

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Tuotantotalouden tiedekunta  
Tuotantotalous

*Annika Vesterinen*

**INNOVAATIOKYVYKKYYTTÄ TUKEVIEN ORGANISATORISTEN  
PIIRTEIDEN TUNNISTAMINEN YRITYKSEN INNOVAATIOTOIMINNASSA**

Tarkastajat: Professori Ville Ojanen  
Tutkijaopettaja Kalle Elfvengren

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Annika Vesterinen	
Työn nimi: Innovaatiokyvykkyyttä tukevien organisatoristen piirteiden tunnistaminen yrityksen innovaatiotoiminnassa	
Vuosi: 2014	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 91 sivua, 9 kuvaa, 2 taulukkoa ja 10 liitettä Tarkastajat: professori Ville Ojanen ja tutkijaopettaja Kalle Elfvengren	
Hakusanat: Innovaatiot, organisaation innovatiivisuus, innovaatiokyvykkyys, organisoituminen, johtaminen Keywords: Innovations, organizations innovativeness, innovation capability, organization, leadership, management	
<p>Nykypäivänä moni yritys ei pärjää kilpailussa ilman innovointia sillä kilpailu on lisääntynyt kaikilla aloilla. Markkinat muuttuvat nopeasti, eikä pelkkä tehokas resursointi enää riitä pitämään yllä yrityksen saavuttamaa kilpailuetua. Organisaation tulee olla innovatiivinen ja osata käyttää resurssejaan luovasti uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittämiseen ja kannattavuuden varmistamiseen. Innovaatiokyvykkyys ei ole suoraan jokin fyysinen asia, joka yrityksellä on tai ei ole, vaan yritysten organisatoriset piirteet vaikuttavat siihen paljon.</p> <p>Työn tavoitteena on luoda työkalu, jonka avulla yritys voi tunnistaa omia innovaatiokyvykkyyttä tukevia ominaisuuksiaan ja paikallistaa mahdollisia haasteita jo innovaatiotoimintaa aloittaessaan. Työkalun on tarkoitus kattaa laajasti eri organisaation osa-alueet ilman, että siitä tulee liian vaikeaselkoinen tai raskas käyttää. Työkalun onkin oltava tarpeeksi kevyt ja yksinkertainen, jotta sitä voivat käyttää kaikki organisaation edustajat. Mallin avulla pystyttiin tunnistamaan yrityksen organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Kaaviota pystyi käyttämään myös organisaatiota ulkopuolelta tutkiva henkilö ja saadut tulokset olivat todenmukaisia myös yrityksen edustajan mielestä.</p>	

## ABSTRACT

Author: Annika Vesterinen	
Name of the Thesis: Identification of organizational aspects in companies' innovation operations	
Year: 2014	Location: Lappeenranta
Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management.	
91 pages, 9 figures, 2 tables and 10 appendices	
Examiners: Professor Ville Ojanen and Research Scientist Kalle Elfvengren	
Keywords: Innovations, organizations innovativeness, innovation capability, organization, leadership, management	
<p>Nowadays many company will need innovations to survive in competition, because competition has increased in all sectors. Markets will change rapidly and efficient allocation of resources is not enough to maintain competitive advantage that company has achieved. Organization needs to be innovative and it has to know how to use its resources in creative ways to create new products and services and ensure its profitability. Innovation capability is not directly a physical thing that company has or has not, because it is influenced by company's organizational aspects.</p> <p>The aim of this work is to create a tool that helps company to identify its own organizational aspects which supports their innovation capability and locate potential challenges in the beginning of innovation activities. The tool is supposed to cover wide range of organizational aspects without that it would be too difficult or heavy to use. The tool has to be light and simple enough, so that it can be used in all levels of the organization. The model made it possible to identify company's organizational strengths and weaknesses. Chart could also be used by person who is investigating organization from outside and results were truthful also from the view of representative of the company.</p>	

## **ALKUSANAT**

Haluan kiittää Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden tiedekuntaa, jonka kautta pääsin osalliseksi projektiin, johon tein myös diplomityöni. Tutkimukseni ovat mahdollistaneet Aalto yliopiston Discontinuous Innovation Project II -projektin jäsenet sekä Tekes, kiitos heille siitä. Haluan osoittaa kiitokseni myös projektissa mukana olleelle yritykselle, Yleisradio Oy:lle, jonka innovaatioprosessin kulkua olen saanut tutkia osaksi työtäni.

Haluan kiittää perhettäni heidän antamastaan, koko opintojeni ajan kestäneestä tuesta. Välillä kun tentit ja harjoitustyöt tuntuivat vievän kaikki voimani, he ovat kannustaneet minua eteenpäin. Kiitos kuuluu myös ystäväilleni, joiden kanssa on yhdessä kahlattu läpi kurssit aina valmistumiseen asti.

Lisäksi haluan kiittää puolisoani hänen osoittamastaan tuesta. Hän on toiminut oikolukijana, kannustajana, yllyttäjänä ja huolehtijana läpi koko kirjoitusprojektini, vaikka hänellä on ollut omatkin työtehtävänsä. Ja pojalleme Einolle – en olisi arvannut opintoja aloittaessani, että olet rikastamassa arkeamme kun valmistun.

Lappeenrannassa 23.11.2014

Annika Vesterinen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Työn tausta.....	9
1.2	Tavoitteet ja rajaus .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	11
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	ORGANISAATION INNOVATIIVISUUS .....	14
2.1	Innovaatiot .....	15
2.2	Yrityksen innovaatiokyvykyys .....	22
3	YRITYSTEN ORGANISATORISET PIIRTEET .....	27
3.1	Organisointumallit .....	27
3.2	Johtamisen mallit .....	38
4	ORGANISATORISET PIIRTEET INNOVAATIOTOIMINNASSA .....	47
4.1	Innovatiivinen organisaatio.....	47
4.2	Piirteiden tunnistaminen organisaatiossa.....	57
4.3	Case Yleisradio Oy .....	63
5	MALLI INNOVAATIOKYVYKYYTTÄ TUKEVIEN PIIRTEIDEN TUNNISTAMISEEN .....	68
5.1	Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen .....	68
5.2	Mallin soveltuvuuden arviointi .....	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
7	YHTEENVETO .....	77
	LÄHTEET.....	78

## **LIITTEET**

Liite 1 – Kaavio organisaation ilmapiirin tutkimiseen

Liite 2 – Kaavio organisaation jäsenten roolien tutkimiseen

Liite 3 – Kaavio organisaation rohkeuden tukemisen tutkimiseen

Liite 4 – Kaavio organisaation tavoitteiden tutkimiseen

Liite 5 – Kaavio organisaation kommunikoinnin tutkimiseen

Liite 6 – Kaavio organisaation mentaalisten mallien tutkimiseen

Liite 7 – Kaavio organisaation valta-, vastuu- ja hierarkiamallien tutkimiseen

Liite 8 – Kaavio organisaation johtamistavan tutkimiseen

Liite 9 – Kaavio organisaation verkostojenhyödyntämiskyvyn tutkimiseen

Liite 10 – Kaavio organisaation innovaatiotoiminnan arvostamisen tutkimiseen

## **KUVALUETTELO**

<b>Kuva 1</b> Innovaatioympäristö ja sen luonne .....	10
<b>Kuva 2</b> Tutkimuksen rakenne.....	13
<b>Kuva 3</b> Inkrementaalinen ja radikaalin innovaation suhde teknologiaan ja markkinoihin ....	18
<b>Kuva 4</b> Innovaatioprosessin kaksi päävaihetta.....	20
<b>Kuva 5</b> Innovaatiokyvykkyys.....	25
<b>Kuva 6</b> Yrityksen strateginen ajatteleminen .....	26
<b>Kuva 7</b> Johtaminen ja organisointi oppiaineena.....	43
<b>Kuva 8</b> Tasapainoilu luovan kaaoksen ja byrokratian välillä.....	54
<b>Kuva 9</b> Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen .....	69

## **TAULUKKOLUETTELO**

<b>Taulukko 1</b> Innovaatiokyvykkyyyden vaikuttavat piirteet, perusominaisuudet ja tunnistaminen .....	62
<b>Taulukko 2</b> Innovaatiokyvykkyyyden vaikuttavat piirteet – edistävät tekijät ja haasteet .....	73

## **TYÖSSÄ KÄYTETYT LYHENTEET JA KESKEISET KÄSITTEET:**

<i>DIP II</i>	Discontinuous Innovation Project II -projektista käytetty lyhenne
<i>Yle</i>	Yleisradio Oy
<i>Leading</i>	Ihmisten johtamista (vrt. eng. leadership)
<i>Managing</i>	Asioiden ja prosessien johtamista (vrt. eng. management)



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Diplomityö tehdään osaksi Tekesin rahoittamaa Aalto-yliopiston projektia Discontinuous Innovation Project II, jota yleisesti kutsutaan lyhenteellä DIP II. Projekti on tutkinut yritysten radikaalien innovaatioiden prosessia, asiakkaan tuomista osaksi tätä prosessia sekä radikaalia innovaatiotoimintaa tukevia päättäjä- ja verkostonäkökulmia. Pääpaino tutkimuksissa on erityisesti ollut innovaatioprosessien implementointivaiheessa.

Työn lähtökohtana on DIP II -projektin radikaalien innovaatioiden toteutusta tutkivat organisaatiokohtaiset tapaustutkimukset. Projektissa on ollut mukana useita eri yrityksiä, joista tähän tutkimukseen on valittu mukaan Yleisradio Oy (Yle). Yritys on valittu kahdesta syystä: organisaation koon vuoksi, sillä organisaatio on jo joutunut selvittämään, kuinka selvittää suuren organisaation tuomista haasteista, sekä yrityksen monialaisen toiminnan takia.

Yle on kaupallisesti riippumaton, julkisen palvelun viestintäyhtiö. Sillä on sekä tv- ja radiotuotantoa että tekniikan alan toimintoja. Ylen toimipisteitä löytyy ympäri Suomea ja organisaatio onkin hyvin laaja. Yhtiön hyvin erilaiset työtehtävät muokkaavat organisaatiota hyvin monialaiseksi ja tutkimuksessa onkin keskitytty yhtiön sisäiseen tuotantoympäristön kehitysprojektiin, jossa innovatiivista oli uudenlainen suunnitteluprosessi. Prosessissa pyrittiin törmäyttämään erilaista osaamista sekä erilaisia toimintatapoja. Vaikka prosessin asiakas oli sisäinen, oli projektissa kuitenkin huomioitu myös asiakastarpeet. (Yle, 2012)

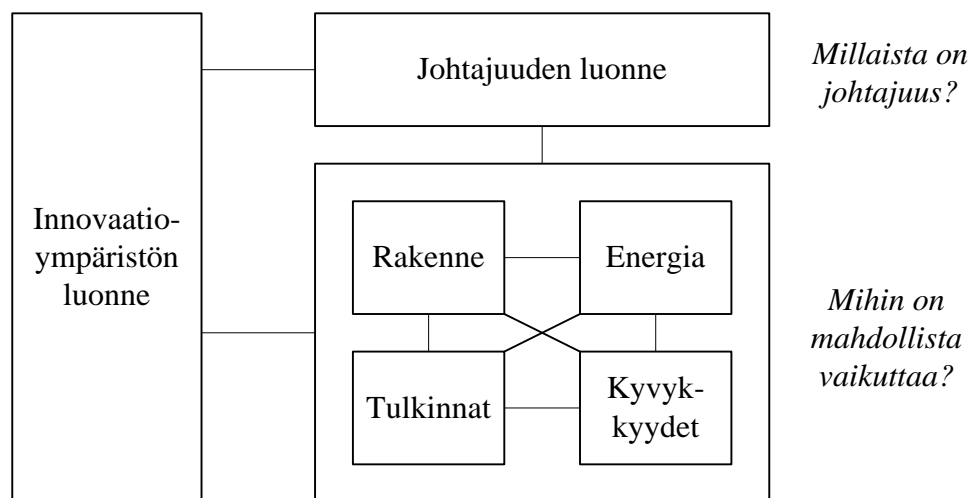
## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on luoda työkalu, jonka avulla yritys voi tunnistaa omia innovaatiokyvykkyyttä tukevia ominaisuuksiaan ja paikallistaa mahdollisia haasteita jo innovaatiotoimintaa aloittaessaan. Työkalun on tarkoitus kattaa laajasti eri organisaation

osa-alueet ilman, että siitä tulee liian vaikeaselkoinen tai raskas käyttää. Työkalun onkin oltava tarpeeksi kevyt ja yksinkertainen, jotta sitä voivat käyttää kaikki organisaation edustajat.

Päätutkimuskysymys työssä on tunnistaa, minkälaiset organisaation organisoitumisen ja johtamisen piirteet edistävät innovaatiokyvykkyyttä. Sitä varten täytyy tietää, millaiset organisoitumis- ja johtamiskäytännöt tukevat ja ylläpitävät parhaiten innovaatiokyvykkyyttä edistäviä tekijöitä. Innovaatio toimintaa edistäviä tekijöitä etsitään sekä kirjallisuudesta että projektin tutkimushaastattelusta Ylen kohdalla. Lisäksi pääkysymyksen taustalla on kysymys siitä, mitä organisaatio voi tehdä tunnistettujen ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

Stähle, Sotarauta ja Pöyhösen (2004, s. 10) esittämässä kuvassa (kuva 1) on esitetty innovaatioympäristöön ja sen luonteeseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvasta nähdään, että johtajuuden luonne on yksi suuri osa innovaatioympäristön luonnetta, joten jo tästä kuvasta nähdään, että johtamistavalla on suuri vaikutus yrityksen oman innovaatioympäristön luomiseen. Muut organisatoriset tekijät muodostavat yhdessä toisen osan innovaatioympäristöön vaikuttavista tekijöistä ja nekin ovat kaikki vahvasti sidoksissa yrityksen organisaatioon. Työssä on tarkoitus keskittyä juuri näihin piirteisiin.



**Kuva 1** Innovaatioympäristö ja sen luonne (Stähle, Sotarauta, Pöyhönen, 2004, s. 10)

Tutkimuksesta rajataan pois organisaation muutoksen johtaminen ja innovaatioprosessien eri vaiheiden kulun tukeminen. Työ siis etsii mallia tavoitetilasta ilman, että keskittyy siihen, miten kyseiseen tavoitetilaan päästään. Pienet muutosehdotukset liittyvät vain löytyneisiin ongelmakohtiin, eikä siinä huomioida tarkemmin koko organisaation muutosjohtamista. Työssä ei myöskään tutkita innovaatioprosessin vaiheita muilta osin kuin, että mitä prosessi organisaation ominaisuuksilta vaatii. Tarkkoihin johtamis- tai organisoitumismalleihin ei mennä liian syvällisesti, sillä johtamistapoja on yhtä monta kuin on johtajia, vaan työssä keskitytään johtamis- ja organisoitumismallien piirteisiin määrittelemättä sitä, minkä nimisiä malleja ne ovat.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot**

Tutkimuksen teoriaosuus suoritetaan kirjallisuustyönä ja empiirinen osa tapaus-tutkimuksena (case study). Työn tuloksena oleva malli luodaan teoreettisten mallien pohjalta ja sitä testataan tapaus-tutkimuksen tulosten avulla.

Työn teoriaosassa tarkastellaan kirjallisuudessa esitettyjä innovaatioiden toteutus-, organisoitumis- ja johtamismalleja. Niistä etsitään ja tutkitaan yhtäläisyyksiä, jotta tiedetään, kuinka tunnistaa innovaatiokyvykkyyttä tukevia organisatorisia piirteitä. Saatuja tuloksia verrataan valitun yrityksen toteuttamaan innovaatioprosessiin, jota tutkitaan tapaus-tutkimuksena. Näiden pohjalta luodaan työkalu, malli innovaatiokyvykkyyttä tukevien organisatoristen piirteiden tunnistamisesta.

Tutkimusaineistona käytetään innovaatioihin ja innovaatiokyvykkyyteen sekä organisoitumis- ja johtamismalleihin liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusaineistoa. Työn empiirinen osa, case Yleisradio Oy, pohjautuu tutkimushaastatteluihin, jotka on tehty toista DIP II -projektin tutkimusta varten – haastatteluita koottiin tietyn sisäisen innovaatioprosessin tutkimiseen. Haastatteluja on seitsemän ja ne on tehty vuosina 2010 – 2011. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. Yritykselle ei tehty tämän tutkimuksen osalta erillisiä haastatteluja.

Tässä työssä on olennaista tunnistaa piirteitä organisaation jokapäiväisestä toiminnasta ja sen vuoksi tutkimusta varten ei ole tehty omaa kysymyspalettia vaan siinä käytetään toiseen tutkimukseen tehtyjä haastatteluita. Vaikka esimerkiksi yrityksen strategia ja teknologiset päätökset vaikuttavatkin huomattavasti innovaatiotoimintaan, on niihin tutustuminen jätetty tarkoituksella pois tutkimuksesta. Mikäli tutkimusta varten olisi tehty oma kysymyspaletti, lähtisivät haastatellut herkemmin tietoisesti analysoimaan ja suuntaamaan vastauksiaan. Tutkimalla valmiita haastatteluita, päästään lähemmäs tutkimusmenetelmää, jossa toimintaa tutkitaan kenttähavainnointina.

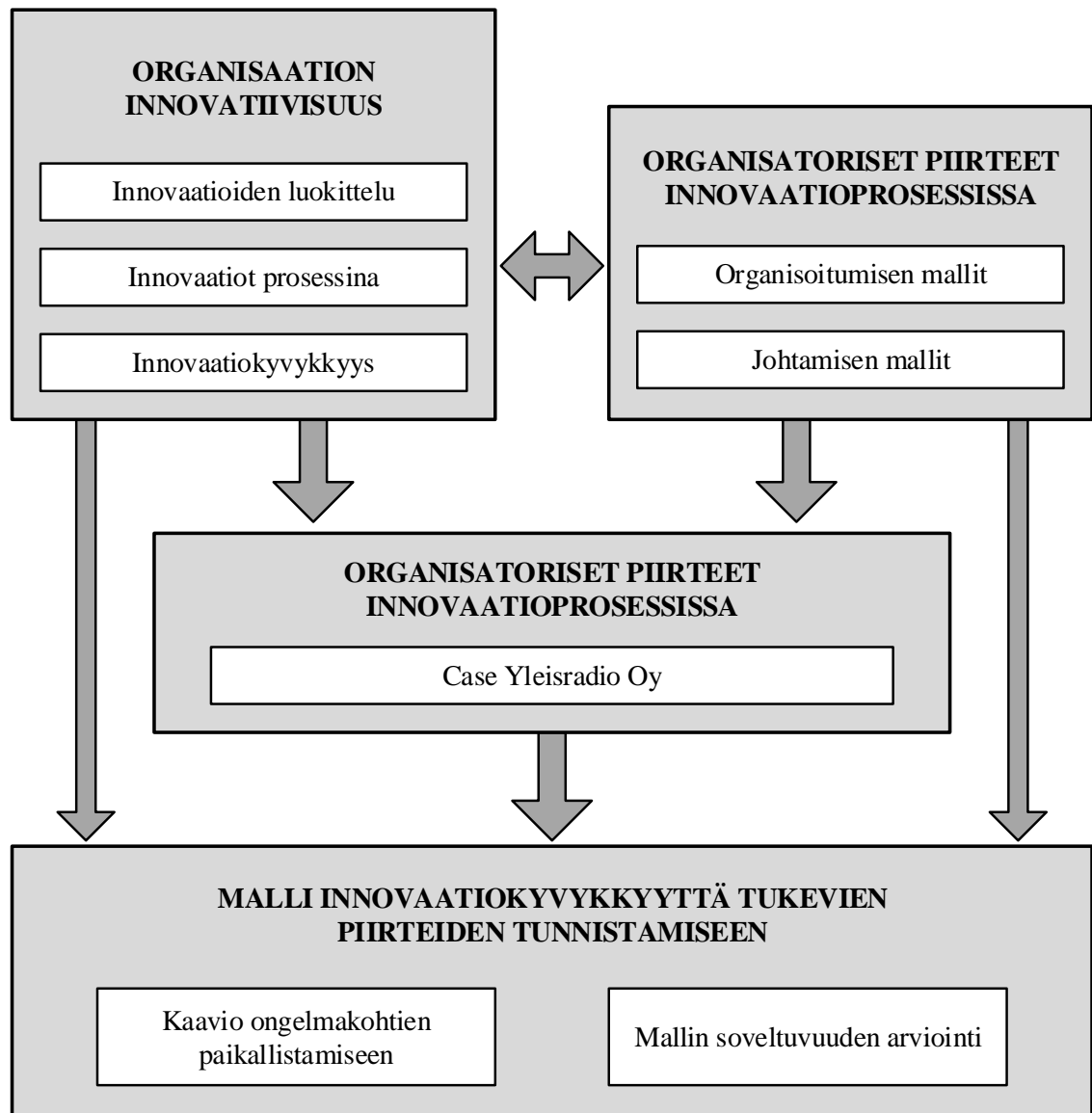
Mallin soveltuvuuden arviointi toteutetaan siten, että työssä luotua työkalua testataan haastattelumateriaalien pohjalta ja case yrityksen edustaja käy läpi työkalun avulla saadut tulokset arvioiden ne. Samalla hän arvioi, kuinka helppokäyttöinen työkalu on yrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksessa on tarkoituksella käytetty lähteinä mahdollisimman paljon suomalaisia tutkimuksia. Kirjoittaja haluaa päätöksellään tukea ja kannustaa suomenkielen käyttämiseen tutkimuskielenä, sillä yhä enenevässä määrin tieteellisen tutkimuksen kielenä on englanti, eikä suomenkieleen juuri synny akateemista termistöä eri tutkimusaloille. Mikäli termistö muuttuu pääasiassa englanninkieliseksi esimerkiksi juuri innovaatiotutkimuksen alalla, saattaa se vaikuttaa innovaatioihin suhtautumista ja pahimmillaan rajata innovatiivisuuden leviämistä organisaation suomenkielisille jäsenille.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Työssä keskitytään ensiksi innovaatioista, innovatiivisuudesta ja innovaatiokyvykkyydestä kertovaan kirjallisuuteen. Tutkimus-kysymyksiä pohdittaessa on tunnettava ensin innovaatioiden teorioita. Kyvykkyys innovaatioiden kehittämiseen lähtee yrityksen omasta innovaatiokyvykkyydestä. Tämän jälkeen voidaan keskittyä organisatorisiin piirteisiin ja niiden tunnistamiseen. Case Yleisradio Oy tehdään osana organisatoristen piirteiden tunnistamista.

Lopuksi luodaan malli innovaatiokyvykkyyttä tukevien piirteiden tunnistamiseen. Mallina on kaaviotyökalu, jonka avulla voidaan paikantaa ongelmakohtia. Mallin soveltuvuutta arvioidaan case Yleisradion avulla. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2. Tutkimuksen rakenne.



**Kuva 2** Tutkimuksen rakenne

## 2 ORGANISAATION INNOVATIIVISUUS

Nykypäivänä moni yritys ei pärjää kilpailussa ilman innovointia sillä kilpailu on lisääntynyt kaikilla aloilla. Markkinat muuttuvat nopeasti, eikä pelkkä tehokas resursointi enää riitä pitämään yllä yrityksen saavuttamaa kilpailuetua. Organisaation tulee olla innovatiivinen ja osata käyttää resurssejaan luovasti uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittämiseen ja kannattavuuden varmistamiseen. (Lampikoski, Lampikoski, 2004, s. 38) Myös joustavuus ja muutosvalmius ovat tärkeitä tekijöitä nykypäivän kilpailussa. (Stähle et al., 2004, s. 13)

Yliherva (2004, s. 11) on koonnut nämä molemmat asiat yhteen toteamalla, että organisaatioiden kyky hankkia, vastaanottaa ja soveltaa uutta osaamista ja tietoa vaikuttaa suuresti niiden innovaatiotoimintaan ja kilpailukykyyn. Tämä vaikuttaa siten, että osa organisaation kilpailukykyyn ydintä on sen kyky luoda oppimisen, tiedon kumuloitumisen ja hyödyntämisen jatkuvalla kehittymiselle suotuisat olosuhteet. Samalla on esitetty, että tieto ja osaaminen eivät muutu taloudelliseksi kasvuksi tai hyvinvoinniksi ennen kun niitä sovelletaan innovaatioina.

Samalla useiden tuotteiden elinikä on lyhentynyt ja kilpailijoita on entistä enemmän, ja tuotteiden sekä palveluiden erilaistamisesta onkin tullut vaikeampaa. Kilpailun lisääntyessä, myös kopiointi yleistyy ja asiakkailta on entistä enemmän valinnanvaraa. Asiakkaat ovat myös oppineempia ja vaativampia tuotteiden suhteen ja he odottavatkin enemmän tuotteiden ominaisuuksilta ja laadulta. (Lampikoski et al., 2004, s. 38)

Nämä ovat jo yritykselle vahvoja perusteita kehittää organisaationsa innovaatiotoimintaa, mutta innovoinnilla on etuja myös organisaatiolle itselleen. Innovaatio ja innovatiivisuus ovat pääasiassa positiivisina asioina pidettyjä ilmiöitä. Vaikka mielipiteet vaihtelevat aina innovaatiosta ja arvioijasta riippuen, pidetään innovaatioita positiivisempina asiana kun erimerkiksi toiminnan kehittämistä tai saneeraamista. Lampikoski et al. (2004, s. 39) kirjoittavatkin että innovaatioita tuottavien yritysten työntekijöiden työmoraaali ja motivaatio työntekoon ovat korkeita. (Lampikoski et al., 2004, s. 38)

Innovaatiotoimintaa nähdäänkin nykyään kaikilla toimialoilla. On todettu, että nuoremmilla aloilla, kuten elektroniikassa, televiestinnässä ja biotekniikassa, innovointi on yleisempää, mutta nyt myös vanhemmilla toimialoilla on alettu ymmärtää innovaatioiden merkitys ja innovaatiotoiminta yrityksissä lisääntyy. (Lampikoski et al., 2004, s. 38)

Innovaatiotutkimuksen taustalla on paljon kysymyksiä liittyen innovaatioiden lopulliseen syntyperään ja taustatekijöihin. Yliherva (2004, s. 12) esittää väitöskirjassaan monia tutkimuskysymyksiä innovaatiotutkimuksen taustalle ja sanoo niiden olevan keskeisiä asioita parannettaessa organisaatioiden edellytyksiä innovaatiokyvykkyyteen. Hän pohtii, mitä eroa on innovatiivisten yritysten toiminnassa verrattuna vähemmän innovoivaan yritykseen ja miksi toisilla yrityksillä on parempi innovaatiokyvykyys kuin toisilla. Hän pohtii myös innovaatiotoiminnan taustatekijöitä, kuten vaikuttavatko organisaatiokulttuuri, rakenteelliset ratkaisut tai arvot yrityksen innovatiivisuuteen. Kysymykset siitä, mitä organisaation johtamismenetelmiltä ja hankintatoimelta vaaditaan innovaatiokyvyn johtamisessa ja kuinka innovatiivisia ihmisiä johdetaan, ovat tärkeitä myös tämän tutkimuksen kannalta.

## **2.1 Innovaatiot**

Innovaatioita voidaan määritellä hyvin eri tavoin, mutta yleisimmät pääperiaatteet innovaation määrittelemiselle ovat usein samat. Yleiskielessä innovaatio käsitetään usein keksintönä, mutta tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Innovaatio ei ole suoraan sama asia kuin keksintö, vaan voidaan sanoa, että innovaatio on enemmän kuin pelkkä idea. Keksinnöllä yleensä tarkoitetaan prototyyppiä tai suunnitelmaa uudelle tuotteelle. Keksintö voi kuitenkin muuttua innovaatioksi. (Leppälä, 2012, s. 252) Ideasta tai keksinnöstä tulee innovaatio siinä vaiheessa kun se toteutetaan käytännössä ja se on levinnyt markkinoille, mikä on oleellinen osa innovaatioita varsinkin liiketoimintakentässä. Eli innovaatio siis käsittää myös idean tuotteistamisen ja kaupallistamisen. (Lampikoski et al., 2004, s. 151 ja Stähle et al., 2004, s. 13).

