



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	8.1.2018
Tekijä	Ville Vesala	Matrikkelinumero	511655
		Sivumäärä	87
Otsikko	Organisaatiokulttuuri osana innovatiivisuuden johtamista kuntaorganisaatiossa Case: Porin kaupunki		
Ohjaaja	Dosentti Tomi J. Kallio		

Tiivistelmä

Innovaatiot ovat kasvattaneet jatkuvasti merkitystään kilpailuedun lähteenä yritystoiminnassa. Julkisten organisaatioiden toiminnassa niitä on tavanomaisesti kuitenkin hyödynnetty huomattavasti vähemmän johtuen julkisten organisaatioiden yksityisistä toimijoista eroavista toimintaperusteista ja suoraan mitattavissa olevan taloudellisen kannustimen puuttumisesta. Innovaatioiden merkitys julkisen organisaation toiminnan kannalta onkin tästä syystä mielenkiintoinen ja verrattain vähän tutkittu aihe. Usein innovaatioiden tutkimuksessa keskitytään kapeaan tuotekehityskontekstiin organisaation kokonaisvaltaisen innovaatiopotentialin hyödyntämisen sijasta, mikä on osittain rajannut julkiset organisaatiot tarkastelun ulkopuolelle. Tämän tutkielman lähtökohtana on Tiddn ja Bessant (2013) näkemys, jonka mukaan innovaatiot vaativat syntyäkseen otollisten olosuhteiden lisäksi tehokasta prosessien johtamista. Organisaatiokulttuuri on yksi niistä tekijöistä, joilla voidaan katsoa olevan keskeinen merkitys organisaatioiden innovatiivisuuden ja innovaatioiden implementoinnin kannalta. Tämän lisäksi organisaatiokulttuurin merkitys korostuu prosesseja johdettaessa. Tämä tutkielma tarkastelee innovatiivisuuden johtamista kuntaorganisaatiossa pohtimalla organisaatiokulttuurin merkitystä innovaatioprosessien kannalta. Organisaatiokulttuurin ja innovaatioiden yhteyden ymmärtäminen on johdon näkökulmasta tärkeää, jotta innovaatiotoimintaa on mahdollista johtaa tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Porin kaupungin kuntaorganisaatio, jota on tutkittu henkilöstön haastatteluiden kautta. Tutkielma tiivistää tutkimusaineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset malliksi, joka demonstroi organisaatiokulttuurin vaikutuksen julkisen organisaation innovaatioprosessin eri vaiheisiin, sekä sen miten kuntaorganisaation johdon on mahdollista vaikuttaa organisaation innovaatioprosessiin kokonaisvaltaisen innovaatiotehokkuuden saavuttamiseksi.

Asiasanat	innovaatiojohtaminen, organisaatiokulttuuri, julkiset organisaatiot, kuntaorganisaatio
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

ORGANISAATIOKULTTUURI OSANA INNOVATIIVISUUDEN JOHTAMISTA KUNTAORGANISAATIOSSA

Case: Porin kaupunki

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu - tutkielma

Laatija:
Ville Vesala

Ohjaaja:
Dosentti Tomi J. Kallio

8.1.2018
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	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tausta ja aiheen rajaus.....	9
1.3	Tutkielman rakenne.....	10
1.4	Kohdeorganisaatio.....	12
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
2.1	Tutkimustyyppi	15
2.2	Tutkimusstrategia	17
2.3	Aineiston keruu ja metodologia	18
2.4	Tutkimusaineisto ja tiedonintressi.....	21
2.5	Aineiston analysointi.....	22
3	INNOVAATIOJOHTAMINEN	24
3.1	Innovaatio-käsitteen määrittelyä	24
3.2	Innovaatiokyky ja innovaatiotarpeet	27
3.3	Innovatiivisuuden edellytykset ja innovaatiotoimintaa tukevat organisaatiopiirteet	31
3.4	Innovatiivisuuden hyödyt.....	35
3.5	Innovaatiot julkisissa organisaatioissa	37
3.6	Innovaatioiden johtaminen	39
4	ORGANISAATIOKULTTUURI OSANA INNOVAATIOPROSESSEJA	43
4.1	Organisaatiokulttuuri-käsitteen määrittelyä	43
4.2	Organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena	46
4.3	Organisaatiokulttuurin rakentuminen.....	48
4.4	Innovaatiokulttuuri	51
4.5	Organisaation monimuotoisuuden vaikutus innovaatioihin.....	54
4.6	Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	55
4.7	Organisaatiokulttuuri ja innovaatioiden johtaminen	57
5	MALLI KUNTAORGANISAATION ORGANISAATIOKULTTUURIN KOKONAISINNOVATIIVISUUDEN ARVIOIMISEEN JA TUKEMISEEN ...	61
5.1	Teoreettisen mallin rakentuminen.....	61
5.2	Mallin rakenne.....	63

5.3	Kuvaus innovaatioiden kehittymisestä mallissa.....	67
5.4	Kehitetyn mallin suhde tutkielman teoreettiseen taustaan	69
6	YHTEENVETO.....	71
6.1	Johtopäätökset.....	71
6.2	Tutkimuksen onnistumisen arvioiminen	73
6.3	Tutkimuksen merkityksen arvioiminen.....	75
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET	84
	LIITE 1 SAATEKIRJE.....	84
	LIITE 2 HAASTATTELURUNKO.....	85
	LIITE 3 HAASTATTELUT	87

Taulukot

Taulukko 1: Aikapaine- ja luovuusmatriisi.....	59
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Porin kaupungin konsernirakenne.....	13
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin tasomalli.....	49
Kuvio 3: Kuvaus innovaatioprosessista kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen kehitetystä mallissa	61
Kuvio 4: Kuntaorganisaation organisaationkulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen kehitetyn mallin vaiheiden sisältö ja suhteet organisaatiokulttuuriin.....	64
Kuvio 5: Kehitetyn mallin potentiaalien ja kapasiteettien suhteet.....	68

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Charles Darwin (1869) todisti eliön selviytymiskyvyn olevan suorassa yhteydessä kyseisen eliön kykyyn sopeutua ympäristöönsä ja vallitseviin olosuhteisiin. Tämä nykyisin laajalti tiedeyhteisössä hyväksytty teoria pitää yhä etenevässä määrin paikkansa myös organisaatioiden ollessa tarkastelun kohteena. Organisaatiokontekstissa sopeutumista ja ympäristöön vaikuttamista tarkasteltaessa on huomattavissa, että ne organisaatiot, joilla on kyky kehittää toimintaansa ympäristönsä ja olosuhteensa tehokkaasti huomioiden, menestyvät kilpailevien organisaatioiden välisessä selviytymiskamppailussa. Yksi nykyisin merkittävimmistä organisaation kehittymisen ja sopeutumisen välineistä ovat innovaatiot. Innovaatioiden avulla organisaatio kykenee kehittämään toimintaansa käsittelemällä toimintaympäristönsä kannalta arvokasta informaatiota. Tutkielman kirjoittajan näkökulmasta innovaatioprosessit näyttävät eräänlaisena organisaation kannalta elintärkeiden ja toiminnalle relevanttien informaatiokokonaisuuksien siirtymismekanismineina, joissa organisaation jäsenten ja mahdollisesti sen ulkopuolisten toimijoiden ideat jalostuvat implementoiduiksi konsepteiksi. Nämä innovaatioihin perustuvat konseptit sopeuttavat organisaation sen toimintaolosuhteisiin tuoden organisaation jäsenten sisäistämän informaation osaksi sen suorittamia prosesseja ja sen tuottamia hyödykkeitä.

Globalisoitumiskehityksen myötä alueiden väliset taloudelliset rajat ovat heikentyneet ja kansainvälinen kilpailu on nykyisin talouden kehittymiseen entistä voimakkaammin vaikuttava voima (Lempinen 2008, 3). Organisaatioiden välisen kilpailun tehostuminen ja kilpailijoiden määrän kasvu ovat synnyttäneet entistä voimakkaamman tarpeen organisaation sopeutumiselle. Kyvystä luoda ja ymmärtää innovaatioita on kehittynyt merkittävä organisaation menestykseen vaikuttava tekijä (Hogan 2014, 1609–1610). Monet toimialallaan pitkään ja aiemmin menestyksekkäästi toimineet yritykset ovat joutuneet kohtaamaan huomattavia haasteita toiminnassaan johtuen innovaatioiden merkityksen korostumisesta sekä globalisaation ja kaupallistumisen aiheuttamasta entistä laajemmasta kilpailusta (Christensen 2015).

Ennen innovaatioiden merkityksen katsottiin kohdistuvan vain toimintaideologialtaan kaupallisiin vapaille markkinoilla toimiviin yrityksiin ja näiden lopputuotteisiin, mutta nykyisin myös julkiset organisaatiot ovat havainneet innovaatioiden merkityksen toiminnassaan. Siinä missä innovaatioiden rooli yksityisellä sektorilla perustuu tavallisesti niiden tuottamaan rahalliseen arvoon, on julkisella sektorilla innovaatioita tarkasteltaessa huomioitava innovaatioiden tuottamien kustannussäästöjen lisäksi niiden vaikutukset hyvinvointiin ja yhteiskuntaan. Julkisten organisaatioiden taustalla vaikuttava tehokkuuspaine ja julkisten palveluiden käytössä oleviin resursseihin kohdistuvat leikkaustarpeet

korostavat tämän näkökulman merkitystä tällä hetkellä entisestään. (Tidd & Bessant 2013, 67–68.) Julkisen sektorin organisaatioiden kohtaamia nykyaikaisia haasteita voidaan pitää merkittävänä innovaatiotoiminnan ajureina. Yhä useammat julkiset toimijat ovat alkaneet uudistamaan omia johtamismallejaan ja innovaatiostrategioitaan samalla, kun innovoivan ryhmän koon merkitys osana innovatiivisuutta on kasvanut. (Rosenberg 2010, 173–174.) Samalla näkökulma innovaatioihin on kokenut murroksen; johdon entinen passiivinen rooli on tämän muutoksen myötä kehitymässä entistä aktiivisempaan suuntaan, jossa johdon osallistumisella katsotaan olevan huomattava vaikutus organisaatiossa esiintyvän innovatiivisuuden kannalta. Johdon tuen ja koko organisaation osallistamisen välttämättömyys tehokkaan innovaatiotoiminnan edellytyksinä ymmärretään yhä useammassa organisaatioissa.

Pelkkä johdon kyky saada organisaation jäsenet tuottamaan innovatiivisia ideoita ei itsessään ole riittävä toimintamalli konkreettisten hyötyjen saavuttamiseksi. Innovaatioaloitteiden tuottamisen lisäksi organisaation on kyettävä käsittelemään tuottamansa innovatiiviset ideat sekä implementoimaan ne tavalla, joka palvelee organisaation tavoitteita. Selkeästi rajattujen ja johdon osoittamien innovaatiokohteiden sijasta organisaation on tarkasteltava toimintaansa kokonaisvaltaisesti ja löydettävä uusia ennen hyödyntämättä jääneitä kohteita innovaatioille. Kulttuurin merkitystä tämän kaltaisessa kokonaiskyvykkyydessä voidaan pitää oleellisena. Innovaatiot syntyvät monivaiheisessa prosessissa, jonka onnistuminen vaatii sen vaiheiden ja näihin vaiheisiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä. Kulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan lukuisin eri tavoin. Organisaation ei ole mahdollista kehittää toimintaansa tehokkaasti innovaatioiden pohjalta ilman innovaatiotoimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria. Monet kuntaorganisaatiot ovatkin siirtyneet innovaatiojohtamisen ja innovaatiokulttuurin paradigmasta kohti kokeilukulttuuriin perustuvia käytäntöjä. Kokeilukulttuuri pyrkii tehostamaan innovaatioiden tosiasiallista käyttöönottoa ja samalla organisaation jäsenten motivaatiota tuoda esiin innovaatioita. Kokeilukulttuuri nostaa keskiöön innovaatioiden läpiviennin nopeuden ja implementoinnin tehokkuuden sekä pyrkii kehittämään organisaation toimintaan myös sellaisissa tilanteissa, joissa esitetty idea tai hyödynnetty innovaatio ei saavuta toivottua lopputulosta. (Kokeileva Suomi 2017.)

Organisaation innovaatiokyvykkyyden kehittäminen on yksi nykyaikaisten kuntaorganisaatioiden kohtaamista haasteista. Usein tähän haasteeseen pyritään vastaamaan innovaatiokulttuurin kehittämisen avulla. Tämä tutkielma pyrkii tarjoamaan työkaluja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi ja innovaatioprosessiin vaikuttavien kulttuuristen tekijöiden syvemmälle ymmärtämiselle niin innovaatiokulttuurin kuin kokeilukulttuurin paradigmaa soveltavissa julkisissa organisaatioissa.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tausta ja aiheen rajaus

Organisaatiokulttuurin ja innovaatioiden välisen yhteyden ymmärtäminen on johdon näkökulmasta tärkeää, jotta innovaatiotoimintaa on mahdollista johtaa kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti. Tätä yhteyttä on sen huomattavasta merkityksestä huolimatta tutkittu empiirisesti kuntaorganisaatiokontekstissa verrattain vähän. Se seikka, että organisaatiokulttuurin ja innovaatioiden yhteyden merkittävydestä huolimatta näiden tekijöiden välistä yhteyttä on kuntaorganisaatiokontekstissa tutkittu suhteellisen vähän, toimi yhtenä lähtökohtana tutkielman aiheen valinnalle.

Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena on tarkastella innovatiivisuuden johtamista kuntaorganisaatiossa organisaatiokulttuurin näkökulmasta ja luoda malli organisaation sisäisen innovaatiotoiminnan tukemiselle. Kehitettävä malli pyrkii tarjoamaan alustan innovaatioprosessia tukevan organisaatiokulttuurin kehittämiseen kohdeorganisaation kaltaisissa kuntaorganisaatioissa. Tutkielmassa selvitetään sitä, millä keinoilla johdon on mahdollista luoda innovaatiotoimintaa tukeva organisaatiokulttuuri ja mitkä asiat tällaisessa innovatiivisessa kulttuurissa ovat työntekijöiden ja johdon mielestä keskeisessä asemassa innovaatioprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen aihetta lähestytään sekä johdon että johdettavien työntekijöiden näkökulmista.

Pääasiallinen tutkimusongelma, johon tämä tutkielma pyrkii vastaamaan, on:

- Miten kuntaorganisaation johto voi edistää organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta organisaatiokulttuurin kehittämisen keinoin?

Tutkimuksen alaongelmia, jotka määrittävät pääasiallista tutkimusongelmaa ja tukevat teoriaperustan muodostamista ovat:

- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovatiivisuuteen kuntaorganisaatiossa?
- Millainen organisaatiokulttuuri luo edellytyksiä innovatiivisuudelle?
- Miten kuntaorganisaation johdon on mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?

Aihe rajataan keskittymään innovaatiojohtamiseen ja sen kannalta oleellisiin käsitteisiin ja alaongelmia käsitellään vain siinä laajuudessa, kuin ne ovat relevantteja tutkimuksen pääongelman kannalta. Aiheen käsittelyn selkeyden varmistamiseksi oleelliset käsitteet käydään läpi omina kokonaisuuksinaan, joissa selvennetään käsitteiden sisältö ja merkitys tämän tutkielman kannalta. Työn teoreettisen viitekehyksen ydinkäsitteinä toimivat innovaatiot, innovaatiojohtaminen ja organisaatiokulttuuri. Työssä sivutaan myös

johtamista yleisellä tasolla osana teoreettista innovaatiojohtamisen viitekehystä. Tutkimuksessa keskitytään innovaatioiden syntyminen ja implementoinnin lisäksi niiden hyödyntämistehokkuuden tarkasteluun.

Tutkielma paneutuu erityisesti kuntaorganisaation sisäiseen innovaatiotoimintaan eli organisaation jäsenten kautta syntyvään innovatiivisuuteen. Tutkielman viitekehys rajautuu innovaatioiden osalta organisaation sisäiseen prosessiin. Tutkielman lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan innovaatiot vaativat syntyäkseen otollisten olosuhteiden lisäksi tehokasta prosessien johtamista (Tidd & Bessant 2013, 86). Organisaatiokulttuuri on yksi niistä tekijöistä, joilla voidaan katsoa olevan keskeinen merkitys organisaatioiden innovatiivisuuden ja innovaatioiden implementoinnin kannalta. Tämän lisäksi organisaatiokulttuurin merkitys korostuu prosesseja johdettaessa.

Innovaatiojohtaminen ja innovaatiot valikoituivat tutkimuksen aiheiksi johtuen tutkijan henkilökohtaisesta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, aiheen ajankohtaisuudesta sekä aiheen taloudellisen merkittävyyden perusteella. Innovaatiojohtamista voidaan nykyisin pitää merkittävänä osana johtamisen ja organisoinnin pääainetta. Tutkielman laatijan näkökulmasta mielenkiintoiseksi koettiin innovaatioiden esiintyvyyteen ja jalostumiseen vaikuttavat tekijät julkisissa organisaatioissa.

Organisaatiokulttuuri valikoitui tutkielmassa käsiteltäväksi innovaatioprosessin tarkastelunäkökulmaksi, koska kulttuurilla on merkittävä rooli koko innovaatioprosessissa. Myös tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto vaikutti tarkastelunäkökulman valintaan. Kulttuurin yhteyttä innovaatiotoimintaan pyritään tarkemmin kuvaamaan laadittavassa innovaatiotoiminnan tukemiseen kehitetyssä mallissa.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että innovaatiot ovat laaja ja moniselitteinen ilmiö, jonka tarkastelu kokonaisuutena on haasteellista aihepiirin laajuuden ja lukuisten näkökulmaerojen takia. Tästä syystä tutkielma tarkastelee ilmiötä suppeammassa ja rajatussa viitekehyksessä kulttuuriin liittyvänä organisaation sisäisenä prosessina. Innovaatioiden yhteys organisaation sosiaalisiin prosesseihin on innovaatioita tutkittaessa merkitykselliseksi tunnistettu ja mediassa tiheästi esille nostettu näkökulma. Organisaation sosiaalisiin prosesseihin yhteydessä oleva ja niitä monella tasolla ilmentävä organisaatiokulttuuri tarjoaa moniulotteisen ja mielenkiintoisen näkökulman ilmiön tarkasteluun.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielman rakenne mukailee tyypillistä kauppatieteellisen pro gradu-tutkielman rakennetta. Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Jako pohjautuu tutkielmassa käsiteltäviin aiheisiin ja keskeisiin teemoihin. Tässä luvussa esitellään lukujen sisältämät aiheet ja sisällöt otsikkotasolla.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkielman aiheen valintaan liittyviä taustatekijöitä: tutkimusongelmia, tutkimuksen aiheen rajausta, tutkielman sisältöä ja rakennetta sekä kohdeorganisaatiota. Johdanto-osio toimii pohjustuksena tutkielmalle ja sen pääasiallisena tavoitteena on selventää tutkimuksen tavoitteita, sen sisältöä ja sen toteuttamistapaa. Johdanto selittää tutkimuksen taustalla vallitsevia motiiveja ja tutkimustyön lähtökohtia. Johdannon viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio.

Toinen pääluke keskittyy tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen ja tutkimusmetodologisten valintojen esittelyyn ja perustelemiseen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimustyyppit ja selvitetään, miksi tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena. Toinen alaluku keskittyy tutkimusstrategiaan ja tutkimusstrategisten valintojen selventämiseen. Kolmas alaluku kuvailee tutkimusaineistoa ja tutkimusaineiston keruuseen liittyviä metodologisia valintoja. Viimeiset alaluvut selventävät tutkimusaineistoon ja aineiston analyysiin liittyviä valintoja. Kokonaisuutena toinen luku pyrkii kuvaamaan metodologisten valintojen lisäksi tieteenfilosofisia valintoja, jotka ovat vaikuttavat tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustulosten luotettavuuteen.

Tutkielman kolmannessa luvussa syvennyttään innovaatioihin ja innovaatiojohtamiseen sekä innovaation suoritettavan tutkimuksen kannalta oleellisimpiin alakäsitteisiin, kuten innovaatiokykyyn ja innovatiivisuuden edellytyksiin. Kolmannen luvun tavoitteena on luoda pohja innovaatioiden ja niiden johtamisen ymmärtämiselle ja selventää tämän tutkielman näkökulmaa innovaatioihin. Luvussa käsitellään innovaatioita osittain yksityisten organisaatioiden kontekstissa. Vaikka julkinen organisaatio eroaakin monilta osin huomattavasti kaupallisesta vapaille markkinoilla toimivasta organisaatiosta, on molemmissa tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa havaittavissa yhteneviä piirteitä. Luvussa pyritään myös arvioimaan tällaisten tutkimusten soveltuvuutta julkisten organisaatioiden kontekstissa sekä havainnoimaan eroja yksityisten ja julkisten toimijoiden innovoinnissa. Tutkimusaineisto käsitellään luvuissa kolme ja neljä teoreettisen viitekehyksen käsittelyn yhteydessä. Aineiston analysoinnilla pyritään löytämään haastatteluin kerätystä aineistosta tutkimuksen kannalta relevantti sisältö ja tarkastelemaan tätä sisältöä tutkimusongelmien kannalta.

Neljännessä pääluvussa käsitellään organisaatiokulttuuria. Tärkein määriteltävä alakäsite on innovaatiokulttuuri. Luvun tavoitteena on pohtia organisaatiokulttuurin yhteyttä innovaatioihin ja johtamiseen, minkä lisäksi tarkastellaan organisaation monimuotoisuuden vaikutuksia innovaatioihin, organisaatiokulttuurin rakentumista, organisaatiokulttuurin johtamista sekä organisaatiokulttuuria tutkimuksen kohteena. Organisaation monimuotoisuuden vaikutus innovaatioihin käsitellään organisaatiokulttuuri-luvun osana monimuotoisuuden ja organisaatiokulttuurin yhteydestä johtuen.

Pääluvussa viisi esitellään tutkimusaineiston perusteella kehitetty malli kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja kehittämiseen.

Mallin tarkoituksen ja lähtökohtien selkeyttämiseksi luvussa on kuvailtu myös mallin rakentuminen ja sen taustalla vaikuttaneet havainnot. Malli on havainnollistettu luvussa graafisen esitystavan avulla. Mallin tarkoituksena on toimia tukevana työkaluna julkisten organisaatioiden innovaatiotoiminnan kehittämisessä ja tukemisessa.

Tutkielman kuudes pääluku toimii tutkielman yhteenvedona. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tärkeimmät tutkimustulokset, näistä tehdyt johtopäätökset ja vastaukset tutkimusongelmiin. Johtopäätöksien tarkoituksena on tiivistää tutkimuksella koottu ydin sisältö selkeällä ja oleellisimmat havainnot korostavalla tavalla. Seuraavassa alaluvussa pyritään arvioimaan tutkimuksen onnistumista aineiston keruun ja analysoinnin näkökulmista sekä erottelemaan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä alaluvussa pohditaan työn aikana esiin nousseita potentiaalisia jatkotutkimusaiheita ja mahdollisuuksia tutkimustyön jatkamiseen.

1.4 Kohdeorganisaatio

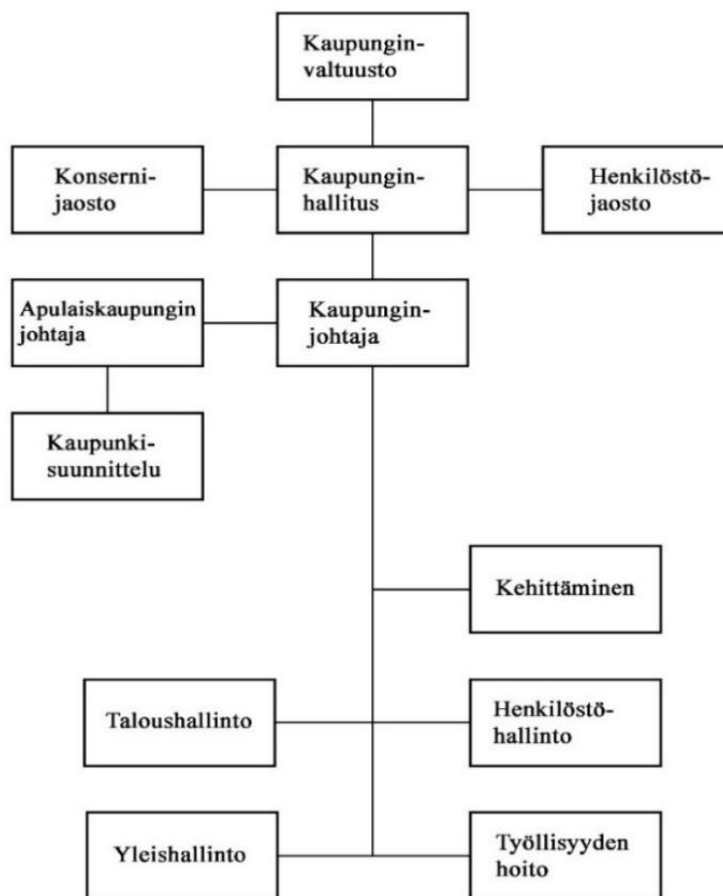
Tutkimuksen kohteena eli case-organisaationa on Porin kaupungin kuntaorganisaatio. Porin kaupunki on Satakunnan suurin kaupunki, joka sijaitsee Kokemäenjoen suulla. Porin kaupunki on perustettu vuonna 1558 ja sen asukasluku on noin 85 000. Pori tunnetaan kaupunkina monipuolisesta kulttuuritarjonnastaan ja vahvasta teollisesta elinkeinorakenteestaan. Merkittäviä Porin elinkeinoelämään vaikuttavia asioita ovat olleet meriyhteyden tuoman kansainvälistymisen lisäksi vahva kaupallinen osaaminen sekä kaupungin historiallinen asema alueellisena kaupankäynnin keskuksena. Porin kaupungin hallinnollisten ja käytännön asioiden järjestämisestä vastaa Porin kuntaorganisaatio. (Pori 2016a.) Porin kaupunki työllistää yli 6600 henkilöä ja on Porin suurin työnantaja. Kaupungin työntekijämäärää voidaan pitää verrattain merkittävänä: Satakunnan 50 suurinta yritystyönantajaa työllistävät yhteensä noin 16 000 henkilöä. (Satamittari 2017.)

Porin kaupungin järjestämiin palveluihin lukeutuvat Kuntalain (410/2015) kunnille määrittämät tehtävät (Finlex 2015). Laki määrittelee kunnan järjestämisvastuuseen lukeutuviksi tehtäviksi kunnan itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja kunnalle laissa erikseen säädetyt tehtävät. Laki osoittaa myös ne tehtävät, jotka kunnan on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kunnan järjestämiin tehtäviin lukeutuvat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (tutkimuksen suorittamisajankohta 2017), teknisen toimen palvelut, alueellisen elinvoiman kehittämiseen tähtäävät palvelut sekä alueen sivistykselliset palvelut. Kaupungin keskeisten tehtävien lisäksi sen toiminnallisista ehdoista säädetään lailla. (Tilastokeskus 2016.)

Kaupunki- ja kuntaorganisaatiot eroavat innovaatiokontekstista tarkasteltuna huomattavasti yrityksistä. Kuntaorganisaation toiminta perustuu lakiin ja sen tavoitteet ja toiminnan muodot ovat usein tarkkaan säädeltyjä. Kuntaorganisaation kokema kilpailu myös

näyttäytyy eri tavoin kuin vapailla markkinoilla toimivilla yrityksillä: tehokkuuspaineena ja hupenevina resursseina. Julkisten palveluiden tuottaminen on haasteellinen tehtävä, jonka toteuttamisesta vastuussa olevat joutuvat usein tasapainoilemaan rajallisten resurssien ja mittavien vastuualueiden välillä. Innovaatioiden tarjoamat mahdollisuudet edesauttavat kuntaorganisaatioiden resurssien entistä tehokkaampaa hyödyntämistä ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamista.

Kuntaorganisaation rakenne poikkeaa yksityisten toimijoiden rakenteesta erityisesti johdon osalta. Kaupungin päätöksenteosta vastaa poliittinen organisaatio, jonka ylin päätävä elin on demokraattisesti valittu valtuusto. Valtuusto nimittää kaupunginhallituksen, joka vastaa hallinnon toimeenpanosta, taloudenhoidon toteuttamisesta käytännössä, valtuustoasioiden valmistelemisesta, kunnan edun valvomisesta ja kunnan edustamisesta. Porin kaupungin hallintomallina on konsernihallinto. Konsernihallinto vastaa konsernin strategisesta johtamisesta, taloushallinnon ohjaamisesta ja henkilöstöhallinnon toteuttamisesta. (Pori 2016b.) Porin kuntaorganisaation konsernirakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Porin kaupungin konsernirakenne (mukaillen Pori 2016c).

Kaupunkikonserni on jaettavissa sisäiseen ja ulkoiseen konserniin. Sisäiseen konserniin kuuluvat kaupungin budjettitalouden osana toimivat hallintokunnat ja liikelaitokset. Ulkoiseen konserniin kuuluvat osakeyhtiöt, säätiöt ja muut konserniyhteisöt. Nykyisin suuri osa Porin kaupungin järjestämistä palveluista tuotetaan kaupungin yhtiössä tai muussa yhteisömuodossa. Kaupungin tytäryhteisöjen tehtävänä on kaupungin määrittämien tehtävien toteuttaminen. Porin kaupungin tytäryhteisöt ovat toimintamuodoiltaan osakeyhtiöitä, yhdistyksiä ja säätiöitä. Monet yhtiöistä toimivat yleishyödyllisyyden periaatteen mukaisesti eli pyrkimättä toiminnallaan ensisijaisesti voitonjakoon omistajille. Tytäryhteisöt toimivat kaupunginhallituksen konsernijaoston, konsernin johdon sekä kaupunginhallituksen ohjauksessa ja valvonnassa. Lisäksi niiden toimintaa ohjaa kyseisiä yhteisömuotoja koskeva lainsäädäntö. (Pori 2016b.)

Porin kuntaorganisaatio valikoitui tutkimuksen kohteeksi kokonsa, sijaintinsa ja innovaatioihin panostavan johtamiskulttuurinsa perusteella. Tutkimus päätettiin toteuttaa hajautetusti useiden eri yksiköiden henkilöstöä haastatteleamalla tulosten kattavuuden ja aineiston laadun varmistamiseksi. Haastatteluihin osallistui sekä paikallisyksiköiden johtoa että suorittavan tason henkilökuntaa. Aineiston keruussa mukana olleita yksiköitä olivat perusturvapalvelut, sivistyskeskus, ympäristövirasto ja viestintäyksikkö. Tutkimuksen kohteena olevat kuntaorganisaation yksiköt valittiin niiden toimenkuvan, organisaation jäsenten suositusten (Liite 1) ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta siten, että näiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva organisaatiokulttuurista ja innovatiivisuudesta kuntaorganisaatiossa.

