



Turun yliopisto
University of Turku

IDEASTA INNOVAATIOON – SOSIAALISEN TYÖYMPÄRISTÖN MERKITYS IDEOINTIVAIHEESSA TUOTANTOYRITYKSESSÄ

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Päivi Laakso

Ohjaaja:
Dosentti Tomi J. Kallio

20.06.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa..... | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne | 10 |
| 2 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 11 |
| 2.1 | Laadullinen tutkimus..... | 11 |
| 2.2 | Case- eli tapaustutkimus..... | 11 |
| 2.3 | Aineiston keruu | 13 |
| 2.4 | Aineiston analysointi..... | 15 |
| 2.5 | Kohdeorganisaatioiden esittely | 17 |
| 3 | LUOVUUS SOSIAALISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ | 22 |
| 3.1 | Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät | 22 |
| 3.2 | Organisaatioilmapiiri..... | 24 |
| 3.3 | Organisaatiokulttuuri..... | 26 |
| 3.4 | Johtamistyyli | 30 |
| 3.5 | Resurssit ja taidot | 32 |
| 3.6 | Rakenteet ja järjestelmät | 35 |
| 4 | INNOVAATIOT JA INNOVAATIOPROSESSI | 39 |
| 4.1 | Innovaation määritelmä..... | 39 |
| 4.2 | Innovaatioiden jaottelu | 40 |
| 4.3 | Innovaatioprosessi | 42 |
| 4.3.1 | Mahdollisuuksien tunnistaminen ja analysointi..... | 48 |
| 4.3.2 | Ideoiden synnyttäminen ja valinta | 51 |
| 4.3.3 | Konseptointi ja teknologian kehittäminen | 56 |
| 5 | SOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ IDEONTIVAIHEEN VOIMAVARANA.. | 59 |
| 5.1 | Sosiaalisen työympäristön merkitys ideointivaiheessa | 59 |
| 5.2 | Sosiaalisen työympäristön luovuuden arviointi | 60 |
| 5.2.1 | Johtaminen | 61 |
| 5.2.2 | Resurssit..... | 68 |
| 5.2.3 | Organisaatiokulttuuri | 71 |
| 5.2.4 | Yhteistyö innovaatioprosessissa | 73 |
| 6 | LOPUKSI | 85 |

| | | |
|--------------------------------------|--|-----|
| 6.1 | Johtopäätökset | 85 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 92 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 94 |
| LÄHTEET | | 96 |
| LIITEET | | 104 |
| LIITE 1: Teemahaastattelurunko | | 104 |
| LIITE 2: Teemahaastattelut | | 105 |

Kuviot

| | | |
|---------|---|----|
| Kuvio 1 | Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät | 23 |
| Kuvio 2 | Innovaatioprosessi | 46 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

On mahdollista todeta, miten innovaatioihin liittyvää keskustelua on käyty jo pitkään. Innovaatioista puhutaan paljon, ja niitä käsittelevien artikkelien määrä on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Voidaan myös esittää, miten innovaatio liitetään monenkirjaviin asiayhteyksiin, ja kynns termin käyttämiseen on nykyään verraten matala.

Chesbrough (2006) puhuu siitä, miten useimmat innovaatiot epäonnistuvat mutta toisaalta organisaatiot, jotka eivät innovoi, kuolevat. Tämä näkemys innovaatioiden merkityksellisyydestä pätee tänäkin päivänä. Innovaatioiden on esitetty olevan yksi keskeisistä organisaation kilpailukykyyn liittyvistä tekijöistä. Kuten Crossan ja Apaydin (2010) review-artikkelissaan esittävät, organisatorista innovointia käsittelevä aineisto on runsas ja hajanainen, eikä yhtenäistä viitekehystä ole olemassa. Tälle tutkimukselle tämä lähtökohta asettaa siten haasteen, mutta tarjoaa samalla myös mielenkiintoisen mahdollisuuden.

Tässä tutkimuksessa innovaatioita lähestytään niiden edellyttämän ideoinnin, ideointiin liittyvän luovuuden sekä organisaation sosiaalisen työympäristön kautta. Tutkimuksessa fokus on siten innovaatioprosessin alkupäähän liittyvien vaiheiden tarkastelussa. Tämän vaiheen sekä Crossan ja Apaydin (2010) että Koen ym. (2001) ovat esittäneet jääneen innovaatioprosessin lopputulosta ja uuden tuotteen kehitysprosessia tarkastelevia tutkimuksia vähäisemmälle huomiolle, vaikka innovaatioprosessin alkupään merkitys koko innovaatioprosessin kehittämiseksi nähdään merkittävänä.

Teoriat kuvaavat innovaatioprosessiin liittyviä osa-alueita hieman eri tavoin, joskin kuvauksia yhdistävänä tekijänä on prosessin jakautuminen alkupäähän sekä varsinaiseen toteutusvaiheeseen (Apilo ym. 2007, 131). Tässä tutkimuksessa innovaatioprosessia tarkastellaan Koenin ym. (2001) esittämän teoreettisen mallin avulla. Mallissa innovaatioprosessi on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: innovaatioprosessin alkupäähän, uuden tuotteen kehitysprosessiin sekä kaupallistamiseen. Tutkimus rajautuu prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, eli prosessin alkupäähän. Tästä alkuvaiheesta käytetään yleisesti nimitystä *Front End*.

Apilo ym. (2007) puhuvat siitä, miten innovaatiot edellyttävät luovuutta. Tyypillisesti niihin liittyy myös kaaosmaisuuutta, päällekkäisiä toimintoja, tiedonvaihtoa sekä kykyä nähdä epäonnistumiset mahdollisuutena oppimiseen. Nämä tekijät organisaatiossa on myös kyettävä yhdistämään osaksi yrityksen muita prosesseja sekä toimintatapoja. Prosessien pitää olla sekä joustavia että ohjaavia. Joustavuutta edellytetään erityisesti innovaatioprosessin alkupäässä, jolloin merkityksellistä on epävarmuuden sietäminen sekä

mahdollisuus intuition hyödyntämiseen. Prosessin myöhemmissä vaiheissa korostuu puolestaan tiukkojen ja ohjaavien prosessien tarve. Organisaation on kyettävä myös järjestämään esimerkiksi resurssinsa niin, että luovuuden hyödyntäminen innovaatioiden syntymisessä on mahdollista. (Apilo ym. 2007, 37, 101, 110–111.)

Luovuus on sekä prosessi että lopputulos. Luovaa prosessia voidaan kuvata iteraatiivisena, jolloin ongelmien etsintä, ratkaiseminen sekä uusien vaihtoehtojen toteuttaminen on jatkuvaa. Prosessin lopputulokseen liittyy puolestaan näkemys uudesta luovasta ideasta tai ongelman ratkaisusta. (Shalley & Zhou 2008, 4.) Luovan prosessin voi esittää tukevan uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden muodostumista, vaikka itsestään selvyytensä prosessin lopputulosta, kuten esimerkiksi uutta tuotetta ei voida pitää. Luova prosessi toimii siten innovaation mahdollistajana. Luovuuden merkitys innovaatioiden mahdollistajana tarjoaa siten taustan tälle tutkimukselle. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten organisaation sosiaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat innovaatioprosessin ideontivaiheeseen.

Kuitenkin vasta viime aikoina tutkijoiden mielenkiinto yritysten luovuutta tukevan työympäristön sekä uusiin tuotteisiin kohdistuvien tuoteinnovaatioiden keskinäisestä yhteydestä on noussut tutkimuksissa puheenaiheeksi. Tutkijat ovat esittäneet näkemyksiä siitä, miten luovuutta tukeva työympäristö edistää yritysten tuoteinnovaatioita sekä kykyä tuottaa markkinoille uusia tuotteita. Tutkimuksellisesti tämän näkökulman tarkastelu yritystasolla on kuitenkin vielä niukkaa, ja tutkimusten tulokset esittävät osittain myös ristiriitaisia näkemyksiä luovuutta tukevan työympäristön ja yrityksen innovaatio kyvyn välisestä yhteydestä. (Dul & Ceylan 2014, 1245–1255.)

Kauppalehden artikkelissa Niipola (2017) kirjoittaa, miten yritysten pitäisi ideoinnissa hyödyntää omia asiantuntijoitaan. Käytännössä kyse on organisaatiossa olevien ideoiden keräämisestä digitaalisuutta hyödyntäen ja kerättyjen ideoiden hyödyntämisestä organisaation kehittämiseksi. Organisaation tuottamissa ideoissa merkittävänä tekijänä nähdään olevan myös kuluttajan ottaminen mukaan innovaatioprosessiin, yhteistyön kehittäminen kumppanien kanssa sekä kokeilukulttuurin tukeminen. Dul ja Ceylan (2014, 1254) puhuvat lisäksi siitä, miten luovuutta edistävän työympäristön viitekehystä voidaan hyödyntää myös johtamisen käytänteissä, ja siten tukea työntekijöiden tuotteisiin kohdistuvaa innovointia.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset

Organisatorista luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa on varsin tyypillisesti painotettu luovina pidettyjä aloja, sekä erityisesti tutkimukseen ja kehittämiseen keskittyneiden yritysten ja organisaation osien tarkastelua (Bergendahl & Magnusson, 2014, 87.) Tässä tutkimuksessa organisatorisen luovuuden rakentumista ja sosiaalisen työympäristön merkitystä lähestytään suuntaamalla tutkimuksen empiirinen aineisto tuotannollisessa ympäristössä tapahtuvaan innovointiin ja ideointiin. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on tarkastella näiden tekijöiden välistä yhteyttä, jolloin lähestytään tälle tutkimukselle asetettuja tavoitteita, eli sitä, miten sosiaalinen työympäristö vaikuttaa luovuuteen ja innovointiin tuotannollisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu tuotannollisessa ympäristössä toimivien henkilöiden teemahaastatteluista, joiden tulkinnan kautta pyritään löytämään vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan:

- *Miten sosiaalinen työympäristö vaikuttaa innovaatioprosessin ideointivaiheeseen tutkimuksen kohdeorganisaatioissa?*

Pääkysymykseen haetaan vastausta seuraavien osakysymysten avulla:

- *Mitkä ovat sosiaalisen työympäristön keskeiset tekijät ideointivaiheessa tuotantoyrityksessä?*
- *Mitkä ovat ideointiprosessin vaiheet kohdeorganisaatioissa?*
- *Millaisia ovat haastateltavien näkemykset ideointivaiheen edellytyksistä ja esteistä?*

Luovuutta tutkimuksessa tarkastellaan organisaation sosiaaliseen työympäristöön liitettävien tekijöiden kautta. Työympäristön sosiaaliset tekijät liittyvät organisatorisen luovuuden teoreettiseen käsitteeseen, joka siten yhdessä innovaatioprosessin käsitteen kanssa muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu työympäristön fyysiset tekijät sekä yksilön luovuuteen vaikuttavat persoonalliset tekijät.

Tutkimuksessa fokus on innovaatioprosessin alkupään ideointivaiheeseen liittyvässä tarkastelussa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat tätä vaihetta seuraavat uuden tuotteen kehitysprosessi sekä tuotteen kaupallistaminen¹. Tutkimuksessa innovaatioita tarkastellaan tuotteisiin liittyvän innovoinnin kautta, jolloin palveluinnovaatioihin liittyvät tarkastelut rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa tehty rajaus liittyy

¹ Näitä innovaatioprosessin eri vaihteita on kuvattu kuviossa 1.

tutkimuksen kohdeorganisaatioiden tuotannolliseen toimintaan, jossa keskeistä on prosessien tuottama konkreettinen lopputulos, esimerkiksi uusi tuote.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdantoluku, jonka tarkoituksena on muodostaa lukijalle näkemys tutkittavan ilmiön taustatekijöistä. Luvussa tuodaan esille myös tutkimuksen aihepiiri, tehdyt rajaukset sekä esitetään perustelut tutkimusaiheen valinnalle. Toisessa luvussa kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta, kuvataan tutkimusmenetelmää, tutkimusaineiston keruuta ja analysointia sekä esitetään kuvaukset tutkimuksen kohdeorganisaatioista. Kolmannessa luvussa kuvataan sosiaaliseen työympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Alaluvuissa sosiaalista työympäristöä tarkastellaan organisatoriseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kautta. Luvussa teorioiden esittämiä näkemyksiä on yhdistetty kokemuseräiseen tietoon, jolloin käsitteellinen ja kokemuseräinen tieto muodostuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Luvussa neljä kuvataan innovaation-käsitettä sekä innovaatioprosessin vaiheita. Luku rakentuu alaluvuista, joissa innovaatioprosessiin liittyviä vaiheita liitetään empiiriseen aineistoon. Viidennessä luvussa yhdistetään tutkimuksen kaksi viitekehystä, sosiaalinen työympäristö ja innovaatioprosessin ideointivaihe. Luvussa tuodaan esille sosiaaliseen työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutus luovuuteen ja ideointiin. Luvussa kuusi, joka on tutkimuksen viimeinen luku, esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tässä tutkimuksessa organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat sosiaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät kuvataan ennen innovaatioprosessia. Tutkimuksen rakenteellinen jaottelu peilaa siten Crossanin ja Abaydin (2010, 1167) esittämää mallia, jossa innovaatiota määrittävät tekijät esitetään ennen innovaatioprosessia ja innovaation lopputulosta (*outcome*). Rakenteellista jäsentelyä tukee myös organisaatiokirjallisuuden esittämä näkemys luovuudesta innovaatioiden ideointivaiheeseen liittyvänä tekijänä (Shalley & Zhou 2008, 6), sekä Crossanin ja Abaydin (2010, 1166) painottama ymmärrys siitä, miten kyky innovoida synnyttää innovaation lopputuleman.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

2.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmän valinnassa keskeistä on löytää tutkimusongelmaan sopivin menetelmä. Empiiristen ilmiöiden tutkimisessa laadulliset menetelmät ovat työkaluja ja keskeistä on kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkityksen korostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä pieneen määrään tapauksia ja analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston laatu on määrää keskeisempi tekijä, eikä aineiston koolla ole suoraa yhteyttä tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15, 18, 62.)

Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi tutkittavien näkökulmien keskeisyys sekä hypoteesittomuus. Hypoteesittomuus tarkoittaa tutkijan tutkimuksen tuloksiin tai tutkimuskohteeseen liittyvien ennakko-olettamusten puuttumista, joka mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimushankkeen mukana, jolloin myös avoimessa tutkimussuunnitelmassa painottuvat tutkimuksen eri vaiheiden – aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan sekä raportoinnin – yhteenliittyminen. Tavanomaista onkin, että sekä tutkimussuunnitelmaa että tutkimusongelmaa on tarkennettava aineistonkeruun yhteydessä. Tutkimuksen kirjoittamisen yhteydessä voi olla tarpeen palata myös alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 14–16, 19–20.) Tässä tutkimuksessa menetelmällistä valintaa ohjaa organisatorisen luovuuden ja innovaatioprosessin ideointivaiheeseen liittyvien ilmiöiden tutkiminen, jolloin sanallisen merkityksen luominen ja kokemuksen välittyminen on mahdollista laadullisen tutkimuksen avulla.

2.2 Case- eli tapaustutkimus

Case- eli tapaustutkimus on yleinen laadullinen menetelmä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimus tutkimusmetodina soveltuu tutkimuksiin, joissa pyrkimyksenä on hankkia yksityiskohtaista tietoa ja kuvailla yksittäistä tapausta, kuten esimerkiksi organisaatiota, osastoa, ryhmää tai yksilöä. (Koskinen ym. 2005, 154, 157.)

Tutkittavan tapauksen valinta on tapaustutkimuksen tärkeä vaihe. Tapaus on mahdollista lukita ennen tutkimuksen aloittamista, joka tarkoittaa tapauksen tarkkaa rajausta ja määrittämistä. Tapaus voi myös rakentua koko tutkimusprosessin ajan, jolloin tutkijan oppiminen tutkimusprosessin aikana mahdollistaa tapauksen tarkentamisen ja muuntumisen. (Eriksson & Koistinen 2014, 24.) Tässä tutkimuksessa tapaus lukittiin ennen

tutkimuksen aloittamista, jolloin rajaus tehtiin tuotannollista toimintaa harjoittaviin kohdeorganisaatioihin. Tapauksen määrittämistä ohjasivat lisäksi tutkijan mielenkiinto tuotannollisten yritysten toimintaympäristöön sekä mahdollisuudet tutkimusaineiston saamiseen. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena eivät ole niinkään tutkimukseen valitut case-organisaatiot itsessään, kuin innovaatioprosessiin ja työympäristön sosiaalisiin tekijöihin liittyvät teoreettiset näkökulmat, joita näiden tapausten avulla voidaan kuvata ja ymmärtää. Tutkimuksen tapauksen valinnan tutkija suoritti ennen tutkimuksen aloittamista määrittämällä tutkimuksen empiirisen aineiston kohdeorganisaatiot.

Tutkijan tehtävänä on määritellä ja perustella tutkittava tapaus ja se on kyettävä rajaamaan muusta kontekstista. Kontekstin ymmärtäminen ja siinä tapahtuva tapauksen kuvaaminen ja analysointi selittää tapausta ja tekee siitä lukijalle ymmärrettävän. Konteksti muodostuu tutkittavan tapauksen ympäristöstä, esimerkiksi toimialasta, jossa tapaus toimii. (Eriksson & Koistinen 2014, 6–8.) Kontekstuaalisuuden huomioiminen liittyy myös Sarooghin ym. (2015, 714) esittämään näkemykseen, miten tutkimuksen empiirinen konteksti ja tutkimuksen tarkoitus vaikuttavat luovuuden ja innovatiivisuuden väliseen riippuvuussuhteeseen. Toimintaympäristön esitetään vaikuttavan siihen, miten innovaatioihin organisaatiossa suhtaudutaan. Erityisesti kuluttajamarkkinoilla asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti, jolloin näillä toimialoilla toimivilta yrityksiltä edellytetään kokeilun, yrityksessä ja verkostossa olevan osaamisen sekä tuotekehitystä tukevien prosessien kehittämistä ja hyödyntämistä. (Apilo ym. 2007, 45–46.) Tässä tutkimuksessa tapauksen kohdeorganisaatiot eivät edusta samaa toimialaa, vaan tutkimuksen kontekstuaalisuus rakentuu kohdeorganisaatioiden tuotannollisen toiminnan ja omistusrakenteeseen liittyvien tekijöiden kautta. Kontekstuaalisuutta rakentaa myös kohdeorganisaatioissa valmistettavien tuotteiden kohdentuminen kuluttajamarkkinoille.

Yleistettävyyys tapaustutkimuksessa on yleensä ongelmallista, erityisesti yksittäisen tapauksen tutkimuksessa (Koskinen ym. 2005, 167). Tapaustutkimuksessa yleistäminen edellyttää tapauksen mahdollisimman monipuolista erittelyä, eli tapaustutkimuksen kuvaamista ja käsitteellistämistä sekä tapauksen muodostumista tutkittavasta aineistosta. Yleistäminen tehdään aineiston tulkinnoista, ei itse aineistosta, jolloin keskeinen merkitys on aineiston kokoamisella. (Eskola & Suoranta 1998, 65–66.) Tapaustutkimuksessa voidaan kuitenkin tavoitella analyttistä yleistämistä. Analyttinen yleistäminen tapaustutkimuksessa tarkoittaa teoreettisten käsitteiden ja mallien hyödyntämistä uusien tapauksien selittämisessä. Tällöin uudet tapaukset replikoivat, eli analyttisesti yleistävät sitä, että yksittäistä tapausta varten muodostettujen teorioiden tai käsitejärjestelmien avulla on mahdollista selittää ja ymmärtää myös laajempaa määrää tapauksia. (Eriksson & Koistinen 2014, 38.)

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyys edellyttää aineiston järkevää kokoamista, jolloin haastateltavien henkilöiden valintaa ohjaavina tekijöinä voidaan huomioida henkilöiden suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kokemus tutkimusongelmasta sekä

kiinnostus tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 66.) Tässä tutkimuksessa yleistettyyyttä tukevana tekijänä on empiirisen aineiston muodostuminen sellaisten henkilöiden haastatteluista, joita yhdistää pitkä kokemus tutkimuksen aihepiiristä sekä tuotannolliseen ympäristöön liittyvä kokemusmaailma. Yleistämistä tässä tutkimuksessa on tavoiteltu myös teoreettisia käsitteitä ja malleja hyödyntämällä. Teoreettinen käsite tutkimuksessa liittyy organisatoriseen luovuuteen ja mallina toimii innovaatioprosessin ideointivaihe. Käsitteet ja mallit mahdollistavat tämän tutkimuksen lisäksi myös laajempien tapauksien määrän ymmärtämisen ja selittämisen, jolloin uudet tapaukset replikoivat yleistävät tutkimusta.

2.3 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmä tapaustutkimuksessa on valittava mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti (Koskinen ym. 2005, 157). Tapaustutkimus mahdollistaa monenlaisten aineistojen käytön, ja erilaisia aineistoja voidaan käyttää myös rinnakkain. Haastatteluiden lisäksi muita tyypillisiä aineistolähteitä ovat esimerkiksi havainnointi, osallistuva havainnointi, tilastot sekä esitteet. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.)

Haastattelu on yleinen aineiston keruutapa laadullisessa tutkimuksessa. Erilaisia haastattelutyyppejä erottavat toisistaan kysymysten kiinteys sekä haastattelijan haastattelutilanteessa tekemien jäsentelyiden määrä. Teemahaastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa läpikäytävät teema-alueet on määritelty. Kysymysten laajuus ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella, eikä niillä ole tarkkaa muotoa kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelun lisäksi muita haastattelumuotoja ovat puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tutkimusongelma määrittää haastattelutyypin valintaa. Teemahaastattelussa yksilölliset tulkinnat tulevat strukturoitua haastattelua paremmin esille. Avoimeen haastatteluun verrattuna teemahaastattelun rajat on tiukemmin määritelty. (Eskola & Suoranta 1998, 89.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruutapana käytetään teemahaastattelua. Tutkija on valinnut haastattelun aihepiirit, jotka jokaisen haastateltavien kanssa käydään läpi, teemahaastattelurungon (liite 1) toimiessa tutkijan tukilistana.

Teemahaastatteluissa voi tulla esille hyvin erilaisia tilanteita, joihin tutkijan on hyvä varautua. Esihaastatteluilla haastattelumateriaalia voidaan kehittää, jolloin se tukee haastattelijaa tilanteissa, joissa eteenpäin pääseminen on ongelmallista. (Eskola & Suoranta 1998, 90.) Haastattelutilanteet etenevät haastateltavien oma-aloitteisilla vastauksilla ja asioiden pohdinnalla. Tarvittaessa haastattelija tarkensi käsiteltävää teemaa lisäkysymyksillä tai mainitsi siihen liittyviä käsitteitä. Haastateltavien kokemus korostui erityisesti ideointiprosessin kuvauksessa, jota koskeva keskustelu oli vilkasta.

Sosiaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät koettiin hieman vieraammiksi, jolloin haastattelija avasi teemaa kertomalla siihen liittyviä tekijöitä.

Haastattelusta on hyvä sopia etukäteen. Toimivana käytäntönä haastatteluiden toteuttamiseksi on tapa, jossa haastattelija soittaa etukäteen haastateltavalle, esittelee tutkimuksen aiheen sekä sopii haastatteluajan ja -paikan. (Eskola & Suoranta 1998, 90.) Tässä tutkimuksessa tutkija otti yhteyttä haastateltaviin soittamalla, tiedusteli mahdollisuutta haastatteluun sekä kertoi tutkimuksen aiheesta. Haastatteluajankohdan varmistaminen sovittiin yhdessä tapauksessa puhelimesta, muut ajankohdat sovittiin sähköpostitse.

Haastatteluista sopimisen tutkija voi kokea jopa haastattelua työläämpänä ja henkisesti raskaampana. Epävarmuutta voi aiheuttaa pelko haastateltavan haastatteluun kieltäytymisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 88.) Tutkimukseen valitut informantit suhtautuivat haastattelupyyntöön erittäin positiivisesti, eikä kukaan kieltäytynyt haastatteluista. Myönteinen suhtautuminen haastatteluihin tuki tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä, sen laatua sekä käsiteltävien teemojen läpikäyntiä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdeksalla teemahaastattelulla viidestä eri organisaatiosta. Kolmessa organisaatiossa haastateltiin kahta informanttia, kahdessa haastateltiin yhtä. Aikataulullisesti haastattelut tehtiin marraskuun 2016 ja tammikuun 2017 välisenä aikana. Kahdessa niistä yrityksistä, joissa haastateltavia oli kaksi, haastattelut suoritettiin samana päivänä, yhdessä haastattelut ajoitettiin eri ajankohdille. Jokaisesta haastattelutilanteesta muodostui itsenäisen kokonaisuus, jossa informanttien esittämät kuvaukset edustivat subjektiivisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Jokainen haastattelu sai samanlaisen painoarvon tutkimuksen aineistossa, eikä samassa yrityksessä suoritettujen eri henkilöiden haastattelut vaikuttaneet toisiinsa.

Laadulliseen tutkimukseen valittujen henkilöiden tietämys tai kokemus tutkittavasta ilmiöstä on keskeinen tekijä, kun tutkija tekee päätöksiä tutkimukseen valittavien informanttien valinnasta. Tutkijan tekemien valintojen pitää olla harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Haastateltavien valinnassa keskeisenä kriteerinä oli informanttien tehtäväalueen soveltuminen tutkittavaan ilmiöön ja empiiriseen aineistoon. Haastateltavat osallistuvat työtehtäviensä kautta innovointiin sekä tuotekehitykseen, joten haastateltavien valinnassa painottuikin heidän kokemuksensa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastatteluiden avulla tutkija sai muodostettua tutkimuksen empiirisen aineiston. Haastatteluiden ajallinen kesto ja haastatteluiden ajankohta on esitetty liitteessä 2. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavat on koodattu (H1–H8).

2.4 Aineiston analysointi

Eskola ja Suoranta (1998, 95) toteavat sekä haastatteluiden toteuttamisen että haastattelutallenteiden purkamisen vaativan aikaa. Empiirisen aineiston purkaminen toteutettiin aineiston litteroinnilla eli aineiston puhtaaksikirjoittamisella. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja -otteesta eikä siihen ole tarkkaa ohjeistusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–139). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sana sanalta koko haastatteludialogista. Tarkan litteroinnin etuna on persoonallisten dialogien säilyminen empiirisessä aineistossa. Aineiston litterointi suoritettiin pian haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen aineiston nopea käsittely mahdollistaa tutkijan oman haastatteluosaamisen arvioinnin ja kehittämisen sekä tarvittaessa teemahaastattelurungon tarkentamisen. Tässä tutkimuksessa ensimmäistä haastattelua varten laadittu haastattelurunko osoittautui toimivaksi, eikä se edellyttänyt muokkausta tai teemojen tarkennusta seuraavia haastatteluita varten.

Litteroitua aineistoa haastatteluista muodostui 63 sivua, rivivälin ollessa yksi ja fonttikoon 11. Litterointi edisti tutkijan mahdollisuutta tutustua tutkimusaineistoon ennen analysointia, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143) mukaan vaikuttaa aineiston analysoinnin onnistumiseen. Aineiston analysointi edellyttää myös sen aktiivista lukemista, jolloin aineistolle esitetään yksinkertaisia kysymyksiä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on haastava vaihe. Aineiston analyysissä tavoitellaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta aineistoa selkeyttämällä. Selkeyttämisessä aineiston keskeinen informaatio tiivistetään, jolloin pirstaleisesta aineistosta muodostuu jäsentyneempi ja informatiivisempi. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Laadullisen aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää useita erilaisia analysointitapoja, jotka ainakin osittain riippuvat aineiston laadusta. Keskeistä analysoinnissa on tutkimusaineiston syvälinen tunteminen. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Aineistoa on luettava moneen kertaan, jolloin aineisto tulee tutuksi ja siitä voi syntyä mielenkiintoisia kysymyksiä sekä ajatuksia (Eskola & Suoranta, 1998, 152–153; Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Laadullisessa aineistossa erilaisia analyysitekniikoita ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely sekä sisällönerittely. Käytännössä analyysitekniikat ovat osittain päällekkäisiä ja aineiston analyysiin voi liittyä useampia analyysitapoja. (Eskola & Suoranta 1998, 161–162.)

Teemoittelun tavoitteena on tutkimusongelmaa avaavien teemojen löytäminen. Teemoittelun avulla tutkimusaineistosta poimitaan keskeiset aiheet ja vertaillaan teemojen esiintymistä. Olennaista on löytää ja erotella tutkimusaineistosta tutkimusongelmaan liittyvät keskeiset aiheet. Onnistunut teemoittelu rakentaa teorian ja empirian yhteenliitynyttä vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Aineistosta esiin nousevat teemat rakentuvat tyypillisesti teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin. Teemoittelu

voi tuoda esille myös uusia mielenkiintoisia teemoja. Aineistosta esille nostetut keskeiset teemat ovat tutkijan tekemiä tulkintoja haastateltavien ilmaisuista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tässä tutkimuksessa analyysikeinona käytettiin teemoittelua. Teemoittelu tehtiin etukäteisteemojen mukaan, jota ohjasi teoriasta rakentuneet teema-alueet. Teemoittelun tukena tutkija käytti koodaamista.

Koodaaminen on tutkimusaineiston systemaattista läpikäyntiä ja sen osiin pilkkomista, jolloin tutkija koodaamalla nimeää aineistonsa sisällölliset asiat. Koodaaminen voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan perustuen. Aineiston perusteella muodostettava koodaus vaatii aineiston lukua useampaan kertaan ja sen tarkastelua kokonaisuutena. Teorialähtöinen koodaus edellyttää tutkijalta teorian hyvää tuntemista, jolloin koodiluettelon rakentaminen tapahtuu teoriasta operationalisoimalla. Koodaaminen tukee aineiston analysointia ja tulkintaa, jolloin tutkijan on mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. (Eskola & Suoranta 1998, 156–157; Eriksson & Koistinen 2014, 33.)

Koodiluettelon laadinta – sekä aineistoon perustuva että teorialähtöinen – ovat tutkijan muodostamia konstruktioita, johon aikaisemmat tutkimukset, tutkijan lukeneisuus sekä tutkimuksen tarkoitus ainakin jossakin määrin vaikuttavat. (Eskola & Suoranta 1998, 157.) Tässä tutkimuksessa aineiston teemoittelun tukena käytettiin koodaamista, jolloin tutkija antoi tutkimuksen empiiriselle aineistolle nimet eli koodit. Koodausrungon muodostamisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Jokaiselle koodille määriteltiin sanallinen määritelmä. Tutkimuksen aineisto merkittiin koodein ja näiden koodien avulla aineisto jäseneltiin teemoittain. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 158) esittävät, aluksi laadittu koodausrunko tarkentui ja muokkautui koodausprosessin aikana.

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä pidetään sisällönanalyysiä. Laadullisen tutkimuksen analyysin tyypillinen jaottelu on jako induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen). Analyysien selkeä kahtiajako on käytännössä ongelmallinen eikä se huomioi kolmatta tieteellisen päättelyn logiikkaa eli abduktiivista päättelyä. Teoriasidonnaisen aineiston analyysin logiikka liittyy abduktiiviseen päättelyyn. Abduktiivinen analyysi mahdollistaa aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien yhdistelemisen, jolloin analyysissä on teoreettisia liityntöjä. Analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta sitä on mahdollista hyödyntää analyysin rakentamisessa. Aikaisempi tieto vaikuttaa teoriasidonnaiseen analyysiin, jolloin tutkimus tukeutuu tiettyihin teorioihin tai edeltäviin tutkimuksiin testaamatta kuitenkaan teoriaa. Abduktiivinen päättely voi mahdollistaa myös uusien ajatusmallien muodostumisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95–97.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysinä käytettiin abduktiivista päättelyä, jolloin aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan vaikka liitynnät siihen on havaittavissa. Aineiston tulkinta on tehty etsimällä löydetyille teemoille teorioiden tukea ja niiden tarjoamia selityksiä. Mahdollista on löytää myös havaintoja, jotka eroavat aikaisemmista tutkimuksista.

Teemoista esitetyt sitaatit elävöittävät tekstiä, kuvaavat aineistoa ja niiden avulla tutkijan on mahdollista perustella tekemiään valintoja. Aineiston syvälliseen analyysiin ja johtopäätösten tekemiseen sitaatit eivät yksinään riitä. (Eskola & Suoranta 1998, 176, 181–182.) Tässä tutkimuksessa sitaattien valinnan tutkija on tehnyt niiden sisältämän informaation sekä tutkimusta elävöittävän näkökulman perusteella. Sitaatit eivät siten ole tutkimuksen tuloksia vaan toimivat tulkinnan tukena ja tuovat esille haastateltavien esittämiä subjektiivisia näkemyksiä.

2.5 Kohdeorganisaatioiden esittely

Eskolan ja Suorannan (1998, 65) mukaan laadulliseen aineistoon liittyy loppumattomuus, jolloin keskeiseksi muodostuu aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen, jota määrittää teoreettinen kattavuus. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinta perustuu tutkijan näkemykseen siitä, miten kohdeorganisaatioiden toiminta edustaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eli sosiaalisen työympäristön merkitystä tuotantoyrityksen innovaatioprosessin ideointivaiheessa. Tutkijan tekemiä valintoja tukee tutkimukseen valittujen kohdeorganisaatioiden kotisivuillaan esittämät innovatiivisuutta kuvaavat tekijät, mediassa esitetyt kohdeyritysten toiminnasta kertovat artikkelit sekä kohdeyritysten tuotannollinen toimintaympäristö.

Lähtökohtaisesti tapaustutkimuksen tarpeet määrittävät tapauksen kuvausta, mutta tutkimusraportin hyödyllisyyttä voidaan lisätä kuvaamalla esimerkiksi yrityksen historiaa, toimialaa, rakenteita, kokoa sekä omistus pohjaa (Koskinen ym. 2005, 159). Tässä tutkimuksessa kuvaaminen tarkoittaa tapaustutkimukseen valittujen kohdeorganisaatioiden kuvaamista yrityksen koon, omistusrakenteen, historian sekä toimialaan liittyvien tekijöiden osalta.

Tutkimuksen viisi kohdeorganisaatiota edustavat eri toimialoja. Kohdeorganisaatioita erottavana tekijänä on myös niiden koko, jota voidaan käytännössä arvioida henkilöstön ja liikevaihdon volyymia tarkastelemalla. Kohdeorganisaatioita yhdistävinä tekijöinä ovat puolestaan yritysten omistusrakenteen perustuminen perheyrittäjyydelle, tuotannollinen toiminta sekä teknologian hyödyntäminen tuotteiden valmistusprosesseissa.

Tuotannollisessa toiminnassa innovaatioprosessin lopputuotteena on konkreettinen tuote. Luovuuden ja innovaation välistä yhteyttä tutkimuksissa on tyypillisesti tarkasteltu innovatiiviseen käyttäytymiseen liittyvinä tekijöinä, eikä niinkään konkreettisina tuloksina. Luovuuden vaikutus innovatiivisuuteen on esitetty yhtenäisenä ja edistävänä tekijänä, eikä erilaisten, esimerkiksi tuotteeseen tai prosessiin kohdistuvien innovaatioiden työympäristöltä edellyttämiä tekijöitä ole kyseenalaistettu. Työympäristön luovuuteen vaikuttavia tekijöitä on tyypillisesti tarkasteltu suurissa yrityksissä sekä tutkimukseen- ja tuotekehitykseen keskittyneissä toiminnossa. (Cokpekin & Knudsen 2012, 304–305.) (ks.

Amabile 1988; Amabile ym. 1996.) Tutkimuksen empiirinen aiheisto kerätään tuotannollisista yrityksistä, jolloin taustalla on tietoisuus innovoinnin kohdistumisesta fyysiseen lopputuotteeseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tarkastelemaan innovaatioprosessin lopputulosta, vaan tutkimuksen fokus kohdistuu siihen, miten sosiaalinen työympäristö vaikuttaa kohdeorganisaatioiden innovaatioprosessin ideointivaiheeseen. Tutkimuksessa innovaatioprosessin ideointivaihetta tarkastellaan siten valmistavan teollisuuden kontekstissa, eli tuotannollisen toiminnan näkökulmasta.

Haverila ym. (2009, 351–353) esittävät tuotantoprosessin olevan yksi keskeisimmistä valmistavan yrityksen toiminnoista, jossa tuotannontekijät muunnetaan markkinoille tarjottaviksi hyödykkeiksi. Tuotannontekijät Suomala ym. (2011, 89) jaottelevat fyysisiin resursseihin, henkilöstöön, pääomaan sekä yrittäjyyteen. Fyysiset resurssit sisältävät käytetyt materiaalit, koneet ja laitteet. Henkilöstön muodostaa yrityksen johto ja työntekijät. Pääomaa ovat esimerkiksi toimintaan kohdistuneet sijoitukset. Yrittäjyyden Suomala ja kumppanit kuvaavat olevan resurssien, henkilöstön ja pääomien järjestämistä.

Tuotanto ja valmistus on tyypillisesti nähty saman asian eri termeinä ja tuotantoa on tarkastelu valmistuslähtöisesti. Näkökulma on kuitenkin muuttunut ja nykyisin tuotanto ymmärretään laajemmassa muodossa, jolloin siihen liittyvät kaikki yrityksen toiminnot tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. (Haverila ym. 2009, 351.) Haastateltavan kommentti kiteyttää tämän näkökulma muutoksen.

”Ei me olla tehdas, koska se on sitä vanhaa tuotekeskeistä ajattelua.” (H1)

Kohdeorganisaatioista esitetään seuraavaksi lyhyet kuvaukset, joissa viidestä kohdeorganisaatiosta esitellään neljä. Yksi kohdeorganisaatioista ei halunnut yrityksen nimeä mainittavan, joten tässä ei esitetä kuvausta kyseisestä yrityksestä.

