ilmiönä on koettu oikeana suuntana (Subramanian & Nilakanta 1996; Wilson ym. 1999). Siksi tässäkin tutkimuksessa innovatiivisuus hahmotetaan kokonaisuutena, joka sisältää innovaation sekä prosessina että lopputuloksena, ja jossa on huomioitu myös innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät (kuvio 1).



KUVIO 1 Malli organisaation innovatiivisuudesta (mukaillen Crossan & Apaydin 2010)

Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttaa innovaatiojohtajuus, eli johdon kyvyt ja motivaatio innovoimiseen. Innovaatiojohtajuus puolestaan vaikuttaa organisaation strategiaan, missioon ja visioon, organisaation rakenteeseen ja käytäntöihin sekä innovatiivisuutta tukevaan käyttäytymiseen, joiden pohjalta rakentuu organisaation innovaatiokulttuuri. Sekä innovaatiojohtajuus että innovaatiokulttuuri vaikuttavat organisaation innovaatioprosessiin, jossa ideasta tuotetaan innovaatio. Innovaatioprosessi puolestaan määrittää innovaation ulottuvuudet eli sen, kuinka innovaatio syntyy ja millainen innovaatio on.

2.2.1 Innovaation ulottuvuudet

Innovaatio voidaan kuvailla sekä prosessina että lopputuloksena. Innovaation prosessiulottuvuudet vastaavat kysymykseen "Miten innovaatio syntyy?". Innovaatiota lopputuloksena käsittelevien ulottuvuuksien tulisi antaa vastaus kysymykseen "Mikä/millainen innovaatio on?". (Crossan & Apaydin 2010.)

Innovaatio prosessina

Crossanin ja Apaydinin (2010) mukaan innovaatiota prosessina kuvailevia ulottuvuuksia on viisi: ajuri, lähde, paikka, suunta ja taso. Sekä ajuri- että lähdeulottuvuus voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiin ajureihin kuuluvat organisaatiossa saatavilla oleva tieto ja resurssit, ulkoisia ajureita taas ovat markkinoiden mahdollisuudet sekä organisaation toimintaa rajoittavat lait ja asetukset. Wang ja Ahmed (2004) näkevät markkinamahdollisuuksien tunnistamisen ja niihin vastaamisen niin tärkeinä, että he puhuvat erikseen markkinainnovatiivisuudesta, joka voidaan käsittää sekä suoraan myynnin edistämiseen tähtäävänä toimintana (markkinatutkimus

ja mainonta) että uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisena ja uusille markkinoille siirtymisenä.

Innovaation lähteitä on kaksi: innovaation luominen tai omaksuminen. Innovaation luomisessa on pääasiallisesti kyse organisaation sisäisestä, uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämiseen liittyvästä ideoinnista, ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta. Omaksuttavat innovaatiot taas ovat saaneet alkunsa organisaation ulkopuolella. (Wolfe 1994.) Organisaatiot voivat joko luoda innovaatioita, omaksua niitä tai osallistua molempiin toimintoihin.

Innovaation paikkaulottuvuus määrittelee innovaatioprosessin laajuuden: tapahtuuko innovaatioprosessi oman organisaation sisällä, jolloin kyseessä on niin kutsuttu suljettu innovaatio vai verkostossa, jolloin puhutaan avoimesta innovaatioprosessista (Crossan & Apaydin 2010). Verkostojen rooli innovaatioiden synnyssä on korostunut jatkuvasti, sillä yhden organisaation on vaikeaa kerätä kaikki innovaatioihin tarvittavat resurssit itselleen, etenkin, kun resursseista tärkeimpänä voidaan nähdä tieto (Apilo ym. 2007, 46).

Suuntaulottuvuus huomioi sen, missä organisaation osassa innovaatioprosessi saa alkunsa, eli eteneekö prosessi organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin vai päinvastoin. Tasoulottuvuus puolestaan jakaa innovaatioprosessit yksilöllisiin, ryhmäkohtaisiin ja organisaatiotason prosesseihin (Crossan & Apaydin 2010). Crossan ja Apaydin (2010) kokevat, että näkemys innovaatiosta prosessina on jossain määrin keskeneräinen, eikä sitä ole käsitelty kirjallisuudessa läheskään yhtä perusteellisesti kuin innovaatiota lopputuloksena.

Innovaatio lopputuloksena

Innovaatiota lopputuloksena käsitteleviä ulottuvuuksia ovat Crossanin ja Apaydinin (2010) mukaan viitekehys, suuruusluokka, muoto, tyyppi ja luonne. Viitekehys määrittelee innovaation uutuuden laajuuden. Uutuuden tasoista puhuttaessa innovaatiot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: innovaatiot, jotka ovat uusia organisaatiolle, innovaatiot, jotka ovat uusia toimialalle ja innovaatiot, jotka ovat uusia koko maailmalle (Crossan & Apaydin 2010). Viitekehysulottuvuus liittyy useisiin muihin ulottuvuuksiin, esimerkiksi innovaation suuruusluokkaa käsittelevään ulottuvuuteen, joka tarkastelee innovaation uutuusarvon lisäksi sitä, kuinka innovaatio vaikuttaa organisaation liiketoimintakonseptiin ja siten myös organisaation toimintaan ja rakenteeseen (Apilo ym. 2007, 22–23).

Suuruusluokkaulottuvuus erottelee radikaalit ja vähittäiset innovaatiot toisistaan (Crossan & Apaydin 2010). Radikaaleiksi luokitellaan innovaatiot, jotka eroavat perustavanlaatuisesti jo olemassa olevista asioista ja jotka ovat todennäköisemmin alan kannalta merkittäviä (Damanpour 1991; Gopalakrishnan & Damanpour 1997). Radikaalien innovaatioiden syntyyn liittyy lisäksi usein teknologinen harppaus, ja niiden voidaan katsoa olevan järjestelmien vihollisia, sillä uutta luodessaan ne hävittävät ja syrjäyttävät vanhoja toimintamalleja (Apilo ym. 2007, 23; Hautamäki 2011, 11).

Vähittäiset innovaatiot puolestaan ilmenevät olemassa olevien käytäntöjen ja rutiinien hienovaraisempana muunteluna ja kehittymisenä. Vähittäinen innovaatio voi olla esimerkiksi tuotteiden, palveluiden ja prosessien laadun sekä tehokkuuden kehittämistä (Damanpour 1991; Hautamäki 2011, 11). Tutkijoilla ja organisaatioiden johtajilla on taipumuksena keskittyä radikaaleihin innovaatioihin vähittäisten innovaatioiden kustannuksella. Vähittäisiä innovaatioita ei välttämättä edes nähdä innovaatioina, vaikka molempien innovaatiotyyppien tavoittelemine on todettu organisaation menestymisen kannalta tärkeäksi. (Tushman & O'Reilly 1996.)

Innovaation muotoa tarkasteltaessa jako tehdään usein tuote-/palveluinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin (Crossan & Apaydin 2010). Tuote-/palveluinnovatiivisuuteen viitataan usein organisaation tarjoamien tuotteiden tai palveluiden uutuutena, omaperäisyytenä ja uniikkiutena, jota on mahdollista tarkastella joko asiakkaan tai organisaation näkökulmasta (Danneels & Kleinschmidt 2001; Henard & Szymanski 2001). Myös se, kuinka käyttökelpoisena tai hyödyllisenä kuluttajat kokevat uuden tuotteen tai palvelun, on tärkeä osa tuote-/palveluinnovatiivisuutta (Andrews & Smith 1996). Tuote-/palveluinnovatiivisuus voidaan siis määritellä markkinoille oikeaan aikaan tuotujen tuotteiden/palveluiden uutuutena ja tarkoituksenmukaisuutena (Wang & Ahmed 2004). Tuote-/palveluinnovatiivisuus on organisaation kannalta perusteltua, sillä innovatiiviset tuotteet ja palvelut tarjoavat mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa tai laajentaa sitä uusille markkina-alueille. Merkittävien innovaatioiden avulla organisaation on myös mahdollista saavuttaa johtava asema kilpailluilla markkinoilla. Alalle pyrkiviä uusia tulokkaita merkittävät tuote-/palveluinnovaatiot auttavat saamaan jalansijaa markkinoilla. (Danneels & Kleinschmidt 2001.)

Prosessi-innovatiivisuutta pidetään joissakin tutkimuksissa osana teknologiainnovatiivisuutta (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas 1994). Wang ja Ahmed (2004) kuitenkin kokevat, että teknologiainnovatiivisuus sisältyy joko tuoteinnovatiivisuuteen uusien tuotteiden ainutlaatuisen teknologisen sisällön muodossa tai prosessi-innovatiivisuuteen teknologian edistymisen seurauksena syntyneiden innovaatioiden hyödyntämisen muodossa. Prosessi-innovatiivisuuden voidaan siten katsoa sisältävän sekä uusien tuotantomenetelmien käyttöönoton, uudet johtamisen menettelytavat että uudet teknologiat, joita käytetään tuotanto- ja johtamisprosessien parantamiseen. Prosessia innovaatiomuotona ei tule sekoittaa innovaation näkemiseen prosessina. Organisaation sisäiset ideointi- ja ongelmanratkaisuprosessit voivat kylläkin johtaa lopputulokseen, joka on muodoltaan prosessi-innovaatio, esimerkiksi uusi tapa tuottaa vaahterasiirappia tai myöntää luottokortteja. (Crossan & Apaydin 2010.)

Liiketoimintamalli-innovaatiolla tarkoitetaan uusia tapoja, joilla organisaatio luo, myy ja toimittaa arvoa asiakkailleen. Liiketoimintamalli-innovaatioina voidaan nähdä arvolupauksen parantaminen, kumppanuusverkostona käsitettävän arvoverkon muuttaminen tai

kohdeasiakasryhmän vaihtaminen. (Davila, Epstein & Shelton 2006, 3.) Liiketoimintamalli-innovaation yhteydessä voidaan puhua myös strategisesta innovatiivisuudesta. Strateginen innovatiivisuus on organisaatiolle arvoa tuottavien kilpailustrategioiden kehittelyä tai liiketoiminnan perustavanlaatuisista uudelleenmäärittelyä, joka johtaa merkittävästi erilaiseen tapaan toimia alalla. Monissa organisaatioissa strateginen innovatiivisuus kohtaa esteitä. Organisaatio voi olla hyvin menestynyt nykyisillä markkinoillaan, eikä siksi tunne tarvetta muutokseen. Toisaalta muutostarve on ehkä tunnistettu organisaatiossa, mutta kyvykyys muutoksen johtamiseen puuttuu tai organisaation johtajat pelkäävät ottaa riskejä muutokseen liittyvän epävarmuuden takia. (Markides 1998.)

Innovaation suuruusluokka- ja muotouloottuvuudet liittyvät usein toisiinsa. Vähittäinen innovaatio liitetään enimmäkseen tuote- tai prosessi-innovaatioon, kun taas radikaalit innovaatiot ovat tyypillisemmin kytköksissä liiketoimintamalli-innovaatioihin (Crossan & Apaydin 2010).

Julkisen sektorin organisaatioissa on usein tunnistettavissa kolmenlaisia innovaatioita. Julkisella sektorilla innovaatiot liittyvät usein siihen, miten palveluja tuotetaan ja kansalaisia palvellaan tai miten toimintaa ja työtapoja kehitetään yksilö- ja työyhteisötasolla. Toisaalta voidaan puhua myös strategisista innovaatioista ja johtamiseen liittyvistä innovaatioista, jotka vaikuttavat hallinnon tasolla. (Virtanen & Stenvall 2010, 191–192.) Vuosina 2010–2012 Suomessa julkisella sektorilla toimivista valtion organisaatioista 82 % oli tehnyt tuotantoprosesseja koskevia innovaatioita ja uudistuksia, 22 % markkinoille uusia tuotteita tai palveluita ja 20 % vain organisaatiolle uusia tuotteita tai palveluita (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 13).

Innovaatiotyypeistä puhuttaessa voidaan toisistaan erottaa tekniset ja hallinnolliset innovaatiot. Tekniset innovaatiot vaikuttavat nimensä mukaisesti organisaation tekniseen järjestelmään, joka koostuu niistä välineistä sekä toimintatavoista, joilla organisaatiossa muutetaan raaka-aineita tai informaatiota tuotteiksi tai palveluiksi. Teknisiksi innovaatioiksi luetaan tuotteet, prosessit ja tuotteiden valmistamiseen tai palveluiden tarjoamiseen liittyvät innovaatiot, jotka ovat suoraan kytköksissä organisaation perustehtävään. (Subramanian & Nilakanta 1996.)

Epäsuorasti organisaation perustehtävään liittyvät innovaatiot ovat tyypiltään hallinnollisia. Ne vaikuttavat enemmän organisaation rakenteeseen, hallinnollisiin prosesseihin sekä sosiaaliseen järjestelmään eli organisaation jäsenten väliseen kanssakäymiseen ja kommunikaatioon liittyviin sääntöihin, rooleihin ja menettelytapoihin. Hallinnollisia innovaatiota ovat esimerkiksi uudet johtamisjärjestelmät, taloushallinnon prosessit ja henkilöstön kehitysohjelmat. Hallinnollinen innovaatio ei siis ole uusi organisaation asiakkaille tarjoama tuote tai palvelu, mutta se vaikuttaa kuitenkin epäsuorasti uusien tuotteiden, palveluiden tai niiden tuotantoprosessien käyttöönottoon. (Gopalakrishnan & Damanpour 1997; Subramanian & Nilakanta 1996.)

Luonne-ulottuvuuden mukaan innovaatiot voivat olla joko ääneen lausumattomia, mutta yleisesti tiedettyjä tai hyvin tarkasti kuvailtuja. Yleensä tuotteet kuuluvat luonteensa perusteella jälkimmäiseen ryhmään, mutta

esimerkiksi palvelu- tai prosessi-innovaatiot voivat jäädä tuomatta esiin organisaatiossa. (Crossan & Apaydin 2010.)

2.2.2 Innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät

Innovatiivisuuden ja innovaatioiden synnyn taustalla vaikuttavat tekijät on mahdollista jakaa kolmeen kategoriaan: (1) innovaatiojohtajuuteen, (2) innovaatiokulttuuriin ja (3) innovaatioprosessiin. Innovaatiojohtajuudella voidaan vaikuttaa sekä innovaatiokulttuuriin että innovaatioprosessiin.

Innovaatiojohtajuus

Organisaation innovatiivisuuden vaikuttavien seikkojen joukossa yhtenä tärkeimmistä tai jopa tärkeimpänä mainitaan usein johtajuus (Jung, Chow & Wu 2003). Innovaatiojohtajuuden päämääränä on tukea ja luoda innovaatioita organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2009, 60). Julkisen sektorin organisaatiossa innovaatiojohtajuus tarkoittaa usein organisaation uudistumisen ja toiminnan kehittämisen johtamista (Virtanen & Stenvall 2010, 189).

Innovatiivisuuden johtamisessa tarvitaan sekä kaaoksen sietämistä että tiukkoja prosesseja ja niin ihmisten kuin asioidenkin johtamista. Luovan kaaoksen aika on etsittäessä uusia näkökulmia, mikä edellyttää erilaisten ihmisten, toimintojen ja teknologioiden kohtaamisten mahdollistamista sekä organisaation sisällä että verkostoissa. Tässä vaiheessa johtajuudessa on kyse enemmän ihmisten ja heidän ideoidensa tukemisesta. Tiukkaa prosessia taas kaivataan etsittäessä vaihtoehtoisia ratkaisuja käytännön toteutukselle. Toteutusvaiheessa innovaatiojohtajuus on enimmäkseen asioiden johtamista. (Apilo ym. 2007, 37–38.)

Johtajuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen ja organisaation innovatiivisuuteen useilla eri tavoilla. Innovaatiojohtajuuden perusta on innovaatiostrategian rakentamisessa, päivittämisessä ja koko organisaatiolle kommunikoimisessa. Käytännössä innovaatiojohtajuus on kuitenkin innovaatioiden syntyyn tarvittavien resurssien, järjestelmien ja prosessien luomista sekä hallintaa. (Apilo ym. 2007, 37.) Pohjimmiltaan kyse on siis innovatiivisuudelle otollisten olosuhteiden järjestämisestä sekä innovatiivisuuden ohjaamisesta organisaation strategiaa ja tavoitteita myötäillen (Virtanen & Stenvall 2010, 189). Tämä ei tapahdu käskemällä ja kontrolloimalla, vaan herättämällä henkilöstön sisäinen motivaatio innostamalla (Sydänmaanlakka 2009, 221).

Organisaation johto ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan organisaatiossa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Työntekijöiden organisaation taholta vastaanottama sosioemotionaalinen tuki, eli kokemus siitä, että organisaatiossa halutaan heidän parastaan ja välitetään heidän hyvinvoinnistaan, liittyy ensisijaisesti organisaatiokulttuuriin ja organisaation ilmapiiriin. Mikäli työntekijät tuntevat voivansa luottaa erityisesti johtajiin, ja kokevat ilmapiirin avoimeksi keskustelulle, he tuntevat olevansa vapaampia toimimaan luovasti ja innovatiivisesti (Tesluk, Farr & Klein 1997). Siksi

aktiivisesti rakentamalla ja ylläpitämällä luovia pyrkimyksiä tukevaa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä johtajat voivat edistää innovatiivisuutta organisaatiossa. Innovaatiokulttuuriin perehdytään tarkemmin sivuilla 18–23.

Johtajuuden sekä luovuuden ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on selvitetty vuosien mittaan lukemattomissa tutkimuksissa, joissa on keskitytty luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustavien johtajan ominaisuuksien, johtajuustyylien tai johtajan käyttäytymisen osoittamiseen. Positiivinen yhteys on löydetty esimerkiksi demokraattisen, hienotunteisen, huomaavaisen sekä osallistuvan johtajuuskäyttäytymisen ja alaisten luovuuden väliltä (ks. esim. Hage & Dewar 1973). On myös huomattu, että alaisiaan rakentavassa ongelmanratkaisussa ja omiin kykyihinsä luottamisessa tukevat johtavat saavat alaisensa toimimaan luovemmin (Redmond, Mumford & Teach 1993).

Innovatiivisuuden johtamista on tutkittu myös esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorian (*leader-member exchange theory*) näkökulmasta, jolloin korkealaatuisen esimies-alaissuhteen on todettu edistävän alaisen luovuutta (Tierney, Farmer & Graen 1999). Positiivinen yhteys luovaan työskentelyyn on löydetty myös kontrollia ja valvontaa sisältämättömästä johtajuudesta sekä kannustavasta johtajuudesta (Oldham & Cummings 1996). Kannustava johtajuus sisältää tavoitteiden kommunikoimisen selvästi, saavutusten tunnustamisen ja palkitsemisen, innovatiiviseen työhön tarvittavien välineiden ja resurssien tarjoamisen sekä riskinottoon rohkaisevan ympäristön luomisen (Tesluk ym. 1997). Innovatiivisuutta on mahdollista edistää myös valtuuttamisen ja vastuun jakamisen kautta. Valtuuttamisen avulla työntekijät saadaan tuntemaan henkilökohtaista vastuuta työstään ja organisaation tuloksista (Soken & Barnes 2014). Lisäksi eettisen johtajuuskäyttäytymisen ja organisaation innovatiivisuuden väliltä on löydetty positiivinen yhteys. Organisaation innovatiivisuuden todettiin olevan riippuvaista etenkin organisaation ylimmän johdon toimimisesta eettisinä roolimalleina sekä ylimmän johdon viestinnän ja tekojen välillä vallitsevasta yhdenmukaisuudesta. (Riivari & Lämsä 2014.)

Deschamps (2008, 29–43) kirjoittaa kuudesta innovaatiojohtajille ominaisesta piirteestä. Ensimmäinen piirteistä on tasapainoinen luovuus, joka tarkoittaa sitä, että innovaatiojohtajat ovat luovia, mutta ymmärtävät sen, ettei organisaation suuntaa voi muuttaa päivittäin. Innovaatioiden toteutusvaiheessa innovaatiojohtajalta vaaditaan luovuuden lisäksi kurinalaisuutta ja järjestelmällisyyttä. Deschampsin mukaan juuri kyseinen luovuuden ja kurinalaisuuden välillä tasapainottelu tekee innovatiivisuuden johtamisesta haasteellista. Toinen innovaatiojohtajille ominainen piirre on epävarmuuden, riskien ja epäonnistumisten sietokyky, johon liittyy halu saada organisaation henkilöstö oppimaan tapahtuneista virheistä. Kolmas innovaatiojohtajien ominaisuus on intohimoinen suhtautuminen sekä innovatiivisuutta että organisaation visiota ja missiota kohtaan. Lisäksi tarvitaan tahtoa ja kykyä jakaa tämä henkilökohtainen intohimo organisaation henkilöstön kanssa siten, että myös henkilöstö sitoutuu toimimaan innovatiivisesti organisaation visio ja missio ohjaajinaan. Neljäntenä innovaatiojohtajien ominaisuutena Deschamps pitää halukkuutta etsiä teknologioita ja ideoita myös organisaation ulkopuolelta

sekä testata löydettyjä teknologioita ja ideoita käytännössä. Viides innovaatiojohtajien piirre liittyy projektien johtamiseen. Menestyksekkään innovaatiojohtajan täytyy tietää, milloin epävarmalta vaikuttavan projektin suhteen kannattaa olla sinnikäs ja jatkaa projektia, ja milloin taas on aika todeta projekti epäonnistuneeksi kokeiluksi ja päättää se. Kuudentena ja viimeisenä innovaatiojohtajien ominaisuutena Deschamps listaa taidon koota ja ohjata toimivia tiimejä, sillä innovaatioiden luominen on usein tiimityötä. Jotta tiimien kokoaminen olisi mahdollista, innovaatiojohtajan täytyy myös tietää, kuinka houkutella innovatiivisia työntekijöitä organisaatioon ja pitää heidät organisaatiossa.

Viimeisimpien vuosikymmenten aikana kenties eniten akateemista huomiota on saanut transformationaalinen johtajuus ja transformationaalisen johtajuuden vaikutus innovatiivisuuteen. Transformationaalinen johtajuus koostuu inspiroivasta motivoinnista, älyllisestä stimuloinnista, alaisten yksilöllisestä huomioimisesta sekä idealisoidusta vaikuttamisesta. Inspiroivalla motivoinnilla tarkoitetaan innostavan ja mielikuvia herättävän vision ilmaisemista sekä välittämistä alaisille. Älyllisessä stimuloinnissa on kyse alaisten luovuuden ja innovatiivisuuden edistämisestä. Alaisten yksilöllinen huomioiminen sisältää alaisten henkilökohtaisten kykyjen ja tarpeiden huomioonottamisen sekä taitojen kehittämisen coachingin ja mentoroinnin avulla. Idealisoitu vaikuttaminen taas on samaistuttavana ja karismaattisena roolimallina toimimista. (Bass & Riggio 2006, 5-8.)

