

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Riivari, Elina

Title: Innovatiivisuuden hyveet : monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta

Year: 2017

Version: Published version

Copyright: © 2017 Hallinnon tutkimuksen seura

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Riivari, E. (2017). Innovatiivisuuden hyveet : monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta. *Hallinnon tutkimus*, 36(1), 71-75.

Lectio praecursoria

Innovatiivisuuden hyveet: Monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta

Elina Riivari

Miten voidaan kehittää yrityksen innovatiivisuutta? Tämä kysymys esitettiin jokin aika sitten *Talouselämä*-lehden haastattelussa Matti Alahuhdalle, kuuluisalle ja menestyneelle suomalaiselle yritysjohtajalle, joka julkaisi hiljattain kirjan johtajuudesta. Hänen pitkään johtajakokemukseensa perustuva vastauksensa sisälsi neljä keskeistä kohtaa. Ensimmäisenä Alahuhta nosti esiin *yrityksen arvot*, joiden tulisi hänen mukaansa ylläpitää ja kehittää luovuutta sekä innovatiivista otetta organisaatioissa. Toisena, organisaatioissa tulisi olla *luottamuksen ilma-
piiri*, jotta organisaation jäsenet voivat ennakkoluulottomasti hakea ja kehittää uutta sekä tarttua uusiin ideoihin. Kolmantena Alahuhta nosti esiin *organisaation diversiteetin eli monimuotoisuuden*, mikä varmistaa sen, että työntekijät katsovat asioita eri näkökulmista, mikä on hänen mukaansa luovuuden kannalta tärkeä tekijä. Viimeisenä Alahuhta korosti *esimiesten ja organisaation johdon roolia innovatiivisuudessa*: Johtajien tulisi rohkaista työntekijöitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Heiskanen 2015.)

Tämä väitöstutkimus (Riivari 2016) käsitteli samaa aihepiiriä, organisaation innovatiivisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa innovatiivisuutta lähestyttiin organisaatioissa jaettujen eettisten arvojen ja toimintatapojen, *eettisten hyveiden*, näkökulmasta. Toisin sanoen, tutkin *eettistä organisaatiokulttuuria* (Kaptein 2008). Eettinen kulttuuri sisältää työyhteisössä jaetut näkemykset siitä, millainen toiminta on oikeaa ja hyväksyttävää (Key 1999). Se kuvastaa sitä, miten organisaation arvot ja säännöt tukevat eettistä toimintaa (Collier 1995; Collier

1998; Kaptein 2008; Sinclair 1993; Treviño 1990). Kulttuurin kautta on mahdollista tarkastella myös työyhteisön päivittäisiä toimintatapoja, jotka voivat joskus erota paljonkin vaikkapa organisaation laitimasta eettisestä ja vastuullisesta imagosta. Organisaatioissa vallitsevat odotukset ja toimintatavat ovat tärkeä tutkimuskohde, sillä yksittäinen työntekijä ei voi olla yksin vastuussa työyhteisön eettisistä valinnoista. Keskeisessä roolissa onkin se ympäristö, jossa päivittäisiä eettisiä valintoja tehdään. Vahva eettinen kulttuuri tekee selväksi, millainen toiminta organisaatioissa on hyväksyttävää. Tämä puolestaan vähentää epäeettisen käytöksen riskiä (Kaptein 2011).

Myös organisaation innovatiivisuuden kannalta on tärkeää tutkia sitä ympäristöä, kulttuuria, joka vaikuttaa uudistumiskykyyn. Nykyisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa vilisevät päivittäin sellaiset sanat kuin tuottavuus, kilpailukyky ja innovaatiot. Hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisen kannalta ei riitä, että yksilöt ovat luovia ja innovatiivisia – tarvitaan myös luoviin prosesseihin heittäytyviä organisaatioita, jotka voivat tuottaa uusia innovaatioita. Onkin tärkeää selvittää sitä, miten organisaatioissa voidaan lisätä innovatiivisuutta. Kun halutaan tutkia luovaa, innovatiivista toimintaa organisaatiossa, kulttuuri on keskeisessä asemassa: Se sisältää tietoiset, näkyvät toimintatavat, mutta toisaalta myös tiedostamattomat, itsestään selviksi tulleet uskomukset ja käytännöt, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla (esim. Hofstede 2001; Key 1999; Schein 1985; Sinclair 1993; Smircich 1983).