Biolan Oy

Biolan Oy on suomalainen perheyritys, jonka kotipaikka on Eura. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteita, joiden käyttö vähentää ihmisten päivittäisen elämän aiheuttamaa ympäristökuormitusta. Yrityksen arvomaailmassa keskeistä on kestävä kehitys ja kierrätysraaka-aineita hyödyntävä tuotekehitys. (Biolan 1a.)

Hannes Kariniemi perusti yrityksen vuonna 1974 Kariniemi Ky:n yhteyteen. Perustajan hyvä liikemiesvaisto ja rohkea visionäärisyys mahdollistivat kasvavan bisnesidean. Kansainvälisyydestä on tullut keskeinen osa Biolanin liiketoimintaa. Biolan Oy on Biolan ryhmän emoyhtiö ja ryhmään kuuluu tytäryhtiöitä Suomessa, Venäjällä, Kiinassa ja Virossa sekä osakeyhtiö ja osakkuusyhtiö Suomessa. Tuotantolaitokset sijaitsevat Suo-

messa, Virossa ja Kiinassa. Vuosina 2004 ja 2008 yritys on palkittu INNOSUOMI -palkinnolla ja yritys osallistuu aktiivisesti erilaisiin kehitysprojekteihin ympäri maailmaa. (Biolan 1a; Biolan 1b.)

Biolan-ryhmän liikevaihto vuonna 2016 oli 30,4 miljoonaa euroa ja koko ryhmän henkilöstön määrä 118. Biolan Oy:n osuus ryhmän liikevaihdosta (vuonna 2015) oli 18,2 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 57. Yrityksen toimialaan kuuluvat ammattiviljelyliiketoiminta sekä ympäristötuotteet. Ammattiviljelyliiketoiminnan tuotteita, lannoitteita ja kasvualustoja myydään ammattiviljelykasvihuoneisiin. Vientiä yrityksellä on yli 50 maahan. Eurassa yrityksen tuotteista valmistetaan Suomessa myytävät lannoitteet ja kasvualustat sekä ympäristötuotteet. (Biolan 1b; Kauppalehti.) Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Biolan Oy:n Eurassa sijaitseva toimipiste, jossa tuotantotoiminnan ja tuotekehityksen lisäksi on myyntiä ja markkinointia.

Fredman Operations Oy

Fredman Operations Oy on yksi Fredman-konserniin kuuluvista yhtiöistä, joka valmistaa muun muassa Eskimo-foliota ja Eskimo-leivinpapereita. Eskimo on Fredman Groupin kuluttajabrändi, jonka tuotteet valmistetaan Rauman Lapissa. Fredman Operations vastaa Fredman Groupin oman tuotannon lisäksi myös ostoista, logistiikasta sekä laadusta. Fredman Group on perheyritys, jonka juuret ovat Euran Kauttualla, vuodessa 1937, jolloin Euran Paperi Oy perustettiin. Euran Paperi liitettiin myöhemmin osaksi A. Ahlströmiä ja vuonna 1991 siihen fuusioitiin myös Fredman Groupin nykyisten omistajien isän Christian Fredmanin perustama, kertakäyttöastioita myyvä Certix Ky. Vuonna 1997 Fredman osti johtamansa A. Ahlströmin kuluttajatuotteet Oy:n ja nimesi yrityksen uudelleen Euran Kuluttajatuotteet Oy:ksi. (Fredman Group 1a.)

Vuonna 2002 yrityksen toimintaan tulivat mukaan toisen polven yrittäjät Peter ja Clas Fredman, ja samaan aikaan yrityksen nimi muuttui Euracon Oy:ksi. Vuonna 2008 yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos, jolloin yrityksen johtoon tulivat Peter ja Clas Fredman. Vuonna 2013 uudistettiin yrityksen brändi ja nimi, jolloin 1960-luvulta asti käytössä ollut rekisteröity tuotemerkki Eskimo nostettiin yrityksen nimeksi ja brändin määrätietoinen vahvistaminen aloitettiin. (Fredman Group 1a.)

Vuoden 2015 alussa yritystä alettiin muuttaa perinteisestä pk-tuotantoyrityksestä palvelu- ja brändivetoiseksi yritykseksi. Vuonna 2016 yrityksen omistajat antoivat nimensä yritykselle, jolloin syntyivät Fredman Group Oy sekä kaksi tytäryhtiötä Fredman Professional Kitchen Oy ja Fredman Operations Oy. Fredman Professional Kitchen Oy tuottaa ratkaisuja ja palveluita ammattikeittiöille, kun taas Fredman Operations Oy valmistaa asiakkaille elintarviketurvallisia ja korkealaatuisia koti- ja ammattikeittiötuotteita. Fredman

Operations Oy:n toiminnassa keskeistä on tuotekehitys, uusien materiaalien ja tuotantomenetelmien hyödyntäminen sekä asiakkaalle tarjottavat räätälöidyt tuotteet. (Fredman Group 1a; Fredman Group 1b.) Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Fredman Groupin Rauman Lapissa sijaitseva tytäryhtiö Fredman Operations Oy.

Satatuote Oy

Marva Group on raumalainen perheyritys, jonka historia ulottuu aina 1900-luvun alkuun. Konsernin liiketoiminta koostuu kahdesta toimialasta: mediasta ja lämpömuovauksesta. Satatuote Oy on osa Marva Groupia, jonka päätoimiala on pakkaukset. Satatuote Oy:n perustaja Olavi Marva aloitti yrityksen liiketoiminnan vuonna 1945. Ensimmäinen yrityksen valmistama tuote oli ruskea Alko Oy:lle valmistettu paperipussi. Nykyään, reilu 70 vuotta myöhemmin, Satatuote Oy suunnittelee, valmistaa ja kehittää liiketoiminnan tehokkuutta tukevia lämpömuovauspakkauksia lääketieteellisuuden alihankkijoille sekä elintarveteollisuudelle. Yrityksen päämarkkina-alue on saksankielinen Keski-Eurooppa. Yrityksen toiminnan keskiössä on asiakastyytyväisyys. Yrityksen toiminnan investoinnit kohdistetaan automaatioon ja ihmisten osaamiseen. Operatiivisten tavoitteiden saavuttamista seurataan keskeisten mittareiden avulla. (Kasvuopen; Marva Group; Satatuote Oy 1a.)

Yrityksen tuotantolaitos toimii Raumalla, myyntikonttori Stuttgartissa ja logistiikkapalvelut Tšekin Plzenissä. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli 5,58 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 21. Tavoite vuoden 2017 liikevaihdolle on 7,5 miljoonaa euroa. (Kasvuopen; Marva Group; Satatuote Oy1a; Satatuote Oy 1b.) Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Raumalla sijaitseva Satatuote Oy.

Sinituote Oy

Sini-konserni on suomalainen perheyritys, jossa työskentelee noin 400 henkilöä. Konsernin päämarkkina-alueet ovat Suomen lisäksi Ruotsi ja Norja sekä Puola ja Saksa. Omistajaperheen hallinnassa toiminta on jatkunut yli 25 vuotta ja sitä on merkittävästi laajennettu. Sinituotteen historia ajoittuu 1940-luvulle saakka, jolloin Einnon perhe perusti Sini-Tuote Oy:n Vantaan Tikkurilaan. Konsernin merkittävimmät tavaramerkit ovat Sini, Kungs, Savu, Lundia ja Rörets. 1950-luvulla kehitetty Sinipiika on yrityksen tunnettu tuote. Tämän tuotteen lisäksi 1980-luvulla kehitettiin siivousvälinesarja Sinipoika, jossa samaan varteen on mahdollista vaihtaa erilaisia siivousvälineitä. Nykyään SINI-siivousvälinesarja sisältää kymmeniä erilaisia vaihto-osia. (Sinituote Oy.)

Sinituotteen toiminta on laajentunut vuosien myötä voimakkaasti. Yrityksen omalla tehtaalla Kokemäellä kehitetään jatkuvasti sinne jo 1970-luvulla Vantaan Tikkurilasta siirrettyä tuotantoa. Toiminnassa keskeistä on panostus jatkuvaan tuotekehitykseen, modernin valmistusteknologian hyödyntämiseen, laadukkaisiin materiaaleihin sekä korkeatasoiseen työhön. Sinituote Oy tytäryhtiöineen muodostaa Pohjoismaiden johtavan siivousväline-, vaatehuollon- ja autonhoitotarvikealan konsernin. Sinituote Oy:n vuoden 2015 liikevaihto oli 21,85 miljoona euroa ja henkilöstön määrä 105. (Sinituote Oy 1a; Sinituote Oy 1b.) Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Kokemäellä toimiva tuotantolaitos, jossa valmistetaan Sini-tuoteperhettä ja pääosaa siihen kuuluvista tuotteista.

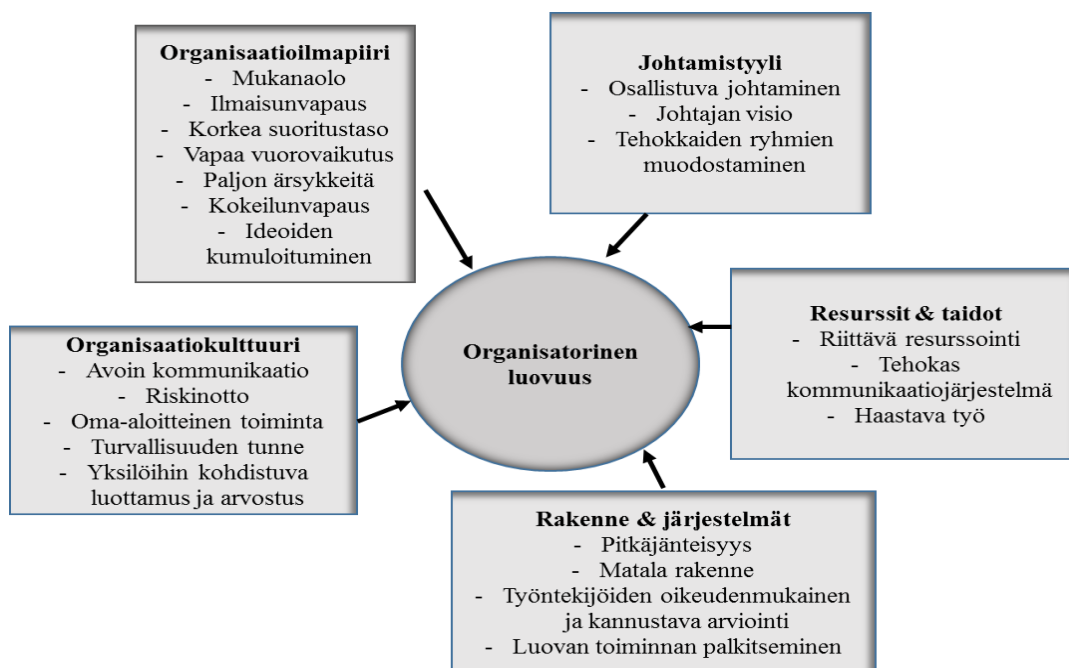
3 LUOVUUS SOSIAALISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Luovuuteen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ovat painottaneet yksilötason tekijöiden tarkastelua, kuten persoonallisuuden piirteitä tai kognitiivisia kykyjä. Tutkijat ovat pyrkineet myös kuvaamaan yksilön luovuuden ja organisaation innovatiivisuuden välistä suhdetta, sekä osoittamaan yhteyttä yksilöllisten, tiimien sekä organisatoristen tekijöiden välillä. (Andriopoulos 2001, 834.) (ks. Woodman ym. 1993.) Styhre ja Sundgren (2005, 30) esittävät yksilötason luovuuden merkitystä organisatorisen luovuuden rakentumisessa, vaikka organisaation luovuuden ymmärtämiseksi ja edistämiseksi se ei olekaan riittävä. Organisatorinen luovuus onkin enemmän organisaation rakenteisiin sulautunut tekijä, kuin muutamien yksilöiden edustamaa luontaista lahjakkuutta. Caniels ym. (2014, 96) viittaavat teorioissa esitettyihin näkemyksiin, joissa yksilön luovuuteen vaikuttavina tekijöinä kuvataan olevan persoonallisuuteen, palkitsemiseen, työtovereiden roolin, johtamiseen sekä organisaation resursseihin liittyvät tekijät. Amabile (1988, 151–153, 155) puolestaan esittää yksilön ja organisaation välisen luovuuden vaikuttavan kahteen suuntaan, jolloin yksilön luovuus vaikuttaa organisaation luovuuteen ja organisaatiolla on vaikutus yksilön luovuuteen.

Tässä tutkimuksessa fokus on organisatoriseen luovuuteen liittyvissä tekijöissä. Tutkimusraportin tässä luvussa kuvataan empiirisestä aineistosta esille nousseita sosiaaliseen työympäristöön liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta organisatoriseen luovuuteen. Aineiston tulkinnassa hyödynnetään Andriopouloksen (2001) esittämää mallia organisatoriseen luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät

Andriopouloksen (2001, 834) mukaan työympäristön luovuuteen vaikuttavat tekijät ovat: organisaatioilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli, resurssit ja taidot sekä rakenteet ja järjestelmät. Mallissaan Andriopoulos on yhdistänyt Amabilen (1997) sekä Woodmanin ja kumppaneiden (1993) tarkastelut organisatoriseen luovuuteen liittyvistä tekijöistä. Kallio ja Kallio (2011, 42–43) esittävät Andriopouloksen (2001) mallin olevan teoreettisesti yksinkertaistava, joka yhdistää eri tasoisia ilmiöitä huomioimatta niiden välisiä monimutkaisia suhteita. Mallin vahvuutena he näkevät organisatoriseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden mallintamisen empiiristä tutkimusta tukevalla tavalla. Kuvio 1 esittää Andriopouloksen mallin mukaisesti organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 1 Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät (Andriopoulos 2001, 835; Kallio & Kallio 2011, 41).

Amabile (1988, 155–157) esittää sekä yksilön että organisaation luovuuden rakentumisen kolmen komponentin yhdistelmänä. Komponentit liittyvät resursseihin, tekniikkaan sekä motivaatioon. Organisaation, kuten yksilönkin luovuus, edellyttää ainakin jossakin määrin näiden kaikkien kolmen osa-alueen olemassaoloa. Luovuuden tai innovaation taso määräytyy komponenttien mukaisesti, jolloin komponenttien laajuudella on positiivinen vaikutus luovuuteen. Kolmen komponentin, eli resurssien, tekniikan sekä motivaation päällekkäisyys mahdollistaa parhaimmat edellytykset luovuudelle.

Woodman (1995) puolestaan tarkastelee organisatorista luovuutta interaktionistisen teorian mukaisesti, jolloin organisatorisen luovuuden esitetään rakentuvan vuorovaikutuksessa työympäristön sekä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla olevan luovuuden välillä. Yksilötasolla luovuuteen vaikuttavat luonteenpiirteet, sosiaaliset sekä kontekstuaaliset tekijät. Ryhmän luovuus on puolestaan riippuvainen ryhmän jäsenten luovuudesta, ryhmän rakenteesta sekä kontekstuaalisista tekijöistä. Organisaation luovuus rakentuu ryhmän luovuudesta sekä tekijöistä, jotka vahvistavat tai rajoittavat luovuutta. (Woodman 1995, 60–64.)

Seuraavaksi jäsennetään ja kuvataan Andriopouloksen (2001) mallia hyödyntämällä organisatoriseen luovuuteen liittyviä tekijöitä, jotka empiirisessä aineistossa nousivat tutkimuksen keskeisiksi teemoiksi. Malli sisältää useita tekijöitä, jotka osittain linkittyvät toisiinsa ja ovat myös päällekkäisiä. Tiukkaa rajanvetoa niiden välille ei tutkimuksessa siksi pyritä tekemään, vaan aineistosta esille nousseita teemoja tarkastellaan kokonaisuuksina ja eri tekijöitä yhdistelemällä.

3.2 Organisaatioilmapiiri

Andriopoulos (2001, 834) kuvaa organisaatioilmapiirin liittyvän organisaation tunnelmaan ja henkeen, joka *ilmaisunvapauden* ja *osallistumisen* lisäksi edellyttää myös *korkeaa suoriutumistasoa*. Avoin ilmapiiri edistää luovuutta ja mahdollistaa *ideoiden kumuloitumisen*. Avoimuus rakentuu *vapaasta vuorovaikutuksesta, ärsykkeiden suuresta määrästä, kokeilunvapaudesta* sekä *aikaisempien ideoiden kehittämisestä*. (Andriopoulos 2001, 834.) Woodman (1995, 64) puhuu vapaasta tiedonkulusta ja esittää sen luovuutta edistävänä tekijänä. Tällöin erityisen merkittäviä ovat viestintään ja informaatioon liittyvät käytänteet sekä organisaation sisällä että organisaation ja ympäristön välillä.

Myös monet haastateltavat puhuivat vuorovaikutuksen merkityksestä, ja yhdistivät ilmaisunvapauden turvallisuuden ja tuttuuden tunteeseen, joka myös osaltaan edisti työyhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta edistävänä asioina nähtiin myös tietoisuus kollegoiden taustoista, johon osa informanteista yhdisti myös vapaaajalla tapahtuvat yhteiset tapaamiset. Vapaan vuorovaikutuksen nähtiin olevan mahdollista sekä kollegoiden välisissä suhteissa että esimies-alaisuudessa; kuten eräs informantti totesi:

”...jos minä jotakin ideoin, niin kyllä minä suurin piirtein heti, kun olen idean saanut, ja tunnen porukan ja heidän vahvuudet, niin voin mennä heidän kanssaan vaan juttelemaan.” (H7)

Ilmaisunvapauteen haastateltavat liittyivät myös kriittisen keskustelun ja palautteen tarpeen. Ilman palautetta yksilöiden ja tiimien toiminnan nähtiin kohdentuvan liiaksi omaan tehtäväkenttään ja osaamisalueisiin, jolloin ulkopuolinen palaute edisti tehtäviin liittyvien tavoitteiden arviointia. Informanttien näkemyksistä heijastui luottamus kollegoihin ja organisaation jäseniin, joka mahdollisti avoimen vuorovaikutuksen ja monipuolisten näkemysten muodostumisen. Yksi haastateltavista kuvasi kriittisen palautteen liittyvän tarpeeseen turhien ja epärealististen odotuksien välttämiseksi. Kriittisyyden ei nähty kuitenkaan liittyvän negatiiviseen tai ideaa estävään keskusteluun, vaan enemmänkin ideoiden ja hankkeiden toteutusmahdollisuuksien arviointiin. Haastateltavien näkemykset yhdistyvät Ståhlen ym. (2002) näkemykseen siitä, miten innovatiivinen toimintaympäristö sisältää foorumeita ja toimintamalleja, joiden avulla keskusteluja voidaan tukea. Palautesysteemin avulla ideoiden ja aikaansaannoksien nopea arviointi on mahdollista. Positiivisen ja negatiivisen palautteen hyödyntäminen on myös ideoiden kehittymisen edellytyksenä. (Ståhle ym. 2002, 105.)

Kuten Andriopoulosen (2001) mallissa, myös useiden informanttien puheessa ideoiden kumuloitumisen merkittävyys nousi esille. Ideoiden kumuloitumista haastateltavat

kuvasivat näkökulmien monipuolisuutena, joka edellytti kollegoiden osaamisen ja ammattitaidon arvostamista. Ideoiden kumuloitumisen kuvattiin edistävän myös omien tehtävien suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Ideoiden kumuloitumista muutamit informantit tarkastelivat myös vastuualueiden kautta. Selkeiden vastuualueiden ei nähty toimivan ideoiden kumuloitumisen rajoitteena, vaan toimivan suoritustasoa edistävänä ja tukevana tekijänä.

Useat informantit näkivät ideoiden kumuloitumisen edellyttävän myös kokeilunvapautta. Haastateltavat toivat esille kokeilunvapauden merkityksen uusien ideoiden synnyttämisessä, jolloin ideointi nähtiin eräänlaisena keksimisenä tai “Pelle Pelottomuutena”. Apilon ym. (2007, 52) mukaan keksintöjen samaistaminen innovaatioksi voi yrityksissä kuitenkin sekoittua, jolloin keksijät yhdistetään innovaation tekijöihin. Apilon ym. (2007) kuvaamaa yhdistämistä ei haastateltavien kommentteista ole tulkittavissa, vaan keksiminen ja innovaatio nähtiin erillisinä. Keksijän rooli kuvasikin tutkimuksessa enemmän yksilön itsestään ja omasta työskentelytavastaan muodostamaa tulkintaa, kuin organisaation yksilöstä muodostamaa näkemystä. Tätä yksilön itsestään muodostamaa näkemystä kuvaa seuraava kommentti.

“Epävirallisesti olen vähän sellaisessa Pelle Pelottoman maineessa, eli nimenomaan täällä ideoinnissa, sitten taas täällä asioiden loppuun saattamisessa on joku toinen.”
(H7)

Organisaatioilmapiiriin liittyvän kokeilunvapauden merkityksen lähes kaikki informantit nostivat esille. Useat haastateltavat puhuivat siitä, miten kokeilunvapaus oli sallittua, osittain jopa toivottavaa. Kokeilunvapauden tukeminen nähtiin osana joustavaa kulttuuria, joka mahdollisti eteenpäin suuntautuvan toiminnan. Georgsdottir ja Getz (2004) kuvaavat joustavuuden vaikutusta luovuuteen. Joustavuus kulttuurisena tekijänä on yhdessä toimivien yksilöiden yhteisesti jakamia perusarvoja ja työskentelytapoja. Organisaatioilmapiirissä joustavuus liittyy määräysvallan muotoihin, ohjeisiin ja työaikoihin liittyviin periaatteisiin. Joustavuus liittyy myös tarkasteluihin organisaatiorakenteesta, jolloin jäykkä rakenne ja alhainen joustavuus tukahduttavat luovan ideoinnin. Luovuutta voidaan edistää joustavalla ja suhteellisen matalalla organisaatiorakenteella, ryhmätyöllä sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kannustamisella. (Georgsdottir & Getz 2004, 170–171.) Monet informanteista puhuivat joustavuuden merkityksestä ja näkemyksissään kuvasivat joustavuuteen liittyviä käytäntöjä seuraavasti.

“Meillä on joustavat työajat, sitten me suositaan etätöitä, meillä on pelisäännöt siihen.” (H2)

“Jos minä laittaisin heidät tulemaan tänne kuittaamaan kellokorttiaan kahdeksalta aamulla, niin se tappaa niin kuin tällaisen luovuuden.” (H4)

Luovuuden nähtiin edellyttävän esimerkiksi joustavaa työajankäyttöä, eikä kellokorttiin sidotun työajan nähty soveltuvan luovuutta ja ideointia edellyttäviin työtehtäviin. Haastateltavat, jotka toimivat esimies- tai johtotehtävissä puhuivat joustavuudesta erityisesti työajan käyttöön liittyvinä toimintamalleina. Informantit, joilla ei ollut esimiesvastuuta näkivät joustavuuden olevan esimerkiksi mahdollisuutta päättää omaan työhönsä liittyvistä aikatauluista.

3.3 Organisaatiokulttuuri

Andriopoulos (2001) esittää mallissaan organisaatioilmapiirin ja -kulttuurin osittain päällekkäisinä organisatoriseen luovuuteen vaikuttavina tekijöinä. Saman suuntaista näkökulmaa esittävät myös (Kallio & Kallio 2011, 41) kuvaamalla organisaatiokulttuurin olevan lähikäsite organisaatioilmapiirille. Tekijöiden päällekkäisyys tuli esille myös tässä tutkimuksessa, jolloin rajanveto niiden välillä ei ole mahdollista eikä toisaalta tarpeellistakaan tämän tutkimuksen aineiston tulkinnassa.

West ja Richter (2008) tarkastelevat teorioiden esittämiä tulkintoja organisaatioilmapiiristä ja -kulttuurista. Organisaatioilmapiirin nähdään liittyvän organisaation jäsenten havaintoihin ja kokemuksiin. Organisaatiokulttuuri puolestaan vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan ja heidän käyttäytymiseensä. Organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä pidetään usein myös itsestään selvyyksinä. (West & Richter 2008, 214–215.) Organisaatiokulttuuri on organisaatioilmapiiriä syvällisempi kerros, joka on juurtunut syvälle organisaation arvoihin, uskomuksiin, toimintatapoihin ja olettamuksiin. Siihen liittyy yhteisiä normeja sekä perusarvoja, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan. (Andriopoulos 2001, 835.)

Brand (1998, 20–21) puhuu organisaatiokulttuuriin sopimisen tärkeydestä, kun innovaatioiden edistämistä tavoitellaan yksilöillä olevan syvän osaamisen avulla. Kulttuurilla hän näkee olevan keskeisen merkityksen myös silloin, kun tärkeinä pidetyt tekijät liittyvät yksilön toimintaorientoituneeseen työskentelytapaan, riskien ottamiseen sekä laaja-alaisen mielenkiinnon osoittamiseen. Brand esittää luovuutta edistävän kulttuurin olevan innovatiivinen ja kannustava.

Organisaatiokulttuurin merkitys organisatorisen luovuuden rakentumisessa on keskeinen, jolloin kulttuurin avulla voidaan edistää innovatiivista ongelmanratkaisua. Kulttuuri, joka ilmentää kontrollointia sekä ohjauvuutta toimii työympäristön luovuutta ehkäisevänä tekijänä. Luova kulttuuri tukee *oma-aloitteisuutta*, joka mahdollistaa yksilöiden ja tiimien

omien toimintatapojensa arvionnin, sekä ongelmiin ja ratkaisuihin sitoutumisen eli omistajuuden. (Andriopoulos 2001, 835–836.)

Andriopouloksen mallissa (2001) organisaatiokulttuuriin sisältyy oma-aloitteisen toiminnan merkitys luovuudelle. Tutkimuksessa ne informantit, jotka edustivat johtavaa asemaa, näkivät vastuualuiden laajentamisen liittyvän ensisijaisesti tekijän itsensä osoittamaan mielenkiintoon ja osaamisen kehittymiseen. Näkemys liittyy siten yksilöiden oma-aloitteisuuteen, joka organisaatiossa haluttiin hyödyntää. Muutamat haastateltavat puhuivat siitä, miten vastuualueiden määrittelyssä pyrittiin huomioimaan yrityksen kilpailukykyyn liittyvät tekijät sekä asiakkaan tarpeisiin, laatuun tai tuoteturvallisuuden liittyvät tavoitteet. Selkeät vastuualueet nähtiin tarpeellisiksi, vaikka tehtäväkuvien uudelleenmuotoutumiseen nähtiin olevan myös tarvetta. Tehtäväkuvien muokkaamisen kuvattiin liittyvän esimerkiksi tuotekehityksen tarpeisiin. Lähes kaikki haastateltavat kuvaivat tuotekehityksen tapahtuvan projekteina, joissa yksilöiden osoittama mielenkiinto ja osaaminen oli pyrittävä huomioimaan. Seuraavat kommentit kuvaavat informanttien esittämiä näkemyksiä toimenkuvien ja vastuualueiden merkityksestä.

”Ei me haluta kirjoittaa toimenkuvia, koska se rajaa, se karsii, ja yleensä ihmiset lukevat sitä tiukasti. Mietit itse, jos sinulla on tällainen vastuu niin mitä sinun toimenkuvaasi kuuluu. Ja se saa myöskin elää, maanantaina siihen kuuluu nämä ja nämä asiat, tiistaina ei kuulukkaan, vaan kuuluu joku toinen... se on sitä oma aloitteisuutta.”
(H2)

”Meillä on vastuualueet ja sikäli ne ovat aika selkeitä.... Se on yksi meidän kilpailukykytekijäkin se tuoteturvallisuus. Halutaan keskittyä tuoteturvallisuuteen ja edistää sitä.” (H2)

Haastateltavien esittämistä liitynnöistä organisaatiokulttuurin ja tehtäväkuvien välillä kirjoittavat myös West ja Richter (2008). Organisaatiokulttuuria ilmentävät erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi organisaation hierarkiaan ja tehtäväkuviin liittyvät näkökulmat. Hierarkia kuvaa organisaation rakenteellista kerroksellisuutta alimmasta ylimpään. Tehtäväkuvissa organisaatiokulttuuria heijastaa tehtävien ja vastuualueiden yksityiskohdaisuus ja rajoittavuus sekä painotukset esimerkiksi laatuun tai tuottavuuteen liittyen. (West & Richter 2008, 212–213.)

Haastateltavat, jotka edustivat esimiesasemaa tai yrityksen johtoa, näkivät vastuualueiden määrittelyn kuitenkin olevan tarpeen. Haastateltavat korostivat kommentissaan sitä, miten tuotekehitysprojektit ideoinnin ja luovuuden lisäksi edellyttävät myös riittävän selkeiden vastuiden määrittämistä. Ilman vastuualueiden määrittelyä ja aikatauluseuran-

toja projektien etenemistä ei nähty mahdollisena. Näkemykset eivät kuitenkaan heijastaneet byrokraattisuuden tai jäykkien rakenteiden tarvetta, vaan enemminkin systemaattisuutta ja asioiden etenemisen tukemista. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti.

”Asiat eivät mene eteenpäin, jos niistä ei ole palaveripöytäkirjoja, vastuuhenkilöitä ja aikataulua...ei se vapauskaan aina, jos siinä ei ole seuranta.” (H5)

Avoim kommunikaatio liittyy organisaatiokulttuuriin, jolla organistorisen luovuuden rakentumista voidaan tukea. Luovuuden tehokkaana esteenä toimii puolestaan kulttuuri, joka edellyttää toimintatapojen yhdenmukaisuutta, jossa *riskinotto* ei ole sallittua ja virheistä rangaistaan. (Andriopoulos, 2001, 835.)

Haastateltavat tarkastelivat kommunikaatiota erityisesti sisäiseen informaatioon liittyen. Useimmat informantit kuvasivat kommunikaatiota avoimeksi, vaikka siihen nähtiin liittyvän myös haasteita. Erään haastateltavan mukaan haaste liittyi meneillään olevien kehitysprojektien keskeneräisyyteen, jolloin kaikesta ei ollut mahdollista viestiä organisaatiossa eteenpäin. Sisäisen viestinnän rajoittaminen koettiin tällöin osittain turhauttavana, koska tuotekehitysprojektien todellinen tilanne ja viestiminen eivät vastanneet toisiaan. Viestintään liittyviä rajoitteita ei nähty kuitenkaan luottamukseen liittyviä tekijöinä, vaan enemminkin toimintaan liittyvinä periaatteina. Avoimen kommunikaation toimivuuteen haastateltavat liittivät kuvauksia siitä, miten keskustelut olivat luontevia ja vuorovaikutus avointa. Kommunikaation toimivuuteen haastateltavat liittivät myös ymmärryksen siitä, miten toiset puhuvat suoremmin ja toiset kierrellen.

Se, miten organisaatiossa kannustetaan ideointiin ja miten virheisiin suhtaudutaan, vaikuttaa Amabilen ym. (1996, 1158–1160) esittämän näkemyksen mukaan organisaation luovuuteen. He esittävät organisaatiolta saadun *kannustuksen* edistävän luovuutta, joka osaltaan tukee uusien ideoiden synnyttämistä ja kehittämistä. Organisaatiotason kannustus ilmenee Amabilen ja kumppaneiden mukaan eri tekijöiden kautta, kuten esimerkiksi rohkaisuna riskinottoon ja ideointiin, luovuuteen liittyvänä palkitsemisena ja yhteistyöhön perustuvana ideointina. Kannustaminen liittyy siten organisaatiokulttuuriin, jossa virheistä halutaan oppia ja virheiden tekeminen sallitaan. Useat haastateltavat kuvasivat kannustamisen liittyvän erityisesti ideointiin, jolloin yksilöillä oli mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään ja tehdä kokeiluja, joiden onnistumista tai lopputulosta ei ennalta ollut mahdollista arvioida. Kannustamisen kokeiluun nähtiin lähtevän yrityksen ylimmästä johdosta ja virheiden sallimisen olevan osa käytännön toimintatapaa. Tätä kuvausta edustaa informantin kommentti.

”...kyllä toimitusjohtajankin ohje on niin kuin se, että mennään vaan ja mennään kovaa eteenpäin ja virheet sallitaan...” (H3)

Björklund (2008) tarkastelee väitöskirjassaan kannustamiseen ja kannustumiseen liittyviä tekijöitä. Subjektiivinen kannustuminen perustuu tyypillisesti kannustettavan henkilökohtaisiin tekijöihin, mutta sillä voi olla myös yhteisöllisiä vaikutuksia, jolloin yhteisöissä, kuten esimerkiksi organisaatioissa, yksilöiden kannustuminen edistää myös organisaation päämäärien toteutumista. (Björklund 2008, 49–50.) Tätä näkökulmaa heijastavat myös haastateltavien esittämät näkemykset siitä, miten kannustamisen ei nähty olevan pelkästään yksilöön kohdistuva tavoite, vaan kannustamisen nähtiin hyödyntävän myös organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Andriopouloksen (2001) sekä Amabilen ym. (1996) esittämät näkemykset riskinoton ja virheiden sallimisen vaikutuksesta luovuuteen nousevat esille informanttien kommentteista. Haastatteluiden perusteella on mahdollista todeta, miten useimmat informantit yhdistivät riskinoton ja *turvallisuuden tunteen*. Haastatteluista nousi esille, miten turvallisuuden tunteen nähtiin liittyvän virheiden sallimiseen. Useat informantit puhuivat siitä, miten asioita pitää kokeilla, pitää olla lupa yrittää ja erehtyä. West ja Richter (2008, 222) mainitsevat, että innovaatioiden tukeminen on odotusten, hyväksynnän ja tuen antamista uusille näkemyksille ja toimintatavoille. Haastatteluissa riskinoton nähtiin liittyvän poikkeavien työskentelytapojen sallimiseen, jotka mahdollistavat kokeilun ja ideoinnin. Eräs haastateltava kuvasi kulttuurin olevan lähtökohta, joka mahdollistaa uusien toimintatapojen hakemisen ja asioiden uudelleen miettimisen.

”...meillä on siinä strategia A4:ssa, että virheitä sallitaan...saa niitä virheitä tehdä ja kokeilla.” (H5)

Eräs informatti esitti, miten virheiden salliminen mahdollisti organisaation toiminnan kehittämisen. Sallimalla kokeilun, johon sisältyi myös riski epäonnistumisesta, toiminnan arvioiminen ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen oli mahdollista. Muutamat haastateltavat puhuivat positiiviseen sävyyn myös oppimisesta, jota virheiden kautta oli mahdollista edistää. Brand (1998, 19) esittää virheiden sallimisen liittyvän toiminnan aikaväliä koskevaan tarkasteluun. Virheiden salliminen on pitkäjänteiseen toimintaan liittyvä tekijä, lyhyen aikavälin toiminnassa puolestaan virheiden nähdään olevan kallista hävikkiä, jolloin ne jätetään huomioimatta eikä niiden mahdollistamaa oppimista hyödynnetä. Oppiminen ja virheet liittyivät yhteen myös useassa haastattelussa, jota kuvaa seuraava informantin näkemys.

”Kyllä täällä uskaltaa virheitä tehdä. Täällä ymmärretään, että jos tehdään paljon asioita, niin virheitäkin sattuu, mutta niistä vaan täytyy oppia.” (H1)

Brandin (1998, 19) mukaan myös virheiden salliminen ja organisaation hierarkia liittyvät toisiinsa, jolloin organisaation matala rakenne mahdollistaa tärkeiden päätösten tekemisen organisaation jokaisella tasolla. Tätä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun välistä yhteyttä kuvaa myös erään haastateltavan näkemys siitä, miten ongelmia on pyrittävä ratkaisemaan siellä, missä ne syntyvät, eikä niitä pitäisi viedä pomon pöydälle ratkaistaviksi.

3.4 Johtamistyyli

Andriopoulos (2001, 834–835) liittää mallissaan luovuutta edistävään johtamistyyliin *osallistuvan johtamisen, visioinnin sekä johtajan kyvyn tehokkaiden ryhmien muodostamiseen*. Amabile ym. (1996, 1160) puolestaan näkevät johtajan vaikuttavan työympäristön luovuuteen asettamalla *selkeät tavoitteet*, esimiehen ja alaisten välisellä *avoimella vuorovaikutuksella* sekä *osoittamalla tukea* ryhmän työlle ja ideoille.

Kaikki haastateltavat pitivät osallistuvaa johtamista tärkeänä. Useimpien haastateltavien näkemyksissä tuli esille kuvaus siitä, miten osallistuva johtaminen käytännössä tarkoitti hyvinkin konkreettista asioihin tarttumista, sekä kiinnostuksen osoittamista ideointi- ja tuotekehitysprojekteille. Moni haastateltavista puhui myös johtajan kyvystä kuunnella. Kuuntelemisen koettiin olevan aitoa, jolloin esille otetut asiat käsiteltiin yhdessä ja päätökset toimenpiteistä sovittiin. Eräs haastateltava kuvasi, miten myös vaikeista ja haastaviksi koetuista asioista oli mahdollista keskustella johdon kanssa. Johdon koettiin siten olevan aidosti kiinnostunut asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tämä informantin esittämän näkemyksen voi tulkita heijastavan demokraattista johtamista, jolloin johto päätöksiä tehdessään kykeni huomioimaan myös toimijoiden esittämiä näkemyksiä. Neljä haastateltavaa puhui kasvillisesta johtamisesta. Kasvillisuuden kuvattiin olevan esimerkiksi omistajien nimen liittämistä yrityksen nimeen, vierailuja tuotannossa ja johdon osoittamaa kiinnostusta työntekijöiden työtehtäviä kohtaan.

Haastateltavat tarkastelivat osallistuvaa johtamista myös arvojen kautta. Arvot liitettiin johtajan kykyyn nähdä keskeiset asiat sekä rohkeutena puhua ongelmista niiden oikeilla nimillä. Tätä asioihin tarttumista kuvaa haastateltavan kommentti.