Porin kaupungin elinkeinotoiminnan rakenteesta, organisaation koosta ja alueellisesta kasvupotentiaalista johtuen innovatiivisuudella voidaan ennustaa lähitulevaisuudessa olevan Porin kaupungille tavanomaista kuntaorganisaatiota oleellisempi merkitys. Nämä tekijät korostavat innovatiivisuuden merkitystä innovaatiopotentiaalin suuren määrän, alueen elinkeinoelämän muutosten ja innovaatioiden korkean suhteellisen esiintyneisyyden tarjoamien mahdollisuuksien muodossa. Porin kaupunki onkin panostanut innovaatiotoimintaan ja organisaation toiminnan kehittämiseen innovatiivisuuden näkökulmasta. Organisaation sisällä se, miten innovaatiotoiminta ja innovatiivisuuden johtaminen käytännössä on järjestetty, on määritelty kuntatasolla. Kuntatason yhtenäisistä käytännöistä huolimatta yksiköiden erilaiset toimenkuvat ja henkilöstöerot luovat eroja innovaatiotoiminnan käytännön toteuttamisen kannalta.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimustyyppi

Tutkimukset voidaan jakaa päätyypeittäin laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Määrällinen tutkimus suoritetaan analysoimalla määrällistä aineistoa ja siinä tutkimuskohdetta tarkastellaan numeraalisen datan kautta. Tutkimuskohdetta tarkastellaan määrällisessä tutkimuksessa tavallisesti tilastointien ja laskelmien avulla. (Saunders et al. 2003, 377–378.) Laadullinen aineisto eroaa tutkimuksen lähtökohtana määrällisestä. Laadullinen tutkimus voidaan yksinkertaisesti ymmärtää aineiston muodon kuvaamiseksi ja analysoimiseksi. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja sen aineistoon voidaan soveltaa monia erilaisia lukutapoja. (Eskola & Suoranta 2001, 14–15.) Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimuksen päätyypiksi, sillä sen arvioitiin soveltuvan parhaiten organisaatiokulttuurin liittyvän tutkimuksen pohjaksi tämän tutkielman viitekehysessä; tutkimuksen tavoitteena oli lisätä organisaatiokulttuurin ja innovoinnin välisen yhteyden ymmärtämistä kuntaorganisaatioissa.

Laadullisen tutkimuksen keskeisimpiin tunnusmerkkeihin kuuluvat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta, hypoteesittomuus ja tulosten esitystapa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma muovautuu tutkimuksen aikana ja kehittyy usein lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen ollessa edennyt jo pitkälle. (Hirsjärvi ym. 2004, 163.) Myös tämän tutkimuksen tapauksessa tutkimusongelma muutti muotoaan tutkimuksen edetessä; alkuperäinen tutkimusongelma rinnasti viestintän kulttuurin rinnalla tarkasteltavaksi alaongelmaksi ja painotti innovaatioiden sijaan pelkästään innovaatioprosessin alkuvaiheita. Haastatteluiden perusteella kuitenkin paljastui, ettei viestintää koettu kohdeorganisaatiossa innovaatioiden kannalta yhtä merkitykselliseksi kuin organisaatiokulttuuria. Tämän lisäksi tutkielman laajuus olisi kasvanut huomattavasti, mikäli organisaatiokulttuurin ohella olisi tarkasteltu viestintää innovointiin vaikuttavana tekijänä. Teoreettisen viitekehyksen tarkentuminen ja tutkimusaineistosta tehdyt havainnot vaikuttivat osaltaan tutkimusongelman lopulliseen muotoutumiseen. Tutkimusongelma ja alaongelmat muotoituivatkin lopulliseen muotoonsa vasta tutkielman viimeistelyn aikana.

Laadullinen tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon, joka on usein ilmiänsuultaan tekstiä. Kvalitatiivisen tutkimus on usein luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka tapahtuu todellisissa tilanteissa. (Eskola & Suoranta 2001, 13–14.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Näiden seikkojen lisäksi tyyppillistä laadullisille tutkimuksille on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta satun-

naisotoksen käyttämisen sijasta. Tutkittavan ilmiön luonne vaikuttaa usein tutkimustyyppin valintaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 163–165.) Tämän tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin kohdejoukon tarkoituksellista valintaa johtuen tutkielman perustana toimineista tutkimuskysymyksistä, tutkimuskohteesta ja tutkimukselle asetetuista tavoitteista. Tutkimuksen kohteena olleita ilmiöitä olisi ollut mahdollista tutkia myös määrällisen tutkimuksen keinoin, mutta tutkimuksen toteuttaminen määrällisenä tutkimuksena samasta näkökulmasta olisi ollut haasteellista. Kulttuuri on ilmiö, jonka ominaisuuksia tutkijan on haasteellista analysoida määrällisen tutkimuksen keinoin. Tarkentunut viitekehys ja aineiston analyysin liittyvät valinnat myös osaltaan sulkevat pois tutkimuksen suorittamisen määrällisenä tutkimuksena.

Tutkimuksen luotettavuuden yhtenä vaatimuksena on siinä käytettävän aineiston riittävä kattavuus. Määrällisen tutkimuksen ollessa kyseessä, aineiston määrälliset ominaisuudet ovat sen laadun ensisijainen mittari. Laadullisen tutkimuksen osalta aineiston määrän katsotaan olevan riittävä luotettavan tutkimuksen toteuttamiseen sen saturoitumisen myötä. Tutkimusaineiston saturoitumisella tarkoitetaan sitä aineiston määrää, jonka ylittävää lisäaineiston hankinta ei tuo enää uutta arvoa aineistolle tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tutkimusaineiston laatu määräytyykin laadullisissa tutkimuksissa ensisijaisesti sisällöllisten, eikä määrällisten tekijöiden seurauksena. (Eskola & Suoranta 2001, 33–35.) Tämänkin tutkielman luotettavuuden arvioinnin osana on aineiston saturoituneisuuden tarkastelu.

Tynjälän (1991) esittämät laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat siirrettävyys, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus. Siirrettävyys merkitsee, että tutkimusaineistoon perehtyvän on mahdollista siirtää tutkimusaineisto toiseen yhteyteen tutkittavaksi. Totuudellisuus tarkoittaa tutkimuksen johtopäätösten vastaavuutta tutkimuskohteen todellisten ominaisuuksien kanssa. Tulosten huolellinen analysointi on myös osa sen totuudellisuuden varmistamista. Vahvistettavuus viittaa tutkimuksen johtopäätösten saamaan tutkimusaineiston ulkopuoliseen tukeen. Tutkimuksen vahvistettavuus ilmenee tavasta, jolla tutkimustulosten tulkinta on yhdistetty aihepiirikohtaiseen teoreettiseen sisältöön. Johtopäätösten tai tutkimustulosten uskottavuus ilmenee tutkijan neutraalisytyksen kautta. Tutkijan tulee tiedostaa tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten käsittelemiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ja tilannekohtaiset ominaisuudet ja pyrkiä estämään tutkimuksella saavutettujen tulosten vääristyminen näiden tekijöiden vaikutuksen kautta. (Tynjälä 1991, 390–392.) Tutkimuksen laatu pyrittiin varmistamaan huomioimalla laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien toteutuminen jo tutkimuksen suorittamisvaiheessa. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu näiden kriteerien valossa alaluvussa 6.2.

2.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia viittaa tutkimuksessa hyödynnettyjen ratkaisujen muodostamaan tavoitteelliseen kokonaisuuteen, joka ohjaa tutkimuksen suorittamista. Tämä tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena, johtuen tutkimusongelman määrittelyssä asetetuista rajoitteista, tutkimuskohteesta ja tutkimuksen tavoitteista. Case-tutkimus on yksi yleisimmistä laadullisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen toteuttamismuodoista. Tapaustutkimus tarkoittaa liiketaloudellisessa kontekstissa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapauksella tarkoitetaan useimmiten tässä yhteydessä organisaatiota, organisaation osaa, tulosyksikköä tai esikuntaa. Tapaus voi myös olla toiminnallinen, kuten prosessi tai organisaatioon liittyvä rakenteellinen ominaisuus. Case-tutkimus määrittelee pitkälti tutkimuksessa toteutettavaa aineiston keräämistapaa ja tapaa, jolla kerättyä aineistoa analysoidaan. Tyypillisimmin laadullisissa case-tutkimuksissa aineistot perustuvat haastatteluihin tai kirjalliseen lähdeaineistoon. (Koskinen ym. 2005, 154–158.)

Tämän tutkielman kohteena oleva case-organisaatio oli Porin kaupungin kuntaorganisaatio. Case-organisaatiosta käytetään tutkielmassa myös rinnasteista termiä kohdeorganisaatio. Tutkielma keskittyy tarkastelemaan kulttuurin ja innovaatioiden roolia osana julkisen organisaation prosesseja. Tutkielman näkökulma pyrkii vuorovaikutteisuuteen; työntekijän näkökulman lisäksi pyritään kartoittamaan sitä, miten organisaation johdossa toimivat kokevat innovatiivisuuden ja siihen vaikuttavat tekijät. Kahdesta osittain ristikkäisestä näkökulmasta huolimatta näiden ryhmien välinen vertailtavuus ei ole tutkimuksen ydinsisältöä, vaan kahden eri ryhmän haastattelun tärkeimpänä tavoitteena on tutkimuksen luotettavuuden parantaminen ja tutkimuskohteen syvempi ymmärtäminen. Tutkimus tarkastelee myös tutkittavan ilmiön kehityksen suuntaa; onko julkisten organisaatioiden kokema innovatiivisuus organisaatiokulttuurin osana kasvattamassa vai menettämässä merkitystään.

Onnistunut tutkimus vaatii aina tutkimuskohteen erityispiirteiden huomioimisen. Ilmiön nykytilaa tutkittaessa ei voida irtautua siitä ajallisesta kontekstista, jonka mukana ilmiö on kehittynyt tai siitä ympäristöstä, joka ilmiöön on vaikuttanut. (Räsänen ym. 2005, 11.) Tämän tutkimuksen tapauksessa siihen liittyvät erityispiirteet pyritään toteutuksen osalta huomioimaan mahdollisimman perusteellisesti sekä metodien valinnassa että tutkimuskysymysten asettelussa. Tutkimusaineiston tulkinnassa huomioidaan myös se ajallinen konteksti, johon aineisto yhdistyy. Tutkimuksen ajallisen yhteyden kannalta merkityksellinen muutos on tuleva sosiaali- ja terveysalan uudistus, joka tulee vaikuttamaan kunnan tehtäviin ja julkisten organisaatioiden tuottamiin palveluihin radikaalisti. Tutkimus on suoritettu ennen sosiaali- ja terveysalan uudistuksen toteuttamista.

2.3 Aineiston keruu ja metodologia

Yksi keskeisimmistä metodologisista valinnoista tutkimuksen toteuttamisen kannalta oli aineiston keruumetodin valinta. Haastattelututkimukset voidaan jaotella kahteen päätyyppiin perustuen haastattelun ohjailevuuden määrään. Strukturoitu haastattelu viittaa tavallisesti survey-haastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset, niiden esittämisjärjestyksen ja yleensä myös mahdolliset vastausvaihtoehdot. Strukturoitua haastattelua hyödynnetään yleensä tutkimuksissa, jotka analysoivat aineistoa tilastollisten menetelmien avulla. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja tarvittaessa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa esitetystä kysymysjärjestyksestä. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Syvähaastattelussa tutkija pyrkii minimoimaan oman vaikutuksensa haastattelutilanteeseen. Syvähaastattelussa haastateltava muotoilee kysymykset ja vastaukset itse siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla heijastelevat haastateltavan tapaa ajatella. Tutkijan rooli on tällöin lähinnä tukea ja ymmärtää haastateltavan ajatuksenjuoksua. Haastatteluiden haittana on se, että ne tarjoavat vain epäsuoraa tietoa; haastattelu selvittää haastateltavan rekonstruoiman käsityksen asiasta, itse asian tai sen objektiivisen kuvauksen sijasta. Haastattelu soveltuukin heikosti tutkimusmuodoksi tilanteissa, joissa tutkimuskohteena ovat kompleksiset tekniset tiedot, hajautunut tieto, historiallinen tieto tai diskurssi. (Koskinen ym. 2005, 107.)

Teemahaastattelun tehokkuus laadullisen aineiston keruumenetelmänä perustuu siihen, että se mahdollistaa sekä haastattelijan että haastateltavan vaikuttamisen haastattelun etenemiseen. Teemahaastattelu rakentuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan niihin antamista, usein tarinoivista vastauksista. Tämän lisäksi tutkijan on mahdollista täsmentää asioita jatkokysymyksin ja haastateltavan on mahdollista vaikuttaa haastattelun etenemiseen ehdottamalla kysymyksiä. Haastattelijan rooli teemahaastattelussa on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia. Teemahaastattelu on yleinen kauppatieteellisessä laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetty menetelmä. (Koskinen ym. 2005, 106–109.)

Keskeinen haastattelun kulkua ohjaava väline on haastattelurunko. Haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että haastattelija kysyy kaikki tarpeelliset kysymykset. Hyvin koottu haastattelurunko kykenee tasapainottamaan nämä molemmat tehtävänsä. Runko myös jäsentää haastattelun kulkua. Haastattelussa esitettävien kysymysten tarkoituksena on tuottaa sellaista informaatiota, jota tutkijan on myöhemmin mahdollista tulkita teorian avulla. (Koskinen ym. 2005, 106–109.)

Haastattelu arvioitiin sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi tämän tutkimuksen aiheiden ja tutkimuskohteen erityispiirteiden perusteella. Haastattelututkimuksen päätyyppiin

valinta toteutettiin punnitsemalla eri päätyyppien soveltuvuutta aiheen tutkimiseen. Haastattelu on aikaisemman tutkimustradition valossa kulttuurin tutkimuksessa usein hyödynnetty ja hyvin soveltuva aineiston keruumenetelmä.

Tämän tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin yksilöllisesti luottamuksellisuuden takaamiseksi sekä sen varmistamiseksi, etteivät toiset haastateltavat ja jo pidetyt puheenvuorot vaikuta siihen, miten haastateltavat kokevat tutkimuskohteen. Teemahaastattelun etuna tutkittavan aiheen kannalta oli sen joustavuus ja sen sopivuus tiedon hankkimiseen organisaatiokulttuurin ja innovaatioiden kaltaisista ilmiöistä. Teemahaastattelun eduksi katsottiin myös sen soveltuvuus kokemattoman tutkijan hyödynnettäväksi. Haastatteluiden toteuttaminen teemahaastatteluina mahdollisti kysymysrungon (Liite 2) muokkaamisen parhaiten tilanteeseen sopivaksi ja haastatteluissa esiin nousevien asioiden syvällisemmän tutkimisen. Haastatellut (Liite 3) valikoitiin yksiköiden jäseniltä saatujen ehdotusten ja suositusten perusteella. Haastateltaviksi valittiin suositusten pohjalta henkilöt, joiden tiedustelun perusteella uskottiin olevan kiinnostuneita tutkimuksen aiheena olevista ilmiöistä. Lisäksi pyrittiin varmistamaan, että innovaatiot olivat ainakin jonkinasteisesti esillä haastateltavien tehtävissä ja työyhteisöissä. Näillä valintakriteereillä pyrittiin varmistamaan vastausten laatu ja haastatteluiden sujavuus.

Monet haastatelluista olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta, mutta osa koki sen vähemmän mielenkiintoiseksi. Haastatteluista suurin osa suoritettiin puhelinhaastatteluina ja loput kasvokkain. Haastattelujen tavoitteena oli koostaa saturoitunut laadullisen tutkimuksen suorittamiseen soveltuva tutkimusaineisto. Haastattelut (Liite 3) suoritettiin kokonaisuudessaan helmikuun 2017 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta. Haastatteluilla pyrittiin hankkimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman laajasti organisaation eri yksiköistä, huomioiden ja keskittyen kuitenkin pääasiallisesti sellaisiin yksiköihin, joiden toiminnassa innovaatiot olivat keskeisesti läsnä. Porin kuntaorganisaation yksiköihin, joissa innovaatioiden arvioitiin organisaation jäseniltä saatujen tietojen perusteella olevan keskeisellä tavalla toiminnassa läsnä, katsottiin kuuluvan perusturva- palveluiden, sivistyskeskuksen, ympäristöviraston ja viestintäyksikön.

Saturoituneen tutkimusaineiston vähimmäiskooksi arvioitiin tutkimuksen alussa vähintään kolmen työntekijän ja vähintään kahden johtajan haastattelut. Aineiston kylläntyminen tapahtui viidennen tai kuudennen haastattelun kohdalla, mutta varmuudeksi suoritettiin vielä ylimääräinen seitsemäs haastattelu aineiston laadun ja kattavuuden varmistamiseksi. Tutkimushaastattelut nauhoitettiin niiden litterointia varten. Haastatteluaineisto litteroitiin ja litteroitu aineisto jaoteltiin teemoihin sisällön selkeyttämiseksi ja asiayhteyksien havaitsemiseksi. Kysymyksiin annetut vastaukset ja keskustelun kulku vaihtelivat paljon eri haastatteluissa. Monissa haastatteluissa haastattelurunkoa (Liite 2) käytettiin vain etenemisen tukena, mutta osassa sitä seurattiin tarkemmin. Haastattelurunko

koostui aiheittain jaotelluista tutkimuskohteen kannalta keskeisistä kysymyksistä ja tarkentavista lisäkysymyksistä.

Haasteellisimpia olivat haastattelut, joissa haastateltava koki innovatiivisuuden toteutumisen heikoksi sekä haastattelut, joissa haastateltavan näkökulma organisaatiokulttuuriin oli kapea ja lukkiutunut. Tällaisissa haastatteluissa vastaukset keskeisiin tutkimuskysymyksiin nousivat esiin vasta lukuisten tarkentavien lisäkysymysten myötä. Ne haastateltavat, jotka näkivät innovatiivisuuden toteutumisen heikoksi tai eivät tehokkaasti tunnustaneet organisaatiokulttuurin innovointiin vaikuttavia piirteitä, vastasivat osaan kysymyksistä melko pelkistetysti. Osa haastatelluista koki innovatiivisuuden ja organisaation toimintatavat kriittisesti, mutta monet epäsuotuisasti suhtautuvista osasivat myös valaistamista tällainen kriittisyys innovatiivisuutta ja toimintatapoja kohtaan johtui.

”Toisinaan tuntuu, että innovaatioita hyödynnetään huonosti. Kulttuuriin on niin juurtunut tietty tapa tehdä asioita, ettei siihen sitten tunnu voitavan vaikuttaa, vaan tehdään sitten, vaan niin kuin ennenkin. Ja lopulta se sitten vaikuttaa siihen, ettei näitä innovaatioita haluta välttämättä edes tuoda julki.” (H3)

Myös näkökulmaerot tarkasteltaviin ilmiöihin ja organisaatiokulttuurin rajojen määrittelyn haasteellisuus osaltaan vaikeuttivat haastattelujen suorittamista ja luotettavan tutkimusaineiston kokoamista.

”Se on sitten vähän vaikeaa määritellä, että mitkä näistä piirteistä sitten liittyy oikeasti suoraan innovaatioihin ja uuden kehittämiseen ja sitten vielä, kun otetaan huomioon, että mitkä näistä on oikeasti osa sitä kulttuuria ja mitkä vaan omakohtaista kokemusta.” (H3)

Ilmenneisiin ongelmiin pyrittiin vastaamaan tarkentavien haastattelukysymysten ja haastatteluiden aikana suoritettujen tarkennusten kautta. Haastattelurungon pääkohdat oli myös toimitettu ennalta haastateltaville lisäkysymysten varalta ja haastatteluihin valmistautumisen mahdollistamiseksi. Haastatteluissa ilmenneistä haasteista huolimatta kerätty aineisto täytti sille asetetut laadulliset ja määrälliset kriteerit, joten suunnitellun tutkimuksen suorittaminen aineiston tulkinnan ja analysoinnin pohjalta arvioitiin mahdolliseksi. Tärkeimmäksi kriteeriksi aineiston laadun kannalta katsottiin riittävä vastausten syvyys tai puretuneisuus tutkittaviin ilmiöihin. Näihin aineiston sisällöllisiin tekijöihin paneudutaan vielä tarkemmin yhteenvedossa tutkimuksen onnistumisen arvioinnin yhteydessä.

2.4 Tutkimusaineisto ja tiedonintressi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) määrittelevät tutkimusaineiston koostuvan niistä informaatiokokonaisuuksista, joita tutkimuksessa käsitellään, analysoidaan ja joiden ymmärtämiseen tutkimuksen tulokset perustuvat. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostui seitsemässä eri haastattelussa kerätystä aineistosta. Tutkimuksen aineisto täytti sen laadulle ja kattavuudelle asetetut tavoitteet. Haastatelluista 4 edusti työntekijöitä ja 3 esimiehiä sekä johtoa. Haastatteluista 5 annettiin anonymoineina. Haastatteluista kootun aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa luokiteltiin ja jäseneltiin olennaisten ja relevanttien kokonaisuuksien tunnistamiseksi. Tarkastelussa keskityttiin konkreettisten reaali maailman ilmiöiden havainnointiin, joiden pohjalta pyrittiin havaitsemaan niiden taustalla vaikuttavat kulttuuriin liittyvät rakenteet ja ominaisuudet.

Tutkimusaineiston käsittelyn kannalta merkityksellistä on myös tutkijan suhde tutkimusaineiston sisältämään tietoon. Tutkijan on kyettävä jäsentämään oma suhteensa tietoon, jotta tutkimuksen objektiivisuus on edes teoreettisella tasolla mahdollista saavuttaa. Tätä suhdetta kuvataan tiedonintressin käsitteellä. Habermas (1976) jakaa tiedonintressit teknisiin, praktisiin eli hermeneuttisiin ja emansipatorisiin tiedonintresseihin. Tekninen tiedonintressi pyrkii ennustamaan ilmiöitä ja tiedon rooli on toimia ennustamisen ja arvioinnin välineenä. Praktinen tai hermeneuttinen tiedonintressi tulkitsee ja pyrkii ymmärtämään inhimillisiä merkityksiä. Emansipatorinen tiedonintressi etsii yhteiskunnallisia lainalaisuuksia ja vaikutussuhteita ja se liittyy usein vapautumiseen vanhoista jo vakiintuneista ajatusmalleista. (Habermas 1976, 135–136.) Hermeneuttinen tiedonintressi tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena ovat sosiaalisen ja aineettoman tason ilmiöt, toisin sanottuna mielen rakentama maailma. Hermeneuttisen tiedonintressin toimiessa tutkimuksen tiedonintressinä tulkinnan ja ymmärryksen merkitys korostuvat tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Hermeneuttisen tiedonintressin ytimenä voidaankin katsoa olevan ymmärryksen kehittäminen ympärillä vallitsevasta todellisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31–32.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan suhde tietoon pohjautui tulkintaan ja ymmärryksen kehittämiseen, joten tutkimuksen tiedonintressin voitiin katsoa olevan hermeneuttinen. Tutkielma perustui tutkimusaineiston osalta puolistrukturoiduissa haastatteluissa kerätyn aineiston analysointiin ja tulkintaan kirjallisen aineiston käsittelyn ohessa. Organisaatiokulttuurin ominaisuuksien voitiinkin tämän tutkimuksen tapauksessa katsoa konkreettisesti pitkästi vastausten ja niiden nyanssien tulkinnassa ja yhtenevien piirteiden etsimisessä.

2.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi on yksi tutkimuksen suorittamisen tärkeimmistä vaiheista. Aineiston analysoinnilla tutkija pyrkii tulkitsemaan, jäsentämään ja muotoilemaan tutkimusaineiston sellaiseen muotoon, että siitä on mahdollista löytää vastaukset tutkimusongelmiin. Aineiston käsittely etenee yleensä aineiston kuvaamisen ja luokittelun kautta aineiston relevanttien osien yhdistelemiseen ja selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 209–211.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että aineistoa analysoidaan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa. Aineiston kerääminen, käsitteleminen ja analysoiminen tapahtuvatkin laadullisessa tutkimuksessa usein jatkuvasti vuorotellen ja osittain samanaikaisesti. Tutkielman aiheen rajaus vaikuttaa myös osaltaan tutkimustulosten analysointiin. Tutkijan on kyettävä keskittymään käsiteltävän aiheen ja tutkimusongelman kannalta relevanttiin asiasisältöön eli sulkemaan tutkimuksessa esiinnousseet, mutta tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiakokonaisuudet analysoinnin ulkopuolelle. (Eskola & Suoranta 2001, 175–179.)

Tutkimusaineiston tulkinnassa voidaan hyödyntää monia toisistaan eroavia metodeja. Yksi mahdollinen aineiston tulkinnassa hyödynnettävä tulkintamethodi on teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan litteroidun aineiston relevanttien asiasisältöjen jakamista teemojen alle siinä ilmenevien samankaltaisuuksien ja erojen havainnoimiseksi. Yksi teemoittelun erityispiirre on, että se vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta keskenään. (Eskola & Suoranta 2001, 177.) Tässä tutkimuksessa analysoinnin tukena hyödynnettiin teoreettiseen viitekehykseen kuulunutta kirjallisuutta. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelua pääasiallisena analyysimenetelmänä käyttäen. Teemoittelulla pyrittiin löytämään aineistosta toistuvat asiakokonaisuudet ja merkittävät erot. Aineiston jaottelun pohjana toimineet teemat muodostettiin teoreettisen lähdeaineiston pohjalta. Teemoittelun voitiin katsoa soveltuvan erityisen hyvin organisaatiokulttuuria koskevan tutkimusaineiston analysointiin tässä tapauksessa, tutkimusaineiston laadun ja aineistonkeruutavan perusteella. Aineiston analysoinnissa ja teemoittelun tukena hyödynnettiin haastattelukysymyksistä koostettua runkoa, jonka avulla pyrittiin määrittämään teemoihin yhdistyvien asioiden ilmenemistiheyttä kerättyssä aineistossa. Aineiston teemoittelu suoritettiin ryhmittelemällä litteroimalla purettu aineisto teemahaastattelurungon jakamiin teemoihin pyrkien samalla nostamaan esiin tutkimusongelmien kannalta keskeiset asiat. Litteroinnilla viitataan tässä äänitallenteen puhtaaksikirjoittamiseen sanatarkasti nauhoitetussa muodossa keskittyen luokittelussa ja merkinnässä äänitallenteen sisällöllisiin tekijöihin.

Aineiston analyysitavat jakautuvat aineistolähtöisiin, teoriasidonnaisiin ja teorialähtöisiin analyysitapoihin. Aineistolähtöinen analyysitapa tarkoittaa tutkimuksen suorittamista siten, että vain kerättävää tutkimusaineistoa käytetään pohjana tutkimuksen toteuttamisessa. Tällöin aiempien tutkimusten ja teoreettisen lähdeaineiston vaikutukset aineis-

ton analysoinnissa pyritään sulkemaan pois, eikä tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetä aineiston ulkopuolista tietoa tai teorioita. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineiston käsittelyssä hyödynnetään tutkimusaineiston ulkopuolelta tuotua teoreettista sisältöä. Tällöin aineiston luokittelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi teoriasta johdettuja luokkia tai ryhmittelyjä. Teoriasidonnaisessa analyysitavassa kerätyn aineiston ulkopuolisen teorian rooli on ohjaava. Teorialähtöisessä analyysitavassa aineiston analyysi toteutetaan aikaisemman teoreettisen aineiston avulla rakennettua kehystä hyödyntäen. Aikaisempien teorioiden merkitys teorialähtöisessä analyysitavassa on analysointia tukeva ja ohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–98.)

Tämä tutkimus noudattaa pitkälti teorialähtöisen metodin lähestymistapaa aineiston analyysiin. Tutkimus käynnistyi teoreettiseen aineistoon perehtymällä ja tutkimusta toteuttamista ohjaavan kehyksen rakentamisella. Tämän lisäksi teoreettinen aineisto vaikutti tutkimuskysymysten muotoon ja kohdentumiseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin teoreettista tausta-aineistoa tutkimuksen alakokonaisuuksien täsmentämisessä, teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa ja teemahaastattelurungon kehittämisessä. Tästä syystä teoreettisen aineiston roolia tutkimuksen perustana voitiin pitää korostuneena.

Seuraavissa luvuissa tutkimusaineisto käsitellään osana siihen liittyviä teemoja. Sisältöjen käsittelyssä pyritään teoriasisältöjen ja tutkimusaineiston vuorotteluun. Osa teoria-lukujen sisällöistä olisi ollut mahdollista sijoittaa sisältönsä perusteella useampaan lukuun. Mainitun kaltaisissa tilanteissa sisältöjen sijoittaminen alalukuihin on toteutettu käsitteiden ja teemojen merkittävyyksiä punnitsemalla.

3 INNOVAATIOJOHTAMINEN

3.1 Innovaatio-käsitteen määrittelyä

Innovaatiolle on esitetty monia toisistaan poikkeavia määritelmiä. Määritelmissä korostuvat usein näkökulmaerot innovaatioihin ja innovaatioiden syntytapaan. Monet määritelmät pohjautuvat Schumpeterin (1939) esittämään innovaatioiden määritelmään. Kyseinen määritelmä tunnistaa innovaatiot luovuuden seurauksena syntyneiksi aiempaa kehittyneemmiksi tai tehokkaammiksi prosesseiksi tai tuotteiksi, jotka pakottavat muut alalla toimivat sopeutumaan. Schumpeter (1939) luokittelee innovaatiot viiteen eri ryhmään; kuluttajille ennalta tuntemattomiksi tuotteiksi, uudenslaisiksi ja ennen hyödyntämättömiksi tuotantotavoiksi, löydetyiksi markkinoiksi, joilla tuotetta ei vielä ole saatavilla, uuden tuotantohyödykkeen löytämiseksi sekä uuden markkinarakenteen hyödyntämiseksi. (Schumpeter 1939, 84–85.) Leonard (2011) määrittelee innovaation uudenslaisiksi relevanttien arvokkaiden uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien ilmentymäksi, yhdistelmäksi tai synteesiksi. Maital ja Seshadri (2007) käyttävät keksintöä (*invention*) innovaatioiden määrittelyn lähtökohtana. Keksintö määritellään tällöin uudenslaisiksi tuotteiksi, palveluksi tai tuotantotekniikaksi ja innovaatio nähdään prosessiksi, jonka tuloksena keksintö jalostuu käytännön tasolla hyödynnettävissä olevaksi hyödykkeeksi tai tekniikaksi. (Maital & Seshadri 2007, 29.)

Innovaatioprosessi koostuu niistä vaiheista, jotka synnyttävät innovaation. Yhden määritelmän mukaan innovaatioprosessi voidaan määrittellä prosessiksi, joka luo ja toimittaa uutta asiakasarvoa markkinoille uusien sovellusten tai tuotteiden muodossa. Tällöin prosessin tuottaman arvon merkitys on oleellinen innovaation luonteen kannalta, eikä innovaatioiksi lasketa tekijöitä, jotka eivät tuota tosiasiallisesti uutta arvoa tai ole todellisuudessa toteutettavissa. (Carlson & Wilmot 2006, 16.) Uutuuden lisäksi innovaation osaksi katsotaan monissa määritelmissä myös sen hyödynnettävyys. Aylon (2007) määritelmän mukaan innovaatio on kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnettävä uusi idea. Tämä määritelmä tiivistää pitkälti tämän tutkielman näkökulman innovaatioihin; innovaatioita tarkastellaan niiden tuottaman hyödyn näkökulmasta. Tämä välineellinen näkökulma innovaatioteemoihin mahdollistaa niiden tarkastelemisen organisaation johtamisen osana.