Transformationaalisten johtajien on esitetty vaikuttavan organisaation innovatiivisuuteen positiivisesti monin eri tavoin, jotka liittyvät aiemmin mainittuihin transformationaalisen johtajuuden osatekijöihin. Haluttujen tulosten saavuttamiseksi transformationaaliset johtajat kiinnittävät huomiota alaistensa arvoihin pelkän sopimukseen perustuvien velvollisuuksien vaihtamisen sijasta (Gardner & Avolio 1998). Välittämällä organisaation vision ja mission alaisilleen transformationaaliset johtajat syventävät alaistensa ymmärrystä toivottujen lopputulosten tärkeydestä sekä niihin liittyvistä arvoista. Vision ja mission vetoavalla ilmaisemisella myös lisätään alaisten halukkuutta luopua omien etujen tavoittelusta organisaation yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemisen hyväksi. (Bass & Riggio 2006, 7; Gardner & Avolio 1998.) Transformationaaliset johtajat lisäävät alaistensa tahtoa suoriutua tehtävistä odotukset ylittäen sekä haastavat alaisiaan omaksumaan innovatiivisia lähestymistapoja työhön. Tämä johtaa alaisten itsetunnon ja sisäisen motivaation parantumiseen. (Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002.) Sisäinen motivaatio lisää luovuutta edelleen, sillä sisäisesti motivoituneilla henkilöillä on taipumus suosia uusia ongelmanratkaisutapoja (Zhou 1998).

Älyllistä stimulaatiota tarjoamalla transformationaaliset johtajat innostavat alaisiaan ajattelemaan tavanomaisesta poikkeavalla tavalla sekä omaksumaan tutkivia ja tuottavia ajatusprosesseja (Sosik, Avolio & Kahai 1997). He kannustavat alaisiaan näkemään vanhat ongelmat uudessa valossa ja saavat alaiset haastamaan omat arvonsa, tapansa ja uskomuksensa. Usein transformationaaliset johtajat pystyvät saavuttamaan tämän näkökulmamuuutoksen alaisissaan toimimalla roolimalleina. (Hater & Bass 1988.)

Osoittamalla luottamusta alaiensa kykyjä kohtaan ja asettamalla odotukset alaisiaan kohtaan korkeiksi transformationaaliset johtajat auttavat alaisiaan sitoutumaan pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja keskittymään välittömien ratkaisujen sijasta kauaskantoisempiin lopputuloksiin (Jung ym. 2003).

Transformationalisen johtajuuden on havaittu vaikuttavan luovuuteen ja innovatiivisuuteen myös suuremmin ja selvemmin. Keller (1992) totesi transformationalisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti suuren tutkimus- ja kehitysorganisaation projektitiimien innovatiivisuuteen ja loppuunsaatettujen projektien arvoon. Howell ja Avolio (1993) löysivät johtajan tarjoaman äyllisen stimulaation ja työyksikön suorituskyvyn väliltä positiivisen yhteyden, kun työyksikössä vallitsi innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri. Sosik ym. (1997) havaitsivat transformationalisen johtajuuden lisäävän työntekijöiden luovuutta tietokoneen välityksellä suoritettussa aivoriihiharjoituksessa. Lee (2008) päätyi tutkimuksessaan tulokseen, jonka mukaan transformationalilla johtajuudella ja tutkimus- ja tuotekehitysosastoilla työskentelevien henkilöiden innovatiivisuudella on positiivinen yhteys.

Edellä esiteltyt tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään johtajuuden vaikutuksia luovuuteen yksilötasolla. Jung ym. (2003) tarkastelivat transformationalisen johtajuuden ja organisaation innovatiivisuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessa havaittiin positiivinen yhteys sekä transformationalisen johtajuuden ja innovatiivisuudelle tarjotun tuen että innovatiivisuudelle tarjotun tuen ja organisaation innovatiivisuuden välillä.

Myös Gumusluoğlu ja Ilsev (2009) tutkivat transformationalisen johtajuuden ja organisaation innovatiivisuuden välistä yhteyttä sekä sitä, millaiset kontekstuaaliset olosuhteet kyseiseen yhteyteen vaikuttavat. Transformationalisen johtajuuden positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen sai vahvistusta. Tämä vaikutus oli voimakkaampi olosuhteissa, joissa organisaation ulkopuolelta saatava taloudellinen ja tekninen tuki tiedon ja resurssien hankkimiselle oli vahva. Sisäisellä tuella, joka määriteltiin innovatiivisuutta tukevaksi ilmapiiriksi ja riittävien resurssien innovoinnille allokoimiseksi, ei ollut merkittävää moderaattorivaikutusta. Näiden tulosten valossa etenkin pienten organisaatioiden johtajien tulisi kiinnittää huomiota organisaation rajojen laajentamiseen sekä suhteiden solmimiseen sellaisten organisaation ulkopuolisten instituutioiden kanssa, jotka tarjoavat teknistä ja taloudellista tukea innovoinnille.

Suomalaisissa organisaatioissa innovaatiojohtaminen on aiemmin nähty ensisijaisesti tuotekehityksen johtamisena, joka nimensä mukaisesti koskee lähinnä tuotekehitysosastoa. Nykyään muitakin organisaation toimintoja yritetään osallistaa kehitystyöhön, sillä poikkifunktionaalisen toiminnan on huomattu mahdollistavan esimerkiksi valmistuksen ja logistiikan sujuvuuteen vaikuttamisen. Suomen innovaatiokulttuuria leimaa myös keksintökeskeisyys, eli keksinnöt nähdään innovaatioina ja palkitseminen tapahtuu keksintöilmoitusten ja patenttien perusteella. Innovatiivisuus yhdistetään keksijöihin tai aiemmin mainittuihin tuotekehitysosastoihin, ja kattavampi organisaation sisäinen vastuunjako jää tekemättä. Toinen suomalaiselle

innovaatiokulttuurille tyypillinen piirre on teknologiajohtajuuden korostaminen ja pyrkimys suunnitella teknisesti parempia tuotteita. Teknologiajohtajuuteen sitoutuminen kuitenkin estää laajentumisen, eikä kustannustehokkaampia tai kehittyvien maiden markkinoille sopivia tuotteita voida suunnitella teknistä paremmuutta tavoitellen. Suomessa innovaatiojohtaminen on ollut lisäksi hyvin henkilökeskeistä. Sekä strategian että tuotekehityksen linjauksista päättämässä ovat samat organisaation johtoon kuuluvat henkilöt. (Apilo ym. 2007, 51–53.)

Innovaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia, usein ainoastaan alitajuisesti tiedostettuja ja syvällä sijaitsevia arvoja ja uskomuksia, jotka toimivat sisäisen integraation ja koordinoinnin välineinä esimerkiksi organisaation uusien jäsenten sosialisointiin ja hyväksyttävän käyttäytymisen määrittämiseen sekä yhteisten ajattelutapojen ja jaettujen merkitysten syntyminen välityksellä (Schein 2010, 14-17). Jaettujen merkitysten kautta organisaatiokulttuuri muodostaa pohjan organisaation sisäiselle kommunikaatiolle ja yhteiselle ymmärrykselle (Soken & Barnes 2014). Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa olevan kollektiivinen sosiaalinen konstruktio, johon johtajilla ja johtajuudella on huomattava vaikutus (Mumford ym. 2002).

Joskus organisaatiossa on ryhdytty toimiin luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseksi. Henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon, rekrytointiprosessissa kiinnitetään huomiota työnhakijoiden luoviin ominaisuuksiin ja palautetta annetaan säännöllisesti. Näistä toimista huolimatta innovatiivisuutta ei kuitenkaan ilmene organisaatiossa toivotulla tavalla. Tällöin syy saattaa löytyä organisaatiokulttuurista, joka on ristiriidassa innovatiivisuuden vaatimusten kanssa. (Martins & Terblanche 2003.)

Innovatiiviselle organisaatiokulttuurille eli innovaatiokulttuurille voi olla useita esteitä. Rangaistuksen pelossa innovatiivisuuden vaatimia riskejä ei uskalleta ottaa. Oman työn ei nähdä olevan yhteydessä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, jolloin työ koetaan merkityksettömäksi, eikä sillä tunnu olevan tarkoitusta. Palautteen antaminen tapahtuu ainoastaan työhön ja toimintatapoihin kohdistuvan kritiikin muodossa, mikä voi johtaa itseluottamuksen kärsimiseen ja ajatukseen, ettei tehtyä työtä arvosteta. Jos henkilöstö tuntee organisaation kohtelevan heitä huonosti, lopputuloksena saattaa olla katkeruutta ja turhautumista, jotka eivät ole rakentavia tunteita innovatiivisuuden kannalta. Mikromanagerointi eli pienimpienkin asioiden johtaminen heikentää henkilöstön aloitekykyä. Jos henkilöstön ajan vie jatkuva häiriötekijöihin reagoiminen ja työilmapiiri on kiireinen, ihmiset rasittuvat ja luovuus sekä innostuneisuus kärsivät. Innovatiiviseen organisaatiokulttuuriin eivät kuulu myöskään joustamattomuus ja muutosvastarinta tai yhdenmukaisuuteen keskittyvä fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, joka ei kannusta luovuuteen ja valtavirran vastaiseen ajatteluun. (Soken & Barnes 2014.)

Innovaatiokulttuurin voidaan siis katsoa rakentuvan neljän osa-alueen pohjalta, joita ovat (1) strategia, visio ja missio, (2) organisaation rakenne, (3) organisaation käytännöt sekä (4) innovatiivisuutta tukeva käyttäytyminen. Näihin kaikkiin neljään innovaatiokulttuurin taustalla vaikuttavaan osa-alueeseen voidaan puolestaan vaikuttaa johtamisella.

Judgen, Fryxellin ja Dooleyn (1997) mukaan innovatiivisuus on kaaosta suuntaviivojen sisällä. Toisin sanoen organisaation johto määrittää strategiset tavoitteet, mutta antaa henkilöstölle riittävästi vapautta tavoitteiden toteuttamiskeinojen valinnan suhteen (Martins & Terblanche 2003). Innovatiivisuuden osalta strategiset tavoitteet määritellään usein innovaatiostrategian muotoon, jonka on pohjautettava organisaation strategiaan. Innovaatiostrategia on kuitenkin vuorovaikutuksessa organisaation strategian kanssa, joten innovaatiostrategia voi vaikuttaa myös organisaation strategiaan. (Sydänmaanlakka 2009, 211.)

Apilon ym. (2007, 60) mukaan ”innovaatiostrategialla vastataan kysymykseen, kuinka tulee innovoida ja kuinka yrityksen tulee pyrkiä liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa uusien innovaatioiden kautta”. Innovaatiostrategia sisältää siis asiakkaiden, innovaatioiden tavoitellun suuruusluokan, innovaatiotyyppien ja kilpailutilanteen määrittelyn. Julkisen sektorin organisaatioiden tapauksessa innovatiivisuuden suhteen tähdätään pääasiassa siihen, miten organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa jatkossa paremmin ja tuottamaan parempia palveluita (Virtanen & Stenvall, 2010, 195).

Innovaatiostrategiaan liittyvät kiinteästi myös innovatiivisuuden tärkeyttä korostavat visio ja missio. Visio kuvaa sellaisen tulevaisuuden, jota kohti organisaatio pyrkii strategian määrittämällä keinoilla. Missio taas koostuu siitä, mitä organisaatio tekee, ketä se palvelee ja miksi se on ainutlaatuinen. (Apilo ym. 2007, 197.) Liiketoiminnan pitkän aikavälin tuloksia lyhyen aikavälin tulosten sijaan korostavalla visiolla voidaan ohjata työntekijöiden henkilökohtaisia ja yhteisiä pyrkimyksiä kohti innovatiivisia työskentelytapoja ja lopputuloksia (Amabile ym. 1996). Pelkkä vision olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan olennaista on vision ilmaiseminen ja välittäminen työntekijöille. Vision tehokkaaseen kommunikointiin liittyy johtajien avoimuus organisaation tavoitteiden ja sen suhteen, kuinka työntekijät voivat osallistua näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Soken & Barnes 2014.) Pystyäkseen toimimaan innovatiivisesti henkilöstön tulee ymmärtää vision ja mission lisäksi myös ero nykytilanteen sekä vision kuvaileman tilanteen välillä (Martins & Terblanche 2003). Yhdessä innovaatiostrategia sekä innovatiivisuuteen kannustavat visio ja missio luovat organisaatiolle suunnan (Adams, Bessant & Phelps 2006).

Organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät voivat joko edistää tai estää innovatiivisuutta. Apilo ym. (2007, 109), Arad, Hanson ja Schneider (1997), Martins ja Terblanche (2003) sekä Sydänmaanlakka (2009, 214) kuvailevat innovatiivisten organisaatioiden rakenteen joustavaksi, epämuodolliseksi ja hierarkialtaan matalaksi. Joustavuus ja epämuodollisuus voivat näkyä organisaatiossa esimerkiksi muodollisista ja jäykistä työnkuvista luopumisena

sekä työntekijöille annettuna autonomiana. Autonomialla tarkoitetaan työntekijöiden vapautta valita keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. (Martins & Terblanche, 2003.) Hierarkialtaan matala organisaatorakenne edesauttaa innovatiivisuutta, sillä innovaatiot syntyvät hierarkiaportaissa kompuroinnin ja käskyttämisen sijasta yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta (Apilo ym. 2007, 109).

Myös organisaation järjestäytymisen tiimiorganisaatioksi on todettu edistävän innovatiivisuutta (Martins & Terblanche 2003). Alasoinin ym. (2014, 24) mukaan niissä organisaatioissa, joissa on luotu uusia tuotteita tai palveluita, on muita organisaatioita enemmän sekä oman toimintansa kehittämistä, työtavoistaan ja työnsä laadusta että organisaation toiminnan kehittämistä vastuussa olevia tiimejä. Ihannetapauksessa organisaation työntekijät kuuluvat useampaan tiimiin, ja tiimien kokoonpanoa muutetaan säännöllisin väliajoin. Näin osaamista kierrätetään tiimien välillä. (Sydänmaanlakka 2009, 214.)

Päätöksenteon, sitoutumisen ja kommunikaation sekä siten myös innovatiivisuuden kannalta kooltaan ihanteellisin olisi alle 20 henkilön organisaatio. Suurissa organisaatioissa koon aiheuttamat esteet innovatiivisuudelle joudutaan minimoimaan tietojärjestelmiä ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä. Toisaalta suurissa organisaatioissa on pieniä organisaatioita enemmän ja monipuolisempaa osaamista sekä enemmän resursseja innovatiivisuuden mahdollistamiseksi sijoitettavaksi. (Damanpour 1992.)

Organisaation joustavuuden, muodollisuuden, hierarkkisyyden ja koon lisäksi organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat päätöksentekovallan keskittäminen organisaation johdolle sekä henkilöstön erikoistuminen. Esimerkiksi Aradin ym. (1997) mukaan sekä muodollisuus että päätöksentekovallan keskittäminen ja henkilöstön erikoistuminen yksiselitteisesti estävät innovatiivisuutta. Organisaation rakenteellisten tekijöiden on kuitenkin havaittu vaikuttavan eri tavalla erityyppisiin innovaatioihin. Organisaation muodollisuus ja päätöksentekovallan keskittäminen edistävät hallinnollisten innovaatioiden omaksumista. Vastaavasti organisaation epämuodollisuus ja päätöksentekovallan hajauttaminen organisaation johdolta muualle edistää teknisten innovaatioiden omaksumista. Toisaalta viitteitä on löydetty myös siitä, ettei muodollisuusasteella olisi negatiivista vaikutusta teknisten innovaatioiden omaksumiseen. (Subramanian & Nilakanta 1996.) Henkilöstön erikoistuminen taas tukee teknisten innovaatioiden omaksumista, muttei hallinnollisten innovaatioiden omaksumista (Damanpour 1987).

Organisaation sisäisten käytäntöjen avulla on mahdollista rakentaa luovuutta ja innovatiivisuutta edistävää organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä. Näitä innovatiivisuuteen vaikuttavia käytäntöjä ovat esimerkiksi palkitseminen, kommunikaatio ja verkostoituminen, resurssien saatavuus ja allokointi sekä rekrytointi.

Organisaatioissa on syytä kehittää ja ylläpitää luovista työsuorituksista ja innovatiivisuudesta palkitsevaa järjestelmää. Käyttäytyminen, josta palkitaan, heijastelee organisaation arvoja. Jos luovaa käyttäytymistä, johon liittyy

esimerkiksi riskinotto, uusien taitojen ja osaamisen hankkiminen, kokeileminen sekä ideoiden luominen, palkitaan sekä yksilö- että tiimitasolla, siitä tulee yleinen, vallitseva tapa käyttäytyä. (Arad ym. 1997; Jung 2001.) Myös hyvistä yrityksistä palkitseminen on tärkeää (Soken & Barnes 2014). Palkkioiden tulisi kuitenkin olla pääasiassa organisaation jäsenten sisäistä motivaatiota ruokkivia tai vähintään sellaisia, etteivät ne estä sisäisen motivaation syntyä. Tämän takia liiallista aineellisiin palkitsemiskeinoihin, esimerkiksi palkkaan ja palkan lisiin, tukeutumista on varottava. (Tesluk ym. 1997.) Jotta innovatiivisuudesta palkitseminen onnistuisi, tulee innovatiivisuus sisällyttää kehityskeskustelujen arviointikriteeristöön, ja palkkiojärjestelmän perustaksi on laadittava selkeä ja organisaation innovatiivisuuteen liittyvien tavoitteiden kannalta oikeita asioita arvioiva mittaristo (Soken & Barnes 2014; Sydänmaanlakka 2009, 213).

Eräs innovatiivisten organisaatioiden ominaisuuksista on sekä virallisen että epävirallisen sisäisen kommunikaation runsas määrä (Virtanen & Stenvall 2010, 192). Innovaatioiden luominen on yleensä tiimityötä, joten organisaatiossa tulisi panostaa hyvän tiimihengen ja sujuvan yhteistyön rakentamiseen sekä kannustaa tiedon ja näkemysten jakamiseen (Soken & Barnes, 2014). Julkisen sektorin organisaatioissa itseohjautuvista tiimeistä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen osallistuu vähintään yhtä suuri osa kuin yksityisen sektorin organisaatiossa. Julkisella sektorilla tiimit vastaavat yksityisen sektorin organisaatioiden tiimejä enemmän työn laadusta sekä oman toimintansa suunnittelusta. (Alasoini ym. 2014, 23.) Tiimityön sujuvuuden merkitys innovatiivisuuden kannalta on siis julkisellakin sektorilla suuri.

Vilkkaan organisaation sisäisen vuorovaikutuksen luominen alkaa ihmisten välisten kohtaamisten ja siten keskustelun sekä ideoinnin mahdollistamisesta, mihin voidaan vaikuttaa sekä organisaation toimintakulttuurilla että tilaratkaisuilla. Innovaatiot saattavat saada alkunsa yhteistyöverkostoissa, joten organisaatioiden olisi hyödyllistä verkostoitua myös ulospäin. Julkisella sektorilla innovatiivisuutta hyödyttävät yhteistyöverkostot voivat olla epämuodollisia, esimerkiksi virastojen organisaatorajat ylittäviä ideariihä, tai sopimukseen perustuvia, muodollisia kehittämistoiminnan kumppanuuksia. Erityisesti kansalaisille palveluita tuottavien julkisen sektorin organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota toimivaan palautejärjestelmään, jotta palveluiden käyttäjien mielipiteet innovaatioiden tarpeellisuudesta ja käytettävyydestä pääsevät esiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 192–194.)

Resurssien, pääasiassa ajan, informaation, teknologian ja luovien ihmisten saatavuus on tärkeää innovatiivisuuden mahdollistumiselle (Soken & Barnes 2014). Innovointiin tarvitaan erityisesti aikaa pohtia asioita yksin sekä yhdessä. Aidosti uusien ideoiden syntymiseen tarvitaan runsaasti idearaakileita, joista valita, eikä ideoita synny kiireessä. (Sydänmaanlakka 2009, 136.) Toisaalta jos aikaa annetaan ylenmäärin liikaa, voi innovatiivisuuteen usein tarvittava haasteen tuntu kadota ja luova suoriutuminen kärsiä (Amabile, Hadley & Kramer 2002). Riittävien resurssien (ajan, rahan, välineiden, materiaalien ja tukitoimintojen) mahdollistaminen voidaan käsittää organisaation työntekijöilleen tarjoamana välineellisenä tukena, jota ilman innovatiivinen ja

luova toiminta on mahdotonta tai ainakin hyvin hankalaa (Tesluk ym. 1997). Luovien ihmisten saatavuuden lisäksi on maksimoitava ajattelun monimuotoisuus, eli varmistettava, että ihmiset ovat taustoiltaan ja ajattelutavoiltaan mahdollisimman heterogeenisiä (Sydänmaanlakka 2009, 137).

Henkilöstön heterogeenisyyden aikaansaamisessa auttavat rekrytointikäytännöt. Koska henkilöstön erilaiset koulutus- ja kokemustaustat toimivat voimavarana, rekrytoinnin yhteydessä huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien, esimerkiksi riskinottokyvyn, energisyyden, tiedonhaluisuuden ja älykkyyden lisäksi rekrytoitavien henkilöiden diversiteettiin (Martins & Terblanche 2003).

Organisaatiossa vallalla olevat, innovatiivisuuteen liittyvät arvot ja normit tuovat itsensä näkyviksi käyttäytymismalleina, jotka joko edistävät tai estävät innovatiivisuutta (Martins & Terblanche 2003). Näitä innovatiivisuuden kannalta kriittisiä käyttäytymismalleja ovat esimerkiksi suhtautuminen virheisiin, riskinottoon, ideoihin, oppimiseen ja muutokseen sekä tapa ratkaista konflikteja.

Organisaatiossa vallitseva suhtautumistapa virheisiin ja epäonnistumisiin vaikuttaa siihen, kokevatko ihmiset olevansa vapaita toimimaan luovasti ja innovatiivisesti. Organisaatiossa tapahtuvat virheet ja epäonnistumiset voidaan joko jättää huomiotta tai peittää, niistä voidaan rankaista tai niistä voidaan oppia. Innovatiivisuuteen kannustavaa ilmapiiriä rakennettaessa virheet tulee nähdä ensisijaisesti oppimismahdollisuuksina, ja siksi organisaation johdon pitäisi kannustaa henkilöstöä keskustelemaan epäonnistumisista avoimesti. (Soken & Barnes 2014.) Myös ongelmiin suhtautumisen on oltava avointa, ja peittelyn sijasta ongelmat on pystyttävä nostamaan esiin (Antola & Pohjola 2006, 93).

Riskien ottamisella ja kokeilunhalulla on positiivinen yhteys luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Liian tiukka johdon kontrolli estää henkilöstön riskinottoa ja siten luovuutta sekä innovatiivisuutta. (Judge ym. 1997.) Henkilöstölle tulee kuitenkin olla selvää, millaisia ja miten suuria riskejä on sallittua ottaa. Sallitun riskinoton ja epäonnistumisten määrä sekä suuruusluokka ovat organisaatiokohtaisia. Esimerkiksi Soneralla sallittuja ovat harkintaan perustuvat epäonnistumiset, jotka eivät ole kohtuuttoman suuria ja joita ei toisteta. Componentalla riskinottoon kannustetaan jokavuotisella ”Suurin moka ja mitä siitä opittiin” -kilpailulla. (Antola & Pohjola 2006, 98.)