”Kyllä se kuuluu meidän arvoihin. Se kuuluu meidän tapamme toimia, eli puhutaan oikeista asioista... Mikä vaatii esimiehiltä aktiivisuutta, asioiden esille ottamista. Yleensä se on kiinni johtamisesta...” (H8)

Haastatteluissa johtamiseen liittyvinä tekijöinä nousi esille johdon osoittaman vision selkeys ja merkittävyys toimintaa ohjaavana tekijänä. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille, miten yrityksen johto osallistui aktiivisesti päätöksentekoon ja teki selkeitä linjauk-

sia asetetuista tavoitteista. Johdon esittämät visiot osoittivat haastateltavien mielestä näkemyksellisyyttä, joka selkeytti toimintaa ja auttoi asioiden priorisoinnissa. Nämä haastateltavien näkemykset yhtyvät myös Andriopouloksen (2001, 834) malliin, jonka mukaan johtajan on luotava visio, viestittävä siitä tehokkaasti sekä kannustettava työntekijöitä erilaiseen ajatteluun ja toimintaan. Visionnin merkitys välittyy seuraavista informanttien esittämistä näkemyksistä.

”Mielestäni yksi meidän vahvuus on, että sitten kun me ollaan sitä mieltä, että tässä on jotain, niin sitä viedään eteenpäin, ihan oikeasti ja lujaa.” (H1)

”Kyllä se edistävä tekijä on se, että me kaikki tiedetään mitä me tehdään, ja se on niin kuin johtamisesta [managementista] lähtöisin.” (H6)

Haastatteluista kävi selville, miten johdon esittämiin visioihin sitouduttiin. Sitoutumisen kuvattiin liittyvän siihen, miten toimitusjohtajan ja johdon esittämät toimeksiannot koettiin hyväksyttävänä ja tehtävissä joustettiin toimeksiannon tarpeiden mukaisesti. Yksi haastateltava kommentoi, miten sitoutumista edistää toimintatapa, jossa päämäärät kerrotaan ja keskustellaan. Eräs haastateltava puolestaan piti tärkeänä sitä, miten johto otti vastuun tekemistään päätöksistä. Päätökset liittyivät esimerkiksi tuotekehitysprojektin hylkäämiseen tai sen hyväksymiseen.

”Puhun aika paljon sellaisesta itseään toteuttavasta tahtotilasta. Ja tahtotila lähtee johtamisesta, ja johtajilta. Meillä on hyvä hallitus, joka ideoi ja visioi, ja joka tietyllä tavalla myöskin seuraa. Ei tee, eikä siinä mielessä ole konkreettisesti ”hands-on”, mutta seuraa siellä. Ja sitten sieltä tulee niin kuin se tahtotila, ja mitä sitten aletaan porukalla miettimään, että mitä tehdään, miten tämä toteutetaan. Ja minun mielestäni se on yksi sellainen, meidän hyvän menestyksen salaisuus ollut.” (H2)

Andriopoulos (2001) esittää mallissaan, miten organisatorista luovuutta edistää johtajan kyky tehokkaiden ryhmien muodostamiseen. Tehokkaissa ryhmissä keskeisiä tekijöitä ovat ryhmän monimuotoisuus, luottamus sekä jäsenten keskinäinen viestintä ja molemminpuoleinen tukeminen (Andriopoulos 2001, 835). Myös haastateltavat nostivat esille esimiehen tärkeän roolin ryhmien muodostamisessa. Ryhmien muodostamisen nähtiin edellyttävän esimieheltä tietoisuutta tekijöiden osaamisesta, kiinnostuksen osoittamista sekä ryhmädynamiikkaan vaikuttavien asioiden tiedostamista. Eräs haastateltava toi esille, miten henkilöstön, ryhmädynamiikan ja kommunikaation kehittämisen apuvälineenä on hyödynnetty luonneanalyysyjä. Luonneanalyysien antamien tietojen avulla

ryhmän jäsenten on ollut helpompi ymmärtää toistensa toimintatapaa sekä ryhmän jäsenten erilaisuuden merkitystä. Erilaisuuden eli diversiteetin vaikutus tuli esille myös haastatteluissa.

”Hyvässä ryhmässä tarvitaan erilaisia persoonia.” (H2)

”Meillä on tosi hyvä porukka, erilaisia osaamisia, sitoutunut, ja sitten niin kuin just yhteistyökykyisiä ihmisiä. Sellaisia, joita selkeästi arvostetaan myös muissa osissa firmaa.” (H4)

Amabilen (1998, 82) mukaan monimuotoisuus on tehokkaiden ryhmien lähtökohta, jolloin ryhmiin muodostuu erilaista osaamista ja työtapoja. Erilaiset näkökulmat mahdollistavat ideoiden yhdistymisen sekä uudelleen muotoutumisen hyödyllisellä ja erilaisella tavalla. Monimuotoisten tiimien rakentaminen edellyttää esimieheltä tietoisuutta yksilöiden osaamisesta, sekä oikeanlaisen kemian huomioimista ryhmän rakenteessa.

Monimuotoisuuden hyödyntäminen voi kuitenkin muodostua haasteeksi tilanteissa, joissa ryhmän jäsenten osaamiset eroavat merkittävästi toisistaan. Yksilöiden väliset eroavaisuudet voivat estää vuorovaikutuksen hyödyntämistä sekä rajoittaa ryhmän jäsenten osoittamaa arvostusta toisten panostusta kohtaan. Laadukkaiden ideoiden tuottamisessa jäsenten positiivisella asenteella erilaisuutta kohtaan on merkittävä vaikutus. (Paulus 2008, 168.)

3.5 Resurssit ja taidot

Tehtäväalueen resursointi on innovaation kohteena olevan aiheen tai alueen kokonaisvaltaista tarkastelua. Resursointiin liittyy yksilöiden tietotaito tietyn innovaation soveltamisen mahdollisuuksista, markkinoita tuntevien yksilöiden käytettävyys sekä yrityksen materiaaliin resursseihin, kuten tuotantotapoihin liittyvät tekijät. Resurssien itsestänselvyyden nähdään olevan osittain syynä siihen, että niihin kohdistuva tarkastelu on johtamisen käytänteisiin liittyvää tutkimusta vähäisempää. Resursseilla on kuitenkin merkittävä vaikutus sekä työympäristön luovuutta edistävänä että estävänä tekijänä. (Amabile 1988, 154.)

Resurssit ja taidot vaikuttavat organisatoriseen luovuuteen ja ne on strategisissa päätöksissä otettava huomioon. Organisaation on siten kyettävä houkuttelemaan yksilöitä, jotka korkean osaamisen ja laaja-alaisten intressien lisäksi ovat myös halukkaita oppimaan sekä ottamaan riskejä. (Andriopoulos 2001, 836.)

Tutkimuksessa tuli esille, miten haastateltavat näkivät yksilöille asetettavien tavoitteiden liittyvän muuttuvien tarpeiden vaatimuksiin, sekä työn ja tekijän yhteensopivuuteen.

”...emme halua, että kukaan pysyy paikoillaan, me halutaan että tulee muutoksia...jokainen pääsisi hyödyntämään vahvuuksiaan...mutta nimenomaan siinä, että oikeat tyypit.” (H2)

Amabilen (1998, 78, 81) mukaan merkittävin yksilön luovuutta edistävä tekijä liittyykin *tehtävän ja tekijän yhteensovittamiseen*. Yksilön taitojen ja osaamisen yhteensopi- vuus lisää sisäistä motivaatiota, joka on yksi Amabilen komponenttiteorian kolmesta teki- jästä. Motivoituminen edellyttää yksilöltä riittävää venymistä, jolloin sopivan tason mää- rittäminen on keskeistä. Liian alhaisella tasolla yksilö turhautuu, liian korkealle tasolle asetettuna venyminen ylikuormittaa ja heikentää työhön liittyvän hallinnan tunnetta. Yk- silöiden osaamista sekä yksilön ja työn yhteensopimisen merkitystä kuvaa seuraavan in- formantin näkemys, miten yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää oi- keiden yksilöiden valintaa.

”Organisaatio muuttuu ja elää, ja tavoitteena on se, että jokainen pelaisi vahvuuksil- laan. Elikkä tällainen yksilötasojen osaaminen, aikaansaaminen, lahjakkuus kyllä se on osa kanssa sitä. Oikeat ihmiset, right people on the bus.” (H2)

Amabile ym. (1996, 1161) puhuvat siitä, miten liiallisella työkuormalla on luovuutta ehkäisevä vaikutus. Toisaalta ajallinen paine voi toimia myös luovuutta edistäväksi teki- jänä. Useimmat haastateltavat puhuivat siitä, miten korkea suoritustaso edellytti yksilön osaamisen ja työn vaatimusten välistä yhteensovittamista. Yhteensovittamisen merkitystä korostivat erityisesti haastateltavat, joiden vastuualueeseen kuuluivat johtamiseen ja toi- minnan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tehtävät. Korkeaan suoritustasoon eräs haas- tateltava liitti työn tavoitteisiin ja aikapaineeseen liittyvät ongelmat, jolloin työn mielek- kyydestä ja osaamisesta huolimatta yksilöt saattoivat kokea suoriutumisestaan riittämät- tömyyttä. Riittämättömyys näyttäytyi haastateltavien puheessa ensisijaisesti yksilön itsel- leen asettamiensa tavoitteiden kautta, ei niinkään ulkopuolelta tulevana paineena.

”Me ollaan hirveästi viime aikoina puhuttu priorisoinnista. Moni kokee riittämättö- myyttä, haluaisi enemmän, haluaisi tuloksia ja sitten kokee ettei aika riitä, ei pysty tekemään kaikkea. Ja silloin, kuten johtoryhmässäkin viime kerralla puhuttiin, vuoro- kaudessa on vaan se samat 24 tuntia niin kuin aina ennenkin, kyse on vaan siitä että mitä minä teen. Mihin me sen käytämme. Siinä ihmiset joutuu hirveään puntariin it- sensä kanssa että miten priorisoin.” (H2)

Resursseista kaksi keskeisintä luovuuteen vaikuttavaa tekijää ovat aika ja raha. Tehtä- vän ja tekijän yhteensovittamisen lisäksi johtajan on kyettävä huomioimaan myös aikaan

ja rahaan liittyvät tekijät. Aikaan liittyvällä rajoitteella voi olla luovuutta edistävä vaikutus, jolloin työn tärkeys ja haastellisuus lisäävät yksilön sisäistä motivaatiota. Tyypillistä kuitenkin on, että luovuuden esteeksi muodostuvat mahdollottomat ja virheellisesti laaditut aikataulut. Aikatauluihin liittyy tarkastelu resursseista ja niiden oikealla mitoittamisella voidaan vaikuttaa luovuuteen. Ylimoitettut resurssit eivät edistä luovuutta, kuten eivät myöskään alimitoitettut resurssit: alimitoitettut voivat jopa vaikuttaa luovuutta heikentävästi. (Amabile 1998, 82.)

Työn haastavuutta lisää tehtävän suorittamiseen liittyvä ajallinen paine. Amabile (1988, 149) esittää sopivan paineen luovuutta edistävänä tekijänä, jolloin paine suoriutumisesta liittyy näkemykseen työn merkittävydestä. Luovuutta edistävänä tekijänä paine edellyttää kuitenkin tasapainon löytämistä. Paineen noustessa liian korkealle, tehtävien suorittamisesta tulee kaavamaista eikä uusia ratkaisumalleja pyritä hakemaan. Myös haastatteluissa puhuttiin paineen vaikutuksesta työn suorittamiseen. Eräs haastateltava kuvasi teknisten ratkaisujen voittavan aina, jos tekeminen on rutiininomaista suorittamista. Toinen informantti puolestaan kuvasi, miten ylivoimaisilta tuntuvat aikataulupaineet auttavat fokuoitumaan olennaiseen.

Useimmat haastateltavat tarkastelivat resursseja aikaan liittyvänä tekijänä. Esimiehen tehtävänä nähtiin olevan tarkastelu siitä, millaisia resursseja projektin toteuttaminen vaatii ja miten alaiset tilanteen kokevat. Kaksi haastateltavista näki tilanteen muodostuvan erityisen haasteelliseksi silloin, kun tarvittavan osaamisalueen resurssien tiedettiin olevan niukkoja ja meneillään oli useita samoja resursseja käyttäviä projekteja. Resurssien niukkuus ja tarpeiden päällekkäisyys näkyikin vastauksissa priorisoinnin merkityksen korostumisena. Tarve tehtävien tärkeysjärjestyksen arviointiin liittyi haastateltavien mukaan sekä omaan että ryhmätyötä edellyttäviin tehtäviin. Omassa porukassa tarvittavan priorisoinnin tekeminen koettiin helpoksi. Haasteellisemmaksi priorisointi muodostui silloin, kun tilanteeseen liittyi toimijoita myös muista funktioista. Haastateltavan kommentti kuvaa tätä näkemystä.

”Vaikka tulisi joku briljantti ajatus, niin nyt ei pysty lähtemään niitä tekemään, ei ole resursseja. Vaikka itselläni olisi, vaatii se myös sitten, että täytyy pyytää jossakin määrin joidenkin [toisten] tekemään myös jotakin.” (H7)

Huolimatta siitä, että haastateltavat näkivät aikapaineiden ja riittävän resurssoinnin vaikuttavan ainakin ajoittain työtehtävien suorittamiseen, puhuttiin haastatteluissa itse työstä ja sen merkityksestä positiiviseen sävyyn. Vastuun työstä nähtiin kuuluvan teki-jälle, eikä ongelmien ratkaisun oletettu kuuluvan esimiehelle. Eräs haastateltava kuvaa vastuunkantamista seuraavasti.

”Jokainen on kantanut vastuunsa omasta tekemisestä, ei mennä esimiehen selän taakse, vaan kyllä se täytyy itse kohdata se ongelma.” (H7)

Tehokasta kommunikaatiojärjestelmää Andriopoulos (2001, 837) tarkastelee osana organisatoriseen luovuuteen liittyviä tekijöitä ja liittää sen resursseihin ja taitoihin. Tehokas kommunikaatiojärjestelmä vaikuttaa siihen, miten ideat liikkuvat organisaation eri osien välillä. Myös monet haastateltavat puhuivat kommunikaatiojärjestelmistä. Useimmat haastateltavat näkivät tehokkaan kommunikaatiojärjestelmän muodostuvan erilaisista informaatioalustoista, joiden kautta viestintä oli nopeaa ja helposti hyödynnettävää. Muutama haastateltava toi esille kommunikaatiojärjestelminä hyödynnettävät päivä- ja viikokotasoiset palaverit. Erityisesti tuotekehitysprojekteissa, joissa resurssien riittävä mitoit- tus koettiin haasteelliseksi, palavereihin osallistuvat henkilöt ja viestintäketjut oli tarkasti määriteltä. Tätä toimintamallia kommunikaatiosta kuvaa eräs informantti seuraavasti.

”Meillä on tällainen päivittäinen palaveri, jossa on niiden toimintojen [funktioiden] esimiehet, jotka osallistuvat projektiin ja he vievät sitten sinne ryhmille, tiimeille sen tiedon mitä siellä sitten on.” (H6)

Digitaalisten kanavien nopeus ja käytettävyys nähtiin kommunikaatiota tukevana tekijä, mutta kuten eräs haastateltava kuvasi, useiden kanavien käyttö ei välttämättä ole tehokasta, vaan aiheuttaa informaatiotulvaa ja someähkyä. Tausta-ajatuksena informantin kuvauksessa olikin, miten järjestelmien käyttöönotto edellytti toimintaperiaatteiden määrittämistä sekä yksilöillä olevien valmiuksien huomioimista. Haastateltavat eivät kuitenkaan kiistäneet järjestelmien tuomia etuja, vaan kuvasivat niiden edistävän ideoiden keräämistä, tarkastelua ja tallentamiseen liittyviä mahdollisuuksia. Digitaalisten järjestelmien ei kuitenkaan nähty tekevän tarpeettomaksi muita viestinnän ja informaation muotoja, kuten kasvokkaista vuorovaikutusta.

3.6 Rakenteet ja järjestelmät

Organisatoriseen luovuuteen Andriopoulos (2001, 837–838) liittää rakenteet ja järjestelmät. Amabilen (1998, 84) mukaan esimiesten toiminta luovuuden edistämiseksi ei pelkästään riitä, vaan edellyttää koko organisaation tukea, jossa toimintamallien ja rakenteiden toimivuudella on keskeinen merkitys. Luovuuden merkityksellisyys on tuotava esille, ja sitä voidaan tukea palkitsemiseen liittyvillä toimintamalleilla. *Palkitseminen* on osoitus luovuuteen kannustavan toiminnan arvostamisesta sekä yksilön panostuksesta. Merkityksellistä on huomioida myös työntekijöiden urasuunnitteluun liittyvät tekijät ja siten edistää henkilöstön sitoutumista (Andriopoulos 2001, 837).

Palkitsemisen merkityksestä organisatorisen luovuuden edistämiseksi puhuu myös Cummings (1965, 226). Hän tarkastelee palkitsemista erityisesti organisaatioilmapiirin liittyvänä tekijänä. Palkitsemisen pitäisi ensisijaisesti kohdentua sisäisesti motivoiviin tekijöihin, kuten mahdollisuuksiin päättää työn tekemisen tavoista ja aikataulusta, väljästi määritellyistä rajoitteista sekä mahdollisuuksista ammatilliseen kasvuun ja tunnustukseen.

Useimmat haastateltavat tunnistivat palkitsemisen ja luovuuden välisen yhteyden, mutta eivät korostaneet palkitsemisen merkityksellisyyttä. Ideointia tehtiin muiden tekijöiden ohjaamana, kuten esimerkiksi mielenkiinnosta tiedon jakamiseen tai mahdollisuudesta osallistua kehitysprojekteihin. Palkitsemista tarkasteltiinkin pääasiassa työsuhteiden pitkäaikaisuuteen liittyvien tekijöiden kautta. Pitkäaikaisten työsuhteiden nähtiin tuovan turvallisuuden tunnetta ja tukevan mahdollisuuksia oman osaamiseen kehittämiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Erään haasteltavan kuvaus kiteyttää palkitsemiseen liittyvät näkemykset.

”Kyllä me on palkittu sillä, että sitten saa enemmän mahdollisuuksia tehdä asioita ja vapaammin. Rahalla me ei kauheasti sitouteta. Bonuksia hyvistä suorituksista vuosittain, mutta ei sellaista, jonka takia ihmiset ovat meillä töissä.” (H5)

Brand (1998) esittää 3M:n kanssa tekemässään tutkimuksessa, miten pitkäaikaisten työsuhteiden edistäminen vahvistaa yksilöiden välistä yhteistyötä. Hän kuvaa työsuhteen jatkuvuuden mahdollistavan toisten tukemisen ja auttamisen, jota yksilöt tekevät ilman odotuksia välittömästä vastapalveluksesta. Pitkäaikaiset työsuhteet vaikuttavat positiivisesti myös innovatiivisuuteen. Yrityksissä voi kuitenkin olla epävarmuutta pitkäaikaisten työsuhteiden muodostamia velvotteita kohtaan, sekä epäily pitkäaikaisuuden negatiivisesta vaikutuksesta joustavuuteen, jolloin lyhytaikaisten työsuhteiden kautta tavoitellaan innovatiivisia ideoita. Pitkäaikaisten työsuhteiden kautta rakentuu kuitenkin lojaalisuus, ja lyhytaikaisten työsuhteiden ongelmaksi voi puolestaan muodostua lojaalisuuden puuttuminen, jolloin yksilön intressit työsuhdetta kohtaan perustuvat pääosin omiin tavoitteisiin ja kokemuksen kartoittamiseen. Lyhytaikaisissa työsuhteissa ei kiinnostuksen kohteena olekaan vapaus innovointiin tai toisten auttamiseen, vaan työsuhteesta saatava kokemus. Innovaatioiden edistäminen edellyttää siksi organisaatiolta luottamuksen rakentumista, joka tukee yksilöiden lojaalisuutta. (Brand 1998, 18–19.)

Organisaatorakenteella on vaikutus luovuuteen, jolloin organisaatioissa, joissa *hierarkia on matala*, luovuutta edistävä päätöksenteko on mahdollista organisaation kaikilla tasoilla. Luoville organisaatioille on tyypillistä myös joustavuus, jolloin sääntöjä ja rajoituksia on vähän, työnkuvat ovat väljiä ja tekijöiden itsenäisyys laajaa. (Andriopoulos

2001, 837.) Jäykän, byrokraattisen rakenteen muodostaessa rajoitteen luovuudelle joustavat rakenteet – kuten matriisi ja verkosto – tukevat organisatorisen luovuuden mahdollisuuksia (Woodman 1995, 64).

Haastatteluiden perusteella on mahdollista todeta, miten kaikki informantit näkivät organisaationsa hierarkian matalana. Organisaation rakenteen kuvattiin paikallisella tasolla rakentuvan johtajan alaisuuteen, jolloin tasoja tyypillisesti kuvattiin olevan kolme. Informanttien esittämät näkemykset organisaatorakenteesta eivät kuitenkaan kaikissa kuvauksissa edustaneet yrityksen virallista organisaatorakennetta, vaan enemmänkin haastateltavien näkemyksiä siitä, miten he itse asemoivat paikkansa organisaatiohierarkiassa, ja miten rakenteen koettiin vaikuttavan tehtäviin ja vastuualueisiin. Matalan hierarkian nähtiin edistävän toimijoiden välistä tiedonvaihtoa ja tukevan avoimen kommunikaation rakentumista. Esimiesten ja alaisten välisessä yhteydenpidossa haastateltavat toivat esille vuorovaikutusta tukevan toimintaympäristön, jossa myös ympäristön rakenteellisilla ratkaisuilla nähtiin olevan merkitystä.

”Meillä tärkeää on esimiehen ja alaisen läheisyys. Esim. tuotannon esimies istuu samassa tilassa, ikkunan takana, näköyhteys, jolloin kynnyksellä tulla juttelemaan asioista on tosi matala.” (H8)

Stähle ym. (2002) näkevät innovatiivisen toimintaympäristön elävän informaatiotulvassa ja epämääräisyyden tilassa. He puhuvat siitä, miten ehdotonta totuutta tai asioiden oikeata tilaa ei siksi olekaan mahdollista saavuttaa. Tällä he tarkoittavat sitä, että on olemassa useita erilaisia mahdollisuuksia ja näkemyksiä, joihin valinnat voivat perustua. Innovatiivinen toiminta edellyttää rakenteilta joustavuutta, joka organisaation valtarakenteissa on kyettävä huomioimaan. Liiallinen kontrollointi tekee järjestelmästä jäykän ja epäaloitteellisen, joten toimijoille on annettava valintoihin liittyvää määräysvaltaa ja liikkumatilaa. (Stähle ym. 2002, 106.) Monet haastateltavat puhuivat työhönsä liittyvästä vapauden tunteesta ja kokivat sen tärkeänä. Vapaus nähtiin mahdollisuutena kokeiluun ja omien ideoiden esittämiseen. Näkemykset korostuivat erityisesti niiden informanttien osalla, joilla ei ollut esimiesvastuuta. Toisaalta myös esimiehinä toimivat haastateltavat näkivät vapauden ja päätöksentekoon liittyvän joustavuuden merkittävänä ideointiin vaikuttavana tekijänä. Vapaus liittyi erään haastateltavan näkemyksissä myös sitoutumiseen.

”Jos olisin liian kahlittu niin todennäköisesti olisin vaihtanut työpaikkaa, nostanut kytkintä ja katsonut jotakin muuta” (H7)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat perheyriyksissä, joten informantin esittämää näkemystä sitoutumisesta ja *pitkäjänteisyydestä* on mahdollista tulkita myös yrityksen

omistusrakenteeseen liittyvänä tekijänä. Apilo ym. (2007) kuvaavat, miten innovaatioiden edellyttämä pitkäjänteisyys on perheyrityksiin liitettävä tekijä. Lisäksi perheyrityksissä työntekijöiden sitoutumista yritykseen sekä sen arvoihin lisää omistajan näkyvyys. Tilanteissa, joissa perheyrityksen omistaja luottaa toimivaan johtoon sekä kykenee tunnistamaan muutoksen mahdollisuudet, innovaatioille muodostuu suotuisat edellykset. Toisaalta, mikäli omistaja ei näe riskinoton ja muutoksen tarpeellisuutta, estyy myös mahdollisuudet innovaatioille. (Apilo ym. 2007, 112.) Pitkäjänteisyyden ja perheyritysten välistä yhteyttä esittävät myös Tienari ja Meriläinen (2013, 56). He kuvaavat sukujen ja perheiden merkittävyyttä yritysten omistajina. Perheyritysten kvartaalin esitetään tyypillisesti olevan 25 vuotta, jolloin yritysten toiminta ilmentää pitkäjänteisyyttä. Pitkäjänteisyys mahdollistaa myös tasaisemman kasvun vähentämällä taloudellisten ajanjaksojen vaihtelua (Mörttinen 2017, 3). Monissa haastatteluissa perheyritykseen liittyvät näkemykset nousivat esille, kuten informantti kuvaa.

”Me ollaan perheyritys, se tulee ehkä sieltä, niin kuin ”pojat” sanoo, että meidän yrityksen kvartaali on 25 vuotta. Eli pitkäjänteisyyttä, jos me luotetaan johonkin, niin sitä sitten pusketaan eteenpäin, vaikka se ei olisi vuodessa tai kahdessa läpi.” (H1)

Tutkimuksessa perheomistajuus nähtiin positiivisessa merkityksessä. Pitkäjänteisyyden lisäksi omistustaustan nähtiin edistävän positiivisen organisaatioilmapiirin syntymistä sekä visioon liittyviä näkemyksiä.

”...pitää osata tehdä asioita, jotka tuovat lisäarvoa lyhyellä aikavälillä sekä osaamista pitkällä tähtäimellä. Siinä mielessä tällaisessa perheyrityksessä on kiva tehdä hommia, varsinkin kun se visio...tavallaan voidaan miettiä vähän pidemmällä aikavälillä.” (H4)

”...pitkäjänteistä kehittämistä, niin tarkoittaa, että meillä ei ole sellaista kvartaalitaloutta, kvartaali on oikeastaan 25 -vuotta.” (H6)

Informanttien näkemykset yrityksen omistusrakenteesta peilaavat Mörttisen (2017) kuvaukseen siitä, miten pitkäjänteisyys tukee yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Monet haastateltavat esittivät myös, miten toimintaa kehitettiin vision viitoittamalla tiellä pitkäjänteisesti, jolloin mahdollista oli myös kokeilun ja ideoinnin kautta tapahtuva kehittyminen.

4 INNOVAATIOT JA INNOVAATIOPROSESSI

4.1 Innovaation määritelmä

Innovaatioihin liittyviä määritelmiä on useita ja innovaatio-käsitteeseen liittyvät näkökulmat vaihtelevat. Yhdistävänä tekijänä innovaatiolle on näkemys kaupallisesti hyödynnettävästä uudesta ideasta (Apilo ym. 2007, 22), joka edellyttää uuden tiedon kehittämistä ja hyödyntämistä (Tidd & Bessant 2013, 18). Innovaatioon liitettävään uutuusarvoon liittyy tarkastelu siitä, onko kyse uutuudesta yritykselle, toimialalle vai maailmalle (Apilo ym. 2007, 22). Damanpour ja Gopalakrishnan (2001, 47) näkevät innovaatioiden merkityksellisyyden erityisesti tehokkuuden ja kilpailukyvyn lisäämisessä tai säilyttämisessä, jolloin innovaatiot mahdollistavat ympäristöön sopeutumisen tai siihen liittyvän muutoksen edistämisen. Organisaation innovaatioihin liittyvässä laajassa kirjallisuuskatsauksessaan Crossan ja Apaydin (2010, 1155) esittävät innovaation määritelmän seuraavasti:

“Innovaatio on lisäarvoa tuottavan uutuuden tuotantoa, omaksumista, sisäistämistä ja hyväksikäyttöä taloudellisessa ja sosiaalisessa ympäristössä, tuotteiden uudistamista ja laajentamista, palveluita ja markkinoita, uusien tuotantomenetelmien kehittämistä sekä uusien johtamisjärjestelmien luomista.”

Haastatteluissa idea ja innovaatio nähtiin osittain samaa tarkoittavina tekijöinä, jotka mahdollistavat kaupallisesti hyödynnettävän tuotteen tarjoamisen. Tämä näkemys yhdistyy Amabilen ym. (1996, 1154–1155) näkemykseen siitä, miten innovaatiot saavat alkunsa luovista ideoista, ja luovuus on uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamista. Innovaatiot puolestaan ovat luovien ideoiden onnistuneita toteutuksia organisaatiossa. Useimmat informantit tarkastelivat innovaatioita uutuustuote- ja tuotekehitysprojekteina, joihin liittyi keksinnöllisyyttä ja erilaisuutta. Apilon ym. (2007, 52) mukaan suomalaissa yrityksissä innovaatioihin liitetään tyypillisesti näkemys keksinnöllisyydestä. Tällöin yrityksessä, jossa pienien tuoteparantelujen lisäksi tehdään myös radikaalimpaa kehitystyötä, keksinnöt nähdään innovaatioina. Tiddin ja Bessant (2013, 18) mukaan keksiminen ja innovaatio on pitkä prosessi, jossa hyvät ideat tuodaan laajaan ja tehokkaaseen käyttöön. Tätä innovatiivisuuden ja keksinnöllisyyden näkökulmaa heijastaa informantin kuvaus.

“No, se [innovatiivisuus] on tällainen keksinnöllisyys. Ei keksitä pyörää uudesta, vaan sen käytössä on joku uusi idea...ja sitten just se, että siinä on vähän erinomaisuutta ja erilaisuutta.” (H3)

Kaikki haastateltavat eivät nähneet innovatiivisuuden ja keksinnöllisyyden välistä yhteyttä. Eräs informantti kuvasi, miten tuotteiden ominaisuuksien kehittämiseen liittyvät tarpeet ovat ainakin jossakin määrin yhdistettävissä myös ongelmanratkaisun tarpeisiin. Kyse ei tällöin olekaan innovaatiosta vaan ongelmanratkaisusta. Haastateltavan näkemys kuvaa ongelman ja innovaation välistä eroa.

“Se todellinen innovaatio, sitä ei koskaan onnistu tekemään sillä tavalla, että joku sanoo että meillä on tällainen ongelma. Se ei ole innovaatiota, se on väkisin väännetty ratkaisu. Luvattoman usein meille tulee tarve tehdä joku asia, ja sitten se ikään kuin väkisin keksitään.” (H7)

Haastateltavien kommentoissa tuli esille myös Damanpourin ja Gopalakrishnanin (2001) esittämä näkemys innovaatioiden kilpailukykyä edistävästä vaikutuksesta. Monet haastateltavat kuvasivat innovatiivisuuden mahdollistavan lisäarvon tuottamisen asiakkaalle tai loppukäyttäjille. Lisäarvon tuottamisen kuvattiin olevan myös tuotekehitykselle asetettu tavoite. Eräs informantti kuvaa innovaatioiden merkitystä asiakassuhteen kehittämisessä seuraavasti.

“Asiakassuhteelle tekisi hyvää, jos voisimme tarjota oman vaihtoehdon, vaikka se ei ihan siihen tarkoitukseen sopisikaan.” (H8)

Innovaatioprosessin ja sen tuloksena syntyvän lopputuotteen Crossan ja Apaydin (2010, 1166–1167) esittävät innovaatioiden ulottuvuuksina. He kuvaavat, miten innovaatio prosessina edeltää aina innovaatiota lopputuloksena, jolloin jäsentely kuvaa myös näiden ulottuvuuksien keskinäistä suhdetta. He jatkavat kuvauksella siitä, miten innovaatioprosessi vastaa kysymykseen ”miten”, lopputuloksen antaessa vastauksen kysymykseen ”mitä”, vaikka näiden tarkasteluiden toisistaan erottaminen voi toisinaan olla hankalaa.

4.2 Innovaatioiden jaottelu

Innovaatio-käsitteen määrittelemisen lisäksi on tarpeen tarkastella myös innovaatioiden jaottelua. Jaottelut ovat tarpeellisia, koska niiden avulla yritysten on mahdollista jäsentää ja arvioida innovaatioiden mahdollisuuksia ja niihin liittyviä vaatimuksia, sekä tehdä määrittelyitä siitä, millaisia innovaatiota yrityksessä haetaan ja mikä on niiden ajallinen tavoite. (Apilo ym. 2007, 28, 31.)

Innovaatioiden jaottelu inkrementaaleihin ja radikaaleihin on yleisin tapa. Inkrementaalit innovaatiot perustuvat yrityksen aikaisempaan osaamiseen sekä prosesseihin, jol-

loin kehittyminen tapahtuu pienin askelin, eivätkä inkrementaalit innovaatiot edellytä yrityksen toimintatapojen muuttamista. Radikaalit innovaatiot vaikuttavat merkittävästi liiketoimintaan ja edellyttävät myös yrityksen rakenteiden muuttamista. Radikaalit innovaatiot luovat uutta toimialalle ja niihin liittyy usein myös teknologisesti merkittävä kehittyminen. Kyky radikaalien innovaatioiden tekemiseen on innovatiiviseen yritykseen liitettävä tekijä. (Apilo ym. 2007, 23, 228, 230; Trott 2012, 213.)

Innovaatioiden jaottelua voidaan tehdä myös tarkastelemalla niiden ilmenemismuotoja. Tähän jaotteluun liittyy neljän P:n malli, jonka tarkoituksena on esittää erityisesti eri innovaatiotyypeissä tarvittavaa kyvykkyyttä. (Apilo ym. 2007, 27.) Neljän P:n malliin kuuluvat tuote (*product*), prosessi (*process*), asema (*position*) ja ajattelutapa (*paradigm*). Ilmenemismuodot ja niihin liittyvät innovaatiot eivät kuitenkaan ole tiukasti sidottuja, vaan niiden välit ovat epätarkkoja ja yrityksen tavoitteena voikin olla samanaikaisesti niiden kaikkien kehittäminen. (Francis & Bessant, 2005, 172; Tidd & Bessant 2013, 24)

Innovaatioita voidaan tarkastella myös tuote- ja palveluinnovaatioina. Yhtymäkohdistaan huolimatta näiden tyyppien toisistaan erottaminen on tärkeää, koska niiden omaksuminen vaatii organisaatiolta erilaisia taitoja. Tuoteinnovaatiot edellyttävät asiakkaan toimintamallien sisäistämistä, tuotteen valmistettavuutta sekä suunnittelua. Prosessi-innovaatioihin liittyy vaatimus teknologian omaksumisesta tuotekehityksen ja kaupallistamisen tehostamiseksi. Tuoteinnovaatioissa keskeistä on markkinalähtöisyys sekä asiakastarpeiden huomioiminen, prosesseissa fokus on organisaation sisäisissä toiminnoissa ja tuotteiden valmistamisen tehokkuudessa. (Damanpour & Gopalakrishnan 2001, 48.) Myös Apilo ym. (2007, 170) tarkastelevat tuote- ja palveluinnovaatioiden eroja. Tuoteinnovaatioiden he esittävät toteuttavan yrityksen strategisia tavoitteita sekä liiketoimintamalleja. Nämä tekijät erottavat tuoteinnovaatiot palveluinnovaatioista, jotka edellyttävät strategian tarkastelua sekä uusia liiketoimintamalleja.

Erilaisten innovaatiotyyppien kuvaaminen ei ole tämän tutkimuksen keskeinen tarkoitus, mutta tutkimuksen kontekstin rakentamiseksi tyyppien kuvaaminen on tarpeellista, painopisteen ollessa tuoteinnovaatioihin liittyvien tekijöiden tarkastelussa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty tuotannollisista yrityksistä, ja haastateltavat ovat esittäneet näkemyksiään innovaatiotyypeistä uusien tuotteiden kehittämisprojekteihin ja tuotekehitykseen liittyvästä näkökulmasta. Haastateltavien kommentteista on mahdollista nähdä, miten informantit fokusoivat näkemyksensä tämän tutkimuksen aihepiirin mukaisesti.

”Innovaatioista puhutaan nyt varmaan tuotekehityksestä, eli ei tehtaan kehityksestä tai laitekehityksestä.” (H5)

”Uutuustuotteisiin liittyviä projekteja, sekä prosesseihin että tuotteeseen ja konsepteihin liittyviä asioita.” (H1)

Informanttien kommentteista on mahdollista tulkita, miten haastatteluissa korostui innovaatioiden liittyminen tuotekehitykseen ja uusien tuotteiden kehitysprojekteihin. Useimmat haastateltavat näkivät innovaatioiden ja tuotekehityksen liittyvän yhteen, joskin haastatteluissa nousi esille myös näkemyksiä siitä, miten tuotekehitysprojektit ovat ongelmanratkaisuun keskittyneitä toimintaa eikä niihin liity innovaatioita. Tuotekehityksen kuvattiin tällöin liittyvän tuoteparannuksiin, jolloin olemassa olevia tuotteita uudistetaan lisäämällä niihin parempia ominaisuuksia. Tämän tyyppisen toiminnan ei nähty edellyttävän luovuutta, koska kyse oli olemassa olevasta tuotteesta, jota ideoinnin ja tuotekehittelyn avulla muutetaan.

“No, onhan tietysti tuo yksi uudistustapa, eli lähdetään faceliftaamaan vanhoja, sen takia esimerkiksi, että se on niin tärkeä tuote ja niin vanha, että pitää tehdä jotakin.”
(H5)

Informanttien esittämät näkemykset liittyvät Apilon ym. (2007, 39) esittämään näkemukseen siitä, miten innovaatiokeskustelut ovat tuotekehityskeskisiä ja linkittyvät tyypillisesti normaaleihin pienten parannusten tuotekehitysprojekteihin. Tuoteparannuksien tehtävä kehittäminen korostaa asiakastarpeista lähtevää muutostarvetta, jolloin olemassa olevaan tuotevalikoimaan lisätään uusia ominaisuuksia, kustannustehokkuutta sekä raikastetaan tuotteen ilmettä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, miten tuoteparannukset edellyttävät tietoa ja ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Tuoteparannusten tarpeeseen nähtiin vaikuttavan myös jakeluketjun esittämät vaatimukset tehokkaamista pakkausmuodoista sekä tuotelaatuun liittyvät tekijät.