Ståhle et al. (2004, s. 11) lisäävät innovaation määritelmään idean ja sen toteutuksen lisäksi vielä arvon. He koostavatkin innovaatiolle seuraavanlaisen kaavan:

$$\text{Innovaatio} = \text{uusi idea} + \text{toteutus} + \text{arvon luominen}$$

Ståhle et al. (2004, s.11) jatkavat esittelemällä Ståhlen ja Grönroosin (1999) määritelmän innovaatiosta sanoessaan, että innovaatio on ”tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyvä uudistus, jolla on arvoa kilpailutilanteessa”. Lampikoski et al. (2004, s. 151) lainaavat Nokian renkaiden kehityspäällikköä tarkentaessaan, että innovaatio tuottaa lisäarvoa juuri kuluttajalle ja tämän omasta mielestä.

Hyvin usein innovaation hyödyllisyys organisaatiolle määräytyykin vasta organisaation ulkopuoleisen maailman vastaanoton mukaan. Innovaatiolla luotua arvoa ei välttämättä siten voida aina mitata taloudellisilla mittareilla. Arvo voi näkyä myös esimerkiksi elämänlaadun paranemisena tai organisaation työilmapiirin kohenemisena. Yleinen käsitys siitä, että innovaatiot automaattisesti parantaisivat organisaation tulosta, ei pidä paikkaansa. (Ståhle et al., 2004, s. 13)

On siis todettu innovaation tarkoittavan jotain uutta, mutta pohjalla olevan idean ei kuitenkaan tarvitse olla absoluuttisesti uusi. Se voi siis pohjautua jo olemassa olevaan ratkaisuun, mutta toisella sovellusalueella. Eli esimerkiksi yhden organisaation käyttämän ratkaisun tuominen toiseen organisaatioon, voi olla uudelle omaksujalle innovaatio. Riittää siis, että idea on uusi sitä soveltavalle toimijalle tai markkinoille. (Leppälä, 2012, s. 252; Ståhle et al., 2004, s. 13)

Innovaatiot ovat ajan saatossa tyypillisimmin olleet tuotteita, palveluita tai tuotantoprosesseja, mutta nykyään on paljon myös toimintamalli-, organisointi- ja strategisia innovaatioita. Kymmenen vuoden sisällä keskusteluihin on noussut esiin myös sosiaalisia innovaatioita, jotka ovat uudenlaisia yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja ratkaisuja. Esimerkkeinä sosiaalisista innovaatioista voidaan sanoa isyysloma ja maksuton kouluruokailu. (Ståhle et al., 2004, s. 11)



Innovoinnista on yritykselle muutakin hyötyä kuin vain erilaistuminen markkinoilla olevista tuotteista. Erityisesti radikaalien innovaatioiden avulla yritys pääsee markkinoille ensimmäisenä ja pystyy pitämään korkeampaa hintatasoa sekä saamaan parempia voittoja. Innovaattori pystyy myös tavoittamaan asiakkaat ensimmäisenä ja saamaan sitä kautta parhaimmat asiakassuhteet. (Lampikoski et al., 2004, s. 39)

Näissä tilanteissa moni yritys hyötyy patentoinnista ja moni sijoittaja haluaakin ensin varmistua patentoinnin mahdollisuudesta. Patentti käsitteenä liittyy kuitenkin läheisemmin keksintöihin kuin innovaatioihin – innovaatioista puhuttaessa innovaation pohjalla oleva keksintö voidaan patentoida, mikäli keksintö vain on patentoitavissa. Tämä helpottaa innovaation tuoman kilpailuaseman säilyttämistä ja välttämään mahdollisten jäljittelijöiden nousemisen markkinoille. (Stähle et al., 2004, s. 13)

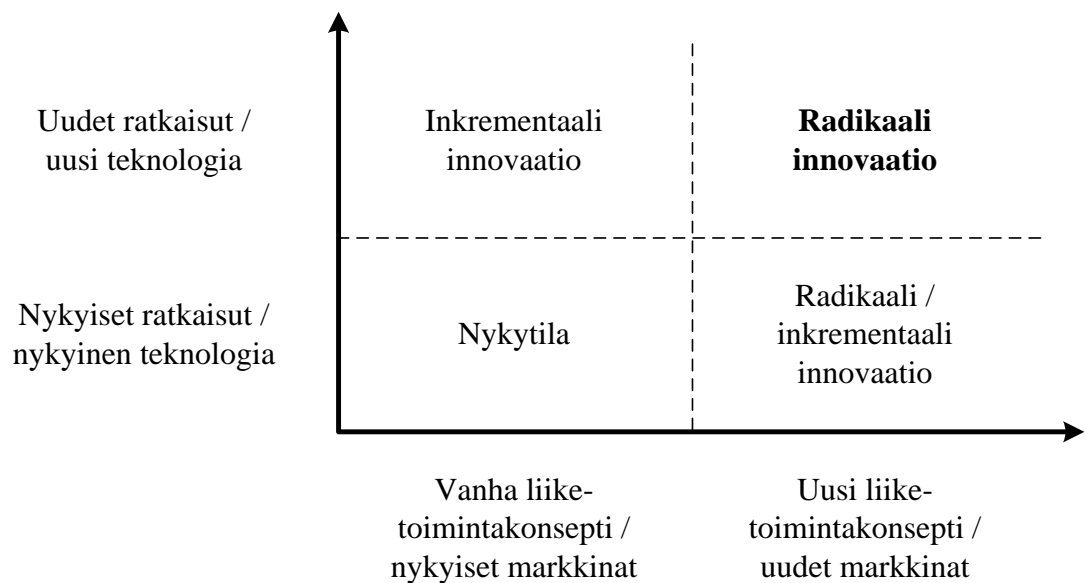
Innovaattoriyritykset usein pyrkivätkin tekemään jäljittelijöiden panostukset tehottomiksi suunnittelemalla tuotteensa vaikeasti kopioitaviksi tai patentoimalla pohjaidean. On esitetty, että uusien ideoiden ja patenttien tuottaminen on hyödyllistä vasta sitten, kun idea on saatu muunnettua konseptivaiheesta markkinoille myytäväksi tuotteeksi, josta yritys saa rahaa. Samalla mainitaan, että ideoiden ja patenttien tuottaminen on kuitenkin arvokasta jo itsessään. (Lampikoski et al., 2004, s. 39)

Tästä huolimatta, vaikka yritys ei olisi ensimmäinen innovaation markkinoille tuoja, voi se menestyä myös jäljittelemällä kilpailijoita. Silloin jäljittely pitää tehdä innovatiivisesti, sillä pelkkä kopiointi ei usein kannata yritystä pitkälle. (Lampikoski et al., 2004, s. 39)

### **Innovaatioiden luokittelu**

Innovaatioita voidaan luokitella sovellusalan lisäksi myös uutuuden ja vaikutuksen perusteella. Inkrementaalit innovaatiot ovat pieniä parannuksia olemassa oleviin teknologioihin tai tuotteisiin ja niillä saadaan pieniä edistysaskelia. Toisessa ääripäässä ovat radikaalit innovaatiot. Ne sisältävät täysin uudenlaista teknologiaa tai uusia ratkaisuja ja niiden käyttöönotto vaikuttaa laajasti markkinarakenteeseen. (Stähle et al., 2004, s. 12)

Apilo ja Taskinen (2006, s. 14) kutsuvat radikaaleiksi innovaatioiksi niitä, joissa on uusi ratkaisu uudella liiketoimintakonseptilla. Silloin innovaatiot luokitellaan niiden yrityksen liiketoimintakonseptiin vaikuttamisen suhteen. Kun kyseessä on uusi teknologia uusilla markkinoilla, he kutsuvat innovaatiota läpimurtoinnovaatioksi, koska siinä innovaatiot luokitellaan teknologisen harppauksen mukaan. Kuva 3 havainnollistaa tätä jakoa.



**Kuva 3** Inkrementaalien ja radikaalien innovaation suhde teknologiaan ja markkinoihin (soveltaen Apilo, Taskinen, 2006, s. 15)

Perustuessaan yrityksen olemassa oleviin liiketoimintakonsepteihin ja prosesseihin innovaatiot ovat inkrementaaleja innovaatioita. Kun yritys siirtyy radikaaleihin innovaatioihin, sen on muutettava liiketoimintakonseptejaan ja radikaalien innovaatioiden toteuttaminen vaatii usein toimintaprosessien ja -rakenteiden muuttamista. (Apilo et al. 2006, s. 15)

Innovaatioiksi voidaan myös laskea tilanteet, joissa vanhalla, nykyisellä ratkaisulla saadaan jokin uusi liiketoimintakonsepti. Näin on esimerkiksi tilanteissa, joissa vanhalle tuotteelle keksitään uusi käyttötapa. Se, onko silloin kyseessä radikaali vai inkrementaali innovaatio määräytyy lopulta markkinoiden kautta. Jos tällainen idea muuttaa markkinarakennetta suuresti, on kyseessä radikaali innovaatio, mutta mikäli

kyseessä on vain hieman totutusta poikkeava uudistus, joka ei muokkaa kilpailuasetelmia täysin uusiksi, on kyse inkrementaalista innovaatiosta.

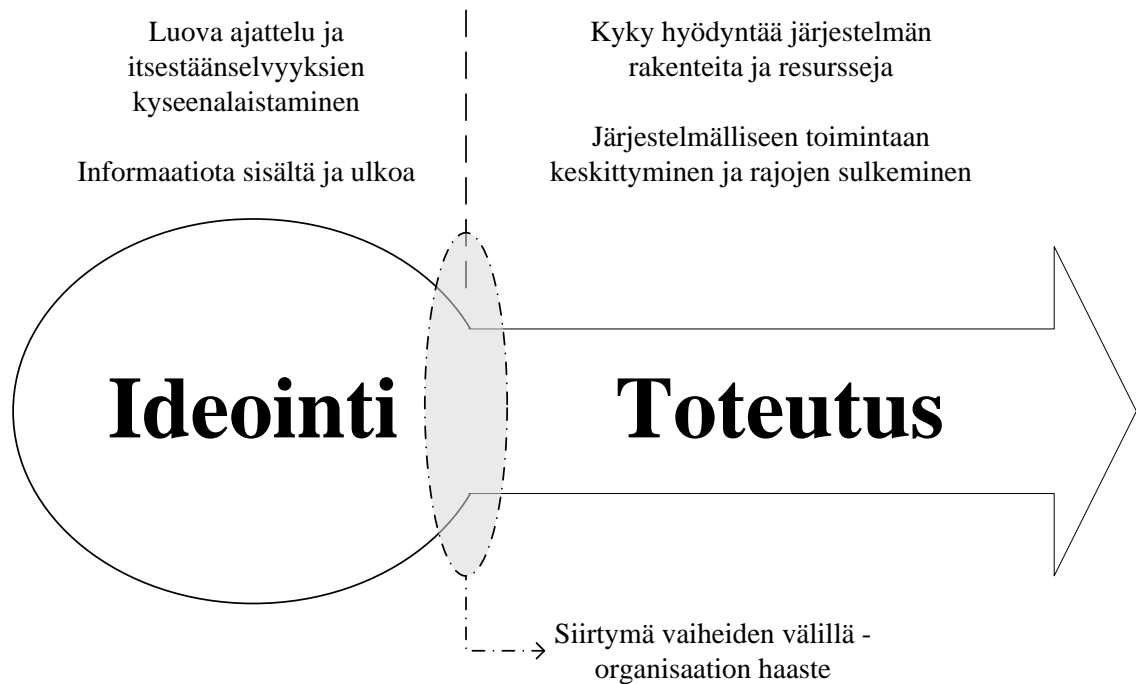
Yhtenäistä tapaa määritellä innovaatioiden luokittelua ei ole saavutettu ja tutkijoilla onkin hyvin erilaiset tavat luokitella samat uudistukset innovaatioiden uutuuden ja vaikutuksen jatkumolle. (Stähle et al., 2004, s. 12)

### **Innovaatiot prosessina**

Innovaatio voidaan nähdä konkreettisen tuotteen tai palvelun lisäksi myös prosessina, sillä innovaation määritelmässä jo todettiin, että innovaatio sisältää keksinnön lisäksi aina myös sen toteutuksen (Lampikoski et al., 2004, s. 151). Prosessista voidaan erottaa kaksi päävaihetta, jotka jakautuvat myöhemmin pienempiin osiin: uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen. Tämä kaksijakoisuus lisää innovaatiojohtamisen haastavuutta, koska vaiheiden onnistuminen edellyttää osittain ristiriitaisia asioita. Uusien ideoiden kehittämiseen tarvitaan organisaatiolta kykyä ajatella luovasti ja kyseenalaistaa vallitsevia itsestäänselvyksiä. Idean vieminen eteenpäin ja sen toteuttaminen ja levittäminen sen sijaan edellyttää kykyä hyödyntää järjestelmän rakenteita ja resursseja olemassa olevien ominaisuuksien puitteissa. (Stähle et al., 2004, s. 12)

Kaksoisluonne näkyy myös innovaatioprosessin tiedonkulussa. Ideointivaiheessa on oleellista saada paljon informaatiota myös ulkopuolisista lähteistä kun taas toteutusvaiheessa ryhmän on kannattavampaa keskittyä järjestelmälliseen toimintaan sulkemalla omat rajansa. (Stähle et al., 2004, s. 12)

Päävaiheet ja niiden ominaisuudet on havainnollistettu kuvassa 4. Organisaatiolle luo haasteen löytää tasapaino varsinkin vaiheiden siirtymäkohdassa, jolloin sen tulee osata luontevasti siirtyä niiden luomien vaatimusten välillä.



**Kuva 4** Innovaatioprosessin kaksi päävaihetta

Lampikoski et al. (2004, s. 152) määrittelevät innovaatioiden luomisen strategioiksi, joiden avulla organisaatio menestyy erityisesti tarjoamalla asiakkaalle heidän ongelmansa ja tarpeidensa ainutlaatuisella ja ylivoimaisella tavalla ratkaisevia kiinnostavia tuotteita, palveluita tai prosesseja. (Lampikoski et al., 2004, s. 152)

Yliherva (2004, s. 26) toteaa, että organisaatioiden innovaatioprosesseissa on tunnistettu useita toisiinsa liittyviä piirteitä. Piirteistä esimerkkeinä ovat pyrkimykset vähentää teknisiä sekä taloudellisia riskejä ja epävarmuutta sekä uuden tiedon luomisessa ja vaihtamisessa esiintyvä vuorovaikutustarve ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ne antavat samalla impulsseja innovaatioprosessin käynnistämiseen, kun asiaa katsotaan innovaatioiden näkökulmasta. (Yliherva, 2004, s. 26)

Organisaatiossa, jolla on innovaatiokyvykkyyttä, innovaatioprosessin käynnistämiseen riittää tieto sen tarpeesta. Se, kuinka aikaisin ja kuinka paljon asiakkaat antavat tietoa omista tarpeistaan markkinoille, vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin tuottaa markkinoille olevia tarpeita tyydyttäviä innovaatioita. Asiakkaiden tarpeiden

tunnistaminen ja aktiiviset ulkoiset yhteydet ovat merkittävimpiä tekijöitä myös tuotekehityksen onnistumisessa. (Yliherva, 2004, s. 26)

Innovaatioprosessin alussa tarvitaan luovuutta ideoiden tuottamisessa. Luovuutta voidaan jopa pitää ideoinnin edellytyksenä, jolloin innovaatioiden lähtökohtana ja moottorina on yksilöiden luovuus. Tätä ei kuitenkaan pystytä pitämään sääntönä, sillä kaikki innovaatiot eivät välttämättä ole luovia eikä luovuus johda aina innovaatioihin. Saavutettu organisaatitasoinen luovuus voi myös olla enemmän kuin yksilötason luovuuksien summa. Joka tapauksessa luovuus viittaa ideoiden kehittämiseen ja innovaatio niiden avulla ansaittuun rahan, jolloin innovaatioprosessissa on oltava myös käytäntöön pano, koska, kuten aikaisemmin on todettu, innovaatio ei ole pelkästään uusi idea tai keksintö. (Kamensky, 2008, s. 310; Stähle et al., 2004, s. 12)

Koska idean toteuttaminen innovaatioksi vaatii yhteistyötä, se on aina väistämättä sosiaalinen ilmiö. Vaikka ideat voivatkin sijaita yksilön omissa ajatuksissa ilman, että niitä on jaettu muille, niiden pohjalta syntyvä toiminta tuo ne osaksi jaettua, sosiaalista todellisuutta. (Stähle et al., 2004, s. 12)

Yhtenä perinteisimmistä innovaatioiden lähteenä pidetään yrityksen tutkimus- ja kehitystoimintaa. Vaikka sillä itsellään on suuri merkitys monissa organisaatioissa, on tärkeää tunnistaa myös rajapinnat sen ympärillä. Tutkimus- ja kehittämistoiminta tuottaa yleensä vähemmän innovaatioita, mikäli se toimii täysin erillään muusta organisaatiosta ilman kunnollista kytkeä yrityksen markkinoihin tai organisaation muihin funktioihin. Toiselta kannalta katsottuna tulokset tuottavat innovaatiohyötyjä sitä todennäköisemmin mitä paremmin organisaatio saa syötteitä prosessiinsa useista eri rajapinnoista. Myös kehittyneemmät prosessit parantavat organisaation mahdollisuuksia innovatiivisuuteen. (Yliherva, 2004, s. 26)

Apilo et al. (2007, s. 34) toteavat eduksi sen, jos organisaatiossa on käytetty hyväksi poikkifunktionaalisia tiimejä. Tiimit kykenevät hyödyntämään innovaatioprosessissa eri tavalla organisaation ja sen verkostojen resursseja kuin mitä täysin irrallaan toimiva tutkimus- ja tuotekehitysosasto pystyisi. Tällaisia tiimejä esiintyy erityisesti matriisi- ja prosessirakenteisissa organisaatioissa. Muutkin organisaatorakenteet pystyvät niitä

tietenkin hyödyntämään, mutta niiden luomiseen tarvitaan yleensä erityishuomiota, koska niitä ei välttämättä muodostu luonnostaan. (Apilo et al. 2007, s. 34)

Laajimmin asiaan ottavat kantaa Tidd ja Bessant (2009, s. 107), jotka ovat sitä mieltä, että on tärkeää saada innovointi koko organisaation tavoitteeksi. He korostavat, että innovaatioprosessiin on tärkeää ottaa mukaan tutkimus- ja tuotekehitysosaston lisäksi myös esimerkiksi juuri markkinointi ja hankinta. Näin saadaan samalla organisaatiolle painetta muuttua joustavammaksi, mikä lisää organisaation innovaatiokyvykkyyden tasoa. (Tidd, Bessant, 2009, s. 107)

Organisaation innovaatiotoiminta ja -prosessit voidaan nähdä uusien innovaatioiden kehittämisenä ja levittämisenä, mutta myös sen ulkopuolelta syntyneiden innovaatioiden vastaanottamisena, soveltamisena ja hyödyntämisenä. On myös sanottu, että organisaation ulkopuolisen tiedon ja kokemuksen jatkuva etsintä ja hyväksikäyttö on usein huomattavasti oman kokemuksen kautta saadun tiedon hankintaa halvempaa. Nämä mallit eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan organisaatio voi hyödyntää niistä molempia. (Yliherva, 2004, s. 29)

## **2.2 Yrityksen innovaatiokyvykkyys**

Innovaatiokyvykkyys on yksi tämän päivän talouden tärkeimmistä menestystekijöistä. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti ei perinteinen tiukkaan suunnitelmallisuuteen perustuva johtaminen enää takaa menestystä yritykselle. (Ståhle et al., 2004, s. 13) Yliherva (2004, s. 26) kuitenkin korostaa, että yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun aikaansaatuun satunnaiseen parannukseen verrattaessa organisaation yleinen innovaatiokyky on huomattavasti laajempi asia. (Yliherva, 2004, s. 26)

Kuten aikaisemmin mainittiin, innovaatio ei ole sama asia kuin idea tai keksintö eikä innovatiivisuus tarkoita samaa kuin luovuus vaikka niitä usein käytetään toistensa synonyymeinä. Yksilötasolla tehty innovaatiotutkimus pohjautuu kyllä kuitenkin paljon psykologiseen luovuustutkimukseen. Eron termien välille tuo se, että luovuus on yksilön ajatusmaailmassa tapahtuva prosessi eli kognitiivinen prosessi ja innovaatio

tapahtuu ihmisten välillä, jolloin se on sosiaalinen prosessi. (Ståhle et al., 2004, s. 12) Sydänmaanlakka (2009, s. 115) sanookin innovatiivisuuden olevan käytännöllistä luovuutta, sillä sen tavoitteena on konkreettinen uusi tuote, palvelu tai muu liiketoimintaan liittyvä parannus.

Yliherva (2004, s. 11) määrittelee innovatiivisuuden organisaation kyvyksi hankkia ja vastaanottaa sekä soveltaa uutta osaamista ja tietoa, mikä vaikuttaa sen innovaatiotoimintaan ja sitä kautta kilpailukykyyn. Samankaltainen määritelmä löytyy Ståhlen et al. (2004, s. 13) kirjoituksesta, jossa he sanovat innovatiivisuuden olevan organisaation ja sen toimintaympäristön kykyä kehittää ja toteuttaa uusia hyödyllisiä ideoita. Lampikoski et al. (2004, s. 152) antavat käytännössä täysin saman määritelmän lisäämällä siihen, että nämä ideat tulevat lopulta olemaan käyttökelpoisia markkinoille asiakkaiden tai oman organisaation käyttöön.

Innovaatiokyvykkyys ja innovatiivisuus eivät ole sama asia, mutta ne ovat rinnakkaisia toisilleen – innovaatiokyvykkyyttä voidaan pitää organisaation ”resurssina”, kun taas innovatiivisuus tarvitsee taustalleen myös toimintaa. Organisaatiolla voi siis olla paljon innovaatiokyvykkyyttä, mutta se ei välttämättä ole innovatiivinen. Innovatiivinen organisaatio hyödyntää innovaatiokyvykkyytään.

Innovaatiokyvykkyys perustuukin aina organisaation uudistumiskykyyn. Tarkennettuna tämä tarkoittaa organisaation kykyä samanaikaisesti pitää yllä nykyisiä menestystekijöitään ja luoda uudistuksia, joilla se voi tuoda tulevaisuudessa kilpailuetua itselleen. Innovaatiokyvykkyys on siis ominaisuus, joka voi löytyä yksilöltä, tiimiltä, organisaatiolta tai vaikka koko kansakunnalta. (Lampikoski et al., 2004, s. 152)

Innovatiivisuuden edistäminen edellyttää yritykseltä osaamista käyttää omia ydinkapasiteettejaan taitavasti ideoiden käytäntöön panon tukemiseksi. Siten innovatiivisuutta voidaan pitää myös johtamistaitona, johon kuuluu sekä ihmisten johtamista leadingiä sekä prosessien johtamista managingiä. Leading näkyy henkisen tuen antamisena ja oppimisen kehittämisen edistämisenä. Managing esiintyy mahdollisuuksien kartoittamisena, idean kehittämisenä ja strategisena valikoimisena,

aineellisen tuen antamisena sekä innovaatioiden lanseerauksen edistämisenä. (Lampikoski et al., 2004, s. 152)

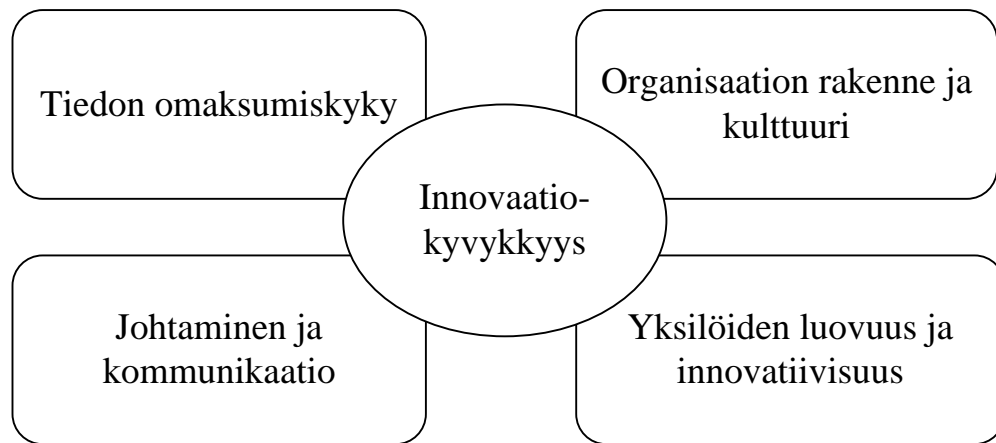
Organisaatioiden panostukset innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen ja tietoiseen johtamiseen kaatuvat usein kolmeen syyhyn: ensimmäisenä on, että yritys ei tunne innovaatioiden syntyyn vaikuttavia osaamisia ja menettelyjä, jolloin innovaatiokykyä on vaikea johtaa sen ollessa niin laaja ilmiö. Toiseksi kyvykkyyden kehittämiseen ei panosteta samalla tavoin kuin esimerkiksi tuotantotehokkuuden kehittämiseen. Syynä tähän on, että innovaatiokyvykkyyden todentamiseen ei ole olemassa samanlaisia teknisiä ja objektiivisiä mittareita eikä organisaatiolle osata siten asettaa tavoitteita innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen. Kolmas syy on, ettei yrityksessä tunneta oman organisaation vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna muihin saman alan toimijoihin. Tähänkin osasyynä on mittareiden ja teknisten ratkaisujen puute vertailun tekemiseksi. (Yliherva, 2004, s. 13)

Moni organisaatio on lisännyt innovatiivisuuden jollakin tavalla strategiaansa ja visioonsa, mutta niistä ei välttämättä saada jalkautettua innovatiivisuutta käytännön tavoitteeksi, jonka vuoksi toimet jäävät usein toteuttamatta konkreettisesti. Vaikka yrityksellä olisi innovaatiotutkimuksesta saatuja tuloksia käytettävissään, se ei välttämättä ole osannut tai tajunnut hyödyntää niitä organisaation johtamisessa. Voi siis sanoa, että organisaation johtaminen ei ole riittävällä tavalla kohdannut innovaatiokyvyn johtamista ja systemaattista kehittämistä. Vaikka innovaatiokyvykkyyden kehittämisestä on paljon kirjallisuutta ja tutkimusta, on kuilu teorian ja käytännön välillä yhä syvä. Aikaisemmin johdon työkaluista on puuttunut organisaation innovaatiokyvyn kehittämisen ja johtamisen malli, mutta nykyään on markkinoilla paljon konkreettisiakin johtamisohjeita sisältäviä teoksia. (Yliherva, 2004, s. 13)

Kuva 5 ”Innovaatiokyvykkyys” (Paalanen, Kujansivu, Parjanen, 2009) kuvaa innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kuvassa nähdään, kuinka edellä mainitut omaksumiskyky ja oppiminen sekä johtaminen ja kommunikointi vaikuttavat innovaatiokyvykkyyteen. Samalla tavoin yksilöiden luovuus on yksi osa organisaation innovaatiokyvykkyyttä ja organisaation tuleekin osata tukea sen esilletuomista ja



kannustaa siihen. Kiinteimpänä organisatorisena piirteenä osana innovaatiokyvykkyyttä on organisaation kulttuuri ja sen rakenne. Kaikkiin näihin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota, jotta yritys saa innovaatiokyvykkyydestään suurimman avun irti.



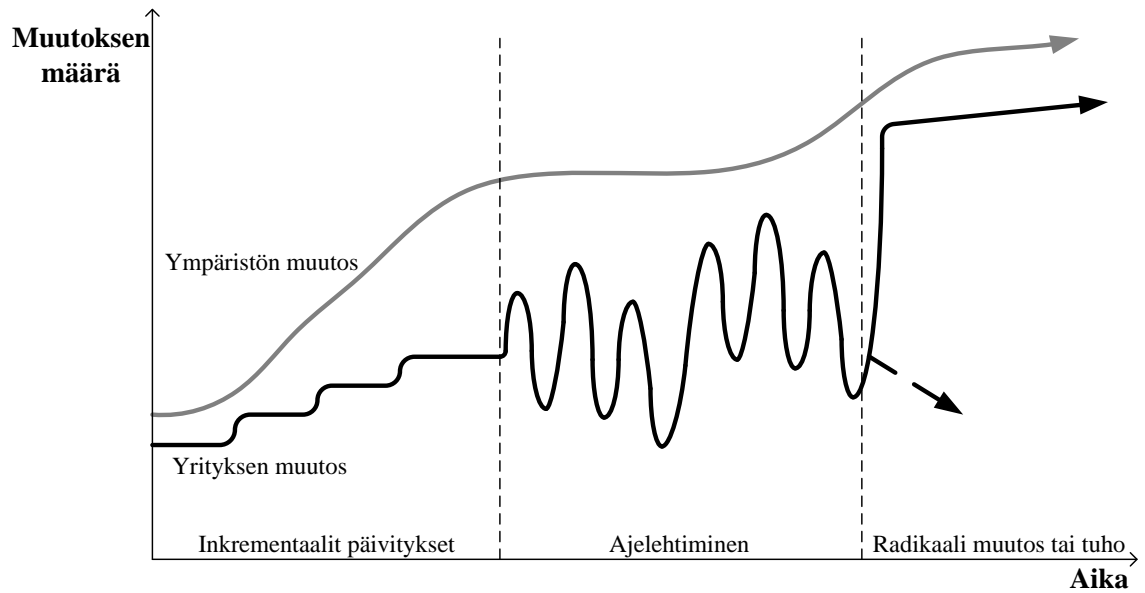
**Kuva 5** Innovaatiokyvykkyys (Paalanen et al. 2009)

Stähle et al. (2004, s. 13) toteavat, että organisaatiolla ja sen ympäristöllä oleva tieto ja osaaminen, niiden tapa käyttää tietoa ja niiden oppimismenot ovat tietotalouden ainoat lähteet kestäväan kilpailuetuun. Pelkkä ympäristön muutosten myötäily ei riitä pitämään yritystä markkinoiden kärjessä vaan sen on pystyttävä luomaan uutta ennakoivasti ja itseohjautuvasti. (Stähle et al., 2004, s. 13).