Innovaation määrittelyn kannalta on kiinnitettävä huomiota siihen, millä tasolla ilmiötä tarkastellaan. Usein innovaatio rajataan vain tiettyjä ratkaisuja ja tuotekehitykseen liittyviä kokonaisuuksia (Antola & Pohjola 2006, 25). Innovaatioita tarkastellaan tässä tutkielmassa sekä johdon että toimeenpanosta vastaavien työntekijöiden näkökulmista. Tutkielma pyrkii havainnoimaan innovaatioita eri organisaatiotasolla ja kaikissa kuntaorganisaation toiminnoissa esiintyvänä ilmiönä suppean tuotekehitys- ja

tutkimustoiminta-rajoitteisin innovaationäkökulman sijaan. Erityisesti tässä tarkastelussa keskitytään innovaatioiden merkitykseen julkisen sektorin organisaation prosessien ja toiminnan osana.

Innovaatiot voidaan jaotella niiden syntyvän ja innovaation kohdentumisen perusteella eri innovaatiotyyppeihin. Innovaatioiden monimuotoisuuden ja vaikutuskohteiden hahmottamiseksi on keskeistä ymmärtää erot eri innovaatiotyyppien välillä. Alla on esitelty tunnetuimpia innovaatiotyyppejä Apilon ym. (2007) esittämän tyypittelyn mukaan.

- Arkkitehtuurinen innovaatio muuttaa osasten keskinäisiä suhteita innovaation kohteessa. Arkkitehtuurinen innovaatio kohdistuu jo olemassa olevaan rakenteeseen.
- Fuusioinnovaatio yhdistää jo olemassa olevaa tietämystä. Fuusioinnovaatio saattaa synnyttää innovaation esimerkiksi yhdistelemällä aiempia innovaatioita.
- Inkrementaalinen eli vähittäinen innovaatio perustuu aikaisempaan osaamiseen ja käytössä oleviin prosesseihin ja konsepteihin tukeutuviin kehitysskeleliin. Inkrementaali innovaatio rakentuu usein aiemmin implementoitujen innovaatioiden pohjalle vähitellen.
- Käyttäjäinnovaatio hyödyntää asiakkaan tietämystä ja kokemusta innovaation lähteenä. Käyttäjäinnovaatiossa suuri osa innovaatioprosessista tapahtuu organisaation ulkopuolella.
- Palveluinnovaatio muuttaa menestyksekkäästi tapaa, jolla arvoa luodaan asiakkaalle. Palveluinnovaation kohde on laajempi kuin fyysinen tuote. Palveluinnovaatio luo uuden palvelun tai kehittää vanhaa palvelua tavalla, joka hyödyttää sen kehittänyttä organisaatiota.
- Radikaali innovaatio on vallankumouksellinen innovaatio, joka muuttaa organisaation toimintakonsepteja ja pakottaa muuttamaan myös toimintaprosesseja ja -rakenteita. Radikaalin innovaation syntyyn katsotaan usein sisältyvän teknologisen harppauksen, jolla yhdessä innovaation kanssa on organisaation toiminnan kannalta kauaskantoisia seurauksia.
- Sosiaaliset innovaatiot yhdistävät jo kehitettyjä asioita uudeksi kokonaisuudeksi. Sosiaalisen innovaation perustana ovat laaja yhteinen sopimus ja sosiaalinen järjestelmä.
- Systeminen innovaatio syntyy useamman yrityksen innovaatioprosessien yhdistelmästä erilaisia tuote-, palvelu- ja organisatorisia innovaatioita.
- Teknologinen innovaatio kokonaisuudessaan perustuu uuteen tekniikkaan tai uuden teknologian hyödyntämiseen. Teknologiset innovaatiot esiintyvät kulttuurista riippumattomina.

Innovaatiot voidaan myös jakaa jatkuviin ja epäjatkuviin innovaatioihin. Epäjatkuva innovaatio etsii uusia mahdollisuuksia hyödyntämättä olemassa olevaa tietämystä, kun

taas jatkuva innovaatio jatkaa aikaisempaa innovaatioiden ketjua hyödyntäen aikaisempaa osaamista. (Apilo ym. 2007, 231–232.) Innovaatio voi siis kohdistua organisaation tuottamien palveluiden tai tuotteiden lisäksi mihin tahansa organisaatiossa tapahtuvaan prosessiin, toimintoon tai sen sisältämään rakenteeseen (Rabe 2006, 11).

Innovaatioiden luokittelu on mahdollista toteuttaa innovaatioiden syntymekanismien tai innovaatioiden vaikutustapojen perusteella. Luokiteltaessa innovaatioita niiden mekanismien perusteella puhutaan tavanomaisesti innovaatiolajeista. Tällöin innovaatiot jakautuvat suljettuihin ja avoimiin innovaatioihin. Avoin innovaatio perustuu organisaation ulkopuolelta saatuun informaation. Avoimen innovaation ollessa kyseessä osa innovaatioprosessista tapahtuu organisaation ulkopuolella. Tällöin innovaatio saattaa kehittyä asiakkaalta saadun tiedon tai liikekumppanin ideoinnin tuloksena. Suljettu innovaatio tapahtuu kokonaisuudessaan organisaation sisällä. Suurin osa teollisuudessa tapahtuvasta innovoinnista tapahtuu suljettujen innovaatioiden kautta. Kehityksen myötä avoimet innovaatiot ovat yleistymässä liike-elämässä. Innovaatiolajit eroavat toisistaan myös hyödynnettävyytensä osalta. (Hautamäki ym. 2010, 112.) Avoin innovaatio mahdollistaa organisaation verkostojen ja suhteiden tehokkaan hyödyntämisen, mutta suljettu innovaatio edesauttaa innovoinnin ja innovaatioprosessin tehokkaampaa suojaamista organisaation ulkopuolisilta (Tidd & Bessant 2013, 155, 313).

Tämä tutkielma tarkastelee erityisesti kuntaorganisaatiossa ilmeneviä organisaation jäsenten kehittämää innovaatioita eli tutkimuksen pääpainon voidaan todeta olevan suljetuissa innovaatioissa. Haastatteluiden perusteella täysin organisaation ulkopuolella syntyneitä innovaatioita ei koettu yksiköissä huomionarvoisiksi kuntaorganisaation innovaatioprosessin kannalta. Haastatteluissa ei noussut esiin kuntaorganisaation organisaatiokulttuuriin vaikuttavien ulkopuolisten toimijoiden merkitys innovaatiotoiminnassa, joten organisaatioiden ulkopuolinen innovointi sisällytettiin tutkielmaan vain siinä laajuudessa kuin organisaatiokulttuuri ja organisaation sisäiset toimijat siihen vaikuttivat. Avoimien innovaatioiden rajautuminen tutkimuksen ydinsisällön ulkopuolelle perustui myös osin tutkimuksen tavoitteisiin; organisaation ulkopuolella tapahtuvan innovaatioprosessin johtaminen organisaatiokulttuurin kehittämisen keinoin olisi vaikutustensa osalta rajoittunutta ja haasteellista. Toisaalta organisaation ulkopuolelta organisaatiokulttuurin piiriin siirtyneet innovatiiviset ideat ja aloitteet käyvät läpi samankaltaisen prosessin kuin organisaation sisällä syntyneet suljetut innovaatiot.

Tämän tutkielman innovaatio-käsitteen määritelmän lähtökohtana toimivat Maitalin & Seshadrin (2007) keksintöön pohjautuva innovaatioiden määritelmä sekä Apilon (2007) hyödyllisyysmääritelmä. Keksintö määritellään tällöin uudenaikaiseksi tuotteeksi, palveluksi tai tuotantotekniikaksi ja innovaatioprosessi toiminnaksi, jonka tuloksena keksintö jalostuu käytännön tasolla hyödynnettävissä olevaksi hyödykkeeksi tai tekniikaksi, joka tuottaa hyötyä. Tässä tutkielmassa innovaatioiksi tulkitaan sellaiset uudet keksinnöt, jotka tuottavat ne kehittäneelle organisaatiolle hyötyä sekä sellaiset keksinnöt, jotka koetaan

hyödyllisiksi tai tarpeellisiksi ne kehittäneen kohdeorganisaation jäsenten näkökulmasta. Subjekttiivinen näkökulma on tarpeen innovaatioiden rajaamisen kannalta; innovaatioiden objektiivisen hyödyllisyysarvioinnin sijasta niihin sovelluksiin, jotka koetaan hyödyllisiksi. Innovaation käsitteen lisäksi tarpeellista on tarkentaa myös innovatiivisen idean käsite. Innovatiivisella idealla tarkoitetaan tässä tutkielmassa sellaisia immateriaalisia kokonaisuuksia tai malleja, joista saattaa kehittämisen ja innovaatioprosessin läpikäymisen seurauksena kehittyä innovaatio tai jotka saattavat muotoutua innovaation osiksi. Tämän tutkielman yhteydessä innovatiivisuudella viitataan organisaation kykyyn aloittaa innovaatioprosessi ja viedä prosessia eteenpäin.

3.2 Innovaatiokyky ja innovaatiotarpeet

Tässä alaluvussa tarkastellaan organisaatiokohtaista innovaatiokykyä ja tähän kykyyn liittyviä innovaatiotarpeita. Innovaatiokyvykkyyden rakentumisen ja innovaatiotarpeiden vaikutusten ymmärtäminen ovat innovaatioiden johtamisen kulmakiviä. Innovaatiokyky ja innovaatiotarpeet ovat suorassa yhteydessä organisaation ympäristöön, mistä johtuen myös innovaatioympäristöjen käsittely teoreettisen viitekehyksen osana on tarpeellista. Ilman kykyä ymmärtää organisaation innovaatiokyvyn rakentumista tai innovaatioprosessin vaatimia tarpeita johtaja ei kykene tehokkaasti edistämään innovatiivisuutta organisaatiossa. Alaluvun lopussa tarkastellaan innovaatioympäristöä ja innovaatioresursseja kohdeorganisaationa toimineen Porin kuntaorganisaation näkökulmasta.

Innovaatiokyvykkyys kuvaa innovaatioiden synnyttämiseen organisaatiossa tarvittavaa tietoa, järjestelmiä ja prosesseja (Apilo ym. 2007, 229). Chesbrough (2010) määritteli organisaation innovaatiokyvyn koostuvan sen kyvystä organisaation sisäiseen yhteistyöhön sekä organisaation kyvystä hyödyntää sen ulkopuolella tuotettua tietoa ja kompetensseja. Organisaation kyky oppia ja omaksua asioita on erilainen jokaisessa organisaatiossa ja innovaatiostrategioissa ilmeneviä eroja selittää suurelta osin erot innovaatiokyvyyssä. Innovaatioilla ja organisaation innovaatiokyvyyllä voidaan katsoa olevan suora yhteys organisaation sisällä olevaan kompetenssiin ja sen käytössä oleviin resursseihin. Tarpeellista organisaation innovaatiokyvykkyyden varmistamisen kannalta on koko organisaation kykyjen kehittäminen. Innovaatiokyvykkyyden varmistaminen vaatii johtajalta kykyä kyvykkyyteen vaikuttavien tekijöiden hahmottamiseen ja koko organisaation henkilöstön kehittämiseen. Myös organisaatiossa esiintyvillä käytännöillä on keskeinen vaikutus resurssien muokkaamisessa kompetensseiksi. (Kauttonen ym. 2001, 17–18.)

Mitä suurempi yksikön innovaatiokyvykkyys on, sitä tehokkaammin organisaatio kykenee tuottamaan ja hyödyntämään innovaatioita. Organisaation innovaatiokyky rakentuu sen tukemiseen käytettyjen resurssien varaan. Mitä enemmän organisaatio on valmis

panostamaan innovointiin, sitä todennäköisemmin se kykenee tuottamaan hyödyllisiä innovaatioita, mikäli panostus kohdennetaan innovaatiotavoitteiden kannalta oikein. (Christensen 1997, 226–227.)

Organisaatioiden innovaatiokykyyn liittyy keskeisellä tavalla yksilöiden innovaatiokyky. Tärkeitä ominaisuuksia yksilön innovaatiokyvyn kannalta ovat riskinsietokyky, sisäsyntyinen motivaatio, sosiaaliset taidot, peräänantamattomuus ja uteliaisuus. Näistä tekijöistä innovaatioiden kannalta oleellisimpana pidetään sisäsyntyistä motivaatiota. Yksilön luovaan kyvykkyyteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavat myös ympäristötekijät. Yksilön luovuuteen vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat vapaus, resurssit, rohkaiseminen ja tunnustuksen saaminen. Ylimmän johdon toimet, jotka eniten vaikuttavat yksilötason innovatiivisuuteen, ovat yrityksen jatkuvasti viestimä selkeä visio, yrityksen viestintä omasta innovatiivisuudesta ja riskien sietokyvystä sekä yrityksen tuki uusille ideoille. (Seeck 2008, 251.)

Innovaatiotarpeet koostuvat innovaatioprosessin vaatimuksista. Innovaatiotarpeet voidaan jaotella viiteen eri alikokonaisuuteen: rahoitukseen, teknologiaan, inhimillisiin resursseihin, avoimuuteen ja innovaatiokulttuuriin sekä strategiaan ja organisointiin. Tarpeisiin vastatakseen organisaation on kyettävä hankkimaan tarpeellisia resursseja. Organisaation innovaatiokyky rakentuu sen käytettävissä olevien resurssien varaan. Kaikki organisaation toiminnassaan hyödyntämät resurssit ovat peräisin jostain; mikään organisaatio ei toimi tyhjiössä. Usein organisaatio hankkiikin tarvitsemansa resurssit organisaation ulkopuolelta organisaation toimintaympäristöstä. Organisaation toimintaympäristöä voidaan innovaatiotoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna nimittää innovaatioympäristöksi. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa innovaatioympäristö, joka vaikuttaa organisaation sisäiseen innovaatiotoimintaan. Innovaatioympäristö voi tuottaa paineita ja tarjota kannustimia innovaatiotoimintaan, mutta myös toimia organisaation ulkopuolisten resurssien lähteenä. Innovaatioympäristöllä on suuri vaikutus organisaation harjoittamaan innovaatiotoimintaan ja tämän toiminnan menestyksekkyyteen. (Kauttonen ym. 2001, 4–5, 132.) Organisaation innovaatioympäristöä tarkastellaan usein kolmen keskeisen elementin kautta. Nämä elementit ovat teknologia, organisaatio ja alue. Teknologinen elementti pitää sisällään organisaation sisäisen ja ulkopuolisen, jotka vaaditaan innovaatioiden synnyttämiseen. Organisaation elementti koostuu organisaation rakenteesta, tiedonvaihtoprosesseista ja organisaation koosta. Ympäristöelementin osalta organisaation innovaatioprosesseihin vaikuttavat toimialan piirteet, sääntely ja infrastruktuuria tukevat ulkoiset prosessit. Elementit vaikuttavat toisiinsa ja yritykseen monilla eri tavoilla. Organisaatioiden kyky tuottaa uusia tuotteita ja hyödyntää uusia prosesseja on tunnistettu oleelliseksi tekijäksi alueellisen kehityksen kannalta. Eri toimialojen välillä on huomattavia eroja niiden hyödyntämissä tietoperustoissa. Tämän seurauksena eri alojen innovaatioprosessit ovat huomattavan erilaisia. (Kauttonen ym. 2001, 4–5.)

Kehittyneet ja vetovoimaiset innovaatioympäristöt muodostavat toisinaan innovatiivisuuden huippupaikan. Kao (2009) on tutkinut innovaatioympäristöjen kehittymistä innovaatioiden huippupaikoiksi ja listannut minkälaiset tekijät synnyttävät innovatiivisuuden huippupaikkoja. Tällaisia tekijöitä ovat:

- keskittyminen määrätulle alalle tai määrättyihin prosesseihin
- huomattavasti kilpailevia innovaatioympäristöjä suurempi työvoiman määrä, mikä mahdollistaa innovaatioiden synnyn jopa alhaisen innovaatiotehokkuuden ympäristöissä
- luovan luokan suuri suhteellinen osuus ja tälle ryhmälle varmistetut mahdollisuudet
- suuren mittakaavan ekosysteemit, jotka perustuvat tiiviiseen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä ja tehokkaihin vuorovaikutussuhteisiin

Oleellista Kaon (2009) havainnoissa on se, että innovaatioympäristöt kehittyvät huippupaikoiksi erilaisten tekijöiden vaikutuksesta ja vaatimukset tälle kehitykselle vaihtelevat alueittain. Suomi on mainittu artikkelissa yhtenä innovaatioiden huippupaikoista. Suomen innovatiivisuus perustuu Kaon (2009) mukaan vuorovaikutussuhteisiin yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä ja eri toimialojen välisen yhteistyön tehokkuuteen.

Organisaatiotason innovaatiotoiminnan tarkastelu on mahdollista Brownin (1997) innovaation ja oppimisen prosessimallin avulla. Tämän mallin perusteella innovaatiotoiminnassa on tunnistettavissa neljä ydinprosessia ja kolme mahdollistavaa prosessia. Ydinprosesseja ovat konseptin synnyttäminen, tuotekehitys, prosessi-innovaatio ja teknologian hankkiminen. Innovaation mahdollistavat prosessin ovat resurssit, järjestelmät ja työkalut sekä johtajuus. Nämä prosessit vaikuttavat olennaisesti innovaatioprosessin eri vaiheisiin. Innovaatioprosessi tarkoittaa Brownin (1997) viitekehyksessä tarkasteltuna prosessien sarjaa, jonka myötä innovatiiviset ajatukset muodostuvat ideoiden kautta konsepteiksi ja lopulta implementoitaviksi innovaatioiksi. Innovaatiokyvyllä on vaikutusta innovaatioprosessin eri vaiheisiin. Innovaatioprosessia on mahdollista tarkastella myös yhtenevien piirteiden kautta. Tutkimuksissa on tunnistettu kolme toisiinsa liittyvää piirrettä organisaatioiden innovaatioprosesseissa: pyrkimys vähentää teknistä ja taloudellista epävarmuutta, tarve vuorovaikutukseen ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja tarve kasvokkaiseen vuorovaikutukseen uuden tiedon luomisessa viestinnän tehostamiseksi. (Kauttonen ym. 2001, 6.)

Kuntaorganisaatioon ei kohdistu yritysten kaltaista suoraa markkinapainetta, mutta tästä huolimatta lähtökohta on hyvin samankaltainen resurssien niukkuuden ja tehokkuusvaatimusten myötä. Teknologia pitää innovaatiotarpeena sisällään teknologisten mahdollisuuksien arvioinnin ja valikoimisen sekä organisaation tilanteeseen parhaiten soveltuvien ratkaisujen implementoinnin. Inhimilliset resurssit koostuvat osaavan työvoiman hankkimisesta ja sen käyttämisestä sekä työvoiman koulutukseen investoimisesta. Avoi-

muus ja innovaatiokulttuuri pitävät sisällään organisaation ulkopuolelta oppimisen ja kehityksen seuraamisen. Strategia ja organisointi puolestaan sisältävät innovaatiostrategian omaksumisen organisaation käytäntöihin ja kaupallisten lähtökohtien omaksumisen teknologiaprojekteista. (Kauttonen ym. 2001, 132–134.)

Floridan (2002) esittelemä luovuusindeksi kuvaa innovaatioiden tuottamisen kannalta tärkeää aluekohtaista luovaa potentiaalia. Indeksien sisältämien tekijöiden ymmärtäminen on merkityksellistä erityisesti innovaatioiden syntyedellytysten kannalta. Floridan (2002) mukaan taloudellinen menestys pohjautuu kykyyn houkutella luova luokka alueelle ja hyödyntää sen mukanaan tuoma etu. Luova luokka voidaan määritellä siksi ihmisryhmäksi, joka saa elantonsa tekemällä luovaa työtä. Luovan luokan mukanaan tuoma etu voidaan hyödyntää uusien ideoiden synnyttämisessä ja korkean teknologian liiketoiminoissa. (Seeck 2008, 254–255.) Luovuusindeksi koostuu neljästä kriteeristä, jotka ovat luovan luokan osuus koko työväestöstä, patenttien määrä henkilöä kohti, korkean teknologian teollisuuden osuus koko teollisuudesta mitattuna tech pole -indeksillä ja monimuotoisuus mitattuna gay -indeksillä. Monimuotoisuutta mittaava gay -indeksi kuvaa alueen avoimuutta erilaisille ihmisille ja ideoille. Luovuus indeksin avulla on mahdollista luoda eri alueiden välisiä eroja luovassa potentiaalissa. Luovuuskeskukset ovat alueita, joiden luovuusindeksillä mitatut pisteet ovat korkeimmat. Floridan luovuusindeksillä mitattuna Suomi on maailman viidenneksi innovatiivisin maa. (Seeck 2008, 254–255.)

Innovaatioympäristön näkökulmasta Poria voidaan pitää otollisena alueena. Satakunnan teolliset keskittymät ovat houkutelleet alueelle luovaan luokkaan kuuluvaa korkeasti koulutettua työvoimaa. Alueellinen koulutuskeskittymä myös osaltaan edesauttaa paikallisen innovaatioympäristön kehittymistä. Tällainen kehityssuunta yhdistettynä jo olemassa oleviin resursseihin ja innovaatio toiminnan kannalta otollisiin olosuhteisiin tulevat todennäköisesti vaikuttamaan voimakkaasti alueelliseen kehitykseen ja innovaatioiden määrään alueella. Tulevaisuudessa Porin innovaatiopotentiaali voidaan siis Floridan (2002) luovuusindeksin kriteerein arvioida melko vahvaksi ja sen määrän kehityssuunta kasvavaksi. Satakunnan ja erityisesti Porin patenttihakemusmäärät edustavat kansallista vahvaa keskitasoa Suomessa patentoinnin ollessa moniin muihin saman kokoluokan Euroopan Unionin maihin verrattuna korkealla tasolla. Suomi on asukaslukuun suhteutettuna Euroopan neljänneksi aktiivisin maa patenttien hakemisessa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.) Korkean teknologian osuuden tuotannosta ja väestön monimuotoisuuden voidaan kansallisten trendien pohjalta ennustaa kasvavan myös Porissa.

Porin kuntaorganisaation käytössä olevien innovaatioresurssien määrän voitiin arvioida olevan suuri henkilöstömäärän, henkilöstön koulutustaustan sekä organisaation sisältämien monialaisten kompetenssien valossa. Aineiston pohjalta on yleistettävissä, että Porin kuntaorganisaation jäsenet kokivat organisaation innovaatiokyvykkyyden nykytilan melko hyväksi. Suurin osa katsoi innovatiivisuuden ja innovaatioiden hyödyntämiseen kehittyneen positiivisesti viime vuosina. Innovaatiokyvyn valossa tarkasteltuna

Porin kaupungin kuntaorganisaation mahdollisuuksia voidaan pitää hyvinä; innovaatioympäristö on innovaatiotoiminnan kannalta suotuisa, innovaatioympäristön voidaan olettaa kehittyvän innovaatiotoiminnan kannalta positiiviseen suuntaan ja organisaatiolla on käytössään riittävästi innovaatioresursseja.

3.3 Innovatiivisuuden edellytykset ja innovaatiotoimintaa tukevat organisaatiopiirteet

Innovaatioprosessin etenemisen ymmärtämiseksi on oleellista hahmottaa se, mitkä asiat mahdollistavat, edesauttavat, estävät ja rajoittavat innovaatioprosessin edistymistä. Innovaatiojohtaja ei voi toimia roolissaan tehokkaasti sisäistämättä innovaatioprosessiin vaikuttavien tekijöiden merkitystä. Innovaation edellytyksien olemassaolon varmistaminen ja organisaation kehittäminen innovaatiotoimintaa tukevaan suuntaan luovat pohjaa innovaatioille otollisen kasvualustan luomiselle organisaatiossa, kun taas edellytysten laiminlyönti voi pahimmassa tapauksessa estää innovaatioiden kehittymistä muuten otollisissa olosuhteissa. Tässä alaluvussa empiriasta nousevia innovatiivisuuden edellytyksiä ja innovaatiotoimintaa tukevia piirteitä tarkastellaan erityisesti organisaatiokulttuurin yhteydessä.

Innovaatioiden edellytyksiä on tarkasteltu kansainvälisesti monissa tutkimuksissa (ks. esim Kleef & Roome 2007; Kanter 2008). Näissä tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan niitä tekijöitä, joilla on taipumus edistää tai estää luovuutta ja innovaatioita organisaatioissa. Useat organisatoriset tekijät vaikuttavat siihen kuinka hyvin organisaatio kykenee tuottamaan ja hyödyntämään innovaatioita. Tällaisia innovatiiviseen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat strategia, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri ja tietojohdaminen. (Seeck 2008, 256–257.)

Innovaatioiden edellytyksiä tarkasteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, joihin vaikuttamalla ja joita kehittämällä johdon on mahdollista edistää innovatiivisuutta organisaatiossa. Innovaation kannalta keskeisistä johdon vaikutusmahdollisuuksien piirissä olevista asioista eniten tutkittuja ovat rakenteelliset muuttujat. Organisaation sisäisiä rakenteita ja niiden merkitystä organisaatiossa esiintyvän innovatiivisuuden kannalta on tutkittu paljon. Orgaanisten ja dynaamisten rakenteiden on tutkimuksissa (Damanpour 1991) osoitettu vaikuttavan positiivisesti innovointiin. Rakenteiden orgaanisuus vaikuttaa innovointiin positiivisesti erityisesti siitä seuraavien organisaation vertikaalisen eriytymisen vähenemisen, virallisten toimintatapojen heikkenemisen sekä hajautumisen seurauksena. Toinen rakenteellinen muuttuja, joka edesauttaa innovaatiotoimintaa, on organisaation johdon aseman vakaus, mikä useimmissa tapauksissa tarkoittaa lähinnä johdon jäsenten pitkiä toimikausia. Johdon sitoutuminen organisaatioon ja sen jäsenenä toimiminen auttavat johtoa innovaatioiden tehokkaassa implementoinnissa ja organisaation

toiminnan syvemmissä ymmärtämisessä. Kolmas keskeinen rakenteellinen muuttuja on innovaatioresurssien määrä. Ylimääräiset innovaatioresurssit auttavat organisaatiota sie-tämään epävarmuutta paremmin ja edistävät ideoiden hyödyntämistä. Epävarmuuden sie-tokyky taas on organisaation innovoinnin edellytys. Yksiköiden välinen viestintä on nel-jäs rakenteellinen tekijä, joka edesauttaa koko organisaation innovatiivisuutta ja jonka varmistamiseen johdon tulee pyrkiä. Rakenteellisten muuttujien lisäksi on havaittavissa muita tekijöitä, joiden innovaatioon kohdistuvien vaikutusten tiedostaminen on johdolle merkityksellistä. Kulttuuriin liittyvät muuttujat kuvaavat organisaatiokulttuurin inno-vointiin vaikuttavia kokonaisuuksia; innovatiivisten organisaatioiden kulttuureissa on ha-vaittu olevan lukuisia samankaltaisuuksia ja yhteneviä piirteitä. Organisaation antama tuki ideoinnille ja kokeilemiselle on yksi tällaisista piirteistä. Johdon tuleekin pyrkiä tu-kemaan organisaation sisäistä innovointia ja uusien ideoiden kokeilemistä. Kolmas ra-kenteisiin liittymätön muuttuja on organisaation henkilöstöhallinto. Innovatiivisten orga-nisaatioiden henkilöstöhallinnon toteuttamiselle yhteisiä piirteitä ovat henkilöstön aktii-vinen koulutus ja kehittäminen, työntekijöiden tukeminen virhetilanteissa sekä tuen anta-minen kaikille organisaation jäsenille muutostilanteissa. Huolehtimalla työntekijöiden or-ganisaatioon kohdistuvasta luottamuksesta, osaamistasosta ja muutoskyvykkyydestä, or-ganisaation on mahdollista edesauttaa innovoinnille ja innovaatioiden toteuttamiselle otollisen organisaatiokulttuurin rakentumista. (Robbins 2002, 262–264.)

Yksi tapa edesauttaa innovatiivisuutta organisaatiossa on asiakkaiden tai palvelun käyttäjien ottaminen mukaan innovaatio toimintaan. Tällaisen yhteistyön on tutkimuk-sissa osoitettu edesauttavan innovatiivisuutta, nopeuttavan innovaatioprosessia ja luovan pohjaa radikaalien innovaatioiden synnylle. (Alam & Perry 2002, 526–527.) Organisaat-ion ulkopuolelta tulevan informaation hyödyntäminen organisaation innovaatio toiminnassa vaatii verkostojohtamiskykyä ja halua kerätä tällaista tietoa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tällöin ensisijaisesti siihen, miten informaatiota käsitellään organisaatiossa ja sen merkitys rajoittuu vain innovaatioprosessin viimeisiin vaiheisiin, innovaatioprosessin alkuvaiheiden tapahtuessa organisaation ulkopuolella. (Kline & Rosenberg 2010, 302–303.)

Organisaation strategia ohjaa organisaation toimintaa yleisellä tasolla. Innovaatiostra-tegia eli organisaation selväsananainen tavoite tuottaa innovaatioita on tärkeä innovatiivi-suuden edistäjä organisaatiossa. Innovatiivisuuteen liittyvät strategiset tekijät voidaan ja-kaa kolmeen ryhmään, jotka ovat innovatiivisuuden tärkeyden painottaminen yleisesti, visio oman alan ja organisaation kehityksestä sekä selkeä käsitys organisaation kilpaili-joista ja kumppaneista. (Rosenberg 2010, 200.) Mikäli organisaation strategia on ristiriidassa organisaation sisäisen kulttuurin kanssa, on todennäköistä, että strategian toteutu-minen organisaation sisällä heikkenee (Kauppinen 2002, 107). Jotkin haastateltavista us-koivat vastaavanlaisen ristiriidan toivottujen toimintatapojen ja kulttuurin välillä heiken-

tävän johtajan mahdollisuuksia muutostilanteissa. Kulttuurin ja tavoitteiden ristiriitaisuuden johtajan toimintamahdollisuuksia rajoittava vaikutus nostettiin esiin myös tutkimukseen haastateltujen toimesta.

”... helpottaa kyllä selkeästi esimiesten työtä, kun tehdään muutoksia ja kehitetään, jos kulttuuri sopii yhteen [esimiehen] persoonan ja tavoitteiden kanssa.” (H5)

Aineiston perusteella voidaankin ohjeistaa se, että johtajan tulee pyrkiä purkamaan ja vähentämään sellaisia ristiriitoja esimiesten työtapojen ja organisaatiokulttuurin sekä esimiesten persoonien ja tavoitteiden välillä, jotka saattaisivat haitata organisaation innovaatiotavoitteiden toteutumista. Strategian ja vision vaikutukset innovatiivisuutta edistävinä tai estävinä tekijöinä nousivat haastatteluissa esiin vain vähän. Tosin strategian ja vision vaikutukset ovat suurimmaksi osaksi välillisiä ja organisaation toimintaa kokonaisuutena määrittäviä, joten tällaisten osatekijöiden vaikutusten havaitseminen yksilöhaastatteluista kootusta aineistosta olisi epätodennäköistä.