4.3 Innovaatioprosessi

Luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan tarkastella eri vaiheista rakentuvana prosessina. Innovaatioprosessissa ideoita viedään eteenpäin, tarkistetaan ja määritellään uudelleen. Ideat eivät kuitenkaan ole sattumanvaraisia inspiraatioita, vaan muodostuvat useasta eri lähteestä ja ideoiden johtaminen edellyttää tämän monimuotoisuuden tiedostamista. (Tidd & Bessant 2013, 233–234.) Sarooghi ym. (2015, 714) esittävät innovaatioprosessin keskeisten tekijöiden liittyvän luovuuteen ja innovointiin, jolloin luovuus mahdollistaa uusien ja hyödyllisten ideoiden muodostamisen, jotka innovoinnin avulla on mahdollista toteuttaa. Florén ja Frishammar (2012) yhtyvät näkemukseen innovaatioprosessin monitahoisuudesta, esittämällä prosessin alkuvaiheen tyypillisesti tapahtuvan epämuodollisessa organisaatioympäristössä. Vaihe on usein myös huonosti määritelty, kompleksinen sekä epämääräinen. Vaiheeseen liittyy lisäksi monimutkaisen tiedon pro-

sessointia, hiljaista tietoa sekä organisatoristen paineiden ristiriitatilanteita. (Florén & Frishammar 2012, 20.)

Innovaatioprosessin rakentumista kuvaavia malleja ovat esittäneet muun muassa Cooper (1986), Khurana ja Rosenthal (1998) sekä Koen ym. (2001). Mallit esittävät innovaatioprosessin rakentuvan erilaisista vaiheista ja alkupään tekijöillä kuvataan olevan merkittävä vaikutus koko innovaatioprosessin onnistumiselle. Alkupäässä edellytetään sekä joustavuutta että systemaattisten prosessien tuomaa jäsentyneisyyttä. Bergendahl ja Magnusson (2014) puolestaan esittävät, miten ideoiden tuottamisella innovaatioprosessin alkuvaiheessa on keskeinen merkitys. Ideoinnilla voidaan vaikuttaa sekä prosessin myöhempien vaiheiden kustannuksiin että uusien tuotteiden kaupalliseen menestymiseen. Kyvystä ideoida on tullut yrityksille yhä merkityksellisempi tekijä, ja siksi ideoiden tuottamiseen halutaan panostaa. Aikaisemmat näkemykset ideoinnin automatiikasta tai aloitelaatikoiden toimivuudesta ovat siten muuttuneet. (Bergendahl & Magnusson 2014, 87.)

Prosessien tärkeydestä puhuvat myös Tidd ja Bessant (2013) kuvaamalla, miten prosessin edetessä suunnan muuttaminen on haastavaa. Alkuvaiheessa kaikki on mahdollista, mutta myöhemmissä vaiheissa, kun sitoutuneita resursseja on enemmän, suunnan vaihtaminen on yhä vaikeampaa. Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen edellyttää siten sopivan tasapainon löytämisestä epävarmojen hankkeiden resurssoinnin ja liian varhain tehdyn lopettamispäätöksen välillä. He esittävät systemaattisen prosessin tukevan päätöksentekoa ideoiden edetessä epävarmuudesta kohti paljon resursseja sitovaa, mutta selkeämpää näkemystä. Prosessi mahdollistaa myös teknisten ja markkinoita koskevien näkökulmien huomioimisen. Muodollisten prosessien käyttöä on tarkasteltava kuitenkin kriittisesti. Kaikki projektit eivät edellytä samanlaista tarkastelua, vaan osaa voidaan tarkastella kevyemmin ja siten varmistaa niiden riittävän nopea eteneminen (*fast tracks*). Prosessien soveltuvuutta on arvioitava myös yrityksen rakenteen ja koon suhteen. Se mikä toimii rakenteellisesti isossa ja muodollisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimi pienessä yrityksessä. (Tidd & Bessant 2013, 332, 407.)

Haastateltavien esittämissä näkemyksissä nousevat esille teorioiden kuvaamat näkökulmat innovaatioprosessin alkuvaiheesta. Haastateltavat olivat pääosin yksimielisiä siitä, miten alkuvaiheessa merkitystä on tiedon monipuolisuudella sekä prosessin kyvyllä tuottaa sellaista "poolia", josta ideoiden ammentaminen on mahdollista. Useimmat haastateltavat pitivät ideoiden määrää tärkeänä, jolloin eri alueilta tulevat ideat tuottivat erilaisia näkemyksiä ja tukivat dynaamista, eteenpäin suuntautuvaa toimintaa. Monet haastateltavat kertoivat, miten keskeytyneet hankkeet sekä ideat tallennettiin järjestelmiin niiden myöhempää arviointia tai kehittämistä varten. Tallennettujen ideoiden nähtiin toimivan potentiaalisina tekijöinä, joita oli mahdollista myöhemmin hyödyntää esimerkiksi erilaisia ongelmanratkaisuvaihtoehtoja etsittäessä tai markkinatilanteen muuttuessa.

”Tämän tyyppiset asiat säilötään ikään kuin sitä varten, että kun meillä sitten alkaa sen seuraavan version kehittäminen niin siellä on sitten kaikennäköistä, hei, että jollakin tyyppillä on ollut tällainenkin viritys jossain ja voidaanko tästä ehkä miettiä jotakin jalostettua asiaa.” (H4)

Eräs haastateltava esitti, miten ideointiprosessin alkuvaiheessa kyse on lähinnä sivistyneistä arvauksia, jolloin idean hyvyttä tai huonoutta ei pyritä vielä arvioimaan. Monet haastateltavat yhtyivät tähän näkemykseen ja pitivät tärkeänä tekijänä mahdollisuutta ideointiin ja innovointiin ilman odotuksia niiden toimivuudesta. Seuraavat informanttien esittämät näkemykset kuvaavat innovaatioprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaa ideointia.

”Minä tykkään tästä nykyaikaisesta sanonnasta, että “fail fast”, että pitää tehdä päätöksiä että ei onnistu, ok. Ei jäädä murehtimaan, lyödään siihen “bugi”, ja sitten mennään seuraavaan. Eli päätöksiä, päätöksiä, päätöksiä.” (H1)

“Tässä kohtaa me puhutaan vielä sivistyneistä arvauksista, huonokin arvaus on parempi kuin että ei arvata ollenkaan. (H1)

”Tässä on niin kuin hyvä minun mielestäni se, että tuleeko niistä kaikista älyväläyksistä hyviä, mutta se on sitten taas toinen asia.” (H7)

Haastateltavat puhuivat myös siitä, miten hankkeita viedään eteenpäin, vaikka niiden lopputuloksesta ei ollut varmuutta. Epäonnistuneet ja keskeneräiset projektit eivät myöskään haastateltavien mielestä aiheuttaneet syyllistämistä, vaan keskeyttämispäätösten nähtiin olevan perusteltuja. Ideointivaiheessa, jossa resurssien käyttö kohdistui pääasiassa henkilöiden työpanoksen hyödyntämiseen, etenemisen koettiin olevan suhteellisen vapaata eikä perusteluita yleensä vaadittu. Haastateltavien näkemykset resurssien käytöstä olivatkin samansuuntaisia. Ajallisesti ideointiin haluttiin panostaa, eikä tarkkoja seurantoja sen suhteen edellytetty. Rahan käyttö resurssina edellytti idean arvioimista esimerkiksi liiketoiminnallisiin tekijöihin perustuen, kuten seuraavasta kommentista nousee esille.

“Ei tästä voi oikein ketään syyttää, mutta kun kerran ollaan luovuuden kanssa tekemisissä niin reunaehdot pitää määritellä siinä vaiheessa kun rahaa alkaa kulumaan.” (H1)

Apilo ym. (2007, 134) kuvaavat, miten innovaatioprosessin alkupään osittain sumeasta ja kaaosmaisuuksikin heijastavasta toiminnasta huolimatta, keskeistä siinä on jatkuva

toiminta. Haastatteluissa innovaatioprosessin alkupään jatkuvaa toimintaa ja prosessimaisuutta kuvasivat muutaman informantin esittämät näkemykset siitä, miten ideoiden kerääminen, käsittely, arviointi ja valinta muodostivat kokonaisuuden.

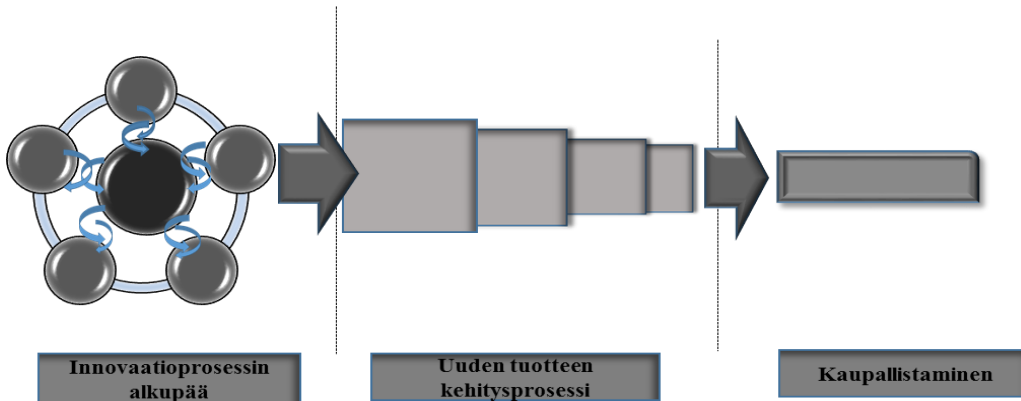
“Prosessinluonti on sitä varten, että me saatais mahdollisimman paljon niitä ideoita ja ajatuksia, ja sitten ruvetaan porukalla katsomaan että onko tässä jotakin ideaa vai ei.” (H1)

Varsinaisen uuden tuotteen kehitysprosessin osa haastateltavista kuvasi alkupään prosessista erillisenä, muodollisesti tiukempana ja tiettyjen porttivaiheiden läpäisyä edellyttävänä. Informanttien näkemykset yhdistyvät siten Apilon ym. (2007, 134) tulkintaan siitä, miten prosessin alkupäätä ei ole mahdollista sitoa tiukkaan prosessin muotoon. Pitta ym. (2008, 143) mukaan uuden tuotteen kehitysprosessi hyötyy luovuudesta. Se on tyypillisesti luova prosessi, joka edellyttää tasapainoa joustavan osallistumisen ja hyödyllisten tulosten kontrollin välillä. Luovuutta tarvitaan prosessin jokaisessa vaiheessa, mutta merkittävin vaikutus sillä on ideoiden tuottamisessa. Informanttien kuvauksista nousi esille näkemys siitä, miten prosessit tukevat kehityshankkeiden etenemistä ja informaation käytettävyyttä. Tosin eräs haastateltava näki prosessimaisuuden toimivan myös innovatiivisuutta rajoittavasti, vaikka ei kiistänyt sen hyödyllisyyttä. Yksi informanteista esitti kuvauksen uuden tuotteen kehitysprosessista, johon voi tulkita liittyvän ainakin jossakin määrin systemaattisuutta ja kontrollointia.

”Sitten taas täällä NPD-prosessissa [uuden tuotteen kehitysprosessissa], on tuotekehitys, tuotelaatu, hankinta, teknologia ja tuotanto... tässä mennään paljon syvemmälle, millaista teknologiaa, millaisia valmistuspaikkoja, millaisia investointeja, millaisia haasteita.” (H6)

Useat haastateltavat viittasivat prosessilla ideoiden projektinhallintaan. Brand (1998, 20) tarkastelee projekteihin ja innovaatioihin liittyviä toiminnallisia piirteitä. Projekteissa yritykset pyrkivät selkeiden tavoitteiden, suunnitelmien ja käytännön toiminnan kautta palauttamaan projektin raiteilleen. Innovaatiot sitä vastoin, erityisesti teknologiavetoiset, etenevät harvoin hallitusti ja alussa niihin voi liittyä kaaottisuuttakin. Alkuvaiheessa tiukat prosessit voivat siten estää merkityksellisen kipinän syttymisen, mutta implementointi vaiheessa prosessien merkitys korostuu. Alkuvaiheen kipinän sytyttäminen edellyttääkin johtamisen tukea ja ideoinnin sallimista, eikä projektia pidä tuomita tai arvioida liian nopeasti. Koen ym. (2001, 47, 49) puolestaan kuvaavat innovaatioprosessin alkupään luonteeseen kuuluvan kokemuksellisuuden sekä keksintöjen aikaansaaman innostuksen (*heu-*

reka). Toisaalta vaiheeseen kuuluu myös suunnittelun vaikeus, kaaottisuus, ennustamattomuus sekä jäsentymättömyys. Koenin ja kumppaneiden näkemystä innovaatioprosessista kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2 Innovaatioprosessi (mukaillen Koen ym. 2001, 51)

Kuviosta selviää, miten innovaatioprosessi voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: innovaatioprosessin alkupäähän, uuden tuotteen kehitysprosessiin sekä kaupallistamisen vaiheeseen. Prosessin alkupää edeltää ennen muodollista ja rakenteellisesti selkeää uuden tuotteen kehitysprosessia. Uuden tuotteen kehitysprosessia kuvaa puolestaan peräkkäiset, selkeästi rakentuneet toisiaan seuraavat vaiheet. Kaupallistaminen on prosessin viimeinen vaihe. (Koen ym. 2001, 51.) Myös Tidd ja Bessant (2013, 407) esittävät uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen vaiheittain etenevänä, markkinat ja teknologian huomioivana prosessina, jossa epävarmuus vähenee ongelmanratkaisuvaiheiden, skannaamisen ja valintojen kautta kohti implementointia.

Innovaatioprosessin alkupäästä käytetään teorioissa erilaisia nimiä, kuten *Fuzzy Front End* (FFE) (ks. Reinertsen 1999; Kim & Wilemon 2002), *Front End of Innovation* (FEI) (ks. Koen ym. 2001; Ende ym. 2014), *Front End* (FE) (ks. Florén & Frishammar 2012) tai *Predevelopment activities* (ks. Cooper 1988). Kimin ja Wilemonin (2002, 269) mukaan innovaatioprosessin alkupää edeltää prosessin muita vaiheita, joten sillä on merkittävä vaikutus uuden tuotteen kehitysprosessin myöhemmissä vaiheissa. Myös Florén ja Frishammar (2012, 20) näkevät prosessin ensimmäisten vaiheiden olevan merkittäviä, jolloin yritys luo uusia ideoita, antaa niille suunnan ja pitää ideat liikkeessä.

Innovaatioprosessin alkuvaiheen viitekehyksen rakentamista sekä tutkimusta vaikeuttaa vaiheen dynaamisuus, jäsentymättömyys sekä vähäinen muodollisuus (Kim & Wilemon 2002, 269.) Murphy ja Kumar (1997, 5) yhtyvät näkemykseen innovaatioprosessin alkuvaiheen dynaamisuudesta ja rakenteellisesta jäsentymättömyydestä, joka tekee sen

tutkimisesta ja tulosten yleistämisestä haasteellista. Koen. ym. (2001, 46) puolestaan puhuvat prosessin ensimmäisen vaiheen johtamisen haasteellisuudesta. He näkevät tämän vaiheen kehittämisen tarjoavan kuitenkin parhaimmat mahdollisuudet koko innovaatioprosessin kehittämiseksi. He esittävät termin FFE painottavan kuitenkin vaiheeseen liittyvää epämääräisyyttä ja hallitsemattomuutta, jolloin sen johtamista ei pidetä mahdollisena, ja tarkastelevat prosessin ensimmäistä vaihetta käyttämällä termiä *Front End of Innovation* (FEI). Termillään he viittaavat innovaatioiden alkuvaiheeseen, jossa mahdollisuuksia tunnistetaan ja konsepteja kehitetään.

Työkaluja innovaatioprosessin alkuvaiheen tarkasteluun on vähän, joten mallillaan Koen ym. (2001) pyrkivät havainnollistamaan mitä vaihe pitää sisällään ja millainen se on prosessina. Mallin he esittävät tuovan selkeyttä ja rationaalisuutta innovaatioprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, jäsentävän siihen liittyviä ilmauksia ja tukevan vaiheen johtamista. Mallistaan Koen ja kumppanit käyttävät nimitystä *The New Concept Development Model* (NCD). Mallin mukaan innovaatioprosessin alkupään viisi perustekijää eli elementtiä ovat: 1. mahdollisuuksien tunnistaminen, 2. mahdollisuuksien analysointi, 3. ideoiden synnyttäminen, 4. ideoiden valinta sekä 5. konseptointi ja teknologian kehittäminen. Prosessin alkupään pyöreä muoto esittää ajatusta siitä, miten ideoiden oletetaan virtaavan ja toistuvan, eli iteroituvan kaikkien näiden viiden eri elementin välillä. (Koen ym. 2001, 46–52.) Koen ym. (2012, 118–119) esittävät NCD -mallin olevan kokonaisvaltainen eli holistinen innovaatioprosessin alkupäätä kuvaava malli. Viiteen elementtiin vaikuttavan koneiston (*engine*) he jakavat kahteen keskeiseen alueeseen: 1. johtamiseen ja kulttuuriin sekä 2. ryhmiin ja yhteistyöhön. He kuvaavat miten malliin liittyy myös yrityksen ympäristöön, yrityksen strategiaan sekä kyvykkyyksiin vaikuttavat tekijät (*influence factors*).

Innovaatioprosessin alkupään vaiheita voidaan kuvata eri tavoin ja Koenin ym. (2001) lisäksi siihen liittyviä teorioita ovat esittäneet muun muassa Cooper (1986), Moenart ym. (1995), Khurana ja Rosenthal (1998) sekä Reinertsen (1999). Muiden tutkijoiden esittämiä näkemyksiä Koen ym. (2001, 49) kritisoivat vaiheittaista etenemistä kuvaavien porttimallien tai prosessin etenemisestä tehtävien päätösten (*go / no-go*) kapea-alaisuudesta johtuen. Kattavimpana he pitävät Khuranan ja Rosenthalin (1998) esittämää tutkimusta, joka esittää menestyvien organisaatioiden tarkastelevan innovaatioprosessin alkupäätä kokonaisvaltaisesti.

Tidd ja Bessant (2013) esittävät innovaation olevan prosessin, jossa ideoista muodostuu todellisuutta ja arvoa. Innovaatioprosessi alkaa uusien ideoiden etsinnällä (*search*). Ideoiden lähteitä voi olla useita, kuten esimerkiksi tutkimus ja kehitys, kopiointi, kilpailijoiden käyttäytyminen sekä ”ahaa”-elämykset (*Eureka moments*). Lähteestä riippumatta haasteena on tehokkaan ideointiprosessin organisointi. Ideoiden kehittäminen edellyttää sellaisten ideoiden valintaa (*select*), jotka parhaiten tukevat kasvussa ja kehittämisessä.

Valitut ideat edellyttävät myös toteutusta (*implementation*), eli ideoiden muuttamista todellisuudeksi. Implementoinnin johtaminen on resursseihin, aikaan ja rahaan sekä erityisesti tiedon liikkumiseen liittyvää panostusta epävarmuustekijöistä huolimatta. Erona tavanomaiseen projektijohtamiseen innovaatioiden johtamisen haasteena on tehdä arvioita ja toimenpiteitä asioista, joista ei ole aikaisempaa kokemusta ja jolloin onnistumista on mahdollista arvioida vain kokeilemalla. Prosessin neljännessä vaiheessa on kyettävä arvioimaan millaisen kaupallisen tai sosiaalisen arvon panostus innovointiin antaa. Innovaation onnistuminen edellyttää prosessin kaikkien neljän vaiheen johtamista. (Tidd & Bessant 2013, 21–22.)

Cooper (1988, 241–244) esittää mallissaan (*predevelopment*) innovaatioprosessin alkupään vaiheittain etenevänä, neljävaiheisena prosessina, jossa ideointi, niiden tuottaminen ja seulominen kuuluvat prosessin ensimmäiseen vaiheeseen. Ideoiden tuottamiseksi Cooper esittää asiakkaiden kuuntelua, organisaation myynti- ja palveluosastojen hyödyntämistä, ideointisessioita sekä -kilpailuja. Ideoiden seulonnan tarkoituksena on tehdä päätöksiä etenemisestä (*go /no-go*). Seulonnassa ideoiden karsinta tapahtuu määrittämällä sellaiset kriteerit, joita eteneminen edellyttää ja karsinnan tarkoituksena on seuloa pois epäsopivat ja toteuttamiskelvottomat ideat. Cooperin (1988) mallissaan esittämät kuvaukset ovat ainakin osittain yhteneväiset Cummingsin (1965, 226) näkemyksen kanssa, hänen puhuessaan siitä, miten ideoiden tuottamista pitäisi organisatorisesti tai ainakin ajatuksellisesti tarkastella erillisenä ideoiden arvioinnista.

Koska yhdenmukaista teoriaa innovaatioprosessin alkupäästä ei ole esitetty, tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston tulkinnassa hyödynnetään sekä Koenin ym. (2001, 47) että Koenin ym. (2012, 118) kuvaamaa NCD -mallia ja siihen liittyviä innovaatioprosessin alkupään viittä elementtiä. Elementit on ryhmitelty Koenin ym. (2012, 119) esittämän näkemyksen mukaan kolmeen päätekijään: 1. *mahdollisuuksien tunnistamiseen ja analysointiin*, 2. *ideoiden synnyttämiseen ja valintaan* sekä 3. *konseptointiin ja teknologian kehittämiseen*. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole esitetyn mallin toimivuuden tarkastelu, vaan mallin hyödyntäminen empiirisen aineiston jäsentämisessä ja tulkinnassa. Seuraavissa kolmessa alaluvussa tarkastellaan näitä päätekijöitä.

4.3.1 Mahdollisuuksien tunnistaminen ja analysointi

Mahdollisuuksien tunnistaminen liittyy organisaation liiketoiminnallisiin ja teknologisiin tavoitteisiin. Mahdollisuus voi liittyä täysin uuteen liiketoimintaan, yksittäisen tuotteen hienosäätöön, prosessin kehittämiseen, uuteen markkina-alueeseen tai uuden palvelun tarjoamiseen. Mahdollisuuksien tunnistamisessa keskeinen merkitys on yrityksen käyt-

tämillä lähteillä ja metodeilla. Käytettävät tekniikat voivat olla muodollisia, kuten ajatuskartoja sekä erilaisia ongelmanratkaisutekniikoita tai epävirallisia *ad hoc* -keskusteluita ja ahaa-elämyksiä. (Koen ym. 2001, 50.)

Koen ym. (2012, 119) esittävät mahdollisuuksien (*opportunity*) tunnistamiseen ja ideaan (*idea*) liittyvien näkökulmien tyypillisesti sekaantuvan. Liiketoimintaan ja teknologiaan liittyvien mahdollisuuksien tunnistamisen he kuvaavat kohdistuvan nykyisen tilanteen ja visioituneen tulevaisuuden väliseen kuiluun (*gap*). Mahdollisuuksien tunnistaminen voi tapahtua sattumalta tai tarkoituksellisesti. Idean he esittävät olevan tuotteen tai palvelun varhaisen alun, joka tarjoaa ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin.

Lähes kaikki haastateltavat painottivat liiketoiminnallisten tavoitteiden merkitystä mahdollisuuksien tunnistamisessa, ja erityisesti asiakastarpeen tunnistamista pidettiin keskeisenä tekijänä. Vaikka haastateltavat lähestyivät asiakastarvetta erilaisista näkökulmista, informanttien näkemyksissä yhteistä oli asiakastarve liikelle-panevana voimana. Mahdollisuuksien tunnistamisessa nähtiin tarpeellisena myös markkinoilta tulevien heikkojen signaalien tiedostaminen. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti.

“Sitten jos joku sama asia rupeaa toistumaan, tulee vähän tuolta ja vähän tuolta, niin siinä kohtaa on oltava hereillä.” (H4)

Apilon ym. (2007, 146) mukaan hylätyissä ideoissa on potentiaalia, joiden hyödyntäminen on yleensä kuitenkin vähäistä. Ilman näiden ideoiden kirjauksia hyväkin idea voi myöhemmin jäädä käyttämättä. Haastateltavien esittämät näkemykset ideoiden keräämisestä poikkesivat Apilon ja kumppaneiden (2007) esittämästä kuvauksesta. Monet haastateltavat puhuivat siitä, miten kaikkien ideoiden systemaattinen kerääminen mahdollisti niiden myöhemmän tarkastelun ja tätä mahdollisuutta haastateltavat näkivät myös hyödynnettävän. Aikaisemmat ideat antoivat tällöin lähtökohdan idean muokkaamiselle ja uudelleentarkastelulle. Muutama haastateltava kuvasi myös, miten kaikkien ideoiden kerääminen oli osa laatujärjestelmän mukaista toimintatapaa.

Mahdollisuuksien tunnistamisessa asiakastarvetta on perinteisesti kartoitettu markkinatutkimuksilla. Tällöin lähestymistapana on arvioida, miten jo suunniteltu tuote ja siihen liittyvät ominaisuudet soveltuvat potentiaalisille asiakkaille. Tätä lähestymistapaa pidetään sopivana toimialoille, jotka muuttuvat hitaasti. (Apilo ym. 2007, 135.) Muutama haastateltava esittivät asiakastarpeen tarkastelun liittyvän sekä asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden ymmärtämiseen että sen ongelman näkemiseen, johon tuote voi tuoda ratkaisun. Kaksi haastateltavaa kertoi, miten asiakkaat ja kuluttajat voivat joskus esittää tarpeitaan hyvinkin yksityiskohtaisesti määriteltynä. Apilon ym. (2007) mukaan tyypillinen näkemys kuitenkin on, että asiakas ei osaa sanoa mitä tarvitsee, mutta kykenee kuvaamaan ongelman. He jatkavat, miten asiakkaan rooli tuotteen innovaatioprosessissa

painottuu prosessin alkupäähän, käytännössä ideointivaiheeseen. Varsinaisessa tuotekehitysvaiheessa asiakkaan osallistuminen on usein vähäisempää. Asiakkaan osallistumista varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen rajoittaa tarve kehitystyöhön liittyvien tietojen suojaamisesta, tuotteiden markkinoille tulon ajoituksesta sekä kilpailullisista tekijöistä. (Apilo ym. 2007, 136, 170–172.) Monet haastateltavat yhtyivät Apilon ja kumppaneiden esittämään näkemykseen asiakkaan osallistumisesta. Muutama informantti toi kuitenkin esille, miten asiakkaan osallistuminen voi liittyä koko innovaatio- ja tuotekehitysprosessiin. Asiakkaan osallistumisen ideointiin kuvattiin olevan merkittävä erityisesti silloin, kun kyse oli asiakaskohtaisesti räätälöidystä tuotteesta.

Mahdollisuuksien tunnistamisessa ja analysoinnissa tarkastelu kohdistuu myös resursseihin. Cooperin (1988, 238) mukaan resurssien soveltuvuus onkin yksi tekijä, joka erottaa menestyjät häviäjistä. Useimmat haastateltavat tarkastelivat esitettyjä tarpeita lähtökohtina, jotka tarjosivat mahdollisuudet yrityksessä olevien resurssien ja taitojen hyödyntämiseen tuotannossa, markkinoinnissa sekä teknologiassa.

”Asiakaslähtöisyys meille tarkoittaa, että ymmärrämme todella tarkasti, ja se on meidän ykkös arvomme, mitä asiakas haluaa, mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Lähtökohteisesti on aina lähdetty teknisistä vaatimuksista, tuotteen sujuvuudesta tai että se menee heidän prosessissaan hyvin, tai että se toimii kaupallisesti kuluttajalla.” (H8)

Resurssit liittyvät yrityksen käytössä olevaan teknologiaan, ja niihin liittyviä tekijöitä muutamit haastateltavat tarkastelivat sekä mahdollisuutena että rajoittavana tekijänä. Muutamit informantit korostivat erityisesti sitä, miten tuotannollisessa ympäristössä koneiden ja laitteiden soveltuus on otettava huomioon. Toisaalta teknologian kehittämisen nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia valmistuskustannusten alentamiseen, tuotannon tehokkuuden edistämiseen sekä tukevan osaltaan myös liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Haastateltavien näkemykset teknologian tarjoamista mahdollisuuksista liittyvät Haverilan ym. (2009, 350) kuvaukseen siitä, miten yrityksen strategian toteuttaminen ja strategisen kyvykkyyden kehittäminen ovat toiminnan johtamisen keskeisiä tavoitteita, jolloin esimerkiksi strateginen tavoite kustannusjohtajuudesta edellyttää kustannustehokasta tuotantoa.

Mahdollisuuksien tunnistamisen pitäisi olla osa organisaation jokaisen työntekijän tehtäväkuvaa. Tehtäväkuvasta riippuen tarkastelunäkökulma voi kohdistua asiakastarpeen ymmärtämiseen, toimialan kehityksen seuraamiseen tai teknologian tarjoamien mahdollisuuksien arviointiin. Organisaatiossa keskeistä on antaa mahdollisuudet asioiden näkemiseen, työkaluja tarpeiden ymmärtämiseen sekä mahdollistaa tilanteet, joissa näiden kolmen näkökulman on mahdollista yhdistyä. (Apilo ym. 2007, 134.) Florén ja Frishammar (2012, 24) puhuvat myös mahdollisuuksien tunnistamisesta ja kuvaavat miten yksittäinen henkilö, esimerkiksi tutkija voi tunnistaa mahdollisuuden

ja esittää siihen soveltuvan alustavan idean, mutta hänellä voi on rajoittunut ymmärrys markkinoista. Idean tunnustaminen organisaatiossa edellyttää siksi myös muiden toimijoiden osallistumista.

Tunnistettu mahdollisuus edellyttää *mahdollisuuksien analysointia*, jolloin tarkastelut kohdentuvat liiketoiminnallisiin ja teknologisiin mahdollisuuksiin. Mahdollisuuksien analysointiin kohdennettu panostus vaihtelee, jolloin merkitystä on sillä, miten houkuttelevana mahdollisuus yrityksessä nähdään, miten se soveltuu yrityksen strategiaan ja kulttuuriin sekä päätöksentekijöiden riskinsietokykyyn. Mahdollisuuksien analysoinnissa voidaan hyödyntää muodollisia prosesseja tai iteratiivisuutta, jolloin skenaarioiden rakentamista toteutetaan “mitä-jos” -kysymysten avulla. (Koen ym. 2001, 50.) Haastateltavien vastauksissa tuli esille liiketoiminnallisen analysoinnin tarve. Liiketoiminnallisina tekijöinä nähtiin olevan kilpailutekijöihin liittyvät asiat, kuten laatu, asiantuntemus sekä palvelu. Mahdollisuuksia kuvattiin analysoitavan myös yrityksen johdon esittämiä visioita ja strategisia tavoitteita vasten.

”Se on strategialähtöinen, sitä se tarkoittaa. Ja se oli kymmenen vuotta sitten ongelmiin keskittymistä, ongelmiin reagoimista ja ongelmien poistamista. Ja laiva kääntyi ihan hyvään suuntaan ja kunnon kulkuun siitä. Nyt viime aikoina se on ollut positiivisessa virrassa uusien asioiden hakemista. Ymmärretään se, että jos et mene eteenpäin niin sitten menet taaksepäin.” (H2)

Liiketoiminnallisten tarkasteluiden rinnalla useimmat haastateltavat esittivät myös teknologiaan liittyvien tekijöiden analysoinnin tärkeyttä. Ideointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa esitettiin siten otettavan kantaa siihen, onko tuote toteutettavissa tavalla tai toisella, eli valmistettavissa, ja kuuluuko se yrityksen konseptiin ja strategiaan. Useimmat haastateltavat kuvasivat, miten reunaehdot pyritään siten tarkastelemaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Haverila ym. (2009, 349) kuvaavat, miten strategisella tasolla tehtävät päätökset ovat linjauksia, joilla on merkittävä ja pitkäaikainen vaikutus yrityksen toimintaan. He kuvaavat, miten strategiset päätökset kohdistuvat muun muassa teknologiaa koskeviin valintoihin, tuotantolaitoksia koskeviin päätöksiin sekä yrityksen omien ja yhteistyökumppanien tehtävien määrittelyyn.

4.3.2 Ideoiden synnyttäminen ja valinta

Ideoiden synnyttämisessä mahdollisuudesta muodostuu konkreettinen idea. Kehitelyprosessin avulla ideoita pilkotaan, sekoitetaan, muokataan sekä muotoillaan uudelleen. Keskusteluiden, oppimisen ja kehittämisen avulla ideat iteroituvat ja muuttuvat. Yhteistyö eri toimijoiden, kuten asiakkaiden, poikkifunktionaalisten tiimien

sekä muiden yritysten kanssa voi toimia iteroitumista ja muuttumista edistävänä toimintana. Ideat voivat tulla myös organisaation ulkopuolelta, toimittajan tai käyttäjän esittäminä näkemyksinä ja vaihtoehtoina. Ideoiden synnyttäminen voi vaikuttaa myös mahdollisuuksien tunnistamiseen, joka kuvaa innovaatioprosessin alkupään epälineaarisuutta ja iteroitumista. (Koen ym. 2001, 50–51.) Apilon ym. (2007, 142) mukaan parhaiten soveltuvat ideointitavat ovat erilaisia toimintaympäristöstä riippuen, joten esimerkiksi hitaasti muuttuvilla aloilla keinot ovat erilaiset kuin nopeasti muuttuvilla aloilla. Ideoiden synnyttämiseksi organisaation on ympäristöön liittyvän tarkastelun lisäksi rakennettava myös luovuutta edistävää organisaatiokulttuuria (Murphy & Kumar 1997, 9).

Monella teollisuuden alalla innovoinnista on tullut moniulotteisempaa, eikä se enää ole pelkästään tuote- tai prosessiteknologiaan suuntautunutta, tutkimus- ja kehitysosaston tai erityisesti innovointiin keskittyneen osaston toimintaa. Innovaatiot voivat kohdentua myös useille alueille, kuten palveluihin sekä liiketoimintamalleihin, jolloin innovointi koskee yhä laajemmin koko yrityksen henkilöstöä. Henkilöstön osallistumisella ideoiden muotoiluun on innovaatiota kehittävä vaikutus. (Bergendahl & Magnusson 2014, 87.)

Teorioissa aikaisemmin esitetyt näkemykset siitä, miten organisaation alemmilla tasoilla toimivat yksilöt eivät olisi yhtä kykeneviä esittämään radikaaleja innovaatioita, kuin organisaation muilla tasoilla toimivat, on uudemmissa tutkimuksissa osittain kumottu². Organisaatiotasosta huolimatta yksilöillä nähdään olevan luovia kykyjä, joten he voivat suoraan tai välillisesti osallistua innovointiin. Erityisesti organisaatioissa, joiden hierarkkinen rakenne on matala, koko organisaation on mahdollista osallistua tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Dul & Ceylan 2014, 1256.)

Haastatteluissa tuli esille erilaisia näkemyksiä siitä, miten uusien tuotteiden kehittämisen ja tuotekehityksen nähtiin olevan koko organisaatiota koskeva toimintatapa tai rajoittuvan tehtäväkuvien ja organisaatiotasojen mukaisesti. Tuotannon osalta ideoiden nähtiin kohdistuvan lähinnä prosessikehitykseen. Useat haastateltavat kuitenkin kuvasivat, miten ideointia tulee joka puolelta, sekä organisaation sisältä että myös ulkopuolisista lähteistä. Myyntikenttä ideoiden lähteenä kuvattiin tärkeäksi, koska sen nähtiin toimivan kanavana asiakkaisiin ja antavan tietoa markkinoista.

“...nähdään, että yksinkertaisista asioista saadaan ihan erilaisia näkökantoja, samasta asiasta tulee ihan todella paljon erilaisia ajatuksia” (H1)

² Zien, K. A. ja Buckler, S. A. (1997, 274–287) artikkelissaan *Dreams to market: Crafting a culture of Innovation*; Shalley, C. E ja Gilson, L. L. (2004,33–53) artikkelissaan *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. Käsittelevät artikkeleissaan eri organisaatiotasolla toimivien yksilöiden luovia kykyjä ja heidän osallistumistaan innovointiin. Thamain, H. J. (2003, 301) artikkelissaan *Managing innovative R&D teams* kuvaa, miten erityisesti hierarkisesti matalissa organisaatioissa ”koko työvoima on kytketty tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen.”

Apilon ym. (2007, 141) mukaan osallistuvien joukkoa laajentamalla ideoinnissa on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia kuin muutaman suunnittelijan ja johtajan ideoissa. Myös haastateltavat puhuivat siitä, miten laajempi osallistujajoukko edistää tuotteen valmistamiseen ja kaupallisuuteen liittyvien tekijöiden huomioimista. Eräs haastateltava kertoi, miten tuotannon henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten huomioiminen tuotekehittämissä mahdollisti sujuvamman ja kustannustehokkaamman tuotannon sekä sitoutti henkilöstöä tehtyihin päätöksiin. Haastateltavan näkemys yhtyy Dullin ja Ceylanin (2014, 1256) kuvaukseen siitä, miten ideointia ja osallistumista uuden tuotteen kehittämiseen isoissa ja rakenteellisesti jäsentyneissä organisaatioissa voidaan edistää kehitystiimin jäsenten ja organisaation muiden työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella. Heidän mukaansa voidaankin olettaa, että yrityksissä, joiden työympäristö edistää luovuutta, tuoteinnovaatioita tukevia uusia ideoita tuotetaan sujuvammin.