Kuva 6 esittää yrityksen strategista ajalehtimista, mutta sama koskee myös innovaatiotoimintaa – mikäli yritys reagoi ympäristön muutokseen pelkillä inkrementaaleilla, päivittäisillä muutoksilla, ei se pysy kilpailussa mukana ja yritys päätyy ajalehtimaan. Tämän jälkeen sen on tehtävä radikaali muutos välttääkseen tuhon, eivätkä radikaalit innovaatiot ole helppoja läpikäytäviä pakon edessä.

Pystyäkseen tähän yrityksen on löydettävä ja hyödynnettävä organisaation ja sen ympäristön sisäinen muutosvoima. (Stähle et al., 2004, s. 13) Samalla yritys voi turvata tulevaisuutensa saamalla katetta innovaatiotoimintaan tekemistään sijoituksista silloin,

kun se oppii hyödyntämään optimaalisesti organisaation innovaatiokapasiteetteja. (Lampikoski et al., 2004, s. 152)



**Kuva 6** Yrityksen strateginen ajelehtiminen (Kohtamäki, 2005, dia 24)

On kuitenkin korostettava, että yritykset tai yksilöt eivät luo innovaatioita tyhjiössä, vaan yritys on aina jollain tavalla kytköksissä omaan ympäristöönsä. Innovoijat ovatkin tavallaan yksi osa innovatiivista ympäristöä. Samalla tämä tuo innovaatiokyvykkyyteen oman vaikutteensa – organisaatio ei voi kehittää omaa innovaatiokyvykkyyttään ilman, että se ymmärtää innovaatioympäristöä, jossa toimii, sekä siinä esiintyviä toimintatapoja ja kytköksiä. (Stähle et al., 2004, s. 14)

### **3 YRITYSTEN ORGANISATORISET PIIRTEET**

Yritysten organisatoriset piirteet vaikuttavat paljon yrityksen innovaatiokyvykkyyteen. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, innovaatiokyvykyys ei ole suoraan jokin fyysinen asia, joka yrityksellä on tai ei ole, vaan se kertoo enemmän siitä, mitkä organisaation ominaisuudet tai piirteet helpottavat mahdollista innovaatiotoimintaa ja mitkä kenties hankaloittavat sitä. Jotta voidaan tietää, kuinka eri organisatoriset piirteet vaikuttavat innovaatiokyvykkyyteen, on ensin tunnettava piirteitä tarkemmin.

Tässä kappaleessa on tarkoituksena käsitellä kahta eri osa-aluetta organisaatioista: organisoitumista sekä johtamista. Molempia näistä osa-alueista on todella laajasti tutkittu, jonka vuoksi niistä ei voi esittää kaikkia tunnistettuja malleja. Tässä työssä perehdytään tyypillisimpiin piirteisiin, joita organisoitumisessa ja johtamisessa on tunnistettavissa, sekä esitellään muutamia tällä hetkellä Suomessa vallalla olevia malleja.

#### **3.1 Organisoitumismallit**

Vaikka organisaatio usein mielletään juuri yritys- ja järjestötoimintaan liittyväksi termiksi, organisoitumista voidaan havaita myös epävirallisissa ryhmittymissä kuten kaveripiireissä tai jengeissä (Haverila et al., 2005, s. 75). Ferguson ja Ferguson (2000, s. 16) toteavatkin, että organisaatio on yksinkertaisimmillaan joukko, joka työskentelee yhdessä saavuttaakseen tietyt tavoitteet.

Organisaatiot ovatkin nyky-yhteiskunnalle rakennusaineina tärkeitä järjestelmiä. Niiden kautta hoidetaan asioita, jotka ovat liian laajoja yksittäisten ihmisten tai pienten ryhmien hoidettaviksi, ja suurin osa yhteiskunnan kollektiivisesta toiminnasta tapahtuu organisaatioiden kautta. Huomattava osa sosiaalisesta, poliittisesta ja taloudellisesta toiminnoista on organisaatioissa – ne ovat siis samalla linkkejä yksilöiden ja yhteiskunnan välillä. (Himberg, Jauhiainen, 2004, s. 95; Haverila et al., 2005, s. 96)

Organisaatiot voidaan määritellä usealla eri tavalla. Harisalo (2008, s. 17) esittää kysymyksen, että miksi organisaatioita edes pitäisi erikseen pystyä määrittämään, sillä organisaatiot ovat yleisiä ja siten itsestäänselvyyksiä. Määritelmien avulla kuitenkin saadaan erilaisia näkökulmia organisaatioihin.

Yleisin näistä määritelmistä on *tavoite- ja tehokkuusmalli*, joka osoittaa organisaation huolellisesti suunniteltuna järjestelmänä. Sen mukaan organisaation tehtävänä on toteuttaa asetetut tavoitteet, jotka samalla ilmaisevat organisaation tarkoituksen. (Himberg et al. 2004, s. 99; Vilkkö-Riihelä, 2003, s. 649) Tämä tarkoittaa sitä, että kun organisaatiolle asetettu tavoite on saavutettu, tulisi sen joko lopettaa toimintansa tai saada uusi tavoite. Tavoitteet ja niiden mahdollisimman tehokas saavuttaminen korostuvat mallissa ja keskeisimpinä organisaation ominaisuuksina pidetään, mallin nimen mukaisesti, tavoitteellisuutta ja tehokkuutta. Vaatimukset tehokkuudesta suuntaakin organisaatiota suunnittelemiseen ja toiminnan jatkuvaan kehitykseen. (Harisalo, 2008, s. 17)

Organisaation tavoitteissa voi kuitenkin olla eroja riippuen siitä, kenen kannalta organisaatiota katsoo. Esimerkiksi yrityksen johdon kannalta organisaation tavoitteena on tuottaa palveluita kustannustehokkaasti ja strategian mukaisesti, kun organisaation työntekijät tavoittelevat onnistunutta projektia ja sen mukaista palkkiota. (Haverila et al., 2005, s. 97). Organisaatiotutkimukselle onkin tärkeää organisaatioiden tehtävien luokittelu, sillä sen avulla organisaatioita voidaan paremmin verrata toisiinsa ja oppia ymmärtämään eroja niiden tekemissä valinnoissa ja suorituksissa (Harisalo, 2004, s. 31).

Toista määritelmää kutsutaan *säilyismalliksi* tai *luonnolliseksi järjestelmäksi*. Sen mukaan organisaatio on tavallaan itse itsensä mahdollistaja. Harisalo (2004, s. 17) kertoo mallista seuraavaa:

”Määritelmän mukaan organisaatiot edustavat yhteisötoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus.”

Mallissa ei anneta pääpainoa tavoitteellisuudelle tai tehokkuudelle, sillä organisaation säilyminen on tärkeämpää ja se voi tarvita taustalleen muistakin tekijöitä. (Harisalo, 2008, s. 17)

Kolmas määritelmä on *vaihdantamalli*, jota kutsutaan myös *avoimen järjestelmän malliksi*. Se korostaa vuorovaikutusta ja vaihdantaa organisaation ja sen toimintaympäristön välillä. Mallissa tarkastellaan sitä, kuinka toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaatiota ja sen kehittymismahdollisuuksia. Mallia voidaankin siis tutkia osittain myös tutkimalla organisaation oppimista. (Harisalo, 2008, s. 18)

Neljäs määritelmä korostaa ihmisten omaa käsitystään organisaatiosta. Sen mukaan jokaisen organisaatiota tarkastelevan ihmisen omat käsitykset ja tulkinnat vaikuttavat siihen, kuinka he ymmärtävät organisaation. (Vilkko-Riihelä, 2003, s. 649) Määritelmää kutsutaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi, joka kattaakin hyvin mallin ominaispiirteet. Tätä kautta tehtyä käsitystä organisaatiosta voidaan kutsua kulttuurilliseksi malliksi, sillä tulkinnallinen mielikuva on vahvasti sidoksissa kulttuuriin. (Harisalo, 2008, s. 18)

Näiden eri määritelmien välillä on kuitenkin myös yhtäläisyyksiä – malleissa katsotaan organisaatiota eri tavoin, mutta jokaisella organisaatiolla on silti samat peruselementit. Tärkeimpiä näistä elementeistä ovat sosiaalinen rakenne, organisaation jäsenet ja organisaation ympäristö. (Haverila et al., 2005, s. 96)

Organisaation sosiaalisella rakenteella tarkoitetaan organisaatiossa esiintyviä toimintoja ja vuorovaikutussuhteita. Sosiaalisella rakenteella on sekä virallinen että epävirallinen puoli. Viralliseen sosiaaliseen rakenteeseen kuuluvat määritellyt toimenkuvat ja organisaatiokaaviot, jotka ovat formalisoituja. Monilla organisaatioilla onkin päivittäin toistuvia, standardisoituja tekniikoita, käytäntöjä sekä menettelytapoja ja samalla organisaatiossa työskentelevien ihmisten välille muodostuu säännönmukaisuutta, mikä viittaa juuri viralliseen rakenteeseen. (Haverila et al., 2005, s. 96)

Epävirallinen sosiaalinen rakenne näkyy yhtäläillä organisaation jäsenten toiminnassa. Sitä ei kuitenkaan havaitse, ellei tutki ja havainnoi ihmisten toimintaa paikan päällä,

sillä sitä ei ole kirjattu mihinkään. Jos virallisessa puolessa ihmisten työskentelyn säännönmukaisuuden saattoi lukea esimerkiksi organisaatiokaavioista, epävirallisen rakenteen ominaisuuksia ei voi löytää dokumenteista tai toimenkuvista vaan toiminta perustuu jäsenten henkilökohtaisiin intresseihin ja kanssakäymiseen. (Haverila et al., 2005, s. 96)

Virallisen ja epävirallisen rakenteen välillä on selkeitä eroja, ja epävirallinen kommunikointi voi välillä haitata virallisen toimenkuvan toteutumista. Epävirallisen tiedonvälityksen, eli niin sanotun puskaradion, kautta voi esiintyä informaation vääristymistä ja se saattaa sitoa työntekijöiden aikaa organisaation kannalta tarpeettomaan asiaan. Kuitenkin nämä kaksi puolta samalla täydentävät toisiaan ja epävirallisessa sosiaalisessa rakenteessa saattaa syntyä asioita, jotka eivät synny virallisen rakenteen kautta. Esimerkki tästä on organisaation jäsenten sama tunnustus ja arvonto sekä henkilökohtaiset ystävyysuhteet, mitkä nostavat heidän työmotivaatioitaan. (Haverila et al., 2005, s. 97)

Teknologiaa ei usein pidetä organisatorisena piirteenä. Se kuitenkin vaikuttaa organisaation toimintaan esimerkiksi muokkaamalla ja ohjaamalla organisaation jäsenten välisiä suhteita. Tämän vuoksi myös teknologiset valinnat täytyy ottaa huomioon organisatorisia piirteitä tarkasteltaessa. (Haverila et al., 2005, s. 97)

Organisaation ympäristö on muita piirteitä paljon laajempi asia. Se kattaa käytännössä kaiken organisaation omien rajojen ulkopuolella olevan. Organisaatiolle itselleen tärkeimpiä kuitenkin ovat ne tekijät, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa tai joilla on suoraa vaikutusta sen toimintaan. Tällaisista tekijöistä yleisimmät ovat asiakkaat, kilpailijat, toimittajat, yhteistyökumppanit sekä poliittiset, taloudelliset ja juridiset tekijät. (Himberg et al., 2004, s. 148; Haverila et al., 2005, s. 97)

Organisoituminen itsessään on käytännössä hyvin yksilökohtainen asia, sillä organisoitumistapoja on yhtä monta kuin olemassa olevia organisaatioita. Jo yksinään tästä syystä on syntynyt myös paljon erilaisia organisoitumismalleja. Kaikkia organisoitumismalleja ei ole mahdollista tutkia perusteellisesti, vaan työssä tutustutaan

tarkemmin yleisimpiin malleihin, jotka ovat organisaatioteorioiden historian kannalta olleet merkittäviä.

Organisoitumismallien tarkastelun pohjana käytetään Risto Harisalon teosta ”Organisaatioteoriat” (2008), jonka esittelemiä mallijakoja käytetään pohjarunkona. Harva yritys edustaa puhtaasti vain yhtä organisoitumismallia, vaan niissä on piirteitä useammista eri malleista. Organisoitumismallien tunteminen onkin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää niiden vaikutuksia organisaation piirteisiin – mahdollisia etuja ja haittoja, jotka syntyvät organisoitumismallin ominaisuuksien pohjalta.

Harisalo esittelee 11 erilaista organisoitumismallia, jotka käydään tässä työssä lyhyesti läpi. Mallit ovat:

- tieteellinen liikkeenjohto
- klassinen organisaatioteoria
- ihmissuhteiden koulukunta
- byrokrania- ja rakennekoulukunta
- päätöksentekoteoria
- järjestelmäteoria
- valtateoria
- kontingenssiteoria
- strategisen johtamisen teoria
- organisaatiokulttuuriteoria
- innovaatioteoria

### **Tieteellinen liikkeenjohto**

Omalla tavallaan ensimmäinen kunnianhimoinen yritys organisaatioiden määrittelyyn ja ymmärtämiseen on ollut tieteellinen liikkeenjohto, joka on syntynyt 1900-luvun alkupuolella. Se on ollut tavoite- ja tehokkuusmallin edelläkävijä, joka on toiminut nykyisten tehokkuus- ja tavoitemallien pohjana sekä vaikuttanut useisiin muihin organisaatiomalleihin. Sitä kuitenkin kritisoidaan tänä päivänä suuresti ja harva organisaatio haluaa suoraan tunnustaa olevansa sen kannattaja. Joka tapauksessa organisaatiotutkimuksessa ei voida väheksyä sen merkitystä, sillä tieteellisen liikkeen-

johdon opit ovat juurtuneet vahvasti organisaatioajatteluun. Harisalo (2008, s. 65) toteaaakin olevan mahdollista, että tänä päivänä mallia vastustetaan jopa vähemmän kuin sen syntyäikoihin. (Harisalo, 2008, s. 65)

Mallin mukaisessa organisaatiossa mitataan tavoitteiden saavuttamisen tehokkuutta – prosesseja ja työsuorituksia mallinnetaan, jotta vältetään materiaalien ja muiden resurssien tuhlaukselta ja vahvistetaan tuottavuutta. Onkin luonnollista, että tällaisissa organisaatioissa johto pitää suosimiaan suorituskykyä parantavia tekniikoita tärkeinä ja organisaation kehitykselle välttämättöminä. (Harisalo, 2008, s. 65)

Tieteellinen liikkeenjohto korostaa hierarkkista organisaatiota. Sen mukaan on luonnollista, että johto vaatii työntekijöiltään tehokkuutta. Se ei kuitenkaan anna johdolle oikeutta käyttäytyä mielivaltaisesti tai itsekkäästi, vaikka johto saattaa olla organisaatiossa tarkemmin perillä uusista teknologisista parannuksista. Mallissa työntekijöiden palkkauksen kuuluu muotoutua suoritettujen työtehtävien mukaisesti: johdon ei siis tulisi palkita työntekijöitä tekemättömistä töistä, mutta myöskään työntekijöiden ei tulisi joutua uhrautumaan yrityksen puolesta ja tehdä ylimääräisiä, palkattomia tehtäviä. (Harisalo, 2008, s. 66)

### **Klassinen organisaatioteoria**

Tieteellisestä liikkeenjohdosta syntyi klassinen organisaatioteoria. Myös se korostaa organisaation tavoite- sekä tehokkuusmalliajattelua ja on hyvin vahvasti hierarkkinen organisoitumismalli. Suurimpana muutoksena klassinen organisaatioteoria toi kuitenkin mukaan organisaatorakenteen määritelmän. Teoria erottelee osastojakojen perustaksi käytettyjä vaihtoehtoja, kuten prosessi ja asiakas, sekä myös hallinnon prosesseja. Niiden avulla osasto- ja työnjakoja sekä hallinnollista työtä voidaan kehittää ja muuttaa suunnitelmallisesti. (Harisalo, 2008, s. 87)

Hallinnollisen työn irrottaminen perustehtävistä erottaa teorian tieteellisestä liikkeenjohdosta, joka keskittyy tarkemmin suorittavan työn tehokkuuteen. Mallissa on havaittu, ettei perustyö onnistu tehokkaasti ilman hallinnollista puolta. Teoria ymmärtää hallinnon tärkeyden myös johtamisessa sekä tavoitteiden asettelussa. Vaikka yhteisiin



tavoitteisiin pyrkimisen edut eivät olleet uusia huomioita teorian syntyessä, havaittiin että sitäkin voidaan kehittää suunnitelmallisesti juuri hallinnollisin keinoin. (Harisalo, 2008, s. 88)

Klassinen teoria onkin vaikuttanut nykypäivän organisaatiokäsityksiin paljon ja suurin osa organisaatioista muistuttaa yhä jollain tasolla teorian syntyäikojen organisaatioita. Vaikka monet organisaatiot pyrkivät nykyään purkamaan hallinnollisia tasojaan ja hajauttamaan päätöksentekoaan, toimivat ne yhä hierarkkisen mallin mukaisesti ja johtajuutta korostetaan huomattavasti. (Harisalo, 2008, s. 88)

### **Ihmissuhteiden koulukunta**

Ihmissuhteiden koulukunnan myötä organisaation jäseniä ei enää tarkasteltu organisaation kautta vaan itse organisaatiota alettiin analysoida jäsenten näkökulmasta. Alkuperäinen koulukunta ei kuitenkaan muuttanut sen syntyäikana vallitsevia tehokkuus- ja tavoitekäsitteitä, vaan se pyrki lähestymään tehokkuuden lisäämistä henkilökunnan huomioimisen kautta. (Harisalo, 2008, s. 122)

Malli ei sinänsä tuo uusia rakenteellisia uudistuksia organisaatiokäsitykseen, mutta se on muuttanut huomattavasti organisaation tutkimusta. Koulukunnan myötä on keskitytty paljon myös johtajuuteen, työhyvinvointiin, motivointiin ja työntekijöiden huomioimiseen pelkkien prosessien ja teknologian sijaan. Sillä on myös vahva jalansija teorioiden välisessä vertailussa, sillä suurin osa tämän päivän organisaatiotutkimuksesta liittyy jollain tavoin ihmissuhteiden koulukuntaan. Harisalo (2008, s. 123) toteaaakin, että mikäli tosiaan on niin, että teorian vaikutuksia organisaatioissa itsessään ei huomata yhtä vahvasti kuin organisaatiotutkimuksessa, onko organisaatioilla kaksi todellisuutta – teoreettinen ihannetila ja käytännön organisaatio. Teorialla on kuitenkin kokoajan kasvava kysyntä, sillä työn luonne on muuttunut itsenäisemmäksi sekä monipuolisemmaksi ja huoli työntekijöiden hyvinvoinnista sekä viihtyvyydestä on lisääntynyt. (Harisalo, 2008, s. 122)

## **Byrokratia- ja rakennekoulukunta**

Byrokratiateoria on Max Weberin luoma organisointimalli, jonka tarkoituksena on kuvata, kuinka organisaatiot kehittyvät kohti toivottua ohjeellista tilaa. Byrokratiamallissa edellytetään organisaation jäseniltä ahkeruutta ja tunnollisuutta sekä uskollisuutta ja lupauten pitämistä. Nykypäivänä byrokratia on terminä saanut negatiivisia käsityksiä, mutta alkuperäisen mallin tavoitteena on organisaatio, joka on kehittynyt rationaalisesti sekä tehokkaasti toimiviksi yksiköiksi eli byrokratioiksi ja pystyy vaikuttamaan myös yhteiskunnan kehitykseen. (Harisalo, 2008, s. 141)

Rakenneteorioihin kuuluu myös rakenteiden valtateoria, joka tutkii, kuinka työntekijöiden tarkoituksenmukaisina pidettyihin valintoihin vaikutetaan suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa. Sen mukaan organisaation rakenne ja ominaisuudet vaikuttavat organisaation toimintaan jopa enemmän kuin siinä työskentelevät ihmiset ja organisaatiot ovat omalakisten instituutioiden omaisia. Teorian avulla voidaankin siis ymmärtää, mikseivät organisaation jäsenten tavoitteet aina muutu konkreettisiksi päätöksiksi. (Harisalo, 2008, s. 142)

## **Päätöksentekoteoria**

Klassinen organisaatioteoria alkoi aikanaan kiinnittää huomiota organisaation toimintoihin pelkän rakenteen sijaan ja päätöksentekoteoria on jatkanut samaa vielä voimakkaammin siirtämällä organisaation huomion päätöksentekoon rakenteellisten tekijöiden sijaan. Teoria esittää päätöksenteon olevan organisaation tärkein prosessi, joka auttaa organisaatiota korjaamaan itseään sekä uudistumiaan, ja toteaakin organisaation olevan päätöksentekoa. Sen avulla nousee siten esiin täysin uusi tapa ajatella organisaatiota – teoria osoitti päätöksenteon vaikuttavat organisaation menestykseen huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi organisaation rakenne, henkilöstö tai teknologia, mitkä ovat päätöksenteon tuloksia ja joiden laatu riippuu päätöksenteon tasosta. (Harisalo, 2008, s. 175)

Päätöksentekoteorian mukaan organisaatiolle on tärkeää ymmärtää sekä se, mitä päätöksentekoprosessissa tapahtuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat, että ne asiat, jotka

aiheuttavat päätöksenteon epäonnistumisen pelkkien onnistuneiden päätösten lisäksi. Harisalo (2008, s. 176) toteaa, että nämä ymmärtämällä organisaatio oppii tunnistamaan päätöksenteon rajoitteista ne, jotka sisäiset olosuhteet saavat aikaiseksi, ja samalla organisaatioiden väliset suhteet saavat lisää huomiota. Päätöksentekoa on kuitenkin vaikea tarkastella täysin objektiivisesti, sillä siihen vaikuttaa vahvasti jokaisen päätöstä tekevän omat kokemukset, ennakkoluulot ja aikaisemmat opit sekä taustalla tieto siitä, että vanhoja toimintatapoja on vaikea muuttaa. Nykypäivänä niihin kuitenkin keskitytään enemmän ja niitä ymmärretään paremmin, jolloin organisaation päätöksentekoaikin on voitu kehittää helpommin. (Harisalo, 2008, s. 176)

### **Järjestelmäteoria**

Järjestelmäteoria puolestaan korostaa organisaatiota toimintaympäristönsä ja muiden organisaatioiden kanssa vuorovaikutuksessa olevana järjestelmänä. Teoria onnistuu täyttämään tavoite- ja tehokkuusmallin sekä säilymismallin vaatimukset samalla kun se pystyy tarjoamaan käsitteistön ja menetelmät organisaatioiden sisäisten järjestelyiden analysointiin. Malli siirtää organisaatioiden huomion kokonaisuuteen pois yksittäisten osien analysoimisesta, sillä se vaatii tärkeiden tekijöiden tutkimista osana organisaation kokonaisuutta. Tällaisia tärkeitä tekijöitä ovat esimerkiksi rakenteelliset vaihtoehdot sekä ohjausmahdollisuudet. Järjestelmäteoria pystyy myös mahdollistamaan organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen välisten suhteiden laaja-alaisen tutkimisen, koska se järkeisti organisaatioiden keskeiset suhteet. (Harisalo, 2008, s. 195)

### **Valtateoria**

Valtateoria nimensä mukaisesti ohjastaa tutkimuksen kohti organisaation sisällä olevia valtarakenteita, jotka ovat ikään kuin näkymätön, organisaation liikkeessä pitävä voima. Vaikka valtarakenne on terminä kokenut hieman saman kuin byrokratia, jolla on usein negatiivinen kaiku, ja siihen suhtaudutaan kriittisesti tai jopa negatiivisesti, on organisaation sisäinen valta pohjimmiltaan myönteinen asia. (Harisalo, 2008, s. 213) Valta on organisaatioille ja muille sosiaalisille järjestelmille sekä niissä toimiville ihmisille tapa kohdata ja ratkaista ongelmia ja haasteita. Valta kertoo vaikutusmahdollisuuksista. (Himberg et al., 2004, s. 134)

Harisalo (2008, s. 213) toteaa, että valta sekä mahdollistaa että yhdistää ja erottaa. Se on enemmän kuin esimerkiksi organisaation rakenne tai käytetty teknologia, sillä valta vaikuttaa niiden valintaan ja käyttöön. Vaikka byrokratiakoulukunta nosti organisaation vallan esiin ja korosti sitä jo omana aikanaan, täsmentää valtateoria vallan olevan keino tavoittaa halutut tulokset eikä se ole itse tavoite. Valta ja erityisesti sen käyttö ovatkin jotain sellaista, mitä organisaatioissa jatkuvasti opetellaan. Organisaation on tärkeää tiedostaa oma valtapääomansa sekä siitä tehdyt johtopäätökset, sillä taitava vallankäyttö voi auttaa ohittamaan enemmän resursseja omaavan organisaation, joka ei osaa käyttää valtaa onnistuneesti. (Harisalo, 2008, s. 213)

### **Kontingenssiteoria**

Kontingenssiteoria tarkoittaa teoriaa organisaatioiden ympäristöistä. Se painottaa organisaatiota ympäristön muokkaamana järjestelmänä, jonka tehtävä on vastata ympäristönsä vaatimuksiin ja odotuksiin, ja teorian ydin onkin organisaation ja sen ympäristön välisten vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteiden ymmärtäminen. Teorian mukaan ympäristö tarjoaa organisaatiolle syötteitä, jotka organisaatio muuntaa prosesseillaan erilaisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. Ympäristö myös arvioi organisaation onnistumisen sen mukaan, kuinka hyvin organisaatio onnistuu muuttamaan syötteet tuotteiksi tai palveluiksi. Harisalo (2008, s. 233) toteaa, että hyödyttömyys etsiä yhtä ainoaa organisointitapaa on ymmärrettävää, sillä kaikki organisaatiot ovat ympäristönsä luomuksia ja ei ole olemassa kahta samanlaista ympäristöä. Toimiva organisaatio osaakin palvella omaa toimintaympäristöään parhaiten. (Harisalo, 2008, s. 233)

Ympäristöteoria on kehittynyt järjestelmäteorian pohjalta, tuoden siihen kuitenkin paljon lisää – järjestelmäteoria keskittyi enemmän organisaation sisäisiin prosesseihin ja kontingenssiteoria käsittää laajemmin juuri ympäristön ja organisaation väliset suhteet. Ympäristöteorian pohjalta syntyneitä muita teorioita on paljon ja jopa evoluutioteoria pohjautuu samaan malliin. (Harisalo, 2008, s. 234)

## **Strategisen johtamisen teoria**

Strategiateoria keskittyy päätöksentekoteorian tavoin organisaation päätöksentekoon. Siinä kiinnitetään kuitenkin huomiota erityisesti strategisen johtamisen vaatimiin, suuren linjan päätöksiin. Ne ovat usein organisaation ylimmän johdon vastuulla ja operatiiviset päätökset seuraavat näitä linjauksia. Strategisilla päätöksillä organisaatio varmistaa henkisten ja aineellisten resurssien tehokkaan kohdistamisen. (Harisalo, 2008, s. 260)

Teoria siis kiinnittää huomiota myös organisaation johtamiseen, ei pelkkään organisointiin. Se pyrkii ymmärtämään johdon tapaa käsitellä oman menestyksensä kannalta tärkeitä päätöksiä. Strategiset päätökset eroavat operatiivisista päätöksistä myös siten, että ne ovat useammin ainutkertaisia, eikä niihin voida soveltaa säännönmukaisuuksia samalla tavoin. Tämän vuoksi organisaation päättäjien kyky ajatella poikkeavasti, tunnistaa ainutlaatuisia tilaisuuksia sekä eritellä syy-seuraussuhteita on tärkeää strategisten päätösten onnistumiselle. (Harisalo, 2008, s. 260)

## **Organisaatiokulttuuriteoria**

Organisaatiokulttuuriin perehtyminen lähenee jälleen ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia. Teoria siirtyy pois organisaation tunnistettavista piirteistä ja keskittyy siihen, kuinka organisaation jäsenet ymmärtävät ja kokevat organisaatiossa kohtaamiaan asioita ja olosuhteita. Se nostaa esiin sen, että ihmisten tapahtuneille asioille antama merkitys on tärkeämpää kuin itse tapahtuma ja organisaatiokulttuuria analysoimalla voidaan muodostaa käsitys organisaation todellisesta olemuksesta. Samalla teoria avaa mahdollisuuden tarkastella organisaatiota vaikeammin lähestyttävästä näkökulmasta. (Harisalo, 2008, s. 281) Kamensky (2008, s. 188) täsmentää, että organisaatiokulttuuria tutkittaessa täytyy kuitenkin muistaa tarvittaessa ottaa myös etäisyyttä, jottei sitä tutki liian läheltä, jolloin ei välttämättä näe sitä kokonaisuutena.