Väitöskirja koostui neljästä itsenäisestä tutkimusartikkelista sekä kokoavasta johdanto- ja yhteenvetoluvusta. Käytin tutkimuksessa monimenetelmällistä eli mixed methods -tutkimusotetta. Tutkimukseni päätavoitteena oli selvittää, miten eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Ensimmäisen tutkimusartikkelin (Riivari, 2015) tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioetiikan ja innovatiivisuuden tutkimuksessa voidaan hyödyntää monimenetelmällisiä analyysitekniikoita. Tässä menetelmäartikkelissa tarkastelin kolmea erilaista tapaa yhdistää laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Keskeinen tulos oli, että erilaiset monimenetelmälliset analyysitekniikat soveltuvat organisaatioetiikan ja innovatiivisuuden tutkimukseen.

Toisen tutkimusartikkelin (Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen 2012) tavoitteena oli tutkia, onko eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Lisäksi tavoitteena oli tutkia osatutkimuksessa käytettyjen mittaristojen luotettavuutta. Eettistä kulttuuria tarkastelin alun perin Hollannissa kehitetyn ja myöhemmin Suomessa testatun *Corporate Ethical Virtues*, eli Organisaation eettiset hyveet -mallin näkökulmasta (Huhtala ym. 2011; Kaptein 2008). Tämä malli sisältää kahdeksan osa-alueita eli hyvettä, joihin organisaatioiden tulisi pyrkiä ollakseen eettisiä (Kaptein 2008). Ensimmäinen hyve, *sääntöjen selkeys*, tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tulee olla selvät säännöt siitä, millainen toiminta nähdään hyväksyttävänä ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Toinen ja kolmas hyve liittyvät *johdon sekä esimiesten näyttämään esimerkkiin*: Ylimmän johdon sekä lähiesimiesten tulisi omalla toiminnallaan näyttää hyvää esimerkkiä eettisyydestä.

Neljäs osa-alue on *työtehtävien toteutettavuus*, johon kuuluvat riittävät resurssit sekä mahdollisuudet toimia työssä eettisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä tulee olla riittävästi tietoa, aikaa, rahaa sekä muita resursseja, jotta hän voi toteuttaa organisaation arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita. Työntekijän ei pitäisi myöskään kokea, että hän joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti tai rikkomaan sääntöjä työssään. Viides hyve on *organisaation tarjoama tuki* eettiselle toiminnalle. Se viittaa siihen, miten työyhteisössä tuetaan keskinäistä luottamusta, oikeudenmukaisuutta sekä työn-

tekijöiden yhteenkuuluvuutta työpaikkaan ja sen arvoihin.

Kuudes hyve on *toiminnan läpinäkyvyys*, jolla tarkoitetaan eettisten tai epäeettisten tekojen ja niiden seuraamusten läpinäkyvyyttä työyhteisössä. Niin epäeettisen kuin eettisen toiminnan ja niiden seurausten tulisi olla näkyviä työyhteisön kaikille jäsenille. Erityisesti epäeettisen toiminnan seurausten näkyvyys vähentää epäeettisten tekojen riskiä. *Keskustelevuus* on mallin seitsemäs hyve. Se sisältää mahdollisuudet tuoda esille eettisyyteen liittyviä aihepiirejä keskustella avoimesti myös eettisistä kysymyksistä työpaikalla. Viimeinen eli kahdeksas hyve sisältää *toiminnan seuraukset*, joissa eettisestä toiminnasta palkitaan ja epäeettisestä toiminnasta rangaistaan. Toisin sanoen, työyhteisössä arvostetaan eettistä toimintaa, ja esimerkiksi rehellisillä ja työyhteisön sääntöjä noudattavilla työntekijöillä on suurempi todennäköisyys tulla palkituksi tai ylennetyksi.