Useimmat haastateltavat kuvasivat, miten vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta idea lähtee jalostumaan. Eräs haastateltava kertoi, miten idea “heitetään” sisään prosessiin, jolloin esimerkiksi osto ja hankinta sekä tuotanto tulevat mukaan idean kehittelyyn. Useat informantit puhuivat kehitystiimeistä, joissa eri henkilöillä olevaa osaamista ja näkökulmien monipuolisuutta hyödyntämällä idean jalostuminen oli mahdollista. Useimmissa yrityksissä innovatiivisten ideoiden tärkein lähde onkin työntekijöiden yhdistynyt luovuus (Bergendahl & Magnusson 2014, 88), ja idea uudesta tuotteesta on mielikuvituksellinen näkemys ongelman mahdollisesta ratkaisusta (Florén & Frishammar 2012, 24). Useat haastateltavat puhuivat siitä, miten ideoita uusien tuotteiden kehittämiseen ja tuoteparannuksiin kerättiin kaikilta organisaatiotasoilta. Seuraava haastateltavan kommentti kuvaa henkilöstön aktivointia ja kannustamista ideointiin.

“Kyllä me tarvittaessa tällaisia aloitekampanjoita pidetään, että tarvittaisiin tuollainen tuote ja siihen uusia ideoita. Vaikka kierrätysmateriaalista joku uusi tuote, niin että mitä siinä voisi käyttää. Ja niitä [ideoita] heitellään ja palkitaan sitten. Ja sitten on myös kyselyitä erilaisissa kanavissa. No, vähän kokoajan on vetämässä.” (H3)

Organisaation sisäisten lähteiden rinnalla ulkopuolisten lähteiden hyödyntäminen on lisännyt merkitystään. Työntekijöiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa tapahtuva soisaalistuminen ja ideoiden kehittäminen tukee yrityksen ideointia. (Bergendahl & Magnusson 2014, 88.) Millerin (2001, 26–28) mukaan yrityksen tutkimus- ja kehitystoimintojen johtaminen on nähty keskeisenä liiketoiminnan kasvuun vaikuttavana tekijänä. Innovaatioiden johtaminen aikaisempien mallien mukaan on kuitenkin toiminut rajoittavana tekijänä, jolloin asiakkaiden tarpeita innovaatioissa ei ole kyetty huomioimaan. Asiakkaalle tarjottavien ratkaisujen kehittäminen on mahdollista osaamista laajentavalla yhteistyöllä, jolloin tutkimus- ja kehitysosasto toimii yhteistyössä organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Organisaation sisäisten lähteiden käyttö korostui haastatteluissa. Sisäisten lähteiden etuna nähtiin olevan pitkän kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen, jolloin ideoiden nähtiin kohdistuvan tarkemmin ja niiden olevan paremmin hyödynnettävissä. Muutamat haastateltavat kuitenkin esittivät, miten ulkopuolisten lähteiden käyttö tuo ideoita ja osaamista, jotka pelkästään organisaation sisäisten lähteiden käytöllä jäisivät huomioidematta. Ulkopuolisten lähteiden hyödyntämisen esitettiin liittyvän myös sellaisten ideoiden kehittämiseen, joihin ulkopuolisen osaamisen nähtiin tuovan tarpeellista erityisosaamista. Seuraava informantin kommentti kuvaa sekä sisäisten että ulkoisten lähteiden käyttöä ideoiden synnyttämisessä.

”No minä ajattelisin sen niin, että jos me pysytään siellä omassa boxissa niin ei me sitten mitään muuta osata kuin sitä omaa työtä. Tällöinen vanha kunnan sanonta kuin että ”out of the box”. Se on minusta ihan ehdottoman tärkeä. Pitää mennä epä-mukavuusalueelle. Pitää mennä uusille alueille, pitää mennä jopa uusille teollisuuden alueille. Että saadaan uusia ajatuksia, sieltä voi tulla uskomattomia yhtymäkohtia tähän omaan työhön.” (H1)

Ulkopuolisten lähteiden hyödyntäminen ideoinnissa nähtiin liittyvän pääasiassa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä asiakkailta tuleviin ideoihin. Osittain haastateltavien näkemyksistä tuli siten esille Chesbroughin (2006) tunnetuksi tekemä käsite avoimesta innovaatiosta (*Open Innovation*). Chesbrough (2006, xx, xxiv) esittää uusien ideoiden ja niiden markkinoille saattamisen olevan merkittävässä muutostilanteessa. Hän tarkastelee muutosta paradigman vaihtona, kuvaamalla aikaisempaa tapaa suljettuna innovaationa (*Closed Innovation*), ja nimittämällä uutta avoimeksi innovaatioksi (*Open Innovation*). Suljettuun innovaatioon liittyy hänen mukaansa näkemys siitä, miten onnistunut innovointi edellyttää kontrollointia, jolloin yritykset myös tuottavat ja kehittävät ideansa itse. Avoimeen innovointiin sisältyy Chesbroughin mukaan ajatus yritysten mahdollisuudesta ja tarpeesta käyttää sekä ulkoisia että sisäisiä ideoita. Hän jatkaa kuvaamalla, miten avoimessa innovaatioissa sisäiset ja ulkoiset ideat yhdistyvät sekä liikkuvat yrityksestä ulos ja sisään. Varsinaista avoimeen innovaatioon liittyvää toimintamallia tai näkökulmaa ei haastatteluissa noussut esille. Haastateltavat tosin viittasivat mahdollisuuteen käyttää ulkopuolisia näkemyksiä ja hyödyntää yhteistyökuvioita, mutta painottivat oman organisaation osaamisen merkittävyyttä ja sisäisen ideoinnin toimivuutta.

Ideoiden synnyttämiseen liittyy *ideoiden valinta*, joka on haastava ja kriittinen vaihe. Ideoiden valinnassa keskeistä on huomioida ideoiden merkittävyys liiketoiminnalle, vaikka tuloksellisen merkittävyyden arviointi tässä vaiheessa voikin olla vaikeaa. Valinnat voivat olla yksilöiden näkemyksiä tai portfolio tarkasteluita. Muodollisten valintame-

netelmien käytön esteenä ovat käytettävissä olevan tiedon rajallisuus sekä riittävä ymmärrys tarkasteltavana olevista tekijöistä. Ideoiden kasvu ja kehittyminen edellyttävät kuitenkin epävarmuuden hyväksymistä, joten valinnat eivät saa olla liian tarkkoja. (Koen ym. 2001, 51.) Murphyn ja Kumarin (1997, 8, 10) mukaan ideointiprosessin tuotemäärittelyvaiheessa esitellään, miten idea liittyy yrityksen strategiaan sekä toiminnallisiin mahdollisuuksiin. Tämän vaiheen keskeinen tavoite on organisaation sisäisen hyväksynnän saaminen, joka käytännössä tarkoittaa tuotteeseen liittyvien markkinointi mahdollisuuksien sekä yrityksen taloudellisen kannattavuuden edistämistä. Sisäisen hyväksynnän saaminen voi olla merkittävämpää kuin tuotteen prototyyppiin tai teknisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät.

Ideoiden valinnassa haastateltavat nostivat esille liiketoiminnallisen merkittävyyden ja soveltuvuuden arvioinnin. Muutamat haastateltavat puhuivat siitä, miten valintojen tueksi edellytettiin kaupallista arviointia. Eräs haastateltava kuvasi, miten omalle tarkastelulle tulee helposti sokeaksi, jolloin arvion tekeminen siitä, onko tuotteelle markkinoita, tai muodostuuko siitä liian kallis jää helposti huomioimatta. Vaatimus kaupallisista arvioista nähtiin osittain haastavana. Haastavaksi sitä kuvattiin tilanteissa, joissa idea tulee markkina-aluevastaavalta ja idean eteneminen edellyttää kaupallisen arvion tekemistä. Kuten haastateltava kuvasi, idean esittäjä voi kokea vaatimuksen arviosta ammattitaitonsa kyseenalaistamiseksi, vaikka kyse onkin puhtaasti ideointiprosessiin kuuluvasta vaiheesta. Kaupallisten arvioiden nähtiin kuitenkin edistävän ideoiden toteuttamista, varsinkin tilanteissa, joissa idean edellyttämille investoinneille oli osoitettavissa takaisinmaksuaika.

Ideoihin nähtiin kohdistuvan myös odotuksia. Muutamat informantit kuvasivat, miten erityisesti tilanteissa, joissa ideoita on vähän, odotusarvot kasvavat. Eräs haastateltava esittikin, miten ideoita pitäisi tulla mahdollisimman paljon, koska lopulta vain muutama sadasta päätyy loppuun asti. Yhden haastateltavan mukaan aika harvoin törmätään kuitenkaan siihen, että loistavaa ideaa ei olisi mahdollista hyödyntää.

Haastateltavien näkemykset yhdistyivät Koenin ym. (2001) näkemykseen siitä, miten ideoiden valintaa voidaan tehdä sekä yksilötasolla että portfolioiden ja konseptien kautta tarkastelemalla. Yksilötasolla tehtäviä ideoiden valintoja muutamat haastateltavat kuvasivat haastaviksi. Huolimatta siitä, että konseptit toimivat valintojen tukena, myös muita tekijöitä oli kyettävä huomioimaan. Eräs haastateltava kuvaa omia kokemuksiaan seuraavasti.

“Tämä on jotenkin tämmöistä skitsofreenistä tää koko homma, koska pitäisi pysyä avoimena uudelle ja pitäisi pystyä olemaan realistinen”. (H1)

Informantin tehtäväkuvasta riippuen ideoiden valintaa kuvattiin eri tavoin. Eräs informantti painotti kommentissaan erityisesti ideoinnin merkitystä, eikä niinkään niihin kohdistuvaa valintaa.

“Ikään kuin myydään sitten eteenpäin tässä talossa, että tästä tehtäisiin esimerkiksi tuote. Eivät kaikki ehkä sillä tavalla ole kaupallisesti kuitenkaan fiksuja tai tarpeellisia, tai niissä on joku muu asia että miksi ei. Siis kuitenkin se, että täällä annetaan aika paljonkin vapauksia.” (H7)

Haastateltavien kommenteista tuli esille, miten ideoita pyrittiin viemään eteenpäin, vaikka karsintaa suoritettiin. Karsinnan nähtiin kuitenkin liittyvän vaiheeseen, jolloin ideoista pudotettiin pois vain toteuttamiskelvottomat ja “hulluimmat”. Muodollisiin valintamenetelmiin haastateltavat osittain viittasivat esittämällä ideoiden valinnan tapahtuvan ryhmissä, joissa edustettuina yrityksen omistajien lisäksi oli henkilöitä, jotka kokemuksensa ja osaamisensa perusteella kykenivät tekemään päätöksiä ideoiden valinnasta.

4.3.3 Konseptointi ja teknologian kehittäminen

Konseptointi ja teknologian kehittäminen on Koenin ym. (2001) esittämän mallin viimeinen tekijä. Konsepti viittaa tarkasti määriteltyyn tuotteeseen, sen perusominaisuuksiin sekä tuotteen asiakashyötyyn (Koen ym. 2012, 119). Konseptointi kuvataan innovaatioprosessin viimeisenä vaiheena, jossa ideat jalostetaan tuotekonsepteiksi ja tehdään päätös etenemisestä (*go/no-go*) prosessin seuraavaan vaiheeseen, eli uuden tuotteen kehitysprosessiin. Prosessin alkupään, johon myös konseptoinnin kehittäminen kuuluu, merkitys seuraavan vaiheen onnistumiselle on merkittävä. (Florén & Frishammar 2012, 20.)

Konseptoinnin ja teknologian kehittäminen perustuu arvioihin muun muassa asiakkaiden tarpeista, markkinoista, investointitarpeista sekä projektiin liittyvistä riskeistä. Kehittämisen muodollisuuteen vaikuttaa muun muassa markkinoihin ja teknologiaan liittyvät mahdollisuudet, resurssit sekä yrityksen kulttuuri. (Koen ym. 2001, 51.) Tuotekonseptia visualisoidaan tyypillisesti kuvin, piirroksin sekä erilaisten mallien avulla (Florén & Frishammar 2012, 24).

Haastatteluissa nousi esille vähemmän konseptointiin ja teknologian kehittämiseen liittyviä tarkasteluita, kuin mahdollisuuksien tunnistamiseen ja analysointiin sekä ideoiden synnyttämiseen ja valitaan liittyvien tekijöiden kuvauksia. Tausta-ajatuksena informanttien kuvauksista voi kuitenkin päätellä, miten konseptointiin ja teknologian kehittämiseen liittyvät linjaukset nähtiin liiketoiminnan johdon määrittelemänä tekijöitä,

jotka antoivat suuntaa myös yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvaan mahdollisuuksien tunnistamiseen ja ideoiden synnyttämiseen. Konseptoinnin kuvattiin toimivan taustalla myös ideoiden valintavaiheessa. Tätä eräs informantti kuvaa seuraavasti.

”...heitän sieltä sitten vaan sivuun ne, jotka eivät vain kertakaikkiaan sovi meidän konseptiin tällä hetkellä.” (H1)

Muutamit haastateltavat näkivät konseptoinnin edellyttävän teknisten asioiden huomioimista, vaikka näkemykset teknisten asioiden keskeisyydestä ja merkittävyydestä vaihtelivatkin. Eräs haastateltava näki teknisten ratkaisujen olevan fokus, mutta kuvasi myös tuotteen olevan keskeinen, jolloin tuotteen mukaisesti pyritään ratkaisemaan tekniset ongelmat. Haastateltavat olivat kuitenkin näkemyksissään yksimielisiä siitä, miten konseptointi edellyttää myös teknisten asioiden huomioimista. Tätä informanttien esittämää näkemystä voi tulkita tuotannolliseen kontekstiin liittyvänä tekijänä, jossa tuotteiden valmistettavuus on ideointivaiheessa otettava huomioon.

Apilo ym. (2007) puhuvat konseptointiin liittyvistä haasteista. Konseptoinnissa on tehtävä valintoja esimerkiksi lähestymistavan suhteen, joka voi olla tiukasti ohjattua tai joustavaa. Konseptoinnissa on otettava kantaa myös teknologia- ja markkinatekijöihin. Haasteellisuutta lisää myös se, että konseptointi voidaan ymmärtää eri tavoin ja liittyy se innovaatioprosessin eri vaiheisiin. (Apilo ym. 2007, 151.) Haastateltavien puheissa tuli esille sekä markkinoihin että teknologiaan liittyvät tarkastelut konseptoinnissa. Markkinoilta tietoa kuvattiin saatavan pääasiassa myynnin kautta. Myynnin tehtävä oli “haistella” markkinoita, tuoda näkyviin mitä maailmalla tapahtuu, asiakkaiden odotuksia ja ideoita sekä kilpailutilanteeseen liittyviä näkemyksiä.

Menestyvien innovaatioiden edellytyksenä on erityisesti asiakkaan tarpeiden huomioiminen, jota on mahdollista edistää ottamalla asiakas mukaan konseptointiin. Innovatiivisuus edellyttää myös visioivaa konseptointia, joka tukee mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin tarttumista. (Apilo ym. 2007, 151, 153.) Kaikki haastateltavat puhuivat yhdenmukaisesti siitä, miten asiakastarpeet on huomioitava konseptoinnin kehittämisen yhteydessä. Eräs haastateltava kuvasi, miten asiakas on juuri se tekijä, miksi asioita tehdään. Konseptoinnin tukena eräs informantti kuvasi käytettävän asiakasluokitusta sekä tarkkaa ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Tarkan ymmärryksen edellytyksenä informantin kuvauksen mukaan oli asiakkaan osallistuminen konseptointiin.

Organisaatiolle parhaiten sopivat konseptointitavat rakentuvat kokemuksen ja kokeilun avulla. Konseptoinnissa resursointi voi kuitenkin olla haasteellista, koska prosessit tyypillisesti painottavat sekä suunnitteluvaiheen että tehokkaan toteutuksen riittävää resursointia. Osaamisen osoittaminen konseptointivaiheeseen on kuitenkin tärkeää, joten konseptointi hyötyykin poikkifunktionaalisen osaamisen hyödyntämisestä. Tärkeää on

saada mukaan myös sellaiset henkilöt, joilla on osaamista, kyvykkyyttä ja halua osallistua. (Apilo ym. 2007, 156–157.)

5 SOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ IDEONTIVAIHEEN VOIMAVARANA

Aikaisemmissa luvuissa tarkasteltiin, miten yhtäältä organisatoriseen luovuutteen liittyviä tekijöitä sekä toisaalta innovaatioprosessin ideointivaihetta kuvattiin haastattelussa. Tässä luvussa nämä tarkastelut yhdistetään, tuodaan esille tutkimuksessa keskeiseksi nousseet tekijät, ja vastataan esitettyyn tutkimusongelmaan.

5.1 Sosiaalisen työympäristön merkitys ideointivaiheessa

Innovointi prosessina voi näyttää yksinkertaiselta. Keskeiseksi nousee kuitenkin kysymys siitä, mitkä tekijät edistävät innovointia. Tutkimusten mielenkiinto on ydinprosessien tarkastelun lisäksi suuntautunut erityisesti siihen, mitkä tekijät tai olosuhteet vaikuttavat innovoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tarkastelun kohteena on valintavaiheen “miksi” kysymysten lisäksi silloin myös organisatoriseen luovuuteen vaikuttavien olosuhteiden merkityksen arviointi. (Tidd & Bessant 2013, 22.)

Innovatiivinen toimintaympäristö, jota Ståhle ym. (2002, 101–104) nimittävät myös itseuudistuvaksi systeemiksi edellyttää tiettyjä perustekijöitä, kuten esimerkiksi toimijoita. Toimijoilta systeemi vaatii jatkuvaa keskustelua ja tilanteen arviointia sekä vastuun kantamista ja osallistumista. Ståhle ja kumppanit jatkavat, miten innovaatioita on pyritty tarkastelemaan huomioimatta sosiaalisen työympäristön vaikutuksia ja tarkasteltu tehty siitä irrallisena. He puhuvat myös siitä, miten teknologisissa innovaatioissa teknologia on perustekijä tai lopputuote, joka edellyttää toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Innovaatio nähdään siten ensisijaisesti inhimillisenä ja sosiaalisena prosessina, vaikka prosessin tuloksena olisikin uutta teknologiaa. Miettinen (1993, 149) puolestaan esittää näkemysluovuuden liittymisestä tuotannolliseen toimintaan, jolloin luovuus on sekä yksilön että organisaation ominaisuus. Luovuus on tällöin innovaatiota edeltävä, kaikkea toimintaa yhdistävä tekijä, jolloin luovuus ja innovatiivisuus voidaan esittää saman tason asioina. Seeck (2012, 252) korostaa luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteiden merkityksellisen eron tiedostamista. Hän kuvaa, miten luovuutta pidetään keskeisenä tekijänä innovaatiolle, vaikka luovuus ei välttämättä johdakaan innovaatioon. Luovuus voi rajoittua ideoiden tuottamiseen, innovaation edellyttäessä niiden jatkoprosessointia sekä tuotteistamista.

Luovuuden tarkasteluun liittyy myös näkemys siitä, miten yksilöillä organisaatio-
tasosta riippumatta on luovia kykyjä, ja he voivat suorasti tai epäsuorasti antaa panoksensa innovointiin. Suora panostus voi olla esimerkiksi yksilön osallistumista uuden tuotteen kehitystiimiin. Tyypillistä onkin, että hierarkisesti kevyesti rakentuneissa organisaatioissa koko työvoima on sitoutunut tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen

sekä parantamiseen. (Dul & Ceylan 2014, 1256.) Pitta ym. (2008, 138) esittävät näemyksen siitä, että kaikilla organisaatiotasoilla ei edellytetä samantasoista luovuutta. Esimerkiksi tuotannossa ja taloushallinnossa keskeisiä tekijöitä ovat luotettavuus ja toistettavuus. Ollakseen kilpailukykyisiä uusien tuotteiden kehittäjiltä edellytetään kuitenkin korkeaa luovuutta. Dul ja Ceylan (2014, 1256) puolestaan näkevät kehitysprosessin jokaisen vaiheen, uusien ideoiden generoinnista kaupallistamiseen edellyttävän luovuutta. Murphy ja Kumar (1997, 9) tukevat tätä näkemystä puhumalla siitä, miten ideoiden tuottamisessa merkittävin tekijä on organisaatiossa olevan inhimillisen omaisuuden hyödyntäminen, jolloin yksilöillä olevan osaamisen ja luovuuden avulla on mahdollista edistää ja ylläpitää tutkimuksen ja kehittämisen jatkuvaa ideointia. Amabile ym. (1996, 1159–1160) näkevät organisaatiolta saadun kannustuksen tukevan uusien ideoiden synnyttämistä ja kehittämistä. Kannustuksen he esittävät ilmenevän kolmella eri tasolla, organisatorisena, esimiehen sekä ryhmän kannustuksena.

Dul ja Ceylan (2014, 1254) puhuvat siitä, miten yrityksen tuoteinnovaatioiden, joihin kuuluvat sekä tuotteet että palvelut, menestymiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Tuotteen ominaisuuksien, yrityksen tuotekehitysprosessin, strategian sekä markkinoiden lisäksi merkitystä on myös organisaation piirteillä, kuten organisaatioilmapiirillä. Cokpekin ja Knudsen (2012, 306) puolestaan esittävät organisaation tuen innovaatioille, luottamuksen työntekijöiden saavutuksille sekä innovatiiviseen toimintaan suuntautuneen viestinnän toimivan innovaatioita edistävinä tekijöinä. Dul ja Ceylan (2014, 1254) puhuvat lisäksi siitä, miten työympäristö, joka kykenee edistämään työntekijän luovuutta ja mahdollistaa tuoteinnovaatioita hyödyntävän ideoinnin tukee myös yrityksen suoriutumista.

5.2 Sosiaalisen työympäristön luovuuden arviointi

Organisaation tiettyjen piirteiden väitetään toimivan innovointia edistävinä tai estävinä tekijöinä (Kimberley & Evanisko 1981, 697). Amabile (1988) tarkastelee luovuuteen edistävästi tai estävästi vaikuttavia työympäristöön liittyviä tekijöitä ja näkee niihin sisältyvän myös elementtejä, jotka edellyttävät sopivan tasapainon tavoittelemista osittain ristiriitaisistakin vaatimuksista huolimatta. Luovuuden esteeksi voi esimerkiksi muodostua projektinjohtajan liian tiukat tai liian alhaiset tavoitteet. Negatiivisesti ryhmän motivaatioon vaikuttaa myös projektijohtajan pyrkimys liialliseen ohjaamiseen ja ohjeistukseen. Tasapaino projektijohtamisessa edellyttääkin siten sekä yhteistyötä sekä vapautta. Myös paineeseen liittyvien tekijöiden nähdään olevan kahdensuuntaisia, jolloin sopiva määrä painetta toimii luovuutta edistävinä tekijänä. (Amabile 1988, 146–149.)

Cokpekin ja Knudsen (2012, 306) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet sosiaalisen työympäristön luovuuden vaikutusta tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Heidän tutkimuksensa hypoteesit perustuvat teorioiden esittämiin näkemyksiin tuoteinnovaatioi-

hin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Tuoteinnovaatioita edistävinä tekijöinä he tarkastelevat organisatorisen motivoinnin, tehtävien resurssoinnin, älyllisesti haastavien työtehtävien, tehtävien suorittamiseen liittyvän vapauden, mahdollisuuksien tiedostamisen, ideointiin liittyvän tuen sekä ideointiin käytettävän ajan merkitystä. Cokpekinin ja Knudsenin tutkimuksessaan tarkastelemien hypoteesien voi todeta liittyvän Amabilen (1988, 146–147) esittämiin luovuutta edistäviin tekijöihin, kuten esimerkiksi työhön liittyvään vapauteen, riittävään resurssointiin sekä organisaation osoittamaan kannustukseen ja ideointia rohkaisevaan ilmapiiriin. Tutkimuksensa tuloksissa Cokpekin ja Knudsen (2012, 311) esittävät tuoteinnovaatioihin positiivisesti vaikuttavina tekijöinä organisatorisen motivoinnin, resurssoinnin (vrt. Amabile ym. 1996) sekä ideointiin käytettävän ajan merkitystä. Negatiivisen vaikutuksen he raportoivat liittyvän työtehtävien suorittamiseen liittyvään vapauteen. Älyllisesti haastavilla tehtävillä, mahdollisuuksien tiedostamisella sekä ideointiin liittyvällä tuella ei heidän tutkimuksensa perusteella todettu olevan vaikutusta tuoteinnovaatioihin.

Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousseita sosiaaliseen työympäristöön liittyviä, tuoteinnovaatioiden ideointivaiheeseen edistävästi tai estävästi vaikuttavia tekijöitä: *johtamista*, *resurssointia*, *organisaatiokulttuuria* sekä *yhteistyötä*. Innovaatioprosessin johtamisen on nähty edellyttävän sekä vapautta että muodollisten prosessien tuomaa järjestelmällisyyttä, jolloin johtamiseen liittyy myös projektijohtamiseen liittyviä tekijöitä. Resurssoinnilla on vaikutus luovuuteen, joten resurssointiin liittyvät tekijät on huomioitava myös tuotekehityksessä. Organisaatiokulttuurilla voidaan puolestaan vaikuttaa siihen, miten poikkifunktionaaliseen, organisaatorajat ylittävään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön suhtaudutaan, ja millaisena sen merkitys nähdään. Voidaan kuitenkin todeta, että empiirinen aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat eivät noudata mitään tiettyä teoriaa tai mallia. Empiirisen aineiston tulkinnassa hyödynnetään siten esimerkiksi Amabilen (1988; 1998), Amabile ym. (1996), Andriopouloksen (2001) sekä Koenin ym. (2012) esittämiä näkemyksiä.

5.2.1 Johtaminen

Innovaatiojohtamisen voi todeta liittyvän sekä organisaatiotasolla että yksittäisillä osastoilla ja projekteissa tapahtuvaan johtamiseen, jolloin käytänteet ja taidot vaikuttavat sekä yksilön luovuuteen että organisaation innovointiin. Amabile (1988, 154–155) esittää useita tekijöitä, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sopiva tasapaino vapauden ja rajoittamisen välillä, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen, osallistaminen ja yhteistyö, tekijän ja osaamisen yhteensovittaminen sekä näkökulmien monipuolisuus ja turvallisuuden tunne.

Johtamistyyllillä on kuvattu olevan vaikutusta luovuuteen ja luovan prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Johtajan on siten kyettävä tunnistamaan eri tilanteiden tarpeet ja valittava johtamistyyli sen mukaisesti. Innovatiivisuuden johtaminen on erityisesti yhteistyön johtamista, joka edellyttää tiimin ja ryhmän kokoonpanon huomiointia. Innovatiivisuuteen liittyy myös diversiteetti eli monialaisuus, jolloin yhteistyössä korostuu luottamuksen ja tasapuolisuuden merkitys. (Työterveyslaitos 2013.)

Amabile (1988) puhuu motivoinnin merkityksestä innovoinnissa. Hän esittää, miten innovointi edellyttää organisaation motivointia ja johdon vahvaa sitoutumista. Keskijohdolla on keskeinen rooli motivoinnissa, keskijohdon toimiessa ylimmän johdon viestien välittäjänä. Motivointia voidaan edistää liittämällä se yrityksen visioon ja siitä viestimiseen. Motivointi edellyttää myös riskien sallimista, jonka esitetään olevan tasapainon ja nykytilan (*status quon*) säilyttämistä tehokkaampaa. Organisaation jäsenten ylpeys toiminnastaan sekä tulevaisuuteen suuntautuva strateginen toiminta näkyvät myös motivointia tukevin tekijöinä. (Amabile 1988, 153–154.) Pinto (2010, 132) tarkastelee projektipäällikön roolia projektin johtamisessa, ja tuo esille motivoinnin keskeisen merkityksen. Huolimatta siitä, että projektipäällikön mahdollisuus vaikuttaa yksilön ja ryhmän motivoitumiseen on rajallinen, hänen on kyettävä huomioimaan lahjakkaat yksilöt, saattava heidät projektiryhmään sekä tuettava interaktiivisen ja yhteistyössä toimivan ryhmän muodostumista.

Toimintaympäristöissä, joissa projektiryhmän tehtävät edellyttävät uusien innovaatioiden ja prosessien kehittämistä ryhmät voivat muodostua teknisesti monimuotoisiksi, jolloin jäsenten näkemykselliset sekä arvoihin liittyvät eroavaisuudet saattavat aiheuttaa konflikteja. Johtajan tehtävänä onkin ryhmän dynamiikan tarkkailu, joka voi edellyttää myös ryhmän jäsenien vaihtamista. Konfliktit voivat olla kuitenkin älyllisesti innostavia ja ryhmän luovuutta edistäviä. Monimuotoisuus vaikuttaa myös ryhmän päätöksentekoon, jolloin se vaatii enemmän aikaa. Johtajan tehtävänä onkin eri tarpeiden ja näkemysten yhdistäminen, mikä edellyttää johtajalta kokonaisnäkemystä teknisistä asioista sekä kykyä puolueettomaan tarkasteluun huolimatta siitä, että yksilöiden kriittiset osaamisalueet sekä ammattitaito olisivat johtajalle tuntemattomia. (Waldman 1994, 84–85, 96.) Flannes ja Levin (2001, 231) ovat myös kuvanneet konfliktien positiivista vaikutusta. Konfliktien he esittävät toimivan yksilötason älyllisenä haastajana sekä ryhmäajattelua rajoittavina tekijöinä. Tietoon sisältyy siten ristiriitoja, jolloin tiedon kyseenalaistaminen toimii innovaatioita edistävänä tekijänä (Stähle ym. 2002, 106).

Ryhmien monimuotoisuuden eli diversiteetin hyödyntäminen tuotiin esille useassa haastattelussa. Ryhmässä toimimisen etuna nähtiin olevan erityisesti näkökulmien monipuolisuus sekä tuotekehitykseen liittyvien ongelmaratkaisujen edistäminen. Eräs haastateltava kuvaa yhteistyön rakentumista sekä sen ideointia edistävää vaikutusta seuraavasti.

”...esimerkiksi myyntikentästä saattaa tulla sellaisia kaupallisia ajatuksia mitä ei siten ollenkaan täällä [tuotekehityksessä] mieti. Ne voivat liittyä esimerkiksi pakkausinnovaatioihin. Se tarkoittaa vaan sitä, että meillä on jatkuva vuoropuhelu. He tietää että he voivat heittää niitä [ideoita]. Ei ole mitään virallista sellaista, että kootaan näin ja näin paljon ideoita. He vaan tietää, että he voivat laittaa vaikka yhden rivin sähköpostilla, jolloin ne eivät ole välttämättä edes kovin pitkälle mietittyjä, ja se onkin meidän kannalta ehkä parempi, koska silloin, jos joku jossain omassa kammiossaan miettii jotakin juttua niin hänellä ei välttämättä sitten ole sitä käsitystä tai näkemystä siitä, mikä niin kuin kaupallisesti on mahdollista ja minkä valmistaminen maksaa mitään.” (H4)

Kim ja Wilemon (2002, 71, 269) tarkastelevat johtamisen merkittävyyttä sekä siihen liittyviä haasteita. Haasteellisuuden he kuvaavat liittyvän innovaatioprosessin alkupään dynaamisuuteen ja toiminnan jäsentymättömyyteen. Lisäksi epäonnistuminen innovaatioprosessin alkupään johtamisessa voi johtaa ongelmiin sekä ei-toivottuihin asioihin projektin myöhemmissä vaiheissa. Caniels ym. (2014) puhuvat siitä, miten kontrollin ja ohjauksen tarve korostuu ideoiden implementointi eli toimeenpanovaiheessa, jolloin johtajan tehtävänä on varmistaa, että ryhmä toimii alkuperäisen idean mukaisesti. Implementointi vaiheessa korostuu myös toimijoiden välisen yhteistyön merkitys. Ideoiden synnyttäminen edellyttää myös fasilitoivaa johtamista sekä ryhmälle annettua riittävää itsenäisyyttä. Luovuutta edistää myös tukea antava johtaminen, joka kirjallisuudessa tunnetaan transformationaalisenä johtamisena. Transformationaalisella johtajalla esitetään olevan kykyä visiointiin ja älyllisten haasteiden tarjoamiseen sekä toimimaan karismaattisena roolimallina, valmentajana ja mentorina. (Caniels ym. 2014, 99.) (ks. Bass & Avolio 1994.)

Myös tutkimuksen empiirinen aineisto ilmentää johtamisen ja johtamistyylin merkitystä luovuutta ja ideointia tukevana tekijänä. Muutamat haastateltavat kuvasivat johtamista osallistumisena, johon liittyi johdon konkreettinen läsnäolo ja tavoitettavuus. Johdon esitettiin myös osallistuvan ideointiprosessiin sekä ideoiden valintaa koskevaan päätöksentekoon. Kaikki informantit pitivät johdon osallistumista tärkeänä asiana ja muutaman informantin kommentteista voi lisäksi tulkita, miten osallistuminen tuki johdon tietämystä meneillään olevista tuotekehitysprojekteista. Haastateltavien kuvauksista on myös pääteltävissä, miten johdon osallistuminen innovaatioprosessin alkupäähän edisti ideointiprosessin etenemistä ja varmisti prosessin myöhempien vaiheiden onnistumista. Haastateltavan kommentti kuvaa yrityksen johdon osallistumista tuotekehitysprojektiin.

”On meillä sellaisiakin projekteja että ne jäävät hold-on tilaan ja sitten jatketaan myöhemmin. Tai joskus tilanteiden muuttuessa voidaan jättää kokonaan toteuttamatta.

...syllistä ei tarvitse koskaan hakea, koska yrityksen ylin johto tekee ne päätökset. Minusta se on ihan hyvä sääntö.” (H6)

Koen ym. (2012, 120–121) esittävät ylimmän johdon henkilökohtaisen osallistumisen olevan merkittävässä roolissa projekteihin liittyvissä tarkasteluissa, päätöksentekoon osallistumisessa sekä projektin priorisoinnissa. Ylimmän johdon tuki vaikuttaa myös keskijohdon halukkuuteen sitoutua riskejä sisältäviin projekteihin. Haastatteluissa puhuttiin siitä, miten ylimmän johdon esittämät linjaukset tukevat projektien priorisointia. Priorisoinnin tarve ja haasteellisuus tulivat esille usean informantin näkemyksissä, ja priorisoinnin tarpeen nähtiin lisääntyneen. Tyypillisinä kuvattiin tilanteita, joissa projekteja oli samanaikaisesti meneillään useampia. Tämän kehityssuunnan nähtiin viime vuosina lisääntyneen, jolloin myös haasteet projektien toteuttamiseksi ja niiden resursoimiseksi nähtiin kasvaneen.

”...siltoin meillä oli yksi projekti, mutta nyt kun meillä on kymmeniä projekteja, niin se paljon haasteellisempaa... mutta se priorisointi vaan täytyy tehdä. Siltoin siinä on vaan se, että sitten sitä toista projektia ei priorisoida tai priorisoidaan mutta sitten sinne väärään suuntaan.” (H6)

Johtamistyylin valinnan merkitys tulee esille tarkasteltaessa innovaatioprosessin ja perinteiseen projektijohtamiseen liittyviä tekijöitä. Pinto (2010, 66) kuvaa projektioorganisaatiota ja näkee sen rakenteeseen liittyvän monia etuja. Projektioorganisaatiossa projektipäällikkö toimii projektin johtajana, jolle myös päätöksenteko on keskitetty. Projektin henkilöstö raportoi suoraan projektipäällikölle, jolloin etuna on funktionaalisten rakenteiden siiloutumisen välttäminen sekä projektien johtamisen kehittyminen. Projektiryhmien joustava rakenne mahdollistaa lisäksi nopean reagoinnin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Arto ym. (2006, 315) näkevät projektin johtamisen tilannesidonnaisena, jolloin johtamistavan valintaa ohjaavat useat eri tekijät, kuten projektiryhmän intressit, projektin tavoitteet, asiakkaan vaatimukset ja olosuhteisiin liittyvät tekijät.

Voidaan esittää, että projektien johtamiseen liittyviä käytänteitä on mahdollista soveltaa koko innovaatioprosessin johtamiseen. Koenin ym. (2001, 46) esittämän mallin mukaisesti innovaatioprosessin alkupäätä seuraava uuden tuotteen tai palvelun kehitysprosessi on rakenteellisesti jäsentynyt. Tämän vaiheen johtamisessa toimivat siten sellaiset projektijohtamisen käytänteet, joilla päätöksenteon selkeyttä ja prosessin systemaattisuutta voidaan edistää. Myös Apilo ym. (2007, 160–161) puhuvat prosessien tarpeellisuudesta. He esittävät, miten tarkasti kuvatuilla prosesseilla voidaan varmistaa, että käytössä on yhtenäinen toimintatapa, jolloin pyörää ei tarvitse keksiä aina uudelleen ja ideoinnin voi kohdistaa tuotteeseen. Uudet tiimin jäsenet ja projektinvetäjät saavat

nopeasti käsityksen yrityksen tavasta tehdä tuotekehitystä, kun prosessikuvaukset kertovat, miten tehtävät hoidetaan ja asiat etenevät.

Kaikki haastateltavat näkivät innovaatioprosessin ideointivaiheen hyödyntävän ainakin jossakin määrin ennalta määriteltyä ja sovittua prosessia. Huolimatta siitä, että ideoinnin ja innovoinnin koettiin edellyttävän vapautta, ideoiden etenemisen ja arvioimisen nähtiin hyötyvän rakenteellisesti jäsentyneistä prosesseista. Eräs haastateltava kuvasi projektien etenemistä seuraavasti.

”Pidetään tällainen projekti kick-off palaveri, jossa sitten on mukana kaikki: hankinta, tuotanto, työvälinevalmistus jne., ja sitten mennään tuota prosessia tuonne eteenpäin. Siellä on sitten erilaisia steppejä... nämä gatet (portit) ovat olleet meille sellaisia, että ne täytyy läpäistä.” (H6)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voi yhtyä Tiddin ja Bessant (2013) kuvaukseen siitä, miten onnistunut tuotekehitysprojekti edellyttää rakenteellista, vaiheittaista prosessia. Projekti kulkee kehitysprosessissa päätöksentekopisteiden tai porttien kautta, jolloin eteneminen edellyttää määriteltyjen tekijöiden täyttymistä tai niiden läpäisemistä. Päätöksiä voidaan tehdä myös *“ad hoc”* -periaatteella, mutta tehokkaampana pidetään tapaa, jossa on selkeät päätöksentekopisteet ja sovitut pelisäännöt etenemisestä tai hankkeesta luopumisesta. (Tidd & Bessant 2013, 407–408.)