Teorian mukaan organisaatio on kulttuuri, jonka avulla nähdään kuinka organisaation jäsenet suhtautuvat asioihin ja mitä he pitävät tärkeinä. Lisäksi organisaatiokulttuuria analysoimalla voidaan saada selville, miten jäsenet ymmärtävät organisaation

tarkoituksen ja johdon pyrkimykset. Valtateorian lisäksi myös kulttuuri voi olla selitys sille, miksi jotkut vähemmän resursseja omaavat yritykset saattavat yltää parempiin tuloksiin kuin taloudellisesti vahvemmat yritykset. Organisaatiokulttuuria on kuitenkin vaikeampaa yrittää muuttaa kuin esimerkiksi organisaation rakennetta. (Harisalo, 2008, s. 281; Virtainlahti, 2009, s. 208)

### **Innovaatioteoria**

Innovaatioteoria käsittää organisaation nimensä mukaisesti innovatiivisena toimijana. Se korostaa innovatiivisuuden olevan koko organisaatiota määrittävä ominaisuus, joka on osa sekä organisaation rakennetta, prosesseja ja käytäntöjä että sen henkilöstöhallintoa, eikä sitä pidä erottaa yhdeksi prosessiksi muiden joukkoon. Innovaatioteoria viittaa hieman strategisen johtamisen organisaatioteoriaan, sillä innovaatioteoria edellyttää johtamisen ja organisaation kehittämisen huomioivan innovatiivisuuden kaikilla asteilla. (Harisalo, 2008, s. 310)

Innovaatioteorian synnyn taustalla on sama syy, joka saa yritykset tekemään uusia innovaatioita ja luomaan niille prosesseja – organisaatioiden toimintaympäristöt ja mahdollisten asiakkaiden vaatimukset muuttuvat nykypäivänä paljon nopeammin kuin aikaisemmin. Organisaatiot eivät pysty enää vain luottamaan vanhoihin, aikoinaan hyväksi havaittuihin toimintatapoihin vaan niiden on onnistuttava luomaan itselleen rakenteet, prosessit ja käytännöt innovatiivisuuden toimintaperiaatteiden kautta. (Harisalo, 2008, s. 310)

### **3.2 Johtamisen mallit**

Lönnqvist (2007, s. 5) sanoo, että organisaation ja sen toimintaympäristön välinen mielekäs ja toimiva suhde rakennetaan johtamisen avulla. Tehokas johtaminen vaikuttaakin yksilön sekä organisaation toimintaan (Mullins, 2007, s. 364). Historian aikana on tutkittu eri johtamistyyliä todella paljon ja se on todennäköisesti tutkituin ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvä ilmiö (Haverila et al., 2005, s. 79).

Tämän vuoksi myös erilaisia johtamisen malleja on olemassa runsaasti, eikä niitä itsessään pysty kaikkia käsittelemään. Liikkeenjohdon konsultti Roger E. Allen (2001, s. 9) toteaaakin, että johtamisteorioihin keskittyminen on jopa vienyt huomion itse johtamistyöltä. Tässä työssä käsitellään ensimmäisten johtamismallien kehittymistä sekä muutamia johtamisen mallien yläkategorioita eli johtamisoppeja. Pääpaino on kuitenkin tunnistaa johtamiskäytäntöjä, jotka ovat yleisiä eri alojen yrityksissä.

### **Ensimmäisten johtamismallien kehittyminen**

Vaikka johtamisteorioita useita, on ensimmäisillä johtamismalleilla selitysvoimaa myös tähän päivään. Aivan ensimmäisiä johtamisteorioita oli organisaatioteorioissakin esitelty tieteellinen liikkeenjohto eli luojaansa F. Taylorin (1856–1915) mukaan nimetty taylorismi. (Haverila et al., 2005, s. 80) Se korostaa teoreettisuutta ja tieteellistä tutkimusta organisaation johtamisessa, eikä ajan saatossa tapahtunut työn luonteen muutos toistuvasta muuttuvaksi ole heikentänyt sitä vaan jopa vahvistanut tutkimuksen merkitystä johtamisessa. (Harisalo, 2008, s. 66)

Teoria on kehitetty erityisesti teollisuuden käyttöön ja se perustuu työntekijöiden erikoistumiseen ja työnjakoon. Johtamisen erottaminen suorittavista tehtävistä sekä työn suunnittelun ja valvonnan vakiintuminen keskeisiksi esimiestehtäviksi olivat suurimpia taylorismin tuomia muutoksia ja teoria kehitti huomattavasti yritysten tehokkuutta ja tuottavuutta. Taylorismia on myöhemmin kritisoitu liian ehdottomaksi ja jopa epäinhimilliseksi johtamistavaksi, mutta sen vaikutukset ovat yhä nähtävissä monissa johtamisteorioissa ja -opeissa. (Haverila et al., 2005, s. 80)

Vaikka Taylorin opit vaikuttavatkin paljon yhä tänä päivänä, on pisimpään johtamisteorioihin ja -käytäntöihin vaikuttaneet H. Fayolin (1841–1925) esittämät teoriat. Hän perusti niin kutsutun hallinnollisen koulukunnan, jossa johtaminen on määritelty suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan kehäksi. Tätä kehää kutsutaan johtamisen funktioista koostuvaksi johtamisprosessiksi. (Haverila et al., 2005, s. 80)

Fayol määritteli johtamiselle viisi ydintoimintoa:

- *suunnittelu* – toimintalinjojen hahmottelu,
- *organisointi* – valta- ja vastuusuhteiden laatiminen,
- *koordinointi* – eri toimintojen sovittaminen yhteen ja kokonaisuuden harmonisointi,
- *toteutus* – ohjeiden antaminen ja suunnitelman toteuttaminen sekä
- *valvonta* – tulosten ja sääntöjen noudattamisen valvonta sekä tarvittavien sopeuttavien tehtävien suorittaminen. (Peltonen, 2008, s. 22)

Prosessiin on myöhemmin lisätty uusia osia, kuten organisointi sekä päätöksenteko, ja se on viety aina niin sanotulle suoritusportaalle asti. (Haverila et al., 2005, s. 80)

Kolmas hyvin tunnettu klassisen johtamis- ja organisaatio-oppi on M. Weberin (1864–1920) esittelemä malli johtaa byrokratian avulla. Usein Weberiä pidetään jopa byrokratian isänä, mutta todellisuudessa hän vain loi sille tulkintamallin. Weberin teorian pohjalle on rakentunut byrokratiakoulukunta, jonka mukaan erilaiset säädökset ovat keskeistä sisältöä johtamisessa. (Haverila et al., 2005, s. 81)

Vaikka byrokratia johtamismallina käsitetään nykyään pikkumaisena virkavaltaisuutena, oli Weberin tarkoituksena luoda järjestelmällisiä ja ennustettavia toimintatapoja aikaisemmin hyvin sekavaan organisointitapaan. Hänen mukaansa tehtävien tarkoin määritellyt vastuu- ja valtuusalueet määräytyvät hoidettavan tehtävän mukaan eikä henkilön itsensä mukaisesti. Byrokratiassa hyvin toimiva työntekijä hoitaa tehtävänsä laadittujen sääntöjen mukaisesti. (Haverila et al., 2005, s. 81)

Byrokratiaa pidetään nykypäivä usein hyvin negatiivisena asiana. Kuitenkin kasvaessaan organisaatioiden on muodollistettava toimintojaan ja samalla organisaatioon syntyy byrokratiaa, jolla on taipumus kasvattaa itse itseään. (Haverila et al., 2005, s. 81)

Kontrolli on ajan saatossa hieman laimennut, mutta kuuluu yhä osaksi johtamista – sitä voidaan nähdä esimerkiksi sopimusten tavoitteiden toteutumiseen määrävälein tehtävistä tarkasteluista. Kontrollioiva johtamisote kuitenkin korostuu edelleen aika



ajoin, sillä yritysten toimintaympäristöt ovat suuren kuohunnan alla, mikä heikentää toiminnan ennustettavuutta ja epävarmuuteen vastataan usein lisäämällä kontrollia. Pääpaino on kuitenkin ensisijaisesti siirtynyt siten, että nykyään pyritään luomaan edellytyksiä tavoitteiden toteutumiseen, jolloin motivaationa on tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä palkitseminen, eikä itse kontrolli ole enää pääasia johtamisessa. (Lönnqvist, 2007, s. 10 - 11)

Näissä kaikissa klassisissa johtamisopeissa on yhteisenä piirteenä työroolien persoonattomuus. Silloin työntekijät ja johtajat nähtiin henkilöistä riippumattomina tehtävinä, joita pyrittiin tarkastelemaan objektiivisesti. Niiden lisäksi on syntynyt paljon ihmissuhteita ja persoonallista kommunikointia korostavia johtamisoppeja. Ne korostavat sitä, että ihminen ei pelkästään pyri taloudelliseen hyötyyn vaan jokaisella on myös sosiaalisia tarpeita. (Haverila et al., 2005, s. 81)

Ihmissuhteiden koulukunnan syntymisen pohjalla onkin sosiologien ja psykologien kiinnostuminen organisaatioista ja työelämän piirteistä. Sen mukaan johtajan tärkein tehtävä ei olekaan vain työtehon ja toteutuksen valvonta vaan työpaikan ihmissuhteiden hoito, sillä huomattiin, että ihmissuhteita vaalimalla voidaan lisätä henkilöstön viihtyvyyttä ja motivaatiota, joka taas parantaa työn tuloksia. Koulukunnan ensimmäiset näkökulmat olivat osaltaan idealistisia ja melko naiiveja, mutta opit ovat vahvistuneet ajan myötä ja osaa niistä pidetään nykyään itsestänselvyyksinä. (Haverila et al., 2005, s. 81)

Haverila et al. (2005, s. 82) tuovat esiin, että klassisen käyttäytymistieteellisen tutkimuksen pohjalle on rakentunut myös erilaisia henkilöstötyön menetelmiä kuten palkkausmalleja ja systemaattiset henkilöstövalinnat. Myös tiimi- ja ryhmätyöskentelyn nousun voidaan katsoa syntyneen käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta useiden leadership-teorioiden tavoin. (Haverila et al., 2005, s. 82)

On kiinnostavaa, että ihmissuhteiden koulukunnan taustalla on niin kutsuttu Hawthorn koesarja vuodelta 1924, missä oli alun perin tarkoitus selvittää valaistuksen vaikutusta tuottavuuteen. Tutkimus laajeni kuitenkin työolosuhteiden paranemisen vaikutusten tarkasteluun, missä nousi esiin ihmissuhteiden tutkimisen ja ymmärtämisen

tarpeellisuus. Ihmissuhteet nousivat työolosuhteiden ja palkan rinnalle tärkeimmiksi organisaation tuottavuutta selittäväksi tekijäksi. (Haverila et al., 2005, s. 82)

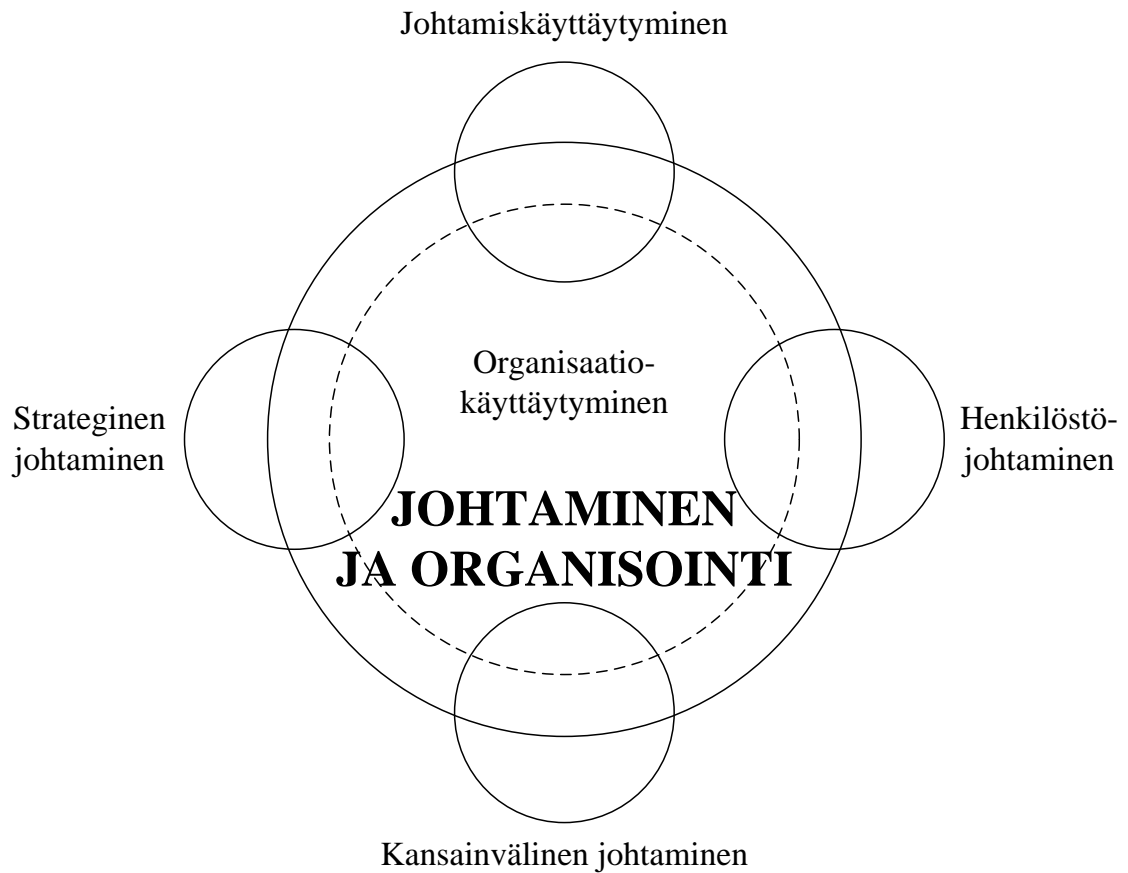
Jo näissä tutkimuksissa huomattiin, että työtulokset paranivat kun ryhmät pystyivät samastumaan johtoon. Kun tuottavuus lisääntyy, työntekijät kokevat olevansa päteviä ja hallitsevansa työtä sekä ymmärtävänsä työympäristöä. Löydösten myötä esimiehet rohkaistuivat varmistamaan positiivista yhteistyötä kytkemällä työntekijöitään organisointiin, tehtävien suunnitteluun sekä oman työn valvontaan. (Haverila et al., 2005, s. 82)

Tänä päivänä johtamisteorioita on monia ja varsinkin konsulttikäyttöön syntyy jatkuvasti uusia johtamisoppeja ja malleja, jotka painottavat käytännöllisyyttä huomattavasti perinteisiä johtamisteorioita enemmän. Niissä ei välttämättä kuitenkaan ole varsinaista yhteyttä johtamisteorioihin ja niistä löytää usein paljon muodinmukaista vaihtelua. Johtaminen on lisäksi vahvasti sidoksissa kulttuuriin – johtamisteorioita voidaankin arvostaa hyvin eri tavoin eri aikojen ja eri organisaatioiden väleillä. (Piha, 2006, s. 84)

Haverila et al. (2005, s. 80) toteavatkin, että johtamisteorioita kannattaa kehittää edelleen. Vaikka osa johtamisteorioista tuntuu vanhentuneilta, on niillä osiltaan myös kantavuutta ja selitysvoimaa aikakausienkin yli. Hyvä johtamisteoria auttaa myös käytännön työskentelyä, sillä sen kautta voidaan huomata johtamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita ja teorit auttavat tunnistamaan tekijöistä tärkeimmät. Niistä on kuitenkin vaikea luoda täsmällisiä ja luonnontieteellisen omaisia, vaan ne ovat luonteeltaan enemmän kuvaavia ja selittäviä, jonka kautta kokonaiskuva johtamisesta saataisiin helpommin hahmotettaviksi.

### **Johtaminen tieteenalana**

Kun johtamista ja organisointia tarkastellaan nykypäivänä tieteen- ja oppialana, siihen vaikuttavat ja sitä tukevat viisi muuta oppialaa. Kuva 7 osoittaa, missä suhteessa organisaatio- ja johtamiskäyttäytyminen sekä strateginen, kansainvälinen ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat johtamiseen ja organisointiin. (Peltonen, 2008, s. 15)



**Kuva 7** Johtaminen ja organisointi oppiaineena (Peltonen, 2008, s. 16)

Johtamiskäyttäytymisessä tarkastellaan itse johtajuutta sekä johtajan työtä. Se pyrkii syventämään ymmärrystä johtajien työtehtävistä ja toimimisesta organisaation keulakuvana sekä suunnannäyttäjänä. Siinä johtajiin keskitytään yksilöinä ja tutkitaan esimerkiksi johtajien persoonallisuutta. Henkilöstöjohtaminen keskittyy johtamiseen työsuhteen kautta. Se paneutuu johtamiseen liittyvään dynamiikkaan ja tutkii esimerkiksi työntekijöiden valintaa ja koulutusta. Siinä tarkastellaan henkilöstötoimintojen muodostamaa kokonaisuutta ja sen käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Peltonen, 2008, s. 15)

Kansainvälisessä johtamisessa keskitytään nimensä mukaisesti kansalliset rajat ylittäviin organisaatioihin ja niiden toimintaan. Siinä tutkitaan organisaatiokäyttäytymistä ja johtamista niissä tilanteissa, kun organisaatio toimii erilaisissa kulttuureissa ja ympäristöissä. (Peltonen, 2008, s. 15). Peltonen (2008, s. 13)

esittää kuitenkin myös kysymyksen, onko mahdollista ohjalla ja muuttaa globaalisti toimivia yrityksiä, kun organisaatioiden kulttuuriset uskomukset eroavat maakohtaisesti, ja kuinka voidaan onnistua niin moninaisen henkilöstön organisoinnissa, kun uskomukset vaikuttavat toimintaedellytyksiin ja työntekoon.

Strateginen johtaminen puolestaan tutkii organisaatioiden ohjaamista kilpailutilanteissa. Se pyrkii ymmärtämään organisaatioiden erilaisia markkina-asemia sekä liiketoimintastrategian ja organisaatorakenteen välisiä suhteita. Sen avulla voidaan tarkastella organisaation toimintoja ja resursseja kilpailuetua luovina tekijöinä. (Peltonen, 2008, s. 15) Strategisen johtamisen tarkoitus onkin varmistaa organisaation elinvoimaisuus pitkällä aikavälillä (Santalainen, Huttunen, 1993, s. 34).

Päätehtävänä johtamisella ja johtajalla on vastata ja varmistua siitä, että organisaation toiminta toteuttaa sen perustehtävän. Perustehtävä tulee toteutua tehokkaasti sekä tasapuolisesti eri osapuolien hyväksi. (Lönnqvist, 2007, s. 5; Haverila et al., 2005, s. 75) Johtajan täytyy itse ymmärtää ja auttaa muitakin ymmärtämään yhteisen työtehtävän olemassa olemisen tarkoitus, jotta perustehtävän toteutus onnistuu. (Lönnqvist, 2007, s. 9)

### **Management ja leadership**

Korkeimmalla tasolla johtaminen voidaan jakaa kahteen eri osaan – managementtiin ja leadershipiin. (Haverila et al., 2005, s. 80) Management tarkoittaa yleisesti asioiden, prosessien ja tehtävien johtamista kun leadership käsittää ihmisten, ryhmien ja työyhteisön johtamista. Haverila et al. (2005, s. 76) antavat termeille suomennokset johtajuus (leadership) sekä liiketoiminnan hallinta (management). Työssä käytetään kuitenkin asioiden selkeyttämiseksi englanninkielisiä termejä.

Management johtamistyylinä pohjautuu edellä esiteltyyn teollistumisen aikaan. Isojen teollisuuslaitosten kehittyessä nousi vallitsevaksi johtamismalliksi kontrollia korostava johtaminen. Tällöin johtajien ensisijainen tarkoitus oli hallita ja pitää järjestyksessä organisaation voimia kontrollin avulla. Johtamisen voidaan siis todeta toimineen kontrollin alaisena. (Lönnqvist, 2007, s. 10)

Management viittaakin omalta osaltaan organisaation funktioon, joka ohjaa annettujen tehtävien toteuttamisen hoitamista. Funktio tuleekin täyttää organisaatiossa siten, että toiminta jatkuisi myös tulevaisuudessa. Se edellyttää organisaatiolta toimintaa ja tehtävien hoitamista käytännössä. Toiminnan pohjalla on yhtenäinen suunta, joka on useimmissa tapauksissa toimintaa varten luotu strategia. Näiden tukena on managementissa johdolle annettu muodollinen rooli, joka esiintyy vastuun jakamisena ja delegointina. Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutusta korostava prosessi. Sen edellytyksenä on, että johdettavilla ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja päämäärät. (Haverila et al., 2005, s. 76)

Leadership korostaakin juuri johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta. Sen edellytyksenä on ihmisten oma pyrkimys tiettyihin tavoitteisiin ja päämääriin. Motivointia ja inspirointia pidetään yleensä leadership-tyylisten johtamisen tehtävinä. Siinä ihmisiä ohjataan sanallisen ja toiminnallisen kommunikoinnin kautta, eikä johtamista pidetä yhtä hierarkkisenä kuin managementia. (Haverila et al., 2005, s. 76) Johtajalle onkin jatkuva haaste kyetä suuntaamaan organisaation jäsenten aktiviteetit ja energia organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Haverila et al., 2005, s. 97)

### **Johtamisen dimensiot**

Peltonen (2008, s. 20) esittää Watsonin (1994) teorian, jonka mukaan johtamisella on ainakin kolme erilaista puolta. Johtaminen voidaan nähdä tiettyjen toimintojen tai funktioiden toteuttamisena, jolloin johtaja on tavallaan koneenkäyttäjää. Silloin johtamisen tarkoitus on varmistaa organisaation sopivuus kulloiseenkin strategiaan ja sen toimivuus kyseisessä tilanteessa. Johtajan tuleekin muuttaa organisaatiota siten, että se suoriutuu tehtävistään. Muutokseen ei kuulu ainoastaan organisaation rakenteellinen puoli vaan johtajan täytyy myös osata luoda riittävä yhtenäisyys organisaatioon ja sitouttaa sen jäsenet organisaation tavoitteisiin.

Toisaalta johtaminen voi olla käytännön toimintaa ja vaikuttamista eli johtaja on neuvottelija. Tässä näkökulmassa korostuu se, ettei johtaja vaikuta organisaatioon pelkästään virallisten toimintojen kautta vaan myös arkisemmilla tavoilla. Johtamistyö tavallaan siis koostuu pienistä, erillisistä kohtaamisista ja arkisiin tilanteisiin

reagoimisesta eikä pelkästään selkeästi hahmotettavista funktioista ja niiden toteuttamisesta. (Peltonen, 2008, s. 20 ja 22)

Kolmas puoli on käsittää johtaja inhimillisenä ja subjektiivisena toimijana, jolloin johtajaa tutkitaan ihmisenä. Johtamistyön toteutumiseen vaikuttavat yksilöt, joiden omat persoonallisuuspiirteet ja tarinat muokkaavat asioiden ja organisaation järjestelemistä. Myös subjektiiviset tulkinnat ja tottumukset vaikuttavat johtamistapaan ja koko organisaation tapaan rakentua ja reagoida ärsykkeisiin samalla tapaa kuin johtajan henkilökohtaiset luonteenpiirteet. Jossain tapauksissa johtajan persoonallisuus voi olla niin voimakas, että se vaikuttaa organisaatioonkin ja ilmenee organisaatiotason persoonallisuutta. (Peltonen, 2008, s. 25)

Johtaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, vaan se on laaja kokonaisuus, jolla on paljon osatoimintoja. Allenin (2001) mukaan johtajalla on kuusi päätehtävää – tavoitteiden asettelu, organisointi, kommunikointi, kehittäminen, motivointi sekä seuranta ja analyysi. Johtamista voidaankin pitää toimintojen verkostona. Tällöin oleellista ei ole pelkästään yksittäisten osatoimintojen onnistuminen vaan johtamisen tekemä kokonaisvaikutus. Johtajien täytyy toiminnan suuntaamisella ja strategialla varmistaa organisaation kontrolloidun sopeutumisen muuttuvaan ympäristöön. Keskeistä on siis se, mitä osien summana saadaan lopputulokseksi. Usein vastaamalla kysymykseen ”siirtyikö organisaatio haluttuun suuntaan ja tapahtuiko toivottu muutos?” kertoo johtamistyön onnistumisesta. (Lönnqvist, 2007, s. 9; Haverila et al., 2005, s. 75; Allen, 2001, s. 166)

Voidaan sanoa, että johtamisen tehtävänä on varmistua siitä, että organisaatio palvelee sitä kontrolloivia tahoja. Temmes (1991, s. 13) tarkoittaa sanoen, että johtamisen tehtävänä on ihmisten ja käytettävissä olevien resurssien avulla saavutettava tavoitteellinen toiminta. Tehtävä voi olla haastava, koska sidosryhmillä voi olla todella erilaisia näkemyksiä organisaatiolle annettavista tavoitteista ja sen toiminnan suuntaamisesta. Johdon tehtävä on siis tasapainottaa näitä vaatimuksia siten, ettei mikään taho jää tyytymättömäksi ja vaaranna siten organisaation toiminnan jatkuvuutta. (Haverila et al., 2005, s. 75)

## **4 ORGANISATORISET PIIRTEET INNOVAATIOTOIMINNASSA**

Tähän mennessä on tutkittu, mitä innovaatiokyvykkyys on ja mitä se tarvitsee organisaatiolta sekä minkälaisia organisaatio- ja johtamismalleja organisaatioista löytyy. Tässä kappaleessa tutkitaan, minkälainen organisaatio on innovatiivinen sekä kuinka kyseisiä piirteitä voidaan organisaatiosta tunnistaa.

### **4.1 Innovatiivinen organisaatio**

Vaikka edellä on paljon puhuttukin siitä, että innovaatiot tarvitsevat taustalleen toimivan organisaation, lähtevät ne yksilöiden uusista ja luovista ideoista. (Solatie, Mäkeläinen, 2009, s. 8) Näin ollen organisaation tulisi ymmärtää ja arvostaa luovuutta sekä olla luovuuteen kannustava ja sitä tukeva (Stähle et al., 2004, s. 67). Pelkkä luovien ihmisten kokoaminen yhteen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaatio tarvitsee erilaisia järjestelmiä ja prosesseja (Apilo et al., 2007, s. 101). Seuraavaksi on koottu erilaisia innovaatiokyvykkyteen vaikuttavia organisaation piirteitä.