Organisaation innovatiivisuutta tarkasteltiin *Organisational Innovativeness* eli Organisaation innovatiivisuus -mallin avulla (Wang & Ahmed 2004). Tämä malli sisältää viisi osa-alueita, joihin innovatiivisuus organisaatiotasolla liitetään (Wang & Ahmed 2004): *Tuote- ja palvelu-innovatiivisuus* tarkoittaa organisaation kykyä tuoda uusia ja merkittäviä tuotteita sekä palveluita markkinoille oikein ajoitettuna. *Markkinainnovatiivisuudella* tarkoitetaan työyhteisön kykyä löytää uusia lähestymistapoja markkinoiden valtaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Siihen kuuluvat sekä uudenlaiset markkinointitavat että uusien markkinoiden löytäminen. *Käyttäytymisen innovatiivisuuteen* kuuluu työyhteisön innovatiivinen kulttuuri sekä kiinnostus uusia ideoita ja innovaatioita kohtaan. *Prosessi-innovatiivisuus* viittaa organisaation kykyyn ottaa käyttöön uusia tuotantomenetelmiä, johtamis- ja ratkaisumalleja sekä teknologioita. Mallin viimeinen osa-alue, *strateginen innovatiivisuus* tarkoittaa organisaation kykyä asettaa kunnianhimoisia tavoitteita sekä taitoa käyttää rajallisia resurssejaan luovasti päämääränsä saavuttamiseksi.

Tämä mittaristo on alun perin kehitetty Englannissa, ja se käännettiin suomen kielelle ja sen toimivuutta testattiin suomalaisessa aineistossa. Tutkimusartikkelin toinen tavoite olikin selvittää, että Organisaation innovatiivisuus

-kysely mittaa myös Suomessa sitä, mitä sen teorian mukaan oletetaan eli viittä erillistä mutta toisiinsa yhteydessä olevaa innovatiivisuuden osa-aluetta. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena julkisen sektorin organisaatioissa Suomessa. Tutkimukseen osallistui 147 vastaajaa, jotka työskentelivät eri organisaatioissa eri puolilla Suomea.

Toisen tutkimusartikkelin tulokset osoittivat, että Organisaation eettiset hyveet -kysely koostuu teorian mukaisesti kahdeksasta erillisestä, mutta toisiinsa yhteydessä olevasta ulottuvuudesta. Mittari on siis luotettava, ja tavoittaa sen ilmiön, eettisen organisaatiokulttuurin, mitä sen on tarkoitus mitata. Myös Organisaation innovatiivisuus -mittaristo osa-alueineen osoittautui luotettavaksi suomalaisessa julkisen sektorin kontekstissa. Tutkimuksen tulosten mukaan eettinen kulttuuri ja organisaation innovatiivisuus ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa: Mitä eettisemmäksi vastaajat arvioivat työyhteisönsä toimintatavat, sitä innovatiivisemmaksi he myös kokivat oman organisaationsa. Eettinen kulttuuri oli erityisesti yhteydessä käyttäytymisen ja prosessien uudistumiskykyyn sekä strategiseen innovatiivisuuteen julkisen sektorin aineistossa. Tulokset osoittivat, että organisaation eettisistä hyveistä erityisesti ylimmän johdon esimerkillisyys oli positiivisesti yhteydessä innovatiivisuuteen: ylimmän johdon luotettavuus, rehellisyys ja eettisyydessä esimerkkinä toimiminen koettiin lisäävän organisaation kykyä innovoida.