Organisaatorakenteen vaikutuksesta organisaation innovatiivisuuteen ei ole yksiselitteistä näyttöä, mutta vaikuttaa siltä, että byrokratialla, muodollisuudella ja tiukalla kontrollilla on innovaatioiden syntymistä ja kehittymistä heikentävä vaikutus. Hierarkioiden, kontrollijärjestelmien ja byrokratian vähäisyys sekä organisaation rakenteen joustavuus vaikuttavat olevan organisaation innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä. (Seeck 2008, 257.)

Haastatellut näkivät dynaamisuuden ja joustavuuden olennaisiksi erityisesti organisaation innovaatioiden implementointikyvyn kannalta. Dynaamisuuden katsottiin usein olevan seurausta organisaatiossa tapahtuneista aikaisemmista muutoksesta ja kehittämistarpeeseen kohdistuneesta ymmärryksestä. Dynaamisuudella haastatellut tarkoittivat organisaation kykyä rakenteellisiin joustoihin, ongelmatilanteiden selvittämiseen tilapäisissä tarkoitusta varten kootuissa työryhmissä sekä kykyä sopeutua uusiin olosuhteisiin tai toimintaedellytyksiin.

”Ollaan totuttu, että eletään jatkuvasti muutoksen keskellä, kun ollaan suhteellisen nuori työyhteisö. Tästä on varmasti apua, kun ajatellaan tätä tavoiteltua innovatiivisuutta.” (H2)

”Se organisaatiokulttuurin staattisuus tuntuu olevan meillä aika suuri heikkous juuri-kin tässä innovoinnissa ja ideoiden käyttöönotossa. Kun on aina tehty juuri tietyllä tavalla eikä kulttuuri ole tottunut muutokseen on vaikea tuoda uutta ja esitellä muutoksia nykyiseen tapaan tehdä.” (H4)

Kulttuurin keskusteleavuuden ja organisaation jäsenten laajan osallistamisen koettiin kuntaorganisaatiossa vaikuttavan positiivisesti innovointiin ja innovaatioiden pohjalta toteutettavien uudistusten läpivientiin. Osallistamisen voitiin aineiston pohjalta havaita vaikuttavan positiivisesti innovaatioprosessiin työntekijöiden entistä tehokkaamman muutokseen sitoutumisen myötä. Keskusteleavuuden ja toiminnan demokraattisuuden vaikutus selittyi pitkälti työntekijöiden positiivisemmän suhtautumisen ja tiedonvaihdon tehostumisen seurauksilla.

”Organisaatiokulttuuri on rakentunut aika paljon keskustelevien tiimien pohjalta. Ongelmien ratkaisussa pyritään, [siihen] että [ratkaisuista] keskustellaan yhdessä, samoin kuin uusista ideoita.” (H7)

”Pyritään siihen, että johtaminen olisi avointa ja vuorovaikutteista. --- On ollut hyötyä että tiedustellaan miten työntekijöiden mielestä tulisi toimia, kerätään ideoita ja kysellään että miten heidän mielestä joku pitäisi toteuttaa auttaa tätä [innovatiivisuudesta keskusteltaessa] eli pyritään tällaiseen että ollaan kriittisiä omaa toimintaa kohtaan.” (H3)

Myös organisaation rakenteen avoimuudella on havaittu olevan organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta tukeva vaikutus. Vastaavasti vahvan rakenteen virallistamisen on katsottu heikentävän organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta. Rakenteen lisäksi organisaation koko vaikuttaa merkittäväällä tavalla sen kykyyn tuottaa innovaatioita. Suuremmat organisaatiot ovat pienempiä innovatiivisempia ja usein myös kyvykkäämpiä hyödyntämään innovaatioita. Koko vaikuttaa innovatiivisuuteen toiminnan laajuuden, yhteisessä käytössä olevien resurssien ja organisaation rakenteen kautta. (Rogers 1995, 377–379.)

Kuten aiempien tutkimustulosten pohjalta oli mahdollista päätellä, enemmistö haastelluista katsoi matalan organisaatorakenteen ja mahdollisimman pienen valtaetäisyyden edesauttavan sekä innovaatioiden syntymistä että esiintuotujen innovaatioiden implementointia käytännössä. Työntekijät arvioivat esimiesten johtamistavat organisaation hierarkista rakennetta merkityksellisemmäksi tekijäksi innovatiivisten ideoiden esilletuontihallukkuuden kannalta. Organisaatiokulttuurin yhteys organisaation sisäisiin valta- ja hierarkiarakenteisiin koettiin vahvaksi erityisesti organisaatiokulttuurin sosiaalisen ulottuvuuden kannalta. Useat kunnan työntekijöistä tiedostivat hierarkian olemassa olon välttämättömäksi organisaatioissa, mutta katsoivat, että tämä saattoi vähentää organisaation jäsenten halua tuoda omia innovatiivisia ajatuksiaan esiin ja toisaalta myös heikentää sitä, miten nämä innovatiiviset ideat tulivat lopulta käyttöön otetuiksi. Suurin innovaatioherkkyys katsottiin olevan organisaation alimmilla hierarkiatasoilla johtuen näiden käytännönläheisistä rooleista. Päätökset innovaatioiden käyttöönotosta tehtiin kuitenkin usein

organisaatioiden ylimmillä hierarkiatasoilla, jolloin osa innovaatioaloitteista ei koskaan saavuttanut päätöksistä vastaavia henkilöitä. Parhaiten innovaatioiden katsottiin edistävän hierarkioissa, joissa ylimmätkin organisaatiotasot olivat välittömässä vuorovaikutuksessa kaikkien muiden tasojen kanssa vähintään viikoittain.

”Matala ja välitön organisaatio(rakenne) on luovuudelle hyväksi” (H1)

”Meillä on tässä yksikössä matala hierarkia... ..ja se [hierarkia] edistää, että saadaan ideoita julki ja käyttöön otettua konkreettisella tasolla.” (H2)

”..näkisin, kyllä, et kun se hierarkia ei oo korkea ja se toiminta ei mene liian byrokrattiseksi, niin kyllä se organisaatiossa kaikkea innovaatiotoimintaa helpottaa.” (H6)

”Kyllä uskon että matala organisaatio[rakenne], että esimiehet toimivat lähellä työntekijöitä edistää luovien ideoiden esille tuomista ja sitä, että ne sitten lopulta saadaan otettua käyttöön.” (H1)

Kuntaorganisaation tapauksessa matalan organisaatorakenteen ja viestinnän saavuttavuuden uskottiin yhdessä vaikuttavan innovaatioiden kannalta välttämättömän informaation välityksen tehokkuuteen. Tämän lisäksi päätöksenteon nopeus innovaatioiden käsittelyn osana ja se, kuinka välittömiksi työntekijät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa, vaikuttivat innovatiivisuuden edellytyksiin organisaatiossa. Tutkimusaineiston pohjalta oli mahdollista tulkita, että tarkasteltavalla kuntaorganisaatiolla on olemassa tarvittavat edellytykset innovaatiotoimintaan ja kohdeorganisaation toiminnassa oli tunnistettavissa monia innovaatiotoimintaa tukevia organisaatiopiirteitä.

3.4 Innovatiivisuuden hyödyt

Innovaatiot ovat nykyisin mediassa tiheästi käsiteltävä aihe, josta on keskusteltu 1980-luvulta lähtien. Tästä huolimatta innovaatioiden hyödyllisyys nousee mediassa varsin yksiuulotteisesti esiin vain uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden muodossa. Innovatiivisuuden hyötyjen moniuulotteisempi tarkastelu on tarpeellista tämän tutkimuksen merkityksen perustelemiseksi; organisaation kyky tuottaa innovaatioita olisi merkityksellinen, ellei tästä kyvystä olisi hyötyä organisaatiolle.

Earleyn ja Singhin (2000) toteuttama monikansallisten yritysten toimintaedellytyksistä tehty tutkimus painottaa organisaatioiden kykyä muuttua ja kehittyä merkittävänä tekijänä yritysten menestyksen kannalta. Tämän lisäksi useissa tutkimuksissa on havaittu

yhteys organisaatioiden pitkän aikavälin menestyksen sekä yrityksessä esiintyvien innovaatioiden määrän ja hyödyntämisen välillä. Espanjalaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin innovaatioiden esiintymisen yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn. Tutkimusaineisto koostui 451 espanjalaisesta yrityksestä. Tutkimuksessa havaittiin suora yhteys innovaatioiden esiintymisen ja yritysten taloudellisen suorituskyykyyn positiivisen kehityksen välillä. (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle 2011, 416–417.) Organisaatioiden suorituskyykyyn yhteydestä innovaatioihin tehdyn tutkimuksen mukaan sekä palveluita, että tuotteita tuottavilla yrityksillä pätee samanlainen yhteys innovaatioiden ja organisaatioiden suorituskyykyyn kehittymisen välillä. (Löf & Heshmati 2002, 22–23.)

Alankomaissa suoritetussa community innovation survey (2010) – tutkimuksessa etsittiin yhteyttä innovaatioiden eri vaiheiden, innovaatioiden esiintymisen ja organisaation suorituskyykyyn välillä. Tutkimuksessa selvisi suora yhteys organisaation innovaatioiden esiintymisen ja implementoinnin sekä organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstömäärän kasvun välillä. Tutkimuksessa havaittiin myös yhteys työntekijäkohtaisen tuottavuuden ja innovaatioiden esiintymisen välillä. (Leeuwen 2008, 44–45.)

Virtaharjun (2002) Suomessa toteuttaman tutkimuksen mukaan suomalaisten organisaatioiden pääasiallisia innovaatiotoiminnan tavoitteita olivat tuotteen tai palvelun laadun parantaminen, vanhentuneen tuotteen tai palvelun korvaaminen uudella, markkinaosuuden kasvattaminen sekä tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen. Tutkimustulosten mukaan 62 prosenttia innovoivista yrityksistä ilmoitti tuotteiden laadun parantuneen huomattavasti innovaatioiden seurauksena ja 58 prosenttia ilmoitti myös tuotevalikoiman laajentuneen innovaatiotoiminnan seurauksena. Innovaatiotoiminta vaikutti merkittävästi markkinoiden laajentumiseen noin puolessa tutkituista innovaatiotoimintaa harjoittaneista yrityksistä. Tuotannollisia merkittäviä vaikutuksia olivat puolestaan tuotannon joustavuuden lisääntyminen 44 prosentissa, tuotantokapasiteetin lisäys 40 prosentissa sekä alentuneet työvoimakustannukset 38 prosentissa tutkituista innovaatiotoimintaa harjoittaneista yrityksistä. Innovaatiotoiminnan tärkeimmät vaikutukset olivat samoja sekä teollisuudessa että muilla toimialoilla. Suuret yritykset kokivat innovaatioiden vaikutuksen suuremmaksi kuin pienet ja keskisuuret yritykset. (Virtaharju 2002, 19–20.) Commission's Panorama of EU Industry -raportin (2002) mukaan innovaatiot ovat oleellinen kasvun lähde kilpailuilla markkinoilla. Tämän lisäksi raportin mukaan innovaatioihin, laatuun ja tekijänoikeuksiin panostaminen ovat tuottavampia sijoituskohteita yritystoiminnan tuottavuuden kannalta kuin kiinteään omaisuuteen panostaminen. (Tidd 2006, 80.)

Tutkimushaastatteluiden perusteella kuntaorganisaation jäsenet kokivat innovaatioista olleen hyötyä organisaation toiminnassa. Innovaatioiden katsottiin tehostaneen toimintaa, saaneen aikaan kustannussäästöjä ja osallistaneen työntekijöitä organisaation kehittämiseen. Innovatiivisuuden hyödyt kuntaorganisaatiossa näyttäytyivät tutkimusaineistossa alaluvussa käsiteltyjen yksityisten organisaatioiden kokemia hyötyjä monipuolisemmin.

Haastateltujen ryhmien välillä oli kuitenkin huomattavissa eroja siinä, kuinka tarpeelliseksi tai välttämättömäksi innovaatiot organisaation toiminnan kannalta koettiin. Kuntaorganisaatioissa johtotehtävissä toimivat kokivat innovaatiot tarpeellisimmiksi kuin työntekijät. Jotkin työntekijöistä suhtautuivat skeptisesti innovaatioiden vaikutuksiin organisaation toiminnan kannalta. Tällaisia näkökulmia perusteltiin muun muassa innovaatioiden vaikutusten rajallisuudella ja innovaatioihin käytettävien resurssien aiheuttamilla negatiivisilla seurauksilla muun toiminnan kannalta. Tällaisia negatiivisia seurauksia olivat innovaatio- ja kehittämistoiminnan vaatimat resurssit sekä kasvava muutosvastarinta.

3.5 Innovaatiot julkisissa organisaatioissa

Koska tämä tutkielma tarkastelee innovaatiotoimintaa erityisesti julkisten kuntaorganisaatioiden kontekstissa, on tarpeellista selventää, miten innovaatiotoiminta eroaa tällöin yksityisten organisaatioiden innovaatiotoiminnasta. Tässä aluvuossa on pyritty selventämään eroja julkisten ja yksityisten organisaatioiden innovaatiotoiminnassa sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi innovaatiotoiminnan taustalla.

Innovaatiotoiminta julkisessa organisaatioissa eroaa osittain innovaatiotoiminnasta yritys ympäristössä. Julkisten organisaatioiden toiminnan ydinajatus eroaa yritystoiminnan taustasta; siinä missä yritystoiminta pyrkii tehokkuuteen ja asiakastarpeiden täyttämiseen tuottaakseen voittoa ja selvitäkseen yritysten välisessä kamppailussa, julkiset organisaatiot toimivat rajattujen resurssien varassa pyrkien täyttämään tietyt ennalta määritetyt toiminnalliset tavoitteet. Siinä missä yritysten toiminnan tavoitteet ovat usein tiivistettävissä niiden monetaarisiin vaikutuksiin, julkisilta organisaatioilta vaaditaan toiminnallisen viitekehityksen osalta moninaisempaa asioiden kokonaisvaltaista hahmottamista. Julkisten organisaatioiden ollessa tarkastelun keskiössä innovaatiotoiminnan motivaation lähteenä toimivat usein tehokkuuspaine ja jatkuvasti vähenevät rajalliset resurssit. (Tidd & Bessant 2013, 67). Tästä syystä julkisten organisaatioiden innovaatiotoiminnan kohteena ovat useammin tuotteiden ja palveluiden sijasta prosessit ja toimintamallit. Toisaalta yritys-kontekstissa innovaatioiden ilmenemiseen vaikuttavina voimina toimivat markkinavoimat ja tekninen kehitys. Myös näiden piirteiden vaikutukset näyttäytyvät eri tavoin julkisen organisaation kontekstissa. (Rosenberg 2010, 173.)

Julksen ja yksityisen sektorin organisaatioiden innovaatiotoiminnan erojen taustalla vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Ensimmäinen ja merkittävin ero on julkisilta organisaatioilta puuttuva markkinalähtöinen tarve innovaatioille. Siinä, missä yritysten on kyettävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin markkinoilla toiminnan jatkamisen edellytysten täyttämiseksi, julkisilla organisaatioilla vastaava tarve näyttäytyy eri muodossa irrallaan markkinoista. (Hartley 2005, 27.) Tämä on tärkein syy sille, miksi julkiset organisaatiot

useissa tapauksissa ovat innovaatiotoiminnan osalta yrityksiä tehottomampia. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että julkisilta organisaatioilta puuttuu markkinoiden kaltainen ulkoinen kannustin riskinottoon, mikä vähentää koettua tarvetta innovoinnille. Julkisen sektorin ja markkinoiden välissä oleva raja myös estää julkisen sektorin innovaatiohankintojen rahoittamista ja resurssien saatavuutta. Julkisen sektorin organisaatiot ovat kehittyneet tästä erosta huolimatta innovatiivisempaan suuntaan. (Potts 2009, 35.) Toinen ero liittyy yksityisten ja julkisten organisaatioiden jäsenten riskinottohalukkuuteen. Julkisten organisaatioiden on katsottu vetävän puoleensa enemmän riskiä välttäviä työntekijöitä, mikä on johtanut niiden organisaatiokulttuurien kehittymiseen konservatiivisempaan ja riskiä välttävämpään suuntaan. Lisäksi riskinotto halukkuutta vähentää se, että julkisten organisaatioiden toiminta perustuu pitkälti lakiin ja organisaatioiden kyky tehdä täysin riippumattomia päätöksiä on resurssien ja sääntelyn tarkkaan rajaama (Kay & Goldspink 2016, 4–5). Kolmas merkittävä erottava piirre julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä on vallan sijoittuminen. Julkisen sektorin organisaatioissa ylin valta sijoittuu demokraattisesti valittujen päättäjien käsiin. Näillä erityispiirteillä on vaikutusta organisaation toiminnan järjestämisen lisäksi myös innovaatioihin organisaatioissa. (Hartley 2005, 27.)

Edellä eroteltujen kolmen keskeisen tekijän lisäksi julkisten organisaatioiden innovatiivisuuteen on huomattu vaikuttavan julkisten organisaatioiden tekemiin päätöksiin kohdistuva kritiikki ja julkisuus, yksinkertaisten markkinaperusteisten tulostuntareiden puute onnistumisten seuranta varten sekä julkisten organisaatioiden roolin aiheuttamat korkeat laatuvaatimukset toiminnalle. Yritysten on usein mahdollista kehittää innovaatiota kokeilun ja käytännössä testaamisen kautta. Julkisilla organisaatioilla voimavaroja tai mahdollisuutta tällaiseen ei useinkaan ole. Toisaalta julkisen sektorin asema verrattuna yrityksiin hyötyy innovointiin käytettävissä olevasta ajasta, joka on seurausta siitä, että julkisen sektorin toiminnan muoto mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen rauhassa ja huolellisesti. (Kay & Goldspink 2016, 5–6.)

Innovaatiotoiminta on yleensä toteutettu eri tavoin julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Julkisessa organisaatiossa tehokkuuspaine kohdistuu prosesseihin laajalla tasolla. Tällöin toiminnan kehittämisen kannalta koko organisaation osallistaminen innovointiin on tarpeellista suurimman innovatiivisuuden kokonaisuuden saavuttamiseksi. Julkisissa organisaatioissa on käytetty tavallisesti niin kutsuttua korkean osallistamisasteen innovointia, joka pyrkii kaikkien organisaation jäsenten innovatiivisuuden hyödyntämiseen. Korkean osallistamisasteen innovointia voidaan pitää innovaatiokulttuurin tyyppiominaisuutena. Kaikki organisaation jäsenet eivät välttämättä kykene innovoimaan uusia toimintatapoja tai luomaan radikaaleja innovaatioita, mutta tästä huolimatta suurimmalla osalla organisaation jäsenistä on mahdollisuus osallistua inkrementaalien innovaatioiden tuottamiseen. Pienten inkrementaalien organisaation prosessien eri vaiheisiin vaikuttavien innovaatioiden kokonaisvaikutus saattaa useissa tapauksissa olla merkittävä. Sitä

vastoin monet kaupalliset organisaatiot pyrkivät toimintojen tehostamisen ja erikoistumiskehityksen seurauksena rajaamaan innovoinnin tuotekehityksen tai nimettyjen osastojen tehtäväksi. (Tidd & Bessant 2013, 124–126.)

Julkisen sektorin innovaatioiden kohdistuminen on myös tekijä, joka erottaa ne kaupallisten organisaatioiden innovaatioista. Yritysten kehittämät innovaatiot pyrkivät usein tuottamaan suoraan mitattavissa olevaa monetaarista arvoa organisaatioille, kun taas julkisten organisaatioiden tavoitteet kytkeytyvät useammin ihmisten elämänlaadun parantamiseen koulutuksen, terveystalveluiden ja sosiaalitoimen palveluiden tehostamisen myötä. (Tidd & Bessant 2013, 124–126.) Esimerkkinä tällaisesta kehityksestä voidaan mainita Tukholman Karolinskan sairaala, joka onnistui innovaatiotoiminnan tehostamisen kautta vähentämään asiakkaiden odotusaikojä 75 prosentilla ja peruutuksia 80 prosentilla (Albury 2004, 15).

Erot innovaatioiden kohdistumisessa vaikeuttavat myös niistä saatavan hyödyn mittaamista julkisten organisaatioiden innovaatiotoiminnan tuloksia tarkasteltaessa. Innovatiotoiminnasta seuranneita rahallisesti mitattavissa olevia tuloksia ja yrityksen tunnuslukuja on helppo arvottaa ja verrata. Innovatiotoiminnan hyödyt ovat kuitenkin monimuotoisia, eikä pelkkä innovaatioiden tuottaman välittömän rahallisen arvon tarkastelu paljasta niiden kokonaishyötyä. Aineettomien ja heikosti materialisoituneiden innovatiotoiminnan seurauksien mittaaminen, kuten elämänlaadun paraneminen tai palveluiden piirissä olevien yksilöiden kokemien välillisten hyötyjen vaikutukset, vaativat mittaamiseen soveltuvia erikoistuneita mittareita. Julkisten organisaatioiden tapauksessa, tällaisten välillisten arvontuotantotapojen merkitystä voidaan pitää innovatiotoiminnan kannalta korostuneena.

Porin kuntaorganisaation innovatiotoiminnan keskeisimmät erot innovatiotoimintaan yksityisissä organisaatioissa ovat toiminnan korkea osallistamisaste, innovatiotoiminnan tavoitteiden pidempi aikajänne ja innovaatioiden kohdentuminen. Toisin kuin yksityisissä organisaatioissa, joissa innovointi on usein rajattujen osastojen ja toimintojen tehtävä, Porin kuntaorganisaatio pyrkii koko organisaation osallistamista innovointiin. Tämän lisäksi innovointiin perustuvien hankkeiden ja innovaatioiden kehittämiseen on yleensä käytettävissä enemmän aikaa kuin yrityksissä. Kuntaorganisaatioiden tuottamat innovaatiot kohdentuvat yksityisten organisaatioiden tuottamia innovaatioita useammin prosesseihin ja rakenteisiin.

3.6 Innovaatioiden johtaminen

Innovaatiojohtamista käsiteltäessä on ensin keskeistä määritellä se, miten johtaminen tutkielman näkökulmasta ymmärretään. Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla

ihmisten työpanosta ja muita voimavaroja on mahdollista hankkia, kohdentaa ja hyödyntää tehokkaasti määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ja eri tavoin motivoituneet organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Useimmiten johtamisen oleelliseksi osaksi katsotaan sosiaalinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. (Tienari & Meriläinen 2009, 141.) Johtaminen on toimintaa, jossa asioita pyritään toteuttamaan ihmisten kautta. Yhteiskunnan kehittyessä kohti luovaan työhön ja tietotyöhön perustuvaa järjestelmää ihmisten johtamisen merkitys korostuu yritysten menestyksen kannalta. (Kotter 1990, 17–18.) Organisaatiot epäonnistuvat usein, koska johtajat panostavat liikaa asioiden johtamiseen ja käyttävät liian vähän resursseja ihmisten johtamiseen. Erityisesti innovatiivisuusorientoituneiden yritysten menestyksen kannalta onkin oleellista varmistaa, että organisaation johto keskittyy riittävästi ihmisten johtamiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 331–333.)

Innovaatiojohtaminen on yksi johtamisopeista ja sille on esitetty lukuisia erilaisia määritelmiä. Maital ja Seshadri (2007) määrittelevät innovaatiojohtamisen keksintöön pohjautuvan innovaation määritelmän pohjalta niiden liiketoimintamallien ja organisaation prosesseiden luonniksi ja implementoinniksi, jotka ympäröivät organisaatiossa esiintyvää luovuutta, tarkoituksenaan muuttaa organisaatiossa syntyvät ideat ja keksinnöt innovaatioiksi ja tällä tavoin saavuttaa organisaatiolle jatkuvaa kilpailuetua, taloudellista kasvua ja suurempaa tuottoa markkinoilla. Tehokkaan innovaatiojohtamisen keskiössä ovat tällöin innovaationäkökulmat. (Maital & Seshadri 2007, 29) Innovaatiojohtaminen voidaan suppeasti tulkita johtamisen osa-alueeksi, jolla edistetään ideoiden syntymistä ja niiden jalostumista innovaatioiksi (Apilo ym. 2007, 228). Innovaatiojohtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu innovaatioiden synnyn edistämisen ja niiden tehokkaan hyödyntämisen varaan. Innovaatiojohtamisessa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Tällöin oleellisena pidetään myös työntekijöiden tarvetta käyttää asiantuntemustaan ja luovia kykyjään. Innovaatioparadigman kannalta keskeisiä avainsanoja ovat ainutlaatuisuus, muutos, luovuus ja innovatiivisuus ja tarkastelun keskipisteenä ovat uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen löytäminen. (Seeck 2008, 243.) Tämän tutkielman lähestymistapa perustuu edellä esitettyihin verrattain suppeisiin innovaatiojohtamisen määritelmiin.

Innovaatioiden johtaminen perustuu usein kahteen perusolettamukseen: innovaatio on prosessi ja prosessiin on mahdollista vaikuttaa. Innovaation prosessimainen luonne tarkoittaa johtajan kannalta sitä, että sitä on johdettava kuin prosessia. Johtajan toiminnan kannalta tällöin erityisen tärkeää on innovaatioprosessin ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen sekä kaikkien innovaatioprosessin vaiheiden johtaminen. Prosessiin liittyviä asioita muokkaamalla johdon on mahdollista vaikuttaa innovaatioprosessin tehokkuuteen ja sen kautta syntyneisiin tuloksiin. (Tidd & Bessant 2013, 86.)

Tiddin ja Bessant (2013) mukaan onnistuneen innovaatiojohtamisen osia ovat kaikkien organisaation jäsenten innovoinnin tukeminen ja siihen kannustaminen, palautteen anto innovaatioista, kriittisen ja innovatiivisen ajattelun edellytysten synnyttäminen, riittävät resurssit yksilötason innovointiin, johdon sitoutuminen innovointiin, projektimuotoiset organisaatorakenteet, organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen ja tiedon vaihdon edistäminen ja innovaatioiden merkityksen esiintuominen visioissa ja strategiassa (Tidd & Bessant 2013, 86). Tutkituissa yksiköissä tehokkaan vuorovaikutuksen sekä vastuun ja toimintavapauden laajuuden katsottiin tukevan organisaatiossa ilmenevää innovatiivisuutta, erityisesti innovaatioiden synnyttämiseen tarvittavien näkökulmien ja ajatusmallien sekä innovatiivisten ideoiden ilmaisun ja esilletuonnin osalta.

”Kukaan ei tuu valvomaan kenenkään työtä, että kaikki [paikallisorganisaation jäsenet] luottaa, että jokainen osaa oman työnsä ja hoitaa, mikä sitten luo edellytyksiä, että sitä omaa työtä voi aika rauhassa kehittää. Jos tulee joku innovaatio, että tän voisinkin tehokkaammin tehdä näin, niin ite saa ensikädessä tehdä päätöksen siitä.” (H4)

”On annettu aika paljon vapauksia hoitaa omaa työtä sillä tavoin, kun itse nähdään [toimivaksi]. Yksinään ratkastaan monia ongelmia, mutta toisaalta tiimeissäkin ratkotaan. Kyllä näkisin, että vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä on yksi sellainen juttu, joka luo perustaa tällaisten luovien ja innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämiseen.” (H6)

Innovaatiojohtajan keskeiseksi tehtäväksi prosessien johtamisen ja innovaatioille otollisen ilmapiirin kehittämisen ohella voitiin ymmärtää organisaation jäsenten toimintavapauksien varmistaminen ja vastuun jakaminen. Työntekijöiden kokema luottamus oli tärkeä innovatiivisuuden ja toiminnan kehittämisen motivaattori. Vapaus toimia mahdollisti työntekijöille pienempien ideoiden kokeilemisen oman työnsä yhteydessä ja ideoiden kehittämisen entistä tehokkaammin. Myös työntekijöiden tukeminen nähtiin kuntaorganisaatiossa oleellisena osana innovaatiojohtamista:

”Se, että johtajat tuntuu aika ihmisläheiseltä, on aika tärkeä tekijä innovoinnissa. Uskalletaan tuoda vähän villimmätkin ideat ja innovoinnit esille, kun uskotaan siihen, että arvostus säilyy ja johto kuitenkin tukee.” (H4)

Kuntaorganisaatiossa toteutettujen haastatteluiden perusteella työntekijöihin kohdistuvan luottamuksen ja vapauden sekä organisaation tarjoaman tuen voidaan katsoa yhdessä luovan organisatorisen epävarmuuden sietokyvyn ja virheiden käsittelykyvyn kautta valmiuksia yksilötason innovointiin ja toiminnan kehittämiseen. Avainasemassa

tässä yhteydessä toimivat yksilötason ajatusmallien kehittäminen ja epävarmuustekijöiden merkityksen vähentäminen innovoinnin ja innovaatioiden implementoinnin edesauttamiseksi.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI OSANA INNOVAATIOPROSSESSEJA

4.1 Organisaatiokulttuuri-käsitteen määrittelyä

Organisaatiokulttuurilla viitataan tavallisesti organisaation jäsenten kesken jaettujen merkitysten järjestelmään, joka sisältää käyttäytymisnormien, arvojen ja toimintatapojen kaltaisia tekijöitä, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista (Robbins 2002, 230–231). Hofstede (1980) painottaa kulttuurin ymmärtämisessä kollektiivisiä ajatuksia ja ajatusmalleja, jotka luovat organisaatioiden rajat. Schein (1990) keskittyy kulttuurin määrittelyssä sen rakentumiseen eli siihen arvojen ja toimintamallien joukkoon, joka on organisaatiossa tulkittu menestyksekkääksi. Yhteisenä kaikille näille kulttuurin määritelmille voidaan pitää niiden kiinnittymistä organisaation jäsenten havainnoimiin subjektiivisiin tekijöihin ja organisaation taustalla vaikuttaviin arvoihin.