#### **Organisaation ilmapiiri**

Innovaatioissa on tärkeää, että ideoita tuodaan julki ja niitä kehitetään keskustelemalla tai arvioimalla. Kun organisaatiossa on turvallinen ilmapiiri, uskalletaan myös keskeneräisiä ideoita tuoda julki. (Stähle et al., 2004, s. 71) Samalla myös virheistä oppimisen mahdollisuus kasvaa, kun organisaation jäsenten ei tarvitse pelätä oman työpaikkansa puolesta. Pelko saa organisaation peittelemään virheitään ja synnyttää näennäistehokkuutta. Jäsenet saattavat ruveta työskentelemään varman päälle, joka vie turhaan organisaation voimia. (Apilo et al., 2007, s. 105)

Turvallisuutta ei kuitenkaan luo se, ettei kritiikkiä tai suoraa palautetta anneta, vaan ideoita täytyy pystyä arvioimaan ilma pelkoa sosiaalisista konflikteista. Organisaatiossa tulisikin saavuttaa niin sanottu luova jännite, missä ideoita uskalletaan pallotella ilmaan ja niistä saadaan rehellistä palautetta ja rakentavaa kritiikkiä. (Stähle et al., 2004, s. 71)

Luova ajattelu lähtee aina sisältäpäin eikä sitä voida pakottaa ulkoisesti. Jäsenten sisäinen motivaatio, eli työn tekeminen sen itsensä takia eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden tai uhkien vuoksi, onkin innovaatioille olennaista. Mikäli motivaatio on ulkoinen, ei innovaation synty epätodennäköisemmin luova. Sisäistä motivaatiota ei voida synnyttää ulkoisesti, mutta sen esiintymistä voidaan edesauttaa työympäristön ja toimintakulttuurin avulla. Huonossa ympäristössä sisäinen motivaatio ja luovuus voivat pahimmillaan kuolla kokonaan ja potentiaalisimmatkin innovaattorit saattavat tyytyä mekaaniseen suorittamiseen. Sisäisen motivaation synnyttää parhaiten työ, joka koetaan hauskaksi ja mielenkiintoiseksi sekä samalla jännittäväksi ja haastavaksi. (Stähle et al., 2004, s. 69; Solatie et al. 2009, s. 57)

## **Roolit**

Innovatiivisuutta voidaan lisätä myös roolien kautta. Roolien avulla toimintaan saadaan lisää ennakoitavuutta ja vähennettyä epävarmuutta. Muutamissa organisaatioissa on tehty muodollisiakin rooleja liittyen innovatiivisuuden edistämiseen, mutta useimmiten ne ovat epämuodollisia. Stähle et al. (2004, s. 74) esittelevät viisi innovaattoriroolia:

- **Ideoija**, joka leikittelee ideoilla abstraktilla tasolla, eikä pohdi niiden käytännön toteutusta.
- **Keksijä**, joka etsii ratkaisuja käytännön ongelmiin miettimättä sen enempää niiden houkuttelevuutta mahdollisen asiakkaan kannalta.
- **Teknologinen portinvartija**, jolla on asiantuntemusta teknologisista ratkaisuista ja pystyy siten arvioimaan eri teknologiavaihtoehtojen sopivuutta
- **Champion**, joka kuljettaa ideoita eteenpäin organisaatiossa mainostamalla ja pyrkimällä vakuuttamaan niiden toteutuskelpoisuudesta. Champion toimii usein linkkinä ideoijien ja organisaation muiden osien välillä
- **Sponsori**, jolla on tarpeeksi korkea status organisaatiossa, että hän pystyy siten hankkimaan resursseja idean kehittämiseen

Organisaatioissa ei tarvitse suoraan kopioida näitä roolijakoja, mutta innovoinnissa on kuitenkin hyvä tunnistaa ihmisten yksilölliset kyvyt ja taipumukset. (Stähle et al., 2004, s. 73-74)



Ihmiset, jotka ovat voimakkaita ja rohkeita sekä uskaltavat kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja, ovat usein innovaatioiden liikkeellepanijoita. He kykenevät pitämään kiinni omista näkemyksistään vaikka enemmistö ei ymmärtäisi ollenkaan niiden arvoa. (Stähle et al., 2004, s. 87) Heillä ei välttämättä ole korkeaa statusta organisaatiossa, mutta heidän motivaationsa vie heitä eteenpäin. Solatie et al. (2009, s. 10) toteavatkin, että ”aseman ja tittelin voi ostaa. Intohimoa ei.”

### **Organisaation jäsenten rohkeuden tukeminen**

Radikaalien innovaatioiden tapauksessa idean tukeminen kohtaa suurempia haasteita. Siinä organisaation johto tai sen asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä innovaation täyttä potentiaalia, koska niitä ei voida aina testata samalla tavoin kuin inkrementaaleja innovaatioita. Esimerkiksi markkinatutkimuksilla saadut tulokset voivat radikaalien innovaatioiden kohdalla antaa vääristyneitä tuloksia, koska asiakkaat käyttäytyvät vanhan ajatusmallin mukaisesti ja radikaalit innovaatiot tarvitsevat ajattelutavan muutosta eli laajempaa näkökulmaa ja ymmärrystä, kuinka toimintatapa tulee muuttumaan. (Stähle et al., 2004, s. 91)

Tällaista rohkeutta tulisi kannustaa ja arvostaa erilaisten mielipiteiden esiintymistä. Organisaation jäseniä tulisikin lisäksi rohkaista tuomaan erilaisia käsityksiä esille. Suuremmissa organisaatioissa saatetaan pitää yllä tarkkaa käsitystä sisäisten funktioiden välisistä eroista, mikä saattaa vaikeuttaa jäsentensä potentiaalisten innovaatioiden havaitsemista ja kehittämistä. Sama ongelma on usein myös eri tieteenalojen ja toimialojen väleillä. Kun organisaatiossa löydetään ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta uudistaa näkemyksiään ja yhdistää yleensä yhteen sopimattomaksi miellettyjä elementtejä, sen innovaatiokyvykkyys kasvaa huomattavasti. (Stähle et al., 2004, s. 94)

Yksi innovaatioiden tukemisen osa on epäonnistumisen hyväksyminen ja riskinoton kannustaminen. Epäonnistumisen hyväksymisellä ei tarkoiteta sitä, että tasoa ei millään tavalla seurattaisi, vaan tuloksilla voi olla kunnianhimoisetkin kriteerit. Sillä tarkoitetaan pikemminkin epäonnistumisen mahdollisia seuraamuksia. Ne eivät saa olla negatiivisia kuten nolaamista tai resurssien rajaamista, sillä rangaistuksen uhka saa ihmisten riskinottohalun laskemaan eivätkä he siten välttämättä halua enää yrittääkään

ennakkoluulottomasti kehittää tai kokeilla ideoitaan. Ståhle et al. (2004, s. 92) toteavatkin, että ihmisiä ideointiin kannustava ja rohkaiseva organisaatiokulttuuri lisää idearikasta ajattelutapaa sekä innovatiivisuutta, sillä tyhmienkin kysymysten tekeminen on mahdollista ja se auttaa virheiden nopeaan korjaamiseen. (Ståhle et al., 2004, s. 92)

## **Tavoitteet**

Ihannetapauksessa organisaation jäsenten kesken vallitsee yhteisymmärrys tavoitteista, jotka voivat olla myös organisaation strategisia tavoitteita. Silloin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja organisaatio saadaan pitämään yhtä ja toimimaan samojen tulosten eteen. Tällaisen tilanteen saavuttamiseksi organisaation jäsenten tulee tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyä innovaatiotoiminnan tavoitteet, joiden täytyisi olla yhteensopivia jäsenten omien arvojen kanssa. (Ståhle et al., 2004, s. 88) Lisäksi tavoitteiden tulisi olla realistisia, jotta niiden saavuttaminen olisi mahdollisista kyseisissä tilanteissa ja puitteissa, mutta ei liian tarkkoja tai yksiselitteisiä. (Apilo et al., 2007, s. 103)

Vaikka tavoitteiden on hyvä olla yhteisen suunnan mukaisia, tulisi niissä olla myös liikkumavaraa toimijoiden omille näkemyksille ja ideoille. Eli eroja jäsenten välillä ei tulisi pyrkiä hävittämään liaksi, sillä erot ihmisten väleillä ovat usein tärkeitä innovaatioiden lähteitä ja erilaisuus saa muutoksen tapahtumaan. Organisaation jäsenten keskenään erilainen, toisiaan täydentävä osaaminen on innovaatioiden syntymisen kannalta tärkeää. (Ståhle et al., 2004, s. 94)

Ståhle et al. (2004, s. 69) sanovatkin että erilaisilla näkemyksillä ja mielipiteillä sekä niiden synnyttämällä ristiriidoilla on olennainen merkitys innovaatioiden käyttövoimana. Erojen kautta organisaation jäsenet voivat herätä arvioimaan ja pohtimaan omaa toimintaansa sekä tarkastelemaan sitä toisesta näkökulmasta, aivan kuten he tekevät rinnakkaisille ryhmille tai jäsenille. Sen vuoksi organisaation sisäinen heterogeisuus on innovaatiokyvykkyyden kannalta organisaation rikkaus, eikä organisaation tulisi ainoastaan oppia hyväksymään sitä vaan myös käyttämään sitä hyödyksi (Apilo et al., 2007, s. 107; Solatie et al. 2009, s. 66)

Liikkumavara on tarpeellinen myös siinä mielessä, että innovaatioprosessia ei koskaan voida täysin ennustaa, joten lopputuloksen liian tarkka rajaaminen etukäteen saattaa tehdä prosessin mahdottomaksi. Stähle et al. (2004, s. 89) sanovat, että innovaatioprosessin tavoitteiden asettamisessa tulisi löytää tasapaino kontrollin ja vapauden välille.

### **Kommunikaatio**

Kommunikaatio on noussut esiin usein innovatiivisista organisaatioista puhuttaessa. Organisaation koko vaikuttaa suuresti siihen, minkälaista kommunikointi ja vuorovaikutus ovat organisaation sisällä. Pienet organisaatiot hyötyvät siitä, että sen jäsenillä on mahdollisuus jatkuvampaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. He pystyvät siten viemään ideoita eteenpäin helpommin ja nopeammin verrattuna suurempiin organisaatioihin. (Stähle et al., 2004, s. 74)

Suuremmissa organisaatioissa on usein enemmän erillisiä yksiköitä ja kommunikointi niiden välillä on innovaatioiden kannalta tärkeää. Vaikka suuremmilla organisaatioilla on usein enemmän resursseja käytettävissä innovaatioiden toteuttamiseen, katkokset kommunikaatiossa saattavat johtaa siihen, ettei tarvittava asiantuntemus kohtaa resursseja optimaalisella tavalla. (Stähle et al., 2004, s. 74)

Suuremmat yritykset voivat hyötyä pienille organisaatioille tyypillisestä vapaammasta ja henkilökohtaisemmasta vuorovaikutuksesta erillisten projektiorganisaatioiden avulla. Ne ovat pieniä ja usein asiakaslähtöisiä tiimejä. Niiden avulla suuren organisaation sisälle saadaan pienempiä ryhmiä, jotka voivat hyödyntää sekä pienten organisaatioiden innovatiivisuutta että suuren organisaation resursseja. (Apilo et al., 2007, s. 98)

Tidd et al. (2009, s. 106) huomauttavatkin, että tämän kaltainen funktioiden välinen kommunikaatio ja osastojen välinen yhteistyö on tunnusomaista menestyville innovaattoriyrityksille. Vapaampi päätöksentekokulttuuri sekä vapaa ja runsas kommunikaatio eri hierarkiatasojen välillä tukee innovaatiokyvykkyyttä. Tällaisissa organisaatioissa on normaalia enemmän viestintää alaisilta esimiesten suuntaan.

Organisaation koko vaikuttaa sen innovaatiokyvykkyyteen myös muuten, sillä pienet organisaatiot ovat joustavampia kuin suuret. Pienet yritykset eivät tarvitse niin paljon erilaisia välittäviä toimintoja takaamaan vuoronvaikutuksen toimivuutta. Tällaisia välittäviä toimintoja ovat esimerkiksi tietojärjestelmät tai erilaiset hallinnolliset henkilöt. (Kauhanen, 2006, s. 27)

### **Mentaaliset mallit**

Tiivistä kommunikointia vaaditaan myös yhteisten mentaalisten mallien luomisessa. Keskustelun ja muun vuorovaikutuksen avulla organisaation jäsenet pääsevät niin sanotusti samalle sivulle ja oppivat ymmärtämään toisiaan. Tämän avulla toimintaa pystytään suuntaamaan samojen päämäärien saavuttamiseen. (Stähle et al., 2004, s. 85)

Mentaaliset mallit vaikuttavat voimakkaasti ihmisten havaitsemiseen, tulkintaan ja toimintaan sekä sitä kautta myös luovuuteen. Malleja voidaan yksilötason lisäksi tarkastella myös organisatorisella tasolla. Organisaatiotasolla mentaaliset mallit koostuvat organisaation arvoista, normeista, uskomuksista sekä myyteistä ja ne liittyvät organisaation perusoletuksiin ja syvärakenteeseen. (Stähle et al., 2004, s. 82)

Innovatiivisilla organisaatioilla on usein jaettuja mentaalisia malleja, jotka läpäisevät koko organisaation ja ne liittyvät uusien ideoiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Näistä malleista koostuvat myös organisaatioiden innovaatioarkkitehtuurit. Yhtenevien mentaalisten mallien on todettu parantavan toiminnan tehokkuutta, vahvistavan sen tavoitteellisuutta ja ennustettavuutta sekä lisäävän joustavuutta, luottamusta ja sanantonta viestintää. Jatkuvaan innovatiivisuuteen kykenevillä organisaatioilla mallit ulottuvat organisaation ylimmästä johdosta aina alimmalle tasolle asti. (Stähle et al., 2004, s. 83)

### **Valta, vastuu ja hierarkia**

Suuret statuserotkin voivat vaikeuttaa organisaation sisäistä kommunikaatiota ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamista organisaation jäsenten kesken. Monissa organisaatioissa vallitsee näkökanta, että mitä korkeammalla henkilö on hierarkiassa, sitä pätevämpi ja asiantuntevampi henkilö on. Tällainen käsitys lisää haluttomuutta

oman tiedon jakamiseen. Tähän voidaan vaikuttaa, jos päätösvalta perustuu organisaation jäsenen henkilökohtaiseen asiantuntemukseen eikä asemaan perustuvaan statukseen. (Stähle et al., 2004, s. 98)

Tidd, Bessant ja Pavitt (2005, s. 475) toteavatkin, että olisi tärkeää löytää tasapaino joustavien ja byrokraattisten ominaisuuksien välillä (Tidd, Bessant, Pavitt, 2005, s. 475). Tasapainoon vaikuttavat yrityksen toimiala ja tehtävä: kaikilla aloilla ei vain ole tarvetta olla yhtä innovatiivinen kuin toisilla.

Innovatiivisissa organisaatioissa onkin tunnusomaista, että valta sekä vastuu ovat jakautuneet tasaisemmin ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on jaettu laajemmalle kuin perinteisissä organisaatioissa. Näissä organisaatioissa vallan käyttäminen ei perustu ainoastaan hierarkkiseen asemaan vaan sitä on siirretty laajasti myös työntekijöille ja valta liittyy enemmän merkitysrakenteisiin kuin muodollisiin rakenteisiin. Tällainen demokraattinen päätöksenteko lisää organisaation innovaatiokyvykkyyttä. (Stähle et al., 2004, s. 95)

On todettu, että innovatiivisuudelle vapauden antaminen on tärkeää ja luovuutta ei tule tukahduttaa liiallisilla säännöillä ja hierarkkisilla rakenteilla. Toiminnan tulee kuitenkin olla vastuullista ja yhteisesti sovittua päämäärää kohti suunnattua. Myös toiminnan tuloksia tulisi arvioida eikä ylläpitää innovatiivista ilmapiiriä vain, jotta voidaan sanoa organisaation olevan innovatiivinen. Toiminnan ja tuloksien arviointi kohtaakin usein ristiriitaisia odotuksia kun verrataan taloudellista vakautta havittelevaa yritysjohtoa ja kehittämistyötä tekevien vaatimuksia. Tällainen jännite voi jossain tilanteissa olla innovaatioille tuhoisa ympäristö. (Stähle et al., 2004, s. 97)

Matala hierarkia, suhteiden tasavertaisuus ja avoin päätöksenteko ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatio olisi täysin kaoottinen. Kaottisuus ei ole samaa kuin niin sanottu luova sekasorto vaan kaottisessa organisaatiossa innovaatiotoiminta hukkuu kaiken muun alle. Organisaation vakiintuneet rakenteet ja roolit sekä päätöksentekojärjestelmät voivat edesauttaa innovaatioprosessia aina ideointivaiheesta innovaatioiden toteuttamiseen ja markkinoille viemiseen asti. Organisaation on vain itse tunnettava

omat innovaatiokyvykkyyttä edistävät ja hidastavat piirteensä. (Ståhle et al., 2004, s. 99) Kuva 8 havainnollistaa tasapainoilua luovan kaaoksen ja byrokraattisuuden välillä.

<b>LUOVA KAAOS</b>	<b>INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO</b>	<b>BYROKRAATTINEN ORGANISAATIO</b>
Luovuus	Innovatiivisuus	Rutiinit
Omat arvot	Innostuminen	Annetut arvot
Omat mielenkiinnon kohteet	Yhteiset arvot	Näennäinen sitoutuminen
Vapaa ajelehtiminen	Turvallisuus ja luottamus	Käskytyk
Yksilöt	Yhteiset tavoitteet	Rajat ja hierarkia
Kaaos	Visioiva johtaminen	Tieto on valtaa
Sählääminen	Yhteistyö	Byrokratia
Henkilökohtainen kunnia	Tiedon jakaminen	Muutosvastarinta
Taiteilijat	Hallitut prosessit	Virheiden paljastumisen pelko
	Mahdollisuus muutoksille	Johdon saavutukset
	Virheistä oppiminen	Kaikki samasta muotista
	Onnistumisesimerkit	
	Erilaistunut osaaminen	

**Kuva 8** Tasapainoilu luovan kaaoksen ja byrokratian välillä (Apilo et al., 2007, s. 111)

## Johtaminen

Toimintakulttuurin ja mentaalisten mallien muodostumisessa on johtajalla ja hänen esimerkillään suuri vaikutus. Pelkät tarkoituksella lähetetyt sähköpostit tai muut

sanalliset viestit eivät riitä, vaan olennaista on johtajan käyttäytyminen ja toimintatapa erilaisissa tilanteissa. (Stähle et al., 2004, s. 87)

Johtajan on uskottava omaan toimintaansa, jotta muutkin organisaation jäsenet näkevät hänen toimintansa perustuvan henkilökohtaisiin ja aitoihin arvoihin. Erämetsä (2009, s. 56) toteaaakin, että mikäli mekaaninen ja epäinhimillinen johtaminen olisi tehokkainta, hoitaisivat tietojärjestelmät johtamisen.

Johtaja pystyy omalla esimerkillään myös rohkaisemaan organisaation muita jäseniä. Kun johtaja osaa käyttää ja näyttää omia tunteitaan, voivat muutkin oppia käyttämään niitä luovuuden ja oppimisen apuna. Tämänkaltainen emotionaalinen johtaminen vaatii kuitenkin johtajalta hyvää itseluottamusta, jotta hän ei koe tarvetta piiloutua roolinsa taakse. Täten johtajan henkilökohtaisella persoonalla, karismalla ja toimintatyylillä on paljon vaikutusta johtamiseen. (Stähle et al., 2004, s. 87; Virtainlahti, 2009, s. 205)

Innovatiivisuudelle ja erityisesti sen johtamiselle oman haasteensa luo myös organisaation jäsenten sijainti, erityisesti mikäli henkilöt sijaitsevat fyysisesti kovin kaukana toisistaan. Innovaatiotoiminnassa on tärkeää ihmisten saada kokea olevansa jakamassa jotain ryhmän kesken ja tätä voi olla vaikea saavuttaa pelkästään tietokoneiden avulla. (Stähle et al., 2004, s.79; Virtainlahti, 2009, s. 207)

Innovaatioprosessi itsessään antaa johtamiselle enemmänkin haasteita. Organisaation päätöksenteko- ja valtajärjestelmien tulisi olla sellaisia, joissa luovuus ja uuden kehittäminen on mahdollista innovaatioprosessin alussa. Ideointivaiheessa tarvitaan paljon vapautta vaikka ideoinnillekin on tärkeää ohjata ajattelua strategisesti oikeaan suuntaan. Prosessin loppupuolella tarvitaan joustavuuden lisäksi myös tehokkuutta ja järjestelmällisyyttä, jotta ideat saadaan toteutettua menestyksekkäästi. Varsinkin implementoinnissa järjestelmällisyyden merkitys kasvaa. Tätä vaihetta on myös helpompi seurata perinteisemmillä mittaristoilla. (Apilo et al., 2007, s. 99 ja 139) Kuitenkaan autoritäärinen ja keskitetty johtamistapa ei tue innovatiivisuutta missään vaiheessa vaan osallistava ja valtuuttava johtaminen edesauttaa innovatiivisten tulosten saavuttamista. (Stähle et al., 2004, s. 95 ja 96)

Useissa tutkimuksissa on huomattu, että uusien mallien läpivienti edellyttää organisaatiolta johdonmukaista ja sinnikästä työtä sekä itsevarmuutta seistä oman näkökantansa takana. (Stähle et al., 2004, s. 87) Virtainlahti (2009, s. 205) korostaa, että johdon sitoutumisen täytyy olla selkeää kaikille organisaation jäsenille, jotta muutos saadaan toteutettua.

### **Verkostot**

Innovaatiokyvykkyyttä omaava organisaatio osaa hyödyntää sidosryhmiään ja havainnoida herkästi omaa ympäristöään (Stähle et al., 2004, s. 68). Tutkimuksissa on huomattu, että tarkasteltavissa innovatiivisissa organisaatioissa verkostojen ja ulkoisten sidosryhmien hyödyntäminen on ollut erityisen runsasta. (Stähle et al., 2004, s. 75)

Verkostoitumisen tulee kuitenkin tapahtua tietoisesti, sillä mistä tahansa ulkopuolisesta suhteesta ei ole organisaatiolle hyötyä ja verkostoituminen vain verkostoitumisen vuoksi ei ole kannattavaa. Verkostoituminen sitoo resursseja, jonka vuoksi niistä saatavaa hyötyä on arvioitava suhteessa siitä aiheutuneisiin kustannuksiin. Verkostoitumisessa ja organisaation ulkopuolisessa yhteistyössä on myös oma vaaransa innovaatioiden leviämisen suhteen. Organisaation tulee siis osata samalla pitää omat ikkunansa auki että osata suojata innovaatiotaan tarpeeksi pitkälle. (Stähle et al., 2004, s. 76)

### **Arvostus**

Tähän mennessä on kirjattu monta erilaista innovatiivisen organisaation piirrettä. Yksi tärkeimmistä piirteistä on kuitenkin innovatiivisuuden arvostaminen. Organisaation jäsenten tulee huomata, että organisaatio arvostaa ja tukee sekä luovaa että innovatiivista toimintaa (Stähle et al., 2004, s. 90). Arvostus ei kuitenkaan saa jäädä pelkästään sanahelinäksi yrityksen strategiassa vaan organisaation täytyy ratkaista, kuinka se saa sen näkymään myös jokapäiväisessä työskentelyssä. (Apilo et al., 2007, s. 102)



Työtovereiden tarjoama tuki on tärkeää innovaatioiden kehittämisessä, arvioinnissa ja toteuttamisessa, mutta tässäkin johdolla on todella suuri merkitys. Sen täytyy pystyä viestimään toimijoille, että se antaa tukensa innovaatiotoiminnalle ja kehittämishankkeille. Vaikka johdon on osattava myös arvioida ideoiden toteuttamiskelpoisuus, se ei saa antaa kuvaa, ettei se usko niistä yhteenkään, sillä se vaikeuttaa innovaatioiden kehittämistä merkittävästi. (Stähle et al., 2004, s. 90)

Yksi tapa osoittaa innovaatiotoiminnan tukemista on tarjota aikaa ja muita resursseja innovaatiotoimintaan. Esimerkkejä näistä resursseista ovat teknologiakompetenssi, markkinatuntemus sekä tietenkäin aika (Apilo et al. 2007, s. 34; Solatie et al. 2009, s. 69). Usein resurssikysymys on varsinkin yritysorganisaatioille itsestään selvä asia, mutta siitä huolimatta monetkaan organisaatiot eivät ole ymmärtäneet kuinka suuri merkitys konkreettisella resurssituella innovaatiotoiminnassa on (Stähle et al., 2004, s. 90).

## **4.2 Piirteiden tunnistaminen organisaatiossa**

Innovaatiokyvykkyys siis on jotain, mikä edesauttaa innovaatioiden syntymistä ja läpiviemistä. Ei voida sanoa, että yrityksellä joko on tai ei ole kyvykkyyttä, jonka mukaan yritys joko voisi tai ei pystyisi luomaan innovaatioita. Innovaatiokyvykkyys elää organisaatiossa, sen rakenteissa ja organisoitumistavoissa sekä toiminta- ja johtamismalleissa. Yritykselle onkin tärkeintä tunnistaa omat innovaatiokyvykkyyttä edistävät piirteensä. Kyvykkyuden hyödyntäminen lähtee strategisesta johtamisesta, ja kaikkien organisaation tasojen johtajat ovat avainasemassa piirteiden tunnistamisessa sekä niiden hyödyntämisessä. Mikäli johtaja pystyy tunnistamaan kyseisiä piirteitä, hän pystyy edesauttamaan omien alaiensa innovatiivisuuden esilletuontia ja samalla levittämään innovaatiokulttuuria muualle organisaatioon.

Vaikka innovatiivisia organisaatioita on tutkittu paljon, ovat tulokset usein hyvin teoreettisia malleja, joista moni elää organisaation johdon linjauksissa ja yrityksen strategiassa. Aikaisemmin todettiin, että joissain yrityksissä on ollut vaikeuksia

saada innovaatiojohtamista jalkautettua läpi koko yrityksen ja tämä haaste lepää melko voimakkaasti johtajien harteilla.

Innovatiivisella organisaatiolla on paljon erilaisia ominaispiirteitä, joista osa on yleisempiä. Ominaisuudet, jotka eroavat eniten perinteisestä tuotantoyrityksestä ja jotka ovat innovatiivisuudelle tärkeimpiä, ovat luovuus ja sen arvostus, turvallisuus, kommunikointi, matala organisaation hierarkkisuus sekä valtasuhteet, jotka eivät perustu vain henkilöiden tittleihin vaan aidosti heidän osaamiseensa. Organisaatiokulttuuri ja organisaation sisäiset mentaaliset mallit kuvaavat ja ohjaavat paljon näitä kaikkia ominaisuuksia. Molemmat ovat kuitenkin todella riippuvaisia niiden tulkitsijasta, jolloin organisaation kulttuurista ja mentaalisista malleista on vaikea tehdä tarkkaa määritelmää tuntematta hyvin organisaatiota ja sen jäseniä.

Hierarkkisuudella ja valtasuhteilla on usein voimakas yhteys organisaation rakenteeseen. Vesterinen ja Elfvengren (2013) ovat tutkineet organisaatioiden rakenteiden vaikutuksia innovatiivisuuteen. Heidän mukaansa innovatiivisuutta tavoittelevalle organisaatiolle voidaan suositella perinteisistä organisaatorakennemalleista pienyritys-, prosessi- ja verkostorakennetta sekä matriisirakennetta, joka tukee organisaation innovatiivisuutta parhaiten. Näissä kaikissa rakenteissa esiintyy myös mahdollisuus vapaamuotoisemmalle kommunikoinnille sekä vuorovaikutukselle ja organisaation jäsenillä on mahdollisuus perehtyä heidän omaan asiantuntijuuteensa eikä osaaminen jää pinnalliseksi.

Toiminto- ja divisioonarakenteet ovat ei-suositeltavia rakenteita ja ne korostavat samoja piirteitä, joita tutkimuksessa todettiin innovatiivisuutta estäviksi, ja molemmissa rakenteissa olikin paljon hierarkkisuutta ja kommunikointi oli hyvin muodollista. (Vesterinen et al., 2013) Harva organisaatio kuitenkaan edustaa selkeästi vain yhtä organisaatorakennetta vaan ne muodostavat itselleen sopivan mallin luomalla hybridirakenteen, jossa organisaatio voi hyödyntää valitsemiensa rakenteiden hyvät puolet. (Litmanen, Markku, 2010, s. 35) Juuri hybridirakenteen vuoksi organisaatioiden innovaatiokyvykkyyttä ei voida suoraan johtaa sen valitseman rakenteen kautta. Organisaatorakenne voi tukea yrityksen innovaatiokyvykkyyttä ja pahimmassa tapauksessa asettaa sille paljon haasteita antaen näin osviittaa organisaation

innovatiivisuudesta, mutta se ei yksinään määritä organisaation innovaatiokyvykkyyden tasoa.