Kolmas tutkimusartikkeli (Riivari & Lämsä 2014) laajensi eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkastelua suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin. Lisäksi tutkimus selvitti näiden ilmiöiden eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, johon osallistui yhteensä 719 vastaajaa kolmesta julkisen ja yksityisen sektorin asiantuntijaorganisaatiosta. Kolmannen osatutkimuksen tulokset osoittivat, että eettisen kulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden välillä on positiivinen yhteys myös asiantuntijaorganisaatioissa. Tulos vahvistaa aiemman julkisen sektorin organisaatioissa toteutetun tutkimuksen tulosta siitä, että eettisyydellä on merkitystä, kun organisaation tavoite on olla innovatiivinen. Lisäksi tutkimus osoittaa, että eettisen organisaatiokulttuurin muodostavat työyhteisön hyveet ovat eri tavoin

yhteydessä organisaation innovatiivisuuden osa-alueisiin: Eettisistä hyveistä ylimmän johdon ja esimiesten esimerkillisyys hyvästä ja oikeasta toiminnasta on positiivisesti yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen. Yleisesti voidaan todeta, että eettinen kulttuuri on yhteydessä organisaation prosessien ja käyttäytymisen innovatiivisuuteen asiantuntijaorganisaatioissa.

Neljännän tutkimusartikkelin (Riivari & Lämsä 2015) tavoitteena oli lisätä ymmärrystä eettisen organisaatiokulttuurin ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä ja tutkia eettisen kulttuurin merkitystä organisaation innovatiivisuudelle. Tutkimusaineisto koostuu 39 haastattelusta, jotka kerättiin kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation eettisistä hyveistä työtehtävien toteutettavuus, keskusteleavuus, organisaation tuki sekä ylimmän johdon ja esimiesten esimerkillisyys edistivät organisaation innovatiivisuutta. *Toteutettavuuden* hyveeseen liittyvät riittävät resurssit, kuten aika, autonomia ja työvälineet sekä riittävä ammatillinen kompetenssi osoittautuivat keskeisiksi organisaation innovatiivisuutta edistäviksi tekijöiksi. *Keskusteleavuuden* hyveeseen liittyvät avoin keskustelu ja palaute todettiin tärkeiksi innovatiivisuuden kannalta.

Organisaation tuen hyveen osalta tulokset osoittavat, että yhteistyötä tukeva työilmapiiri sekä organisaation jäsenten välinen luottamus olivat tärkeitä ominaisuuksia, jotka tukevat uudistumiskykyä. *Johdon ja esimiesten esimerkillisyyden* hyveen osalta erityisesti *transformaationaalinen johtajuuskäyttäytyminen*, eli *työntekijöiden kannustaminen, tasa-arvoinen ja reilu kohtelu ja motivointi*, sekä ylimmän johdon tuki ovat keskeisiä tekijöitä organisaation innovatiivisuuden tukemisen kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat lisäksi, että *organisaation toimintakäytänteistä* ajankäyttö ja sen valvonta, henkilöstön kehittämisen, viestintä- ja palautekanavien organisointi, keskustelufoorumien tarjoaminen, oppimisen tukeminen ja luottamuksen rakentaminen sekä johtamis- ja esimieskoulutuksen järjestäminen ovat eettisten hyveiden kannalta keskeisiä käytänteitä, joilla voidaan tukea organisaation uudistumiskykyä.

Neljännän tutkimusartikkelin tulokset osoittivat, että hyve-etiikan kultaisen keskitien idean

mukaisesti organisaatiossa tulisi olla sopivasti eettisiä hyveitä, jotta organisaation innovatiivisuutta voidaan tukea. Organisaatiot voivat ylläpitää ja kehittää eettisiä hyveitä erilaisten toimintakäytänteiden avulla, mikä edistää edelleen työyhteisön eettisyyttä ja kykyä innovoida.