Tuotekehitystä kuvattiin tehtävän ryhmissä, ja haastatteluissa puhuttiin myös projektipäällikön roolista. Projektipäälliköiden tehtävänä kuvattiin olevan prosessin etenemisen varmistaminen sekä projektia koskevan informaation välittäminen organisaatiossa niin, että projektin kohtaamiin haasteisiin ja tarpeisiin reagoiminen oli mahdollista. Haastateltavien kuvauksissa oli eroja siinä, miten projektipäällikkö pystyi tekemään päätöksiä projektin resursoinnista. Eräs haastateltava esitti, miten resurssit määräytyivät muiden projektien ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti, eikä projektipäällikkö voinut niihin vaikuttaa. Kahden haastateltavan kommentista tuli esille, miten nimenomaan projektin resursointiin liittyvät päätökset kuuluvat projektipäällikölle. Huolimatta erilaisista toimintamalleista resursointia koskevien päätösten suhteen, haastateltavat näkivät niiden toimivan käytännössä. Muutamat esittivät myös näkemyksen, miten toimintatapoja voidaan organisaatiossa muuttaa, jos siihen todetaan olevan tarvetta. Projekteihin liittyviä käytänteitä haastateltavat kuvasivat seuraavasti.

”Isoissa projekteissa muodostuu kyllä ryhmä. Pyritään siihen, että koko ryhmä olisi myös asiakasrajapinnassa, yksi vastaa siitä, yksi johtaa sitä.” (H8)

“Projektipäälliköllä ei ole mahdollisuutta määrittää resursseja, vaan ne menevät kyseisen funktion esimiehen kautta.” (H6)

Projektityöskentelyssä edellytetään luovuutta, mutta myös improvisoinnin sekä intuition merkitystä on painotettu (Andersen 2006, 19). Andriopoulos ja Dawson (2009, 203–205) tarkastelevat puolestaan tekijöitä, joita johtajan on kyettävä ilmaisemaan luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämisessä. He puhuvat siitä, miten luovien yksilöiden johtamisessa johtajan on hallittava tasapaino vapauden sekä näkymättömän ja näkyvän ohjauksen välillä. Haastateltavien tulkinnat luovuutta ja innovatiivisuutta edistävästä toiminnasta liittyvät joustavuuteen ja kokeilunvapauteen. Useat haastateltavat korostivat sitä, miten organisaatiossa suhtauduttiin joustavasti tuotekehityshankkeisiin ja kannustettiin kokeiluun. Tekijöillä kuvattiin olevan myönteinen vaikutus, vaikka eräs informantti kuvasi joustavuuden vaikuttavan myös esimiehen rooliin.

”Organisaatio, joka on hirveän joustava ja josta löytyy erilaisia osaamisia, niin sitten sitä aletaan syömään ikään kuin muun toiminnan puolelle... Yht’ äkkiä huomaat, että sieltä puuttuu sitä kapasiteettia tehdä rauhassa kaikennäköistä ja ajatella. Eli ylimääräistä aikaa pitäisi olla sen verran, että pystyisi välillä tekemään jotakin, joka ei ihan just tasan tohon maaliin.” (H4)

Amabile (1988, 154–154) tarkastelee johtamiseen liittyviä, luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä. Yhtenä tekijänä hän esittää olevan palautteen ja palkitsemisen. Haastateltavat eivät varsinaisesti korostaneet palkitsemisen merkitystä, vaan puhuivat enemmän palautteen merkityksestä ideointia edistäväenä tekijänä. Palkitseminen yhdistettiin siten osittain palautteeseen, jolloin organisaation ja työryhmien jäsenien aktiivista toimintaa oli mahdollista huomioida esimerkiksi kehumalla ja näitä vuoden työntekijäksi nimeämällä. Palkitsemiseen muutamat informantit liittivät taloudelliset bonukset, mutta niiden vaikutus luovuuteen ja ideointiin nähtiin kuitenkin vähäisenä. Palkitsemisen esitettiin ennen kaikkea liittyvän vapauden päättää työnsä suorittamisesta, kuten haastateltava osuvasti kuvaa.

”No kyllä me on palkittu sillä, että sitten saa enemmän mahdollisuuksia tehdä asioita ja vapaammin. Mutta rahalla me ei kauheasti sitouteta, ei sitouta kuitenkaan.” (H5)

Informanttien esittämät näkemykset palkitsemisesta ja palautteesta yhdistyvät osittain myös Amabilen ym. (1996) kuvaukseen esimiehen roolista. Esimiehen kannustuksen nähdään liittyvän projektipäällikön tai lähiesimiehen rooliin, jossa keskeistä on tavoitteiden selkeys, avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä sekä esimiehen osoittama tuki ryhmän työlle ja ideoille. (Amabile ym. 1996, 1160.)

Johtajan kyvystä visiontiin ja sen merkityksestä organisatoriseen luovuuteen puhuvat sekä Andriopoulos (2001) että Koen ym. (2012). Andriopoulos (2001, 834) puhuu siitä,

miten erityisesti luovien yksilöiden johtamisessa johtajan osoittamalla visiolla on keskeinen merkitys. Visio antaa toiminnalle suunnan ja tukee yhteisten arvojen merkitystä. Koen ym. (2012, 121) puolestaan esittävät visionnin merkitystä ideoinnille. Ideoiden lähteenä toimivat usein ne organisaation työntekijät, jotka ovat lähimpänä asiakasta tai tuotteiden käyttäjää. Tältä tasolta lähtevät ideat eivät yleensä ole vielä organisaatiossa valmisteilla, jolloin visio antaa työntekijälle näkemyksen idean soveltuvuudesta.

Haastatteluissa nousi esille vision merkittävyys. Useimmat informantit näkivät visionnin ideointia ohjaavana tekijänä ja yhdistivät sen johtamiseen, jossa päämäärät kerrotaan ja niistä keskustellaan. Haastateltavat arvostivatkin visionnin kautta rakentuvaa päämäärien selkeyttä. Muutamat informantit tarkastelivat vision merkitystä erityisesti tuotekehitykseen liittyvien ideoiden ja niihin kohdistuvien valintojen kautta. Huolimatta siitä, että haastateltavat näkivät valmistettavuuteen liittyvien asioiden ohjaavan ideoiden valintaa, taustalla tunnistettiin olevan myös vision ohjaamia tekijöitä. Eräs haastateltava kuvasi, miten ideoiden ensimmäisen vaiheen tarkastelu liittyy tuotteen valmistettavuuteen.

”Kun idea tulee, niin sen voi jo aika usein itse sanoa, kenelle sitten tuleekin, että mikä on sen vastaanottajan näkemys ja tietämys siitä aiheesta. Mutta meilläkin on olleet pitkään siinä ryhmässä ja kaikki tietävät, että miten tuotteet menee, niin usein voidaan sitten heti sanoa, että ”tämä ei oikein ole meidän” (H3)

Kokemuksen perusteella nähtiin olevan suhteellisen helppoa karsia ideoista pois sellaiset, jotka eivät kuulu konseptiin, joiden valmistaminen ei ole kannattavaa tai, jotka edellyttävät merkittäviä investointeja. Erään informantin kommentti kuvaa puolestaan sitä, miten visio toimii ohjaavana tekijänä tuotekehityshankkeissa.

”Kun meillä on sellaiset tietyt alueet missä me halutaan asioita kehittää, niin kyllähän se sanelee sen sitten tavallaan minkä tyyppisissä asioissa kehitetään.” (H4)

Myös Yukl (2006) puhuu visionnista ja tarkastelee sitä transformationaaliseen johtamiseen liittyvänä tekijänä. Transformationaalinen johtaja kykenee esittämään visioita, jotka ovat tulevaisuuteen suuntautuneita, heijastavat optimismia sekä luottamusta. Vision rakentaminen edellyttää johtajalta myös ymmärrystä organisaatiosta ja sen kulttuurista. (Yukl 2006, 298.) Locke ja Kirkpatrick (1995) yhtyvät näkemykseen vision merkityksestä. He puhuvat siitä, miten visionnilla voidaan edistää luovuuden kulttuuria. Vision avulla johto osoittaa luovan ajattelun, uusien tuotteiden kehittämisen tai luovien toimintatapojen merkittävyyden. Visio edellyttää kuitenkin jatkuvaa viestintää ja organisaation myymistä, joten johtajan on toimittava johdonmukaisesti ja esimerkkiä näyttäen. Viestimisen lisäksi visio on vietävä myös käytäntöön, eli jalkautettava. Jalkauttamista voidaan

toteuttaa vuorovaikutuksen, joustavien organisaatorakenteiden, vastuullisempien työtävien sekä palkitsemisen keinoin. (Locke & Kirkpatrick 1995, 115–120.)

Tuotteisiin kohdistuvien ideoiden nähtiin pitkälle etenevän myös intuitiona ilman, että taustalla olisi vision tai strategian ohjaamaa suuntaa. Eräs informantti tosin kertoi, miten intuitioon liittyvän toimintatavan nähtiin toimivan, vaikka tulevaisuudessa tarvetta selkeämmille määrittelyille tiedostettiin olevan. Tätä näkemystä kuvaa informantin kommentti.

”Sanotaan, että aika heikosti tulee sellaista että mitä tuotteita me halutaan vaan menee aika pitkälle intuitiona. Enemmän varmaan pitäisi tulevaisuudessa lähteä määrittelemään, että millaisia tuotteita me halutaan, ja ihan selkeitä lukuja, mutta tämä on nyt ainakin vielä toiminut.” (H5)

Brand (1998, 21) kuvaa intuitioon liittyvää toimintaa. Prosessien rakentaminen tehokkuuden lisäämiseksi on pitkäaikaisen työskentelyn tulos, mutta prosesseista ei saa muodostua liian tiukkoja. Niistä on oltava mahdollista irtaantua silloin kun, innovaatiot edellyttävät mahdollisuutta intuitioiden hyödyntämiseen. Tavoitteena onkin siten oltava tasapaino oppimisen ja tehokkuuden välillä. Useat haastateltavat puhuivatkin siitä, miten ideoiden lukumäärää prosessin alkuvaiheessa ei tarpeettomasti kannata rajoittaa, koska lopulta useistakin ideoista vain muutama etenee loppuun asti.

5.2.2 *Resurssit*

Andriopouloksen ja Dawsonin (2009, 203–204) mukaan johtajan tehtävänä on tunnistaa päätettyjen ideoiden (projektien) toteuttamisen edellyttämät resursoinnit sekä tarvittavat toimenpiteet ryhmien välillä. Johtajalla on siten oltava sekä syvällinen tieto projektin kohteena olevasta tehtävästä että ymmärrys organisaatiosta ja toimintaympäristöstä.

Huolimatta siitä, että haastateltavat eivät esittäneet toiminnan rakentuvan projektiorganisaation mukaisesti, ideoinnin ja tuotekehityksen voi nähdä edellyttävän ja hyötyvän projektiorganisaatioon liittyvistä toiminnallisista tekijöistä. Arto ym. (2006, 298, 290) esittävät, miten projektiorganisaation muodostamisessa on huomioitava toimijoiden roolit, selkeät toteutusvastuut sekä varmistettava oleellisten tehtävien kohdennettu resursointi.

Haastatteluissa tuli esille, miten resurssien tarkoituksenmukainen ja tehokas kohdentaminen nähtiin kuuluvan erityisesti esimiesten rooliin ja tehtäväkuvaan. Esimiesten tehtävänä kuvattiin olevan resurssitarpeiden arvioinnin ja osaamisen kohdentamisen tuotekehitysprojektien tarpeen mukaan. Luovuutta ja innovatiivisuutta tukevan toiminnan kuvattiin edellyttävän esimiehiltä taitoa resurssien tarkasteluun niin, että myös kokeiluille

ja ideoinnille jää aikaa. Informantit, jotka toimivat esimiestehtävissä näkivät tilanteen osittain ristiriitaisena. He puhuivat siitä, miten organisaatioilmapiirin koettiin sallivan ja kannustavan kokeilunvapautteen, mutta käytännössä erityisesti henkilöresurssien riittämättömyyden nähtiin muodostuvan esteeksi. Resurssien riittämättömyyden kuvattiin rakentuvan osittain myös tuotekehitysprojekteille asetettujen aikataulutavoitteiden ja päällekkäisten hankkeiden kautta. Muutamit informantit kuvasivat, miten resurssien priorisointiin vaikutti tuotekehityshankkeelle asetettu painoarvo, ja resursoinnin kohdentaminen oli riippuvainen myös innovaatiotyypistä. Haastatteluissa innovaatioita tarkasteltiin tuoteinnovaatioina, joiden Damonpour ja Gopalakrishnan 2001 (47–48, 59) kuvaavat olevan konkreettisia ja ne nähdään usein organisaatioissa prosessi-innovaatioita merkittävimpinä, jolloin niihin kohdistetaan arvostusta ja niiden resursointia pidetään tärkeänä.

Haastateltavat korostivat ideoinnin edellyttävän aikaa, jolloin luovuutta ja ideointia ei ole ajallisesti mahdollista määritellä. Altier (1988, 156) esittää, miten liiketoimintaa painottavat näkemykset suhtautuvat luovuuteen ikäänkuin sen käyttöönotto olisi mahdollista tarpeen mukaan ja vain silloin, kun se koetaan hyödyllisenä. Suhtautumalla luovuuteen *on-off*-periaatteella jää kuitenkin tiedostamatta lukuisat julkistamattomat tarjolla olevat mahdollisuudet. Amabilen ym. (1996, 1161) mukaan luovuuteen negatiivisesti vaikuttava työpaine liittyy tilanteisiin, joissa kontrolli mielletään ulkopuolelta tulevaksi. Aineistosta esiin nousseet näkemykset luovuuden edellyttämästä ajasta yhtyvät sekä Altierin (1988) että Amabilen ym. (1996) esittämiin näkemyksiin siitä, miten käytettävällä ajalla on merkitystä luovien ratkaisujen syntymiseen.

”...aikatauluttaa se innovatiivisuus, sen jutun, niin se on meidän haaste. Et sinä pysty sitä aikataulutamaan, että tee sinä nyt tuota, sinulla on viikko aikaa tehdä tällainen juttu, josta ei tiedetä vielä oikein mitään...” (H6)

”...tarttis tietää puolivuotta–vuosi ennen kuin projekti virallisesti edes alkaa...niin silloin pystyt sitä ideoimaan, vaikka et sitä varsinaisesti vielä tee...” (H7)

Luovien yksilöiden johtaminen edellyttää riittävän ajan varaamista ajattelulle. Yksinkertaiselta vaikuttava malli pysähtymisestä ja miettimisestä ennen toimintaa voi lisääntyvien tuottavuuspaineiden takia olla käytännössä kuitenkin haasteellista toteuttaa. (Mumford 2000, 318.) Eräs haastateltava kertoi, miten tiukat aikataulupaineet näkyvät myös ideointiprosessin tuloksena.

”... jälkeinpäin ajattelin, että herrantähden kuinka tämmöistä on tehty. Oli vaan aikataulu kun täytyy tehdä jotakin, ja pyöritellään että näin ja tällaista ideaa. Siitä saadaan varmaan ihan toimiva, mutta ei se välttämättä ole mitenkään optimi.” (H7)

Resurssien osoittamisella projekteille on esitetty olevan suora yhteys projektien luovuuteen (Amabile ym. 1996, 1161). Cummings (1965, 220) tarkastelee resurssien optimaalista määrää ja siihen liitettyjä kahta väittämää. Ensimmäisen väittämän mukaan luovuus ja keksiminen edellyttävät olemassa olevan välttämättömyyden tiedostamista. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi on keskeisten resurssien vajuus, sitä suurempi on tarve innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Toisena väittämänä Cummings esittää resurssien ylimitoituksen mahdollistavan pitkäjänteisten tavoitteiden asettamisen, jolloin resurssien kohdistamista ei tehdä pelkästään välittömään tulokseen perustuen. Myös Amabile (1998, 82) esittää resursoinnin vaikuttavan kahdensuuntaisesti luovuuteen. Aikaan kohdistuva resursointi vaikuttaa luovuutta edistävänä tekijänä silloin kun tehtävä koetaan haasteelliseksi ja älyllisesti innostavaksi. Haasteellisina koetut tehtävät lisäävät myös luovuuteen vaikuttavaa sisäistä motivaatiota. Liian tiukat aikataulutukset (*deadline*) voivat aiheuttaa myös turhautumista ja johtaa työntekijän uupumiseen. Mumford (2000) puhuu siitä, miten aikaan liittyvän resurssin optimoimisessa on huomioitava myös tehtävän luonne ja sen monimutkaisuus. Ajallinen resursointi on huomioitava erityisesti silloin kun ideointi edellyttää useiden eri tekijöiden ja informaatiolähteiden hyödyntämistä. Monimuotoisten tehtävien ja laaja-alaista informaatiota sisältävien tehtävien suorittamisen pitäisi siten olla joustavampaa ja aikaa varattava enemmän, kuin yksinkertaisiin ja vähemmän informaatiota edellyttäviin tehtäviin. (Mumford 2000, 319.) Monen haastateltavan näkemyksissä korostui luovuuden ja ideoinnin edellyttämä joustava ajankäyttö. Mumfordin (2000, 318) mukaan joustavat työajat ovatkin yksi keino, jolla luovaan ajatteluun tarvittavaa ajankäyttöä voidaan edistää. Muutama informantti kuvasi uusien tuoteideoiden tulevan tilanteissa, joissa ideaa ei varsinaisesti käsitelty. Tätä näkemystä kuvaa esimiehenä toimivan informantin näkemys.

”Ei pakoteta siihen sellaiseen kellokortti mentaliteettiin. Koska ihmisen aivot eivät ole sellaiset. Ja koska minä tiedän, että jos joku heitä kiinnostaa niin rakuttaa ihan varmasti 24/7, ja se ei ole siitä kiinni. Jos he tekevät jotakin autoremppaa tai laittavat ruokaa lapsilleen, se saattaa tulla silloin se ajatus.” (H4)

Koen ym. (2012) puhuvat resursoinnin merkityksestä innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Tyypillistä kuitenkin on, että johtajat kokevat resursoinnin haasteelliseksi ja monimutkaiseksi. Haasteellisuus liittyy esimerkiksi siihen, miten ideointivaiheessa resursointi kohdistuu epävarmoihin tuotoksiin ja on lisäksi pois sellaisista käynnissä olevista kehityshankkeista, joiden tuottoa on mahdollista arvioida. Resursoinnin mielekkyyttä voi rajoittaa myös johdon palkitsemiskäytännöt, jolloin epävarmuutta sisältäviin toimenpiteisiin ei haluta panostaa. (Koen ym. 2012, 121–122.) Empiirisen aineiston perusteella on mahdollista todeta, että palkitsemiseen liittyvien käytäntöjen ei nähty vaikuttavan ideoin-

tivaiheen resursointiin. Resursointiin liittyviä päätöksiä nähtiin ohjaavan ensisijaisesti liiketoiminnalliset tavoitteet, jolloin resurssien ohjaus liittyi näkemykseen uusien tai uudistettujen tuotteiden kautta saavutettavasta paremmasta asiakastytyväisyydestä ja markkina-asemasta. Informanttien esittämistä näkemyksistä on siten tulkittavissa ajatus siitä, miten liiketoiminnan menestyminen tukee myös ideoinnille osoitettavaa aikaa.

5.2.3 *Organisaatiokulttuuri*

Mumford (2000, 337) esittää, miten luovuutta ja innovatiivisuutta tukevaa kulttuuria voidaan tarkastella useiden tekijöiden kautta. Kulttuuri, joka korostaa innovatiivisuuden merkitystä, itsenäisyyttä, inhimillisiä resursseja sekä yhteistyötä kykenee todennäköisesti tuottamaan myös innovatiivisia tuotteita. Andriopoulos (2001) liittyy yksilöihin kohdistuvan luottamuksen ja arvostuksen organisaatiokulttuuriin. Cummings (1965, 226) puolestaan näkee kulttuurin liittyvän asenneilmapiiriin ja johtamisen periaatteisiin, joissa heijastuu näkemys työntekijöiden osaamisesta, harjaantuneisuudesta sekä kyvystä ponnistella luovasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastatteluissa puhuttiin yksilöillä olevan osaamisen arvostamisesta. Useat informantit toivat esille myös näkemyksen siitä, miten tuotekehitysprojektien onnistuminen edellytti yksilöillä olevan osaamisen hyödyntämistä ja erilaisten näkökulmien jakamista. Tiedon jakamista kukaan informanteista ei esittänyt negatiivisena asiana, vaan yhteisten ponnisteluiden avulla kuvattiin saavutettavan parempia tuloksia, kuin mitä yksilöinä olisi mahdollista saavuttaa. Haastateltavat kuvasivat osaamisen arvostamista ja yhdessä toimimisen merkitystä seuraavasti.

“Kyllä ihminen on ehdottomasti sen oman työnsä suurin asiantuntija.” (H2)

“...ikäänkuin sellaiset asiat mitä ei avaa toisille ja mitä ei voi tehdä yksin, niin ne eivät vaan sitten niin kuin mene eteenpäin...” (H4)

Myös Locke ja Kirkpatrick (1995, 118) puhuvat kulttuurin vaikutuksesta luovuuteen. Kulttuurin he näkevät vaikuttavan siihen, miten luoviin ratkaisuihin kannustetaan, ja miten niitä tuetaan sekä toteutetaan. Luovuutta tukeva kulttuuri rohkaisee ongelmien innovatiivista ratkaisua, jolloin luovuus nähdään normaalina sekä toivottavana toimintamallina. Informanttien kommentteista on tulkittavissa Locken ja Kirkpatrickin esittämää näkemystä. Luovuuden ja ideoinnin eräs haastateltava kuvasi edellyttävän ennen kaikkea rohkeutta ja uskallusta tehdä asioita omalla tavalla. Haastatteluissa nousikin esille turvallisuuden tunteen merkitys luovuuteen ja ideointiin. Haastateltavat olivat melko yksimielisiä siitä, miten kokeilu ja ideointi ei ole mahdollista ilman virheitä sallivaa organisaatiokulttuuria.

tiokulttuuria. Amabilen (1988, 147) mukaan organisatorista luovuutta voidaan edistää kulttuurilla, jossa virheistä ei rangaista. Altier (1988) puolestaan esittää virheiden tarjoavan mahdollisuuden oppimiseen. Virheiden hyödyntäminen on kuitenkin haasteellista, eikä esimiehillä välttämättä ole tietoa virheiden kautta oppimisen mahdollisuuksista tai uskallusta kokeiluun. Virheisiin ei kuitenkaan pidä suhtautua mustavalkoisesti, niitä ei pidä pelätä, mutta niistä pitää oppia. (Altier 1988, 159.) Haastatteluissa nousi esille, miten pelko virheiden tekemisestä voi olla vahva huolimatta siitä, että niistä ei rangaista. Pelko epäonnistumisesta ja idean mitätöimisestä tekee ihmisistä varovaisia, jolloin ideointia ja omia näkemyksiä ei haluta tuoda esille. Yksi haastateltavista korosti, miten syyllistäminen pitäisi projekteissa kokonaan unohtaa. Ideointiin nähtiin kuitenkin yhdistyvän tekijöitä, jotka idean esittäjä saattoi kokea osaamiseensa ja ammattitaitoonsa liittyvänä negatiivisena arviointina. Erään haastateltavan kommentti kuvaa tätä näkemystä.

“Idea voi olla hyvä, mutta se voi olla toteuttamiskelvoton. Ei me silti voida sun ammattitaitoasi aliarvioida, vaan päinvastoin.” (H1)

Organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden Koen ym. (2012, 122) esittävät toimivan yhtenä innovaatioprosessin ideointivaiheen moottorina, jolloin kulttuuri ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita. Yksilöt ovat tyypillisesti herkkiä kritiikille, jolloin ideoinnin edistäminen edellyttää kulttuuria, jossa ilmaisuvapaus on sallittua eikä virheistä rangaista. Kulttuurin muuttaminen on kuitenkin vaikeaa, koska se on syvällä organisaation kerroksissa. Woodman ym. (1993, 305) puolestaan esittävät, miten organisaatiokulttuurin muutoksen esteenä saattavat olla myös yksilöt, jotka ovat tottuneet vanhaan toimintatapaan, eivätkä halua niitä muuttaa. Muutamat haastateltavat nostivat esille muutoksen sekä henkilöiden asenteet sitä kohtaan. Eräs informantti kuvasi, miten osittain pitkäaikaisten työsuhteiden myötä rakentuneet toimintamallit tuovat muutostilanteisiin jäykkyyttä. Toinen informantti puolestaan puhui siitä, miten odottamalla asiat eivät muutu, vaan edellyttävät tarvittavien muutosten tekemistä. Muutoksen ja sen toteuttamisen informantti kuvasi lähtevän yrityksen ylimmän johdon tasolta.

“Ei pidä odottaa, että se muutos tapahtuisi kahden – kolmen vuoden päästä, vaan se pitää ottaa jämäkästi, ylin johto, ottaa käyttöön, lähteä vyöryttämään. Pitää miettiä mitä se tarkoittaa arjessa, eikä powerpoint kalvoilla.” (H8)

Ideoiden tuottamisessa haastateltavat korostivat palautteen merkitystä. Palaute koettiin tärkeäksi sekä motivointia että ideaa kehittäväksi tekijänä. Useimmat haastateltavat kokivat organisaatioilmapiirin tukevan palautteen antamista, jolloin vuorovaikutus oli helppoa ja kommunikaatio avointa. Palautteen antamisen koettiin kuitenkin olevan

herkkä tilanne, joka edellytti toisen osapuolen tuntemista. Toisille palaute oli mahdollista antaa suoremmin, toisille sen esittäminen oli tehtävä hienovaraisemmin. Palautteen antamiseen nähtiin liittyvän myös haasteita. Palautteelta kuvattiin edellytettävän realisuutta, joten turhia odotusarvoja ei pitäisi antaa. Toisaalta palaute on oltava myös kannustavaa. Pettymyksistä voi syntyä kyyninen asenne, joka ehkäisee halukkuutta ideointiin. Tätä kuvaa erään informantin kommentti.

”Tässä on semmoinen pieni haaste olemassa, että kun ihminen aina haluaa luontaisesti että se minun ideani on se hyvä idea, ja sitä lähdetään niin kuin viemään eteenpäin. Ja sit kun se pari kertaa niin kuin lainausmerkeissä ”tyrmätään”, et se ei ollutkaan niin hyvä idea, niin aika monet ihmisistä sulkeutuvat.” (H1)

Amabile (1988, 152–154) tarkastelee motivoinnin vaikutusta ideoiden tuottamiseen. Motivointia edistää organisaatioilmapiiri, jossa innovointi on arvostettua, ideointiin innostetaan ja tarkoituksenmukaiselle riskinotolle osoitetaan tukea. Motivointiin negatiivisesti vaikuttaa puolestaan organisaation osoittama mielenkiinnottomuus uusille asioille sekä pyrkimys nykytilan (*status quo*) säilyttämiseen. Haastateltavat puhuivat eteenpäin katsovasta kulttuurista ja yhdistivät siihen dynamisuuden. Eräs haastateltava ilmaisi, miten paikallaan pysyminen ei ollut mahdollista. Toinen puolestaan esitti pysähtyneisyyden tilan ja siihen tyytymisen olevan ensimmäinen askel alaspäin.

”Kyllä se [yrityksen toiminta] on dynaamisuutta...Ymmärretään se, että jos et mene eteenpäin niin sitten menet taaksepäin. Eli status quota ei yritysmailmassa ole, eikä siinä pysy, että se on puolipakko kehittyä.” (H2)

Muutokseen suhtautumisessa muutamat haastateltavat nostivat esille, miten yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten muutoksiin ja dynaamiseen toimintatapaan suhtaudutaan. Eräs haastateltava kertoi, että kokee vauhdin itselleen liian hitaaksi, mutta tiedostaa myös sen seikan, että jollekin toiselle se saattaa olla liian nopea.

5.2.4 Yhteistyö innovaatioprosessissa

Sekä Andriopoulos (2001) että Koen ym. (2012) tarkastelevat yhteistyötä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavana tekijänä. Samaa näkemystä on tulkittavissa myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Haastateltavat kuvasivat yhteistyötä eri tavoin. Näkemyksiä yhdistävänä tekijänä oli organisaation sisäisen yhteistyön merkitys. Muutamat informantit kuvasivat yhteistyötä tapahtuvan lisäksi organisaatioon ulkopuolisten

toimijoiden kanssa, kuten esimerkiksi asiakasyhteistyön muodossa. Trott (2012, 32) puhuu siitä, miten sekä organisaation sisällä toimivien eri fuktioiden välisellä, että ulkopuolisen ympäristön kanssa käytävällä epävirallisella ja virallisella verkostoitumisella ja vuorovaikutuksella on luovuutta edistävä vaikutus. Ulkoiseen yhteistyöhön eräs informantti kuvasi liittyvän yhteistyön myös kilpailijoiden kanssa.

“Ehkä kaikkein suurin toiminnan muutos on tullut siinä, että me tehdään yhteistyötä jopa meidän kilpailijoiden kanssa. Meillä on vähän tällaista ristiinmenevää toimintaa, eli jos me ei pystyttyä jotain tekemään, niin me tiedetään että joku toinen pystyy. Me voidaan keskustella heidän kanssaan, ja sitten taas me voidaan tehdä jotain mitä he eivät pysty.” (H1)

Useimmat haastateltavat puhuivat siitä, miten yhteistyö mahdollistaa uusien näkemyksien muodostuminen, ja monet informantit kuvasivatkin sen olevan yksi keskeisimmistä yhteistyöhön liittyvistä tekijöistä. Näkökulmien monipuolisuuden nähtiin liittyvän uusien toimintatapojen ja ajatusten esittämiseen, jotka erityisesti innovaatioprosessin ideointivaiheessa kuvattiin olevan tärkeitä. Yhteistyön monet haastateltavat näkivät mahdollistavan myös tuotekehityshankkeisiin liittyvien pullonkaulojen ja raja-aitojen tunnistamisen. Informanttien kuvaamaa näkemystä yhteistyön merkityksestä innovaatioille tukee Ståhlen ym. (2002, 102) kuvaus siitä, miten innovointi on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Toimijoiden välille syntyvä dynamiikka synnyttää innovaatioita ja tekee prosessiin osallistumisesta houkuttelevaa. Sosiaalinen systeemi rakentaa siten positiivista kehää, joka edistää uusien innovaatioiden syntymistä. Miettinen (1993, 149) puolestaan esittää, miten yksilö voi olla luova yksin, mutta innovaation syntyminen edellyttää tavallisesti yhteistyötä muiden kanssa. Caniëls ym. (2014, 101, 106) tarkastelevat yhteistyön merkitystä ideoiden implementointiin eli toteutukseen liittyen. He puhuvat artikkelissaan siitä, miten luovat henkilöt eivät kokeneet olevansa riittävän tehtäväorientoituneita ideoiden implementoimiseksi, vaan näkivät implementoinnin edellyttävän yhteistyötä sellaisten yksilöiden kanssa, joilla oli taitoa ja pitkäjänteisyyttä ideoiden käytäntöön viemiseksi. Haastattelussa eräs informantti kuvasikin, miten hän kokee vapautta ideointiin, mutta ideoiden toteuttamiseksi vaadittavaa pitkäjänteisyyttä ei itsellään koe olevan.

”... minulla on jo seuraava idea ennen kuin se vanha on tullut ihan valmiiksi asti, niin sen takia tarvitaan joitakin, jotka saattavat ne ihan maaliin asti...niin onneksi täällä on hieman pitkäjänteisempiä kavereita.” (H7)

Kanter (1982, 104–105) esittää monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen edellyttävän organisaation resurssien yhdistämistä uudella tavalla, jossa säännöllisellä ja sujuvalla organisaatioiden välisellä kanssakäymisellä, tiimimäisellä työskentelyllä sekä luottamuksella on keskeinen merkitys. Informaatioon ja resursointiin liittyvän vuorovaikutuksen pitäisi siksi olla rakenteellisesti enemmän lateraalista kuin vertikaalista. Murphy ja Kumar (1997, 10) puolestaan puhuvat siitä, miten vertikaalisella vuorovaikutuksella on nähty olevan merkittävä vaikutus uusien ideoiden kehittämisessä, jolloin johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus varmistaa johdon tietoisuutta uusista ja hyödynnettävissä olevista ideoista. Myös Pitta ym. (2008, 138) puhuvat näkökulmien monipuolisuuden merkityksestä, jolloin uudet ratkaisut mahdollistuvat erilaisia taustoja omaavien yksilöiden näkemyksiä yhdistämällä. Näkökulmien monipuolisuutta voidaan lisäksi laajentaa ympäristön sopivilla puitteilla, ja näin lisätä luovien ideoiden mahdollisuutta.

Seuraavaksi kuvataan sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön liittyviä tekijöitä tutkimuksen empiirisen aineiston mukaisesti, sekä tulkitaan niitä teorioiden esittämiä näkemyksiä hyödyntämällä.

Sisäinen yhteistyö

Florén ja Frishammar (2012, 25) puhuvat organisaation sisäisestä yhteistyöstä ja liittävät siihen eri funktioiden ja osastojen välillä tapahtuvan tuoteideoita ja konsepteja jalostavan yhteistyön. Sisäisen yhteistyön etuna he kuvaavat olevan tuottavien ideoiden lisäämisen sekä huonojen ideoiden karsimisen. Muutamat haastateltavat kuvasivat, miten uusien ideoiden saamiseksi ja tuotekehityksen tueksi ideoita kerättiin omilta työntekijöiltä, kolleegoilta sekä asiakkailta. Tavoitteena oli saada näkökulmia, jotka antoivat ideoita myös uusien tuoteryhmien kehittämiseksi. Haastateltavien kuvaaman toimintatavan voi tulkita liittyvän Ståhlen ym. (2002, 106) näkemykseen siitä, miten innovatiivinen toimintaympäristö hyötyy turhan ja ylimääräisen tiedon tuottamisesta, jolloin tiedon tuottamisen hetkellä keskeistä ei ole pyrkiä arvioimaan tiedon merkittävyyttä, vaan tärkeämpää on kokeilun, pohdinnan ja yrittämisen painottaminen.

Myös Cumming (1965, 226) puhuu sisäisestä yhteistyöstä ja esittää organisatorista luovuutta edistävänä tekijänä olevan pyrkimyksen avoimien informaatiokanavien määrän maksimoimiseen erityisesti sellaisten yksiköiden välillä, joilla on tietämystä kulloinkin tarkasteltavana olevasta kohteesta. Haastatteluissa korostui tiedon jakamisen ja käytettävyyden merkitys. Lähes kaikki informantit esittivät yhteneväisen näkemyksen siitä, miten tietoa tuotekehitysprossin ideointivaiheessa oli riittävästi saatavilla. Kukaan haastateltavista ei esittänyt tiedon puutteen olevan ideointiprosessin toimivuuden esteenä. Toisaalta muutamat haastateltavat esittivät näkemyksen siitä, miten tiedon määrä saattoi ajoittain muodostua liiankin runsaaksi päällekkäisistä informaatiokanavista johtuen. Eräs

haastateltava kuvasi, miten palaverikäytäntöjä oli muutettu, jotta tiedon käytettävyys ja resurssien tarkoituksenmukainen kohdistaminen tukisivat kehitysprojektin etenemistä.

”Meillä on tällainen päivittäinen palaveri, jossa on niiden toimintojen (funktioiden) esimiehet, jotka osallistuvat projektiin. Ja he vievät sitten sinne ryhmille, tiimeille sen tiedon mitä siellä sitten on.” (H6)

Sähköisten kanavien etuna kuvattiin olevan niiden helpon käytettävyyden, jolloin tuotekehitysryhmään osallistuvien on mahdollista tutustua ideoihin etukäteen. Apilon ym. (2007, 143) mukaan sisäisillä kanavilla voidaan edistää koko yrityksen henkilöstön ideoiden hyödyntämistä. Koen ym. (2001, 51) puolestaan liittävät ideoiden käsittelyyn muodolliset prosessit, jotka tukevat organisaation kykyä uusien ideoiden synnyttämisessä tai olemassa olevien muokkaamisessa.

Sisäinen yhteistyö voi rakentua eri tavoin, ja yhtä niistä kuvaa Wengerin (1998) tunnetuksi tekemä käsite toimijayhteisöstä (*communities of practice*). Toimijayhteisö muodostuu ryhmästä yksilöitä, joita yhdistää yhteiseen tekemiseen liittyvät tehtävät, tekemisen kehittäminen sekä oppiminen säännöllisen vuorovaikutuksen avulla. Toimijayhteisöön liittyy tiettyjä tekijöitä, jotka erottavat sen muista yhteisöistä ja tekevät siitä toimijayhteisön. Yhteisöön kuuluvilla toimijoilla on yhteinen kiinnostuksen kohde, yhteisöllisyys sekä käytännöt, jolloin jäsenet auttavat toisiaan, jakavat tietoaan ja kokemuksiaan. Toimijayhteisöistä voidaan yrityksissä käyttää erilaisia nimityksiä. Lisäksi niiden laajuudessa sekä toimintamalleissa on eroavaisuuksia. Toimijayhteisö voi olla organisaation sisällä, mutta joihinkin niistä voi kuulua jäseniä myös useammista organisaatioista. (Wenger 2009, 1–2.) Hislop (2009, 165–167, 169) yhtyy Wengerin esittämiin näkemyksiin toimijayhteisöihin liittyvistä tekijöistä. Toimijayhteisöt ovat myös epämuodollisia ryhmiä, jonka jäsenillä on tunne yhteisestä identiteetistä ja arvoista. Yhteisön jäsenyyteen liittyy sosiaalistamisen prosessi, jossa yksilöstä tulee yhteisön jäsen. Sitoutuminen yhteisöön voikin olla jopa organisaatioon sitoutumista vahvempaa (Apilo ym. 2007, 121).