Kuten aiemmin on jo usein todettu, yleisimmin innovatiiviseen organisaatioon liitetään juuri luovuus. Tärkeämpää organisaation kannalta on vielä luovuuden arvostaminen. Luovuutta arvostava organisaatio ymmärtää luovuuden merkityksen sekä sen, miten se ilmenee organisaatiossa. Organisaatio kannustaa jäseniään luovuuden esiintuomiseen ja luovuutta tuetaan organisaation kautta monin eri tavoin. Ei siis riitä että organisaatio kokoaa yhteen luovia jäseniään vaan resurssien kohdentaminen ja ideoiden hyödyntäminen on osa luovuuden arvostamista.

Luovuutta ja sen tasoja on usein vaikea arvioida. Samoin voi olla haastavaa tunnistaa luovuudesta kertovia merkkejä, erityisesti jos on kyseessä vahvasti tiettyyn toimintoon keskittyvästä organisaation osasta. Tällöin työtehtävät koostuvat usein rutiininomaisesta toiminnasta, eikä luovuutta välttämättä esiinny työskentelyssä. Luovuudesta kertookin enemmän ihmisen oma olemus – mikäli johtaja esimerkiksi huomaa, että joku yksikön työntekijöistä keksii paljon erilaisia tapoja tai ehdotuksia työn hoitamiseksi tai jotakuta kutsutaan ryhmän ”Pelle Pelottomaksi”, on kyseisellä henkilöllä taipumusta luovaan ajatteluun. Ryhmän luovuudesta taas voi hyvin kertoa se, että vaikka ryhmälle heitettäisiin hyvinkin totutusta poikkeava toteutusehdotus, he lähtevät jollakin tavalla mukaan heitettyyn ideaan.

Luovuutta ja sen esilletuontia sanotaan herkästi pelleilemiseksi ja leikkimiseksi. Lapsia kuitenkin sanotaan luoviksi, joten ”leikkiminen” kertoo luovuudesta. Suomalaisessa työkuulttuurissa leikinlaskua ja ajatuksilla hulluttelua ei pidetä työajan asiana, joten mikäli on mahdollista tarkastella organisaation niin sanottua kahvihuonekäytöstä voi havaita työajalla piiloteltua luovuutta. Tällaista ”tyhmien ideoiden” ääneen sanomista tulisi kannustaa myös työajalla, sillä näin saadaan esiin luovempia ideoita, joita ei ennalta ohjatuissa tilanteissa välttämättä muuten havaittaisi. Johtajan esimerkki kannustaa ryhmän jäseniä tuomaan esiin myös omaa luovuuttaan.

Luovuutta edistääkin turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan tuoda omia ideoita julki. Organisaation on erityisesti huolehdittava siitä, etteivät sen jäsenet koe pelkoa oman asemansa johdosta. Epäonnistumisesta ei saa koitua idean esittäjälle ikäviä

seuraamuksia, jotta jäsenten riskinottohalu säilyy. Turvallisesta ilmapiiristä kertovat organisaation sisäinen, vapaamuotoinen kommunikointi. Kommunikoinnin lisääntyminen edesauttaa virheitä oppimista, varsinkin mikäli organisaatiolla on tapana antaa rehellistä palautetta ja arvioida sekä omia että toisten ideoita. Ideoiden arviointi pitää siis olla totuudenmukaista, sillä pelkkä tyhjä selkään taputtelu ei johda oikeisiin tuloksiin. Voidaankin sanoa, että organisaatiossa tulisi olla luova jännite.

Kommunikointi vaikuttaa myös siihen, että organisaation innovaatioihin johtava asiantuntemus ja resurssit kohtaavat. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa tämä on haaste. Erillisillä projektitiimeillä tätä voidaan helpottaa, mikäli projektitiimit onnistutaan luomaan siten, että ne kuvaavat kattavasti organisaation eri osa-alueita. Projektitiimien käyttö sekä muu eri toimintojen välinen yhteistyö on helppo tapa havaita ja mahdollistaa poikittainen kommunikointi. Osalla yrityksistä on käytössä myös erilaisia sisäisiä keskustelualustoja, joilta kommunikoinnin voi nähdä myös konkreettisesti.

Kommunikoinnilla edesautetaan myös saamaan kaikki organisaation jäsenet niin sanotusti samalle sivulle. Tällöin heillä on yhteiset päämäärät ja he oppivat paremmin ymmärtämään toisiaan, vaikka työskentelisivät täysin vastakkaisissa toimissa. Yhteisten tavoitteiden tiedostamista voi olla vaikeaa havaita organisaatiosta, mikäli sitä ei ole osana organisaation jäsenten välisessä kommunikaatiossa. Suuremmissa organisaatioissa myös eri osa-alueiden johtajilla voi olla erilaisia näkemyksiä tavoitteista, vaikka he tiedostaisivatkin strategiset tavoitteet. Fyysinen etäisyys ja organisaation levittäytyminen jopa eri maihin vaikeuttaa tällaista yhteisymmärrystä tukevaa kommunikointia, sillä niissä yhteydenpito on joko hyvin muodollista tai selkeästi yhteen tiettyyn tehtävään liittyvää.

Yhteisymmärrys organisaation tavoitteista ei kuitenkaan saa johtaa organisaation jäsenten tasapääistämiseen. Joukon sisäinen erilaisuus on rikkaus organisaatiolle ja erityisesti innovaatiotoiminnalle. Tällaisessa organisaatiossa jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja pienet ristiriidat voivat synnyttää mahdollisuuksia radikaaleillekin innovaatioille. Erilaisten näkemysten tulkitsemisessa on organisaation jäsenten lähimmät esimiehet ja kollegat avainosassa, sillä he, jotka työskentelevät yhdessä säännöllisesti, oppivat tuntemaan toistensa työtavat, kiinnostuksen kohteet ja

erityisosaamiset paremmin kuin muut. Tätä oppia täytyy osata tuoda esiin erilaisissa yhteyksissä, jotta niitä voidaan organisaatiossa hyödyntää. Eroja ei siis pidä hävittää vaan organisaation, ja erityisesti johtajan, tulee osata antaa liikkumatilaa jäsenten näkemyksille. Tuloksia ei siis pidä rajata etukäteen – jos tuloksia rajataan etukäteen, organisaatiossa vain suoritetaan tehtäviä tämän yhden valitun ratkaisun toteuttamiseksi, eikä saada yllättäviä keksintöjä.

Innovaatiotoiminta on usein organisaatiossa päätoiminnan lisäksi tapahtuva prosessi, jonka vuoksi organisaation jäsenten on oltava motivoituneita innovaatioiden kehittämiseen ja ideoiden esittämiseen. Mainittiin, että motivaation tulee olla sisäistä, sillä pelkät ulkoiset motivaatiotekijät eivät yksinään riitä ylläpitämään yksilön innovatiivisuutta. Motivaatiota voidaan kuitenkin tukea myös ulkoisesti ja organisaation onkin helpointa tunnistaa, onko heillä jäsenilleen tarjottavia ulkoisia motivaattoreita.

Sisäinen motivaatio on vaikeammin tunnistettavissa, mutta usein siitä kertovat työntekijöiden into työntekoon ja työnsä kehittämiseen. Erityisesti suuresta sisäisestä motivaatiosta kertoo se, mikäli henkilöt jaksavat tehdä ylimääräistä kehittämistyötä vaiikkeivat odota saavansa siitä suurta palkkiota. Tällöin heitä ei aja ulkoiset tekijät vaan sisäinen motivaatio kyseiseen tehtävään ja toiminnan kehittämiseen.

Seuraavan sivun taulukkoon (taulukko 1) on koottu innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat piirteet sekä niiden perusominaisuudet ja tunnusmerkit. Piirteet on lajiteltu samassa järjestyksessä kuin ne on esitelty kappaleessa 4.1 Innovatiivinen organisaatio niiden vertailun helpottamiseksi. Taulukkoon on koottu lyhyesti piirteiden ominaisuudet eli mihin kyseinen organisatorinen piirre vaikuttaa innovaatiokyvykkyyden kannalta. Seuraavassa sarakkeessa on muutamalla sanalla tiivistetty, kuinka kyseisen piirteiden tunnistaa organisaatiota tarkastellessa.

**Taulukko 1** Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat piirteet, perusominaisuudet ja tunnistaminen

Piirre	Ominaisuus	Tunnistaminen
Organisaation ilmapiiri	Turvallisuus, motivaatio, luovuuden arvostus – ideoiden esilletuonti ja jatkokehitys	Ns. tyhmien ideoiden ja kysymysten esittäminen, totuttujen toimintatapojen kyseenalaistaminen, rehellinen palaute, tahto toiminnan kehittämiseen
Roolit	Innovaatioprosessia tukevat roolit	Innovaattoriroolit, jäsenten kykyihin ja taipumuksiin perustuva roolitus
Rohkeuden tukeminen	Uskallus ideoiden esilletuontiin	Kannustus, epäonnistumisen hyväksyminen
Tavoitteet	Innovaatioprosessin raamit	Realistiset, mutta ei liian tarkat tai yksiselitteiset tavoitteet, tasapaino kontrollin ja vapauden välillä
Kommunikaatio	Innovaatioiden tarpeen selviäminen, innovaatioiden kehittäminen	Vuorovaikutuksen määrä, vapaamuotoinen keskustelu läpi organisaation, erilaiset keskustelukanavat
Mentaaliset mallit	Vaikutus työskentelyyn	Työntekijöiden into työskentelyyn ja työn kehittämiseen
Valta, vastuu ja hierarkia	Innovaatioprosessin läpiviemisen haasteet	Statuserot, päätöksentekotapa, sääntöjen määrä, tasavertaisuus
Johtaminen	Innovaatioprosessin tukeminen, läpivienti ja seuranta	Johtajan antama oma esimerkki, osallistuva ja osallistava johtaminen, johdonmukaisuus
Verkostot	Innovaatioiden tarpeen selvittäminen	Ympäristön havainnointi, sidosryhmien hyödyntäminen
Arvostus	Halukkuus ideointiin ja työskentelyyn	Johdon ja työyhteisön tuki, ajan ja muiden resurssien tarjoaminen

### 4.3 Case Yleisradio Oy

Työhön on valittu DIP II -projektin yrityksistä Yleisradio Oy. Tässä kappaleessa tarkastellaan valitun yrityksen materiaaleja sekä sitä, minkälaisia organisatorisia piirteitä on ollut vaikuttamassa sen innovaatioiden toteuttamiseen.

Lähdemateriaalina käytetään DIP II -projektin toiseen tutkimukseen vuosina 2010 – 2011 tehtyä seitsemää haastattelua. Yritykselle ei ole tehty erillisiä haastatteluja tämän tutkimuksen osalta vaan tehtävänä onkin tunnistaa innovaatioiden läpivientiin vaikuttaneita organisatorisia piirteitä organisaation ulkopuolisen henkilön kautta. Yrityksen strategiaan ja teknologisiin päätöksiin ei perehdytä. Eri tutkimuskysymysten kautta tehtyjen haastattelujen kautta voidaan tunnistaa aidompia organisaation piirteitä yrityksen toiminnasta, sillä niistä ei kerrota vain vastattaessa niitä koskeviin kysymyksiin, vaan ne nousevat esiin muuten.

Tutkimuksessa keskityttiin Ylen sisäiseen tuotantoympäristön kehitysprojektiin. Tapauksessa radikaalia oli ennen kaikkea innovaatioprosessi itsessään. Prosessi ei välttämättä olisi radikaali kaikissa organisaatioissa, mutta Ylelle itselleen se oli täysin uusi toimintamalli, joka vaati toimintatavan lisäksi myös ajattelutavan muutoksen. Prosessin aikataulu oli myös totuttua lyhyempi, sillä valmis tuote piti olla käytettävissä 7 kuukauden päästä koko prosessin alkamisesta kun normaalisti prosessi on vienyt kokonaisuudessaan 1-2 vuotta.

Projektin tavoitteena oli koota yhtiön sisältä ryhmä, joka olisi jo alusta asti suunnittelemassa valmista tuotetta, joka tuli yhtiön sisäiseen käyttöön. Sen peruslähtökohtana oli, että siitä tehtiin aidosti avoin kaikille yhtiön työntekijöille. Siinä oli avoin hakemus koko organisaatiolle ja lopulta kutsuun vastasi 50 hengen joukko, josta noin puolet olivat aktiivisempia ja loput enemmän taustavaikuttajia. Ryhmäläiset osallistuivat koko prosessin esisuunnitteluvaiheeseen, joka koostui kolmesta workshopista sekä niiden raportoinneista.

Mukaan lähteneeseen joukkoon kuului osajia täysin laidasta laitaan aina työterveyden huollon piiristä insinööreihin. Perinteisemmällä mallilla projektin ryhmä olisi suurella

todennäköisyydellä koostunut pitkälti pelkistä insinööreistä, mutta tällä tavalla insinöörejä oli tavallista vähemmän. Projektissa on tarkoituksella törmäytetty eri alan osaajia ja esisuunnittelun aikana huomattiinkin jo selviä merkkejä erilaisten lähtökohtien aiheuttamien ristiriitojen synnyttämistä uusista ideoista.

Yhtiössä on aikaisemmin jo kiinnitetty innovaatioasioihin huomiota kouluttamalla eri osastoilta tulleista ihmisistä koostetusta ryhmästä innovaatiovalmentajia ja sitä kautta innovaatioprosessille on annettu jo joitakin muodollisiakin rooleja. Valmentajien joukko on myös koostettu koko yhtiön henkilökunnasta ja se vastaa prosentuaalisesti yhtiötä minikoossa. Innovaatiovalmentajat on valittu halukkaista ja tehtävään sopivista henkilöistä, jotka ovat itse päässeet vaikuttamaan koulutukseen lähtemiseen, joten heillä kaikilla on olemassa motivaatio ja kiinnostus erilaisten innovatiivisten projektien suhteen. Tapauksen esisuunnitteluprojektiin otettiin mukaan kaksi innovaatiovalmentajaa, jotka olivat mukana suunnittelemassa ja vetämässä workshoppeja sekä ideointityöpajoja.

Kyseinen projekti syntyi selkeästä tarpeesta, joten tavoite, tämä konkreettinen tuote projektin lopussa, oli selkeä. Projektin alulle pannut johtaja ei kuitenkaan halunnut määritellä tavoitteita liian tarkasti vaan jätti ne tarkoituksella avoimiksi. Vaikka johtajalla oli jo tiedossa projektin budjetti, hän jätti senkin sanomatta, sillä ammattisuunnittelijat olisivat saattaneet antaa sen vaikuttaa omiin päätöksiinsä. Johto oli siis ymmärtänyt, että lopputulosta ei pidä rajata liian tiukasti etukäteen.

Projektiryhmälle annettiin vapaat kädet, mikä lisäsi osallistujien sisäistä motivaatiota. Osallistujilta kuitenkin kerättiin ilmoittautumisia, joilla heidät saatiin sitoutettua mukaan vahvemmin. Vaikka osallistujien pääasiallinen sitoutuminen lähti omasta mielenkiinnosta, sillä heitä ei oltu määrätty mukaan projektiin vain työtehtävien vuoksi, saatiin ilmoittautumisilla estettyä tällainen ”tänään ei kyllä millään jaksakaan lähteä” -ajattelumalli.

Projektissa ei ollut ainoana haasteena törmäyttää eri alojen osaamista ja erilaisia lähtökohtia vaan siinä näkyi selvästi myös erilaisten ajattelutapojen vaikutuksia. Vanhan ajattelutavan mukaisia epäilyjä siitä, että tällaisella uudella suunnittelutavalla ei



olla tekemässä mitään aitoa ja suurta juttua vaan pelkkää kevyttä kokeilua, näkyi projektin alkuvaiheessa. Lisäksi organisaatiossa on ollut erilaisiin tehtäviin liittyviä epävirallisia ennakkoasenteita ja stereotyyppioita. Kuitenkin jo hyvin varhaisessa vaiheessa ryhmässä saatiin luotua turvallinen ilmapiiri, jossa sai kyseenalaistaa ja tehdä tyhmiä kysymyksiä, joka mahdollisti muutoksen ajattelutavassa. Esisuunnittelu-projektissa johtajan asemassa ollut henkilö itse kannusti jäseniä tähän antamalla siitä esimerkkiä ja osoittamalla sen olevan täysin sallittua.

Yle on niin suuri yhtiö, että projektissa oli haasteita myös paikkakuntarajojen vuoksi, sillä henkilöt työskentelivät eri puolilla Suomea. Workshop järjestettiin yhtäaikaaisesti useammassa eri paikassa ja kommunikointi tapahtui sähköisesti sekä reaaliajassa että workshopin jälkeen sähköisen ideointialustan kautta. Ensimmäisessä workshopissa oli kohdattu myös teknisiä ongelmia, mutta workshopista oli silti jäänyt mukana olleille positiivinen kuva. Haastatteluista kävi ilmi, että malli koettiin oikeaksi tavaksi tehdä esisuunnittelu ja sitä toivottiin käytettäväksi muuallakin.

Esisuunnittelussa hyödynnetty projektiorganisaatio auttoi poistamaan suuren organisaation aiheuttamia kommunikointiongelmia. Pienemmässä joukossa pystyttiin pallotelemaan ideoita vapaasti ja jäsenet saivat omat ideansa esiin, mikä sai jäsenet innostumaan asiasta enemmän ja suunnitteluprojektia jopa jatkettiin kuukaudella ensimmäisistä suunnitelmista. Suunnitteluprojektin johtajilla oli myös selvä visio siitä, että suunnittelussa mukana olleille täytyy saada tietoa siitä, kuinka projekti etenee toteutusvaiheessa, jotta heille tulee konkreettinen käsitys ideoinnin hyödyntämisestä ja työn merkityksestä. Kun esisuunnitteluryhmän jäsenille tulee käsitys, että heidän työllään oli merkitystä, he lähtevät herkemmin mukaan myös seuraavalla kerralla.

Ylen kokoisessa organisaatiossa voi olla vaikea saada omia ideoitaan koko organisaation läpi, mutta projektin aikana saatiin kirjattua ylös paljon myös esisuunnittelun ulkopuolisia ideoita, joiden jatkokäsittelyä pohditaan. Yhtiöllä onkin haasteena saada aikaiseksi tilanne, missä se voi hyödyntää koko organisaation sisäisen potentiaalin. Samalla yhtiössä on myös huomattu, että eri osastoilla saattaa olla käynnissä täysin samanlaisia prosesseja ja projekteja, joista ei vain ole tietoa osastorajojen ulkopuolella. Kun organisaatiossa löydetään tapa dokumentoida,

informoida ja etsiä tietoa erilaisista projekteista, voidaan päällekkäisyyttä vähentää ja yhtiölle syntyy myös taloudellisia säästöjä.

Ylen organisaatiossa on paljon piilevää osaamista ammattiosaamisen lisäksi ja pienemmällä porukalla tämä potentiaali saatiin käyttöön. Projekti hyödynsi tämän lisäksi myös asiantuntijakokemusta sekä tulevilta käyttäjiltä että tekniseltä puolelta. Näitä molempia käytettiin ulkoisina tietolähteinä ja näin saatiin konkreettisempia asioita mukaan ideointiin. Erityisen onnistunutta oli saada loppukäyttäjät kertomaan konkreettinen mielipide siitä, onko suunnitelmassa suuria ongelmakohtia, jotka olisi joka tapauksessa pakko muuttaa. Tämä oli olennaista, sillä mikäli ne olisivat tulleet ilmi vasta käyttöönoton jälkeen, olisivat korjaukset vieneet huomattavan määrän aikaa ja rahaa.

Myös implementointivaiheesta vastuussa olleelta projektipäälliköltä tuli kiitosta loppukäyttäjien antamista tiedoista. Toteutuksessa suunnitelma oli kuitenkin jossain vaiheessa lukittava lopulliseen muotoonsa, sillä liian pitkään avoimena pysyvä suunnitelma saa liikaa muutosvaatimuksia, mikä vesittää projektin aikataulu- ja budjettiraamit. Tutkitun projektin implementointi oli suoritettu hyvin hallitusti, joka mahdollisti tiukassa aikataulussa pysymisen.

Toteutuksen projektipäällikkö osasi sitouttaa omat työntekijänsä projektiin antamalla heille vastuuta päätöksenteosta ja antamalla mahdollisuuden vaikuttaa projektisuunnitelmaan. Hän osasi selvästi tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota, vaikka prosessin tämä vaihe oli selvästi tarkemmin strukturoitu. Toteutuksessa ei haluttu istuttaa työntekijöitä palavereissa vain palavereiden takia, vaan niissä käsiteltiin eri toteutusvaiheiden pääkohtia, jotta työntekijöille oli selkeät yhteiset tavoitteet.

Toteutukselle oli tärkeää, että koko projektissa oli yksi yhteyshenkilö, joka oli mukana sekä ideointivaiheessa että toteutussuunnitelman teossa. Hänellä oli käsitys koko projektista, eivätkä alku- ja loppuosa olleet täysin irrallisia projekteja, missä toteutus tulee usein mukaan keskellä projektia. Haastatteluissa projektipäällikkö sanoi huomanneensa selvästi eron normaalisti etenevän projektin ja tämän tutkitun, esisuunnitteluvaiheen sisältävän projektin välillä.

Yhtiöllä onkin nyt kaksi haastetta sen innovaatiotoiminnassa. Sen tulee löytää keino avata läpi organisaation kulkevaa kommunikointia ja ideointia sekä saada istutettua uusi, innovatiivinen toimintakulttuuri kaikille sen osastoille. Yhtiössä on huomattavissa suuria osastokohtaisia eroja esimerkiksi hierarkkisuuudessa. Toisissa tehtävissä tarkemmin koordinoitu toiminta on edistävää tekijä, kuten esimerkiksi tutkitun projektin implementointivaiheessa huomattiin. Avointa ja eri osaamisaloja yhdistävää ideointia kuitenkin selvästi halutaan lisätä, ja se vaatii koko organisaatiolta suurempaa ajattelutavan muutosta.

Ajattelutavan muutoksen kautta voitaisiin myös vähentää aikaisemmin esiintyneitä tilanteita, joissa osasta työntekijöistä on tuntunut, ettei heidän mielipiteitään kysytä. Nyt he pääsisivät avoimesti mukaan antamaan mielipiteensä. Organisaatiokulttuurin muutokselle on hyvät lähtökohdat koska yhtiö selvästi tukee innovaatiotoimintaa – tästä kertoo jo se, että se on kouluttanut innovaatiovalmentajia. Kokonaisvaltaisen organisaatiokulttuurin muutos tarvitsee kuitenkin paljon aikaa ja paljon tukea aina johdosta lähtien.

## **5 MALLI INNOVAATIOKYVYKKYYTTÄ TUKEVIEN PIIRTEIDEN TUNNISTAMISEEN**

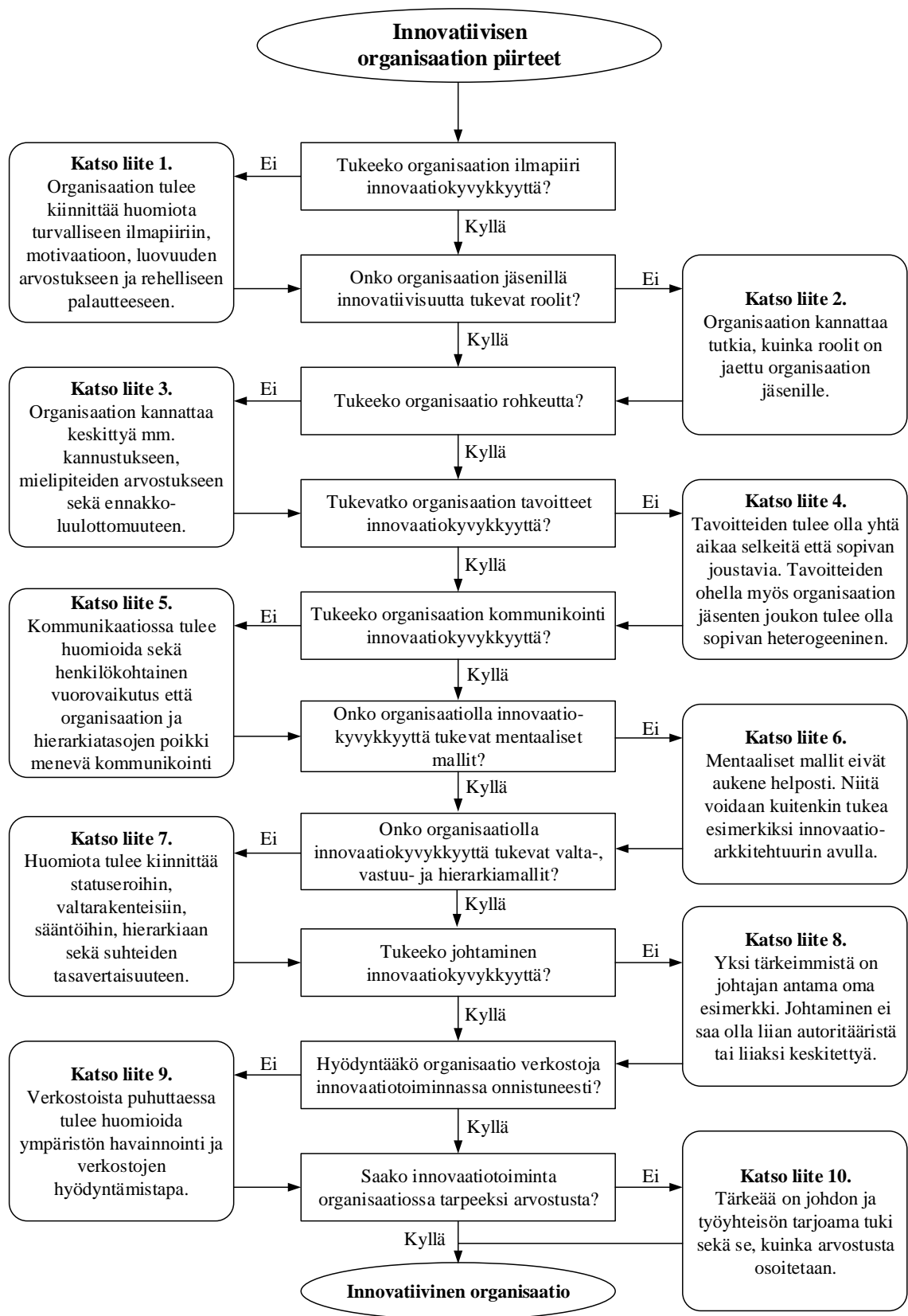
Tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että organisaatio vaikuttaa innovaatiokyvykkyyteen hyvin monella tavalla. Kuten edellisessä osiossa todettiin, on organisaatiolle tärkeintä kyetä hyödyntämään omia innovatiivisuutta edistäviä piirteitään. Piirteiden tunnistaminen on tärkeää myös johtajalle, sillä mikäli johtaja pystyy tunnistamaan niitä, hän pystyy edesauttamaan omien alaistensa innovatiivisuuden esilletuontia ja samalla levittämään innovaatiokulttuuria muualle organisaatioon.

Tärkeää onkin huomata, että monikaan organisatorinen piirre ei kuitenkaan ole mitenkään erityinen vaan jo hyvin pienet ja sinänsä arkiset piirteet voivat vaikuttaa suuresti innovaatiokyvykkyyteen. Tämän vuoksi organisaatiolla ei ole haasteena kyseisten ominaisuuksien aikaan saaminen vaan sillä on pikemminkin haaste juuri tunnistaa kyseiset piirteet.

Piirteitä ei välttämättä kuitenkaan osata paikantaa suoraan vaan ne opitaan tunnistamaan ongelmakohtien kautta. Tämän työn tavoitteena on luoda työkalu, joka on sopivan yksinkertainen ja kevyt käyttää. Työkalun on tarkoitus olla käytettävissä kaikilla organisaation tasoilla aina johdosta työntekijöille saakka. Tavoitteena on, että työkalu tulisi erityisesti innovaatioprojektien ja tiimien esimiesten käyttöön, jotta he osaavat tukea innovaatiokyvykkyyttä edesauttavia piirteitä ja ominaisuuksia.