Avoin suhtautuminen ideoihin tukee innovatiivisuutta. Organisaation johdon tulisi kuunnella organisaatiosta esiinnousevia ideoita ja ehdotuksia tuomitsematta niitä välittömästi. Ideoissa ja ehdotuksissa tulisi keskittyä enemmän siihen, mikä niissä on hyvää kuin siihen, mikä niissä on huonoa. (Soken & Barnes 2014.)

Jatkuvaan oppimiseen kannustaminen rohkaisee innovatiivisuuteen. Organisaatiossa tulisi ylläpitää oppimista tukevaa kulttuuria esimerkiksi mahdollistamalla tietojen ja taitojen ajan tasalla pitäminen sekä tiedon jakaminen niin työyhteisön sisä- kuin ulkopuolellakin. (Arad ym. 1997.) Tiedon täytyisi olla helposti saatavilla, sillä ainoastaan jaettu tieto on organisaatiolle

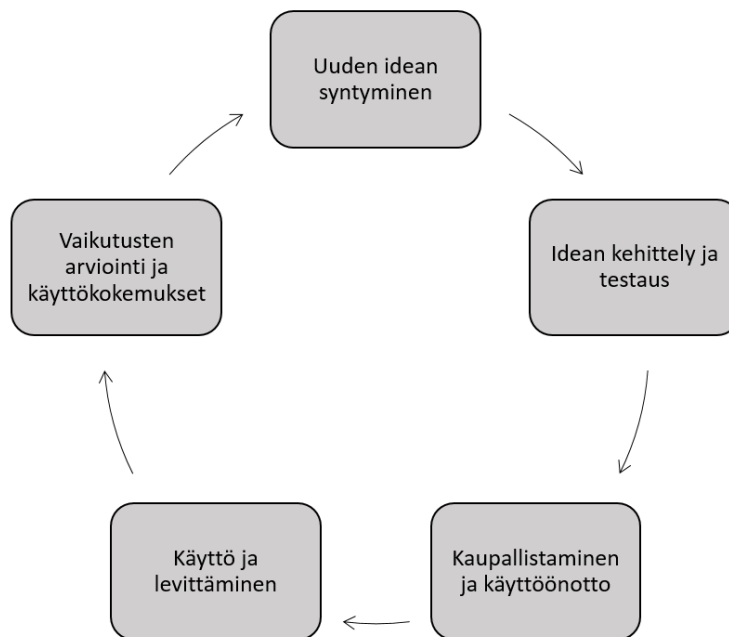
merkityksellistä. Tiedon jakamiseen ja avoimuuden kannustavan kulttuurin lisäksi tiedon levittämisessä auttavat hyvät informaatiojärjestelmät. (Sydänmaanlakka 2009, 69.)

Innovatiivisuus vaatii myönteistä suhtautumista muutokseen. Muutokset on nähtävä uhkien sijasta mahdollisuuksina (Sydänmaanlakka 2009, 213). Työntekijä- ja työyhteisötasolla tärkeässä roolissa ovat muutoshalukkuus ja muutoksiin sopeutumiskyky. Johtotasolla tarvitaan muutosvalmiutta sekä halukkuutta edistää uusia ideoita ja rohkaista henkilöstöä löytämään uusia tapoja tehdä asioita. (Lovelace, Shapiro & Weingart 2001; Rainey 1999.)

Konfliktien sietokyky ja kyky ratkaista konfliktit rakentavasti ovat osa innovatiivisuutta tukevaa käyttäytymistä (Judge ym. 1997). Sisäinen kilpailu sekä luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen puute nakertavat pohjaa yhteistyöltä ja lisäävät konfliktien todennäköisyyttä (Soken & Barnes 2014). Toisaalta tiimin sisäinen, mutta rakentavalla tavalla tapahtuva haastaminen tukee innovatiivista käyttäytymistä (Amabile ym. 1996). Organisaation sisäisen luottamuksen rakentamiseen kuuluu myös johtajien toimiminen luottamusta herättävällä tavalla, mikä tarkoittaa ensisijassa puheiden ja tekojen välillä vallitsevaa yhdenmukaisuutta (Soken & Barnes 2014). Kykyä sietää ja ratkaista konflikteja voidaan edistää lisäämällä ymmärrystä erilaisia yksilöllisiä ajattelu- ja toimintatapoja kohtaan sekä kouluttamalla henkilöstöä rakentavaan vuorovaikutukseen ja ristiriitojen selvittämiseen liittyen (Martins & Terblanche 2003).

Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessi kuvaa uuden idean matkan innovaatioksi. Innovaatioprosessin voidaan katsoa etenevän viiden vaiheen kautta: (1) uuden idean syntyminen, (2) idean kehittäminen ja testaus, (3) kaupallistaminen ja käyttöönotto, (4) käyttö ja levittäminen ja (5) vaikutusten arviointi ja käyttökokemukset (Crossan & Apaydin 2010). Käyttökokemuksista saatava palaute voi johtaa jälleen uuden idean syntymiseen, joten innovaatioprosessi on mahdollista käsittää kuviossa 2 esitetyn kaltaisena päättymättömänä innovaatiiosyklinä (Hautamäki 2011, 11). Tiivistäen innovaatioprosessi siis ”vie strategiset ajatukset ja ideat konseptien kautta innovaatioiksi” (Apilo ym. 2007, 34).



KUVIO 2 Innovaatioprosessi syklinä (mukaillen Hautamäki 2011, 11)

Innovaatioprosessi alkaa idean syntymisellä. Idea on usein ajatus jo olemassa olevan tiedon uudesta sovelluksesta tai uudesta ratkaisusta johonkin ongelmaan (Hautamäki 2011, 10). Umpimähkäinen ideointi ei kannata, vaan organisaation innovaatiostrategian tulisi suunnata ideointi alueille, joilla innovointia kaivataan. Ideointia suuntaavat myös asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä organisaation ydiosaamiset. (Apilo ym. 2007, 139.) Tässä vaiheessa merkitystä on myös organisaation yleisellä asennoitumisella uusia ideoita kohtaan (Crossan & Apaydin 2010). Ideoiden syntymisen seurauksena muodostuu innovaatioprojektien portfolio, jota täytyy johtaa tekemällä projektien valinnan kautta organisaation tulevaisuuteen vaikuttavia strategisia sekä resursseja koskevia päätöksiä (Cooper, Edgett & Kleinschmidt 1999). Portfoliojohtamiseen sisältyy projektien valintakriteerien määrittelyn ja toteutettavien projektien valitsemisen lisäksi projektien toteutusseuranta, priorisointi ja tulosten arviointi (Apilo ym. 2007, 69). Portfoliojohtaminen on tärkeää, koska innovaatioprojektit kuluttavat organisaation resursseja nopeasti, ja koska innovaatioportfolion johtaminen vaikuttaa organisaation kilpailuedun määrittymiseen (Bard, Balachandra & Kaufmann 1988).

Idean luomista ja hyväksymispäätöstä seuraa idean kehittäminen ja testausvaihe, jonka lopputuloksena on alkuperäisestä ideasta kehittämisen ja testaamisen kautta luotu toimiva malli (Wolfe 1994). Idean kehittäminen on haasteellinen, ja se erottaakin innovatiiviset organisaatiot vähemmän innovatiivisista. Ideasta innovaation voi kehittää vain organisaatio, jolla on käytössään riittävästi osaamista, näkemyksiä ja resursseja. (Apilo ym. 2007, 148). Tämän vaiheen kannalta olennaisia organisaation sisäisiä toimintoja ovat muun muassa tutkimus- ja kehitystoiminta sekä projektijohtaminen. Projektijohtamisessa on kyse niiden prosessien hallinnasta, joiden välityksellä

toimiva malli ideasta saatetaan markkinointikelpoiseksi innovaatioksi. Innovaatioprojektin menestyksekkäs johtaminen edellyttää projektin läpiviennin tehokkuutta, projektijohtamisen työkaluja ja yhteistyön tekemistä sekä organisaation ja projektitiimin sisäisesti että ulkoisesti esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. (Crossan & Apaydin 2010.)

Idean kehittely- ja testausvaiheen jälkeen vuorossa on kaupallistaminen ja käyttöönotto. Kaupallistamisen tarkoituksena on tehdä innovaatiosta kaupallinen menestys, joten sillä on tärkeä rooli organisaation menestymisen ja kasvun kannalta. Kaupallistaminen toimintana käsittää esimerkiksi markkinatutkimuksen, markkinoiden testaamisen, tuotteen tai palvelun tuotantoon ottamisen sekä asiakkaille ja käyttäjille toimittamisen. (Crossan & Apaydin 2010; Hautamäki 2011, 10.)

Viimeisessä innovaatioprosessin vaiheessa arvioidaan innovaation vaikutukset ja otetaan huomioon sen käyttökokemukset. Innovaatiotutkimuksessa tämä viimeinen vaihe usein unohdetaan, sillä innovaation nähdään olevan valmis kaupallistamisen ja käyttöönoton jälkeen. Onnistuneenkin kaupallistamisen jälkeen voi kuitenkin käydä niin, ettei innovaatio menesty tai sitä ei oteta käyttöön. Siksi innovaation merkitys tulee ilmi vasta innovaation vaikutusten ja tosiasiallisten käytötapojen kautta. (Hautamäki 2011, 11.)

2.2.3 Innovatiivisuuden vaikutukset

Harvalla toimialalla pelkkä kustannusten karsiminen ja seuraavan kvartaalin tulokseen keskittyminen riittää organisaation selviytymiseen ja menestymiseen. Lyhyen tähtäimen tavoitteisiin keskittymisen vaarana on näennäiseen turvallisuudentunteeseen tuudittautuminen ja organisaation tulevaisuuden riskeeraaminen (Apilo ym. 2007, 17–18). Tämän vuoksi useat tutkijat näkevät innovatiivisuuden vastauksena siihen, kuinka mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminta (Dess & Picken 2001; Quinn 2000; Rust ym. 2004; Salavou 2004). Antolan ja Pohjolan (2006, 37) mukaan organisaatiot voivat tähdätä innovatiivisuudella joko kannattavuuteen tai kasvuun. Kannattavuutta lisättäessä innovoinnin kohteena ovat energiankulutuksen vähentäminen, raaka-aineiden tehokkaampi käyttö sekä tuotteiden ja palveluiden arvon kasvattaminen. Kasvua tavoiteltaessa innovointi kohdistuu liikevaihtoa lisääviin tuotteisiin, palveluihin ja liiketoimintoihin.

Innovatiivisuuden ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä selvittävää tutkimusta on tehty runsaasti. Monissa kyseistä aihetta käsittelevissä tutkimuksissa innovatiivisuuden ja organisaation suorituskyvyn väliltä on löytynyt positiivinen yhteys (ks. esim. Calantone, Cavusgil & Zhao 2002; Klomp & Van Leeuwen 2001; Kyrgidou & Spyropoulou 2013; Li & Calantone 1998; Subramanian & Nilakanta 1996). Toisaalta joissakin tutkimuksissa innovatiivisuudella ei ole todettu olevan yhteyttä organisaation suorituskykyyn tai kyseisen yhteyden on havaittu olevan negatiivinen (ks. esim. Baum, Calabrese & Silverman 2000; Mengüç & Auh 2006). Toisistaan poikkeavia tuloksia on selitetty sillä, että tutkimuksissa on käytetty erilaisia

innovatiivisuuden määritelmiä, keskitytty erityyppisiin innovaatioihin tai hyödynnetty erilaisia organisaation suorituskyvyn mittareita (Subramanian & Nilakanta 1996). Rubera ja Kirca (2012) löysivät tutkimuksessaan neljä uutta tekijää, jotka selittävät osin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Nämä tekijät ovat organisaation koko, mainonnan intensiteetti, alan teknologian taso (korkean teknologian ala vs. matalan teknologian ala) ja se, sijaitseeko organisaatio länsimaassa vai länsimaihin lukeutumattomassa maassa.

Tutkimuskontekstien ja käsitteiden muodostamisperiaatteiden kirjon vuoksi innovatiivisuuden ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä tarkastelevien tutkimusten tulosten yleistäminen on vaikeaa ellei mahdotonta. Tästä yleistettävyyden rajoituksesta huolimatta seuraavaksi esitellään joitakin innovatiivisuuteen ja organisaation suorituskykyyn perehtyneitä tutkimuksia.

Subramanian ja Nilakanta (1996) käyttivät pankkialaa koskevassa tutkimuksessaan kahta erilaista organisaation suorituskyvyn mittaria. Organisaation tehokkuutta mitattiin koko pääoman tuottoasteella (ROA, *return on assets*). Organisaation vaikuttavuutta mitattiin pankin osuutena kaikista tehdyistä talletuksista, jonka tutkijat arvioivat vastaavan muilla aloilla toimivien organisaatioiden markkinaosuutta. Tutkimuksessa havaittiin hallinnollisen innovatiivisuuden parantavan ROA:aa erityisesti silloin, kun organisaatio oli omaksunut suuren määrän hallinnollisia innovaatioita. Tekninen innovatiivisuus vaikutti positiivisesti sekä ROA:aan että talletusosuuteen. Teknisten innovaatioiden omaksuminen kilpailijoita aikaisemmin lisäsi organisaation osuutta talletuksista. ROA:aa organisaatio paransi pitämällä omaksuttujen teknisten innovaatioiden määrän tasaisesti suurena pidemmän ajan kuluessa.

Li ja Calantone (1998) löysivät tukea yhteydelle uusien tuotteiden tarjoaman edun ja markkinasuorituskyvyn välillä. Markkinasuorituskykyä tutkimuksessa mitattiin käyttökatteella (EBITDA, *earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*), investointien tuottoasteella (ROI, *return on investment*), veroja edeltävällä tuotolla ja markkinaosuudella. Klomp ja Van Leeuwen (2001) puolestaan osoittivat prosessi-innovaatioiden olevan positiivisesti yhteydessä myynnin suorituskykyyn, työntekijäkohtaisena myyntinä sekä työntekijämäärän kasvuna mitattuun organisaation suorituskykyyn.

Calantone ym. (2002) löysivät positiivisen yhteyden organisaation innovatiivisuuden ja kokonaistuottavuuden sekä tiettyjen objektiivisten suorituskyvyn mittareiden väliltä. Innovatiivisuuden he määrittivät organisaation kyvyksi muuttua ja omaksua innovaatiota, ja tutkimuksessa käytetyt organisaation suorituskyvyn mittarit olivat ROI, oman pääoman tuottoaste (ROE, *return on equity*) sekä tuotot suhteessa myyntiin (ROS, *return on sales*).

Kyrgidou ja Spyropoulou (2013) havaitsivat, että organisaation johtamiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät kyvykkyydet sekä tekniset kyvykkyydet auttavat aikaansaamaan innovatiivisuutta, jonka tutkijat määrittivät organisaation avoimuudeksi ja vastaanottavaisuudeksi uusia ideoita ja innovointia kohtaan. Innovatiivisuuden taas todettiin parantavan

organisaation suorituskykyä, jota tarkasteltiin myyntisuorituskykynä (myyntivolyymi, myynnin kasvu ja kuluneiden kolmen vuoden aikana markkinoille tuotujen tuotteiden prosenttiosuus myyntitulosta), asiakkaisiin liittyvänä suorituskykynä (asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus) sekä taloudellisena suorituskykynä (ROI, kannattavuus ja kuluneen vuoden kassavirta).

Organisaation suorituskykyyn vaikuttamisen lisäksi innovatiivisuudella voidaan luoda positiivista yritysmielikuvaa ottamalla tavoitteisiin, arvoihin ja markkinointiviestintään mukaan innovatiivisuus ja innovaatioita. Positiivinen yrityskuva taas houkuttelee niin työnhakijoita kuin sijoittajiakin ja auttaa pitämään organisaation haluttavana työpaikkana sekä sijoituskohteena. Kilpailijoiden on myös vaikeampi kopioida innovatiivisuutta ja organisaation oppimiskyvykkyyttä kuin tuotteita tai toimintaprosesseja, mikä helpottaa kilpailuedun luomista. (Apilo ym. 2007, 19–21.)

Innovatiivisuuden nähdään joskus liittyvän ympäristöhaittojen lisääntymiseen, jos innovaatiot käsitetään pelkästään taloudellista kasvua ja kuluttamista ruokkivina tekijöinä. Innovatiivisuuden avulla on kuitenkin mahdollista tarjota ratkaisuja ympäristöongelmiin. Innovaatiot voivat olla puhtaampia tuotteita, joiden elinkaaren aikana aiheuttamat ympäristövaikutukset jäävät muita vaihtoehtoisia tuotteita pienemmiksi. Innovatiivisuus voi johtaa prosesseihin, jotka minimoivat kertyvän jätteen määrän, kierrättävät käytettyjä materiaaleja tai käsittelevät jätteitä aiempaa tehokkaammin. Innovatiivisuuden seurauksena syntyvät vaihtoehtoiset teknologiat voivat auttaa vähentämään päästöjä tai tarjoamaan uusiutuvista energianlähteistä tuotettua energiaa. Tuotteiden kulutusta vähentämään ja korvaamaan voi syntyä uusia palveluinnovaatioita. Ympäristövaikutusten mittaamiseen ja tarkkailemiseen on mahdollista löytää innovaatioiden kautta uusia sosioteknisiä järjestelmiä. (Tidd & Bessant 2009, 580–581.) Innovaatioiden vaikutus ylittää siis organisaatiotason taloudellista hyötynäkökulmaa ja markkinatalouden kilpailussa menestymistä laajemmalle yhteiskunnalliselle tasolle, jossa keskustelu esimerkiksi ekologisesta kestävydestä käy yhä kiivaana.

2.3 Johtajuuskäytännöt

Perinteisesti johtajuustutkimus on keskittynyt johtajiin yksilöinä: heidän kykyihinsä, toimintaansa ja ominaisuuksiinsa irroittaen johtajat heidän kulttuurisesta kontekstistaan (Barker 2001; Wood 2005). Hyvän johtajan määrittämisen metsästäminen johti 1900-luvun alkupuoliskolla erilaisten teoreettisten johtajuuskoulukuntien syntyyn, joita ovat muun muassa johtajan persoonallisuuden piirteisiin keskittyvä piirreteoria, johtajan käyttäytymistyyliä tarkasteleva tyyliteoria sekä kontingenssiteoria, jonka mukaan tehokas johtajuus on tilannesidonnaista (Crevani ym. 2010).

Uudemmissa johtajuusteorioissa johtajaa ei tarkastella niin tiukasti yksilönä, vaan hänet nähdään ryhmän jäsenenä – joskin jäsenenä, jolla on mahdollisuuksia vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin. Esimerkiksi transformationaalisen johtajuusteorian, jota käsiteltiin enemmän luvussa 2.2.2, mukaan johtaja on ryhmän jäsen, joka vaikuttaa muun ryhmän toimintaan inspiroiden ja kannustaen alaisiaan ajatteluun. 2000-luvun alkupuolelta lähtien keskustelu johtajuudesta on siirtynyt kohti johtajuuden näkemistä kollektiivisena toimintana. Tältä pohjalta on syntynyt muun muassa teoria jaetusta johtajuudesta, jossa vastuu, päätöksenteko ja kompetenssit jakaantuvat useamman henkilön kesken sen sijaan, että ne keskittyisivät yhdelle yksilölle. (Crevani ym. 2010; Gronn 2002; Lambert 2002.)

Johtajuus käytäntöinä -suuntaus vie ajatuksen johtajuudesta kollektiivisena toimintana vielä pidemmälle siirtäessään johtajat syrjään mielenkiinnon keskipisteestä. Johtajuutta ei tarkastella yksittäisten toimijoiden ominaisuuksien, käyttäytymisen tai urotekojen kautta, vaan johtajuuteen keskitytään toimintana. Johtajuuskäytäntöjen puitteissa ei olla kiinnostuneita siitä, kuka tarjoaa muille visioita työn tekemisen perustaksi, vaan siitä, missä, kuinka ja miksi johtajuustyö organisoidaan. Koska johtajuus käytäntöinä ei nojaa yksilöiden ominaisuuksiin, eikä sen tarvitse keskittyä johtajien ja alaisten kahdenvälisiin suhteisiin, kääntää se perinteiset näkemyksemme johtajuudesta pääläelleen. (Raelin 2011.)

Tutkittaessa johtajuutta käytäntöinä valokeila suunnataan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä siihen, kuinka tämän vuorovaikutuksen seurauksena esiin nousee johtajuutena nähtäviä prosesseja ja käytäntöjä (Crevani ym. 2010). Käytännöllä tarkoitetaan yhteistoiminnallisia pyrkimyksiä sellaisten osallistujien kesken, jotka valitsevat omat sääntönsä tietyn lopputuloksen saavuttaakseen. Johtajuudessa käytäntöinä on siis kyse enemmän siitä, mitä ihmiset voivat saavuttaa yhdessä ja vähemmän siitä, mitä yksittäinen ihminen ajattelee tai tekee. (Raelin 2011.) Johtajuuskäytäntöjen näkökulmasta johtajuus voidaan siis nähdä yhteistyöllisiä taipumuksia omaavana jaettuna prosessina, jonka osalta tärkeitä ovat johtajuuden moraaliset, emotionaaliset ja relationaaliset puolet sen rationaalisten, objektiivisten ja teknisten puolien sijasta (Carroll ym. 2008; Crevani ym. 2010).

Johtajuuden näkemisessä käytäntöinä on se etu, että kyseisen lähestymistavan omaksuneet pystyvät paremmin ymmärtämään ja refleктоimaan omaa toimintaansa. Reflektioni taas auttaa heitä uudistamaan omaa toimintaansa paremmin yhteisiä etuja ajavaksi. (Raelin 2011.) Reflektioni ja itsetietoisuus ovat tärkeässä roolissa myös organisaation ilmapiiriin vaikuttamisessa (Soken & Barnes 2014).

Johtajuuden tutkiminen käytäntöjen näkökulmasta perustuu konstruktionistisiin ontologisiin ja epistemologisiin oletuksiin, joiden mukaan johtajuus, johtajat ja prosessit rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näkökulman haasteena on kuitenkin se, kuinka samanaikaisesti sekä pysyä uskollisena prosessiontologialle, joka käsittää johtajuuden jatkuvana sosiaalisena virtana, että rajata johtajuus näkyviin käytäntöihin ja vuorovaikutuksiin, jotta sitä olisi mahdollista tutkia. Tutkittavuuden kannalta

rajaaminen on välttämätöntä, joten prosessiontologiaa voidaankin pitää valmiin ja suoraan tutkimukseen sovellettavan reseptin sijasta ideaalina, jota kohti pyrkiä, ja jonka oivalluksista säilyttää niin suuri osa kuin mahdollista. (Crevani ym. 2010.)