Haastatteluisa nousi esille työyhteisössä rakentuvan identiteetin merkitys. Useiden informanttien puheista oli tulkittavissa, miten yhteinen identiteetti edistää organisaation sisällä tapahtuvaa yhteistyötä. Eräs informantti yhdisti yhteiseen identiteettiin ja yhteisöllisyyden rakentumiseen turvallisuuden tunteen, jolloin esimerkiksi tuotekehitykseen liittyvää ongelmanratkaisua oli mahdollista pohtia yhdessä ja luottaa osallistujien toisiaan arvostavaan toimintatapaan. Informantin kuvauksesta on tulkittavissa sitten Hislopin (2009, 194) esittämä näkemys siitä, miten yhteisöjen välisen tiedon johtaminen edellyttää molemminpuolisen ymmärryksen sekä yksilöiden välisten sosiaalisten

suhteiden kehittämistä, dialogisuutta, kuuntelua ja kuulluksi tulemista. Erään haastateltavan kuvaus identiteetistä liittyy organisaatiossa vallitsevaan henkeen, jota hän kuvaa seuraavasti.

”Joskus on puhuttu, ■■■ hengestä³. Siitäkin on keskustelu, että mikä se ■■■ henki on. Silloin, kun puhuttiin ■■■ hengestä niin oli muutama työntekijä. Ei se tietysti voi olla samanlaista jos on kymmenen henkeä tai jos on sata henkeä, tottakai se muuttuu. Mutta kyllä minä uskoisin, että kaikki arvostaa toisiaan, ja jos tulee pääkonttorista porukkaa, niin ne käy tuolla tuolla tuotannossa ja keskustele. Kyllä se kuitenkin jollakin tavalla samaa perhettä on.” (H5)

Useat haastateltavat näkivät sosiaalisen vuorovaikutuksen epämuodollisena, jolloin haastateltavien kuvaukset yhdistyivät Andriopouloksen (2001) esittämiin organisaatioilmapiiriä kuvaaviin tekijöihin, kuten mukanaoloon, ilmaisunvapauteen ja vapaaseen vuorovaikutukseen. Useimmat informantit puhuivat myös siitä, miten omien näkemysten esittäminen koettiin helpoksi, jolloin esimerkiksi tuotekehitysprojekteihin liittyvien sovitusten palaverikäytäntöjen lisäksi mahdollista oli myös epävirallisesti ilmaista näkemyksensä. Haastateltavien näkemyksistä nouseekin esille, miten epäviralliset keskustelut toimivat virallisten käytäntöjen rinnalla ja tukena. Haastateltavien esittämien näkemyksien voi tulkita liittyvän Hislopin (2009, 173) esittämään kuvaukseen siitä, miten toimijayhteisöt tuovat etuja sekä yksilöille että organisaatioille. Yhteisössä tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa yksilöiden epämuodollisen oppimisen, ja organisaatioille yhteisöt toimivat innovaatioiden lähteenä. Yhteinen identiteetti ja toimijayhteisöissä rakentuva luottamus tukevat osaltaan myös hiljaisen tiedon jakamista ja sen ymmärtämistä.

Wengerin (2009) ja Hislopin (2009) kuvaamaa toimijayhteisöä enemmän haastateltavien näkemyksissä tuli esille poikkifunktionaalinen yhteistyö. Poikkifunktionaalisuuden kuvattiin rakentuvan eri osaamisalueita ja funktioita edustavista jäsenistä. Ailon ym. (2007, 34) mukaan sisäiseen yhteistyöhön innovaatioprosessissa liittyy poikkifunktionaalisuus. Prosessi edellyttää erilaisia resursseja sekä yrityksestä että sen verkostosta. Poikkifunktionaaliset tiimit ovat yksi näihin resursseihin liittyvistä tekijöistä, ja niitä esiintyy erityisesti matriisi- ja prosessirakenteisissa organisaatioissa. Huolimatta siitä, että kukaan haastateltavista ei varsinaisesti kuvannut organisaatorakenteeseen liittyviä tekijöitä, poikkifunktionaalinen toiminta nähtiin tärkeäksi. Monet haastateltavista toivat esille, miten myyntikentältä tuli ajatuksia ja ideoita, joita tuotekehityksessä pääsääntöisesti työskentelevät henkilöt eivät tule ajatelleeksi. Poikkifunktionaalisten tiimien merkityksellisyyttä tuotekehityksessä kuvaa seuraava haastateltavan näkemys.

³ Vastaajan ja kohdeorganisaation anonyymiteetin varmistamiseksi tekstistä on peitetty kohdeorganisaation nimeä kuvaava sana.

“On ihan totta, että esimerkiksi myyntikentästä saattaa tulla sellaisia kaupallisia ajatuksia, mitä [me] ei sitten ollenkaan täällä mietitä. Ne voivat liittyä esimerkiksi pakkausinnovaatioon. Se vaan tarkoittaa sitä, että meillä on jatkuva vuoropuhelu, he tietää, että voivat heittää niitä [ideoita].” (H4)

Tuotekehityksessä poikkifunktionaalisen toimintatavan merkitys on tunnustettu jo pitkään, mutta myös pienissä tuoteparannuksissa poikkifunktionaalinen toimintatapa nähdään merkittävänä. Toimintatavan merkityksestä huolimatta organisaatorajat voivat muodostua toiminnan esteeksi. Toimintatavan kehittäminen edellyttää kokonaisuuden hahmottamista, oman ja muiden roolien ymmärtämistä, sekä erityisesti tehokasta vuorovaikutusta. Oikean tiedon on oltava oikeassa muodossa oikeaan aikaan, jolloin yrityksen sisäiset kommunikaatiokatkokset voivat aiheuttaa ylimääräistä työtä ja hankkeiden viivästymistä. (Apilo ym. 2007, 39-40, 163.) Haastateltavat puhuivat vuorovaikutuksen merkityksestä ja tiedon käytettävyydestä. Muodollisen vuorovaikutuksen kuvattiin olevan palaverissa käytäviä keskusteluita, vapaamuotoisen vuorovaikutuksen rakentuessa esimerkiksi prototyypin suunnittelun ja rakentamisen yhteydessä tehtävään yhteistyöhön. Eräs haastateltava painotti palaverikäytäntöjen tehokkuutta ja sitä, miten liian laaja osallistujien joukko tekee palaverista tehottoman. Tärkeänä informantti kuvasi myös sitä, miten turhat palaverit pitää jättää pois, ei siten palaveria vaan palaverin vuoksi. Useat haastateltavat nostivat esille sähköisten järjestelmien hyödyllisyyden tiedon käytettävyydessä. Käytännössä niiden avulla kuvattiin olevan mahdollista perehtyä meillä oleviin tuotekehityshankkeisiin ennalta ja valmistautua seuraavaan.

Organisaation sisäiseen yhteistyöhön liittyy myös haasteita, jotka voivat muodostua yhteistyötä estäviksi tekijöiksi. Hislop (2009, 183) toteaa yhteisöjen välisessä yhteistyössä yhteisen identiteetin puuttumisen vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen, mikä tekee haasteelliseksi yksilöiden välisten suhteiden rakentumisen, ja vaikuttaa tietoon liittyvien prosessien dynamiikkaan. Miles ym. (2000, 314–317) esittävät yhteistyön esteiksi institutionaalisia tekijöitä, kuten yhteistoiminnan opettelemiseen tarvittavan ajan ja rahan investoinnin. Estäviä tekijöitä voivat olla myös länsimaiseen kulttuuriin liittyvä itseriittoisuus sekä siiloutuminen. Myös Khurana ja Rosenthal (1998, 57) puhuvat kulttuurisista tekijöistä, jotka vaikuttavat näkemykseen yhteistyön merkittävyydestä. Esimerkiksi ideointiprosessissa länsimaalainen toimintatapa painottaa kulttuuria enemmän muodollisuuteen liittyviä tekijöitä. Cummings (1965, 223) puhuu siiloutumisesta ja esittää, miten siiloutuminen muodostaa rakenteellisen esteen, kun eri yksiköt rakentavat ympärilleen suojamuureja. Siiloutuminen ehkäisee tällöin innovatiivisuudelle ja luovuudelle tärkeän ideoiden ja ajatusten sekoittumisen. Miles ym. (2000, 309) puolestaan näkevät, että eri funktioiden välisillä (*cross-functional*) tiimeillä saadaan aikaan jatkuvia innovaatioita, niiden ylittäessä olemassa olevia rajoja ja purkamalla funktionaalisia siiloja.

Haastateltavat eivät nähneet siiloutumisen muodostuvan erityiseksi esteeksi ideointivaiheen yhteistyön rakentumiselle. Haastateltavien esittämien näkemysten taustalla voi kuitenkin tulkita olevan ajatuksen siitä, miten siiloutumista tyypillisesti tapahtuu esimerkiksi tuotannon ja myynnin välillä, jolloin tuotannon esittämät näkemykset saatetaan myynnissä kokea uusia ratkaisuja ja tavoitteita rajoittavina. Myynnin esittämät näkemykset voidaan tuotannossa puolestaan kokea epärealistisina odotuksina. Lokeroitumisen ja yksin puurtamisen ei nähty myöskään tuovan parasta mahdollista lopputulosta, vaan asioita oli avattava myös muille. Eräs informantti painotti miten toimintatavan muutos edellyttää keskusteluita ja uusien toimintamallien etsintää ryhmässä, mutta myös yksilön omien toimintatapojensa tarkastelua. Siiloutumiseen liittyvää ajatusta esittää seuraava informantin näkemys.

”Kyllä me ollaan tällaisesta vanhanaikaisesta siiloutumisesta koettu päästä irti. Sekä organisaation sisällä että myöskin tuolla markkinoilla” (H1)

Siiloutumisen lisäksi myös organisaation rakenteella on vaikutus yhteistyön rakentumiseen. Cummings (1965, 223, 226) esittää aidosti luovan organisaation rakenteiden edellyttävän joustavuutta. Epäinnovatiivisia ovat puolestaan organisaatiot, joissa yksilöiden tehtävien suorittamiseen liittyy vahva erikoistuminen ja osastotason toiminnan arvostaminen, jolloin myös sisäisen yhteistyön puuttuminen nähdään oikeutettuna. Yhteistyöhön liittyvä toimintojen päällekkäisyys ja ongelmanratkaisun kertaaminen nähdään tällöin tehottomuutena, vaikka erikoistietämyksen yhdistäminen ja ideoiden ristipölytys toimivat luovuutta ja innovatiivisuutta edistävinä tekijöinä. Yhteistyön uudelleen muotoutumisen tarpeesta puhuivat erityisesti ne informantit, jotka työskentelivät organisaatioissa, joiden rakenteissa oli tehty muutoksia muutaman viime vuoden aikana. Useimmat muutoksessa mukana olleet informantit näkivät muutosten vaikuttavan yhteistyöhön ja toimintatapoihin, jolloin ne oli käytännössä rakennettava uudelleen. Informantit tarkastelivat rakenteellisia tekijöitä erityisesti poikkifunktionaalisten tiimien toiminnan kautta, jolloin organisaation rakenteellisten muutosten nähtiin vaikuttavan myös tiimien toimintaan. Yhteistyö nähtiin kuitenkin tahtotilana, jolloin myös poikkifunktionaalisten tiimien toimintaedellytykset haluttiin varmistaa. Ajallisesti uusien yhteistyötapojen muotoutumisen kuvattiin vaativan aikaa ja edellyttävän myös osallistujien myönteistä suhtautumista. Kahden haastateltavan kommentteista on tulkittavissa, miten yhteistyön uudelleen muotoutuminen on aikaa vaativa prosessi erityisesti silloin kun erilaisia toimintatapoja ja toimintakulttuuria toteuttaneet organisaatiot yhdistetään. Yhteistyön rakenteellisiin tekijöihin liittyviä haasteita kuvaavat seuraavat informanttien kommentit.

...[organisaation rakenteellinen muutos] Tiedetään osa-alueita ja jotakin vanhaa tapaa, mutta se ei ole kirkastunut että missä se fokus on. Me ollaan oltu niin vähän aikaa, että on vaikea sanoa. Joka tapauksessa me ollaan uudessa maailmassa aika paljon, se on sitä niin kuin tuntemattomaan menoa. (H2)

“Integraatio, eletään vieläkin hiukan sitä vaihetta, eli kaikki ei ole vielä ihan selvää...onhan ne erilaisia [toimintatavat] ...pitkä historia, ihan selvä että tapa toimia ei ole samanlainen.” (H6)

Useat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, miten rakenteellisia muutoksia ei ole mahdollista välttää. Toisaalta niiden nähtiin myös mahdollistavan uusien yhteistyötapojen ja ajatusten hyödyntäminen. Rakenteisiin liittyvän muutoksen ja yhteistyön merkityksen eräs haastateltava näki vaikuttavan positiivisesti, ja kuvasi sitä seuraavasti.

”Meillä on kyllä muutosta ollut. Mä tykkään kyllä henk.kohtaisesti tämmöisestä toimintatavasta, että otetaan määrätyn väliajoin legot pois tuolta päästä, heitetään pöydälle ja kasataan ne uudelleen. Nähdään, että kuin yksinkertaisista asioista saadaan ihan erilaisia näkökantoja, samasta asiasta tulee ihan todella paljon erilaisia ajatuksia.” (H1)

Organisaation rakenteen lisäksi myös sen koko vaikuttaa innovaatioita edistävästi tai estävästi. Pienien organisaatioiden ketteruus edistää innovaatioita, isommissa organisaatioissa innovointia estää muuttuvan toimintaympäristön edellyttämät rakenteelliset muutokset, jotka ovat haasteellisia (West & Richter, 2008 230). Useimmat haastateltavat puhuivat organisaation koon ja ideoinnin välisestä yhteydestä. Pienen koon haastateltavat näkivät yhteistyötä ja asioiden käsittelyä edistävänä asiana. Tuotekehitysprosessien eräs haastateltava kuvasi kevyenä ja nopeana, koska päätöksiä oli mahdollista tehdä paikallisella tasolla. Organisaation koko ei kuitenkaan ollut informanttien näkemyksiä erottava tekijä, vaan myös ne haastateltavat, jotka työskentelivät suurimmassa kohdeorganisaatioissa, kuvasivat tuotekehitysprosessissa tapahtuvaa yhteistyötä sujuvana. Sisäisen yhteistyön toimivuuteen tuotekehitysprojekteissa voikin tulkita vaikuttavan organisaation koon lisäksi myös rakenteisiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä hyödynnettävien prosessien toimivuuden.

Ulkoinen yhteistyö

Sisäisen yhteistyön lisäksi haastatteluissa nousi esille myös ulkoisen yhteistyön merkitys, johon haastateltavat kuvasivat liittyvän erityisesti yhteistyön asiakkaiden kanssa. Myös

kilpailijoiden kanssa nähtiin tapahtuvan yhteistyötä, jolloin informantit kuvasivat osaamisen vaihtoon liittyviä mahdollisuuksia. Ulkoisen yhteistyön kuvattiin liittyvän myös tilanteisiin, joissa tuotekehityshankkeen edistämiseksi tarvittiin organisaation ulkopuolista osaamista. Näiden näkemysten voi tulkita yhdistyvän Florénin ja Frishammarin (2012, 22) kuvaukseen siitä, miten innovaatioprosessin alkuvaihetta sosiaalisen verkoston näkökulmasta tarkasteltaessa, organisaation ulkopuolinen yhteistyö tarjoaa ainetlaatuista tietoa, jolla uusien ideoiden ja konseptien luomista ja kehittämistä voidaan tukea.

Ulkopuolisen tiedon hyödyntämiseen voi liittyä kuitenkin haasteita. Hippel (1988, 119) esittää organisaatioiden tuotekehitysosastoilla toimivien henkilöiden epäilevän suhtautumisen organisaation ulkopuolelta tuleviin näkemyksiin estävän ideoiden hyödyntämistä. Varaukselliseen suhtautumiseen voivat vaikuttaa myös tuotekehitysosastoilla työskentelevien henkilöiden talon sisällä hankittu osaaminen ja palkitsemiseen liittyvät käytänteet. Useimmat haastateltavat näkivät tuotekehitysprojekteissa toimivien yksilöiden tehtäväkuvien vaikuttavan siihen, miten kiinteästi he toimivat osana tuotekehitysrhmää. Muutamat informantit näkivät tuotekehitysrhmien jäsenien olevan vaihtuvia ja projektin tarpeen mukaan määräytyviä. Lähes kaikki haastateltavat esittivät samansuuntaisen näkemyksen siitä, miten tuotekehitykseen osallistuvat eivät ole muista toimijoista erottautumaan pyrkivä ryhmä, vaan ennemminkin osa kokonaisuutta, joka yhdessä muiden toimijoiden kanssa mahdollistaa uuden tai olemassa olevan tuotteen kehittämiseen tarvittavan ideoinnin.

Organisaatioiden ulkopuolisten resurssien käyttöön liittyy käsite avoimesta innovaatiosta (*open innovation*). Käytännössä käsite sisältää ajatusmallin siitä, että kaikki osaaminen ei voi olla pelkästään yhden yrityksen sisällä, eikä kaikkien ideoiden ole mahdollista tulla vain yhden organisaation sisältä. Organisatoristen innovaatioiden syntymiseksi onkin osattava tehdä yhteistyötä ja kyettävä koordinoimaan työtä yli tehtävärajojen. (Chesbrough 2006, 10–15; Apilo ym. 2007, 46.) Chesbrough (2006, 52) jatkaa, miten tiedon jakaminen muodostaa uusia mahdollisuuksia, jolloin yrityksen ei tarvitse keksiä kaikkea tietotaitoa itse, vaan menestymisen mahdollistaa ulkoisen ja sisäisen tietotaidon luova yhdistäminen uudella ja erilaisella tavalla. Yritysten olisi siten tehtävä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, ja hyödynnettävä sekä ulkoisia että sisäisiä ideoita (Seeck 2012, 256, 268).

Florén ja Frishammar (2012, 26) esittävät, miten yhteistyö kilpailijoiden kanssa vähentää erityisesti teknologiaan liittyviä riskejä innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa organisaation ulkoista yhteistyötä kuvattiin toimintatapana, jossa kumppanien, kuten esimerkiksi kilpailijan kanssa neuvoteltiin ammattitaidon vaihdosta tuotteen valmistukseen liittyen. Informantit kuvasivat toimintamallin toimivana ja näkivät sen mahdollistavan myös sellaisten tuotekehityshankkeiden toteuttamisen, jotka

omassa organisaatiossa olivat haasteellisia toteuttaa tai olisivat vaatineet merkittäviä investointeja.

Ulkopuolisen yhteistyön muutamit haastateltavat liittivät tuotekehityshankkeisiin, joissa erikoisosaaminen varmistettiin organisaation ulkopuolista resurssia hyödyntämällä. Tarkoituksenmukaisena ei nähty erikoisosaamisen hankkimista omaan organisaatioon, koska tarvetta kuvattiin esiintyvän vain satunnaisesti ja osaamistarpeet vaihtelivat meneillään olevan tuotekehityshankkeen mukaan. Eräät informantit kuvasivat ulkopuolisen asiantuntijan osallistuvan myös organisaation sisäisen tuotekehitysryhmän toimintaan. Merkittävänä ulkopuolisen tietotaidon vaikutus nähtiin erityisesti tuotteen valmistukseen, vaihtoehtoisten materiaalien käytettävyyteen sekä kustannuksiin liittyvissä tarkasteluissa.

Eräs haastateltava kuvasi ulkopuolisen yhteistyön rakentumista tuotekehitysprojekteissa, joissa asiakkaan tilaaman tuotteen ideointiin ja kehittelyyn osallistui useampi toimija. Useamman toimijan yhteistyön informantti esitti olevan tyypillistä erityisesti silloin, kun kyse oli asiakkaalle tarkoin räätälöidystä tuotteesta. Projektin toimivuus edellytti informantin mukaan yhteistyötä, jossa eri toimijoilla oli omat roolinsa ja selkeästi määritellyt vastualueet. Lisäksi projektin onnistuminen oli riippuvainen myös toimijoiden välisen yhteistyön toteutuksesta sekä aikatauluihin liittyvistä tekijöistä.

Yksi ulkopuolisen yhteistyön muoto on avoin innovaatio. Chesbrough (2006, 56) esittää, miten avoimessa innovaatiossa asiakkailla oleva tieto voi olla merkittävää. Vaativat asiakkaat asettavat tuotteille ja palveluille korkeita vaatimuksia, ja pyrkivät muodostamaan yrityksen tarjonnasta uusia yhdistelmiä. Asiakkaista tulee tällöin innovaattoreita. Nämä asiakkaat myös käyttävät tuotteita poikkeavalla tavalla, jolloin kokemusten kautta muodostuu uutta tietoa. Avoimen innovaation yrityksissä asiakkaat halutaan mukaan innovaatioprosessiin sekä kumppaneina että toimijoina (*coproducer*). Avoimen innovaation muodoista puhuttiin useissa haastatteluissa. Asiakkailta ja markkinoilta saatavilla ideoilla nähtiin olevan merkittävä rooli ideoiden lähteenä. Ideoiden nähtiin tukevan myös tuotekehitykseen liittyvien tarpeiden arviointia.

“Sitten me saadaan tällaisia asiakasinnovaatioita, ja niitä on sitten kanssa aika laidasta laitaan...ne ovat hyviä siinä mielessä, että maailma ei ole valmis, aina tulee tulee seuraavia sukupolvia ja erilaisia asioita.” (H4)

“...sitten on myös erilaisia kyselyitä erilaisissa kanavissa vähän kokoajan vetämässä.” (H3)

Hippel (1988, 107) nimittää innovaattoreina toimivia asiakkaita termillä johtava käyttäjä (*lead user*). Nämä asiakkaat edustavat näkemystä tulevaisuudesta, jota tavalliset käyttäjät eivät vielä tiedosta. Varsinkin nopeasti kehittyvillä aloilla johtavilla käyttäjillä on

merkittävä vaikutus tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, ja he myös haluavat osallistua ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimuksessa nousi esille, miten yrityksissä asiakailta saatavat ideat liittyivät asiakkaiden osallistumiseen tuotekehityksen edellyttämään ideointiin. Hippelin (1988) luoma käsite johtavasta käyttäjästä onkin osittain yhdistettävissä muutamien informanttien kuvauksiin siitä, miten erityisesti asiakaskohtaisesti räätälöitävien tuotteiden kehittämisessä merkittävä tekijä on asiakkaan esittämät määritykset tuotteen rakenteeseen tai toiminnallisuuteen liittyen.

Yrityksen innovaatioprosessin alkupään tehtäviin kuuluvassa ideoinnissa johtavan käyttäjän kanssa tehtävä yhteiskehittäminen edellyttää molemminpuolista luottamusta. Pelkona voi olla ideoiden siirtyminen kilpailijoille asiakkaan kanssa tehtävän yhteisen ideoinnin seurauksena. (Apilo ym. 2007, 147.) Haastateltavat eivät nähneet asiakkaan kanssa tehtävässä yhteistyössä riskejä, jotka olisivat liittyneet osaamisen tai tuoteidean siirtymiseen kilpailijan käyttöön. Merkittävämpänä riskinä nähtiin asiakkaalle räätälöidyn tuoteprojektin keskeytyminen ja asiakkaan projektista vetäytyminen. Kilpailun merkitys tiedostettiin ja sen nähtiin edellyttävän panostusta ideoiden tuottamiseen ja uusien tuotteiden kehittelyyn. Avointa suhtautumista kilpailijoihin kuvaa erään haastateltavan näkemys siitä, että kilpailijoihin ei suhtauduta kovin mustasukkaisesti.

Innovaatioprosessin alkupää voi olla yllättävänkin avoin, jolloin avoimuus rakentuu ulkopuolisten toimijoiden kanssa, kuten esimerkiksi merkittävimpien asiakkaiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Asiakkaat voivat osallistua tuoteideoiden sekä konseptien kehittelyyn, joka mahdollistaa uusien ja monipuolisten näkökulmien hyödyntämisen. Yhteistyön edellytyksenä on asiakkaan tarpeiden tiedostaminen. (Florén & Frishammar 2012, 25.) Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen merkittävyys nousi haastattelussa esille. Ideoinnin ja tuotekehittelyn nähtiin lähtevän asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja niihin vastaamisesta. Kuten eräs haastateltava esitti, kaiken toiminnan on liityttävä asiakkaan tarpeeseen ja sen ratkaisemiseen. Asiakkaiden antamalla kommentilla kuvattiin olevan tärkeä merkitys. Eräs haastateltava kuvasi, miten asiakkaan kanssa tapahtuvassa yhteistyössä tärkeää on myös asiakaspuolen sitoutuminen. Sitoutumisen lisäksi informantti näki tärkeänä, että asiakkaan puolelta kyettäisiin esittämään mahdollisimman laajoja näkökulmia tuotekehitysprojektin tukemiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti, että asiakkaan puolelta useampien funktioiden, kuten esimerkiksi myynnin, markkinoinnin ja tuotannon edustajien pitäisi osallistua projektihankkeeseen. Tätä näkemystään informantti kuvaa seuraavasti.

”Toivottaisiin, että saisimme asiakkaan puolelta mahdollisimman laajan vastapalvelin...niin silloin meillä olisi mahdollisuus saada mielipiteitä, joka ohjaa nimenomaan sitä innovatiivisuutta.” (H8)

Haastatteluiden perusteella on mahdollista tulkita, miten asiakkaiden osallistuminen tuotekehitysprojektiin voi olla myös ideointia ja innovatiivisuutta rajoittava tekijä. Tällöin asiakkaan määrittämien tuotteen ominaisuuksien tai yhteistyöhön liittyvien toimintatapojen nähtiin rajoittavan toimittajan mahdollisuuksia tuotekehittelyyn ja innovointiin. Useat informantit olivat yksimielisiä siitä, miten erityisesti aikatauluihin ja tuotteen tekniin vaatimuksiin liittyvät asiat rajoittivat mahdollisuuksia ideointiin.

”...kyllä se aika pitkälle lähtee teknisten asioiden yhdistämisestä, eli mitä tähän voidaan tehdä ja mitä ei, eli aika paljon se pyörii teknisten asioiden ympärillä. (H8)

Tässä luvussa käsiteltiin sosiaalisen työympäristön merkitystä innovaatioprosessin ideointivaiheessa. Luvussa tarkasteltiin luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka nousivat keskeisiksi tutkimuksen aineistossa. Voidaankin todeta, että työympäristöllä, sosiaalisellakin, on merkitystä ideoiden ja innovaatioiden rakentumiseen. Ideoiden syntymiseen voidaan siten vaikuttaa johtamisella, resursoinnilla, kulttuurilla ja yhteistyöllä. Seuraavassa luvussa nämä tutkimuksen keskeiset löydökset kuvataan tutkimuksen yhteenvedona.

6 LOPUKSI

Tässä luvussa esitetään yhteenvetona tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastataan tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen alakysymyksiin vastaamalla saatiin vastaus myös tutkimukselle asetettuun tutkimusongelmaan. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitetään tutkijan pohdintoja jatkotutkimusaiheiksi.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa uusien tuotteiden kehittämiseen ja tuotekehitykseen osallistuvaa henkilöä viidessä tuotantoyrityksessä. Tutkimus kohdentui haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin näkemyksiin sosiaalisen työympäristön luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä, sekä innovaatioprosessin ideointivaiheen vaiheiden rakentumisesta.

6.1 Johtopäätökset

Yritysten tuoteinnovaatioiden onnistuminen on riippuvainen useista eri tekijöistä, kuten tuotteeseen liittyvistä ominaisuuksista, yrityksen tuotekehitysprosessista, yrityksen strategiasta, markkinoista sekä organisaatiokulttuuriin liittyvistä tekijöistä. (Dul & Ceylan 2014, 1254). Mielikuva tuotannollisen yrityksen innovaatioista on usein teknologiapainotteinen, jonka nähdään mahdollistavan koko toimialaa koskevan muutoksen. Teknologian lisäksi innovaatioprosessiin liittyy myös organisatoriseen luovuuteen liittyviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuikin näihin tekijöihin, jolloin tutkimuksen tutkimusongelmaksi määriteltiin: *Miten sosiaalinen työympäristö vaikuttaa innovaatioprosessin ideointivaiheeseen tutkimuksen kohdeorganisaatioissa?*

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää *Mitkä ovat sosiaalisen työympäristön keskeiset tekijät ideointivaiheessa tuotantoyrityksessä?* Tutkimuksessa sosiaalista työympäristöä tarkasteltiin organisatoriseen luovuuteen liittyvien tekijöiden kautta. Teemahaastattelussa haastateltavat kertoivat subjektiivisia näkemyksiään sosiaaliseen työympäristöön liittyvistä tekijöistä, ja vastauksista tutkija teki tulkintoja teoreettisia viitekehyksiä hyödyntämällä. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousi esille teemoja, jotka yhdistyvät Koenin ym. (2012) esittämään näkemykseen *johtamisen, resursoinnin, organisaatiokulttuurin* sekä *yhteistyön* merkityksestä innovaatioprosessin ideointivaiheessa. Näiden tekijöiden voi todeta yhdistyvän myös Amabilen (1988; 1998), Amabile ym. (1996) sekä Andriopouloksen (2001) esittämiin näkemyksiin sosiaalisen työympäristön organisatoriseen luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Sosiaalinen työympäristö käsitteenä oli haastateltaville osin vieras, joten siihen liittyvien tekijöiden esittäminen koettiin hieman haastavaksi. Tutkija avasi käsiteltävää teemaa

muutamilla asiaan orientoivilla näkökulmilla, jonka jälkeen haastateltavat pystyivät kuvaamaan näkemyksiään teemahaastattelun menetelmin. Teemahaastattelun soveltuvuus tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseksi osoittautui toimivaksi, jolloin haastateltavien oli mahdollista kuvata tekijöitä vapaamuotoisesti, ja tutkijan tehtäväksi jäi aihepiiriin johdattelu.

Haastatellut puhuivat johtajan kyvystä visiointiin. *Johtamisessa* visionti koettiin tärkeäksi toiminnan suuntaa sekä tehtävien painopisteitä ohjaavaaksi tekijäksi. Visio näyttäytyi haastateltavien puheissa arkijohtamisen peruskivenä, jonka avulla työntekijöille kyettiin luomaan näkemys tulevaisuudesta. Arkijohtamisen muutamit haastateltavat kuvasivat olevan esimerkiksi johdon jalkautumista työntekijöiden pariin, kiinnostuksen osoittamista sekä tuen antamista. Visionnin voi tulkita siten yhdistyvän osallistuvaan johtamiseen.

Osallistuvaa johtamista informantit kuvasivat johdon näkyvyytenä erityisesti uusien tuotteiden kehitysprojekteissa, jolloin päätökset etenemisestä (*go/no-go*) olivat johdon linjaamia. Johdon nähtiin myös sitoutuvan tehtyihin päätöksiin ja kantavan niistä vastuun. Vastuun kantaminen nähtiin positiivisena asiana, joka mahdollisti tuotekehitysprojekteissa mukana olevien henkilöiden keskittymisen projektin etenemiseen ja siihen liittyvien vaiheiden työstämiseen. Osallistuva johtaminen liittyi haastateltavien kommentissa myös omistajan “kasvollisuuteen”. Kasvollisuus tarkoitti informanttien näkemyksissä esimerkiksi yrityksen ja omistajien nimen välistä yhteyttä. Kasvollisuus liitettiin myös näkemyksiin johdon näkyvyydestä sekä yrityksen omistusrakenteesta. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut yrityksen omistusrakenteen peilaaminen organisatoriseen luovuuteen, empiirisen aineiston perusteella on mahdollista esittää tulkinta perheyrietyksen ja omistajien näkyvän osallistumisen positiivisesta vaikutuksesta organisatorista luovuutta tukevana tekijänä. Tulkinnan voidaan ainakin jossakin määrin nähdä pätevän myös tämän tutkimuksen ulkopuolella, vaikka tekijöiden välille ei tämän tutkimuksen perusteella kiistatonta yhteyttä olekaan mahdollista esittää.

Osallistuvan johtamisen nähtiin liittyvän myös johtajan tai esimiehen kykyyn tehokkaiden ryhmien muodostamiseksi. Uusien tuotteiden ideoinnin ja kehittämisen kuvattiin edellyttävän monipuolisen osaamisen lisäksi myös riittävän syvää osaamista, jolloin esimiehen on ryhmää muodostaessaan huomioitava sekä projektin tarpeet että organisaatiossa oleva osaaminen. Tuoteinnovaatioiden kehitysprojekteissa tiimin vetäjän tai funktion esimiehen kuvattiin toimivan siten sekä mahdollisuuksien rakentajana että ryhmän toimintaa kontrolloivana “moottorina”. Informanttien esittämiä kuvauksia johtamisen merkityksestä tuotekehitysprojektissa on mahdollista tulkita niin, että myös projektiryhmän vetäjältä edellytetään kykyä erilaisten johtamistyylien käyttöön. Haastattelussa korostui näkemys siitä, miten ideointivaiheessa johtamiselta edellytetään kannustamista ja rohkaisua, ideointiprosessin myöhempien vaiheiden painottaessa enemmän rakenteellisesti jäsentyneiden prosessien hyödyntämistä.

Andriopoulos (2001) käsittelee *resursseja* osittain johtamisesta erillisenä tekijänä. Koen ym. (2012) puolestaan tarkastelevat resursseja osana ideointivaiheen “moottoria”, yhdessä johtamisen ja organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden kanssa. Useimmat informantit puhuivat riittävän resursoinnin merkityksestä. Haastavana kuvattiin erityisesti tilanteet, jotka edellyttivät ideointia ja innovointia, mutta käytännössä käytettävissä oleva aika nähtiin riittämättömänä. Haastateltavat puhuivat siitä, miten innovointia ei ole mahdollista aikatauluttaa, vaan luovat ideat ja innovointi syntyvät ajasta ja paikasta riippumattomina. Ajallinen riippumattomuus edellyttää käytännössä organisaation toimintamallien joustavuutta. Joustavuus nähtiin kaksisuuntaisena, jolloin joustavuus ilmeni sekä työnantajan että työntekijän toimintana. Luovuutta edistävänä tekijänä haastateltavat pitivät erityisesti työajan käyttöön liittyviä joustavia toimintamalleja. Joustavan työajan käytön ei nähty liittyvän suoranaisesti resursointiin vaikuttaviin tekijöihin, vaan edistävän luovuutta ja ideointia edellyttävien ratkaisujen ja ahaa-ideoiden rakentumista.

”...joustavilla peilisäännöillä, ja sitten me halutaan edesauttaa oma-aloitteisuutta ja proaktiivisuutta. Ja niitä kun lanseeraa ihan systemaattisesti, niin ne sekä motivoi ihmisiä että tuo tuloksia.” (H2)

Organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä haastateltavat kuvasit osittain päällekkäisinä organisaatioilmapiiriin liittyvien tekijöiden kanssa. Haastateltavat nostivat esille vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkityksen, kollegoiden osaamisen arvostamisen sekä turvallisuuden tunteen. Tärkeinä tekijöinä kuvattiin olevan myös kokeiluun rohkaisevan toimintavan sekä organisaation sisäisen palautteen.

Haastateltavien esittämiä näkemyksiä vuorovaikutuksesta voidaan lähestyä tarkastelemalla sitä kommunikaation avoimuutena, mukanaolona sekä kokeilunvapautena. Näillä tekijöillä kuvattiin olevan myös ideoiden kumuloitumista edistävä vaikutus. Useimmat informantit näkivät tärkeänä organisaation eri tasoilta kerättävien ideoiden merkityksen, jotka edistivät monipuolisten näkökulmien rakentumista. Vuorovaikutukseen liitettiin myös kyky kuunnella.

Palautteen antamista ei nähty pelkästään johdon suunnalta tulevaksi, vaan liittyvän myös kollegoiden ja funktioiden väliseen toimintaan. Palautteen antamista kuvattiin osittain haasteellisena, vaikka työyhteistön jäsenten taustojen tuntemisen ja pitkäaikaisten työsuhteiden koettiin sitä helpottavan. Haastateltavien näkemykset palautteen merkityksestä kuvaavat myös havaintoja siitä, miten ideointia edistää organisaatiokulttuuri, jossa kokeilu on sallittua ilman pelkoa syyllistämisestä. Informanttien kuvauksista on mahdollista tulkita, miten kokeiluun kannustavan organisaatiokulttuurin avulla voidaan edistää uusien ratkaisujen luomista, sekä haastaa työntekijöitä suunnittelusta konkreettisten asioiden tekemiseen. Haastateltavien näkemyksistä heijastuu siten kokeilukulttuuriin liittyviä tekijöitä, jolloin uutta luodaan käytännönläheiseen tekemiseen kannustamalla.

Käytännönläheisyyttä edustaa esimerkiksi tuotantoyritysten ideointiprosessiin liittyvien prototyypin avulla tapahtuva kehittäminen. Tällöin kokeileminen ideointiprosessin aikana auttaa esille tulleiden ongelmien ratkaisemisessa, avaa uusia ajattelumalleja sekä vie prosessia eteenpäin onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilukulttuuria voidaan edistää kokeiluinnoituutta ja -osaamista tukemalla. Haastateltavien näkemykset kokeilukulttuurista kiteytyvät seuraaviin kommentteihin.