Organisaatiokulttuurin voidaan ymmärtää kulttuurin ulottuvuuksien kautta. Tutkimukset ovat tunnistaneet organisaatiokulttuureissa seitsemän keskeistä eroteltavissa olevaa piirrettä tai ulottuvuutta. Tällaisia kulttuurin sisältämiä piirteitä ovat innovatiivisuus ja riskinotto, yksityiskohtien huomioiminen, tulossuuntautuneisuus, ihmissuuntautuneisuus, yhteistyösuuntautuneisuus, aggressiivisuus sekä vakaus. Innovatiivisuus ja riskinotto viittaavat siihen, miten kulttuuri kannustaa jäseniään innovatiivisuuteen ja riskinottoon. Yksityiskohtien huomioimisella tarkoitetaan sitä, kuinka perusteellisesti organisaation jäsenten odotetaan paneutuvan tarkkuuteen ja yksityiskohtien analysointiin. Tulossuuntautuneisuus merkitsee johdon keskittymistä saavutettuihin ja saavutettaviin tuloksiin prosessien ja tekniikoiden sijasta. Ihmissuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, kuinka johto ottaa huomioon päätöksensä organisaation jäseniin kohdistuvat seuraukset. Yhteistyö- tai tiimisuuntautuneisuus kiinnittää huomiota siihen, miten toiminta on järjestetty organisaatiossa ryhmätasolla. Aggressiivisuus kuvastaa kilpailua ja suhteita organisaation jäsenten välillä. Vakaus taas kuvaa organisaation suhdetta muutokseen ja kasvuun. Tutkimalla organisaation suhdetta näihin seitsemään ulottuvuuteen on sen kulttuurista mahdollista saada jäsentynyt kuva. (Robbins 2002, 231.)

Organisaatiokulttuurilla on organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä tehtäviä ja se vaikuttaa moniin toimintoihin organisaation sisällä. Ensinnäkin se rajaa organisaatiota ja erottaa sen toisista organisaatioista. Toiseksi se tarjoaa organisaation jäsenille identiteetin. Kolmanneksi se esittää organisaation jäsenille yksittäistä tarvetta suuremman ja tehokkaamman sitoutumiskohteen. Neljänneksi se kehittää sosiaalisen järjestelmän vakautta organisaatiossa. Kulttuuri voidaan nähdä eräänlaisena yhdistävänä tekijänä, joka pitää organisaation ristiriitaisia ja osittain vastakkaisia osia yhdessä ja helpottaa sen jäsenten toimintaa organisaatiossa. Tämän lisäksi kulttuuri voidaan nähdä mekanismina,

joka yhdenmukaistaa ja kontrolloi organisaation jäsenten toimintaa. (Robbins 2002, 233.) Tämä kulttuurin vaikutuksen laaja-alaisuus sekä sen läpitunkeutuvuus ovat syitä, miksi organisaatiokulttuurin kehittäminen ja johtaminen osana prosessien johtamista ja innovaatiokyvyn kokonaisvaltaista kehittämistä ovat johtamiskirjallisuudessa yleisiä teemoja.

Organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota erottumaan muista sitä muistuttavista organisaatioista, minkä lisäksi se auttaa organisaatioon kuuluvia sitoutumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Organisaatiokulttuuri muokkaa organisaatiosta eräänlaisen heimon, jonka jäsenet jakavat tietyt perusoletukset, arvot ja tavoitteet. (Koskinen ym. 2005, 180–181.) Organisaatio pitää lähes aina sisällään useampia alakulttuureita. Erilaiset ryhmät, projektit ja yksiköt muodostavat omat alakulttuurinsa. Lisäksi alakulttuureihin kuuluvat ihmiset voivat hyödyntää eri kulttuureita samanaikaisesti siirtyessään tilanteesta toiseen. Organisaation sisältämät alakulttuurit ovat usein kattavuudeltaan vajanaisia ja keskenään ristiriitaisia. (Koskinen ym. 2005, 180–181.)

Myös erot kansallisissa kulttuureissa näyttelevät merkittävää roolia innovaatiokulttuurin ja organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Kansallisten kulttuurien erojen innovaatio-toiminnassa on katsottu kohdistuvan erityisesti uusiin ideoihin ja innovaatioihin kohdistuvaan kiinnostukseen, uusien ideoiden sietämiseen sekä innovaatiohalukkuuteen. Kansallisessa kulttuurissa esiintyvän mielipidevapauden laajuuden on usein katsottu laajalti korreloivan uusien radikaalien ideoiden ja läpimurtoinnovaatioiden tekemiselle. Kansallisen kulttuurin osalta liian sitovan kollektiivisuuden, uusien ja tuntemattomien riskien välttämisen sekä homogeenisen kulttuurin on puolestaan katsottu korreloivan negatiivisesti innovaatioiden esiintymisen kanssa. (Lampikoski & Emden 1999, 335.)

Yksi kulttuurien piirteiden luokitteluun eniten käytetyimmistä malleista on Hofsteden (2001) viiden ulottuvuuden malli. Viiden ulottuvuuden malli jakaa kulttuurit valtaetäisyyden, epävarmuuden sietokyvyn, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden, maskuliinisuuden ja feminiinisuuden sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden merkityksen perusteella.

- Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka valta jakautuu organisaatiossa ja mitkä mahdollisuudet organisaation alemmilla tasoilla olevilla on vaikuttaa organisaation toimintaan.
- Epävarmuuden sietokyky kuvaa organisaation kykyä ottaa riskejä ja sietää epävarmuustekijöitä toiminnassaan.
- Yksilöllisyydellä ja yhteisöllisyydellä pyritään määrittämään organisaation kykyä toimia joko yhtenäisenä yksikkönä tai yksilötasolla.
- Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ulottuvuus tarkastelee yksilötasolla vallitsevia arvoja ja organisaatiossa koettua sosiaalista vastuuta muista organisaation jäsenistä.
- Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet erottavat organisaatiot niiden toiminnan tavoitteellisen aikajänteen perusteella organisaatioihin, jotka pyrkivät lyhyen

aikavälin tavoitteisiin tai mahdollisesti uhraavat lyhyen aikavälin hyödyt tavoitellessaan pitkäjänteisemmän strategian tai tavoitteen toteuttamista.

Hofsteden (2001) viiden ulottuvuuden mallia on useimmiten käytetty valtioiden tai alueellisten erojen arvioimiseen, mutta sen voidaan katsoa soveltuvan rajoitetusti myös organisaatiokontekstissa tapahtuvaan kulttuuristen piirteiden arvioimiseen. Organisaatiossa vallitsevien kulttuurien väliset erot saattavat usein olla jopa alueellisia eroja radikaalimpia. (Northouse 2007, 305–307.)

Organisaatiokulttuurin käsitteen määritelmän tukemiseksi on tarpeen kuvailla organisaatiokulttuurin liittyviä laadullisia kulttuurin ominaisuuksia. Vahvalla organisaatiokulttuurilla viitataan organisaation ydinarvojen vahvaan arvostukseen ja laajaan jakamiseen organisaation sisällä. Mitä useampi organisaatioon kuuluva hyväksyy ydinarvot ja mitä suurempaa niihin sitoutuminen on, sitä vahvempi on organisaatiokulttuuri. (Wiener 1988, 536.) Vahva kulttuuri vaikuttaa heikkoa kulttuuria tehokkaammin käyttäytymiseen organisaatiossa. Yksi tyypillinen vahvan organisaatiokulttuurin merkki on henkilöstön vähäinen vaihtuvuus. Johdon kannalta negatiivisena puolena on se, että vahvan organisaatiokulttuurin muokkaaminen vaatii johdolta enemmän panostusta. (Robbins 2002, 233.)

Hofsteden (2001) ulottuvuuksien mittarein luokiteltuna Porin kuntaorganisaation voidaan tutkimusaineiston perusteella todeta olevan valtaetäisyydeltään lyhyt, koska sekä työntekijät että paikallisyksiköiden johdossa toimivat pyrkivät keskustelemaan johtamiseen ja suuri osa henkilöstöstä kokee hierarkian matalaksi ja valtaetäisyyden lyhyeksi. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että esimiehiä on helppo lähestyä, esimiehet joissain yksiköissä osallistuvat työyhteisön normaaliin toimintaan ja siinä, että johtaminen koetaan avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Lyhyen valtaetäisyyden arvioitiin vaikuttavan voimakkaan positiivisesti innovointiin paikallisyksiköissä.

”Johtaminen on meillä, varsinkin pienemmissä yksiköissä osallistavaa johtamista eli johtaja on mukana siinä perustyössä, en tarkoita että tekee sitä vallan, mutta voi olla jonkin aikaa päivästä mukana, että näkee sitä toimintaa ihan paikan päällä konkreettisesti.” (H1)

Epävarmuuden sietokykyä Porin kuntaorganisaation tapauksessa voidaan pitää melko korkeana. Tämä ilmenee organisaation yksilöille tarjoaman tuen, kokeiluhalukkuuden ja virheiden sietokyvyn kautta. Epävarmuuden sietokyvyn koettiin tukevan innovaatiotoimintaa paikallisyksiköissä.

”Se, että ollaan oltu aika pitkään samalla porukalla, niin [se] tekee sen, että näitä ideoita uskalletaan tuoda esiin. Kun käydään läpi yhdessä niin muutkin huomaa, että

kulttuuri tukee sitä, että ihmiset ihan rohkeasti ajattelee itse ja tuo esiin tällaisia, mitä innovaatioiksi voisi kutsua.” (H3)

Yhteisöllisyys-yksilöllisyys –mittarilla, kuntaorganisaation toiminnan jäsentäminen on haasteellista johtuen eroista eri yksiköiden rakenteissa ja toimintamalleissa olevista eroista. Yleistäen voidaan todeta, että organisaatio on kehittynyt yhteisöllisempään suuntaan, mutta arvostaa myös yksilön toimintavapauden merkitystä. Yhteisöllisyyden asteen suora yhteys innovaatioihin ei ollut pääteltävissä tutkimusaineistosta.

Yksilötasolla vallitsevien arvojen näkökulmasta voitiin Porin kuntaorganisaation kulttuuria pitää melko feminiinisenä, johtuen sen kantavista arvoista ja toiminnan perustasta. Organisaation jäsenet kokivat kulttuurin tukea antavaksi ja sosiaalisesti oikeudenmukaiseksi, mitkä ovat merkkejä feminiinisiin arvoihin rakentuvasta kulttuurista. Toisaalta organisaatiossa todettiin esiintyvän myös maskuliinisiin arvoihin viittaavaa kilpailua. Yhteisön arvojen feminiinisyyttä pidettiin innovoinnin kannalta hyödyllisenä ominaisuutena kuntaorganisaatiossa.

Ajallisen jänteen näkökulmasta kuntaorganisaation kulttuuria voidaan pitää pitkän aikajänteen tavoitteita suosivana kulttuurina. Tämä on pitkälti seurausta kunnan toimintaa ohjaavista periaatteista ja organisaation tavoitteista.

Kulttuurisena piirteenä tutkimuksen kannalta merkittävä on myös kulttuurin vahvuus. Porin kuntaorganisaation organisaatiokulttuuria voidaan pitää melko vahvana henkilöstön vähäisen vaihtuvuuden ja henkilöstön lausuntojen perusteella:

”Vahvat roolit ja juurtunut kulttuuri on vaikeuttanut sitä, miten johto voi siihen [organisaatiokulttuuriin] yleensäkin vaikuttaa.” (H4)

Kulttuurin vahvuus koettiin innovaatioiden kannalta positiiviseksi asiaksi yksiköissä, joissa vahvan kulttuurin muoto oli sellainen, että se tuki innovaatiotoimintaa. Toisaalta vahvan kulttuurin katsottiin mahdollisesti rajoittavan innovaatiotoimintaa sellaisissa yksiköissä, joihin oli juurtunut vahva muutosta vastustava tai muuten innovoinnin kannalta epäedullinen kulttuuri.

4.2 Organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena

Organisaatiokulttuurin käsite on moniselitteinen, mutta tutkimustraditioiden tasolta tarkasteltuna tutkimusmuotojen vaihtelua on vähemmän. Smircich (1983) jakaa kulttuurikäsitteet viiteen eri luokkaan. Samalla hän esittää, millä tavoin esitetyt näkemykset liittyvät organisaatiotutkimuksen oletuksiin. Kulttuuri on mahdollista nähdä ensinnäkin instrumenttina, työkaluna ihmisten biologisten ja psykologisten tarpeiden täyttämiseen.

Tämä tapa kulttuurien ymmärtämiseen on käytössä erityisesti klassisessa johtamisteoriassa. Tällöin organisaation katsotaan toimivan omien sääntöjensä ja valtasuhteidensa ohjaamana, mutta kulttuurinen konteksti vaikuttaa myös sen toimintaan. Toiseksi kulttuurin voi nähdä sisäisenä muuttujana. Kulttuurin näkeminen sisäisenä muuttujana tarkoittaa näkökulmaa, jossa organisaation katsotaan luovan oman kulttuurinsa itse. Tällöin organisaatiokulttuurin katsotaan syntyvän sivutuotteena organisaation tuottaminen palveluiden tai hyödykkeiden ohessa. Kulttuurin vaikutus voidaan tällöin nähdä joko organisaation päämäärien saavuttamista edistävänä tai haittaavana. Kaksi ensimmäistä näkökulmaa pyrkivät selittämään kulttuurin epävirallisen organisaation tai ilmapiirin kaltaisena muuttujana, joka osaltaan selittää poikkeamia organisaation haluamista toimintatavoista. Edellä esitetyissä perinteissä kulttuuri nähdään muokattavissa olevana asiana, jonka avulla organisaation johto voi hallita toimintaansa. Tällöin johto voi vaikuttaa organisaatioon vahvistamalla siinä esiintyvää kulttuuria heikentämällä tai vahvistamalla kulttuuriin liittyviä piirteitä. (Koskinen ym. 2005,182–183.)

Kulttuuri on mahdollista hahmottaa muuttujan lisäksi myös organisaation perusmetaforaksi. Tällöin organisaatiot pyritään näkemään kulttuureina. Kulttuurille ominaista on sen kyky ohjata toimiamme ja ajatteluamme kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi sisäistetyn kulttuurin arvot, luokitukset ja symbolit voivat ohjata ajatteluamme ilman, että edes havaitsemme niiden vaikutusta. Tällöin kulttuuri on jaetuista merkityksistä koostuva koodi, jonka kautta sen piirissä toimivat ihmiset ymmärtävät maailmaansa. Kognitiivisessa antropologiassa kulttuuri nähdään käsite- ja luokittelujärjestelmänä, jonka avulla ihmiset määrittävät asioiden paikan ja järjestyksen. Pettigrew (1979) koki kulttuurien tutkimisen tärkeäksi erityisesti organisaatiokulttuurin kognitiivisen roolin merkittävyyden vuoksi. Organisaatiokulttuurilla on usein katsottu olevan vaikutusta yksiköiden kognitiivisten prosessien tasolle asti ja tätä kautta organisaatiokulttuurin vaikutuspiiriin kuuluvien yksiköiden päätöksenteko ja ajatusmalleihin. Organisaatiotutkimuksen traditiot, jotka näkevät organisaatiot kognitiivisina järjestelminä, palautuvat lähelle antropologista kulttuurinäkemystä. Symbolisessa perinteessä kulttuuri nähdään joukkona jaettuja symboleja ja merkityksiä, jolloin tutkijoiden tehtävänä on näiden symbolien ja niiden sisältämien merkitysten tulkinta. Jos kulttuuri hahmotetaan organisaation perusmetaforana, nähdään sen johtaminen samalla haasteelliseksi ja vaikutuksiltaan heikoksi. Organisaatiokulttuurin muokkaamisessa onnistuakseen johdon tulisi kyetä irrottamaan organisaation jäsenet ajatuksellisista ja kielellisistä vastakkainasetteluista, kognitiivisista luokitteluista sekä estää käsitepareihin liittyvät arvostelmat. Käsitepareihin liittyvillä arvostelmilla viitataan kulttuurin kiinnittymiseen sellaisiin staattisiin käsitteisiin, joiden muokkaaminen tai syrjäyttäminen ei ole mahdollista. (Koskinen ym. 2005,182–185.)

Organisaatiokulttuurin tutkiminen toteutetaan tavanomaisesti kenttätutkimuksena. Kulttuurin tutkimisen ensimmäisenä haasteena on varmistaa herkkyys kulttuurisille ilmi-

öille. Myös organisaation sisältämät erilaiset ryhmittymät asettavat haasteensa tutkimuksen suorittamiselle. Tutkijan onkin usein tehtävä punnintaa sen suhteen, onko koko organisaatiota kattavaa aineistoa mahdollista kerätä tutkimustilanteessa. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus on huomioitava myös aineiston erottelussa; kulttuurista voidaan pyrkiä löytämään toistuvia seremonioita ja riittejä tai huomio voidaan kiinnittää täysin ihmisten käyttämiin kognitiivisiin rakenteisiin. Kaikessa kulttuuriin kohdistuvassa tutkimuksessa etsitään toistuvia asioita. Tutkijan havaitsemien toistuvien asioiden erittely ja merkityksen tulkinta vaatii tutkijalta kykyä vaihtaa tarvittaessa näkökulmaansa tarkasteltavaan asiaan. (Koskinen ym. 2005,189–191.)

Kulttuurin haasteellisuus tutkimuskohteena nousi esiin myös tämän tutkimuksen osana suoritetuissa haastatteluissa. Osa haastatteluista koki kulttuuristen piirteiden tunnistamisen vaikeaksi.

”Miten sen sitten kukin haluaakaan katsoa, että mitä voidaan pitää kulttuuriin liittyvänä ja mitä sitten taas välttämättä ei.” (H3)

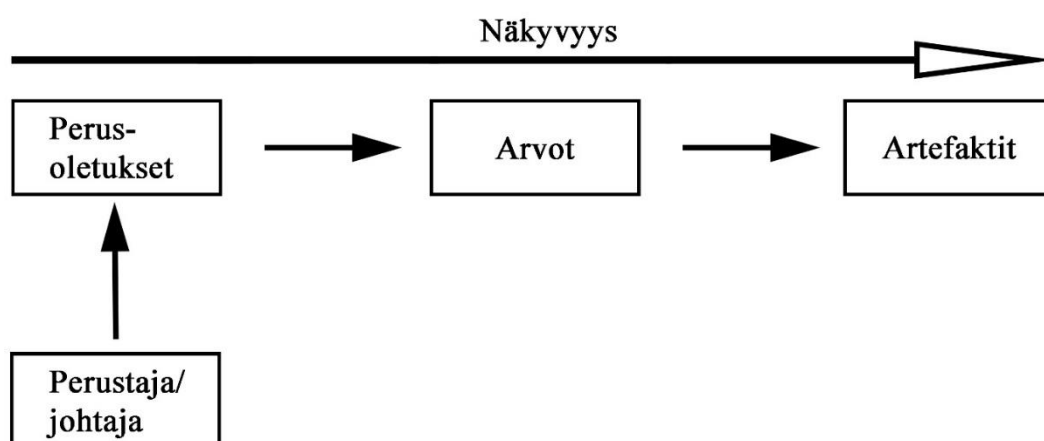
Kuten ilmiön perustavanlaatuinen moniselitteisyys ja siihen kohdistuvien tutkimustraditioiden monimuotoisuus osoittavat, organisaatiokulttuuri on vaikeasti kuvailtavissa oleva kokonaisuus. Tutkimuksen luotettavuuden osalta se asettaa tutkimukselle omat erityisehtonsa. Organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria on erityisen haasteellista kuvailla ja havainnoida ulkopuolisen tutkijan toimesta. Kuvailun haasteellisuuden lisäksi sitä voidaan pitää sensitiivisenä ja tunteita herättävänä aiheena. Jotta haastatteluilla olisi mahdollisuus kuvailla vallitsevaa ja kokemaansa organisaatiokulttuuria mahdollisimman todennukaisesti, arvioitiin tutkimushaastatteluiden suorittamisen kannalta välttämättömäksi varata haastatteluille mahdollisuus vastata kysymyksiin halutessaan nimettömänä. Toinen seikka, jolla kulttuurin erityispiirteet pyrittiin huomioimaan tutkimusta suoritettaessa, oli kysymysten muotoilu löyhärajaisiksi ja lähinnä oikeaan suuntaan ohjaaviksi. Valta päättää siitä, millaiset organisaation toimintakulttuurin ominaisuudet ja piirteet tulkittiin organisaatiokulttuuriin kuuluviksi, pyrittiin ohjaamaan haastatteluille.

4.3 Organisaatiokulttuurin rakentuminen

Organisaatiokulttuurin rakentuminen on monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi. Kulttuuri syntyy yhteisön kohdatessa haasteita, joihin sen on vastattava. Kohtaamisissa sovelletut onnistuneet ratkaisut synnyttävät toimintatapoja, joiden kyseenalaistaminen vähenee jokaisen onnistuneen toimintatapojen soveltamiskohteen myötä. Tällainen kehitys johtaa lopulta kulttuurin syntymiseen. Kulttuurit siirtävät ongelmanratkaisutilanteissa syntyneet tietojoukot syvärakenteisiin tavanomaisesti symbolisessa muodossa. Näin syntyneeseen

symboliikkaan kiinnittyä organisaation sisäistämä kokemusvarasto. (Juuti 2006, 243–245.) Organisaation kulttuuriin yhdistyvät omaksutut symbolit ovat seurausta onnistuneiden toimintamallien ihanteellistamisesta. Ihanteellistamisprosessi muovaa yksittäisten henkilöiden arvoista, mielipiteistä tai toimintatavoista kollektiivisia organisaation jakamia symboleita ja arvoja. Symbolit siirtyvät kollektiiviselta tasolta organisaation jäseniin tunteenomaisten ja epärationaalisten ajatusmallien korvatussa henkilökohtaiset kokemukset. (Gagliardi 1986, 121–124.)

Monet uudet johtajuusnäkökulmat painottavat johtajan roolia erityisesti organisaatiokulttuurin rakentumisen näkökulmasta. Tällöin johtajan keskeisenä roolina on ylläpitää, muokata ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Scheinin (1985) näkemyksen mukaan johtajan tai perustajan arvot vaikuttavat laajalti organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja luovat perustan koko organisaation toimintafilosofialle (ks. Kuvio 2). Samanaikaisesti ne helpottavat organisaation jäsenten sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. (Peltonen 2007, 140.)



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin tasomalli (mukaillen Schein. 1985.)

Scheinin (1985) organisaatiokulttuurin tasomalli, jota on havainnollistettu kuviossa 2, kuvaa organisaatiokulttuurin rakentumista ja sen eri tasojen näyttäytymistä organisaation ulkopuolelle. Mallissa organisaatiokulttuurin lähtökohtana toimivat perustajan tai johtajan arvot ja näkemykset. Nämä tekijät ovat muotoutuneet organisaatiokulttuurissa vallitseviksi perusoletuksiksi eivätkä ne tehokkaasti näy organisaation ulkopuolelle. Organisaation perusoletuksia ovat toimintaa määrittäviä ja ohjaavia sääntöjä, joihin konkretisoidut organisaation perustajan luomat toiminnan ydinsisällöt. Perusolettamukset toimivat pitkälti tiedostamattomalla tasolla, eivätkä organisaation jäsenet välttämättä kykene kuvailemaan niitä. Perusoletuksia saattavat ilmetä esimerkiksi avoimen viestintätavan tai

yhteistyön suosimisen kautta välillisesti. Perusoletuksia näkyvämmällä tasolla organisaation toimintaan vaikuttavat arvot. Arvot kuvaavat organisaation tietoisia tavoitteita, strategioita ja toimintafilosofiaa. Arvot näyttäytyvät usein organisaation toiminnassa käytännön tasolla ja suuri osa organisaation jäsenistä kykenee kuvailemaan niitä. Organisaatiokulttuurin näkyvimmän tason muodostavat artefaktit. Artefaktit ovat näkyvissä myös organisaation ulkopuolelle. Artefaktit liittyvät organisaatiokulttuurin sisältämiin käyttäytymissäntöihin, fyysisiin puitteisiin ja hyväksytyihin toimintatapoihin. Artefaktit vaikuttavat merkittävästi organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja niiden sisäistäminen edesauttaa organisaatiokulttuurin ymmärtämistä. (Peltonen 2007, 140.)

Tässä tutkielmassa oli haastatteluiden avulla mahdollista tarkastella lähinnä arvo- ja artefaktitasojen piirteitä osana organisaatiokulttuuria. Haastatelluista viisi katsoi esimiehillä ja johdolla olleen huomattava merkitys kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Monet haastatelluista myös arvioivat johdon tietoisesti pyrkineen vaikuttamaan organisaatiokulttuurin muotoutumiseen ja kehittymiseen. Johdon uskottiin kyenneen vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin parhaiten tapauksissa, joissa muutokset olivat organisaation tavoitteiden kanssa linjassa, henkilöstön hyväksymiä ja yleisesti tarpeelliseksi arvioituja.

Esimiesten ja johdon edustajien persoonilla sekä muilla paljon toiminnassa läsnä olevilla organisaation jäsenten persoonilla arvioitiin olevan kuntaorganisaation tapauksessa tärkein merkitys organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Persoonien merkitykset koettiin niin oleellisiksi, että ne kumosivat usein johdon tarkoitukselliset ja tahdonalaiset vaikuttamisyriytokset, jotka olivat niiden kanssa ristiriidassa. Suurimmassa osassa yksiköitä organisaatiokulttuuri koettiin rakentuneen ainakin osittain suunnittelematta ja spontaanisti yhteistoiminnan myötä. Samanaikaisesti jotkin haastatelluista epäilivät johdon roolia organisaatiokulttuurin muovaajina. Johdon katsottiin kykenevän vaikuttamaan ja tahtomattaan vaikuttavan organisaatiokulttuuriin sitä tehokkaammin mitä tiiviimmässä yhteistyössä johto muiden organisaatio jäsenten kanssa toimi. Johdon ja muiden organisaatioiden jäsenten samankaltaiset arvot, esimiesten osallistuminen jokapäiväisten työntekijöille tavanomaisesti kuuluvien työtehtävien hoitamiseen sekä yhteenkuuluvuuden tunne vahvistivat johdon vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Johdon viestintätavoista kasvokkaisen kommunikaation katsottiin tehokkaimmalla tavalla edistävän kulttuuristen piirteiden siirtymistä johdolta organisaatioon.

”Organisaatiomuutoksia [lähinnä rakenteellisiin muutoksiin viitaten] on koko ajan ollut se kulttuuri on sitten elänyt siinä mukana. Vaikeahan siihen on ollut vaikuttaa, mutta kyllä voisin sanoa, että on sitä pyritty johtamaan.” (H3)

”Tuntuu kuitenkin, että se (organisaatiokulttuuri) on johtajan persoonan ja toimien kautta muotoutunut. Onhan siihen yritetty vaikuttaa, mutta aina sitten se, mitä on tavoiteltu, ei ole ollut sitä, miten se vaikutus todellisuudessa on sitten mennyt.” (H4)

”Eniten organisaatiokulttuuriin ovat vaikuttaneet johtajat ja pitkäaikaiset työntekijät. Johtajan organisaatiokulttuuriin sopiva persoona ja se, miten [johtaja] kohtelee ihmisiä on vaikuttanut tosi positiivisesti siihen millainen kulttuuri tänne on kehittynyt.” (H5)

Haastatellut arvioivat myös organisaation tai paikallisyksikön pienen koon edesauttavan johdon mahdollisuuksia organisaatiokulttuuriin vaikuttamisessa. Organisaatiokulttuurin kuntaorganisaatiossa koettiin rakentuneen vahvasti konkreettisten toimien pohjalta; johtajien persoonat, viestintä ja toimintatavat loivat pohjan organisaatiokulttuurin rakentumiselle. Toissijaiset tekijät saattoivat vaikuttaa organisaatiokulttuurin, mutta ristiriitatilanteissa organisaatiokulttuurin rakentumiseen vaikuttaneet pohjaoletukset syrjäyttivät toissijaiset tekijät.

4.4 Innovaatiokulttuuri

Innovaatiokulttuuri on yksi innovaatioon liittyvistä mediassa eniten esillä olleista termeistä, jota on akateemisessa kontekstissa käsitelty vähemmän. Innovaatiokulttuurin semanttisen sisällön määrittelyä tuntuu kuitenkin leimaavan perustavanlaatuisen ristiriitaisuus. Innovaatiokulttuuri on tavanomaisesti ymmärretty organisaatiokulttuurin ominaisuuksiksi tai sen osiksi, joihin vaikuttamalla organisaation johto pyrkii mahdollistamaan innovatiivisen ajattelun ja innovaatioiden implementoinnin organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2009, 213.) Toisinaan käsitettä on käytetty synonyymina hyvin innovatiiviselle ja innovaatioiden implementoinnissa onnistuneelle organisaatiokulttuurille eli organisaatiokulttuurille, joka ilmentää innovaatioiden kannalta hyödyllisiä kulttuurisia piirteitä. Jotkin tutkijat taas hahmottavat innovaatiokulttuurin organisaatiokulttuurin niiksi elementeiksi, jotka vaikuttavat innovaatioihin ja ovat tämän johdosta erotettavissa organisaatiokulttuurin omaksi alakulttuurikseen. Tätä monimerkityksellisyyttä selittää osalta termien haasteellinen suomentaminen niiden sisällön ja semanttisen merkityksen säilyttävällä tavalla. ”Innovation culture”, jolla tarkoitetaan useimmiten organisaatiokulttuurin innovaatioihin liittyviä osia, suomennetaan monissa yhteyksissä samoin kuin ”Culture of innovation”, mikä taas terminä tuntuu useammin viittaavan innovaatioiden tai innovatiivisuuden saralla menestyneeseen organisaatiokulttuuriin. Innovaatiokulttuurin keskeisenä näkökulmaeroista riippumattomana periaatteena tuntuu kuitenkin aina olevan koko

organisaation kaikkien sisäisten toimijoiden innovoinnin mahdollistaminen ja arvostaminen. Innovaatiokulttuuri on organisaatiokulttuurin osa, joten organisaatiokulttuurin tavoit siinä heijastuvat organisaatiokulttuurin arvot. Sen keskeisimpänä tehtävänä on määrittellä innovaatioiden ja luovuuden asema organisaatiossa. Innovaatiokulttuurin kehityksen kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on yhteiset arvot, joihin on sitouduttu sekä selkeä visio, joka ohjaa toimintaa. Näiden tekijöiden vaikutus korostuu erityisesti organisaation jäsenten sisäisen motivaation kautta. Innovaatiokulttuurin muovaaminen ja kehittäminen tapahtuvat organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen kautta. Jotta innovaatiokulttuurin kehittäminen on organisaation johtotehtävissä toimiville mahdollista, vaaditaan ymmärrystä organisaatiokulttuurin johtamisesta, sekä kykyä kulttuurin kehittämiseen. Innovaatiokulttuurin kehittäminen on pitkän aikavälin prosessi, joka on monissa organisaatiossa käytännöllisintä toteuttaa vaiheittain innovoijien, teknisten resurssien ja innovaatiojohtamisosaamisen vähittäisellä hankinnalla. Innovaatiokulttuurin keskeisimpänä tavoitteena voidaankin pitää sitä, että koko organisaation suhde innovaatiotoimintaan muuttuu; innovaatioita ei enää nähdä satunnaisina työn sivutuotteina vaan jatkuvasti kehitettävänä prosessina, jolta odotetaan tuloksellisuutta ja jota on mahdollista ja tarpeellista kehittää jatkuvasti. (Tidd & Bessant 2013, 87–88.)