Mihin sitten tulisi kiinnittää huomiota tutkittaessa johtajuutta käytäntöinä? Gronnin (2002) mukaan on tutkittava yhteisiä toimintoja, esimerkiksi spontaaneja yhteistyökuvioita, kollegoiden välille ilmaantuvia intuitiivisia yhteisymmärryksiä, itseohjautuvia tiimejä tukevia institutionaalisia järjestelyjä ja muita muodollisia käytänteitä. Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor ja McGuire (2008) esittelevät johtajuuden lopputuloksina käsitettäisiin suuntaan, mukautumiseen ja sitoutumiseen keskittyvän DAC-ontologian. DAC-ontologian mukaan johtajuuden voidaan katsoa tapahtuvan, jos edellä mainittujen kolmen lopputuloksen olemassaolo on osoitettavissa. Crevani ym. (2010) kuitenkin näkevät DAC-ontologian ongelmana sen, että "lopputuloksista" puhuminen voi estää suunnan, mukautumisen ja sitoutumisen näkemisen jatkuvasti kehittyvinä vuorovaikuksen ilmenemismuotoina. Sen sijaan ne voidaan käsittää loppuun saatettujen johtajuusprosessien seurauksina, mikä ei sovi prosessiontologian näkemykseen jatkuvasta muutoksesta. Crevani ym. (2010) kritisoivat DAC-ontologiaa myös siitä, että sen soveltaminen saattaa johtaa epäonnistuvien, puuttuvien ja poikkeavien johtajuuskäytäntöjen huomiotta jäämiseen, ja pelkästään menestyksekkäisiin, läsnäoleviin ja yhteneviin käytäntöihin keskittymiseen.

Hosking (2007) varoittaa yleistysloukusta, johon moni aiemmista johtajuustutkijoista on langennut. Yleistysloukulla tarkoitetaan sen rajoittamista, mikä ymmärretään johtajuudeksi. Tämä rajoittaminen tapahtuu keskittymällä johtajuutta tutkittaessa tiettyihin henkilöihin ja jättämällä muut huomiotta sekä korostamalla suurta ja vaikuttavaa sivuuttaen arkipäiväisen ja tavanomaisen. Rajoittamisen kautta yleistäminen on mahdollista välttää olemalla avoin monenlaisille äänille ja tulkinnoille, myös ristiriitaisille ja epäselville (Hosking 2007; Koivunen 2007). Kaikki vuorovaikutus, sisältäen ratkaisemattomat konfliktit, väittelyt ja epäselvyydet, tulisi siis pystyä näkemään mahdollisina johtajuustapahtumina (Crevani ym. 2010).

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Aineisto

Tässä tutkimuksessa käytettiin valmista, Jyväskylän yliopiston OVI-tutkimushankkeeseen kuuluvaa aineistoa. Aineisto kerättiin vuonna 2012 asiantuntijaorganisaatioksi luokiteltavasta, suuresta julkisen sektorin organisaatiosta puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin sananasaiseksi tekstiksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 220 sivua.

Teemahaastattelut etenevät etukäteen valittujen, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelut sopivat tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä teemahaastattelussa keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset. Haastatteluissa ihmiset myös yleensä vastaavat kysymyksiin monisanaisemmin kuin esimerkiksi kyselylomaketta täyttäessään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Nämä seikat mahdollistavat riittävän syvän kuvauksen saamisen tutkitusta ilmiöstä ja siten vastausten löytämisen tutkimuskysymyksiin.

Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 17, joista miehiä oli neljä ja naisia 13. Haastateltavien ikä vaihteli 33 vuodesta 63 vuoteen (ka=49). Haastateltavista kuusi toimi esimies- tai johtotehtävissä, loput olivat asiantuntijoita. Haastateltavista käytetään tutkielman tulososiossa esitettyjen taulukoiden (taulukot 4–15) ja sitaattien ohessa koodattuja ilmauksia H1–H17.

3.2 Menetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella otteella, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Laadullisen tutkimusotteen valitseminen tähän tutkimukseen on perusteltua, sillä tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ilmiön yleisluonteisen jakaantumisen sijasta siihen, miten informantit jäsentävät ilmiön. Ilmiöstä halutaan siis saada hyvä kuvaus.

Samasta syystä aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, jossa aineiston sisältö pyritään kuvaamaan sanallisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä selkeytetään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Koska tutkittavasta ilmiöstä on tehty runsaasti aiempaa tutkimusta, päädyttiin sisällönanalyysi suorittamaan teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa

analyysissä teoria analyysimuodon nimen mukaisesti ohjaa ja auttaa analyysin tekemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 177). Teoriaohjaavaa analyysiä voidaan käyttää olemassa olevan teorian vahvistamiseen tai laajentamiseen (Hsieh & Shannon 2005). Teoriaohjaava analyysi suoritetaan siten, että aluksi tutkimuksen teoriaosassa luodaan aikaisemman tiedon perusteella kokonaisuus käsitellystä aiheesta. Aineiston analyysi etenee ensin aineiston ehdoilla, mutta myöhemmässä vaiheessa tarkasteluun otetaan mukaan teoria jäsentämään ja jaottelemaan analysoitua aineistoa tietyllä tavalla. Empiirinen aineisto siis sovitetaan teoriasta esiin nostettuihin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi sisältää aineistolähtöisen analyysin tapaan aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli käsitteellistämisen vaiheet. Redusointivaiheessa aineistosta jätetään tutkimuksen kannalta epäolennaiset osat pois, ja aineisto pelkistetään esimerkiksi osiin pilkkomalla tai tiivistämällä. Aineiston pelkistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–110.) Taulukossa 1 on esitetty esimerkki siitä, kuinka aineiston redusointi suoritettiin tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
"Yks on oman esimiehen suhtautuminen: miten hän ottaa vastaan ne ideat, mitä mä esitän."	Esimiehen suhtautuminen
"Se, että on hyvät tuntosarvet kaikkiin ihmisiin, et keskustele monen eri ihmisen kanssa, ettei vaan oman pikku jutturyhmän. Eikä linnoittaudu tänne torniin."	Keskusteleminen monien ihmisten kanssa
"Tietysti sitten vaikuttaa ihan jos realistisesti niin oma vireystila, oma mutta ne on tietysti sit aina niinkun, et tietysti se mikä on siellä pohjalla olemassa."	Vireystila
"Tää on mulle, sanotaan et mun mielenlaatu. Et mä oon olen ollu aina kiinnostunu uusista asioista ja tykkään niinkun hahmottaa sitä kokonaisuutta, parantaa toimintaa ja antaa niitä edellytyksiä toisille."	Kiinnostus uusia asioita kohtaan
"No se tietysti, että siihen on sitten riittävästi aikaa, ettei se mee siihen vaan, että tietysti usein menee siihen, että pitää vaan valita päältä se työ minkä katsoo et on tärkeä ja et sitä ei ehdi olemaan innovatiivinen tai vaikka keksiskin jonkun idean, niin se vaatis sen toteuttaminen sitten aikaa ja siihen ei."	Aika

Tämän tutkimuksen redusointivaiheessa aineistosta jätettiin pois eettistä vastuullisuutta ja esimies-alaissuhdetta koskeva keskustelu. Tutkimuskysymysten kannalta olennainen osa aineistosta koodattiin manuaalisesti Atlas.ti -ohjelmaa apuna käyttäen, eli aineisto luettiin läpi merkiten samalla haastateltavien alkuperäisilmaukset pelkistetyillä ilmauksilla. Koodauksen tarkoituksena on järjestää suuri määrä tekstiä kategorioihin, jotka ovat tekstissä suoraan ilmaistuja tai suorista ilmauksista analyysin avulla johdettuja teemoja (Hsieh & Shannon 2005).

Analyysin klusterointivaiheessa aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, erotetaan omiksi luokikseen ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimekkeellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Taulukossa 2 esitetään esimerkki aineiston klusteroinnista tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Esimiehen suhtautuminen Johdon suhtautuminen Kollegoiden suhtautuminen Alaisten suhtautuminen	Ihmisten suhtautuminen
Keskusteleminen monien ihmisten kanssa Avoin keskustelu Kysymysten esittäminen Muiden mielipiteiden kuunteleminen Rakentavan palautteen saaminen	Hyvä kommunikaatio
Vireystila Fyysinen kunto	Hyvinvointi
Kiinnostus uusia asioita kohtaan Uudistamishalukkuus Uudistamiskyvykyys Muutosmyönteisyys Itsenäisyys	Luonne ja asenne
Aika Hyvät työolosuhteet	Resurssien riittävyys

Tämän tutkimuksen klusterointivaiheessa koodatut alkuperäisilmaukset eli pelkistetyt ilmaukset koottiin alaluokiksi. Esimerkiksi esimiehen suhtautuminen, johdon suhtautuminen, kollegoiden suhtautuminen ja alaisten suhtautuminen muodostavat alaluokan, joka nimettiin ihmisten suhtautumiseksi.

Aineistolähtöinen ja teoriaohjaava analyysi eroavat toisistaan abstrahointivaiheessa, jossa luokituksia yhdistellään niin pitkään kuin se on aineiston kannalta mahdollista. Aineistolähtöisen analyysin abstrahointivaiheessa aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka pohjalta luodaan teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset. Teoriaohjaavan analyysin abstrahointivaiheessa käsitteet tulevat teoriasta,

johon aineistolähtöisesti syntyneet alaluokat sovitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113, 117.) Taulukossa 3 on esitetty esimerkki siitä, kuinka aineisto abstrahoitettiin tässä tutkimuksessa.

TAULUKKO 3 Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Ihmisten suhtautuminen	Käyttäytyminen	Innovatiivisuuden edistäjät organisaatiossa
Hyvä kommunikaatio		
Kannustavuus		
Kilpailuhengettämyys		
Luottamuksellisuus		
Hyvinvointi	Henkilökohtaiset tekijät	
Luonne ja asenne		
Resurssien riittävyys	Organisaation käytännöt	

Tämän tutkimuksen abstrahointivaiheessa alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, ja yläluokat koottiin niitä yhdistävien luokkien alle. Esimerkiksi alaluokat ihmisten suhtautuminen, hyvä kommunikaatio, kannustavuus, kilpailuhengettämyys ja luottamuksellisuus yhdistettiin yläluokaksi käyttäytyminen. Yläluokkia käyttäytyminen, henkilökohtaiset tekijät ja organisaation käytännöt yhdistävä luokka on innovatiivisuuden edistäjät organisaatiossa.

Luokittelun lisäksi aineisto kvantifioitiin, eli aineistosta laskettiin, kuinka moni haastateltavista ilmaisi saman asian. Kvantifioinnilla voidaan tuoda laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120–121.) Kvantifioitu aineisto on esitetty yhdistävien luokkien mukaan jaoteltuna taulukoissa 4-15.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan luvattua asiaa. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Näillä luotettavuuskäsitteillä pyritään saatujen tulosten totuudenmukaisuuteen (Kananen 2015, 343).

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin suhteen kriteeristö on melko vakiintunutta, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi on eri koulukuntien ja erilaisten näkemysten erovaisuuden vuoksi hankalampaa (Kananen 2015, 343). Käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti ei voida soveltaa sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista tarkastella esimerkiksi käsitteiden totuudellisuus ja riippuvuus, siirrettävyys, vahvistettavuus sekä kriteerivaliditeetti kautta (Eskola & Suoranta 1998, 212; Kananen 2015, 352–355). Laadullista tutkimusta tehtäessä on pidettävä mielessä, että joustavuutensa

vuoksi laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta alttiimpaa virheille aineiston analyysin ja tuloksista tehtyjen johtopäätösten suhteen (Kananen 2015, 341). Laadullisen tutkimuksen merkittävimpana luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voidaankin pitää tutkijaa itseään, ja siksi tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin osalta. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavustarkastelu keskittyy mittaamisen luotettavuuden arviointiin. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Tutkimuksen totuudellisuus on varmistettavissa vertaisarvioinnin avulla, jolloin ulkopuoliset arvioijat tarkistavat aineiston analysoinnin ja tulkinnan oikeudellisuuden. Vertaisarvioinnin mahdollistuminen edellyttää koko tutkimusprosessin tarkkaa dokumentaatiota. Myös riippuvuuden käsite liittyy tutkimuksen toistettavuuteen, ja niin ikään sen arviointikeinona voidaan käyttää vertaisarviointia. Jos tutkimuksen tulokset on johdettu aineistosta oikein, tutkijan ja ulkopuolisten tekemien tulkintojen tulisi vastata toisiaan. (Kananen 2015, 352.) Tämän tutkimuksen totuudellisuuden ja riippuvuuden arviointi ei ole mahdollista suoraan tutkimusraportin perusteella, koska koko aineisto analyysivaiheineen ei ole haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi lukijan nähtävillä. Aineiston analysointilogiikasta ja johtopäätösten oikeellisuudesta on kuitenkin mahdollista tehdä joitakin päätelmiä tutkimusraportin menetelmäosiossa esitetystä analyysin kuvauksesta sekä tulososiossa esitetyistä sitaateista. Tutkimuksen tulkintasääntöjä nimenomaistavien sitaattien voidaan katsoa parantavan tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 217–218). Aineiston tulkinnan oikeellisuutta lisää se, että aineistoon on perehdytty huolellisesti monta erillistä kertaa, siihen on palattu tarkistusmielessä useasti ja joihinkin tutkijan mielestä monitulkintaisiin kohtiin on pyydetty ulkopuolisen henkilön mielipidettä.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Vaikka naturalistisen paradigman mukaan yleistyksien tekeminen on mahdotonta sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden takia, katsotaan siirrettävyyden kuitenkin olevan toteutettavissa tietyin ehdoin (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Siirrettävyyteen vaikuttaa oleellisesti tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Laadullisen tutkimuksen siirrettävyyttä voidaan edistää kuvaamalla ilmiö tarkasti. Ilmiön mahdollisimman tarkan, tiheän kuvauksen avulla siirtäjä pystyy punnitsemaan, ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä hänen ajattelemaansa tapaukseen tai tilanteeseen (Kananen 2015, 353). Tässä tutkimuksessa tutkittu ilmiö on pyritty kuvaamaan aineiston sallimalla tarkkuudella, mutta tutkimuksen siirrettävyyden lopullinen arviointi jää aina siirtäjän vastuulle.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että aineisto ja siitä tehty tulkinta luetutetaan haastatelluilla henkilöillä. Tämä varmistaa sen, etteivät tulokset ole tutkijan itse keksimiä (Kananen 2015, 354.). Tämän menettelyn käyttäminen ei kuitenkaan ole ongelmaton, ja sen käytön tulisi aina olla perusteltua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142). Toinen tapa on käyttää metodologista triangulaatiota, eli useiden metodien käyttöä, jolloin eri lähteistä voidaan saada vahvistusta ilmiöstä esitetyille väitteille tai tulkinnalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 145–146).

Metodologista triangulaatiota hyödynnettäessä tutkimuksessa voidaan käyttää aineistona esimerkiksi haastatteluja, tilastotietoja ja aikakauslehtiartikkeleita (Eskola & Suoranta 1998, 69). Näillä kriteereillä arvioiden tämän tutkimuksen vahvistettavuus on heikko, sillä haastatellut henkilöt eivät ole tutustuneet aineistoon tai tutkijaan tekemiin tulkintoihin, ja aineistona on käytetty ainoastaan haastatteluja. Joissakin tapauksissa on aiheellista kysyä, lisääkö haastateltujen henkilöiden käyttäminen aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen tarkistajana aidosti tutkimuksen luotettavuutta – varsinkin, jos tutkimuksen aihe on sensitiivinen. Tällöin haastateltaville annetaan mahdollisuus katua vastauksiaan, ja he saattavat häpeän varjolla väittää tutkijan tekemiä tulkintoja vääriksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 212) mukaan haastateltavat saattavat myös olla sokeita kokemukselleen ja tilanteelleen, mikä osaltaan asettaa kyseenalaiseksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämisen arvioituttamalla tutkimustulokset haastateltavilla. Tämän tutkimuksen aihe ei ole erityisen arkaluontoinen, mutta mikäli tutkimuksen luotettavuutta oltaisiin haluttu parantaa vahvistettavuuden näkökulmasta, olisi tutkijan valinta ollut ottaa haastattelujen rinnalle esimerkiksi havainnoimalla kerättyä aineistoa. Valintaa voidaan perustella aineiston iällä. Aineisto on kerätty vuonna 2012, joten on epävarmaa, muistavatko haastateltavat enää itsekään tarkasti, kuinka ovat haastattelukysymyksiin vastanneet ja mitä ovat vastauksillaan tarkoittaneet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää kriteerivaliditeetti, eli aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten tulosten käyttäminen tutkijan omien tulkintojen tukena (Kananen 2015, 355). Tässä tutkimuksessa kriteerivaliditeettia on hyödynnetty erityisesti tutkimusraportin viimeisessä luvussa, jossa aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä verrataan muiden tutkijoiden tuloksiin. Lähdeluettelo on kattava, joskin osa käytetyistä lähteistä on julkaistu aiemmin kuin suositellut 10 vuotta sitten. Useat tässä tutkimuksessa lähteinä käytetyt vanhemmat tutkimukset (esim. Amabile ym. 1996; Damanpour 1991 ja 1992; Wolfe 1994) ovat kuitenkin paljon viitattuja innovaatiotutkimuksen klassikkoja, joten niin käyttö voidaan nähdä perusteltuna.

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston rajoituksena voidaan nähdä se, että aineisto on neljä vuotta vanha, joten se ei kuvaa organisaation tämänhetkistä tilaa. Aineisto ei ole tutkijan itsensä keräämä, vaan se on kerätty toisen tutkijan toimesta. Valmis aineisto toisaalta helpottaa ja nopeuttaa tutkimuksen tekemistä, toisaalta se taas vaikeuttaa ja hidastaa aineiston analysointia, koska aineisto ei ole tutkijalle entuudestaan tuttu. Ennalta tuntematon aineisto vaatii useampia lukukertoja, jotta sen sisällöstä on mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen käsitys. Haastateltavien määrää (n=17) voidaan pitää tämän tutkimuksen kannalta riittävänä, sillä vastaukset saturoituivat, eli alkoivat toistaa itseään. Tällöin haastateltavien määrän lisääminen ei enää tuo ilmiön kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–64.)

Kuten aiemmin todettiin, tärkein laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse. Aiemmin esiteltyjen epäluotettavuuden lähteiden lisäksi esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, poliittinen asenne ja virka-asema sekä tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta

ilmiöstä voivat ohtaja tulkintojen tekoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136). Ennakkokäsitysten vaikutuksen tutkimusprosessiin välttääkseen tutkijan on tiedostettava omat tutkimuksen aihetta koskevat olettamansa ja suhtauduttava niihin kriittisesti tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Aiheeseen liittyvien ennakkokäsitysten ja olettamisen kirjaaminen ylös ennen tutkimusprosessin aloittamista voi auttaa kriittisyyden säilyttämisessä. Hsiehin ja Shannonin (2005) mukaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaarana on se, että tutkija voi olla taipuvainen tekemään tutkimusaineistostaan enemmän teoriaa tukevia kuin teorian vastaisia löydöksiä. Tämän vääristymän todennäköisyyden pienentämiseksi tässä tutkimuksessa aineiston analyysin redusointivaiheessa tapahtunut koodaus suoritettiin täysin aineistolähtöisesti, ja teoriasta johdetut käsitteet otettiin mukaan analyysiin vasta abstrahointivaiheessa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Innovatiivisuuden tulkinta organisaatiossa

Haastateltavien mukaan innovatiivisuuden voidaan katsoa koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat uuden luominen, yksilön luonteeseen liittyvät tekijät sekä kehittäminen (taulukko 4).

TAULUKKO 4 Innovatiivisuuden tulkinta organisaatiossa kvantifioituna

INNOVA- TIIVISUUDEN TULKINTA ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Uuden luominen	x	x		x									x					20
Uudet toiminta- ja ratkaisutavat		x	x		x			x	x	x			x		x		x	9
Uudet työmenetelmät				x		x						x				x	x	5
Uudet ajattelutavat					x								x					2
Luonne																		15
Aktiivisuus ideoiden esilletuomisessa			x				x			x				x			x	5
Muutosmyönteisyys								x			x	x	x		x			5
Luovuus ja kekseliäisyys											x					x	x	3
Vanhan kyseenalaistaminen									x						x			2
Kehittäminen																		6
Toiminnan ja työn kehittäminen						x	x					x		x				4
Työn tekeminen helpommin tai paremmin						x				x								2

Innovatiivisuuden tulkintaan kuuluvista yläluokista eniten mainintoja haastateltavilta sai uuden luominen (20 mainintaa), jonka haastateltavat näkivät uusien toiminta- ja ratkaisutapojen, uusien työmenetelmien tai uusien ajattelutapojen keksimisestä. Toiseksi eniten mainintoja keräsi yksilön luonne (15 mainintaa). Luonteeseen liittyvistä tekijöistä mainittiin aktiivisuus ideoiden esilletuomisen suhteen, muutosmyönteisyys, luovuus ja kekseliäisyys sekä

Innovatiivisuuden ilmaistiin näkyvän ensisijassa organisaation toiminnan kehittämisessä (10 mainintaa), ja innovatiivisuutta käsiteltävän lähinnä organisaation sisäisissä kokoontumisissa (yksikköpäivät, tiimi- ja ryhmätyöt, koulutukset ja palaverit; 10 mainintaa). Esimerkkeinä innovatiivisuuden näkymisestä organisaation toiminnan kehittämisessä mainittiin työtapojen ja -menetelmien kehittäminen (ideariihet, ryhmäpalaverit ja -tehtävät), prosessiajattelun kehittäminen, ohjeiden päivittäminen, verkostoituminen sekä muu viranomaisyhteistyö erilaisten työryhmien muodossa.

Toiminnan kehittämiseen liittyen innovatiivisuus on ollut esillä vuosittain toteutettavien työhyvinvointikyselyiden yhteydessä. Kyselyiden tulosten purkutuloksissa nähtiin kuitenkin olevan parantamisen varaa. Erään haastateltavan mukaan yleisestä konsensuksesta poikkeavia yksittäisiä tuloksia ei saisi ohittaa kyseisiä poikkeamia käsittelemättä, ja tuloksia läpikäytäessä vastaajien anonymiteetin säilyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Haastateltavat kertoivat innovatiivisuuden näkyvän jonkin verran myös organisaation viestinnässä (5 mainintaa), esimerkiksi infotilaisuuksissa, sähköposteissa sekä blogissa. Infotilaisuuksia ei kuitenkaan koettu kovin hedelmälliseksi paikaksi ottaa innovatiivisuutta aiheena esille, kuten seuraava haastateltava havainnollistaa asiaa:

Se on aina mun mielestä joissakin niissä meidän yhteisissä infoissa, niin ei siellä oikein silleen, musta tuntuu, että porukat ei halua siellä kauheesti sitten kysellä tai olla, tai tulla esille, et jokainen istuu vaan omalla paikallaan hiljaa ja on tyytyväinen, et tää loppuu. (H4)

Organisaation johtajuudessa innovatiivisuus näkyi haastattavien mukaan melko heikosti (4 mainintaa). Innovatiivisuuden kerrottiin näkyvän johtajuudessa esimies- ja johtoryhmätyöskentelyssä sekä työyksikön johtajan välityksellä. Kuitenkin innovatiivisuuden esilletuojista kysyttäessä esimiehet ja johtajat mainittiin 3,5 kertaa useammin kuin asiantuntijat ja työntekijät.