”...se mitä me täällä tehdään tosi paljon, on se, että me tehdään jonkinlainen sellainen prototyyppi...” (H4)

”Herkästi ensimmäinen vaihe voi olla, että rakennetaan proto seuraavaan kokoukseen meidän asentajien avulla, jotakin käytännön läheistä, että voidaan kokeilla tai nähdä vähän.” (H5)

”Eliikkä voin tehdä ne ideat ihan protoon asti ennen kuin kukaan kysyy, että mitä sinä teet... Jos sinulla on jonkinlainen idea niin ei siihen tarvita mitään byrokratiaa... voit tehdä sellaisen kokeilun, että ”hei”, tämän voisikin tehdä näin.” (H7)

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös siihen liittyvinä rakenteellisina ominaisuuksina, jolloin rajoitetut tehtäväkuvat, hierarkkinen rakenne sekä tuottavuutta painottavat tavoitteet toimivat ideointia estävinä tekijöinä. Empiirisen aineiston perusteella on mahdollista todeta, miten organisaatorakenteiden nähtiin olevan matalia, ja tarkasti määriteltyjen tehtäväkuvien sijaan tärkeämpänä kuvattiin olevan yksilöiden mahdollisuus oma-aloitteiseen toimintaan. Haastateltavien vastauksissa onkin siten tulkittavissa näkemyksiä työn ja tekijän yhteensopimisen merkityksestä. Haastateltavat tarkastelivat organisaatiokulttuuria omien tehtävä- ja vastualueidensa kautta, jolloin näkemykset heijastelivat tuonnollisen yrityksen toimintaan liittyviä ominaispiirteitä. Tuotannollisessa yrityksessä ideoinnin kohteena on tyypillisesti fyysiseen tuotteeseen liittyvät ominaisuudet, joiden kehittäminen edellyttää ainakin jossakin määrin myös tutkimus- ja kehittämisosaston olemassaoloa. Tutkimuksen perusteella on kuitenkin mahdollista todeta, että tutkimusta ja kehittämistä ei nähty muiden funktioiden toiminnasta irrallisina, vaan rakentuvan yhteistyötä hyödyntävään toimintatapaan.

Innovaatioihin liittyvän vuorovaikutuksen ja *yhteistyön* merkitys tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Kuten Hislop (2009, 115) mainitsee, innovaatioprosessista on tullut yhä vuorovaikutteisempi, joka edellyttää jatkuvaa ja toistuvaa vuorovaikutusta, sekä organisaation sisäisten että ulkoisten toimijoiden välillä. Haastateltavat puhuivat siitä, miten ideointi ja niistä jalostuvat tuotteet edellyttävät erityisesti organisaation sisäistä, eri funktioiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä. Haastateltavien kuvaukset yhteistyön muodoista liittyivät siten erityisesti poikkifunktionaalista yhteistyötä kuvaavaan toimintamalliin,

jossa keskeisenä nähdään kyky organisaatorajat ylittävään toimintaan sekä muiden toimijoiden roolin ymmärtäminen. Empiirisestä aineistosta on siten tulkittavissa teorioiden esittämä näkemys poikkifunktionaalisen toiminnan merkityksestä tuotekehitykselle.

Sisäisen yhteistyön nähtiin edellyttävän tehokasta kommunikaatiojärjestelmää, joka varmistaa tiedon käytettävyyttä eri toimijoiden välillä. Sähköisten kanavien lisäksi haastateltavat pitivät tärkeinä kasvokkain käytäviä keskusteluita, sekä esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Sisäisen yhteistyön lisäksi asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö koettiin tärkeäksi, erityisesti silloin kun tuote oli kohdennettu räätälöidysti asiakkaan tarpeisiin. Haastateltavat kuvasivat, miten tuotekehitystä tehtiin asiakastarpeet ja markkinat huomioiden, jolloin asiakkailta saatavat ideat ja palautteet koettiin merkittäviksi. Tämä haastateltavien näkemys kuvaa avoimeen innovaatioon liittyvää toimintamallia. Käsitteestä johtava käyttäjä haastateltavat eivät varsinaisesti puhuneet, vaikka kommentaista onkin mahdollista tulkita, miten potentiaaliset asiakkaat nähtiin tulevaisuuden tarpeita ennakoivina ideoiden ja innovaatioiden lähteinä.

Useimpien informanttien näkemyksissä korostui, miten yhteistyö edistää ideointiprosessia ja toimii ”liimana” organisatorisen luovuuden rakentumisessa. Ideointiprosessissa organisatorinen luovuus mahdollistaa organisaatioiden sosiaalisissa rakenteissa toimivien yksilöiden yhteistyön tuloksena hyödyllisten ja ominaisuuksiltaan omaperäisten tuotteiden, palveluiden, ideoiden, toimintamallien sekä prosessien luomisen. (ks. Woodman ym. 1993, 293.) Tutkimuksen tulokset kertovat siitä, miten yhteistyön nähtiin siirtävän tietoa organisaation sisällä, jolloin seurauksena voi olla uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyminen.

Yhteistyöhön liittyy myös haasteita ja sen onnistuminen edellyttää muun muassa luottamusta yrityksen oikeudenmukaiseen toimintaan. Yhteistyön esteeksi voi puolestaan muodostua johdon haluttomuus investoida rahaa ja aikaa, funktionaalinen siiloutuminen tai toimijoiden itseriittoisuus. Haastatteluissa korostui näkemys siitä, että silloin kun tietoa erilaisista asioista on saatavilla, ja ihmiset keskustelevat ja toimivat yhdessä, uusien ideoiden ilmaantumiselle on suuremmat todennäköisyydet, kuin tilanteessa, jossa tiedon käytettävyyttä rajoitettaisiin. Haastateltavien kuvaukset yhdistyvät Porasmaan (2016) väitöskirjassaan esittämiin näkemyksiin siitä, miten kokonaisuuden rakentuminen edellyttää osastojen välistä yhteistyötä, tiedon vaihtoa, yhteisiä tavoitteista sekä johdon sitoutumista. Tärkeänä yhteistyötä tukevana tekijänä Porasmaa esittää olevan myös toisilla organisaatioitasoilla toimivien henkilöiden toiminnan vaikuttimien tiedostamisen ja yksilöiden tuntemisen.

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa alakysymyksessä tarkasteltiin *Mitkä ovat ideointiprosessin vaiheet kohdeorganisaatioissa?* ja *Millaisia ovat haastateltavien näkemykset ideointivaiheen edellytyksistä ja esteistä?* Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, miten ideointivaiheen nähtiin olevan yhdistelmä vapaata ideointia, erilaisten

näkökulmien hyödyntämistä sekä systemaattista ideoiden prosessointia projektinhallinnan työkaluja apuna käyttäen. Ideoiden systemaattisen tarkastelun nähtiin liittyvän myös laatu- ja johtamisjärjestelmiin, jotka edellyttivät informaation tallentamista. Ideointiprosessin aikana tallennettua tietoa pidettiin hyödyllisenä, koska se mahdollisti aikaisemmin esitettyihin ideoihin palaamisen ja niiden sisältämän tiedon hyödyntämisen. Kaavamaisuuden ei kuitenkaan nähty muodostuvan ideoiden etenemisen esteeksi, vaan tarpeen mukaan käsittelyä oli mahdollista keventää, ja ideoiden sujuva eteneminen siten varmistaa. Erityisesti ideointivaiheen alussa tärkeänä pidettiin ideoiden määrää, jolloin niiden arvioinnissa pyrittiin välttämään liiallista kriittisyyttä. Haastateltavat tiedostivat, miten runsaastakin aineistosta innovaatioprosessin seuraavaan vaiheeseen etenee kuitenkin vain murto-osa. Haastateltavat esittivät myös näkemyksen siitä, miten vähäinen ideoiden määrä kasvattaa niihin liittyvää odotusarvoa.

Haastateltavien näkemykset innovaatioprosessin alkupään vaiheista ovat yhdistettävissä Koenin ym. (2012) esittämään kuvaukseen prosessin alkupään kolmesta päätekijästä, jotka liittyvät *mahdollisuuksien tunnistamiseen ja analysointiin, ideoiden synnyttämiseen ja valintaan sekä konseptointiin ja teknologian kehittämiseen*.

Mahdollisuuksien tunnistamisen haastateltavat näkivät liittyvän liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mutta edellyttävän myös teknologisten mahdollisuuksien huomioimista. Liiketoiminnallisten tavoitteiden ajureina kuvattiin olevan erityisesti asiakastarpeisiin vastaaminen. Asiakkaan prosessien ymmärtäminen ja niihin ratkaisujen tarjoaminen nähtiin olevan koko ideointiprosessin lähtökohta. Tuotantoyrityksessä käytettävä teknologia nähtiin tuotannontekijänä, joka oli huomioitava mahdollisuuksien tunnistamisessa ja analysoinnissa. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden analysointi kuvattiin siten osittain päällekkäisinä tekijöinä, eikä niiden keskinäinen järjestys ollut vakio. Tämä näkemys yhtyy Koen ym. (2001) mainintaan siitä, miten ideointiprosessin vaiheet eivät etene loogisesti vaan ideointiin liittyy iteratiivisuutta. Analysoinnin nähtiin edellyttävän erityisesti teknologiaan liittyvien tekijöiden tarkastelua, eikä tuoteidean toteuttamista hintatasosta riippumatta nähty liiketoiminnallisesti mahdollisena. Analysointi rakentui myös yrityksen johdon määrittämille strategisille linjauksille sekä tuotekonseptia koskeville tarkasteluille.

Yritykset voivat tavoitella ideoiden tuottamista eri tavoin. Tyypillisiä tapoja ideointiprosessin aloittamiseksi ovat erilaiset ideointipalaverit (*brainstorming*), sekä ideoiden kerääminen koko organisaatiosta, jolloin merkityksellisenä nähdään organisaatiossa olevan potentiaalisen luovuuden hyödyntäminen. (ks. Georgsdottir & Getz s. 172–173.) Ideoiden synnyttämisen useimmat informantit kuvasivat edellyttävän yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Yhteistyön nähtiin rakentuvan erityisesti yrityksen eri toiminnoissa työskentelevien henkilöiden välille, mutta ovien olevan avoinna myös organisaation ulkopuolelta tulevien ideoiden hyödyntämiselle. Tutkimuksessa nousi esille informanttien yhteneväinen näkemys siitä, miten ideointi ei ole vain elitististen organisaation osien

tai tuotekehitysosastolla tapahtuvaa toimintaa, vaan edellyttää koko organisaatiossa esiintyvän osaamisen ja ideointipotentiaalin hyödyntämistä. Empiirisestä aineistosta nousi esille näkemys työntekijöiden ideointiin osallistamisen merkityksestä, jota esimerkiksi erilaisten kanavien, avoimen vuorovaikutuksen ja ideointiin kannustavan kulttuurin avulla oli mahdollista tukea. Haastatteluissa tarkasteltiin myös tuotannossa toimivien henkilöiden roolia ideoinnissa ja tuotekehityksessä. Huolimatta siitä, että tuotannon tehtävänä kuvattiin ensisijaisesti olevan tuotantoon liittyvien tehtävien suorittaminen, tärkeäksi ideointiin ja tuotekehitykseen liittyväksi tekijäksi nähtiin myös tuotannossa tapahtuva tuotantoprosessien kehittäminen. Muutamien haastateltavien kuvauksista on tulkittavissa, miten tärkeää on huomioida, että ideoita ja innovaatioita syntyy myös ”versataan” lattiatasolla. Haastatteluissa esille nousseet kuvaukset henkilöstön osaamisen ja tietotaidon merkityksestä on liitettävissä tarkasteluun yrityksen tuotannontekijöistä. Tässä tutkimuksessa henkilöstön tietotaito, osaaminen ja ideointi nähtiin yhtenä merkittävänä tuotannontekijänä. Tuotannollisessa ympäristössä fyysiset resurssit, kuten koneet, laitteet sekä raaka-aineet ovat keskeisiä tekijöitä lopputuotteessa, mutta ilman henkilöstön osaamisen ja ideointipotentiaalin hyödyntämistä mahdollisuudet tuotekehitykselle sekä uusien tuotteiden ideoinnille voivat jäädä kapea-alaisiksi.

Ideoiden valinnan nähtiin edellyttävän kykyä sekä riskinottoon että liiketoiminnallisen merkittävyyden arviointia. Ideoiden valintaa tukevana tekijänä haastateltavat näkivät yrityksen johdon päätöksiin sitoutumisen, sekä päätöksiä koskevan vastuun kantamisen. Ideoiden valinnan tukena hyödynnettiin erilaisten vaihtoehtojen vertailua, prototyyppien testaamista sekä kustannusrakenteen selvittämistä. Ideoinnin kohdistuessa tuotteisiin konkreettisten mallien, kuten prototyyppien nähtiin erityisesti tukevan idean valintaa. Ideoiden valinnan ei kuvattu kuitenkaan olevan vain yrityksen johdolle kuuluva asia, vaan käytännössä sitä tapahtui myös yksilötasolla, kuten tuoteryhmä- tai kehityspäällikön tekeminä päätöksinä. Yksilötasolla tehtävien valintojen kuvattiin olevan haastavia, ja edellyttävän tyypillisesti konseptitason tarkastelua. Yksilötason valinnoissa haasteeksi saattoi muodostua myös yksilötason näkemys, jolloin idean esittäminen väärälle henkilölle väärään aikaan saattoi johtaa idean hylkäämiseen.

Haastatteluiden perusteella on mahdollista tulkita, miten konseptointi ja teknologian kehittäminen kulkivat taustalla koko ideointiprosessin ajan, jolloin prosessin muissa vaiheissa tehtäviä toimenpiteitä ja päätöksiä arvioitiin näihin tekijöihin liittyen. Näkemykset konseptoinnin keskeisyydestä kuitenkin vaihtelivat. Muutamat haastateltavat esittivät sen olevan keskeinen ja ohjaava tekijä koko ideointiprosessissa, kun taas toiset näkivät konseptoinnin toimivan ideointiprosessin taustalla ja mahdollistavan myös konseptiin kuulumattomien tuotekehitysideoiden työstämisen. Konseptoinnin voikin tämän tutkimuksen perusteella todeta tarkoittavan varsin erilaisia asioita eri yhteyksissä.

Tässä tutkimuksessa organisatoriseen luovuuteen liittyvien tekijöiden vaikutusta innovaatioprosessin ideointivaiheeseen on tarkasteltu empiirisestä aineistosta nousseiden teemojen kautta. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa onkin siten huomioitava, että nämä tekijät eivät takaa innovointia, mutta sen sijaan tekevät sen mahdolliseksi. Innovointi yrityksissä voi liittyä myös eri tekijöihin, kohdistua täysin uuteen tuotteeseen tai olemassa olevien tuotteiden tai tuotekonseptien kehittämiseen. Organisatorisen luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseksi Amabile (1988, 163) korostaakin erityisesti esteiden poistamisen merkityksellisyyttä. Esteiden poistamisen vaikutus voi itse asiassa olla tehokkaampaa, kuin uusien positiivisten tekijöiden kautta tapahtuva ideoinnin ja innovatiivisuuden edistäminen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana voidaan pitää, että tutkija tiedostaa vastuunsa tutkimuksen rehellisyydestä ja noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusta tehdessään tutkijan on noudatettava eettisesti hyväksytyjä periaatteita ja toimittava huolellisesti ja vilpittömästi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt rehellisyyteen ja vilpittömyyteen. Tutkimuksen raportoinnissa on noudatettu hyväksytyä mallia ja tutkimuksen suorittamisessa on noudattu tarkkuutta. Tutkimuksen aineiston tarkka litterointi mahdollisti haastateltavien näkemysten ymmärtämisen ja tutkijan puolueettomuutta osoittavan tulkinnan. Tutkimuksen eettisyys on varmistettu kertomalla tutkimukseen osallistujille tutkimuksen tarkoitus ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkimuksen raportoinnissa haastateltavien anonymiteetti on varmistettu.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija rakentaa tutkimusasetelman ja tekee tutkimuksen tulkinnan. Luotettavuuden arvioinnissa on siksi kiinnitettävä huomioita myös tutkijan objektiivisuuteen sekä puolueettomuuteen. Puolueettomasti toimiva tutkija kykenee ymmärtämään ja kuulemaan informanteja itsenään, eikä tutkijan omat näkemykset vaikuta havainnointiin ja kuulemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Eskola ja Suoranta (1998, 211) puhuvat laadullisen tutkimuksen subjektiivisuudesta (reflektiivisyys), joka tarkoittaa, että tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana ja kyettävä arvioimaan omaa vaikutustaan tutkimuksen tuloksiin. Tutkija pyrki haastattelutilanteissa toimimaan objektiivisesti ja antoi haastateltavien johtaa keskustelua. Tutkimuksen kontekstista ja tutkijan omasta kokemuksesta huolimatta tutkija kykeni tarkastelemaan informanttien esittämiä näkemyksiä objektiivisesti, eikä pyrkinyt suodattamaan informanttien esittämiä kommentteja ja perustamaan niitä omiin kokemuksiinsa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita ja siihen liitetään erilaisia käsityksiä. Luotettavuuden arvioinnissa puhutaan tyypillisesti tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Käytetyt käsitteet ovat muodostuneet määrällisen tutkimuksen keskuudessa, ja siksi niiden käyttöä on kritisoitu laadulliseen tutkimukseen yhdistettynä. (Eskola & Suoranta 1998, 212; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 136.) Luotettavuuden arvioinnissa tutkimusta on tarkasteltava kokonaisuutena, eli sen sisäisenä johdonmukaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140), ja arviointi on liitettävä koko tutkimusprosessiin (Eskola ja Suoranta (1998, 211.) Tutkimusprosessi etenee kokonaisuudessaan hyvin ja systemaattisesti. Tutkimuksen suorittamista tukivat teoreettiset viitekehykset sekä tutkijan mielenkiinnon säilyminen tutkimusaiheeseen ja tutkimuksen suorittamiseen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen eri vaiheet tuntuivat mielenkiintoisilta ja hyödyllisiltä. Pitkäjänteinen ja määrätietoinen työn edistäminen mahdollisti tutkimuksen rakenteellisen jäsentymisen, sekä tutkimuksen keskeisten teemojen tarkastelun.

Tieteelliseen tutkimukseen liittyy vaatimus havaintojen toistettavuudesta. Käytännössä se on kuitenkin haasteellinen, koska ajan kuluessa esimerkiksi yrityksessä tapahtuu muutoksia, jolloin myös tutkimuksen edellytykset muuttuvat. Havaintojen toistettavuus edellyttää sitä, että tutkijan on annettava lukijalle tutkimusraportissaan riittävä määrä tietoa, selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä sekä tutkimusprosessista. Yksityiskohtaisten kuvausten avulla lukijan on mahdollista arvioida miten tutkimuksen havainnot ja niistä tehdyt tulkinnat on tehty. (Koskinen ym. 2005, 258.) Havaintojen toistettavuutta tutkimuksessa on pyritty edistämään esittämällä kuvaukset tutkimuksen kohdeorganisaatioista sekä raportoimaan tutkimuksen suorittaminen niin tarkasti, että toistettavuuden arviointi toisiin konteksteihin on mahdollista. Haastatteluihin liittyvä vuorovaikutustilanne sekä yrityksissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kuitenkin siihen, että tutkimus ei ole toistettavissa täysin samanlaisena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tutkimukseen kohdistuvaa luotettavuus ongelmaa, vaan kuten Koskinen ym. (2005, 257–259) toteavat, erilaiset tulkinnat voivat lisätä ymmärrystä tutkimuskohteesta.

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin tarkasteluun liittyy myös arviointi tutkimuksen sisältämistä virhelähteistä. Virhelähteet pitäisi arvioida ennakkoon ja pyrkiä minimoimaan. (Koskinen ym. 2005, 262.) Haastattelutilanteisiin voi liittyä erilaisia virhelähteitä. Haastattelut liittyvät tiettyyn kontekstiin ja informantin esittämät näkemykset voivat poiketa hänen muissa yhteyksissä muodostamastaan näkemyksistä. Haastatteluihin voi liittyä myös jännitystä, jolla on vaikutusta haastateltavan esittämiin kommentteihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Informanttien esittämät näkemykset ohjasivat haastattelutilanteita, eikä tutkija pyrkinyt ohjaamaan keskustelua niin, että keskusteluun tulleet teemat olisivat olleet kiusallisia haastateltavalle tai sisältäneet liikesalaisuuksiksi tulkittavia tekijöitä. Haastateltaville kerrottiin ennakkoon tutkimuksen teema-alueet, jolloin heidän oli mahdollista pohtia asioita omasta näkökulmastaan.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lisäksi myös tutkimuksen laatua tulisi arvioida. Laadunvalvonnan merkitys korostuu erityisesti tutkimuksissa, joissa aineisto kerätään haastattelemalla. Huolellisesti laaditulla haastattelurungolla sekä haastattelua tukevilla lisäkysymyksillä aineiston keruun laatua voidaan parantaa. Laadukkuutta edistää myös haastattelutallenteiden teknisen toimivuuden varmistaminen sekä tallenteiden nopea käsittely litteroimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185.) Tutkimuksen teemahaastattelurunko muotoutui tutkimuksen alkuvaiheessa. Haastattelurungon laadinnassa hyödynnettiin tutkimuksessa kuvattuja teoreettisia viitekehyksiä, joiden avulla haastattelurungosta oli mahdollista rakentaa tutkimuksen pääteemat jäsentävä kokonaisuus. Haastattelurunko haluttiin pitää suhteellisen väljänä, jotta haastattelutilanteissa informanttien näkemykset tulisivat mahdollisimman hyvin esille. Haastatteluiden toteuttamisessa myös lisäkysymyksiin oli varauduttu. Tutkimuksen laatua paransi haastatteluaineiston sanatarkka litterointi, jonka tutkija suoritti heti haastatteluiden jälkeen. Haastattelut tallennettiin kahdelle tallentimelle. Tallentimien toimivuus osoittautui hyväksi, jolloin informanttien esittämien näkemysten huomioiminen aineistossa varmistui.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 159) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi sisältää myös arvion käytetystä kirjallisuudesta ja sen relevanttiudesta. Tässä tutkimuksessa teoreettisina lähteinä hyödynnettiin klassikkoteoksia, joita edustavat erityisesti Amabilen (1988; 1998) sekä Andriopouloksen (2001) organisatorista luovuutta käsittelevät teoriat ja mallit, sekä innovaatioprosessin alkupäätä kuvaavat Cooperin (1988) ja Koen. ym. (2012) artikkelit. Uudempia artikkeleita hyödynnettiin empiirisen aineiston ja aikaisempien teorioiden yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelussa. Uudempien artikkelien hyödyntäminen tutkimuksen aineiston tulkinnassa tukee tutkimusongelman ajankohtaisuutta, sekä osoittaa empiirisen tutkimuksen tarpeellisuutta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yritysten kyky luovaan ja innovatiiviseen toimintaan vaikuttaa menestykseen myös tulevaisuudessa. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää yritykseltä joustavuutta sekä luovuuden ja osaamisen ainutlaatuista hyödyntämistä. Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kohdistuvan tarkastelun voikin esittää säilyvän merkittävänä tutkimusten aihepiireinä ja mielenkiinnon kohteina. Teorioiden ymmärtäminen ja niiden kehittäminen tarvitsevat tuekseen empiiristä tutkimusta, jota tämäkin tutkimus osaltaan rakentaa. Innovointiin liittyvinä haasteina eivät tulevaisuudessa todennäköisesti olekaan teknologiset asiat, vaan se, miten ajattelua ja ideointia voidaan organisaatioissa kehittää.

Tässä tutkimuksessa luovuutta ja innovatiivisuutta tarkasteltiin melko laajasti. Tämä näyttäytyi myös tutkimuksen haasteena. Empiirinen aineisto tarjosi mahdollisuuksia

myös muihin kuin tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimuksen aineistossa puhuttiin esimerkiksi organisaation rakenteellisten muutosten vaikutuksesta innovatiivisuuteen, sekä asiakkaalle räätälöityjen tuotteiden innovaatio-prosessille asettamista haasteista. Jatkotutkimuksissa näitä esille tulleita tekijöitä voisi hyödyntää ja tarkastella tarkemmin rajattuina tutkimuksina.

Tutkimusaiheena voisi tarkastella myös organisaatioissa olevan osaamisen merkitystä innovaatioissa, ja tutkia yrityksen johdon ja työntekijöiden siihen liittyviä näkemyksiä. Tutkimuksen voisi suorittaa tapaustutkimuksena, jolloin tulokset palvelisivat erityisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota, tarjoamalla ymmärrystä organisaatioissa olevan potentiaalın hyödyntämiseen. Tutkimusaiheen valintaa vahvistaa viime aikoina keskusteluissa esiin nostettu osaamisen hyödyntämisen tärkeys, jossa merkityksellisenä nähdään kyky teoreettisen ja kokemustiedon yhdistämiseen.

Osaamisen yhdistäminen edellyttää yhteistyötä, jolloin jatkotutkimuksin voisi selvittää organisaatioiden näkemyksiä yhteistyön merkityksestä. Yhteistyö liittyy näkemukseen siitä, miten luovuutta, viisautta ja dataa on kyettävä hyödyntämään entistä monipuolisemmin, tehokkaammin ja uniikilla tavalla. Digitaalisuuden merkitys luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistajana esimerkiksi ideointiprosessissa tulee siten painottumaan. Tutkimukset siitä, millaisena yritykset näkevät valmiutensa digitaalisuuden hyödyntämiseen, ja mitä se organisaatiolta edellyttää, tarjoaa siten uudenlaisen lähestymistavan myös luovuuden ja innovatiivisuuden välisen yhteyden tarkasteluun.

LÄHTEET

Tieteelliset lähteet

- Altier, William, J. (1988) From Experience – A perspective on Creativity. *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 5 (2), 154–161.
- Amabile, Teresa M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), 77–87.
- Amabile, Teresa M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 123–167.
- Amabile, Teresa M. – Conti, Regina – Coon, Heather – Lazenby Jeffrey – Herron, Michael (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1154–1184.
- Andersen, Erling S. (2006) Toward a project management. Theory for renewal projects. *Project Management Institute*, Vol. 37 (4), 15–30.
- Andriopoulos, Constantine (2001) Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, Vol. 39 (10), 834–841.
- Andriopoulos, Constantine – Dawson, Patrick (2009) *Managing change, creativity & innovation*. Sage Publications Ltd, London.
- Apilo, Tiina – Taskinen, Tapani – Salkari, Iiro (2007) *Johda innovaatioita*. Talentum, Helsinki.
- Artto, Karlos – Martinsuo, Miia – Kujala, Jaakko (2006) *Projektiliiketoiminta*. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.
- Bergendahl, Magnus – Magnusson, Mats (2014) Creating Ideas for Innovation: Effects of Organizational Distance on Knowledge Creation Processes. *Creativity & Innovation Management*, Vol. 24 (1), 87–101.
- Björklund, Liisa (2008) *Kannustaminen ja moraali. Kannustamisen idea suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa 1990-luvulta alkaen*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Teologinen tiedekunta, Systemaattisen teologian laitos. ISBN 978-952-10-5117-

3. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21648/kannusta.pdf?sequence=2>, haettu 22.5.2017.

Brand, Adam (1998) Knowledge Management and Innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2 (1), 17–22.

Caniëls, Marjolein C. J. – De Stobbeleir, Katleen – De Clippeleer, Inge (2014) The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23 (2), 96–110.

Chesbrough, Henry (2006) *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston.

Cokpekin, Özge – Knudsen, Mette, Praest (2012) Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation? *Creativity and Innovation Management*, Vol. 21 (3), 304–314.

Cooper, Robert, G. (1988) Predevelopment Activities Determine New Product Success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 17 (3), 237–247.

Crossan, Mary, M. – Apaydin, Marina (2010) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, Vol. 47 (6), 1154–1191.

Cummings, Larry (1965) Organizational Climates for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 8 (3), 220–227.

Damanpour, Fariborz – Gopalakrishnan, Shanthi (2001) The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (1), 45–65.

Dul, Jan – Ceylan, Canan (2014) The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31 (6), 1254–1267.

Georgsdottir, Asta S. – Getz, Isaac (2004) How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13 (3), 166–175.

- Ende van den, Jan – Frederiksen, Lars – Prencipe, Andrea (2015) *The Front End of Innovation: Organizing Search for Ideas*. *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 32 (4), 482–487.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014, Helsinki. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1 , haettu 21.1.2017. (ISBN 978-951-698-283-3 PDF)
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flannes, Steven, W. – Levin, Ginger (2001) *People skills for project managers*. Managementconcepts, Vienna.
- Florén, Henrik – Frishammar, Johan (2012) From Preliminary Ideas to Corroborated Product Definitions: Managing the Front End of New Product Development. *California Management Review*, Vol. 54 (4), 20–43.
- Francis, Dave – Bessant, John (2005) Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, Vol. 25 (3), 171–183.
- Haverila, Matti, J. – Uusi-Rauva, Erkki – Kouri, Ilkka – Miettinen, Asko (2009) *Teollisuustalous*, 6.painos. Infacs Oy, Tampere.
- Hippel, Erik von (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sarjavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud.painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hislop, Donald (2009) *Knowledge Management in Organizations*, 2nd. Oxford University Press, Oxford.

- Kallio, Tomi J. – Kallio, Kirsi-Mari (2011) Organisatorinen luovuus – Hybestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1/11, 33–64.
- Kanter, Rosabeth, Moss (1982) The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, Vol. 60 (4), 95–106.
- Khurana, Anil – Rosenthal, Stephen, R. (1998) Towards Holistic "Front Ends" In New Product Development. *Journal of Production and Innovation Management*, Vol. 15 (1), 57–74.
- Kim, Jongbae – Wilemon David (2002) Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R & D Management*, Vol. 32 (4), 269–279.
- Kimberley, John, M. – Evanisko, Michael, J. (1981) Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, Vol. 24 (4), 689–713.
- Koen, Peter, A. – Bertels, Heidi, M. J. – Kleinschmidt, Elko (2012) Effective Practices in the Front End of Innovation, teoksessa: *The PDMA Handbook of New Product Development, 3 rd*, eds. Kenneth, B. Kahn, 117–134. John Wiley & Sons. E-kirja: <http://ebookcentral.proquest.com/helios.uta.fi>, luettu 18.3.2017.
- Koen, Peter – Ajamin, Greg – Burkart, Robert – Clamen, Allen – Davidson, Jeffrey – D'Amoe, Robb – Elkins, Claudia – Herald, Kathy – Incorvia, Michael – Johnson, Albert – Karol, Robin – Seibert, Rebecca – Slavejkov, Aleksandar – Wagner, Klaus (2001). Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end" of innovation. *Research Technology Management*, Vol. 44 (2), 46–55.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Locke, Edwin, A. – Kirkpatrick, Shelley, A. (1995) Promoting Creativity in Organizations. In: *Creative actions in organization: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, eds. Cameron. M. Ford – Dennis. A. Gioia, 115–120. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

- Miettinen, Unto (1993) *Organisaation luovuus ja sen mittaaminen*. Väitöskirja, Tielaitos, tuotannon palvelukeskus, Kuopio.
- Miles, Raymond, E. – Snow, Charles, C. – Miles, Grant (2000) The Future.org. *Long Range Planning*, Vol. 33 (3), 300–321.
- Miller, William L. (2001) Innovation for Business Growth. *Research - Technology Management*, Vol. 44 (5), 26–41.
- Mumford Michael, D. (2000) Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, Vol. 10 (3), 313–351.
- Murphy, Steven, A. – Kumar, Vinod (1997) The front end of new product development: a Canadian survey. *R & D Management*, Vol. 27 (1), 5–15.
- Paulus, Paul, B. (2008) Fostering Creativity in Groups and Teams. In: *Handbook of Organizational Creativity*, eds. Jing Zhou – Christina E. Shalley, 165–188. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, New York.
- Pinto, Jeffrey. K. (2010) *Project Management. Achieving competitive advantage*. Pearson Education, New Jersey.
- Pitta, Dennis, A – Wood, Van, R. – Franzak, Frank, J. (2008) Nurturing an effective creative culture within a marketing organization. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 (3), 137–148.
- Porasmaa, Minna (2016) *Internal Integration during Organizational Transition – A Supply Chain Perspective*. Väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja. Sarja E, Oeconomica. Saatavissa: [http:// urn.fi/URN: ISBN: 978-951-29-6603-5](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6603-5).
- Sarooghi, Hessamoddin – Libaers, Dirk – Burkemper, Andrew (2015) Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 30 (5), 714–731.
- Seeck, Hannele (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudemus, Helsinki.

- Shalley, Christina, E. – Zhou, Jing (2008) Organizational Creativity Research: A Historical Overview. Teoksessa: *Handbook of Organizational Creativity*, eds. Jing Zhou – Christina E. Shalley, 3–31. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, New York.
- Ståhle, Pirjo – Kyläheiko, Kalevi – Sandström, Jaana – Virkkunen, Virpi. (2002) *Epävarmuus hallintaan - Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Styhre, Alexander – Sundgren, Mats (2005) *Managing creativity in organizations*. Palgrave Macmillan, New York.
- Suomala, Petri – Manninen, Olli – Lyly-Yrjänäinen, Jouni. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita, Helsinki.
- Tienari, Janne – Meriläinen, Susan (2013) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Talentum, Helsinki. E-kirja, ISBN 978-952-63-1725-0.
- Tidd, Joe – Bessant, John (2013) *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. 5th edition. Wiley, West Sussex.
- Trott, Paul (2012) *Innovation Management and New Product Development*. 5th edition. Pearson Education Ltd, Essex, England.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työterveyslaitos (2013) Innovaatiojohtaminen. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovaatiojohtaminen/sivut/default.aspx, haettu 21.9.2016.
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*, 6th. Prentice Hall, New Jersey.
- Waldman, David, A. (1994) Transformational leadership in multifunctional teams. In: *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, eds. B. M. Bass – B. J. Avolio, 84–103. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

West, Michael A. – Richter, Andreas W. (2008) Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. In: *Handbook of Organizational Creativity*, eds. Jing Zhou – Christina E. Shalley, 211–236. Taylor & Francis Group, New York.

Woodman, Richard, W. (1995) Managing creativity. In: *Creative Actions in Organization: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, eds. Cameron. M. Ford – Dennis. A. Gioia, 60–64. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Woodman, Richard, W. – Sawyer, John, E. – Griffin, Ricky, W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), 293–321.

Wenger, Etienne (2009) Communities of practice, a brief introduction. <http://www.ewenger.com/theory/>, haettu 7.8.2016. Saatavissa: http://ussc.edu.au/ussc/assets/media/docs/other/communities_of_practice.pdf

Muut lähteet:

Biolan 1a Biolan Oy – kestävän kehityksen elämäntapa. <http://www.biolan.fi/biolan.html>, haettu 12.4.2017.

Biolan 1b Biolan Oy, yritysesitys. <http://www.biolan.fi/suomi/yritysesitys/biolan-oy>, haettu 22.10.2016.

Fredman – Fredman Group 1a. <https://fredmangroup.com/>, haettu 14.4.2017.

Fredman–Group 1b. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fredman+group+oy/24046310>, haettu 14.4.2017.

Kauppalehti Biolan Oy. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/biolan+oy/01322095>, haettu 12.04.2017.

Kasvuopen (2015) Finalistiesitys Satatuote Oy: Uutta kaihtamaton perinteinen tekijä. <https://www.kasvuopen.fi/blogi/finalistiesitys-satatuote-oy-uutta-kaihtamaton-perinteinen-tekija>, haettu 22.10.2016.

Marva Group. <http://marvagroup.fi/>, haettu 14.4.2017.

Mörttinen, Leena (2017) *Family business in Finland*. The Finnish family firms association, Statistics Finland. <http://www.perheyryitys.fi/wp-content/uploads/2017/01/FamilyBusinessInFinland2014-julkaisu2017-web-3.pdf>, haettu 29.1.2017.

Niipola, Jani (2017) Hyödynnä yrityksen omat asiantuntijat. *Kauppalehti* 20, 16–17.

Satatuote Oy 1a. <http://www.satatuote.fi/about-us>, haettu 14.4.2017.

Satatuote Oy 1b. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/satatuote+oy/07115249>, haettu 22.20.2016.

Sinituote Oy 1a. <http://www.sinituote.fi/sinituote-oy/tietoa-sini-konsernista>, haettu 24.10.2016.

Sinituote Oy 1b. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/sinituote-oy/07230861/taloustiedot>, haettu 14.4.2017.

LIITEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT:

- a) Asema organisaatiossa
- b) Toimenkuva
- c) Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

MITEN KUVAISIT YRITYKSENNE INNOVAATIOPROSESSIN IDEOINTIVAIHETTA?

- a) Mitä innovaatio mielestäsi tarkoittaa?
- b) Millaisia vaiheita yrityksenne innovaatioprosessin ideointivaiheeseen kuuluu?

IDEOINTIPROSESSIIN OSALLISTUVAT (YHTEISTYÖ)?

- a) Organisaation sisällä
- b) Organisaation ulkopuoliset

MILLÄ SOSIAALISEEN TYÖYMPÄRISTÖÖN LIITTYVILLÄ TEKIJÖILLÄ ON MIELESTÄSI KESKEINEN MERKITYS IDEOINTIVAIHEESSA?

- a) Edistävät tekijät (*stimulant*)
- b) Estävät tekijät (*obstacle*)

KUVAILE TAI MAINITSE ITSELLESI TUTTU IDEOINTIPROSESSI VIIMEISEN 1–2 VUODEN AIKANA:

- a. Jota pidät onnistuneena
- b. Jonka näet epäonnistuneen
- c. Merkittävimmän ideointiprosessia edistäneen ja estävän tekijän

MITÄ MUUTA HALUAISIT SANOA?

LIITE 2: Teemahaastattelut

| Yritys | Haastattelu | Pvm. | Kesto min. |
|---------------|--------------------|-------------|-------------------|
| 1 | H1 | 14.11.2016 | 60:08 |
| 1 | H2 | 14.11.2016 | 33:58 |
| 2 | H3 | 22.11.2016 | 48:27 |
| 3 | H4 | 23.11.2016 | 58:13 |
| 2 | H5 | 7.12.2016 | 50:10 |
| 4 | H6 | 20.12.2016 | 52:11 |
| 4 | H7 | 20.12.2016 | 54:50 |
| 5 | H8 | 5.1.2017 | 43:37 |