Yhteenvetona väitöstutkimukseni perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden eettiset hyveet, käytännössä toteutuvat toimintatavat ja arvot, ovat tärkeä tekijä organisaatioiden innovatiivisuuden, erityisesti prosessien ja käyttäytymisen innovatiivisuuden, edistämässä. Eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä tässä väitöstutkimuksessa voitiin vahvistaa, täydentää ja rikastaa tutkimuksen tuloksia eettisen kulttuurin ja innovatiivisuuden välisestä yhteydestä.

Väitöstutkimus osoitti, että eettisistä hyveistä erityisesti johdon esimerkillisyydellä oli merkitystä innovatiivisuuden kannalta. Organisaatiot voivat edistää uudistumiskykyään kiinnittämällä huomiota niihin käytänteisiin ja toimintatapoihin, jotka ovat tärkeitä eettisten hyveiden toteutumisen kannalta, esimerkiksi oppimisen

tukemiseen organisaatiossa, luottamuksellisen ilmapiiriin kehittämiseen sekä esimies- ja johtamiskoulutuksen tarjoamiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että organisaation eettisten hyveiden ylläpitäminen ja kehittäminen auttaa organisaatioita ja niiden jäseniä luomaan uutta ja innovoimaan.

Väitöskirjatutkimus tuotti uutta tietoa erilaisen paineiden keskellä toimiville organisaatioille yhdistämällä organisaatioetiikan ja innovatiivisuuden näkökulmat: Kiinnittämällä huomiota työyhteisön hyviin ja oikeisiin toimintatapoihin organisaatiot voivat edistää koko henkilöstön kykyä innovoida, mikä puolestaan voi johtaa uusiin innovaatioihin, joita yhteiskunnassamme tällä hetkellä voimakkain äänenpainoin korostetaan ja odotetaan. Tutkimuksen keskeinen sanoma organisaatioille ja niiden johdolle on, että eettisten periaatteiden huomioiminen ja vastuullisten toimintatapojen kehittäminen kannattaa etenkin, jos organisaation tavoitteena on luoda uutta ja innovoida.

LÄHTEET

- Collier, J. (1998). Theorising the ethical organization. *Business Ethics Quarterly*, 8(04), 621–654.
- Collier, J. 1995. The virtuous organization. *Business Ethics: A European Review*, 4(3), 143–149.
- Heiskanen, M. 2015. Matti Alahuhta: ”Älä juokse rahan ja aseman perässä”. *Talouselämä*, 6.10.2015. Saatavilla sähköisesti: <http://www.talouselama.fi/uutiset/matti-alahuhta-ala-juokse-raham-ja-aseman-perassa-6002233>. Luettu 18.5.2016.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Kaptein, M. 2011b. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Key, S. 1999. Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217–225.
- Riivari, E. 2016. *Virtues for innovativeness: A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness (Innovatiivisuuden hyveet: Monimenetelmällinen tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista ja organisaation innovatiivisuudesta)*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 168. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Saatavilla sähköisesti: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/49727>.
- Riivari, E. 2015. Mixing Methods in Organizational Ethics and Organizational Innovativeness Research: Three Approaches to Mixed Methods Analysis. Teoksessa R. Pučetaitė, A. Novelskaitė, & R. Pušinaitė (Eds.), *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos: mokslo monografija* (s. 193–207). Vilnius: Akademine leidyba. Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/48356>.
- Riivari, E. & Lämsä, A-M. 2015. Organizational Virtues of Innovativeness. *Submitted for publication*.

- Riivari, E., & Lämsä, A.-M. 2014. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. DOI:10.1007/s10551-103-1859-z.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310–331.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Sinclair, A. 1993. Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
- Treviño, L. K. 1990. A cultural perspective on changing and developing organisational ethics. Teoksessa R. Woodman & W. Passmore (Eds.) *Research in organizational change and development* (s. 195–230). Greenwich: JAI Press.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. 2004. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.