Innovatiivisuuden näkyminen tai käsitteleminen organisaation strategioissa sai kaksi mainintaa. Myös kuvaukset innovatiivisuuden näkymisestä organisaation yleisessä ilmapiirissä jäivät vähiin. Haastatelluista henkilöistä ainoastaan yksi kertoi innovatiivisuuden näkyvän organisaation yleisessä ilmapiirissä haluna kyseenalaistaa ja viedä asioita eteenpäin.

Innovatiivisuuden näkymiseen ja käsittelemiseen organisaatiossa kohdistui myös kritiikkiä. Innovatiivisuuden arvioitiin näkyvän organisaatiossa huonosti, vähän tai liian vähän. Yksi haastateltavista mainitsi OVI-hankkeeseen liittyvien kyselyiden ja haastatteluiden olleen ensimmäinen kerta, kun innovatiivisuus aiheena oli organisaatiossa esillä. Osa haastatelluista henkilöistä koki, ettei innovatiivisuutta ole käsitelty organisaatiossa ollenkaan. Seuraava esimerkki kuvaa asiaa:

Jaa-a. Niin siis tarkoitatko sitä, että miten siinä kannustetaan vai miten sen tulokset näkyy? Et kyllä siihen niinkun enemmän pitäis innovatiivisuuteen kyllä kiinnittää huomiota ja sitä pitäis niinkun jollain tavalla edesauttaa. Mut se on vaikea asia ja myönnän et se ei oo helppo niinkun esimiesten taholtakaan saada, et olkaa nyt innovatiivisia. Ei se käskien vai miten se sitten näkyis, niin. Mä en osaa sanoa. (H6)

Innovatiivisuuden näkyvyyskeskustelun yhteydessä esiin nousi tarve aloitelaatikolle, jonne ideoita toiminnan kehittämiseen liittyen olisi mahdollista toimittaa anonyyminä, jotta kynnys ideoiden esittämiseen madaltuisi.

Innovatiivisuuskeskustelun määrä organisaatiossa arvioitiin yleensä vähäiseksi. Erään haastateltavan mukaan innovatiivisuudesta keskustellaan organisaatiossa nykyään enemmän, aiemmin keskustelua ei ole juurikaan ollut. Eräs haastateltavista ilmaisi olevansa pettynyt syntyneen innovatiivisuutta koskevan keskustelun määrään, vaikka keskusteluun on järjestetty mahdollisuuksia:

En mä osaa sanoa muuta kuin nämä meidän pöytäkeskustelut. Et mä en siitä toisessa paikassa olevasta tiimistä tiedä, koska me käydään siellä vaan se kerran kuussa, kun tai ei se ees oo kerran kuussa, onks se neljä kertaa vuodessa tää info. Me ollaan käyty vaan niinku siellä, ja sitten yksikön johtaja on käynyt nyt viime syksystä asti niin kerran kuussa, mut silloinkaan ei oikein synny minun mielestä oikein keskustelua. Et mä en tiedä, onko se sitten se, että yksikön johtaja on läsnä siinä palaverissa tai joku, mut mun mielestä siinä ei synny sellaista keskustelua, niinkun mä oletin, et olis, kun hän tulee tänne. Mut ei oikein synny. (H4)

Joidenkin kommenttien mukaan innovatiivisuudesta ei keskustella organisaatiossa ollenkaan. Lisäksi esiin nousi mielipide, jonka mukaan innovatiivisuus on organisaatiossa sellainen aihe, josta ei haluta keskustella.

Innovatiivisuuskeskustelusta kysyttäessä haastateltavat kertoivat keskustelun määrän lisäksi konteksteista, joissa keskustelua käydään, sekä innovatiivisuudesta keskustelevista henkilöistä organisaatiossa (taulukko 6).

TAULUKKO 6 Innovatiivisuudesta keskustelu organisaatiossa kvantifioituna

INNOVAT. KESKUSTELU ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Keskustelu- konteksti																		16
Kahvipöytä			x	x				x	x	x		x				x	x	8
Palaverit							x				x	x						3
Työn yhteydessä			x															1
Ideoiden esittämisen yhteydessä													x					1
Pienemmät porukat										x								1
Sähköposti																	x	1
Yksikköpäivät						x												1
Keskustelijat																		3
Edelläkävijät		x																1
Jarruttajat		x																1
Esimiehet		x																1

Eniten mainintoja innovatiivisuuskeskustelun tapahtumapaikkana sai kahvipöytä (8 mainintaa). Toiseksi eniten innovatiivisuudesta keskustellaan palavereissa (3 mainintaa). Haastateltavien mukaan innovatiivisuuskeskustelua käydään myös ideoiden esittämisen (1 maininta) sekä työn yhteydessä (1 maininta). Muita yhden haastateltavan mainitsemia yhteyksiä innovatiivisuudesta keskusteluun olivat pienemmät porukat ja sähköposti. Sähköpostin toimivuus keskusteluforumina kuitenkin kyseenalaistettiin, sillä kaikkien työntekijöiden ei uskottu lukevan saapuvia sähköposteja edes puoliväliin saakka. Myös yksikköpäivillä kerrottiin syntyvän keskustelua innovatiivisuudesta (1 maininta), mutta kyseisessä yhteydessä syntyneen keskustelun laatu koettiin heikoksi, kuten eräs haastateltava toi esille:

No just ei näitä tämmösiä yksikköpäiviä lukuun ottamatta ja nekin on yleensä ahdettu niin täys ohjelmaa, et siellä ei sitten suurimman osan mielestä pystytä asiaa käsittelemään, et siellä on sitten joku tällanen uudistusohjelma, mitä kaikki niin kun vähättelee ja pakosta on mukana. Sinne laitetaan liikaa tavaraa, et siitä ois paljon enemmän hyötyä, et se ois väljempi se aikataulu ja tulis sitä vuorovaikutusta ja keskustelua. (H6)

Yksi haastateltavista kertoi, että organisaatiossa innovatiivisuudesta keskustelevat sekä uudistamisesta innostuneet edelläkävijät että uudistamista jarruttamaan pyrkivät henkilöt. Hänen mukaansa myös esimiehet keskustelevat innovatiivisuudesta ja keskusteluttavat henkilöstöä.

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiossa käytävä innovatiivisuuskeskustelu on sävyllään kriittistä. Keskusteluissa käydään läpi epäkohtia ja pohditaan sitä, miksei jokin toimi:

Yleensä se keskustelu innovatiivisuudesta menee kyllä sit sinne päin, et se on enemmän aina sellasta ehkä arvostelua. Et aina löydetään ne epäkohdat ensin. Ei se kyllä mikään päivän polttava kysymys tai aihe oo, mistä keskusteltais. Nii, et se ei oo rakentavaa se keskustelu. (H17)

Innovatiivisuuden merkitykseksi organisaatiossa koettiin ympäristön muutoksiin vastaaminen, tehokkaan työnteon mahdollistaminen, yhteiskunnan hyödyttäminen ja henkilöstön sitouttaminen (taulukko 7).

TAULUKKO 7 Innovatiivisuuden merkitys organisaatiossa kvantifioituna

INNOVAT. MERKITYS ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Ympäristön muutoksiin vastaaminen																		14
Maailman muuttuminen		x	x						x	x	x	x	x		x		x	9
Lainsäädännön muuttuminen											x	x						2
Edelläkävijänä toimiminen			x						x									2
Kansainvälistyminen										x								1
Tehokkaan työnteon mahdollistaminen																		5
Työvälineet				x				x			x							3
Tavoitteiden saavuttaminen														x				1
Työhyvinvointi														x				1
Yhteiskunnan hyödyttäminen																		2
Eettisyyden lisääminen								x										1
Valtion varojen säästyminen														x				1
Henkilöstön sitouttaminen																x		1

Haastatelluista henkilöistä enemmistö piti ympäristön muutoksiin vastaamista innovatiivisuuden merkityksenä organisaatiossa (14 mainintaa). Haastateltavat kokivat, että organisaation toiminnan täytyy muuttua maailman mukana. Työssä uusina kohdattaviin asioihin tulee luoda toimintamallit nopeasti, ja

asian tultua tutummaksi toimintamalleja on parannettava. Kansainvälistyminen ja lainsäädännön muuttuminen saivat myös mainintoja ympäristön muutosten mukana pysymisestä puhuttaessa. Innovatiivisuuden merkitys organisaatiossa nähtiin myös edelläkävijänä toimimisena, tarpeena pysytellä mieluummin maailmassa tapahtuvan muutoksen edellä kuin sen mukana. Organisaation todettiin olevan haastatteluhetkellä pikemminkin uusista asioista jäljessä, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee:

Et ensinnäkin täs, et ois ymmärrys siitä ympäröivästä maailmasta mitä kaikkee, et me pysyttäs tän tekniikan mukana ja uusien ilmiöiden mukana, mitä on, et me ei oltas aina se jäljessä tuleva, vaan meidän pitäis olla ennakoimassa siellä, reaaliajassa, yhä enemmän vaan reaaliajassa siellä missä raha liikkuu ja tota. (H2)

Innovatiivisuus nähtiin myös tehokkaan työnteon mahdollistajana työnteon helpottamisen ja parantamisen kautta (5 mainintaa). Tässä yhteydessä vastauksissa tuotiin esille innovatiivisuuden mahdollistamat paremmat työvälineet kuten laitteet, järjestelmät ja ohjelmat sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpommin innovatiivisuuden seurauksena. Lisäksi innovatiivisuuden koettiin lisäävän työhyvinvointia työntekijöiden henkisten voimavarojen säästämisen välityksellä:

Sit kun se kaikki innovatiivisuus ois sellaista maalaisjärkeen käyvää, niin säästäis työntekijöitä ja henkisiä voimavaroja ja että ois jopa hauskaa. (H14)

Organisaatiossa esiintyvällä innovatiivisuudella nähtiin olevan merkitystä myös yhteiskunnan kannalta (2 mainintaa). Innovatiivisuuden koettiin lisäävän eettisyyttä ja lainalaisuutta sekä säästävän valtion varoja. Erään haastateltavan mielestä innovatiivisuuden merkitys näkyy organisaatiossa siten, että innovatiivisuuden mahdollistuminen työssä saa asiantuntijat pysymään julkisen sektorin palveluksessa, vaikka kyvykkäille henkilöille olisi töitä muuallakin. Kuitenkin haastatelluista henkilöistä vain muutama ilmaisi erikseen kokevansa innovatiivisuuden merkityksen organisaatiossa suureksi.

4.2.2 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys työssä

Haastateltavien mukaan innovatiivisuus näkyy heidän työssään organisaation toiminnan kehittämisenä, yhteistyön tekemisenä, oman työn kehittämisenä, itsensä kehittämisenä sekä innovatiivisena asenteena (taulukko 8).

TAULUKKO 8 Innovatiivisuuden esiintyminen työssä kvantifioituna

INNOVAT. ESIINTYMINEN TYÖSSÄ	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.	
Toiminnan kehittäminen		x	x			x	x	x	x	x	x			x			x	10	
Yhteistyö																		7	
Organisaation sisäinen yht.työ			x				x	x		x	x							5	
Organisaation ulk. yht.työ.											x			x				2	
Oman työn kehittäminen																		7	
Työtavat ja -menetelmät										x	x		x				x	x	5
Työn sisältö															x			1	
Työnkuva															x			1	
Itsensä kehittäminen											x	x			x			3	
Innovatiivinen asenne																		2	
Innostaminen										x								1	
Positiivinen suhtaut. ideoihin													x					1	

Haastateltavista yli puolet kertoi innovatiivisuuden näkyvän omassa työssään organisaation toiminnan kehittämisenä (10 mainintaa). He pyrkivät miettimään ja tuomaan esille tapoja tehdä työtehtäviin liittyviä asioita paremmin, nopeammin, helpommin tai tuottavammin kuin ennen. Esimerkkeinä omasta osallistumisestaan organisaation toiminnan kehittämiseen haastateltavat mainitsivat kansainvälisen tiedonvaihdon kehittämisen, ohjeiden ja raporttipohjien laatimisen, toiminnan näkyvyyden lisäämisen, totutusta poikkeavien käyttötapojen keksimisen tietokoneohjelmille ja laitteille, toistuvien työtehtävien läpiviennin nopeuttamisen sekä työhyvinvointitoiminnan innovoimisen.

Haastatelluista henkilöistä hieman alle puolet ilmaisi innovatiivisuuden näkyvän omassa työssään organisaation sisäisen tai ulkoisen yhteistyön tekemisen kautta (7 mainintaa). Kehittämiseen keskittyviä, kaikki organisaation hierarkiatasot leikkaavia työryhmiä toivottiin lisää, sillä haastateltavat kokivat organisaation sisäisen yhteistyön innovatiivisuuden kannalta tärkeänä tekijänä. Eräs haastatelluista henkilöistä mainitsi organisaatiossa käyttöön otetut valtakunnalliset verkostot kehittämistyön kannalta hyödyllisinä:

Tää yhteistyömallityöryhmä kun se oli valtakunnallinen niin siitä on ollu kyllä ihan konkreettisia tuota hyötyjä ja tuota kokoontumisiakin, enää en ole sitten niissä työryhmissä, mutta siinä on yhdyshenkilöverkosto. Että se on toiminnassa. Juuri se,

että asioita niin kuin tämä esimerkkinä tämä yhteistyömallityöryhmä, että pohditaan asioita ja otetaan käytäntöön ne asiat. Se on juuri siinä sitä hedelmällistä. (H11)

Niinikään hieman alle puolet haastateltavista arvioi innovatiivisuuden näkyvän omassa työssään työn kehittämisenä (7 mainintaa), mahdollisuutena vaikuttaa käyttämiinsä työtapoihin ja -menetelmiin, työn sisältöön tai jopa työnkuvaan.

Muutaman kerran mainittiin innovatiivisuuden näkyminen omassa työssä siten, että työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään esimerkiksi päivittämällä ammattitaitoaan kouluttautumalla (3 mainintaa). Innovatiivisuuden kerrottiin näkyvän työssä myös innovatiivisena asenteena (2 mainintaa). Tähän kuuluivat muiden innostaminen sekä positiivinen suhtautuminen muiden esittämiä ideoita kohtaan, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:

No en mä tiedä, miten innovatiivista se on, mutta kyllä mä koen ainakin itse, että jos joku ehdottaa jotain tällaista näin, niin en mä oo, että ei, vaan kyllä mä yritän suhtautua positiivisesti tällaisiin juttuihin. (H13)

Haastatelluista henkilöistä kaksi kertoi, ettei innovatiivisuus kuulu heidän työnkuvaansa tai ettei innovatiivisuus ole suuri osa heidän työtehtäviään. Innovatiivisuuden myös arvioitiin näkyvän omassa työssä vain vähän tai ei juuri ollenkaan.

Innovatiivisuuden merkitykseksi työssä kerrottiin työmotivaatio, työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen (taulukko 9).

TAULUKKO 9 Innovatiivisuuden merkitys työssä kvantifioituna

INNOVAT. MERKITYS TYÖSSÄ	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.	
Työmotivaatio																		10	
Työn mielekkäisyys					x	x	x				x				x			x	6
Työn mielenkiintoisuus			x							x									2
Työn monipuolisuus								x											1
Itsensä toteuttaminen																	x		1
Työhyvinvointi														x				x	2
Työhön sitoutuminen								x										x	2

Haastateltavista noin neljäsosa kuvaili innovatiivisuuden merkitystä työssä suureksi tai innovatiivisuutta työssä henkilökohtaisesti tärkeäksi. Innovatiivisuus koettiin työmotivaatiota parantavana tekijänä (10 mainintaa)

työn mielekkyyden, mielenkiintoisuuden ja monipuolisuuden lisääntyessä. Eräs haastateltava havainnollisti asiaa seuraavalla tavalla:

Niin kyllä sillä on mulle aika suuri merkitys, ainakin kun mä vertaan siihen, että mä olisin työssä, joka, no olisin vaikka jossain liukuhihnalla kaupan kassalla, missä mulle on määritelty selkeästi se, mikä on mun työtehtävä ja mä en voi tehdä kuin sitä yhtä työtä. Niin mä koen, et se tekee sen työn mielekkääksi. (H5)

Motivaatiota lisäsi myös innovatiivisuuden mahdollistama itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen. Lisäksi innovatiivisuus koettiin työhyvinvointia (2 mainintaa) sekä työhön sitoutumista edistävänä (2 mainintaa) tekijänä. Innovatiivisuuden merkitystä työhön sitoutumisen kannalta kuvattiin esimerkiksi seuraavanlaisesti:

Mulle henkilökohtaisesti sehän on tosi tärkeätä, että voi kehittää ja miettiä ja kokeilla, et me on aina tehty näin, mut kokeillaan, jos tehtäis noin ja. Että on niinku. Sehän aukasee kauheesti näköaloja, kun ei oo aina vaan sitä yhtä ja sen on tehty näin ja taas mennään näin. Pystyy vaan kattoo, mitä muuta tässä on. Sehän on kyllä varmaan sen takia mä oon täällä yksikössä niin kauan pysynkin, kun mulla on aina ollu mahdollisuuksia, kun mä oon aina pystyny vaihtamaan niitä työtehtäviä. (H8)

Innovatiivisuuden merkityksen työssä pieneksi koki haastatelluista henkilöistä kaksi.

4.2.3 Innovatiivisuuden vaikutukset

Innovatiivisuuden hyötyjä ei mainittu juurikaan haastattelujen yhteydessä. Toiminnan kehittämisen ja tehostamisen nähtiin hyödyttävän asiakkaita ja organisaation henkilöstöä sekä säästävän myös valtion varoja, mutta näitä innovatiivisuuden etuja ei selitetty tämän tarkemmin.

Innovatiivisuuden haitoista puhuttaessa mainittiin organisaatiossa tapahtuvat uudistukset ja niiden seurauksiin liittyvät pelot. Esiin tuotiin organisaation henkilöstön pelko erityisesti organisaation ylimmän johdon aloitteesta toteutettavia uudistuksia kohtaan. Huolenaiheena oli uudistusten myötä mahdollisesti tapahtuva, henkilöstön kannalta nähtynä muutos huonompaan, joka osaltaan aiheuttaa organisaatiossa muutosvastarintaa:

Sillä tavalla, se jotenkin ajatellaan varmaankin niin, että se kaikki johtaa aina se innovatiivisuus mikä lähtee tuolta ylhäältä, kuten olemme todennu, että siellä on tosi innovatiivista porukkaa, niin sitten se tulee sellasina muutoksina täällä alemmilla tasoilla. Meillä on ollu organisaatiossa niin suuret muutokset. Ei olla varmoja, että mihin se johtaa. Ja yleensä se ajattelutapa meillä valitettavasti on niin, että se ei voi johtaa mihinkään hyvään vaan aina ajatellaan, että se johtaa pahaan. Niin sä nyt varmasti tiedät siitä muutosvastarinnasta, että se nyt jollain tavoin on siellä taustalla. (H17)

Joidenkin organisaation jäsenten kerrottiin kokevan organisaatiossa tapahtuvat, turvallisuudentunnetta horjuttavat uudistukset uhkana. Näistä uhkana

koettavista muutoksista mainittiin työnkuvan muutokset, tiettyjen paikkakuntien yksiköiden lakkauttamiset ja toisille paikkakunnille keskittämiset. Pohdinnan aiheena oli myös se, johtuvatko uudistuksiin liittyvät pelokkaat kahvipöytäkeskustelut virallisen tiedottamisen vähäisyydestä vai siitä, etteivät keskustelijat olleet saaneet mieleistään tietoa. Vaikka ketään vakituksessa työsuhteessa olevaa ei senhetkisten tietojen mukaan oltukaan irtisanottu organisaatiosta, työyksikön vaihtuminen ja työmatkan piteneminen aiheuttivat henkilöstön keskuudessa tyytymättömyyttä.

Uusien menettelyjen pelättiin myös vaikuttavan organisaation tuottamiin tilastoihin siten, että organisaation painoarvo julkisella sektorilla pienenee, ja organisaatiolle jaettavat resurssit niukkenevat. Huoli kohdistui siihen, kuinka organisaatiossa on mahdollista samanaikaisesti sekä löytää uusia menettelyjä että osoittaa ulkopuolisille organisaation toiminnan olevan kannattavaa. Kyseiseen ongelmaan esitettiin ratkaisuksi organisaation mittareiden vaihtamista sellaisiksi, että ne ohjaavat organisaation toimintaa haluttuun suuntaan sen sijaan, että mittaristo jarruttaa organisaatiossa tapahtuvaa uudistumista.

Lisäksi organisaation rakenteessa tapahtuvan muutoksen ja menetelmien uudistamisen nopea tahti sai osakseen kritiikkiä. Jatkuvien muutosten koettiin kuluttavan henkilöstön voimavaroja, eikä uuden opetteluun oltu varattu tarpeeksi aikaa. Huolenaiheena oli henkilöstön hyvinvointi uudistusten keskellä:

Mut toi jatkuva muutos on just sit, et et sitten jää vähemmälle huomiolle, että mites se henkilöstö mites sen työhyvinvointi täs kaikessa myllerryksessä. Tavallaan, et nää kaikki muut hienot jutut menee henkilöstön edelle. (H14)

4.3 Innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät

4.3.1 Esimiesten ja johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen

Haastateltavien näkemykset oman esimiehensä suhtautumisesta innovatiivisuuteen vaihtelivat. Esimiehen suhtautumisen koettiin olevan myönteistä, neutraalia, ajoittain kriittistä tai liian myönteistä (taulukko 10).

TAULUKKO 10 Esimiehen suhtautuminen innovatiivisuuteen kvantifioituna

ESIMIEHEN SUHTAUT. INNOVAT.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Myönteinen suhtautuminen		x	x	x			x	x	x				x	x			x	9
Neutraali suhtautuminen	x									x	x						x	4
Ajoittain kriittinen suht.						x										x		2
Liian myönteinen suhtautuminen					x													1

Hieman yli puolet haastatelluista henkilöistä kertoi heidän esimiehensä suhtautumisen innovatiivisuuteen olevan myönteistä (9 mainintaa). Myönteisen suhtautumisen kuvailtiin näkyvän esimerkiksi siten, että esimies osallistuu itse kehitystyöhön. Noin neljäsosa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä suhtautuu innovatiivisuuteen neutraalisti (4 mainintaa). Tällöin esimiehen koettiin korostavan innovatiivisuuden sijasta perustyön ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen ensisijaisuutta. Kaksi haastateltavista sanoi esimiehensä suhtautuvan innovatiivisuuteen ajoittain kriittisesti. Syyksi esimiehen toisinaan kriittiseen suhtautumiseen arvioitiin kyseisen esimiehen oman osaamisen ja voimavarojen riittämättömyys sekä hänen epävarmuutensa. Osa haastatelluista henkilöistä toivoi, että heidän esimiehensä suhtautuisi innovatiivisuuteen myönteisemmin:

Ja sellanen, ehkä se innovaatio puuttuu siinä sit niinku, että jos ois sellanen innovatiivinen, eteenpäin katsova esimies, niin siinä niinku tavallaan tulis itellekin sellanen innostunu olo, että no joo, että tää nyt tehdään näin ja kohta, mennään eteenpäin. Sellaista oloa mulla ei oo niinkun oman esimiehen kanssa. Että tavallaan keskitytään nyt siihen, että saadaan suoritettua ne mitä meiltä vaaditaan, mutta sitten se niinkun siinä, siihen menee sit kaikki voimavarat. (H15)

Eräs haastateltavista kommentoi oman esimiehensä suhtautuvan innovatiivisuuteen jopa liian innokkaasti. Hän mainitsi myönteisen suhtautumisen innovatiivisuutta kohtaan olevan hyvä asia, mutta hän myös kertoi toivovansa, ettei kaikkia ideoita lähdetäisi viemään eteenpäin punnitsematta ensin niiden tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä huolellisesti.