Maher (2014) on määritellyt innovaatiokulttuurin seitsemän eri ulottuvuuden kautta. Innovaatiokulttuurin ulottuvuudet ovat riskinotto, resurssit, tieto, tavoitteet, palkitseminen, työkalut ja suhteet. Riskinotolla innovaatiokulttuurin ulottuvuutena tarkoitetaan kulttuurin kykyä antaa jäsenilleen tukea ja pyrkiä kehittymään epäonnistumisten seurauksena, niistä rankaisemisen sijaan. Resurssien ulottuvuuteen kuuluvat käytössä olevat rahat, aika ja toimintaan vaadittava auktoriteetti. Tiedon ulottuvuus pitää sisällään informaation vapaan kulun sekä sen sensuroimattomuuden ja supistamattomuuden. Tavoitteet tarkoittavat organisaatiossa esiintyvää ilmaistua tarvetta innovaatioille sekä tarpeen sitomista organisaation toimintastrategiaan. Palkitseminen liittyy ulottuvuutena siihen, miten innovointia kannustetaan ja miten työntekijöitä motivoidaan. Työkalut luovat mahdollisuuksia joustoon ja kannustavat taitojen kehittämiseen. Suhteet sisältävät innovaatiokulttuurin ulottuvuutena organisaation kaikkien jäsenten innovaatioiden ja ideoiden arvostuksen, monimuotoisuuden tukemisen sekä yhteistoiminnan. (Maher 2014, 9.)

Haastatellut arvioivat organisaatiokulttuurin innovatiivisuutta tehokkaimmin edesauttaviksi laadullisiksi piirteiksi organisaatiokulttuurin avoimuuden, keskusteluun pohjautuvan päätöksenteon, kulttuurissa vallitsevien toimintamallien dynaamisuuden, kulttuurin tuen työntekijöiden toimille sekä työntekijöiden vastuun ja toimintavapauden sopivan laajuuden. Avoimuus oli mainituista piirteistä yleisimmin esiin nostettu laadullinen piirre. Avoimuudella tarkoitettiin organisaatiokulttuurin suhdetta uuteen tietoon, uusiin ideoihin ja viestintätapaan sekä kykyyn vaihtaa tietoa. Toteutumisen kannalta avoimuuden osiksi

eriteltiin tiedon jakaminen, osallistaminen ja viestintä. Avoimuuden arvioitiin edesauttavan erityisesti innovaatioiden syntymistä, mutta se arvioitiin myös innovaatioiden implementoinnin ja kehittämisen kannalta keskeiseksi.

”Suurin osa kokee organisaatiokulttuurin avoimeksi, kokemukset vaihtelevat ja osa ei välttämättä koe. Avoimuus auttaa kyllä sitä, miten innovaatioita saadaan aikaan.”(H3)

”...pyritään siihen, että organisaatiokulttuuri ei mitenkään lähtisi rajaamaan sitä luovuutta ja niitä innovaatioita, vaan juurikin, että päinvastoin toisi tällaisia piirteitä esiin myös niissä ihmisissä, jotka ei ehkä erilaisessa kulttuurissa tällä tavalla sitten toimisi.” (H2)

”Varmasti se avoimuus vaikuttaa meillä tosi paljon. Mitä avoimempi kulttuuri ja mitä enemmän työntekijöitä kuunnellaan, sitä enemmän innovatiivisempaa se toiminta on. Että jos organisaatiokulttuuri antaa tukea kaikissa tilanteissa, hullummatkin ideat uskaltaa sanoa ääneen.” (H7)

Haastatteluvastauksista ilmenee organisaatiokulttuurin rooli muutoksen estäjänä ja toisaalta toiminnan vakiinnuttajana. Johdon oli mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin arvojen ja toimintaan vaikuttavien periaatteiden välityksellä. Perustavanlaatuisiksi arvoiksi oli tutkimusaineiston perusteella tulkittavissa avoimuus, keskustelevuus, tasa-vertaisuus ja vastuullisuus.

”...pyritään pois siitä, mitä johtaminen on joskus joissain organisaatioissa ollut; sanelupolitiikkaa.” (H1)

”Johtaminen on ihmissuhdetyötä, ei ylhäältä tulevaa käskyttämistä.” (H1)

”...se, että tiedustellaan miten työntekijöiden mielestä tulisi toimia, kerätään ideoita ja kysellään että miten heidän mielestä joku pitäisi toteuttaa auttaa tätä (innovatiivisuudesta keskusteltaessa) eli pyritään tällaiseen että ollaan kriittisiä omaa toimintaa kohtaan.” (H3)

”[Esimiehen toimista innovaatioiden synnyttämisen ja edesauttamisen osalta kysyttäessä] Se vaikuttaa, että ideoita ja innovaatioita ei ole koskaan esimiehen osalta ammuttu alas. Kaikkia ei tietenkään voi toteuttaa, mutta se että tuetaan että näitä tuodaan esiin ihan kaikkien työntekijöiden osalta, niin se on todella tärkeätä.” (H4)

Yleisesti innovaatiokulttuurin tila Porin kuntaorganisaatiossa koettiin innovaatiotoimintaa tukevaksi ja innovaatioille edellytyksiä luovaksi. Myös ne haastatellut, jotka kokivat muuten innovaatiotoiminnan toisia kriittisemmin, arvioivat innovaatiokulttuurin tilan innovaatioiden kannalta edulliseksi. Innovaatiokulttuurin piirteet, joiden katsottiin tehokkaimmin edistävän innovaatiotoimintaa, olivat kuntaorganisaation innovaatiokulttuurissa voimakkaasti läsnä.

4.5 Organisaation monimuotoisuuden vaikutus innovaatioihin

Lukuisissa tutkimuksissa on selvitetty yhteyttä organisaation monimuotoisuuden eli diversiteetin ja innovaatioiden esiintymisen välillä (ks. esim. Vegt & Janssen 2003, Lemaire et al. 2005). Ostergaard kumppaneineen (2011) tutki monimuotoisuuden ja innovaatioiden esiintymistiheyden yhteyksiä. Yhteyttä innovatiivisuuden kannalta tutkittiin tekijöiden sukupuolien, ikien, etnisyyksien ja koulutusten osalta. Tutkimus perustui 1648 organisaatiosta kerättyyn aineistoon. Ekonometrinen analyysi paljasti positiivisen yhteyden innovaatioiden esiintymisen ja koulutuksen monimuotoisuuden välillä sekä innovaatioiden esiintymisen ja sukupuolellisen monimuotoisuuden välillä. Koulutuksen osalta innovaatioiden esiintymiseen yrityksessä vaikutti positiivisesti suhteellisesti eniten korkeakoulutettujen työntekijöiden monipuolinen koulutustausta. Sukupuolellisesti monimuotoiset organisaatiot saavuttivat suurimman määrän innovaatioita, kun toisen sukupuolen edustus tarkasteltavasta ryhmästä oli 60-70%. Logistinen regressio paljasti myös yhteyden organisaation innovointikyvyn ja organisaation kulttuurin tuen organisaation monimuotoisuudelle välillä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden iällisen monimuotoisuuden ja innovaatioiden esiintymisen sekä työntekijöiden etnisen monimuotoisuuden ja innovaatioiden esiintymisen välillä ei löytynyt yhteyttä. (Ostergaard et al. 2011, 500–509.) Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että mikäli johtaja pyrkii varmistamaan organisaation mahdollisimman hyvän innovaatiokyvyn, tulee hänen huolehtia erityisesti organisaation sukupuolellisesta ja koulutuksellisesta monimuotoisuudesta.

Diversiteetin lisäksi organisaation on mahdollista tehostaa innovointia pyrkimällä prosessin toimijoiden monimuotoisuuteen osallistamalla innovaatioprosessiin jäseniä muista organisaatioista ja ryhmistä. Tutkimuslaitosten, viranomaisten ja asiakkaiden kuuleminen osana innovaatioprosessia ja mukaan tuominen innovaatioprosessiin on omiaan varmistamaan prosessin tulosten käytettävyyden ja hyödyllisyyden organisaation sidosryhmien näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2009, 208–209.)

Haastatteluiden perusteella kuntaorganisaatiossa esiintyvällä henkilöstön monimuotoisuudella ei voitu havaita olevan oleellista merkitystä innovaatiotoiminnan kannalta. Ainoastaan yksi haastatelluista nosti omatoimisesti esiin monimuotoisuuden merkityksen ilman tarkentavaa kysymystä ja tämänkin haastateltavan tapauksessa monimuotoisuuden

innovatiivisuutta edesauttavat vaikutukset koettiin vähäisiksi. Henkilöiden taustoihin ja koulutukseen kohdistuva monimuotoisuus koettiin merkityksellisimmiksi monimuotoisuuden muodoiksi innovatiivisuutta tarkasteltaessa. Täysin monimuotoisuuden merkitystä innovaatiotoiminnan kannalta ei kuitenkaan pois suljettu.

4.6 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Koska tämä tutkielma tarkastelee innovaatioiden johtamista organisaatiokulttuurin näkökulmasta, on organisaatiokulttuurin johtamista tarpeellista tarkastella osana teoreettista viitekehystä. Johdon kyky organisaatiokulttuuriin vaikuttamiseen ja kulttuuristen piirteiden johtamiseen on edellytyksenä innovatiivisuutta tukevan organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Ilman johdon aktiivisia toimia kykenee organisaatiokulttuuri vain harvoin tehokkaasti tukemaan organisaation innovaatiotoimintaa.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on monissa tapauksissa haasteellista, koska se rakentuu suhteellisen vakaiden ja muuttumattomien piirteiden ja ominaisuuksien varaan. Organisaatiokulttuuri rakentuu tyypillisesti vähitellen vuosien kuluessa yhteisiksi hyväksytyjen arvojen ja toimintatapojen muovaamana. Tämän lisäksi monet organisaation sisäiset voimat ylläpitävät ja vahvistavat syntynttä organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi organisaation missiolla ja sen toimintafilosofialla on usein katsottu olevan osittain organisaatiokulttuuria vahvistava vaikutus. (Robbins 2002, 241.) Myös fyysisillä tiloilla ja rakenteilla, johtamistyyllillä ja virallisella rakenteella on katsottu olevan vaikutusta organisaatiokulttuurin vakauteen ja pysyvyyteen. Vaikka organisaatiokulttuurin kehittäminen ja muuttaminen ovatkin haasteellisia tehtäviä, on niiden toteuttaminen mahdollista. Kulttuurin muokattavuutta on mahdollista edistää luomalla toimintaan kohdistuvan kriisin, vaihtamalla johdon henkilöstöä, vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin organisaation ollessa vielä pieni ja nuori sekä tarvittaessa heikentämällä organisaatiokulttuuria ennen yritystä vaikuttaa siihen. (Kilmann et al. 1985, 11–13.)

Johdon rooli innovatiivisen organisaatiokulttuurin taustalla tulee useissa tapauksissa esiin aloitteellisuuden kehittämisen kautta. Usein toiminnassa esiintyvä innovatiivisuus onkin seurausta siitä, että johto vaatii ja kannustaa työntekijöitä tuottamaan ja tuomaan esiin ideoita ja ratkaisemaan ongelmia omassa työssään ja työympäristössään. Lisäksi annettu vapaus ja ohjaus oman työn ja työympäristön kehittämiseen edesauttavat innovatiivisuustavoitteiden saavuttamista. (Lampikoski & Emden 1999, 328–330.)

Innovaatiotoimintojen hajauttamisella on tutkitusti todettu olevan positiivinen vaikutus innovaatioiden esiintymistodennäköisyyteen. Innovaatiotoimintojen hajauttaminen kahdesta kolmeen toimipaikkaan on todettu pienten yritysten tapauksessa kasvattavan innovatiivisuutta. Tätä laajempi hajauttaminen useampaan toimipaikkaan ei kasvata inno-

vatiivisuutta saavutetusta tasosta. Innovaatiotoimintojen hajauttaminen lisää organisaation mahdollisuuksia käyttää ulkopuolisia tietolähteitä innovaatiotoiminnassa. (Mäkinen 2007, 136–137.)

Tällaisen hajauttamisen kaltaista rakennetta Porin kuntaorganisaatiossa vastasi eri paikallisyksiköstä toiseen siirtyvät innovaatiohankkeet. Tällaiset prosessit arvioitiin melko harvinaisiksi, mutta innovatiivisuutta edistäviksi. Yleisempää oli innovaatioiden kehittyminen inkrementaalien innovaatioiden myötä sen jälkeen, kun kehitetty innovaatio oli otettu käyttöön muissa paikallisyksiköissä. Merkitykselliseksi johdon vaikutusmahdollisuuksien kannalta organisaatiokulttuurissa koettiin kulttuurin vakiintuneisuuden ja muutostahdin lisäksi se perusta, jolle organisaatiokulttuuri oli muotoutunut.

”Uudet työtavat, jotka ovat lähteneet käyntiin innovoinnin pohjalta, niin niihin on ollut helppo tuoda uusia innovointiin perustuvia ideoita, mutta sitten, kun on näitä vakiintuneempia työnmuotoja, niin niihin on sitten ollut paljon vaikeampi tuoda uutta.” (H4)

Jotkut haastatelluista katsoivat myös innovaatiotoimintaa koskevan tiedonvälityksen muodon ja informaatiokanavien olevan innovoinnin kannalta keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Tehokas tiedonvälitys, innovatiivisten ideoiden riittävän nopea käsittely ja pyrkimys kasvokkain hoidettuun viestintään olivat kulttuuriin liittyviä piirteitä, joiden katsottiin olevan seurausta johdon tietoisista toimista organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

”Se, että kokousten yhteydessä käytäisiin läpi, mitä ideoita on tullut ja miten niitä on käsitelty, hyödyttäisi varmasti innovointia jatkossa. Ja juurikin että kaikista ideoista annettaisiin palautetta ja ideointia tuettaisiin.” (H4)

Useat haastatelluista katsoivat yksikön koon vaikuttavan huomattavasti johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta yksikössä esiintyvään innovatiivisuuteen. Organisaation osan tai yksikön pieni koko katsottiin eduksi myös keskeiseksi katsotun keskustelevan organisaatiokulttuurin muodostumisen edellytyksenä. Henkilömäärän vähäisyys mahdollisti haastateltujen mukaan johtajan tehokkaamman ja henkilökohtaisemman kontaktin työntekijöihin ja tätä kautta se edesauttoi organisaatiokulttuurin muovaamisessa.

”Ne, jotka on työntekijöiden arjessa mukana, vaikuttaa esimiehinä eniten työntekijöiden kautta siihen organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Se rajapinta, mikä pyrkii jalkauttamaan ne arvot, on tärkeä siinä, että siihen kulttuuriin voidaan vaikuttaa.” (H3)

”Kyllähän se esimiehen on helpompi lähteä muokkaamaan kulttuuria pienemmässä yksikössä, kun kykenee olemaan siellä ihmisille eri tavalla läsnä. Suuremmassa yksikössä voi olla, että se johtajan vaikutus sitten häidin tuskin näkyy.” (H2)

”Kyllä meillä on kulttuuri aika avoin, ollaan lähdetty aika pienestä ja levitty aika suureksi organisaatioksi. Alusta asti ollut avoin kulttuuri, mikä on varmaan osittain syntynyt, kun johtaminen on aika keskustelevaa.” (H6)

Haastatteluiden perusteella oli pääteltävissä, että suuressa osassa kuntaorganisaation yksiköitä johdon aktiivisuuden rooli organisaatiokulttuurin muovaajana ja kehittäjänä on merkittävä. Organisaatiokulttuuri oli usein rakentunut johdon toimien pohjalta organisaation sisältämien persoonien ohjaamana, minkä lisäksi johto vaikutti organisaatiokulttuuriin sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Tiedot erityispiirteet pitkälti määrittivät sitä, missä laajuudessa ja kuinka syvälle johdon vaikutus organisaatiokulttuuriin siirtyi. Lisäksi suuri osa henkilöstöstä katsoi organisaatiokulttuurin merkityksen paikallisyksikön innovaatiotoiminnan kannalta keskeiseksi sekä innovaatioiden syntymisen ja esilletuonnin että niiden implementoinnin kannalta.

4.7 Organisaatiokulttuuri ja innovaatioiden johtaminen

Organisaatiokulttuuri toimii kasvualustana innovaatioille ja sen merkitys innovaatioiden syntymisen kannalta on olennainen. Kulttuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation innovatiivisuuden edistämiseen ja joissain tapauksissa sen estymiseen. Innovatiivisuuteen positiivisesti vaikuttavan organisaatiokulttuurin piirteitä ovat psykologinen turva, monipuolisuus, riskien ottaminen sekä oppiminen onnistumisista ja epäonnistumisista. Tällaisten piirteiden esiintymisessä johdon toimilla on oleellinen rooli. (Seeck 2008, 257.) Tyypillistä innovatiivisuutta edistävälle kulttuurille on myös se, että innovatiivisuuden tarve tunnustetaan, innovatiivisuuteen kannustetaan, työntekijöiden asema on melko autonominen, virheitä siedetään ja oppimiseen panostetaan. Johtajien ja muun henkilöstöhallinnon rooli on tällöin keskeinen innovatiivisuuden edellytysten esiin tuojina ja tukijoina. (Brown & Uljin 2004, 9.)

Organisaation johdon yhtenäinen kulttuurin omaksuminen on avainasemassa innovatiivisuutta tavoiteltaessa. Johdon tuleekin pyrkiä vahvistamaan organisaatiokulttuurissa esiintyviä innovatiivisuutta tukevia ilmiöitä, kuten avoimen viestinnän ja tiedon jakamisen ilmenemistä, yritysten arvoja ja tarinoita, jotka rohkaisevat innovatiivisuuteen ja riskinottoon, ongelmien esiin nostamista, muualla keksittyjen ideoiden omaksumista, moniarvoisuutta ja tasa-arvoa sekä ihmisten keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Näiden ilmiöiden tukemisen lisäksi johdolta vaaditaan hyvää asiajohtamista innovaatioprosessien

tukemiseksi. Keskeisiä tekijöitä tällaisessa asiajohtamisessa ovat selkeät innovoinnin tukiprosessit, riskinottoa, toiminnan uudistumista ja innovatiivisuutta tukevan palkitsemisjärjestelmän sekä mitattavat tavoitteet innovoinnin eri vaiheille. (Antola & Pohjola 2006, 92–93.)

Organisatorisen innovatiivisuuden edellytyksiin kuuluvat innovaatioresurssit. Innovaatioresurssit ja organisaation kyky hyödyntää niitä ovat useissa tapauksissa sidottuina organisaatiokulttuuriin. Innovaatioresurssit ovat tekijöitä, jotka vaaditaan innovaatioiden syntymiseen. Organisaation innovaatioresursseihin kuuluvat henkilöstö, innovaatioiden syntymiseen tarvittava aika ja raha, käytettävissä oleva teknologiakompetenssi, markkinatuntemus sekä oppimiskyvykyys yrityksessä ja sen verkostoissa. (Apilo ym. 2007, 228–229.) Ajan puute on usein eniten organisaatiotason innovatiivisuutta rajoittava tekijä (Antola & Pohjola 2006, 106). Myös organisaation oppimiskykyä on pidetty yhtenä tärkeimmistä tekijöistä organisaation innovatiivisuuden kannalta. Innovaatiot perustuvat oppimiseen. Organisaation tulee pyrkiä kehittämään oppimiskykyään, mikäli se pyrkii innovatiivisuuteen. (Apilo & Taskinen 2006, 40–41.)

Innovatiivisuutta johdettaessa tulee organisaation johtamisen lisäksi huomioida työryhmätasoisien innovoinnin edistämisen tärkeys. Työryhmien innovatiivisuuteen vaikuttavat sellaiset työryhmän piirteet kuin sopiva kokoonpano, ryhmän kiinteys, yhteistointiminta ja vähäiset ryhmien väliset ristiriidat. Myös ryhmän jäsenten yksilölliset piirteet vaikuttavat koko ryhmän innovaatiokykyyn. Tällaisia yksilöllisiä tekijöitä ovat ryhmän jäsenten johtamis- ja ongelmanratkaisutyyli ja sisäinen motivaatio. Stressin kokeminen vaikuttaa yleensä innovatiivisuuteen negatiivisesti. Avoin ja henkilöstökeskeinen johtamiskulttuuri tukee organisaation innovatiivisuutta ja innovaatioiden hyödyntämistä sekä kokonaisvaltaisesti että työryhmätasolla. (Koskensalmi ym 2000. 8–10.)

Seuraavalla sivulla esitetyssä taulukossa on esitetty työhön kohdistuvan aikapaineen ja työn viestittyjen tavoitteiden yhteys innovaatioiden esiintymisen todennäköisyyteen. Työntekijöille viestityt työn tavoitteet ovat merkityksellisiä työntekijöiden innovatiivisuuden kannalta. (Rajaniemi 2010, 139.) Tämän tutkimuksen aineisto tuki esitettyä teoriaa; kannustus innovointiin ja innovaatioiden merkityksen esille tuominen joka päiväisen toiminnan kannalta koettiin innovatiivisuutta edistäväksi tekijäksi. Tämän lisäksi aikapaineen arvioitiin vaikuttavan yksilötason innovaatiokykyyn.

Taulukko 1: Aikapaine- ja luovuusmatriisi (mukaillen Amabile et al. 2002.)

Luovan ajattelun todennäköisyys	Työn tavoitteet	Pieni aikapaine	Suuri aikapaine
Suuri	Selvät	Innovatiivisuus on todennäköistä, kun työntekijöillä on aikaa, mutta työ koetaan selvästi haasteelliseksi ja tavoitteelliseksi.	Innovatiivisuus on todennäköistä, kun työntekijät kokevat kiireen aidoksi ja voivat keskittyä ongelman ratkaisemiseen ilman häiriöitä.
Pieni	Epäselvät	Innovatiivisuus ei ole todennäköistä, jos työntekijöillä on aikaa, mutta työn tavoitteet eivät ole selvät, eivätkä työntekijät saa palautetta tai kannustusta.	Innovatiivisuus ei ole todennäköistä, jos työntekijöillä on kiire, työtehtäviä ei priorisoida ja työntekijöiden on oltava kaikessa mukana.

Innovaatiotoiminnan kannalta on oleellista tiedostaa kiireen vaikutus innovaatioiden syntymiseen. Rajaniemi (2010) tarkasteli väitöskirjassaan organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä ja pyrki tunnistamaan, mitkä tekijät vaikuttavat eniten organisaation innovatiivisuuden heikkenemiseen tai estymiseen. Tutkimukseen haastatellut pitivät kiirettä suurimpana innovatiivisuuden ja luovuuden esteenä. (Rajaniemi 2010, 139.)

Kuntaorganisaation työntekijöiden haastatteluiden perusteella oli ymmärrettävissä, että mikäli innovaatioaloitteet käsiteltiin hitaasti, eikä niille oltu luotu tehokasta palaute-mekanismia, vähensi tämän innovoineen henkilön halukkuutta tuoda ideoitaan jatkossa esiin. Mikäli paikallisorganisaatiossa oli korkea hierarkia, ei tämän kaikissa tapauksissa kuitenkaan katsottu estävän tehokasta innovointia ja uusien innovaatioiden implementointia. Nimenomaisesti innovaatioiden käsittelyyn perustetut mekanismit, palautejärjestelmät sekä johdon viestinnän ja kannustuksen katsottiin useissa tapauksissa edesauttavan innovointia paikallisyksikkötasolla korkeasta hierarkiasta huolimatta ja vähentäen hierarkkisen rakenteen innovoinnille asettamia esteitä. Työntekijöille tukea antava organisaatiokulttuuri ja paikallisyksikön kyky sietää epävarmuutta nostettiin olennaisiksi osatekijöiksi innovaatioiden synnyn ja esille tuomisen osalta. Myös organisaatiokulttuurin työntekijöillä antama vapaus ja vastuu tulkittiin usein innovoinnin kannalta hyödyllisiksi kulttuuritekijöiksi.

”Kyllä se [hierarkia] varmaan sinne korkean puolelle kallistuu. En sitten osaa tarkemmin määritellä, mutta ei se ole sitten ideoinnin kannalta välttämättä paras ratkaisu, jos ei ole järjestelmiä että kaikki [esitetyt ideat] menee varmasti perille. Usein se johtaa sitten siihen, että rohkeus tuoda näitä ideoita esille lopulta puuttuu.” (H3)

”Meillä on ainakin pyrkimyksenä saada aikaan demokraattista johtamista, vastuutetaan ja velvoitetaan henkilökuntaa osallistumaan päätöksentekoon, pyritään pois autoritaarisesta johtamisesta ja uskon, että tämä että annetaan vastuuta ja johdetaan keskustellen sitten auttaa tällaista luovuutta ja innovatiivisuutta.” (H2)

”Toisinaan tuntuu, että esiintuoduista innovaatioista [ideoista] ei sitten enää koskaan kuulu, ettei tiedä mihin ne sitten joutuu. Eikä tällainen sitten varmastikaan auta, että jatkossa sitten halutaan tuoda näitä asioita esille.” (H5)

Kuntaorganisaatiossa tutkimushetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri koettiin avoimeksi. Kulttuurin avoimuuden arviotiin olevan innovaatiotoimintaa ja innovatiivisten ideoiden esilletuontia tukeva piirre. Avoimuuden katsottiin olevan seurausta johdon aktiivisista toimista.

”Kenelläkään ei ole tarvetta pimitää asioita, että yhtenäinen [organisaatiossa on] halu ajaa eteenpäin yhteisiä asioita. [organisaatiokulttuurin avoimuuden seurauksista]” (H6)

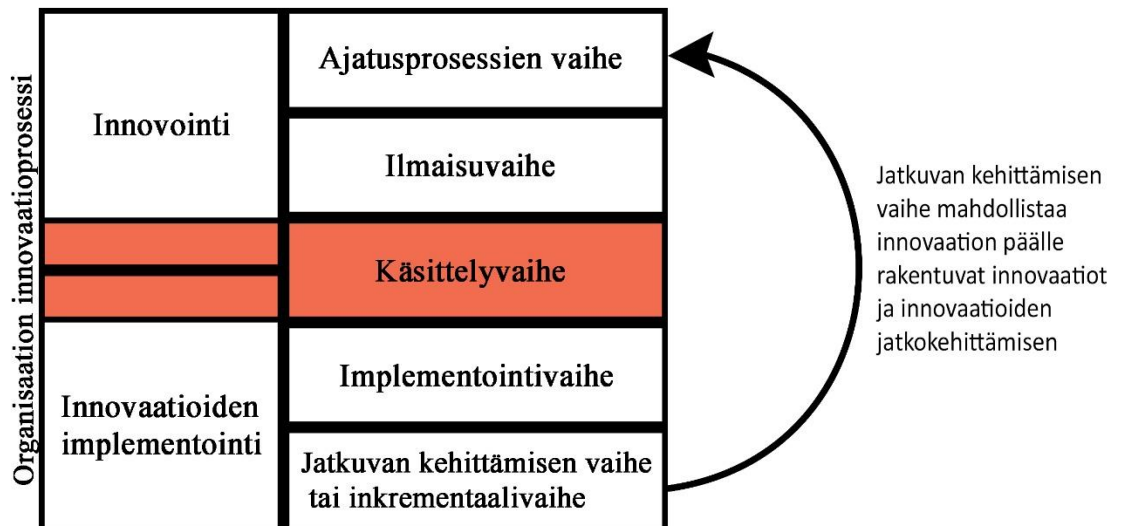
”Kyllähän se nyt tota, kun on sillä tavoin avoin kulttuuri ja pyrkimys luoda sitä jatkuvaa vuorovaikutusta alaisten ja esimiesten kesken, niin kyllähän se auttaa, että tällaisia innovaatioita syntyy ja saadaan sitten hyödynnettyä.” (H3)

Haastatellut kokivat pääsääntöisesti työnsä tavoitteet selkeiksi. Innovatiivisuuden kannalta hyödylliseksi koettiin se, että toiminnan kehittäminen innovaatioiden kautta oli osa jokaisen organisaation jäsenen työtä. Organisaation johto pyrki siis aktiivisesti kannustamaan työntekijöitä innovatiivisten ideoiden esilletuontiin ja toiminnan tarkasteluun kriittisesti. Aikapaineen vaikutus koettiin innovaatioiden esiintymisen ja kehittymisen kannalta haitalliseksi niissä yksiköissä, joissa työtahti koettiin toisinaan kiireelliseksi. Muissa yksiköissä aikapaineen merkitys innovaatiotoiminnan kannalta ei noussut esiin.

5 MALLI KUNTAORGANISAATION ORGANISAATIOKULTTUURIN KOKONAISINNOVATIIVISUUDEN ARVIOIMISEEN JA TUKEMISEEN

5.1 Teoreettisen mallin rakentuminen

Tämän alaluvun tarkoituksena on kuvata kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen kehitetyn mallin rakentuminen. Pohjustuksen tavoitteena on selvittää, minkä kaltaiset taustaoletukset toimivat mallin lähtökohtina ja miten malli kehittyi lopulliseen muotoonsa. Mallin vaiheistuksen pohjana toimivat organisatorista innovatiivisuutta tutkittaessa usein eniten esiin nostetut ja korostetut organisaation innovaatiotoiminnan kokonaisuudet: innovointi eli organisaation kyky kehittää uusia luovia ratkaisumalleja sekä innovaatioiden implementointi eli organisaation kyky ottaa innovaatiot käyttöön operatiivisella tasolla ja hyödyntää niitä strategisesti. Innovaatioiden ”jalostaminen” ennen implementointia jätettiin lopulta mallista, sillä se ei tutkimusaineiston mukaan sisältänyt merkittäviä innovaatiopotentiaalin hyödyntämistä estäviä rajapintoja julkisen kohdeorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Malli päätettiin rakentaa tältä hyvin yksinkertaistetulta kaksivaiheiselta pohjalta sen soveltuvuuden varmistamiseksi. Kuviossa 3 on havainnollistettu mallin kehittyminen kaksivaiheisen prosessimallin pohjalta.



Kuvio 3: Kuvaus innovaatioprosessista kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen kehitetystä mallissa

Kuntaorganisaatiossa tapahtuvaan innovaatioprosessiin voitiin tutkimusaineiston perusteella havaita muodostuvan rajapintoja, jotka vaikuttivat huomattavasti organisaation kykyyn hyödyntää sen sisällä ilmenevää innovatiivisuutta. Rajapintojen voitiin ymmärtää olevan innovaatioihin liittyvän informaation siirtymisen ja hyödyntämisen kannalta merkittävässä roolissa. Rajapinnat ilmensivät käytännön tasolla niitä prosesseja tai prosessien vaiheita, joihin kohdistuvat esteet hidastivat innovaatioprosessia ja joissain tapauksissa estivät innovaatioprosessin etenemistä vaiheesta toiseen. Mallissa innovaatioprosessi pilkottiin rajapintojen muodostamiin prosessivaiheisiin innovatiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden merkittävyyden perusteella.