### **5.1 Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen**

Työkaluna on kaavio, jota käytetään tarkistuslistan tavoin. Ensimmäinen kaavio käy läpi jokaisen pääpiirteen yleistäen organisatorisia piirteitä kokonaisten asiakokonaisuuksien alle. Tämän kaavion avulla organisaatio pystyy paikantamaan mahdolliset ongelmakohdat karkeasti yhden osuuden alle. Kaavio on nähtävissä kuvassa 9. Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen.



**Kuva 9** Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen

Kaavio toimii vuokaavion tavoin – kaaviota luetaan ylhäältä alaspäin vastaamalla siinä esitettyihin kysymyksiin. Mikäli ei ole täysin varma vastauksestaan, kannattaa valita vastausvaihtoehto ”Ei”, jotta pystyy selvittämään tarkemmin kyseiseen kohtaan liittyvät piirteet. Jokaisen pääkohdan tarkempi kaavio löytyy liitteistä.

Kaikkien kohtien alta löytyy kommentteja ja yksinkertaisia toimenpide-ehdotuksia. Yksikään organisaatio ei ole samanlainen kuin toinen, joten ongelmakohtien ratkaisemiseksi ei voida antaa yhtä tarkkaa ohjetta vaan organisaation tulee selvittää, kuinka he voivat ratkaista kyseisen haasteen. Toimenpide-ehdotuksien on tarkoitus saattaa organisaatio keskittymään oikeisiin kohtiin.

Mallin avulla on tarkoitus kartoittaa organisaatiosta ne piirteet, joiden avulla voidaan kehittää innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyys ei kuitenkaan itsenäisesti kerro siitä, kuinka hyvin tai kuinka paljon organisaatio luo innovaatioita, vaan se antaa hyvän pohjan innovaatiotoiminnalle. Mikäli organisaatio ei kykene löytämään ainuttakaan heikkoutta kaavion avulla, voi ongelma piillä esimerkiksi itse innovaatioprosessissa eikä organisaation kyvykkyydessä.

## **5.2 Mallin soveltuvuuden arviointi**

Mallia testataan Ylen tapauksen avulla. Taustapohjana käytetään kappaleen 4.3 Case Yleisradio Oy tietoja.

Ylellä vahvimmat edistävät tekijät liittyvät rooleihin ja johtamiseen. Roolitus on kyseisessä projektissa otettu hyvin huomioon ja yhtiö on huomionnut innovaattoriroolit myös koko organisaation tasolla. Johtaminen on projektissa lähes esimerkillistä – projektiryhmän johtajan on todettu tukevan luovuutta jo tavoitteiden asettelusta lähtien, hän on näyttänyt omaa esimerkkiä ja johtaminen on ollut osallistavaa sekä valtuuttavaa. Näissä kohdissa ei tarvinnut käydä läpi tarkempia, liitteistä löytyviä kaavioita.

Muissa kohdissa on käyty läpi myös tarkemmat kaaviot. Eniten haasteita esiintyy verkostojen hyödyntämisessä (liite 9). Projektissa tuli esiin, että tällä uudella

toimintatavalla organisaatio kykenee havainnoimaan paremmin ympäristöään ja sidosryhmiään, kuten loppukäyttäjiä, mitä ei perinteisessä projektimallissa olisi tapahtunut. Havainnointi ei kuitenkaan ole automaattista tai aktiivista, minkä vuoksi se luo organisaatiolle yhä haasteita. Verkostoihin liittyviin haasteisiin kuuluu myös organisaation kyky hyödyntää verkostojaan ja sidosryhmiään. Haastatteluista käy ilmi, että organisaatiossa on huomattu, kuinka eri osastoilla voi olla yhtäaikaaisesti menossa samankaltaiset projektit, jotka eivät tiedä toisistaan. Sisäisten verkostojen hyödyntämisellä voidaan edesauttaa tällaisten tilanteiden välttämistä.

Päällekkäisyyksien välttämiseen pystytään vaikuttamaan myös kommunikoinnilla (liite 5). Organisaatio on ottanut hyvin käyttöön projektitiimit ja niiden sisäinen kommunikointi on toimivaa. Haasteellinen osa liittyy organisaation ja hierarkiatasojen läpi menevään kommunikointiin. Tästä on selvä viite juuri tuo päällekkäisyyksien esiintyminen – mikäli kommunikaatio olisi toimivaa myös osastorajojen yli, ei päällekkäisyyksiä olisi tai ne olisivat tietoisia valintoja.

Seuraavaksi eniten huomioita esiintyi mentaalisten mallien (liite 6) ja rohkeuden tukemisen (liite 3) kaavioissa. Tälle osaselityksenä on varmasi se, ettei tutkimuksen pohjalla ole niin tarkkaa tuntemusta yrityksestä, sillä molemmat näistä esiintyvät pääasiassa organisaation jäsenten välisessä kanssakäymisessä ilman että sitä kirjataan minnekään.

Mentaalisia malleja tutkittaessa voidaan haastattelujen pohjalta huomata haasteita siinä, että organisaation jäsenet eivät kaikki ole niin sanotusti samalla sivulla. Tästä kertoo ryhmän jäsenten ennakoasenteet. Tämä osoittaa samalla hieman viitteitä siihen, etteivät organisaatiotason mentaaliset mallit ole kaikille tuttuja. Organisaatiotason mentaaliset mallit kattavat esimerkiksi organisaation arvot, normit sekä uskomukset – jos projektin alussa on ryhmän jäsenillä ollut kanta, ettei tällaisella uudella toimintatavalla saada aikaiseksi mitään kestäväää, kertoo se organisaatiossa esiintyvistä uskomuksista.

Rohkeuden tukemisessa Ylen organisaation kannattaa perehtyä tutkimaan, kuinka se tukee jäseniään. Kannustaako organisaatio työntekijöitään kehittämään työtään?

Koskeeko kannustus kaikkea työtä vai esiintyykö kannustusta vain yksittäisissä projekteissa? Tässä on varmasti paljon eroavaisuuksia eri osastojen välillä, mutta kannustava henki tulisi olla kattavasti läpi koko organisaation. Kannustuksen tulee koskea myös eri elementtien yhdistämistä sekä sisäisten verkostojen käyttämistä ja sillä tavalla vanhojen kaavojen rikkomista. Samaan asiaan liittyy myös organisaation tapa reagoida epäonnistumiseen – usein epäonnistumisesta ei synny nykypäivänä suoranaisia sanktioita, mutta epäonnistumisen jälkeistä kannustusta uudelleen yrittämiseen pitäisi esiintyä myös työntekijöiden välillä. Esimiehenkin on tärkeää tunnistaa, kuinka hän reagoi ryhmänsä jäsenen epäonnistumiseen, jotta alaisten kohteleva pysyy tasa-arvoisena.

Myös tavoitteisiin (liite 4) sekä valtaan, vastuuseen ja hierarkiaan (liite 7) liittyvissä piirteissä on yhteisiä haastavia tekijöitä. Molemmissa on piirteitä luovasta kaaoksesta: tavoitteisiin liittyy kysymys kontrollin sekä vapauden välisestä tasapainosta ja valtaan sekä vastuuseen kysymys luovasta kaaoksesta. Nämä ovat molemmat vahvasti projektikohtaisia piirteitä ja niitä voi olla haastavaa ylläpitää Ylen kokoisen organisaation arkityöskentelyssä. Kun projektien esimiehet muistavat kiinnittää niihin huomiota, eivät ne jää hidasteiksi. Hierarkiaan vaikuttaa myös organisaation koko, jota ei välttämättä voida saada kovinkaan matalaksi, ja se luo hidasteita innovaatiokyvykkyyteen. Yle on kuitenkin onnistunut kiertämään sitä projektiorganisaatioiden avulla. Tavoitteisiin kuuluva haaste on saada koko organisaatio tiedostamaan innovaatio-toiminnan yhteiset ja konkreettiset tavoitteet.

Joitakin pieniä huomioita esiintyi myös organisaation ilmapiiriä (liite 1) ja innovaatiotoiminnan arvostamista (liite 10) tutkittaessa. Näissäkin molemmat haasteet liittyvät samaan asiaan – luovuuden arvostamiseen. Ylen tulee siis kiinnittää huomiota siihen, että se saa luotua ilmapiirin, jossa arvostetaan luovaa ja innovatiivista toimintaa, oli kyse sitten teknisestä tai luovasta työtehtävästä. Arvostusta voidaan osoittaa kohdentamalla resursseja luovaan työskentelyyn ja hyödyntämällä esille tulevia ideoita mahdollisuuksien, kannattavuuden ja tarpeiden mukaan.

Nämä ominaisuuksista löytyneet edistävät tekijät ja haasteet on listattu taulukkoon 2. Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat piirteet – edistävät tekijät ja haasteet.



**Taulukko 2** Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat piirteet – edistävät tekijät ja haasteet

<b>Ominaisuus</b>	<b>Ylen edistävät tekijät</b>	<b>Ylen haasteet</b>
Organisaation ilmapiiri	Turvallinen ilmapiiri, työntekijöiden sisäinen motivaatio, rehellinen palaute	Luovuuden arvostuksen osoittaminen, luovuuteen kannustaminen
Roolit	Hyvin innovaatiokyvykkyyttä tukevat roolit	Ei merkittäviä haasteita
Rohkeuden tukeminen	Mielipiteiden vapaa esittäminen, organisaation kyky uudistua tarvittaessa	Aito kannustus työn kehittämiseen, epäonnistumisen salliminen, eri elementtien yhdistäminen työskentelyssä
Tavoitteet	Selkeät ja joustavat projektikohtaiset tavoitteet, työntekijäjoukon heterogeenisyys	Tieto koko yrityksen innovaatiotoiminnan tavoitteista, tasapaino kontrollin ja vapauden välillä
Kommunikaatio	Henkilötason vuorovaikutus	Kommunikointi läpi organisaation
Mentaaliset mallit	Jäsenten tehokas ja tavoitteellinen toiminta	Organisaation mentaalisten mallien tunteminen, ryhmän jäsenten oleminen ”samalla sivulla”
Valta, vastuu ja hierarkia	Vallan jakautuminen, tasavertaisuus, sääntöjen määrä	Luovan kaaoksen hyödyntäminen, organisaation hierarkiarakenne
Johtaminen	Osallistava ja valtuuttava johtaminen, esimerkin antaminen	Ei merkittäviä haasteita
Verkostot	Projektitiimin käyttö	Ympäristön havainnointi, sidosryhmien hyödyntäminen
Arvostus	Ajan ja resurssien tarjoaminen	Arvostuksen osoittaminen koko organisaation tasolla

Tämän testauksen mukaan mallin avulla voidaan tunnistaa innovaatiokyvykkyyttä tukevia piirteitä ja paikallistaa organisaatiossa esiintyviä innovaatiokyvykkyyden haasteita. Mallin toimimisesta kertoo se, kuinka eri kaavioiden avulla paikannettiin samankaltaisia haasteita vaikka niitä tutkittiin eri osa-alueilta. Mallin avulla myös tunnistettiin organisaation vahvuuksia, jotka tukevat sen innovaatiokyvykkyyttä.

Kaaviota pystyy käyttämään myös organisaatiota ulkopuolelta tutkiva henkilö. Saadut tulokset olivat todenmukaisia ja Ylen edustajan tarkastellessa kaavion avulla saatuja tuloksia koki hänkin, että ne ovat paikkaansa pitäviä. Kaavion avulla saadaan kuitenkin tarkempia tuloksia, kun käyttäjä on organisaation aktiivinen jäsen. Osaa haasteista voi olla vaikeaa poistaa kokonaan Ylen kokoisessa organisaatiossa, mutta se voi kuitenkin onnistua kiertämään osan haasteista käyttämällä pienempiä projektiorganisaatioita.

Ylen testatessa kaavion käyttöä koettiin se toimivaksi – kaavio on tarpeeksi kattava, mutta kuitenkin sopivan kevyt ja helppo käyttää. Yle myös koki, että kaavio on hyvä apu toiminnan kehittämiseen, niin että ensin tutkii sen avulla, mitkä ovat sen hetken ongelmakohtia, ja tekee saman testauksen vuoden päästä, selvittääkseen ovatko ne pysyneet samoina.

Mallin kehittämisestä pohdittiin sitä, että pitäisikö malliin saada jonkinlaiset painotukset eri osa-alueille – onko johtaminen esimerkiksi tärkeämpää kuin verkostot tai pitäisikö arvostusta painottaa enemmän kuin rooleja. Eri osa-alueet vaikuttavat yrityksen innovaatiokyvykkyyteen eri tavoin, mutta painotus päätettiin jättää pois. Mikäli jotain toista piirrettä painotettaisiin enemmän kuin toisia, saattaisi kaavion lukemistapa muuttua. Kaaviota tutkiva saattaisi herkemmin pysähtyä vain katsomaan, kuinka he sijoittuvat suurimman painoarvon saaneiden piirteiden mukaan, ja jättää muut kohdat huomiotta. Vaikka piirteillä siis on eroja vaikuttavuudessaan, tulee ne huomioida yhtäläisesti innovaatiokyvykkyyttä tutkittaessa. Jokainen kaaviota käyttävä henkilö voi näin painottaa sitä ominaisuutta, jonka kokee tärkeimmäksi – joko se on piirre, joka tarvitsee eniten huomiota, jossa on kehitytty parhaiten tai joka on yritykselle strategisesti tärkeä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

On usein ajateltu, että suomalaisessa kulttuurissa organisaatiot ovat melko hierarkkisia ja vain harvoissa yrityksissä on luonnostaan innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyys on kuitenkin niin laaja asia, että melkein jokaisella organisaatiolla on sitä jollain tavalla. Onkin pikemmin haaste organisaatiolle myöntää itse itselleen, että siltä löytyy luovuutta, motivaatiota ja kykyä luoda ideoista innovaatioita.

Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat monet organisatoriset piirteet. Vanhempaan, byrokraattiseen ja vahvasti kontrolloituun organisaatiokulttuuriin on vaikeampi istuttaa innovatiivisia toimintamalleja. Nuoremmat ja ketterämmät yritykset ovat luonnollisempia innovaattoreita, sillä niiltä löytyy joustavuutta uusien toimintamallien omaksumiseen ja käyttöönottoon. Vanhemmatkin organisaatiot voivat kehittää innovaatiokyvykkyytään kiinnittämällä huomiota sitä hidastaviin tekijöihin.

Organisaation johtamisella on suuri merkitys innovaatiokyvykkyydelle. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation sisäiseen toimintakulttuuriin tekemillään päätöksillä ja omalla esimerkillään. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on kannustaa ja tukea organisaation innovatiivisuutta ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda uusia ajatuksia julki.

Myös yksittäisten henkilöiden tai pienten ryhmien oma vahva usko saa kannettua innovaatiot hyvinkin pitkälle kankeammassakin organisaatiossa. Kun asiaan on aito, sisäinen motivaatio, saattaa ihminen olla valmis jopa uhraamaan oman urakehityksensä ideoinnille. Usein vanhemmissa organisaatioissa olikin valittava haluaako olla radikaalejakin ideoita esille tuova asiantuntija tai tutkija, vai haluaako mieluummin keskittyä oman urapolun kehittämiseen.

Nykypäivänä myös perinteisesti epäinnovatiiviseksi mielletyt yritykset tukevat innovatiivisuutta. Niillä on kehitetty erillisiä tukitoimintoja, kuten riskikartoitusta tai innovaatiotyöryhmiä, joiden avulla yrityksen innovatiivisuutta saadaan nostettua. Myös erilaiset toimintakulttuurit ovat nousseet esille ja yrityksissä tehdään suuriakin muutoksia uudenlaisen organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi.

Yritystapauksessa voi huomata selvästi, kuinka erilaisia ajatuksia innovatiivisuuteen yrityksen sisältä löytyy. Moni on kaivannut uudenlaisia toimintamalleja, joissa työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan projektiin ja pääsevät näkemään oman toimintansa tulokset. Pelkkä liukuhihnasuorittaminen vähenee ja työntekijöiden omat mielenkiinnon kohteet saadaan osaksi työyhteisöä. Kun uusia toimintatapoja on esitetty, ovat kokemukset olleet hyviä niin toimittaja- kuin asiakasorganisaationkin puolella.

Yritykset elävät tällä hetkellä murroksen aikaa. Yrityksissä osa työntekijöistä on jo omaksunut joustavammat työtavat, mutta törmäyksiä vanhan ja uuden ajattelumallin välillä on yhä tulossa. Osalla organisaation jäsenistä tällainen vapaampi toimintamalli kuvastaa heikompilaatuista työskentelyä, mutta kokemuksen kautta ajatukset muuttuvat. Perinteisille toimialoille on vielä uutta erilaiset luottamusverkostot, sillä omia organisaatorajoja on opittu pitämään kiinni. Avoin työskentely kuitenkin yleistyy ja yhteistyössä tehdyistä projekteista on hyviä tuloksia.

Suurimpana tekijänä on kuitenkin suomalaisten oma ajatusmalli. Jokaisesta yritystapauksen haastatteluista löytyi uskoa omaan toimintaan ja omaan organisaatioon. On luottoa sille, että omalla työpanoksella on merkitystä ja ideoinnin kautta voidaan saada aikaiseksi toivottua muutosta.

Organisaatioille onkin tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa. Tähän voi auttaa erilaisten työkalujen käyttö. Organisatoristen piirteiden tunnistamiseen luodulla kaaviolla voidaan tunnistaa innovaatiokyvykkyyttä tukevia piirteitä ilman, että täytyy olla vankka kokemus yrityksestä ja sen organisaatiosta. Piirteitä pystytään tunnistamaan jo organisaation jäsenten työskentelyä tutkimalla, mutta tarkemman analyysin saamiseksi on kannattavaa ottaa mukaan organisaatioon kuuluva jäsen. Kaikkia organisatorisia piirteitä ei voida tunnistaa vain organisaation ulkopuolelta, sillä osa niistä esiintyy organisaation jäsenten kanssakäymisessä tai organisaation sisällä vallitsevassa sanattomassa arvomaailmassa.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation piirteiden vaikutuksia innovaatioprojekteille. Lähteinä käytettiin sekä kirjallisuutta että yrityscasea. Tarkoituksena oli koota teoriapohjasta ja yritystapauksesta yhtenäinen paketti, jonka avulla nähdään, miten organisaation ominaisuudet vaikuttavat toteutettuihin innovaatioihin.

Kirjallisuudesta löydettiin paljon organisaation innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatiolla on mahdollista vaikuttaa suurimpaan osaan näistä ja organisaatioilla onkin haasteena löytää tapoja tukea innovatiivista toimintaa. Huomioiden pohjalta luotiin malli innovaatiokyvykkyyttä tukevien piirteiden tunnistamiseen. Malli koostuu kaaviosta, jonka avulla organisaatio pystyy paikantamaan ne haasteet, jotka voivat haitata sen innovaatiokyvykkyyttä. Mallia testattiin Yleisradio Oy:n yrityscasen avulla.

Ylen tapauksessa innovatiivista oli erityisesti uusi suunnitteluprosessi. Sillä oli tarve uudelle tuotteelle ja organisaation sisällä päätettiin kokeilla uutta tapaa suunnitella se. Projektin liikkeelle laittanut johtaja oli hyvin innovaatiomyönteinen ja osasi omalla esimerkillään ohjeistaa muodostettua suunnitteluryhmää innovatiiviseen ideointiin. Esisuunnitteluvaiheesta tehtiin avoin kutsu koko yhtiölle eikä ryhmää koottu perinteisellä tavalla. Ryhmässä oli mukana hyvin erilaisia toimijoita kuten tv-tuotannon osaajia, fysioterapeutteja ja insinöörejä. Suunnittelutapa sai paljon positiivista palautetta siihen osallistuneilta ja sen käytön toivotaan yleistyvän organisaatiossa muutoinkin.

Mallin avulla pystyttiin tunnistamaan Ylen organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Kaaviota pystyi käyttämään myös organisaatiota ulkopuolelta tutkiva henkilö ja saadut tulokset olivat todenmukaisia myös Ylen edustajan mielestä. Kaavion avulla saadaan kuitenkin tarkempia tuloksia, kun käyttäjä on organisaation aktiivinen jäsen. Ylen testatessa kaavion käyttöä koettiin se toimivaksi – kaavio on tarpeeksi kattava, mutta kuitenkin sopivan kevyt ja helppo käyttää.

## LÄHTEET

Allen, R.E. 2001. Nalle Puh ja johtamisen taito. 8. painos. Tanska, Werner Söderström Osakeyhtiö. 169 s.

Apilo, T., Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita 2330. Espoo. Otamedia Oy. 112 s.

Apilo, T., Taskinen, T., Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 260 s.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki, Talentum Media Oy. 298 s.

Ferguson, P.R., Ferguson, G.J. 2000. Organisations: a strategic perspective. Macmillan. 464 s.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere, Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 332 s.

Haverila, J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I., Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Tampere, Tammer-Paino Oy. 509 s.

Himberg, L., Jauhiainen, R. 2004. Suhteita – Minä, me ja muut. 1.-5. painos. Porvoo, WSOY. 209 s.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki, Talentum Media Oy. 392 s.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki, WSOY oppimateriaalit. 292 s.

Kohtamäki, M. 2005. Strateginen johtaminen & Kansainvälinen strateginen johtaminen. [verkkajulkaisu] [viitattu 30.3.2010] Saatavissa:

<[http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Strateginen\\_johtaminen\\_S2005\\_Kohtamaki.pdf](http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Strateginen_johtaminen_S2005_Kohtamaki.pdf)>

Lampikoski, K., Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Vantaa, WSOY. 371 s.

Leppälä, K. 2012. Tervanpoltosta innovaatiotalouteen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Avain. 395 s.

Litmanen, R., Markku, A. 2010. Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Kandidaatin tutkielma. 42 s.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki. Edita Prima Oy. 141 s.

Mullins, L.J. 2007. Management and organisational behaviour. 8. painos. FT Prentice Hall. 837 s.

Paalanen, A., Kujansivu, P., Parjanen, S. 2009. Measuring the effects of an innovation-focused intervention. In the Proceedings of the XX ISPIM Future of Innovation Conference in Vienna, 21. - 24.6.2009. [Sähköposti 15.3.2010]

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu, KY-Palvelu Oy. 223 s.

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki, Talentum Media Oy. 347 s.

Santalainen, T., Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Espoo, Weiling+Göös. 200 s.

Solatie, J., Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi – luovuus hyötykäyttöön. Helsinki, Talentum Media Oy. 288 s.

Ståhle, P., Sotarauta, M., Pöyhönen, A. 2004. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19: Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. 154 s.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 295 s.

Temmes, M. 1991. Julkinen johtaminen. Helsinki, Valtion painatuskeskus. 220 s.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2005. Managing innovation. 3. painos. John Wiley & Sons Ltd. 582 s.

Tidd, J., Bessant, J. 2009. Managing innovation, 4. painos. John Wiley & Sons Ltd. 622 s.

Vesterinen A., Elfvengren K. 2013. Companies' Innovativeness Influenced by Organizational Structures. 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Sep. 19-20, Brussels, Belgium.

Vilkko-Riihelä, A. 2003. Psyhyke – psykologian käsikirja. 1.-3. painos. Porvoo, WSOY. 758 s.

Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun Yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Väitöstutkimus. 166 s.

Yle. [www-sivut]. [viitattu 25.6.2012]. Saatavissa: < <http://yle.fi/yleisradio/>>

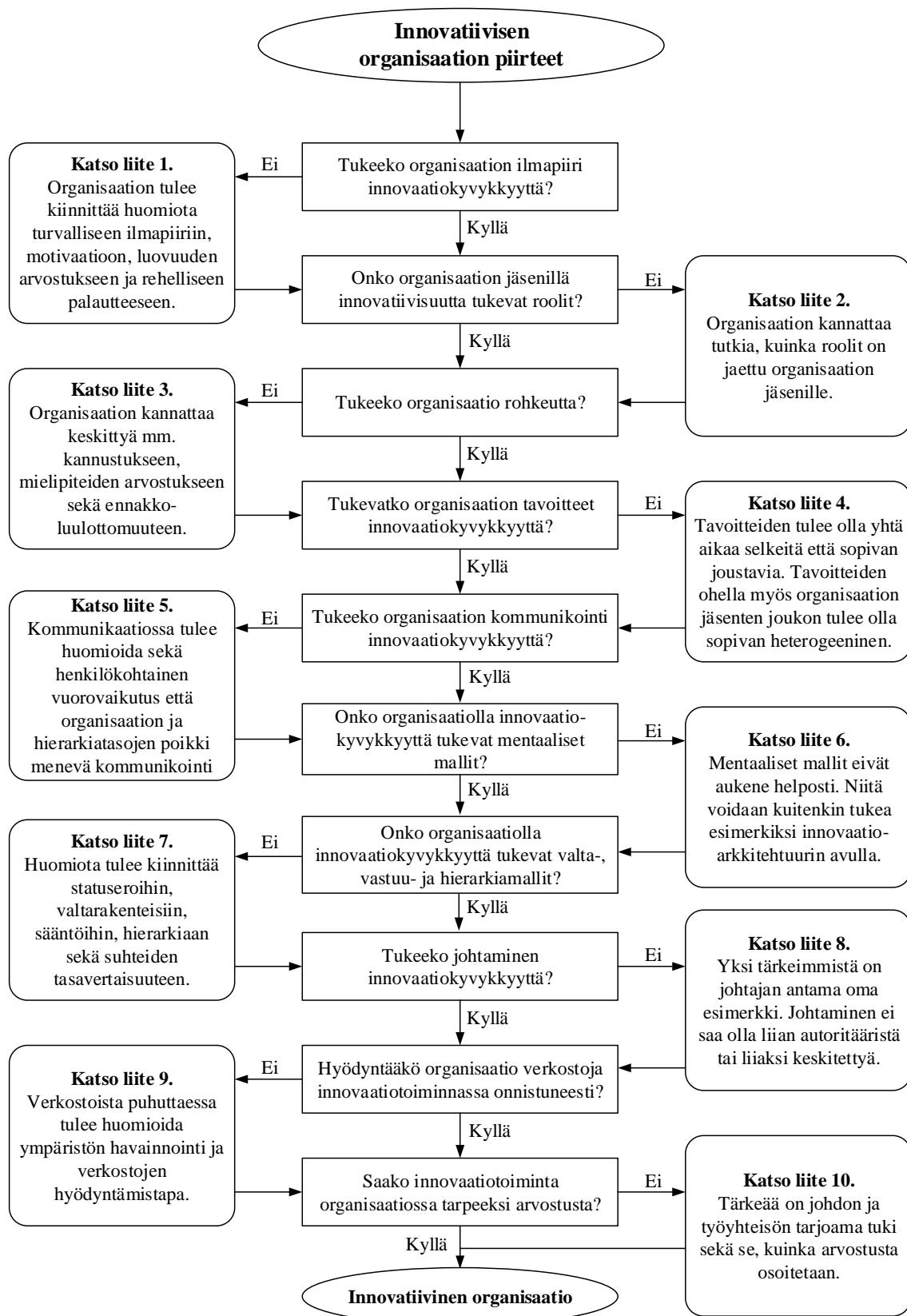
### **Haastattelut:**

Yle, 7 haastattelua aikavälillä 14.12.2010 – 4.5.2011



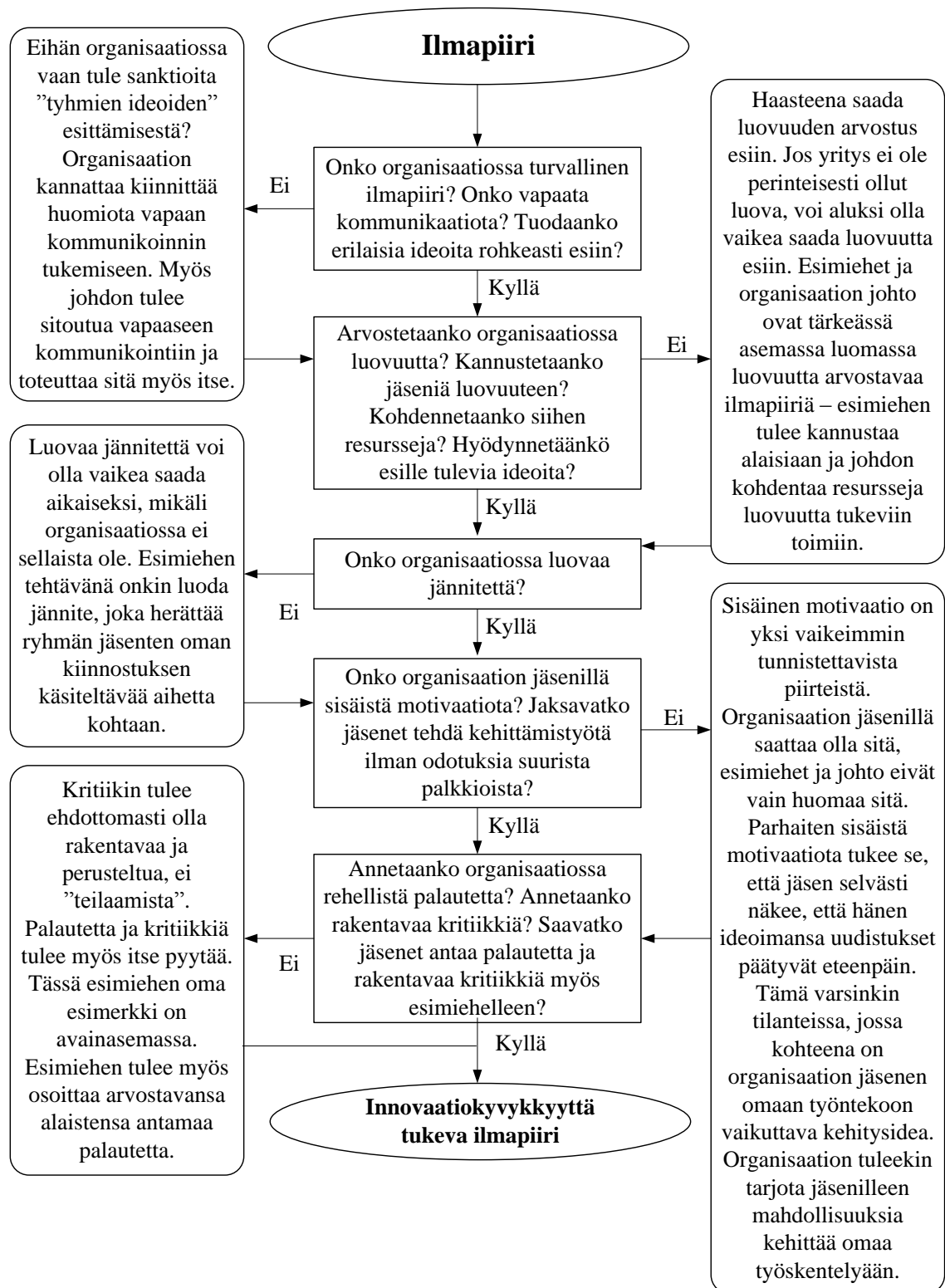
# LIITTEET

Liitteet ovat alla olevan kaavion mukaisessa järjestyksessä.