Haastateltavat arvioivat oman esimiehensä vaikutuksen heidän mahdollisuuksiinsa toimia innovatiivisesti neutraaliksi tai positiiviseksi (taulukko 11).

TAULUKKO 11 Esimiehen vaikutus mahdollisuuksiin toimia innovatiivisesti kvantifioituna

ESIMIEHEN VAIKUTUS MAHDOLLI- SUUKSIIN TOIMIA INNOVAT.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Ei vaikutusta			x	x		x	x			x	x			x	x	x	x	10
Positiivinen vaikutus																		8
Ideamyönteisyys	x	x			x			x						x				5
Kannustaminen		x							x									2
Kouluttautu- misen mahdol- listaminen													x					1

Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, ettei heidän esimiehellään ole vaikutusta heidän mahdollisuuksiinsa toimia innovatiivisesti (10 mainintaa). Tällöin esimies ei erityisemmin toimi innovatiivisuuden mahdollistajana, muttei myöskään aktiivisesti estä innovatiivisuutta ja innovatiivista toimintaa. Esiin nousi myös mielipide, jonka mukaan esimies ei omasta tahdostaan estä innovatiivista toimintaa, vaan rajoitteena toimii pikemminkin resurssien puute, joka pakottaa esimiehenkin toimimaan tietyllä tavalla:

En mä usko, että hän itse sitä estää mutta ihan käytännön rajoitteet, että ei oo rahaa tai ei oo mahdollisuutta tehdä jotain niin ne rajoittaa sit ehkä. Resurssit tai tämmöiset saattaa olla se rajoite enemmänkin. (H13)

Joissakin haastatteluissa todettiin osallistavan, vastuuta jakavan ja kannustavan johtamisen luovan edellytyksiä innovatiivisuudelle ja toivottiin, että johtaminen organisaatiossa olisi kannustavampaa:

Kyllähän se on se kulttuuri siellä työyhteisössä. Ja tässä nousee esiin tää johtamiskulttuuri. Sieltähän lähtee se kaikki, arvojen kautta valuu henkilöstöön tää. Ja jos työyhteisö on tuota tällainen johtaminen juuri on tällaista osallistavaa ja esimiehet kulkevat tuntosarvet pystyssä ikään kuin ja ja sitä ideointia niin kuin kannustetaankin tällaista ideointia työyhteisössä niin kyllähän se ilman muuta se sitten lisää sitä ja luo edellytyksiä sille innovatiivisuudelle. (H11)

En mä tiedä, onko toi johtaminen sitten se, missä pitäis ylipäänsä vai onks siinä jo kaikki keksitty? Tuskinpa vaan, se vois olla siinä mielessä kannustavampaa. Tää tutkimushan oli sitä mieltä, ettei toi johtaminen oikein innosta tuomaan uusia ajatuksia esille. Ainakin meidän yksikön kohdalta ne tulokset oli semmosia. (H10)

Esimiehen positiivisen vaikutuksen mahdollisuuksiin toimia innovatiivisesti (8 mainintaa) kerrottiin ilmenevän esimiehen myönteisyytenä ideoita kohtaan (ideoiden vastaanottaminen, tilan antaminen ideoille, positiivisen palautteen antaminen ideoista ja ideoiden kannattaminen), kannustamisena innovatiiviseen toimintaan sekä kouluttautumisen mahdollistamisena.

Organisaation johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen kuvailtiin myönteiseksi, neutraaliksi tai liian myönteiseksi (taulukko 12).

TAULUKKO 12 Johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen kvantifioituna

JOHDON SUHTAUT. INNOVAT.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Myönteinen suhtautuminen	x	x	x	x		x	x		x	x	x		x		x	x		12
Neutraali suhtautuminen					x			x										2
Liian myönteinen suhtautuminen														x			x	2

Haastatelluista henkilöistä hieman alle kolme neljäsosaa piti organisaation johdon suhtautumista innovatiivisuuteen myönteisenä (12 mainintaa). Heistä monet mainitsivat johdon osallistuvan aktiivisesti innovatiivisuuteen ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Toisaalta johdon luomiin visioihin ja suunnitelmiin saatettiin suhtautua hieman kriittisesti, sillä niiden jalkauttaminen muualle organisaatioon ei ollut haastateltavien mukaan täysin onnistunut. Ideoiden jonkinasteiset toteuttamisvaikeudet organisaatiossa oltiin huomattu, ja ideoiden toteuttamiseen liittyviä haasteita kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

No ei varmaan, että kyllä se on mun mielestä varmaan kuuluukin niitten työnkuvaan ylläpitää tällaista kehittämistoimintaa, että mun mielestä se ihan se ylin johto, siellä on hienoja visioita ja tulevaisuudensuunnitelmia, mutta sitten se, miten se saadaan tänne käytännön ruohonjuuritasolle, niin se niinku puuttuu mun mielestä. (H15)

Haastateltavista kaksi sanoi johdon suhtautuvan innovatiivisuuteen neutraalisti tai välinpitämättömästi. Kyseisen suhtautumisen arveltiin johtuvan siitä, etteivät tietyt organisaation johtoon kuuluvat henkilöt ole eläkeiän lähestymisen takia kiinnostuneita aloittamaan laajempien uudistusten toteuttamista organisaatiossa.

Haastatelluista henkilöistä useat toivoivat henkilöstöä osallistettavan enemmän innovatiivisuuteen. Haastateltavien mielestä varsinkin pelkästään organisaation ylimmän johdon tehtäväksi rajattuna kehitystyön käytännönläheisyys kärsii, sillä ylimmällä johdolla ei välttämättä ole asiantuntijoiden tekemästä perustyöstä riittävästi kokemusta tai kokemus on vanhentunutta.

Esiin nousi myös kaksi mielipidettä, joiden mukaan organisaation johto on jopa liian aktiivista ideoimisen ja kehittämisen suhteen:

Mutta nyt jo ylimmässä, musta tuntuu, että nyt jo tänä päivänä ylin johto ajattelee niin, että hyvin luovasti, että se onkin se jämähdyks jossain tässä keskijohdossa. Se ei missään tapauksessa ole ylimmässä johdossa, koska siellä välillä tuntuu et on sitä

luovuutta liikaakin, että pitääks sitä koko ajan olla niin. No mä en oikein tiedä mihin se jämähtää. Johonki tähän keskijohtoon. (H17)

Eräs haastateltavista ei osannut ottaa kantaa johdon suhtautumiseen innovatiivisuutta kohtaan. Hän ilmaisi johdon olevan hänestä itsestään niin kaukana, että mikäli johtotasolla keskustellaan innovatiivisuudesta, keskustelu ei kantaudu hänen korviinsa saakka.

4.3.2 Innovaatiokulttuuri: estävät ja edistävät tekijät

Tiettyjen organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön ilmapiiriin liittyvien piirteiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti innovatiivisuuteen. Haastateltavien mukaan näitä piirteitä olivat käyttäytymiseen liittyvät tekijät, organisaation käytännöt, lait, säännöt ja ohjeet, organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät sekä työntekijän henkilökohtaiset tekijät (taulukko 13).

TAULUKKO 13 Innovatiivisuuden estäjät organisaatiossa kvantifioituna

INNOVAT. ESTÄJÄT ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Käyttäytyminen																		14
Ihmisten suhtautuminen		x			x	x			x	x	x		x		x		x	9
Muutosvastarinta										x					x		x	3
Yhteisymmärryksen puute					x													1
Tasapäistäminen															x			1
Org. käytännöt																		14
Resurssien puute			x		x	x				x	x		x	x	x	x		9
Palaverit										x								1
Rekrytointi										x								1
Työhyvinvointi														x				1
Perehdytys										x								1
Palkitseminen										x								1

(jatkuu)

TAULUKKO 13 (jatkuu)

Lait, säännöt ja ohjeet	x	x			x	x			x			x						6
Org. rakenne																		6
Byrokraattisuus							x			x								2
Suuri koko									x				x					2
Hallinnon tehottomuus							x											1
Hierarkkisuus																x		1
Henkilökoh- taiset tekijät																		3
Hyvinvointi				x												x		2
Luonne ja asenne																x		1

Eniten mainintoja innovatiivisuuden estäjänä keräsivät käyttäytymiseen liittyvät tekijät (14 mainintaa). Ihmisten suhtautumisen innovatiivisuuden estäjänä mainitsi hieman yli puolet haastatelluista henkilöistä. Erityisesti ideoiden mitätöimisenä ja alasampumisena ilmenevän kielteisen asenteen esitettyjä ideoita kohtaan koettiin estävän innovatiivisuutta. Niistä ihmisistä, joiden suhtautuminen vaikuttaa estävästi innovatiivisuuteen, mainittiin esimiehet ja alaiset. Innovatiivisuuden esteiksi kerrottiin myös vanhasta tiukasti kiinnipitämisestä ilmenevä muutosvastarinta, uudistustavoista yhteisymmärrykseen pääsemisen vaikeus sekä tasapäistäminen. Eräs haastateltavista kuvasi tasapäistävästä ilmapiiristä seuraavalla tavalla:

Täällä on kyllä, jos mä mietin tota, niin täällä on sellanen ilmapiiri, että kukaan ei halua tuoda itseänsä esille, että kukaan ei nyt vaan, ettei nuo muut aattele, että mä oon niinku jotakin. Täällä on sellanen tosi vahvasti, kyllä. (H15)

Joidenkin organisaatiossa vallalla olevien käytäntöjen ja toimintapojen kerrottiin estävän innovatiivisuutta (14 mainintaa). Resursseista puhuttaessa eniten mainintoja keräsi ajanpuute, toisena puuttuvana resurssina mainittiin raha:

Kiire stressaa ja silloin ei innovatiivisuus voi tulla esiin: on niin kiire soutaa, että ei ehdi vetää perämööttoria käyntiin. (H10)

Et rahahan täällä usein tulee vastaan, et varmaan vaikka mitä tehtäis, jos vaan ois resursseja tehdä. (H13)

Maininnan saivat myös palaveri-, rekrytointi-, perehdytys-, ja palkitsemiskäytännöt sekä työhyvinvointitoiminta. Työhyvinvoinnista huolehtimisen todettiin olevan organisaatiossa enimmäkseen jokaisen työntekijän henkilökohtaisella vastuulla. Organisaatiossa työhyvinvoinnista kyllä puhutaan, mutta heti seuraavassa lauseessa mainitut tuottavuusodotukset

nakertavat pohjan pois hyvinvointipuheelta. Käytäntöjen puutteita tuotiin esille esimerkiksi seuraavanlaisesti:

Palaverikäytännöt eivät välttämättä ole kannustaneet aktiivisuuteen. Onneksi aiheesta on järjestetty koulutusta. [...] Rekrytoidaanko henkilöitä, jotka ovat helposti johdettavissa ja tyytyvät nykytilanteeseen ja esimiesten ohjeistukseen. [...] Uudet työntekijät opetetaan vanhojen toimesta heti talon tavoille eli turha aktiivisuus ja esillä olo palavereissa ei ole sallittua. Osittain toimintakulttuuriin liittyvää eli työntekijätkin voivat tasapäistää innovatiivisuutta. (H10)

Noin kolmasosa haastateltavista mainitsi lait, säännöt ja ohjeet innovatiivisuuden estäjinä (6 mainintaa):

No siihen on tietenkin, että on halu uudistaa sitä toimintaa ja mahdollisuus, että on sellaisia asioita, mihin pystyy vaikuttamaan, että halua ja sitä sellaista aluetta, missä se on mahdollista. Kun tässäkin tämä laki ja moni muu tällainen virallinen rajoittaa niin paljon, että varmaan jossain yksityispuolella on helpompaa ainakin voisoin kuvitella, uudistaa menetelmiä ja näin. (H12)

Organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät innovatiivisuuden estäjinä saivat haastatelluilta henkilöiltä yhtä monta mainintaa kuin lait, säännöt ja ohjeet (6 mainintaa). Aloitteiden ja ehdotusten todettiin hukkuvan organisaation byrokraatiaviidakon uumeniin. Muutosten toteuttaminen organisaatiossa kuvattiin vaikeaksi organisaation suuren koon ja siitä johtuvan kankeuden takia. Hallinnon tehottomuus koettiin masentavaksi. Organisaation hierarkkisyyden todettiin saavan hierarkiaportaiden alemmilla tasoilla olevat työntekijät epäilemään oikeuksiaan ja lupaansa tuoda asioita esille.

Myös henkilökohtaisten tekijöiden kerrottiin estävän innovatiivisuutta (3 mainintaa). Huono kokonaisyhyvinvointi innovatiivisuuden estäjänä sai kaksi mainintaa. Hyvinvoinnin koettiin kärsivän väsymyksen ja suoranaisten työuupumuksen seurauksena. Omasta asenteesta ja uskalluksesta innovatiivisuuden estäjänä puhui ainoastaan yksi haastateltavista.

Organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön ilmapiiriin yhteydessä olevista asioista positiivisesti innovatiivisuuteen vaikuttivat haastateltavien mukaan käyttäytymiseen liittyvät tekijät, työntekijän henkilökohtaiset tekijät sekä tietyt organisaation käytännöt (taulukko 14).

TAULUKKO 14 Innovatiivisuuden edistäjät organisaatiossa kvantifioituna

INNOVAT. EDISTÄJÄT ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Käyttäytyminen																		25
Ihmisten suhtautuminen	x	x	x	x	x	x					x		x	x	x		x	11
Hyvä kommunikaatio			x						x	x	x	x		x	x		x	8
Kannustavuus			x								x	x			x			4
Kilpailuhengettömyys															x			1
Luottamuksellisuus															x			1
Henkilökoh- taiset tekijät																		7
Luonne ja asenne		x					x	x			x		x					5
Hyvinvointi				x											x			2
Org. käytännöt																		3
Resurssien riittävyys				x		x							x					3

Innovatiivisuuden edistäjiin kuuluvista yläluokista eniten mainintoja saivat käyttäytymiseen liittyvät tekijät (25 mainintaa). Niistä yleisimmin mainittiin ihmisten suhtautuminen. Ihmiset, joiden myönteinen suhtautuminen vaikuttaa haastateltavien mielestä innovatiivisuuteen positiivisesti, olivat kollegat, esimies, organisaation johto ja alaiset. Kollegoiden ja esimiesten koettiin toimivan innovatiivisuuden mahdollistajina eniten, vähiten mainintoja keräsivät alaiset. Ihmisten myönteisessä suhtautumisessa innovatiivisuutta kohtaan oli haastateltavien mukaan kyse siitä, että esitetyt ideat otetaan positiivisesti vastaan niiden sisältämiin mahdollisuuksiin keskittyen sekä siitä, että ihmiset ilmaisevat tukensa ideoille. Myös vastuun saaminen koettiin innovatiivista toimintaa mahdollistavaksi tekijäksi.

Innovatiivisuuden mahdollistavaa ilmapiiriä kuvailtiin kannustavaksi, kilpailuhengettömäksi ja luottamukselliseksi. Innovatiivisuutta edistävään ilmapiiriin kuului myös hyvä ja avoin kommunikaatio. Kommunikaatiosta puhuttaessa mainittiin mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja kysymysten esittämiseen, muiden mielipiteiden kuunteleminen, keskusteleminen monipuolisesti erilaisten organisaatiossa työskentelevien ihmisten kanssa sekä rakentavan palautteen saaminen. Hyvän ja kannustavan ilmapiirin merkitystä innovatiivisuudelle kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

No kyllä siihen liittyy tietyllä lailla se, että se tämänhetkinen tilanne on tavallaan turvattu ja siis sellanen niinku, se ilmapiiri on niinku hyvä, että jos on kauheen uhattu ilmapiiri tai jotenki hauras se, hauras ja huono työhenki, niin ei siinä varmaan mitään kauheen innovatiivista synny. [...] Ja sellanen tietysti muutenkin hyvä, eteenpäinmenevä ja kannustava ilmapiiri. (H15)

Henkilökohtaisista tekijöistä (7 mainintaa) eli omasta luonteesta ja asenteesta innovatiivisuuden mahdollistajana kertoi haastatelluista henkilöistä hieman alle puolet. Innovatiivisuuden mahdollistavan luonteen ja asenteen kuvailtiin rakentuvan kiinnostuksesta uusia asioita kohtaan, uudistamishalukkuudesta ja -kyvykkyydestä sekä muutosmyönteisyydestä. Myös itsenäisyyden koettiin toimivan innovatiivisen toiminnan mahdollistajana. Eräs haastateltavista kuvasi työntekijöiden välisiä, innovatiivisuuteen vaikuttavia luonne-eroja seuraavalla tavalla:

Niin voishan siinä puhua sitten, että toiset on enemmän leipäpappeja ja toiset on enemmän innostuneita siitä työn sisällöstä, että osalle riittää siinä, että tilipäivänä tulee ne rahat tilille ja tehään sitten se perustyö. (H10)

Haastateltavista kaksi koki fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin edesauttavan innovatiivisuutta:

Kyllä siihen varmaan vaikuttaa hyvät työkaverit, hyvät työolosuhteet, mielen vireys, ja kyllä mun mielestä vähän fyysinen kuntokin sitten. Semmonen, että ihminen olis joka suhteessa tasapainoinen. Koska jos sä oot hirmu väsynyt tai huonokuntoinen, niin ei mun aivot ainakaan toimi. Tai ne toimii ihan jollakin muulla tavalla kuin et ne keksis uusia ideoita. (H4)

Organisaation käytännöt innovatiivisuuden mahdollistajina saivat yläluokista vähiten mainintoja (3 mainintaa). Resurssien riittävyys innovatiivisuuden edistäjänä tuli esille puhuttaessa siitä, kuinka innovatiivisuudelle ja ideoiden toteuttamiselle tulisi olla riittävästi aikaa. Myös resurssien kautta mahdollistuvien hyvien työolosuhteiden, esimerkiksi toimivien ja tarkoituksenmukaisten työvälineiden, koettiin toimivan innovatiivisuuden mahdollistajina.

Haastateltavat kertoivat innovatiivisuutta huomioitavan organisaatiossa aineettoman ja aineellisen palkitsemisen keinoin sekä toteuttamalla esitettyjä ideoita (taulukko 15).

TAULUKKO 15 Innovatiivisuuden huomioiminen organisaatiossa kvantifioituna

INNOVAT. HUOMIOIMINEN ORG.	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	H 9	H 10	H 11	H 12	H 13	H 14	H 15	H 16	H 17	yht.
Aineeton palkitseminen																		10
Arvostus ja positiivinen palaute										x	x	x	x				x	5
Kehitystehtäviin osallistuminen			x				x					x				x		4
Koulutukseen pääseminen						x												1
Aineellinen palkitseminen																		8
Palkka		x	x		x	x				x			x					6
Työyhteisön myöntämä palkinto			x		x													2
Ideoiden toteuttaminen					x		x				x						x	4

Eniten mainintoja innovatiivisuuden huomioimiskeinona organisaatiossa keräsi aineeton palkitseminen (10 mainintaa). Innovatiivisesta toiminnasta oli haastateltavien mukaan mahdollista saada arvostusta ja positiivista palautetta esimerkiksi palavereiden yhteydessä. Eräs haastatelluista henkilöistä mainitsi myös toisensävyisen organisaatiossa käytävän keskustelun innovatiiviseen toimintaan liittyen:

Ei [huomioida] mitenkään tai sitten sanotaan, että nää on taas niitä sen keksintöjä, että kun se on aina tommonen. (H8)

Innovatiivisen toiminnan seurauksena oli haastateltavien mukaan myös mahdollista päästä osallistumaan kehitystehtäviin tai koulutuksiin. Innovatiivisuuden suhteen aktiiviset tai muuten työssään hyvin suoriutuvat työntekijät otetaan esimerkiksi mukaan kehittämishankkeisiin tai muihin kehittämistä käsitteleviin työryhmiin, ja he saavat vastuuta, sillä he ovat toiminnallaan osoittaneet olevansa kyseisiin tehtäviin motivoituneita.

Aineellisen palkitsemisen keinoista (8 mainintaa) kertoneista enemmistö puhui kehityskeskusteluissa läpikäytävästä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnista, jossa yksi arviontikriteereistä liittyy kehittämiseen. Tämän palkitsemistavan kohdalla haastateltavat kuitenkin painottivat työntekijän omaa aktiivisuutta: paremman palkan saaminen kehittämisoitteiden perusteella edellyttää omien saavutusten markkinoimista esimiehelle kehityskeskustelujen yhteydessä. Mainintoja sai myös palkitsemistapa, jossa henkilöstö valitsee vuosittain keskuudestaan esimerkiksi työhyvinvointia edistäneen tai

kouluttajana menestyneen työntekijän, joka palkitaan rahallisesti tai vapaapäivillä.

Lisäksi haastateltavat kertoivat innovatiivisuutta huomioitavan organisaatiossa siten, että käyttökelpoiset ideat otetaan käsittelyyn ja toteutukseen (4 mainintaa), etenkin, jos on kyse pienemmistä, omaa ryhmää koskevista ideoista.