Tutkimusaineiston perusteella ensimmäisen tällaisen rajapinnan voitiin tulkita muodostuvan innovatiivisten ajatusten syntyminen ja niiden konkreettisen ilmaisemisen välille. Aineiston perusteella tulkittiin, että organisaation johdon oli tärkeää kannustaa työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan ja ammattitaitoaan prosessien ja toimintamallien kriittisen tarkastelun ja kehittämisen tehostamiseksi. Kuitenkin ilman tällaisten ajatusmallien pohjalta syntyneiden konseptien ilmaisemista ja eteenpäin välittämistä, eivät ne olleet innovaatioiden näkökulmasta hyödynnettävissä. Jotta innovatiivinen idea olisi mahdollista hyödyntää, on idean tavoitettava organisaatiossa ne henkilöt, jotka kykenevät arvioimaan idean ja tekemään päätöksen sen mahdollisesta käyttöönotosta. Jos innovatiivisen idean saaneilta puuttui motivaatio tai rohkeus tällaisen asian esille nostamiseen ja ilmaisemiseen, ei organisaatio kyennyt hyödyntämään innovaatiopotentialiaan tehokkaasti. Haastatteluiden perusteella ideoiden ilmaisemiseen vaikuttivat oleellisimmin ideoista annettu positiivinen palaute, keskusteleva ilmapiiri, organisaation kyky toteuttaa ideoita käytännössä ja johdon aktiivinen läsnäolo.

Toisaalta organisaation kyky käsitellä ilmaistut innovaatiot vaikutti organisaation mahdollisuuksiin hyödyntää niitä täysimääräisesti. Mikäli organisaatio ei kyennyt käsittelemään kaikkia ilmaistuja innovatiivisia ideoita tai konsepteja, halu ja koettu tarve niiden esille tuomiseen heikkeni huomattavasti, minkä seurauksena arvokkaimmat innovatiiviset kehitysajat saattoivat jäädä hyödyntämättä. Organisaation innovaatiotoiminnassa on tarpeellista varmistaa kyky arvioida innovaatiot, antaa niistä palautetta ja tehdä päätökset niiden implementoinnista riittävän nopeasti. Mikäli organisaation johto ei kyennyt tehokkaaseen päätöksentekoon innovaatioiden implementoinnista, ei kaikkien hyödyllisten innovaatioiden implementointi ollut mahdollista. Käsittelyvaiheen voidaan tämän implementointia ja innovointia yhdistävän roolin perusteella katsoa toimivan näiden kahden toiminnon rajapinnassa. Organisaation kykyyn käsitellä ideat vaikuttivat tutkimusaineiston perusteella eniten johdon halu kehittää organisaation toimintaa, organisaation kyky tehdä päätöksiä tehokkaasti ja olemassa olevat mekanismit päätöksen teolle vastaavissa tilanteissa. Myös johdon käytössä olevilla resursseilla ja johdon kuormituksella katsottiin olevan vaikutusta johdon kykyyn käsitellä ilmaistut ideat.

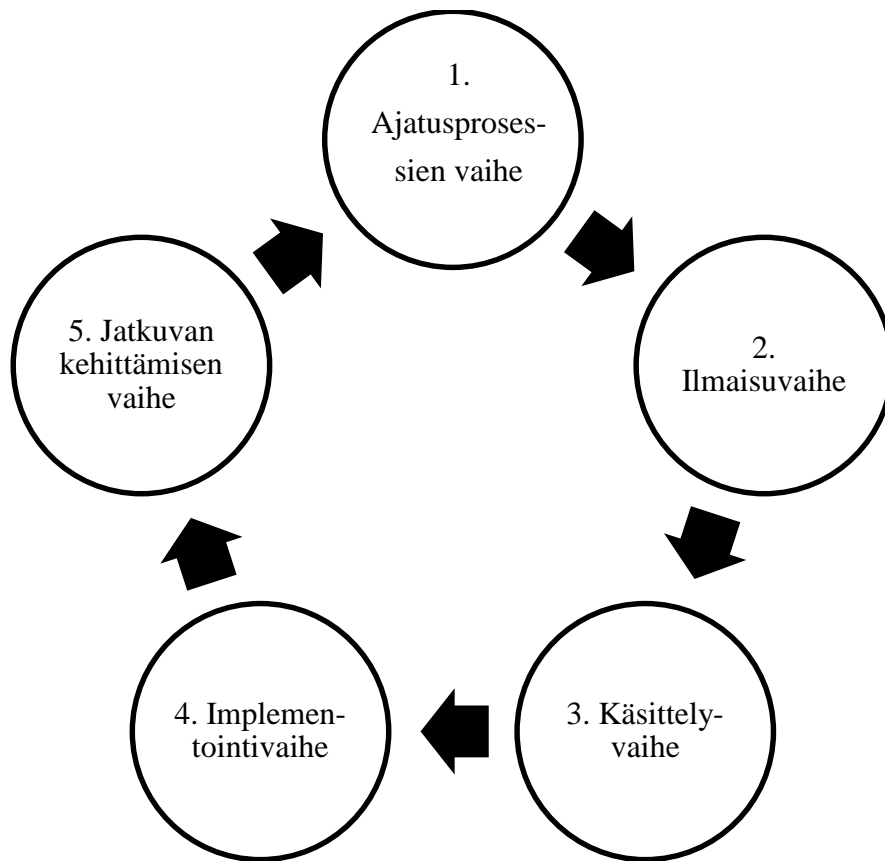
Useat haastatelluista arvioivat, että mikäli organisaatio on kulttuurinsa ja toimintatapansa osalta tottunut toimimaan tietyllä muuttumattomalla tavalla ja välttämään toimintamallien kyseenalaistamista, saattoi sen olla vaikeaa hyödyntää niitä ideoita, mitkä johto on päättänyt ottaa käyttöön. Tämä prosessiin kohdistuva rajoittuneisuus muodosti mallin kolmannen rajapinnan. Kaikki ideat, jotka kyetään käsittelemään, eivät ole tehokkaalla tavalla implementoitavissa organisaation rajallisen implementointikyvyn vuoksi. Tämä rajoite liittyy läheisesti organisaatiossa esiintyvään muutosvastarintaan sekä sen rajallisiin resursseihin. Innovaatiot, joita ei ole kyetty implementoimaan, eivät toimi lähtökohdana toiminnan kehittämiseksi, mikä estää niiden varaan rakentuvien inkrementaalien innovaatioiden muodostumisen.

Neljäs rajapinta muodostui innovaatioiden hyödyntämisen ja niiden jatkokehittämisen välille. Innovaatioiden hyödyntämistä uusien innovaatioiden kehittämisessä ja niiden hyödyntämistä uusilla tavoilla rajoittivat tutkimusaineiston mukaan keskeisimmällä tavalla puutteellinen tiedonkulku sekä osassa tilanteista innovaatioiden hyödyntämisen tehottomuus. Organisaation jäsenten kyky sellaisten innovaatioiden kehittämiseen ja inkrementaalien innovaatioiden tuottamiseen sellaisten innovaatioiden pohjalta, jotka näkyivät toiminnassa vain heikosti ja joista ei ollut tietoa saatavilla, koettiin ymmärrettävästi heikoksi.

5.2 Mallin rakenne

Tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio on käytännön sovellettavuuden näkökulmasta tiivistettävissä tässä alaluvussa esiteltävään kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseksi ja tukemiseksi kehitettyyn malliin. Mallin tavoitteena on tarjota organisaation johtotehtävissä toimiville työkalu ja arviointiin soveltuva viitekehys organisaatiokulttuurin innovaatioihin vaikuttavien tekijöiden jäsentämiseen. Malli pyrkii tukemaan kuntaorganisaatioiden organisaatiokulttuurin kehittämistä tavalla, joka edistää organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta.

Kokonaisinnovatiivisuudella viitataan mallin innovaatioprosessin moniulotteisuuteen; malli pyrkii innovaatioiden synnyn ja konseptoinnin lisäksi tehostamaan niiden hyödynnettävyyttä organisaatiossa sekä niitä kehittämällä syntyvien inkrementaalien innovaatioiden esiintymistä kulttuurissa. Malli on kehitetty erityisesti kuntaorganisaatiosta saadun informaation pohjalta kuntaorganisaatioon soveltuvaksi. Se soveltuu pääasiassa toiminnan kehittämiseen julkisissa organisaatioissa, mutta sitä voidaan osin hyödyntää myös kaupallisten organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Kriittisimmän eron julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä voidaan mallin kannalta arvioida olevan eri vaiheisiin kohdistuvien tekijöiden esiintymisen ja merkittävyyden erot prosessimallissa.



1. Ajatusprosessien vaihe	
Organisaatiokulttuurin suhde yksilöön	Innovatiivisten ideoiden syntyminen
2. Ilmaisuvaihe	
Organisaatiokulttuurin suhde tiedonvaihtoon	Innovatiivisten ideoiden ilmaiseminen
3. Käsittelyvaihe	
Organisaatiokulttuurin suhde rakenteisiin	Päätöksenteko ja palaute innovaatioista
4. Implementointivaihe	
Organisaatiokulttuurin suhde prosesseihin	Innovaatioiden käyttöönotto
5. Jatkuvan kehittämisen vaihe	
Organisaatiokulttuurin tukema evoluutio	Inkrementaalit kehityskohteet

Kuvio 4: Kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen kehitetyn mallin vaiheiden sisältö ja suhteet organisaatiokulttuuriin

Malli jakaa kuntaorganisaation innovaatioprosessin viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet eroavat siitä, miten innovaatioprosessi on alan kirjallisuudessa tavanomaisesti kuvattu sekä muotonsa että sisältönsä osalta. Prosessimalli jakaa organisaation innovaatioprosessin vaiheisiin sen perusteella, minkä mekanismien kautta johdon on mahdollista edesauttaa innovatiivisuutta innovaatioprosessin eri vaiheissa, organisaatiokulttuurin prosessiin vaikuttavien komponenttien perusteella sekä innovaation kehitysmuotoon liittyvien konkreettisten erojen perusteella. Prosessivaiheiden rajoja ilmentävät mallin rajapinnat. Rajapinnat kuvaavat käytännön tasolla niitä prosesseja tai prosessien vaiheita, joihin kohdistuvat esteet kriittisesti hidastivat innovaatioprosessia ja joissain tapauksissa estivät innovaatioiden siirtymisen vaiheesta toiseen ja joissa se informaatiokokonaisuus, josta lopulta kehittyy innovaatio, muuttaa muotoaan.

Malli kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen jakaa organisaation sisäiset innovaatioprosessit viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on ajatusprosessien vaihe. Innovaatio edellyttää organisaatiokontekstissa syntyäkseen yksilötason kriittistä ajattelua, nykytilan havainnointia sekä tietoa organisaation toiminnasta. Työntekijätason kompetenssit, itseluottamus ja organisaatiolta saatu tuki toimivat huomattavimpina taustavaikuttimina tässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa korostuu organisaatiokulttuurin vaikutus yksilöön. Tässä vaiheessa organisaatiokulttuurin innovatiivisuuteen vaikuttavia elementtejä ovat työntekijän tiedottaminen ja osallistaminen päätöksentekoon, mikä edesauttaa työntekijän halua kehittää organisaation toimintaa, työntekijän tukeminen ja autonomia, työntekijän osaamisen kehittäminen, innovatiivisuuden ja kriittisten ajatusmallien merkityksen korostaminen sekä keskusteleva johtamistapa.

Toinen mallin vaihe on innovatiivisten ajatusten ja uusien ideoiden ilmaisuvaihe. Ilmaisuvaiheessa työntekijä on muuntanut ymmärtämänsä ja havaitsemansa kehityskohteen tai innovatiivisen idean ilmaistavissa olevaan muotoon, konsepteiksi. Toisessa vaiheessa korostuvat organisaatiokulttuurin vaikutukset viestintään ja tiedonvaihtoon; monet haastatelluista katsoivat organisaatiokulttuurilla olevan syvä vaikutus siihen, tuovatko työntekijät innovatiivisia ajatuksiaan esille ja, jos tuovat niin kuinka tehokkaasti innovaatioiden esilletuonti on mahdollista. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta merkitystä on sillä, mikä on kulttuurin suhde uusiin ideoihin ja se millaisia mahdollisuuksia ideoiden esilletuontiin tarjoaa. Ideoiden esilletuomista katsottiin organisaatiokulttuurin kautta edesauttavan organisaation työntekijöilleen tarjoama tuki, keskusteleva johtamistapa, avoin organisaatiokulttuuri, matala hierarkia sekä organisaation muutoskyvykyys.

Mallin kolmas vaihe koostuu innovatiivisten ideoiden käsittelystä. Käsittelyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation kulttuuriin sidonnaista kykyä uusien ideoiden analysointiin, ymmärtämiseen ja päätöksen tekoon niiden käyttöönottamisesta sekä palautteen antamiseen ideoiden esilletuonnista. Innovaatioihin perustuvien konseptien kehittäminen ja jalostaminen ennen käyttöönottoa ovat myös käsittelyvaiheen osia. Viimeistään

tässä vaiheessa innovaatiot muotoutuvat toteutettavissa olevien konseptien muotoon. Vaiheen keskeisimpänä toimintana on päätösten teko innovaatioiden käyttöönotosta, niiden käyttöönoton tavasta ja siitä laajuudesta, jolla ne implementoidaan. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan organisaatiokulttuuria suhteessa rakenteisiin. Innovaatioiden käsittelyn kannalta keskeiseksi koettiin organisaatiokulttuurin näkökulmasta se, että innovatiivista ajattelua ja ideoita esille tuoneet saivat palautetta ideoistaan, kokivat, että ideat olivat tulleet tehokkaasti käsitellyiksi sekä se, että vastuu innovaatioiden toteuttamisesta ja sen mahdollisista seurauksista siirtyi innovaation käsitteleville ja siitä päätöksen tekeville. Erityisesti korkean hierarkian organisaatiossa tehokkaan innovaatioiden käsittelyn edellytyksenä katsottiin olevan sen, että organisaatiossa oli tarkoitukseen perustettuja mekanismeja ja toimintamalleja. Mikäli innovaatioita ei kyetty käsittelemään tehokkaasti, käsittelystä ei tiedotettu innovoinnin suorittanutta tai palautteenanto oli tehotonta, vähensi tämä idean esille tuoneen motivaatiota tuoda esille innovatiivisia ideoita tulevaisuudessa. Tärkeää oli myös, että innovaation esille tuoneet eivät kokeneet, että esitetty idea ”jäi matkalle” eikä koskaan saavuttanut päätöksentekovastuussa olevia henkilöitä.

Innovaation implementointi osaksi organisaation prosesseja tapahtuu mallin neljännessä vaiheessa. Toteuttamiskelpoisiksi arvioitujen innovaatioiden täytäntöönpano kuvaa organisaatiokulttuurin suhdetta prosesseihin. Innovaatioiden implementoinnin kannalta merkitystä työntekijöiden mukaan oli erityisesti sillä, miten organisaatiokulttuuri tuki yksilöitä, miten kulttuurin oli suhteessa toimeenpanoon ja miten se vaikutti toiminnan kehittämiseen. Dynaaminen ja orgaanisiin rakenteisiin perustuva organisaatiokulttuuri koettiin implementoinnin kannalta hyödylliseksi. Implementoinnin tehokkuutta edisti erityisesti mahdollisuus hyödyntää implementoinnissa laaja-alaista osaamista kokoamalla implementointitiimi useiden eri osaamisalueiden henkilöistä. Myös kulttuurin kyky muutokseen ja organisaation epävarmoissa tilanteissa yksilöille tarjoaman tuen katsottiin tehostavan implementointia.

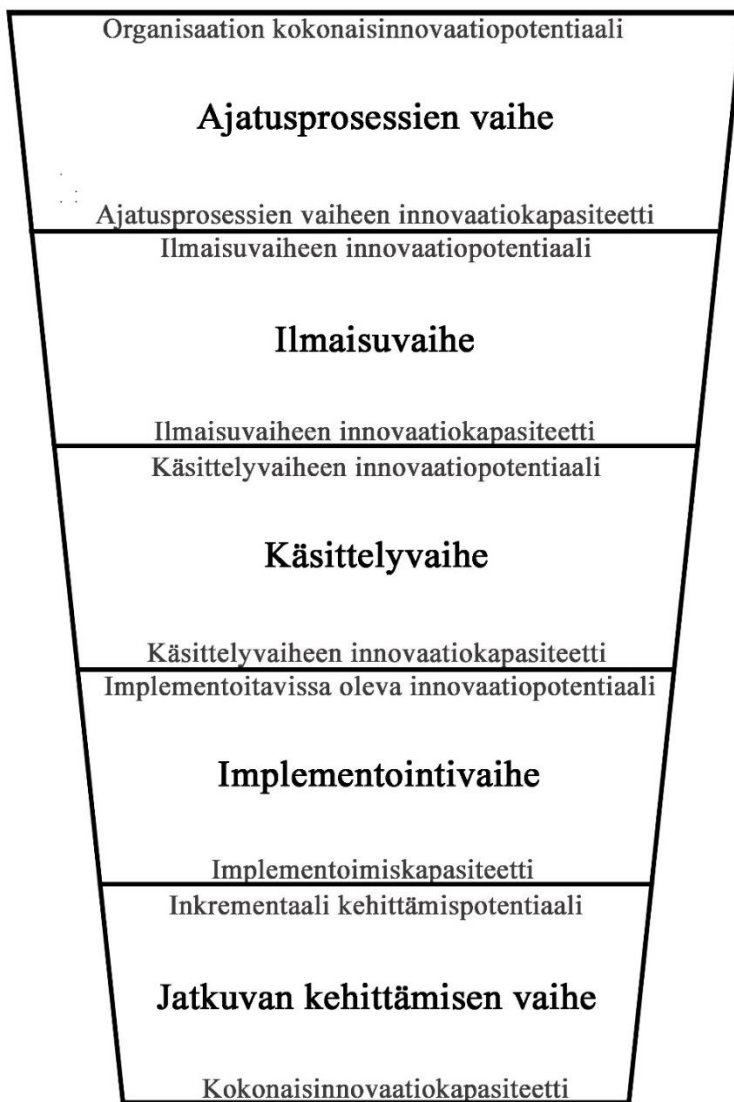
Mallin viimeisessä vaiheessa on innovaatioiden edelleenkehittäminen eli innovaatioihin perustuva organisaation evoluutio. Tämän vaiheen ydinsisältönä on organisaatiokulttuurin ja organisaation kehityksen yhteys. Organisaation jäsenten on kyettävä tiedostamaan innovaatioiden merkitys organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta; toteutettuja loppuun asti implementoituja innovaatioita ei tule hahmottaa innovaatiotoiminnan päätepesteinä, vaan uuden innovoinnin lähtökohtina. Vanhat innovaatiot muodostavat otollisen kasvualustan uusille kehittyneemmille innovatiivisille konsepteille. Samalla kulttuurissa on myös vallittava tietoisuus siitä, että inkrementaali eli vanhojen jo käytössä olevien innovaatioiden päälle rakentuva innovointi on organisaation toiminnan tehostamisen perusedellytys. Syntyneitä ja implementoituja innovaatioita on pyrittävä tarkastelemaan kriittisesti kaikilla organisaation tasoilla. Niiden edelleenkehittäminen ja niiden päälle rakentuvat uudet innovaatiot ja yhdistelmäinnovaatiot synnyttävät innovaatioiden

uuden kerroksen. Organisaation tuottamien innovaatioiden arviointi tapahtuu mallin viimeisessä vaiheessa kuvaillun innovoinnin jatkuvuuden yhtenä osana. Innovaatioiden implementoinnin on tarpeellista varmistaa innovaatiokohteiden muokattavuus sekä mahdollisuus niiden kehittämiseen tulevaisuudessa uusien innovatiivisten ratkaisujen löytämisen myötä. Organisaatiokulttuuriin kiinnittyvien arvojen merkitys viimeisen vaiheen kannalta on kriittinen.

Mallin heikkoutena voidaan pitää sen kyvyttömyyttä huomioida ja korostaa innovaatioiden kehittämistä ja jalostamista organisaation sisällä ennen implementointia. Innovatiivisten ideoiden tai innovaatiokonseptien jalostaminen ja kehittäminen organisaatiossa ovat keskeisiä vaiheita sen tuottamien innovaatioiden laadukkuuden kannalta, mutta niiden toimivuuteen vaikuttavat organisaatiokulttuuria keskeisemmin muut seikat ja ne toteutetaan usein suljetussa ryhmässä, jonka prosessiominaisuuksien kuvaaminen korkean osallistamisasteen innovointiin kehitetyssä mallissa ei olisi tarkoituksenmukaista. Tästä syystä ne on sisällytetty kokonaisuudessaan vain osaksi innovaatioiden käsittelyvaihetta, eikä niille ole muodostettu prosessin kuvaukseen erillistä vaiheistusta tai tunnistettavia rajapintoja.

5.3 Kuvaus innovaatioiden kehittymisestä mallissa

Seuraavalla sivulla on kuvattu kuntaorganisaatioiden organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden kehittämiseen ja arvioimiseen kehitetyn mallin sisältämien potentiaalien ja kapasiteettien suhteet. Kuvion 5 tarkoituksena on havainnollistaa sitä, miten eri rajapinnat eli innovaatiotoimintaan kohdistuvat rajoitukset estävät tai hidastavat innovaatioprosessin etenemistä ja sitä mikä on organisaation kokonaisinnovaatiopotentialin ja kokonaisinnovaatiokapasiteetin välinen suhde. Organisaatio kykenee varmistamaan kokonaisinnovaatiopotentialinsa mahdollisimman täysimääräisen hyödyntämisen eli kokonaisinnovaatiokapasiteettinsa maksimoinnin varmistamalla vaihekohtaisten innovaatiokapasiteettien suhteelliset riittävyydet.



Kuvio 5: Kehitetyn mallin potentiaalien ja kapasiteettien suhteet

Organisaation kokonaisinnovaatiopotentiaali koostuu kaikkien organisaation jäsenten kompetensseista ja kyvyistä. Kokonaisinnovaatiopotentiaali-termi kuvaa kaikkea innovaatioihin perustuvaa hyötyä, joka rajapintoihin kohdistuvien innovaatioesteiden minimoimisen, innovaatioressurssien optimaalisen käytön ja innovaatiotoimintaa tukevan organisaatiokulttuurin kautta olisi parhaassa mahdollisessa tilanteessa saavutettavissa. Kokonaisinnovaatiopotentiaaliin vaikuttavat henkilöstön määrä, henkilöstön osaaminen ja organisaation sisäiset rakenteet. Innovaatiopotentiaalın määrä on sitä suurempi mitä suurempi on innovoiva ryhmä eli organisaation koko vaikuttaa positiivisesti potentiaalın määrään. Organisaation jäsenten korkea osaamistaso on toinen kokonaisinnovaatiopotentiaalın määrää nostava ominaisuus. Myös rakenteilla on vaikutusta potentiaalın määrään.

Vaihekohtainen kapasiteetti kuvaa vaiheeseen kohdistuvien prosessien ja tekijöiden vaikutusta innovaatioprosessiin. Kapasiteetti kuvaa sitä, kuinka tehokkaasti mikäkin vaihe kykenee siirtämään potentiaalia seuraavaan vaiheeseen. Potentiaalın siirtymiseen vaikuttavat kuntaorganisaation ollessa tarkastelun kohteena alaluvussa 5.2 esitetyt asiat. Edeltävän vaiheen kapasiteetin rajoittama potentiaali muodostaa vaiheen lähtökohtaisen potentiaalın. Hierarkisesti ylemmät vaiheet asettavat seuraavan vaiheen innovaatiopotentiaalın rajat. Mitä hierarkisesti ylempänä vaihe prosessissa on, sitä enemmän se saattaa rajata organisaation kokonaisinnovaatiopotentiaalia; seuraavan vaiheen innovaatiopotentiaali ei koskaan ylitä edellisen vaiheen innovaatiokapasiteettia. Tästä syystä johdon tulee organisaation innovatiivisuutta organisaatiokulttuurin kehittämisen keinoin edistettäessä ensin varmistua riittävästä alkuvaiheiden kapasiteeteista kuvatussa innovaatioprosessin viimeisten vaiheiden toteutumisen varmistamiseksi; konseptuimatta jääneet innovaatiot eivät ole implementoitavissa, eivätkä konseptit kykene syntymään ilman kriittisiä ja analyttisiä ajatusmalleja ja niiden riittävää ilmaisemista organisaatiossa. Jotta organisaatio kykenee hyödyntämään mahdollisimman suuren osan kokonaisinnovaatiopotentiaalistaan, on sen johdon kyettävä ymmärtämään kaikki ne tekijät, jotka rajaavat sen kokonaisinnovaatiokapasiteettia sekä se miten näihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa.

5.4 Kehitetyn mallin suhde tutkielman teoreettiseen taustaan

Carlson & Wilmotin (2006) mukaan innovaatioprosessi koostuu niistä vaiheista, jotka synnyttävät innovaation. Tämä innovaatioprosessin tuloslähtöinen määritelmä toimi kuntaorganisaatioiden kokonaisinnovaatiivisuuden tukemiseen ja kehittämiseen laaditun mallin lähtökohtana. Malli koostettiin niistä välivaiheista joiden tuloksena innovaation katsottiin syntyvän ja joiden merkitys osana innovaatioprosessia nousi korostuneesti esiin tutkimusaineistosta.

Mallin rakenne perustuu tulkintaan, jonka mukaan innovaatioprosessi on luonteeltaan syklinen; uudet innovaatiot luovat edellytyksiä tuleville innovaatioille eikä innovaation implementointi ole innovaatioprosessin päätepiste. Monien kategorisesti inkrementaaleiksi tulkittavien innovaatiotyyppien (ks. alaluku 3.1), kuten fuusioinnovaatioiden ja systeemisten innovaatioiden (Apilo ym. 2007), olemassaolo puoltaa innovaatioprosessin syklistä luonnetta, vaikka innovaatioprosessia tavanomaisesti onkin kuvattu lineaarisilla malleilla. Malli näkee implementoidut innovaatiot jo hyödynnetyn tai käytetyn innovaatiopotentiaalın sijaan kokonaisinnovaatiopotentiaalın määrää nostavina kasvualustoina tai innovaatiokohteina uusille inkrementaaleille innovaatioille.

Mallin organisaatiokohtaisena pyrkimyksenä avustaa johtajia luomaan kulttuurin osaksi vahva innovaatioprosessia tukevien kulttuuriperusteisten ominaisuuksien joukko,

jota Sydänmaanlakka (2009) kutsuu innovaatiokulttuuriksi. Tällaisen alakulttuurin ydinominaisuuksia ovat ne piirteet, jotka mahdollistavat innovatiivisen ajattelun ja innovaatioiden implementoinnin organisaatiossa. Malli on siis työkalu, joka pyrkii kehittämään organisaation kykyä sisäiseen innovaatiotoimintaan tarjoamalla vertailukohdaksi viitekehysten organisaatiokulttuurin tarpeellisista ja innovaatiotoiminnan kannalta relevanteista ominaisuuksista.

Alaluvussa 3.2 käsitelty innovaatiotarpeet sekä alaluvussa 3.3 käsitelty innovatiivisuuden edellytykset loivat pohjateemat, joita hyödynnettiin mallin rakentamisessa. Kehitetty malli pyrkii tukemaan kuntaorganisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta keskittymällä innovaatioprosessin eri vaiheisiin kohdistuvien esteiden vähentämiseen, prosessin edellytysten parantamiseen ja toimintaa tukevien organisaatiopiirteiden esiintymisen varmistamisen kautta. Malli keskittyy tukemaan organisaation sisäistä innovaatiotoimintaa erityisesti organisaatiokulttuurin kehittämisen kautta.

Tiivistäen voidaan todeta, että tutkielman teoreettinen tausta-aineisto vaikutti mallin rakentumisessa. Teoreettinen tausta vaikutti mallin muodon ja rakenteen lisäksi sen sisältämiin teemoihin ja tuki mallin pohjana hyödynnettyjä tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja. Mallia voidaankin pitää synteessinä, joka muodostuu tutkimusaineistosta ja tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä ja mallin synteessinomaista luonnetta voidaan pitää sen sovellettavuuden sekä sen toimivuuden kannalta hyödyllisenä seikkana.

6 YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on koota analysoidusta ja teemoitellusta tutkimusaineistosta tiivis yhteenveto, joka vastaa tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja arvioi tutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella innovatiivisuuden johtamista kuntaorganisaatiossa ja pohtia organisaatiokulttuurin merkitystä osana innovaatioiden johtamista. Tutkielmassa selvitettiin, millä käytännön keinoilla johdon on mahdollista luoda innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri ja mitkä asiat tällaisessa kulttuurissa ovat työntekijöiden ja johdon mielestä keskeisessä asemassa. Tutkimusongelma jaoteltiin alaongelmiin sen sisällön ja painotusten tarkentamiseksi ja ongelman sisällön jäsentämiseksi.

Pääasiallisiksi tutkimusongelmaksi oli määritelty:

- Miten kuntaorganisaation johto voi edistää organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta organisaatiokulttuurin kehittämisen keinoin?

Tutkimuksen alaongelmia olivat:

- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovatiivisuuteen organisaatiossa?
- Millainen organisaatiokulttuuri luo edellytyksiä innovatiivisuudelle?
- Miten kuntaorganisaation johdon on mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?

Haastatteluiden pohjalta kerätystä aineistosta on ymmärrettävissä, että organisaatiokulttuuri koettiin kuntaorganisaatiossa havaitun innovatiivisuuden ja innovaatioiden implementoinnin kannalta hyvin keskeiseksi tekijäksi. Sen lisäksi, että useat haastatelluista katsoivat organisaatiokulttuurin suoraan vaikuttavan innovatiivisuuteen organisaatiokontekstissa, sen katsottiin osassa paikallisyksikköjä tukevan innovaatioille hyödyllisiä ja välttämättömiä prosesseja ja rakenteita sekä mahdollistavan innovaatioprosessin vaatimia toimintaedellytyksiä. Organisaatiokulttuurin innovaatioihin ja innovointiin kohdistuvat vaikutukset eivät siis haastateltavien mielestä rajoittuneet vain sen välittömiin ja suoriin vaikutuksiin, vaan ilmenivät myös välillisesti tukien innovatiivisuuden kannalta merkityksellisiä kriittisiä ajatusmalleja, innovatiivisten ideoiden esilletuontia ja käsittelyä sekä innovatiivisten muutosten implementoinnissa onnistumista.

Haastateltujen näkemykset innovaatioiden kannalta hyödyllisestä ja innovatiivisuutta tukevan organisaatiokulttuurin piirteistä olivat laajalti yhtenevät riippumatta haastateltu-

jen asemasta ja paikallisyksiköstä. Innovaatioille hyödyllisen kulttuurin laadullisiksi ominaisuuksiksi nostettiin organisaatiokulttuurin avoimuus, keskustelevuus päätöksenteossa, kulttuurissa vallitsevien toimintamallien dynaamisuuden sekä kulttuurin mahdollistama riittävän laaja työntekijöiden vastuu ja suuri toimintavapaus. Yleisimmät ja keskeisimmiksi koetut ominaisuudet olivat termien esiintyneisyyden ja painotuksen perusteella keskustelevuus ja avoimuus. Innovatiivisen kulttuurin piirteiden katsottiin vaikuttavan eri tavoin innovaatioprosessin eri vaiheisiin, mutta kaikkien mainittujen piirteiden vaikutus nähtiin oleelliseksi organisaation kokonaisvaltaisen innovaatiokyvykkyyden näkökulmasta. Avoimuudella arvioitiin olevan merkitystä erityisesti innovatiivisuudessa ja ideoiden esille tuonnissa, kun taas keskustelevuus koettiin onnistumisen edellytykseksi erityisesti innovaatioiden ja konseptien käyttöönoton sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttavien komponenttien hyväksynnän saamisen kannalta.