Joidenkin haastateltavien mukaan myös negatiivinen suhtautuminen innovatiivisuuteen tai innovatiivisuuden vastustaminen huomioidaan organisaatiossa. Tiettyjä työtehtäviä ei anneta innovatiivisuuteen negatiivisesti suhtautuville henkilöille, ja innovatiivisuuden suoranaishalla vastustamisella kerrottiin olevan organisaatiossa sellaisia seurauksia, että asia otetaan esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa puheeksi:

No puheeksiotto on varmaankin sellanen tai jos jarrataan sen kans edelleen, niin kyllä se kehityskeskustelussa tulee sellanen tilanne keskustelussa. Tai sitten jos ihan näkyvästi jarrutetaan sitä, niin kyllä se sitten täytyy jo ihan kahdenkeskisessä keskustelussa ottaa se, että ymmärretään sen toiminnan seuraukset. (H2)

Useat haastatelluista henkilöistä kertoivat, ettei innovatiivisuutta huomioida organisaatiossa palkitsemalla tai välttämättä mitenkään. Melkein puolet haastateltavista toi esille, että laajempi innovatiivisen toiminnan huomioiva palkitsemisjärjestelmä olisi toivottu uudistus heidän organisaatiossaan. Mahdollisina palkitsemiskeinoina mainittiin esimerkiksi vapaapäivät. Eräs haastateltavista puhui tässä yhteydessä myös kiitoksen saamisesta, sillä organisaatiossa ei hänen mukaansa aina edes kiitetä, vaikka siihen olisi työsuorituksen perusteella syytä. Innovatiivisuuden huomioimisen tärkeydestä sanottiin esimerkiksi seuraavaa:

No mun mielestä sillä ois suuri merkitys, että sitä olis. Ihmiset olis innovatiivisia ja siitä sais sitten, siihen tietysti innostettais, jos siitä saa tunnustusta tai kannustusta sitten. Ja se tietysti edesauttaa sitä. Jos joku on mielestään innovatiivinen ja sitä ei kukaan huomaa niin ehkä se ei sitten jos ei siitä oo minkään näköistä hyvää, edes mielihyvää itselle. Tai tietysti ite jos pystyy saamaan itelle, niin on sitten niinkun. Et ihmisiä pitäis kannustaa siihen. (H6)

4.4 Innovatiivisuuteen yhteydessä olevat johtajuuskäytännöt

Johtajuuskäytännöillä tarkoitetaan ihmisten välisestä vuorovaikuksesta esiin nousevia, johtajuutena nähtäviä prosesseja ja käytäntöjä. Haastateltavien vastauksista oli löydettävissä kahdentyyppistä innovatiivisuuteen yhteydessä olevaa ja johtajuuskäytännöiksi tulkittavissa olevaa toimintaa, joista voidaan käyttää nimityksiä yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu ja asiantuntijuuteen luottaminen.

Yhteistoiminnallisessa ongelmanratkaisussa oli haastateltavien kuvaamissa tilanteissa kyse organisaatiota koskevien ongelmien tai

kehityskohteiden tunnistamisesta, vaihtoehtoisten ratkaisujen ideoinnista, sopivimman vaihtoehdon valinnasta ja toteutukseen viennistä tai vähintäänkin sen yrittämisestä. Oleellisinta tässä toiminnassa on, että prosessiin osallistuu useita ihmisiä lähtökohtaisesti tasavertaisina. Yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua tapahtui sekä spontaanisti ilmaantuvissa ryhmissä että ennalta määräytyissä ryhmissä. Spontaanisti ilmaantuva yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu saa alkunsa organisaatiossa tai työssä ilmenevistä epäkohdista, jotka joku työntekijöistä rohkaistuu ensin tuomaan julki. Mukaan keskusteluun liittyy asiasta samaa mieltä olevia henkilöitä, jotka ryhtyvät yhdessä pohtimaan ratkaisuja epäkohdan korjaamiseksi. Päätös syntyy yhteisymmärryksessä keskustelun kautta. Tilanteiden kuvauksissa haastateltavat käyttivät paljon sanaa "me" sekä ilmauksia "ryhmä" ja "tiimi". Spontaanisti ilmaantuvaa yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua kuvaavat seuraavat sitaatit:

Niin, että varmaan aktiivisesti niinku oman ja sitten keskustellaan myös työkavereitten kanssa, jos huomataan, jos mä huomaan jonkun asian tai mun työkaveri huomaa jonkun asian, niin sitten me keskustellaan siitä. Ja se hirveen hyvin täydentää, et jos jollain on enemmän vaikka kokemusta ja toisella sitten taas joku teoria, niin sit kun niitä yhdistellään, niin yhtäkkiä huomataan, että tässähän on hyvä idea ja sehän, meillä esimerkiksi oli puhetta nyt ryhmäpalaverissa, et tuotiin siellä esille ja siellä keskusteltiin, niin. (H3)

Tai no joo, ollaanhan me tällä viikolla oltu aika innovatiivisia, kun se tuli se tieto, et meidät siirretään, niin me ollaan innostuneesti laadittu kirjelmä, että me ei haluta siirtyä sinne, tai mennä sinne. Ja kyllähän tämä on yks, että se lähti ihan spontaanisti liikkeelle, et me tehdään kirjelmä, vaikka ei siitä varmaan oo mitään hyötyä. (H4)

Ennalta määräytyssä ryhmässä tapahtuva yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu koski erilaisia työryhmä- tai ryhmätyötilanteita, joissa organisaation henkilökunnasta koostuva joukko kokoontuu samaan tilaan tarkoituksenaan löytää keinoja organisaation toiminnan kehittämiseen. Haastateltavat kuvasivat asiaa esimerkiksi seuraavanlaisesti:

Olen ollut muutamassa työryhmässä mukana työskentelemässä ja kokenut ne mielekkäiksi. Niissä on voinut ideoida ja keskustella porukalla työryhmän tehtäväalueesta ja yhteistyössä etsiä parhaita/sopivinta ratkaisua tai ehdotusta. Työryhmissä palkitsevaa on jo se, että kaikkien ideat otetaan huomioon ja mietitään yhdessä eri vaihtoehtoja. Vielä palkitsemammalta tuntuu jos työryhmän esitys johtaa muutoksiin eikä raportti hautaudu pöytälaatikkoon. (H11)

Tota meillä oli tällainen meidän yksikön johtoryhmän työskentelyvalmennus, ja me siinä jakaannuttiin sitten työryhmiin ja siinä avoimesti mietittiin, et millä tavoin voitais sitä johtoryhmätyöskentelyä muuttaa. Ja siellä sitten tuli ideoita niin, et me lähdettiin nyt toteuttamaan niitä. Siis et tosiaan ihan eri tavalla kuin aikaisemmin. [...] Et me jakaannuttiin tosiaan ryhmiin ja jokaisella oli niinku oma aihepiirinsä, mitä puitiin, ja meidän aihepiiri oli se, että mitä tuodaan, mitä asioita, asialista miten se muodostuu sinne johtoryhmän kokoukseen, miten aineistot tuodaan ja muuta. [...]

Niistä sit hyväksyttiin ideoita. Se oli hyvä, koska siinä ihmiset pysty saman tien itse päättämään sen, että toimimme näin. (H5)

Toinen haastateltavien vastauksista johtajuuskäytännöiksi tulkittavissa oleva toiminta oli asiantuntijuuteen luottaminen. Asiantuntijuuteen luottaminen ilmeni haastatteluissa kuvatuissa tilanteissa puheenvuorojen jakamisena, tilan antamisena ja jopa päätäntävällän siirtämisenä niille organisaation jäsenille, joilla on kulloinkin käsillä olevasta asiasta eniten tietoa tai kokemusta. Tällöin äänessä eivät siis olleet automaattisesti organisaation jäsenistä ne, joilla on eniten muodollista, asemaan perustuvaa valtaa. Asiantuntijuuteen luottamista kuvailtiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

Sit mä aattelin, et piti joku nimi ja mä aattelin, et se olis joku kevyempi niin mä aattelin et se olis opintopiiri kuvaa niinku sitä, että jokainen osallistuu. Että näin. Ja siihen ei oo pakko osallistuu, mut siellä on yleensä ollu. Ne on ollu hyödyllisii. Ja mä en oo itte siellä äänessä, vaan siellä on aina sen asia-alueen joka eniten tietää niinku niin. (H17)

Nythän meillä on tällanen pilottihanke, organisaation jory on päättäny, että tämänen jokaisessa alueyksikössä käydään tällamönen keskustelu. [...] Oli kaks kysymystä, liittyy just siihen, niinku just tähän että millä tavoin asiantuntijatyötä vois tehdä, saa lähteä ihan ajattelemaan ihan, se on niinku ideariihi. Ei tarvi ajatella mistään tai näistä rajoituksista että miten sitä asiantuntijatyötä tehdään. Niin sitä niinku millä tavoin, uudella tavoin voitais tehdä. Ja sitten toinen kysymys on, että liittyy sitten taas siihen, että jos pitäis 30% nopeemmin saada se asiantuntijatyö tehtyä, niin mitä jättäisit pois siitä. Ja toinen oli sit vielä vapaampi, mä en nyt muista ihan sitä kysymyksenasettelua ulkoo, mut kuitenkin et se liittyy tähän asiantuntijatehtävän suorittamiseen. Et tähän nyt on, et sieltä on lähetetty ihan pallo pantu liikkeelle, että lähdetään miettimään ja ihan kysytään sitten alimmalta tasolta, koska siellähän se, ne jotka tekee sitä asiantuntijatyötä niin että miten sitä vois tehdä. (H17)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Pohdinta ja päätelmät

Tutkijat korostavat innovatiivisuuden johtavan organisaation kannalta merkittäviin lopputuloksiin uusien tuotteiden ja palveluiden tai uusille markkinoille siirtymisen muodossa (Damanpour 1991; Wang & Ahmed 2004). Tässä tutkimuksessa haastateltavat näkivät innovatiivisuuden konkretisoituvan uusina toiminta- tai ratkaisutapoina, uusina työmenetelminä, uusina ajattelutapoina sekä työn helpommin tai paremmin tekemisenä – ei niinkään uusina tuotteina ja palveluina tai uusille markkinoille siirtymisinä. Tämän tuloksen taustalla vaikuttaa mahdollisesti tutkimusorganisaation toimiminen julkisella sektorilla, jonka kannalta tuoteinnovaatiot ja uusien markkinoiden löytäminen eivät ole samalla lailla relevantteja tekijöitä kuin yksityisen sektorin organisaatiossa. Julkisen sektorin innovaatiot liittyvät enemmän toiminnan ja työtapojen kehittämiseen sekä yksilö- että työyhteisötasolla (Alasoini ym. 2014, 13; Virtanen & Stenvall 2010, 191–192). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa näiden julkista sektoria koskevien havaintojen kanssa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat innovatiivisuuteen kuuluvaksi myös yksilön luovan ja kekseliään sekä muutoksiin ja uudistuksiin myönteisesti suhtautuvan luonteen. Luovuuden merkitys innovatiivisuuden taustalla tunnustetaan kirjallisuudessakin (ks. esim. Amabile ym. 1996), ja muutosvistarinta nähdään innovatiiviseen organisaatiokulttuuriin kuulumattomana piirteenä (Soken & Barnes 2014).

5.1.1 Innovatiivisuuden esiintyminen ja merkitys organisaatiossa sekä työssä

Innovatiivisuuden näkymisen määrää organisaatiossa arvioitaessa innovatiivisuuden todettiin näkyvän organisaatiossa huonosti, vähän tai liian vähän. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että innovatiivisuus näkyy organisaatiossa sellaisessa muodossa, jota haastateltavat eivät tunnista. Tämä olisi kuitenkin ratkaisemista vaativa ongelma siinä missä innovatiivisuuden vähäinen näkyvyyskin. Siltä osin kuin innovatiivisuus on organisaatiossa tunnistettavissa ja esillä, vaikuttaa innovatiivisuuden näkyvyys organisaatiossa tutkimuksen tulosten perusteella epätasaiselta. Eniten mainintoja keräsi innovatiivisuuden aihepiirin käsitteleminen organisaation sisäisissä kokoontumisissa. Innovatiivisuus näkyi haastateltavien mukaan myös organisaation toiminnan kehittämisessä työtapojen ja -menetelmien uudistamisena.

Innovatiivisuuden näkyminen organisaation viestinnässä ja johtajuudessa sai vähemmän mainintoja. Vielä harvemman haastateltavan mukaan innovatiivisuus näkyy organisaation strategiassa ja ilmapiirissä. Strategialla, visiolla ja missiolla luodaan organisaatiolle suunta, mutta näiden

suuntaviivojen olemassaolo ei riitä tavoitteiden ilmaisemiseksi, vaan ne täytyy myös kommunikoida tehokkaasti (Apilo ym. 2007, 37; Soken & Barnes 2014). Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tutkimuksessa organisaatiossa on syytä panostaa strategian viestintään ja merkityksellistämiseen enemmän, mikäli innovatiivisuutta halutaan tukea. Innovatiivisuutta tukevan ilmapiirin rakentaminen on organisaation johdon vastuulla (Soken & Barnes 2014), joten jos innovatiivisuus ei näy juurikaan organisaation ilmapiirissä eikä johtamisessa, innovaatiojohtajuuden ei tutkimuksessa organisaatiossa voida sanoa olevan erityisen vaikuttavaa.

Organisaatiossa käytävän innovatiivisuuskeskustelun määrää arvioitaessa keskustelua kerrottiin enimmäkseen esiintyvän jonkin verran. Eräs haastateltavista kertoi innovatiivisuudesta keskusteltavan organisaatiossa nykyään enemmän, aiemmin keskustelua ei hänen mukaansa ole juurikaan ollut. Toisaalta innovatiivisuuskeskustelun määrä organisaatiossa arvioitiin myös vähäiseksi tai täysin olemattomaksi. Lisäksi esiin nousi mielipide, jonka mukaan innovatiivisuus on organisaatiossa sellainen aihe, josta ei haluta keskustella. Olisi mielenkiintoista tietää, miksi henkilöstö on halutonta keskustelemaan innovatiivisuudesta. Tämän tutkimuksen puitteissa syytä keskusteluhaluttomuuteen on kuitenkin mahdotonta selvittää.

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiossa käytävä innovatiivisuuskeskustelu keskittyy organisaatiossa esiintyviin epäkohtiin ja toimimattomiin asioihin. Innovatiivisuutta edistävään avoimeen kommunikointiin kuuluu mahdollisuus tuoda epäkohtia rohkeasti esille ja puhua ongelmista (Antola & Pohjola 2006, 93). Jotta epäkohdista keskusteleminen olisi rakentavaa, tulisi keskustelun kuitenkin johtaa epäkohtien korjaamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Tämä ei onnistu, mikäli epäkohdista ja kehityskohteista keskusteleminen jää työntekijätasolle. Osa haastateltavista mainitsi esimiehensä suhtautuvan ideoihin myönteisesti, mutta toisaalta esiin tuotiin myös tarve aloitelaatikon, jonne kehitysehdotuksia voisi toimittaa. Joissakin organisaatioissa kuten UPM:ssä ei ainoastaan kerätä aktiivisesti aloitteita, vaan aloitteista myös palkitaan. Vuonna 2005 UPM:ssä tehtiin 1861 aloitetta, ja aloitepalkkioita maksettiin yhteensä 307 000 euroa (Antola & Pohjola 2006, 70). Etenkin julkisen sektorin organisaatiossa budjetin asettamat rajoitteet voivat estää mittavan rahallisen palkitsemisen, mutta esimerkiksi sähköisen palautelaatikon laatimisen kustannukset jäävät hyvin pieniksi, ja innovatiivisuuden kannalta tärkeän sisäisen motivaation ruokkiminen onnistuu aineettoman palkitsemisen keinoin jopa tehokkaammin kuin aineellisin palkkioin (Tesluk ym. 1997). Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tutkimuksessa organisaatiossa on tarvetta kehittää innovatiivisuuden edistämiseksi nykyistä yhtenäisempää linjausta innovatiivisuuden merkityksestä ja tärkeydestä esimiesten keskuudessa.

Omassa työssä innovatiivisuuden arvioitiin näkyvän organisaation toiminnan kehittämisenä, organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tekemisenä, oman työn kehittämisenä ja itsensä kehittämisenä. Innovatiivisuuden kerrottiin näkyvän työssä myös ideamyönteisenä ja muita innostavana asenteena. Joidenkin haastateltavien mielestä innovatiivisuus

näkyi heidän työssään vain vähän tai ei ollenkaan, eikä innovatiivisuuden koettu kuuluvan omiin työtehtäviin. Kyseessä saattavat olla aidot työtehtäviin liittyvät rajoitukset tai se, ettei innovatiivisuus näy työssä omasta halusta johtuen.

Innovatiivisuuden merkitys organisaatiossa liittyi monen haastateltavan mielestä ympäristön muutoksiin vastaamiseen. Maailman yleisessä muuttumisessa, kansainvälistymisessä ja lainsäädännön päivityksissä mukana pysyminen koettiin tärkeäksi. Tulosten perusteella tutkitun organisaation voidaan arvioida olevan pikemminkin muutoksiin reagoija kuin muutosten ennakoija. Innovatiivisuuden kannalta olisi tärkeää edistää proaktiivisempaa otetta ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Innovatiivisuudella nähtiin olevan merkitystä myös tehokkaan työnteon mahdollistamisen kannalta. Lisäksi organisaation innovatiivisuuden koettiin hyödyttävän yhteiskuntaa eettisyyden lisääntymisen ja valtion varojen säästymisen kautta sekä sitouttavan henkilöstöä. Innovatiivisuuden edistäminen voidaan siis nähdä organisaation kannalta kannattavana, sillä innovatiivisuuden koetaan tehostavan työntekoa sekä sitouttavan henkilöstöä. Jatkuvien kustannuspaineiden kanssa kamppailevalle julkiselle sektorille valtion varojen säästyminen lienee myös hyvä uutinen. Tulosten perusteella innovatiivisuudella voidaan sanoa olevan kohdeorganisaatiossa sekä hyötyyn perustuvaa merkitystä (esimerkiksi henkilöstön sitouttaminen ja kustannusten hallinta) että merkitystä sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä (yhteiskunnallinen vaikuttavuus).

Omassa työssä innovatiivisuudella ilmaistiin olevan merkitystä työmotivaation kannalta. Innovatiivisuus lisäsi työn mielekkyyttä, mielenkiintoisuutta ja monipuolisuutta sekä mahdollisti itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämisen. Innovatiivisuus yhdistettiin myös työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Organisaation näkökulmasta motivoituneet, työssään hyvinvoivat ja työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat voimavara, jonka ylläpitämiseen ja vahvistamiseen on tärkeää panostaa.

5.1.2 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät

Johtajuus

Innovaatiojohtajuutena käsitetään johtajien innovoimiskyvyt ja motivaatio innovoimista kohtaan. Enemmistö haastateltavista arvioi sekä oman esimiehensä että organisaation johdon suhtautuvan myönteisesti innovatiivisuuteen. Organisaation johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen koettiin hieman esimiehiä useammin myönteiseksi. Esimiesten ja johdon myönteinen suhtautuminen innovatiivisuuteen ei suoraan kerro innovoimiskyvyistä, mutta motivaatiota innovoimiseen voidaan katsoa löytyvän, jos esimies tai johtaja ryhtyy toimiin innovatiivisuutta edistääkseen. Noin puolet haastateltavista kertoi esimiehen vaikuttavan myönteisesti heidän mahdollisuuksiinsa toimia innovatiivisesti. Esimiesten kuvailtiin muun muassa ottavan ideoita vastaan, antavan ideoista positiivista palautetta, kannattavan

ideoita ja kannustavan alaisiaan toimimaan innovatiivisesti. Ideoiden ja ehdotusten kuunteleminen niitä tuomitsematta sekä kannustaminen ovat innovatiivisuutta edistävän johtamisen piirteitä (Soken & Barnes 2014). Erään johtajan puheiden ja tekojen mainittiin olevan linjassa keskenään. Johtajan puheiden ja tekojen välillä vallitseva yhdenmukaisuus auttaa herättämään luottamusta, joka on innovatiivisen ilmapiirin luomiseen vaikuttava tekijä (Soken & Barnes 2014, Tesluk ym. 1997).

Siitä huolimatta, että noin puolet haastateltavista koki oman esimiehensä suhtautuvan positiivisesti innovatiivisuuteen, kerrottiin joidenkin esimiesten suhtautuvan innovatiivisuuteen ajoittain kriittisesti ja/tai painottavan innovatiivisuuden sijasta perustyön sekä siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen ensisijaisuutta. Syyksi kriittisyyteen esitettiin kyseisten esimiesten epävarmuus sekä riittämätön osaaminen ja voimavarat. Eräs haastateltava ei kokenut esimiehensä estävän omasta halustaan innovatiivista toimintaa, vaan hänen mukaansa resurssien rajallisuus pakottaa esimiehenkin toimimaan tietyllä tavalla.

Osa haastateltavista toivoi esimiehiltään kannustavampaa johtamista sekä myönteisempää suhtautumista innovatiivisuuteen. Organisaation perustehtävään keskittyminen on kuitenkin varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa ymmärrettävää, sillä julkisella sektorilla toiminnan kehittämistä rajoittavat yksityisen sektorin organisaatioita enemmän lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset (Virtanen & Stenvall 2010, 197). Myös haastateltavat kokivat lain sääntöjen ja ohjeiden estävän innovatiivisuutta. Vaikka lait ja muut organisaation ulkopuolelta tulevat pakottavat määräykset vaikuttavatkin julkisen sektorin organisaatioissa yksityisen sektorin organisaatiota enemmän organisaation perustehtävään ja siten myös siihen, mihin innovatiivista toimintaa on mahdollista kohdistaa ja millaisia keinoja on käytettävissä, ei tämä kuitenkaan tarkoita, että innovatiivisuus olisi julkisessa organisaatioissa mahdotonta tai ettei siitä olisi hyötyä.

Esimiesten lisäksi myös johdon suhtautuminen innovatiivisuuteen oli joidenkin arvioiden mukaan neutraalia tai välinpitämätöntä. Tämän välinpitämättömän asenteen arveltiin johtuvan kyseisten henkilöiden omasta motivaation puutteesta lähestyvän eläkeiän vuoksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation johtamisesta löytyy sekä innovatiivisuutta edistäviä että sitä estäviä piireitä. Osan innovatiivisuutta estävästä johtamisesta voidaan katsoa johtuvan joko resurssien riittämättömyyden tai lainsäädännön organisaation toiminnalle asettamista rajoitteista. Osin innovatiivisuutta estävän johtamisen taustalla vaikuttavat esimiesten ja johtajien riittämättömät kyvyt, alhainen motivaatio edistää innovatiivisuutta sekä varauksellinen asennoituminen innovatiivisuutta kohtaan.

Innovaatiokulttuuri

Tiettyjen organisaation rakenteellisten seikkojen, kuten byrokraattisuuden, suuren koon, hallinnon tehottomuuden ja hierarkkisuuden mainittiin estävän

innovatiivisuutta. Toisaalta suuri organisaatio vaatii toimiakseen jonkintasoista hierarkiaa, mutta toisaalta hierarkkisissa organisaatioissa innovatiivisuuden edellyttämät yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus ovat vaikeampia toteuttaa. Tällöin olisi tärkeää kiinnittää huomiota tehokkaaseen organisaation sisäiseen viestintään sekä työntekijöiden välisten kohtaamisten mahdollistamiseen. Osa haastateltavista kertoi, että organisaatioissa innovatiivisuutta on käsitelty erilaisissa työryhmissä, tiimi- ja ryhmätöiden yhteydessä sekä muissa kokoontumisissa, muun muassa yksikköpäivillä. Kohtaamismahdollisuuksia työntekijöiden kesken siis järjestetään jonkin verran, mutta esimerkiksi yksikköpäivät saivat kritiikkiä liian täydestä ohjelmasta, jolloin vuorovaikutukselle ja keskustelulle ei löydy aikaa, ja osallistuminen koetaan lähinnä pakoksi. Tarve eri hierarkiatasoilla työskentelevien ihmisten kohtaamisen mahdollistamiseksi on jo tiedostettu työntekijöiden keskuudessa, sillä osa haastateltavista toivoi kehittämiseen keskittyvien työryhmien lisäämistä organisaatioissa yhteistyön parantamiseksi.