Kuntaorganisaation johdon vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa haastatellut kokivat johdon mahdollisuudet eri yksiköissä ja tehtävissä eri tavoin. Johdon koettiin kykenevän vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin vuorovaikutuksen, arvoperustan kehittämisen ja prosesseihin vaikuttamisen kautta. Johdon läsnäolon merkitys oli tällöin organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta keskeinen. Johtoa edustavien henkilöiden persoonien tai persoonallisuuksien katsottiin joissain yksiköissä olevan kulttuuriin vaikuttavana komponenttina johdon tavoitteellisia muokausyrityksiä merkittävämpiä ja osin syrjäyttävän tavoitellun persoonan kanssa ristiriidassa olevan kehityksen. Organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta tarpeelliseksi arvioitiin, että johdossa toimi henkilöitä, joiden persoonat ja työtapa sopivat vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen kohdistuviin tavoitteisiin. Parhaiten johdon katsottiin kykenevän organisaatiokulttuurin kehittämiseen yksiköissä, jotka olivat kooltaan riittävän pieniä, jotta johdon läsnäolo koettiin konkreettiseksi; jotka olivat tottuneet muutokseen; joissa kehittämisen suunta ja tavoitteet sopivat yksikössä esiintyvään organisaatiokulttuuriin ja johdon persooniin sekä niissä yksiköissä, joissa johto oli tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa. Tehokkaimmin johdon uskottiin kykenevän vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin yksiköissä, joissa johto oli toiminut pitkään tehtävässään ja ollut mukana jo organisaatiokulttuurin muodostumisen vaiheessa. Niissä yksiköissä, joihin oli jo ehtinyt muodostua vahva organisaatiokulttuuri eri johdon alaisuudessa, uuden johdon kyky vaikuttaa laaja-alaisesti organisaatiokulttuuriin, arvioitiin huomattavasti rajallisemmaksi.

Kokoavana yhteenvedona ja vastauksena päätutkimusongelmaan voidaan todeta, että kuntaorganisaation johdon on mahdollista edesauttaa organisaatiossa esiintyvää innovatiivisuutta organisaatiokulttuurin kehittämisen keinoin pyrkimällä luomaan yhtenäisen avoin ja keskusteleva dynaaminen organisaatiokulttuuri, joka kykenee tarkastelemaan organisaation omaa toimintaa kriittisesti, tukemaan organisaatiossa innovointiin ja innovaa-

tioiden implementointiin liittyviä prosesseja, tehostamaan johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä luomaan edellytyksiä innovaatioiden tehokkaalle käsittelylle. Prosessijohtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittämisen taidot ovat tällöin johdon menestyksen perusedellytyksiä. Johdon sitoutuminen ja näkyvä läsnäolo organisaatiossa loivat perustaa johdon kyvyille vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta persoonansa ja työtapojensa osalta soveltuvien henkilöiden rekrytointi avainrooleihin edistää johdon vaikutusmahdollisuuksia kulttuurin kehittämisen suhteen. Lisäksi organisaation rakenne, johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen piirteet ja johdon kyky tukea työntekijöitä korostuvat kokonaisvaltaista organisatorista innovatiivisuutta tavoiteltaessa. Johdon rooli organisaatiokulttuurin innovatiivisuuden kehittäjänä voidaan tiivistää kolmijakoiseksi; johto toimii vuorovaikutuksen välityksellä kulttuurivaikuttajana, prosesseihin kytkeytyvänä innovoinnin esteiden poistajana sekä mekanismien ja toimintatapojen kehittäjän roolissa innovaatioajurina.

6.2 Tutkimuksen onnistumisen arvioiminen

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimustulosten merkityksen pohdinta ovat keskeisiä osia tutkimuksen suorittamisessa. Tutkijan on kyettävä osoittamaan, miten tutkimus on toteutettu sekä esittämään oma arvionsa tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusprosessin etenemisen täsmällinen ja tarkka raportointi parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on välttämätöntä, että tutkimuksen lähtökohdat ja sen taustat esitellään tutkimuksen osana riittävän tarkasti vertailtavuuden ja tutkimukseen vaikuttaneiden taustatekijöiden tunnistamisen mahdollistamiseksi. Analysoinnin onnistumisen ja esitettyjen tutkimustulosten tarkkuuden varmistamiseksi analysoinnin kohteen sisältö sekä analysoinnissa käytettävät käsitteet ja niitä tukevat alakäsitteet on välttämätöntä määrittellä. Määrittelyt on tässä tutkielmassa liitetty niihin liittyvien asiasisältöjen käsittelyn yhteyteen.

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti kuvaa tutkimustulosten totuudenmukaisuutta eli sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa niihin kysymyksiin joihin sen tavoitteena oli vastata. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen mittareiden kykyä mitata aiheen kannalta niitä relevantteja asioita, joita on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta eli sitä, kuinka hyvin tulokset onnistuvat kuvaamaan todellista asiointilaa. Tutkimuksen reliabiliteetin edellytyksenä on, että samat tutkimustulokset on mahdollista saada toistamalla tutkimus. Reliaabeli mittari antaa siis samat mittaustulokset samanlaisesta asiasta mittaessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta sen reliabiliteetin ja validiteetin varmistamisella ja toteutumisen arvioinnilla on suuri merkitys. Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettiin

vaikuttavat oleellisimmin tutkimusaineiston koko, tutkimusaineiston kattavuus, aineiston sisältämien vastauksien totuudellisuus ja tulosten pohjalta tehtyjen johtopäätösten laatu. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat keskeisimmällä tavalla tutkimukselle asetetut tavoitteet, tutkimusaiheen rajaukset sekä tutkimuskysymysten että haastattelukysymysten määrittelyt. Tutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan määrittämällä tutkimuksen tavoitteet mahdollisimman tarkasti ja varmistamalla, että tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset ovat linjassa näiden tavoitteiden kanssa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan informaatiota, joka arvioitiin keskeiseksi tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuskysymysten ja aihealueen näkökulmista. Opponoinnin vaikutus tämän tekijän toteutumisessa oli huomattava. Myös ohjaajan ja vertaisryhmän palaute tehostivat työn validiteettivaatimusten toteutumista. Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan riittävän suurella ja kattavalla aineistolla, tutkimuskysymysten kattavuuden varmistamisella sekä vastauksien analysoinnin luotettavuutta kehittämällä. Vastauksien luotettavuuteen vaikutti erityisesti haastateltujen mahdollisuus vastata haastatteluissa anonyymisti. Anonyymin vastausmahdollisuuden katsottiin olevan tarpeen osittain siksi, että tutkimus käsittelee organisaatiokulttuuria, joka on ilmiönä vahvasti sidoksissa näkökulmiin ja kokemuksiin, osittain siksi, että osan haastatelluista uskottiin kaunisteleavan vastauksia paljastumisen pelossa, mikäli anonyymisti vastaaminen ei olisi ollut mahdollista. Osa haastatelluista toi esiin halukkuutensa vastata nimettömänä ja ennen asiasta tiedustelua.

Koska laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi puhtaasti reliabiliteetin ja validiteetin kautta ei ole usein riittävän täsmällistä, käytetään laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnissa usein apuna luotettavuuskriteereitä (Lincoln & Cuba 1985). Tämä tutkimustyyppien luotettavuusarvioinnin eriytyminen on seurausta laadullisen tutkimuksen arvottamiseen reliabiliteetin ja validiteetin kautta kohdistuneesta kritiikkistä. Tynjälän (1991) esittämät laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat siirrettävyys, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus. Siirrettävyys merkitsee, että tutkimusaineistoon perehtyvän on mahdollista siirtää tutkimusaineisto toiseen yhteyteen tulkittavaksi. Tämän tutkimuksen siirrettävyys on pyritty vahvistamaan suorien lainauksien sisällyttämällä raportointiin, haastattelurungon ja tausta-asiakirjojen lisäämisellä liitteisiin sekä tutkijan näkökulman ja tavoitteiden selventämisellä. Totuudellisuus tarkoittaa tutkimuksen johtopäätösten vastaavuutta tutkimuskohteen todellisten ominaisuuksien kanssa. Tutkimuksen totuudellisuus on tämän tutkielman osalta pyritty varmistamaan hakemalla havainnoille tukea aikaisemmista tutkimuksista ja teoriasisällöistä ja esittämällä nämä yhteyden analysoinnin yhteydessä, liittämällä tutkimustulosten tulkinta osaksi saman aihealueen teorian käsittelyä. Tulosten huolellinen analysointi on myös osa sen totuudellisuuden varmistamista. Vahvistettavuus viittaa tutkimuksen johtopäätösten saamaan tutkimusaineiston ulkopuoliseen tukeen. Tutkimuksen vahvistettavuus ilmenee tavasta, jolla tutkimustulosten tulkinta on yhdistetty aihekohtaiseen teoreettiseen sisältöön. Johtopäätösten tai tutkimustulosten uskottavuus ilmenee tutkijan neutraaliuspyrkimyksen kautta. Tutkijan

tulee tiedostaa tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten käsittelemiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ja tilannekohtaiset ominaisuudet ja pyrkiä estämään tutkimuksella saavutettujen tulosten vääristyminen näiden tekijöiden vaikutuksen kautta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta on pyritty kehittämään arvioimalla tutkimukseen ja sen tulosten tulkintaan liittyviä vääristymistä aiheuttavia tekijöitä ja pyrkimällä vähentämään näiden vaikutuksia. Esimerkiksi haastatteluissa pyrittiin olemaan korostamatta tutkijan mielenkiinnon kannalta keskeisiä kokonaisuuksia, jotta tutkittavien osa-alueiden painotukset eivät vääristyisi tällaisten tekijöiden suosimisen seurauksena. (Tynjälä 1991, 390-392.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella innovatiivisuuden johtamista kuntaorganisaatiossa ja pohtia organisaatiokulttuurin merkitystä osana innovaatioiden johtamista. Tutkielma onnistui tavoitteissaan tutkijan näkökulmasta arvioiden hyvin. Haastatteluissa koottu aineisto täytti aineistolle tutkimuksen alussa asetetut laadulliset kriteerit, minkä lisäksi aineistoa analysoimalla oli mahdollista löytää vastaus tutkimusongelmiin. Lisäksi aineistoa tulkitsemalla oli mahdollista arvioida organisaatiokulttuurin asemaa ja merkitystä innovatiivisuuden kannalta kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteen täyttymistä arvioitaessa keskeiseksi tekijäksi nousi sen määrittely, onnistuiko tutkimus tuottamaan uutta ymmärrystä käsittelemästään aiheesta ja toisaalta se, onnistuiko se määrittämään tutkimusongelmasta ilmenevällä konkreettisella tasolla organisaatiokulttuurin asemaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä innovatiivisuuden näkökulmasta. Tutkimus ei paljastanut uusia ja radikaaleja asioita organisaatiokulttuurin tai innovatiivisuuden yhteydestä, mutta se kuitenkin onnistui määrittelemään minkälaiset asiat kuntaorganisaatiossa vaikuttavat kulttuurin muotoutumiseen ja miten kuntaorganisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa innovaatioprosesseihin. Tutkimuksen merkittävyyttä lisää myös tutkimuksen analysoidun aineiston pohjalta toteutettu 5.1 alaluvussa esitelty malli kuntaorganisaation organisaatiokulttuurin kokonaisinnovatiivisuuden arvioimiseen ja tukemiseen. Näiden kriteerien valossa tarkastellen, tutkimuksen voidaan todeta saavuttaneen sille asetetut tavoitteet.

6.3 Tutkimuksen merkityksen arvioiminen

Tutkimuksen merkityksen eli kontribuution arvioinnin tarkoituksena on pohtia tutkimuksen merkitystä sekä yleisen tieteenalan teoreettisen sisällön, että kohdeorganisaation ja muiden vastaavien organisaatioiden näkökulmasta. Yhteen kohdeorganisaatioon keskittyvän case-tutkimuksen ollessa kyseessä, tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja sen kokonaisvaltainen merkitys keskittyvät yleensä organisaation toiminnan kehittämiseen.

Tämän tutkielman kontribuutio kohdeorganisaation näkökulmasta tiivistyy pitkälti johtopäätöksien ja luvussa 5 esitetyn innovatiivisuuden kehittämismallin varaan. Mallin

avulla kohdeorganisaation sekä muiden vastaavien organisaatioiden on mahdollista kehittää toimintaansa innovatiivisempaan suuntaan. Tutkielmassa esitetyt johtopäätökset mahdollistavat innovaatioiden ja organisaatiokulttuurin yhteyden syvemmän ymmärtämisen.

Tutkielman merkitys tieteenalan yleisen teoriaperustan kannalta, on lähinnä aiempaa teoreettista aineistoa tukeva. Kovin radikaaleja ja yllättäviä havaintoja, jotka olisivat kyseenalaistaneet teoreettiseen lähdeaineistoon kuuluvia teorioita tai niihin liittyviä havaintoja, ei tutkimuksessa noussut esiin. Organisaatiokulttuurin oleellisuus osana julkisten organisaatioiden innovaatiotoimintaa sai tukea tutkimusaineistosta. Tieteenalan kontribuution kannalta tutkielman rooli voidaankin tiivistää aiempaa teoriataustaa tukevaksi ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen merkitystä korostavaksi.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä pro gradu-tutkielmassa tarkasteltiin organisaatiokulttuurin johtamisen ja innovatiivisuuden välisiä yhteyksiä. Tutkimus keskittyi innovaatioprosessiin ja organisaatiokulttuurin liitettäviin kuntaorganisaatiossa oleelliseksi koettuihin elementteihin. Jatkotutkimusmahdollisuudet-alaluvun tarkoituksena on tarkastella, miten tutkielman aiheita olisi mahdollista tutkia tulevaisuudessa, ottaen huomioon tutkielmassa esitetyt havainnot, tutkielman viitekehyksen sekä tutkimuksen perusteella saavutettu syvempi ymmärrys tarkasteltaviin aiheisiin ja niiden välisiin yhteyksiin.

Tutkielman sisältö on erityisesti hyödyntämiensä käsitteiden osalta aina vahvasti sidoksissa aikaan, jona tutkimus on suoritettu. Organisaatiokulttuuri ja innovaatiot ovat kehittyviä ja alati muotoutuvia käsitteitä, joiden merkitykset organisaatiossa tapahtuvan toiminnan osana ovat jo tähän mennessä kokeneet monia mullistuksia. Lisäksi on huomattava, että organisaatiokulttuuri, kuten innovaatiotkin ovat käsitteinä määriteltävissä lukuisin eri tavoin. Näiden tekijöiden lisäksi näkökulmat, joista ilmiötä tarkastellaan rajavat osittain tutkimuksen aihetta ja sen sisältöä. Ottamalla tutkimuksen lähtökohdaksi määritelmän, joka keskittyy tai painottaa eri asioita tässä tutkielmassa esitettyihin määritelmiin verrattuna, ilmiötä on mahdollista tarkastella samassa teoreettisessa viitekehyyksessä, mutta uudesta näkökulmasta. Mikäli sama viitekehys halutaan säilyttää, on aihetta mahdollista tarkastella myös eri näkökulmasta vaihtamalla case-organisaatiota tai rajamalla tarkastelunäkökulmaa tämän tutkielman valitsemaa tarkemmaksi, esimerkiksi tarkastelemalla vain tiettyjen organisaatiokulttuurin piirteiden vaikutusta määrättyyn osaan innovaatioprosessia. Mielenkiintoinen mahdollisuus olisi myös suorittaa yksikötason vertaileva tutkimus saman organisaation sisällä, jossa selvitettäisiin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet erojen syntymiseen organisaatiokulttuureissa ja miten näiden erojen koetaan vaikuttavan innovatiivisuuteen. Myös kuntaorganisaatiosta kerättyjen tutkimustulosten

vertailu samalla alueella toimivaan tuottamiensa palveluiden tai tuotteiden osalta osittain rinnastettavissa olevaan yritykseen mahdollistaisi syvällisemmän julkisen ja yksityisen toimijan innovaatioprosessien ja niiden edellytysten ymmärtämisen. Haasteena tällaisen tutkimuksen suorittamiselle olisi riittävän samankaltaisen organisaation määrittely ja löytäminen. Tutkijan näkökulmasta mielenkiintoinen tutkimusasetelma olisi myös tarkastella tutkimuksessa jäsenettyä aihetta käänteisen kausaliteetin kautta; miten organisaatiokulttuuri ja innovaatiot vaikuttavat johtamiseen. Tällöin tarkastelun keskiöön tulisi nostaa innovaatioiden ja kulttuurin johdon toimia tukevat sekä toisaalta rajoittavat ominaisuudet. Metodologisesti tutkimuksen toteuttaminen syvähaastatteluiden kautta enemmän käyttäytymistä ja ilmaisutapaa kuin ilmaisun sisältöä tulkiten, nostaisi todennäköisesti esille erilaisia kulttuurisia piirteitä ja mahdollistaisi tutkimuksen jatkamisen samasta viitekehystä.

Innovaatiotoiminnan merkitys sekä julkisten että kaupallisten organisaatioiden toiminnan tehostajana tulee korostumaan entisestään yhteiskunnan kehittyessä yhä tietointensivisempään suuntaan. Samalla organisaatiokulttuuriin kohdistuva mielenkiinto ja ymmärrys sen hyödynnettävyydestä innovoinnin tukena tulevat todennäköisesti lisääntymään. Kuntien ja perustettavien maakuntien organisaatioiden käytössä olevien resurssien väheneminen johtavat todennäköisesti siihen, että uusilta tekniikoilta tullaan odottamaan yhä suurempaa tuottavuutta vähenevien resurssien kompensoimiseksi. Tällaisten tekniikoiden kehittämisessä ja käyttöönotossa voidaan ennakoida innovaatioiden toimivan avainroolissa. Tarve innovaatioiden johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteyden tutkimiselle ei ole katoamassa lähitulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Alam, I. – Perry, C. (2002) *A Customer-oriented new service development process*. Journal of Services Marketing, Vol. 16 (6), 515–534.
- Albury, D. (2004) *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, London.
- Amabile, T. – Hadley, C. – Kramer, S. (2002) *Creativity under the gun*. Harvard Business Review, Vol. 80 (2), 52–61.
- Antola, T. – Pohjola, J. (2006) *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita, Helsinki.
- Apilo, T. – Taskinen, T. (2006) *Innovaatioiden johtaminen*. Otamedia, Espoo.
- Apilo, T. – Taskinen, T. – Salkari I. (2007) *Johda innovaatioita*. Talentum, Helsinki.
- Brown, D. (1997) *Innovation management tools: A Review of selected methodologies*. European Commission. Publication no. EUR 17018 of the Commission of the European Communities, Luxemburg.
- Brown, T. E. – Uljin, J. (2004) *Innovation, entrepreneurship and culture*. EEPL, Northampton.
- Carlson R.C. – Wilmot W.W. (2006) *Innovation. The Five disciplines for creating what customers want*. Crown Business, New York.
- Chesbrough, H. (2010) *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. Jossey Bass, San Francisco
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. – Michael, E. R. – McDonald, R. (2015) *What is disruptive innovation?* Harvard Business Review, Vol. 93 (12), 44–50.
- Damanpour, F. (1991) *Organizational innovation: A Meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, Vol. 34 (3), 555–590.
- Earley, C. – Singh, H. (2000) *Innovations in international and cross-cultural management*. Sage Publications, London.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Finlex. (2015) *Kuntalaki 410/2015*. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410> Haettu 25.4.2017.
- Florida, R. (2002) *The Rise of the creative class*. Perseus Books Group, New York.
- Florida, R. (2015) *Global creativity index*. Rotman GCI. Saatavissa: <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf> Haettu 20.1.2017.
- Gagliardi, P. (1986) *The Creation and change of organizational cultures*. Sage Publications, London.
- Habermas, J. (suom. Löppönen, P.) (1976) *Tieto ja intressi*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hartley, J. (2005) *Innovation in governance and public services: Past and present, public*. Money & Management, Vol. 25 (1), 27–34.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2001) *Innovatiivisuutta etsimässä*. Kauppakaari, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. (10. p.). Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences*, Sage Publications, London.
- Hogan, S. (2014) *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research, Vol. 84 (8), 1609–1621.
- Jimenez-Jimenez, D. – Sanz-Valle, R. (2011) *Innovation, organizational learning and performance*. Journal Of Business Research, Atlanta.
- Kao, J. (2009) *Tapping the world's innovation hotspots*. Harvard Business Review, Boston, Vol. 87 (3), 109–115.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Kauppinen, T. J. (2002) *Arvojohtaminen*. Otava, Keuruu.

- Kay, R. – Goldspink, C. (2016) *Public sector innovation: Why it is different*. Australian Institute of Company Directors, Sydney.
- Kilmann, R.H. – Saxton, M.J. – Serpa, R. (1985) *Gaining control of the corporate culture*. Jossey Bass, San Francisco.
- Kline, S. – Rosenberg, N. (2010) *An Overview of innovation*. National Academics Press, Washington D.C.
- Koskensalmi, S. – Lauttio, L. – Lindström, K. (2000) *Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotter, J. P. (1990) *Johtajuus menestystekijänä*. Weilin Göös, Hämeenlinna.
- Lampikoski, K. – Emden, J.B. (1999) *Johda innovatiivisesti: Hyödynnä luovat voimavarat*. WSOY, Helsinki.
- Leeuwen, G. (2008) *Innovation and performance: Collection of microdata studies*. The Technical University of Delft, Delft. Saatavissa: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/3EC9BF81-CAA1-4756-86F6-C176383DE607/0/proefschriftgeorgevanleeuwen.pdf> Haettu 1.4.2016.
- Lempinen, S. (2008) *Innovoiden eteenpäin?* Helsingin, Oulun, Vaasan ja Lahdenkaupunkiseutujen innovaatiostrategioiden tarkastelua. Tampereen yliopisto: Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Tampere.
- Leonard, D. A. (2011) *Managing knowledge assets, creativity and innovation*. World scientific, Singapore.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, London.
- Löf, H. – Heshmati, A. (2002) *On the relationship between innovation and performance: A Sensitivity analysis*. EFI, Tukholma. Saatavissa: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/56340/1/687616948.pdf> Haettu 10.3.2017.

- Maher, L. (2014) *Building a culture for innovation: A leadership challenge*, World Hospitals and Health Services, Vol. 50 (1), 4–10.
- Mäkinen, M. (2007) *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus*. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Northouse, P. G. (2007) *Leadership: theory and practice*. Sage Publications, London.
- Ostergaard, C.R – Timmermans, B – Kristinson, K. (2011) *Does a different view create something new: The effect of employee diversity on innovation*. Research Policy. Saatavissa: <http://vbn.aau.dk/en/publications/does-a-different-view-create-something-new-the-effect-of-employee-diversity-on-innovation%284d9a32e6-e5af-4345-90de-18b0d117ce5b%29.html> Haettu 10.3.2017.
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2016) *Tilastot*. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/patentit/tilastotja.html> Haettu 26.4.2017.
- Peltonen, T. (2007) *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu, Keuruu.
- Pettigrew, A. (1979) *Studying organizational culture*. Administrative Science Quarterly, Vol. 24 (4), 570–581.
- Pori. (2016a) *Pori-info*. Saatavissa: <http://www.pori.fi/pori-info.html> Haettu 4.10.2017.
- Pori. (2016b) *Porin kaupunkiorganisaatio*. Saatavissa: <http://www.pori.fi/organisaatio.html> Haettu 26.4.2017.
- Pori. (2016c) *Konsernihallinto*. Saatavissa: <http://www.pori.fi/organisaatio/konsernihallinto.html> Haettu 26.4.2017.
- Potts, J. (2009) *The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure*. Management, Policy & Practice, Vol. 11 (1), 34–43.
- Rabe, C. B. (2006) *The Innovation killer*. Amacom, New York.
- Rajaniemi, J. (2010) *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus: Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä*. Tampereen yliopisto, Tampere.

- Robbins, S. (2002) *Essentials of organizational behavior*, (7.p.) Prentice Hall, New Jersey.
- Rogers, E. M. (1995) *Diffusion of innovations*. The Free Press, New York.
- Rosenberg, N. (2010) *Studies on science and the innovation process*. World Scientific Publishing Co, Ltd, London.
- Räsänen, P. – Anttila, A. – Melin, H. (2005) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. PS-kustannus, Juva.
- Satamittari. (2016) *Suurimmat työnantajat kunnittain*. Saatavissa: http://www.satamittari.fi/Suurimmat_yritysty%C3%B6nantajat_kunnittain Haettu: 25.4.2017.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2003) *Research methods for business students*. Pearson Education, London.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (1990) *Organizational culture*. American Psychologist, Vol. 45 (1), 109–119.
- Schumpeter, J. (1939) *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus, Tampere.
- Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Tidd, J. (2006) *From knowledge management to strategic competence: Measuring technological, market and organisational innovation*. Imperial College Press, London.
- Tidd, J. – Bessant, J. (2013) *Managing innovation* (5.p.) John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Tienari, J. – Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Tilastokeskus. (2016) *Väestö*. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html Haettu: 25.4.2017.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tynjälä, P. (1991) *Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta*. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, Vol. 22 (6), 387–396.
- Wiener, Y. (1988) *Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance*. Academy of Management Review, New York.
- Valtioneuvoston kanslia. (2017) *Mitä on kokeilukulttuuri?* Saatavissa: <http://kokeilevasuomi.fi/mita-on-kokeilukulttuuri>- Haettu 20.10.2017.
- Virtaharju, M. (2002) *Innovaatiotutkimus 2000*. Tilastokeskus, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 SAATEKIRJE

Tervehdys,

olen Turun yliopiston opiskelija ja työstän juuri graduani. Tarkoitukseni on tutkia innovatiivisuuden johtamista organisaatiokulttuurin näkökulmasta kuntaorganisaatiossa. Tutkimus tulee perustumaan pitkälti teemahaastatteluissa keräämääni aineistoon. Tarkoitukseni on haastatella Porin kaupungin työntekijöitä ja johtoa edustamistanne yksiköistä ensi vuoden helmikuussa. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää miten Porin kaupungin työntekijät ja esimiehet kokevat yksikköjen organisaatiokulttuurin vaikuttavan organisaatiossa esiintyvään innovatiivisuuteen ja mikä on johdon rooli näiden tekijöiden kehittäjänä. Toivonkin, että teillä olisi ehdottaa henkilöitä, jotka soveltuisivat mielestänne parhaiten haastateltaviksi.

Tutkimuksen suorittamisesta on sovittu Porin kaupungin kehitysyksikön kanssa. Toivon, että voisin haastatella yksiköistänne 1-2 työntekijää ja yhtä johtajaa tai esimiestä.

Olen teihin yhteydessä loppiaisviikon jälkeisellä viikolla. (9.1.->).

Ystävällisin terveisin,

Ville Vesala

(sähköpostiosoite poistettu)

(puhelinnumero poistettu)

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

Taustoitus

- Asema
- Työhistoria suhteessa organisaatioon ja tehtäviin
- Toimenkuva ja työtehtävät
- Haluaako että haastatellaan anonyyminä
- Tiimit joissa toimii kuntaorganisaatiossa

Johtaminen

- Yleiset erottavat tekijät
- Erityispiirteitä yksikön johtamistavassa tai johtajissa
- Erityispiirteiden ja johtamisen vaikutus yksikössä esiintyvään luovuuteen ja työntekijöiden tapaan ratkaista ongelmia uusilla tavoilla/innovaatiot ja innovatiivisuus
- Luovien ratkaisujen ja uusien työntekijöiden keksimien ideoiden hyödyntäminen /innovaatioiden implementoinnin tehokkuus

Organisaatiokulttuuri ja innovaatiot

- Yleinen luonnehdinta/ henkilökohtaisia ajatuksia:
 - organisaatioista
 - innovaatiotoiminnasta
 - innovatiivisuudesta
 - organisaatiokulttuurista
 - kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä

Sosiaalinen ulottuvuus ja valta

- Ihmisten vai organisaation tavoitteet
- Hierarkia ja valta
- Luottamuksen ilmeneminen organisaatiokulttuurissa
- Päätöksenteko on yksikössä

Arvot ja kulttuurin pohjautuminen

- Arvot jotka ovat havaittavissa organisaatiokulttuurista
- Yksikön kulttuurin ja sen tavoitteiden yhteys
- Toimialan ja kulttuuriin yhteys
- Organisaatiokulttuurin suhde muutokseen
- Johdon rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa
- Onko johto pyrkinyt tietoisesti vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin
- Organisaatiokulttuurin erot muiden yksiköiden kulttuureihin

Johto ja organisaatiokulttuuri

- Johdon vaikutus organisaatiokulttuuriin (tietoinen, tiedostamaton ja persoonan muovaama)
- Vuorovaikutustaidot
- Monimuotoisuuden innovaatiovaikutukset
- **Eri vaiheet, innovointi ja implementointi (huomioi kaikissa kysymyksissä)**
- Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiseen
- Organisaatiokulttuurin vaikutus luovuuteen/innovatiivisuuteen
- Johdon käsitys innovatiivisuudesta
- Mitkä tekijät organisaatiokulttuurin osalta vaikuttavat innovatiivisuuteen?
- Millainen on innovaatioita tukeva organisaatiokulttuuri?
- Miten johdon tulisi toimia, jotta yksikköön syntyisi innovaatioita tukeva kulttuuri?
- Uusien ideoiden hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi
- Eniten organisaatiokulttuuriin vaikuttavat asiat.

Viestintä

- Viestinnän erityispiirteet
- Tärkeimmät viestivät ryhmät yksikössä
- Tärkeimmät viestivät ryhmät yksikön ulkopuolella.
- Viestintämuodot innovaatioiden ja luovuuden tukena

LIITE 3 HAASTATTELUT

Esimieshaastattelut:

- H1 Vanhuspalveluiden johtaja, Perusturva – Mäkilä Pirjo
Haastattelu 7.2.2017, kesto 32 min
- H2 Yksikön esimies – Anonyymi
Haastattelu 21.2.2017, kesto 27 min
- H3 Yksikön esimies – Anonyymi
Haastattelu 20.2.2017, kesto 45 min

Työntekijähaastattelut:

- H4 Yksikön työntekijä – Anonyymi
Haastattelu 20.2.2017, kesto 20 min
- H5 Yksikön työntekijä – Anonyymi
Haastattelu 7.2.2017, kesto 31 min
- H6 Vastaava ympäristösihteeri, Ympäristövirasto – Johanna Koivukoski
Haastattelu 14.2.2017, kesto 28 min
- H7 Tiedottaja, Viestintäosasto – Tiina Lehtonen
Haastattelu 8.2.2017, kesto 35 min