Organisaation käytäntöihin liittyen eniten mainintoja innovatiivisuuden estäjänä keräsi resurssien, pääasiassa ajan ja rahan, puute. Tulos on yhdenmukainen Sokenin ja Barnesin (2014) tulosten kanssa, joiden mukaan innovatiivisuus vaatii tapahtuakseen aikaa, sillä kiire syö ihmisten luovuuden. Mikäli työntekijöiden toivotaan toimivan innovatiivisesti, muullekin kuin perustehtävien suorittamiselle tulisi varata aikaa. Joissakin organisaatioissa tämä on toteutettu allokoimalla osa työajasta havainnointiin, ajatteluun, kokeilemiseen ja muiden organisaation jäsenten kanssa pohtimiseen. Googlen insinööreillä tämä vapaasti käytettävissä oleva aika käsittää jopa 20 % työajasta, 3M:n tutkijat ja insinöörit saavat käyttää 15 % ajastaan omiin kiinnostuksenkohteisiinsa perehtyen (Deschamps 2008, 58–59). Julkisen sektorin organisaation kohdalla tällainen lähestymistapa ei välttämättä onnistu tai ole siinä määrin tarpeenkaan kuin yksityisen sektorin organisaatioissa, mutta alituisessa kiireessä työskentelemään joutuvalta henkilöstöltä on mahdotonta odottaa kovin suurta panostusta toiminnan kehittämiseen osallistumiseen.

Resursseista puhuttiin myös innovatiivisuuden edistäjinä. Riittävän ajan lisäksi hyviin fyysisiin työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden kuten toimivien työvälineiden koettiin edistävän innovatiivisuutta. Riittävät resurssit voidaan nähdä organisaation työntekijöilleen tarjoamana välineellisenä tukena, jonka on todettu olevan tärkeää innovatiivisuuden kannalta (Tesluk ym. 1997).

Innovatiivisuuden estäjiksi mainittiin myös puutteet palaveri-, rekrytointi-, perehdytys- ja palkitsemiskäytännöissä sekä työhyvinvointitoiminnassa. Palaverikäytäntöjen todettiin olevan sellaisia, etteivät ne kannusta aktiivisuuteen. Tästä aiheesta oli palaverikäytäntöjä kritisoineen haastateltavan mukaan kuitenkin järjestetty koulutusta organisaatioissa. Rekrytointikäytäntöjä pohdittiin siitä näkökulmasta, rekrytoidaanko organisaatioon nykytilanteeseen tyytyviä ja siten helposti johdettavia työntekijöitä. Innovatiivisuuden kannalta rekrytointitilanteessa olisi olennaista kiinnittää huomiota hakijoiden yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi henkilöstön monimuotoiseen koulutus- ja kokemustaustaan, sillä henkilöstön diversiteetti toimii innovatiivisuutta tukevana voimavarana (Martins & Terblanche 2003). Organisaatioissa

tapahtuvaa perehdytystä ei kritisoitu niinkään virallisten perehdytyskäytäntöjen näkökulmasta, vaan liittyen siihen, kuinka organisaation uudet työntekijät omaksuvat vanhojen työntekijöiden toimesta esimerkiksi sen, ettei aktiivisuus palaverissa ole sallittua.

Haastateltavien mukaan organisaatiossa innovatiivisuudesta palkittiin enimmäkseen aineettomin keinoin arvostuksen ja positiivisen palautteen muodossa sekä siten, että innovatiivisesti toimineet tai muuten työssään hyvin suoriutuneet henkilöt pääsevät mukaan kehitystehtäviin tai osallistumaan haluamiinsa koulutuksiin. Myös esitettyjen ideoiden toteuttaminen koettiin innovatiivisuuden huomioimiseksi. Kehityskeskustelujen yhteydessä innovatiiviseen työotteeseen vetoamalla oli ainakin periaatteessa mahdollista saada enemmän palkkaa, mutta aineellinen palkitseminen koettiin henkilöstönkin tiedossa olevien budjettirajoitteiden vuoksi hankalana. Haastateltavien mukaan innovatiivisesta toiminnasta voitaisiin kuitenkin rahan sijasta palkita esimerkiksi vapaapäivillä, vaikka myös kiitoksen kuuleminen kelpaisi. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että parempi innovatiivisuuden huomioiminen organisaatiossa kannustaisi henkilöstöä toimimaan innovatiivisesti. Innovatiivisuudesta palkitseminen on kannattavaa, sillä siitä käyttäytymisestä, jota palkitaan, tulee organisaatiossa yleinen, vallitseva tapa käyttäytyä (Jung 2001).

Ihmisten suhtautuminen mainittiin sekä innovatiivisuuden estäjänä että sen edistäjänä. Esimiesten ja alaisten kielteinen asenne ideoita kohtaan toimi innovatiivisuuden tukahduttajana. Innovatiivisuuteen kannustavan ilmapiirin luomiseksi esitettyihin ideoihin ja ehdotuksiin tulisi kuitenkin suhtautua ennakkoluulottomasti. Ideoista olisi pyrittävä löytämään hyviä puolia niiden huonoihin puoliin takertumisen sijasta (Soken & Barnes 2014). Myös haastateltavien mukaan ihmisten myönteisessä suhtautumisessa innovatiivisuutta kohtaan oli kyse ensisijaisesti ideoiden vastaanottamisesta niitä tuomitsematta sekä ideoiden tukemisesta. Lisäksi vastuun saaminen koettiin innovatiivista toimintaa mahdollistavaksi tekijäksi. Juuri vastuun jakaminen ja valtuuttaminen autavat työntekijöitä tuntemaan henkilökohtaista vastuuta sekä organisaation tuloksista että omasta työstä (Soken & Barnes 2014).

Organisaatiossa ilmenevän muutosvastarinnan koettiin estävän innovatiivisuutta. Muutoskielteisyyttä aiheuttavat huonosti johdetut muutokset (Alasoini ym. 2014, 8). Organisaation kerrottiin läpikäyneen suuria muutoksia, joiden seurauksena henkilöstö pelkäsi erityisesti ylimmän johdon aloitteesta tapahtuvia uudistuksia. Näiden uudistusten seuraukset miellettiin henkilöstön keskuudessa automaattisesti negatiivisiksi, vaikka ketään ei oltukaan irtisanottu organisaatiosta. Työnkuvien muuttuminen ja yksiköiden lakkauttaminen tai siirtäminen koettiin kuitenkin henkilöstön turvallisuudentunnetta horjuttavina tekijöinä. Toisin kuin yksityisen sektorin palveluyrityksissä, julkisella sektorilla organisaatiossa toteutettavat muutokset vähentävät organisaation innovatiivisuutta. Innovatiiviseksi luokiteltavissa julkisen sektorin organisaatioissa ei tyypillisesti oltu muutettu työmenetelmiä, työnjakoa tai organisaatiota kuluneiden kahden vuoden aikana. (Alasoini ym. 2014, 31.) Alasoinin ym. (2014, 8) mukaan organisaatiossa tapahtuvien

muutosten ja uudistusten näkeminen uhkien sijasta mahdollisuuksina edellyttää muutosjohtamisen kehittämistä sellaiseksi, ettei asioiden johtamiseen keskitytä ihmisten johtamisen kustannuksella. Muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi osallistaa organisaation henkilöstöä, ja henkilöstön tekemä kehitystyö pitäisi nivoa paremmin yhteen organisaatiossa toteutettavien suurempien toiminnan muutosten kanssa.

Muutosvastarinnan lisäksi innovatiivisuuden estäjiksi mainittiin yhteisymmärryksen puute sekä tasapäistäminen. Mikäli organisaatiossa halutaan edistää innovatiivisuutta, tulisi yhdenmukaisuuteen tähtäämisen sijasta rohkaista yksilöllisyyteen, luovuuteen ja tavanomaisesta poikkeavaan ajatteluun sekä käyttäytymiseen (Soken & Barnes 2014). Yhteisymmärrykseen pääsemistä taas edistää hyvä ja avoin kommunikaatio, jonka haastateltavatkin mainitsivat innovatiivisuuden mahdollistajaksi. Kommunikaatiota käytiin läpi sekä innovatiivisuuskeskustelua että innovatiivisuuteen vaikuttavia organisaation rakenteellisia tekijöitä käsittelevissä kappaleissa.

Innovatiivisuuden mahdollistajiksi nimettiin kannustavuus, kilpailuhengettämyys ja luottamuksellisuus. Näiden elementtien voidaan katsoa edustavan organisaation työntekijöilleen tarjoamaa sosioemotionaalista tukea. Tesluk ym. (1997) määrittelevät sosioemotionaalisen tuen avoimeksi ja luottamusta sisältäväksi ilmapiiriksi, joka saa työntekijät tuntemaan, että organisaatiossa ajatellaan heidän parastaan ja välitetään heidän hyvinvoinnistaan. Tällöin työntekijät suhtautuvat vapautuneemmin riskinottoon ja luovien ideoiden esittämiseen. Organisaation sisäisen kilpailun ja luottamuksen puutteen on todettu lisäävän konfliktien todennäköisyyttä ja heikentävän yhteistyökykyä (Soken & Barnes 2014), mutta jos haastaminen tapahtuu rakentavasti, voi se lisätä innovatiivisuutta (Amabile ym. 1996). Innovatiivisuuden kannalta olennaista on siis organisaatiossa vallitsevien kilpailullisten asetelmien totisuuden välttäminen ja kilpailun tapahtuminen hyvässä hengessä.

Työntekijän henkilökohtaisten tekijöiden, hyvinvoinnin sekä luonteen ja asenteen, koettiin niinkään vaikuttavan innovatiivisuuteen. Hyvä vireystila ja fyysinen kunto toimivat haastateltavien mukaan innovatiivisuuden mahdollistajina, väsymys ja huono fyysinen kunto taas estävät innovatiivisuutta. Luonteeseen liittyen oman uskalluksen ja kiinnostuksen puute nähtiin innovatiivisuuden estäjinä, innovatiivisuutta puolestaan edistivät kiinnostuneisuus uusia asioita kohtaan, uudistamishalukkuus ja -kyvykkyys sekä muutosmyönteisyys. Työntekijöiden on siis mahdollista vaikuttaa omaan innovatiivisuuteensa huolehtimalla riittävästä levosta ja hyvän fyysisen kunnan ylläpidosta. Oma asennoitumista innovatiivisuutta kohtaan on vaikeampi muuttaa, jos kyse on luonteeseen kuuluvista ja siten suhteellisen pysyviksi miellettyistä toiminta- ja suhtautumistavoista. Sen sijaan motivaation puutteen ja huonoista kokemuksista kumpuavan muutoskielteisyyden korjaamiseksi on olemassa joitakin keinoja. Työntekijöiden sisäisen motivaation syntymistä ja siten myös luovaa ja innovatiivista käyttäytymistä on mahdollista tukea esimerkiksi aineettomiin palkkioihin painottuvalla palkitsemisjärjestelmällä

(Tesluk ym. 1997). Muutosmyönteisyyden aikaansaamisessa puolestaan auttaa hyvä, ihmiset huomioiva muutosjohtaminen (Alasoini ym. 2014, 8).

5.1.3 Innovatiivisuuden yhteydessä olevat johtajuuskäytännöt

Aineiston analyysin perusteella organisaatiosta oli tunnistettavissa kahdenlaista johtajuuskäytännöiksi tulkittavaa toimintaa, joita voidaan kuvailla yhteistoiminnalliseksi ongelmanratkaisuksi ja asiantuntijuuteen luottamiseksi. Yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua tapahtui sekä spontaanisti kokoontuvissa että ennalta määräytyissä ryhmissä. Siinä oli kyse epäkohtien huomaamisesta tai osoittamisesta ja näiden epäkohtien korjaamiseksi tarvittavien toimenpiteiden pohtimisesta sekä päättämisestä ryhmänä toimien. Asiantuntijuuteen luottamista ilmeni tilanteissa, joissa puheenvuorot ja päätäntävalta jakautuvat muodollisen aseman sijasta sen mukaan, kenellä paikallaolevista organisaation jäsenistä on käsiteltävästä aiheesta eniten tietoa ja kokemusta.

Näistä molemmista organisaatiosta ilmenneistä, johtajuuskäytännöiksi luokiteltavissa olevista toiminnoista löytyi piirteitä sekä Gronnin (2002) että Drathin ym. (2008) näkemyksistä koskien sitä, miten johtajuus käytäntöinä konkretisoituu organisaation arjessa. Yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua tapahtui spontaanisti kokoontuvissa ryhmissä, mikä voidaan käsittää Gronnin (2002) esittämäksi spontaaniksi yhteistyökuvioksi. Kollegoiden välisiä intuitiivisia yhteisymmärryksiä (Gronn 2002) saavutettiin eri henkilöiden hallussa olevan kokemuksen ja tiedon kerääntyessä yhteen paikkaan, jolloin on mahdollista yhtäkkiä huomata hyvän idean syntyneen useiden tekijöiden yhteisvaikutuksen seurauksena. Drathin ym. (2008) määrittelemään DAC-ontologiaan kuuluvat suunta ja mukautuminen olivat havaittavissa, kun yhteistoiminnallisessa ongelmanratkaisussa päädyttiin tiettyyn pyrkimykseen suuntaavaan ratkaisuun. Tämä ratkaisu ei välttämättä ole kaikkien osallistujien suosikki tarjolla olevista vaihtoehdoista, mutta lopulta ratkaisun takana kuitenkin seisotaan yhtenäisenä joukkona. Päätöksenteko vaatii myös sitoutuneisuutta, joka on kolmas Drathin ym. (2008) DAC-ontologiaan kuuluva tekijä.

Yhteistoiminnallisen ongelmanratkaisun ja asiantuntijuuteen luottamisen voidaan katsoa olevan yhteydessä innovatiivisuuden siten, että molemmat toiminnot rakentuvat ihmisten välisen kommunikaation ja yhteistyön varaan. Innovatiivisten organisaatioiden ominaisuuksiin kuuluvat vilkas sisäinen kommunikaatio, tiedon ja näkemysten jakaminen sekä sujuva yhteistyö (Soken & Barnes 2014; Virtanen & Stenvall 2010, 192). Myös henkilöstön heterogeenisyyteen perustuva ajattelun monimuotoisuus toimii innovatiivisuutta ruokkivana tekijänä (Sydänmaanlakka 2009, 137).

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen eräänä ongelmana oli aineiston keräystapa eli haastattelut. Johtajuuskäytäntöjen näkökulmasta haastattelujen rajoitus on se, että ne ovat parhaimmillaankin vain informantin kuvauksia organisaatiossa tapahtuneesta vuorovaikutuksesta, itse vuorovaikutusta tutkija ei pääse tarkkailemaan. Mikäli tutkija olisi suorittanut haastattelut itse, haastattelukysymyksistä olisi voinut muotoilla enemmän johtajuuskäytäntöjen tutkimista palvelevia. Aineiston keräämiseen olisi voinut käyttää haastattelujen lisäksi organisaation vuorovaikutustilanteiden havainnointia. Jatkotutkimuskohteeksi ehdotetaan innovatiivisuuden yhteydessä olevien johtajuuskäytäntöjen tutkimista hyödyntämällä aineiston keräystapoina haastatteluja sekä havainnointia. Johtajuuden tutkimisessa käytäntöinä on kuitenkin aina hankaluutensa, koska johtajuuskäytännönäkökulman taustalla vaikuttavan prosessiontologian mukaan johtajuus nähdään jatkuvana sosiaalisena virtana. Vaikka Crevanin ym. (2010) ehdotuksen mukaisesti prosessiontologiaa pidettäisiin tutkimusta toteutettaessa pelkästään tavoiteltavana ideaalina, vaarana on tutkittavan ilmiön liiallinen pelkistäminen ja pilkkominen.

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin innovatiivisuuden julkisen sektorin organisaatiossa, eikä vertailu yksityisen sektorin organisaatioon ollut ajankäytöllisistä syistä mahdollista. Olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää, millaisia eroja julkisen sektorin ja yksityisen sektorin organisaatioissa ilmenevästä innovatiivisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä löytyy, jos organisaatioita tutkitaan käyttäen samoja aineiston keräys- ja analysointimenetelmiä.

Luvussa 3.3 tarkasteltiin tutkimuksen luotettavuutta, ja samassa yhteydessä esiin nostettiin aineiston ikä. Aineisto tarjoaa poikkileikkauksen organisaation tilanteeseen neljä vuotta sitten, joten olisi kiinnostavaa nähdä, millainen tilanne organisaatiossa vallitsee nyt innovatiivisuuden osalta. Onko innovatiivisuus esillä organisaatiossa saman verran, enemmän vai kenties vähemmän? Toimivatko organisaation johdossa ja esimiestehtävissä samat henkilöt kuin vuonna 2012 vai ovatko he vaihtuneet innovatiivisuuteen eri tavalla suhtautuviin henkilöihin? Onko organisaatiossa innovatiivisuutta estäviin tekijöihin puututtu vai ovatko epäkohdat pysyneet vuosien mittaan muuttumattomina?

LÄHTEET

- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. 2006. Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews* 8(1), 21–47.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. [Viitattu 13.6.2016]. Saatavana: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1185.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. 2002. Creativity under the gun. *Harvard Business Review* 80, 52–63.
- Andrews, J. & Smith, D. C. 1996. In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research* 33(2), 174–187.
- Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Karisto.
- Arad, S., Hanson, M. A. & Schneider, R. J. 1997. A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behavior* 31(1), 42–58.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A. & Tzokas, N. 1994. Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing* 28(11), 5–28.
- Bard, J. F., Balachandra, R. & Kaufmann, P. E. 1988. An interactive approach to R&D project selection and termination. *Engineering Management, IEEE Transactions on* 35(3), 139–146.
- Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Human relations* 54(4), 469–494.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership* (2nd edition). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T. & Silverman, B. S. 2000. Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal* 21(3), 267–294.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31(6), 515–524.
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R. & Hulbert, J. M. 1992. Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science* 38(2), 157–169.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. 2008. Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership* 4(4), 363–379.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. 1999. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management* 16(4), 333–351.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26(1), 77–86.
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47(6), 1154–1191.
- Damanpour, F. 1987. The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management* 13(4), 675–688.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal* 34(3), 555–590.
- Damanpour, F. 1992. Organizational Size and Innovation. *Organization Studies* 13(3), 375–402.
- Danneels, E. & Kleinschmidt, E. J. 2001. Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management* 18(6), 357–373.
- Davila, T., Epstein, M. J. & Shelton, R. 2006. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey: Wharton School Publishing, Pearson Education Inc.
- Deschamps, J-P. 2008. *Innovation Leaders: How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. 2001. Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics* 28(3), 18–34.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. & McGuire, J. B. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* 19(6), 635–653.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review* 23(1), 32–58.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. 1997. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega* 25(1), 15–28.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13(4), 423–451.
- Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A. 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 26(3), 264–277.
- Hage, J. & Dewar, R. 1973. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly* 18(3), 279–290.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 73(4), 695.

- Hautamäki, A. 2011. Innovaatioiden ekosysteemit innovaatiotoiminnan perustana. Teoksessa Hautamäki, A. (toim.) Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa. Esimerkkinä Keski-Suomen konepajateollisuus, 10-27. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Henard, D. H. & Szymanski, D. M. 2001. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research* 38(3), 362-375.
- Hosking, D. M. 2007. Not leaders, not followers. A postmodern discourse of leadership processes. In: Shamir, B., Pillai, R. Bligh, M. C. & Uhl-Bien, M. (eds.), *Followercentered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*, 243-263. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78(6), 891.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E. & Dooley, R. S. 1997. The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review* 39(3), 72-85.
- Jung, D. I. 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal* 1(2), 185-195.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14(4), 525-544.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino.
- Kansallinen innovaatiostrategia. 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö, ohjausryhmän raportti 12.6.2008. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf
- Keller, R. T. 1992. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management* 18(3), 489-501.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. 1981. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal* 24(4), 689-713.
- Kitchell, S. 1995. Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(3), 195-205.
- Klomp, L. & Van Leeuwen, G. 2001. Linking innovation and firm performance: a new approach. *International Journal of the Economics of Business* 8(3), 343-364.
- Koivunen, N. 2007. The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management* 23(3), 285-305.

- Kyrgidou, L. P. & Spyropoulou, S. 2013. Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study. *British Journal of Management* 24(3), 281-298.
- Lambert, L. 2002. A framework for shared leadership. *Educational leadership* 59(8), 37-40.
- Lee, J. 2008. Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Li, T. & Calantone, R. J. 1998. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *The Journal of Marketing* 62(4), 13-29.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. 2001. Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective. *The Academy of Management Journal* 44(4), 779-793.
- Lovio, R. & Kivisaari, S. 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatioiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT tiedotteita 2540. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2540.pdf>
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* 21(1), 135-172.
- Markides, C. 1998. Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review* 39(3), 31.
- Martins, E. & Terblanche, F. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management* 6(1), 64-74.
- Mengüç, B. & Auh, S. 2006. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science* 34(1), 63-73.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly* 13(6), 705-750.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. 2010. The open book of social innovation. The Young Foundation. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavana: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3), 607-634.
- Osborne, S. P. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Psychology Press.
- Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell.
- Quinn, J. B. 2000. Outsourcing innovation: the new engine of growth. *MIT Sloan Management Review* 41(4), 13.
- Raelin, J. 2011. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership* 7(2), 195-211.

- Rainey, H. G. 1999. Using comparisons of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity & Management Review* 23(2), 130–149.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. & Teach, R. 1993. Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes* 55(1), 120–151.
- Riivari, E. & Lämsä, A-M. 2014. Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and organisational innovativeness. *Journal of Business Ethics* 124(1), 1–17.
- Rubera, G. & Kirca, A. H. 2012. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing* 76(3), 130–147.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing* 68(4), 76–89.
- Salavou, H. 2004. The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management* 7(1), 33–44.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (4th edition). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Soken, N. H. & Barnes, K. B. 2014. What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training* 46(1), 7–15.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. & Kahai, S. S. 1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology* 82(1), 89.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70(2), 57–69.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. 1996. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega* 24(6), 631–647.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Karisto.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L, & Klein, S. A. 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27–41.
- Tidd, J. & Bessant, J. 2009. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology* 52(3), 591–620.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. 1996. The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38(4), 8–30.

- Työ ja elinkeinoministeriö. Innovaatiopolitiikan uudistustyö. 2015. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/innovaatiot/innovaatiopolitiikka/innovaatiopolitiikan_uudistustyö
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7(4), 303–313.
- Williams, W. M., & Yang, L. T. 1999. Organizational creativity. In: Sternberg, R. J. (ed.) *Handbook of creativity*, 373–391. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilson, A. L., Ramamurthy, K. & Nystrom, P. C. 1999. A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. *Engineering Management, IEEE Transactions on* 46(3), 311–321.
- Wolfe, R. A. 1994. Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies* 31(3), 405–431.
- Wood, M. 2005. The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies* 42(6), 1101–1121.
- Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology* 83(2), 261.