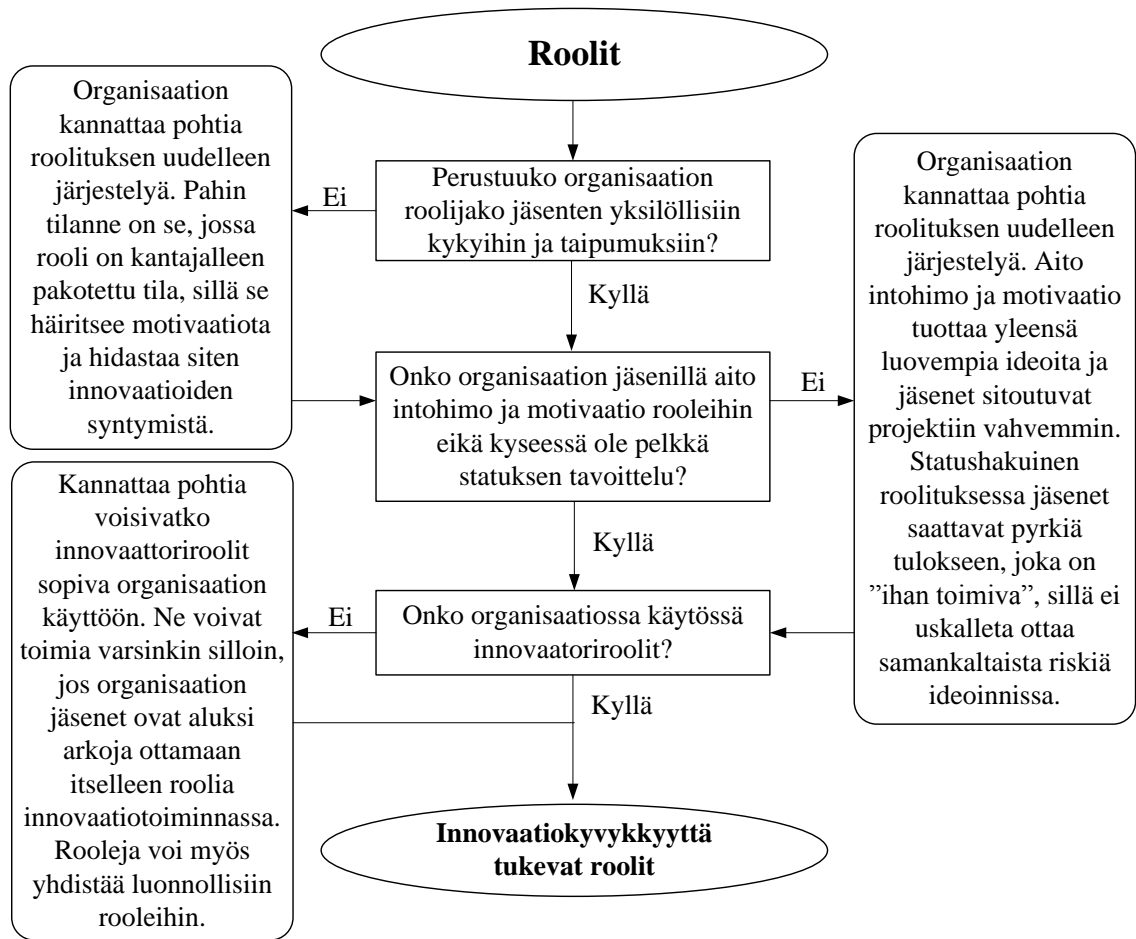


**Kuva 9** Kaavio ongelmakohtien paikallistamiseen

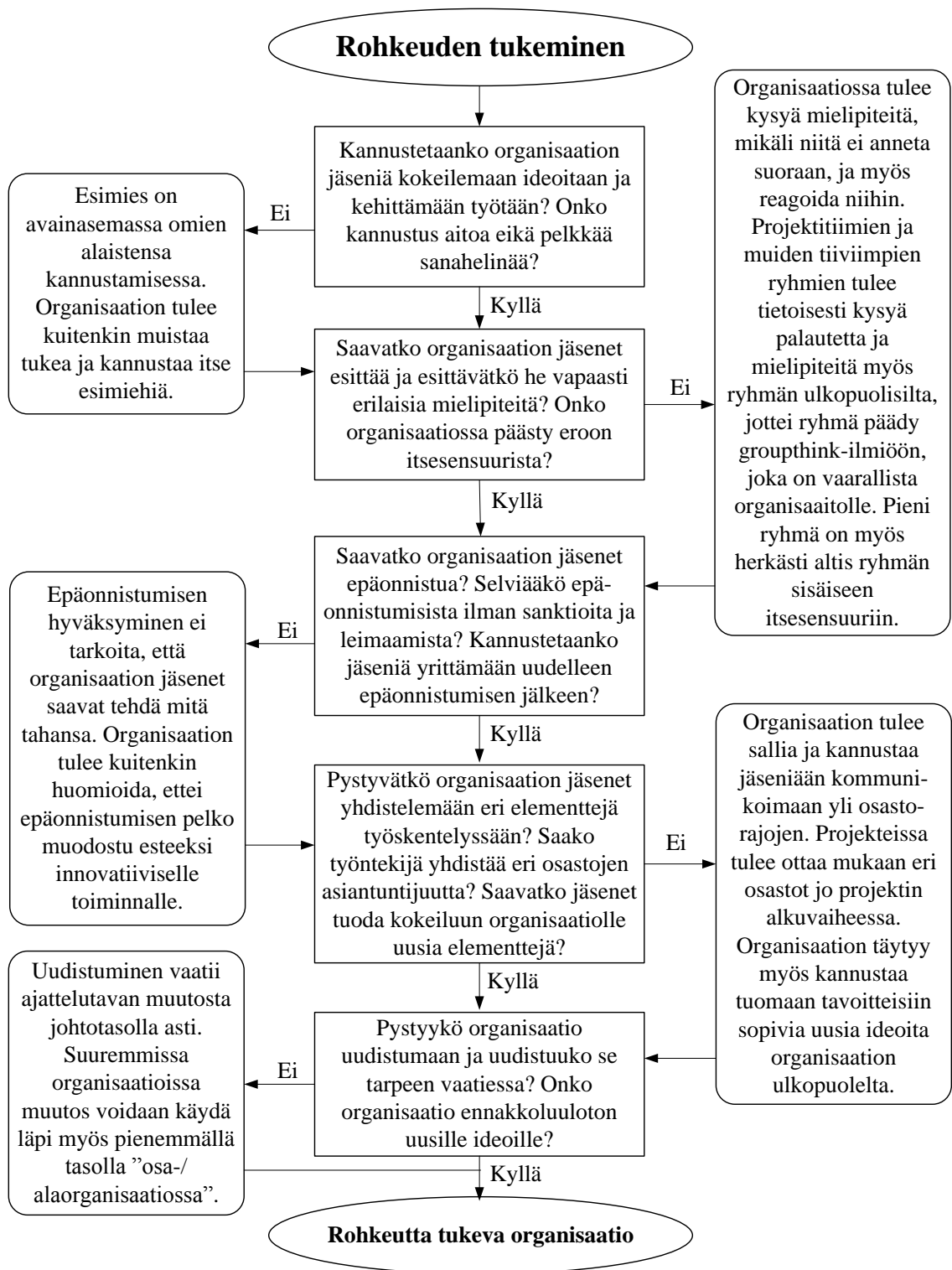
# LIITE 1



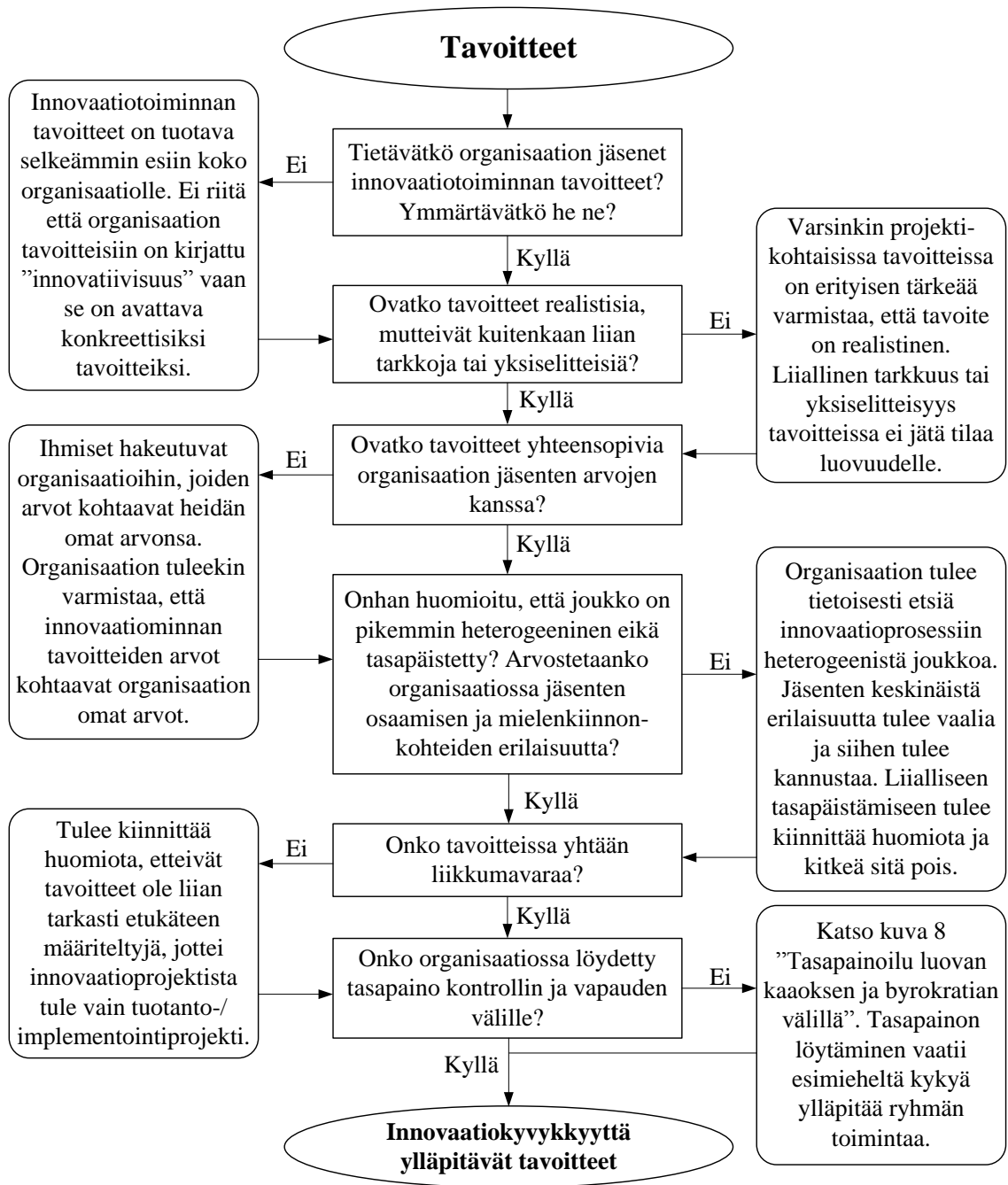
## LIITE 2



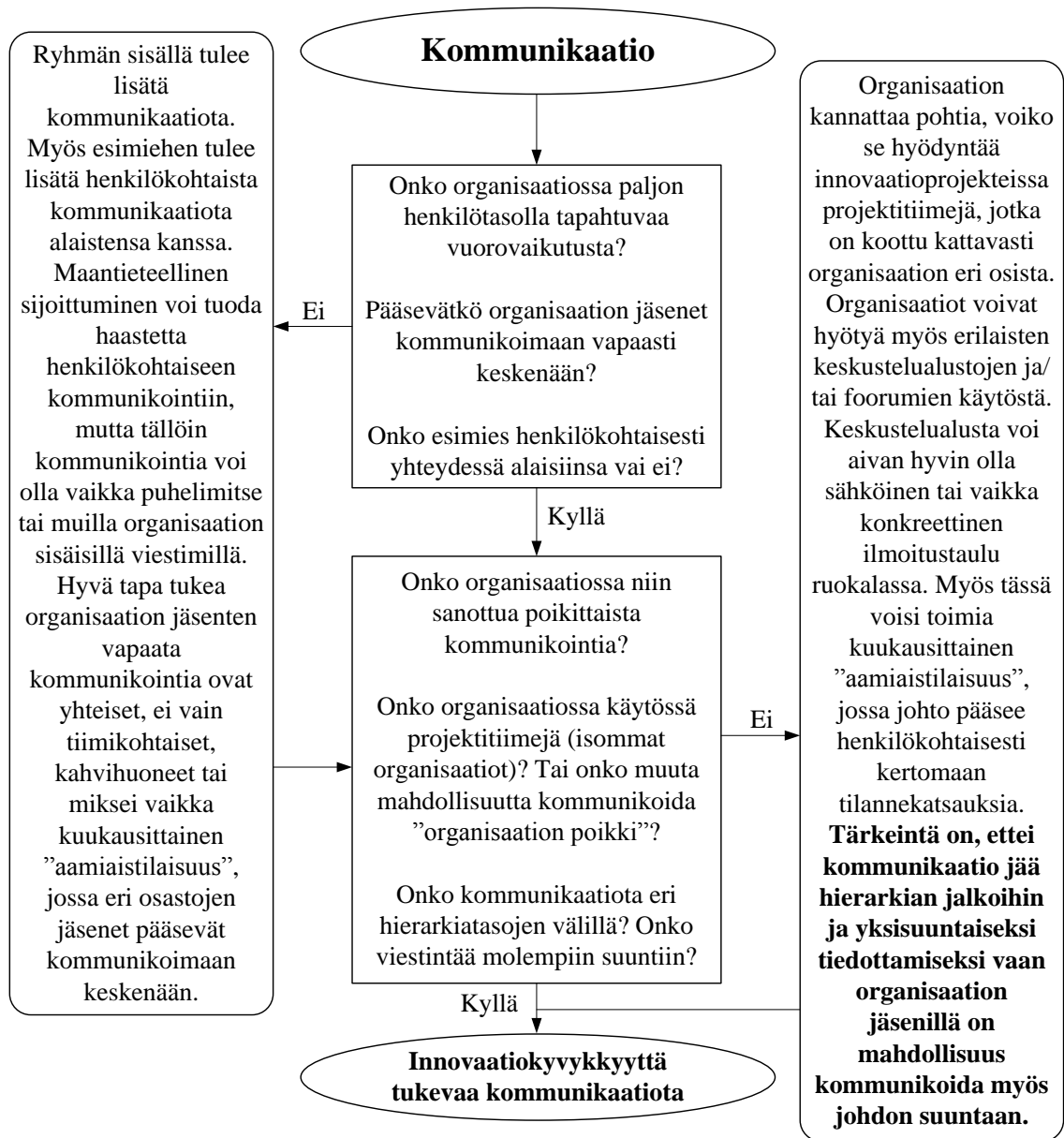
# LIITE 3



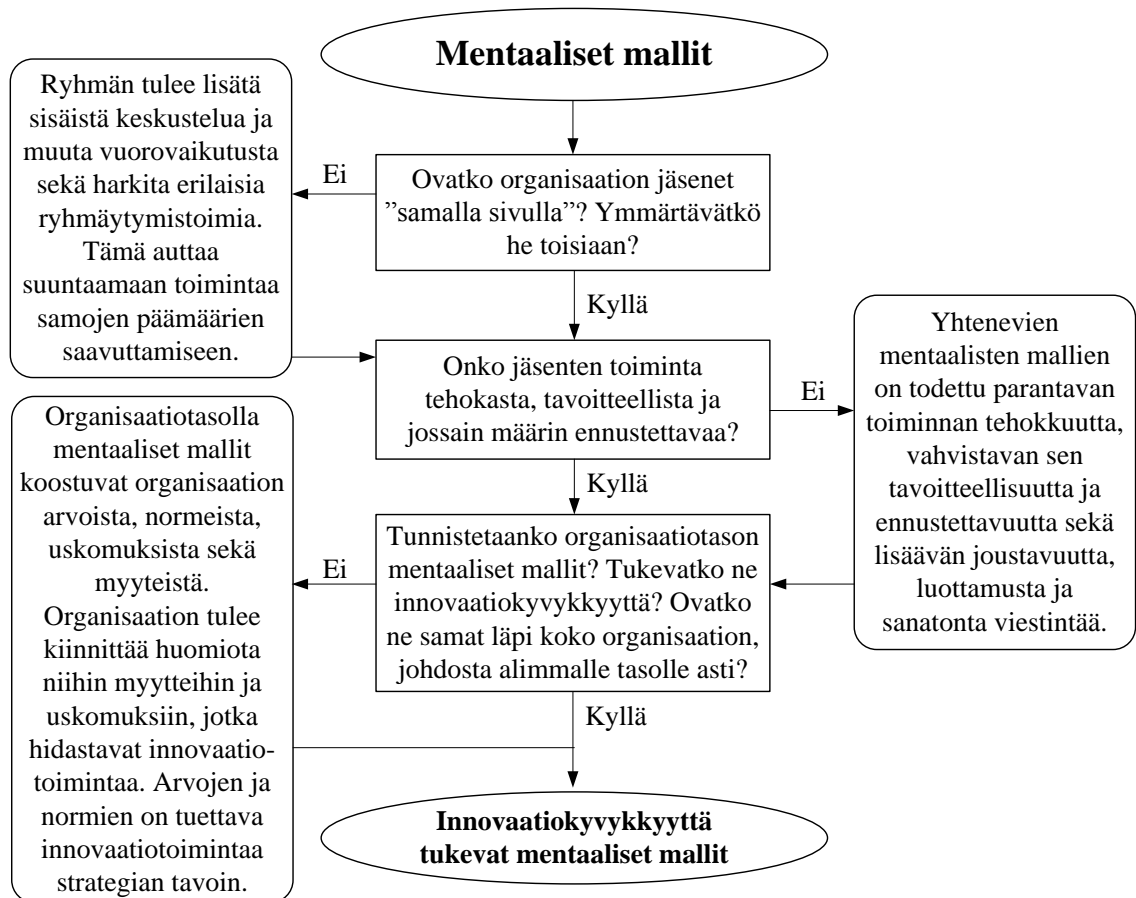
# LIITE 4



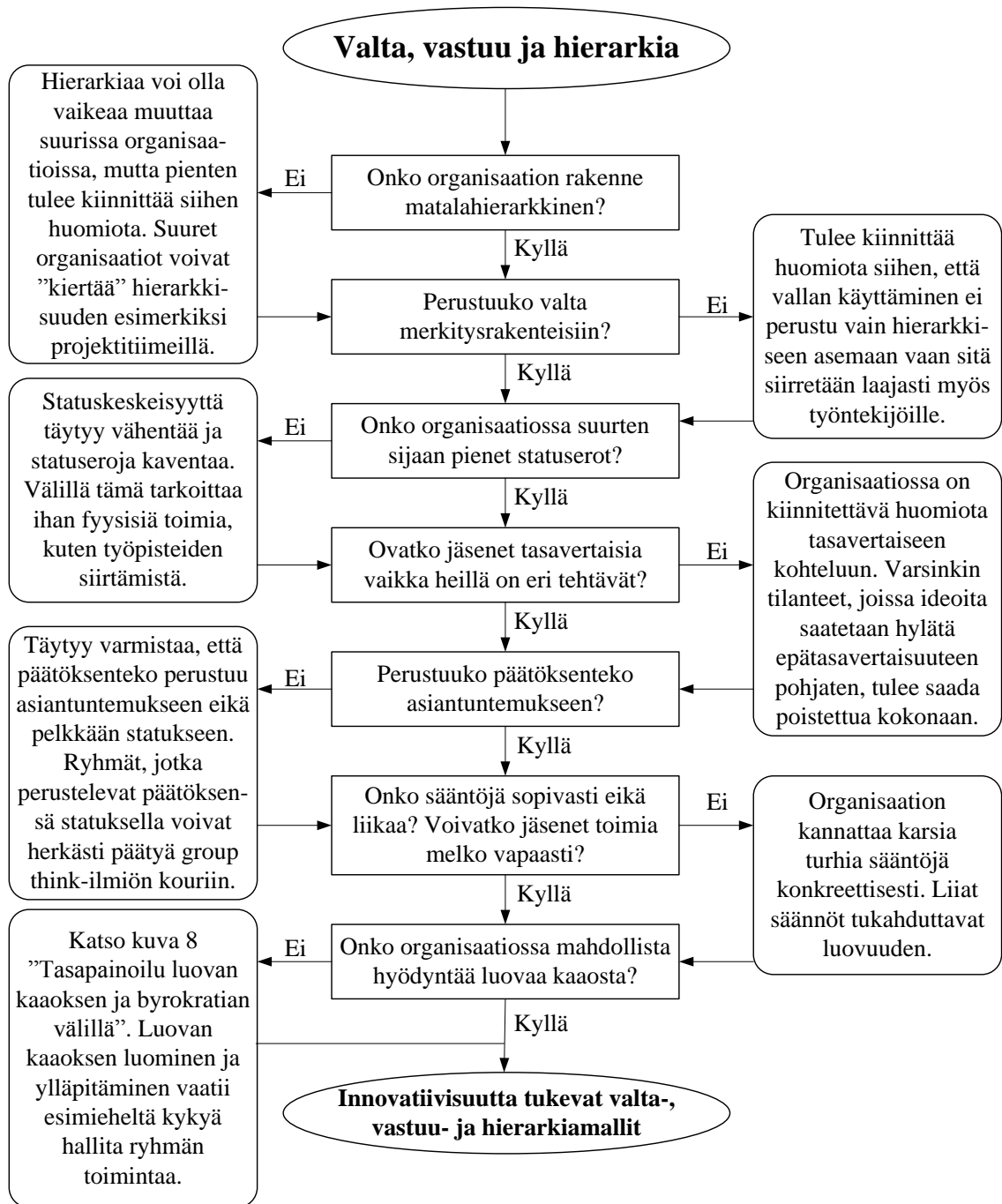
## LIITE 5



## LIITE 6

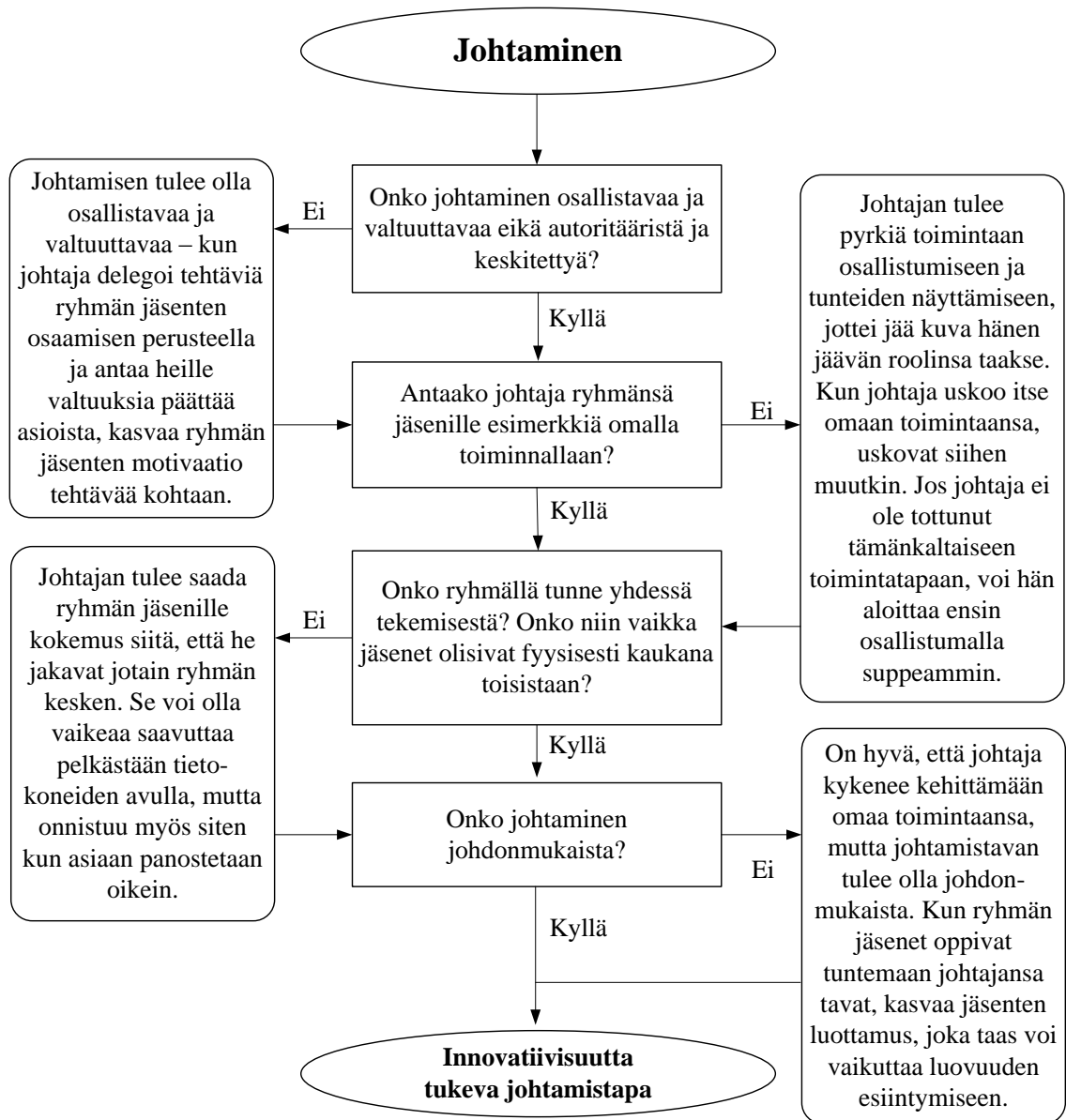


# LIITE 7

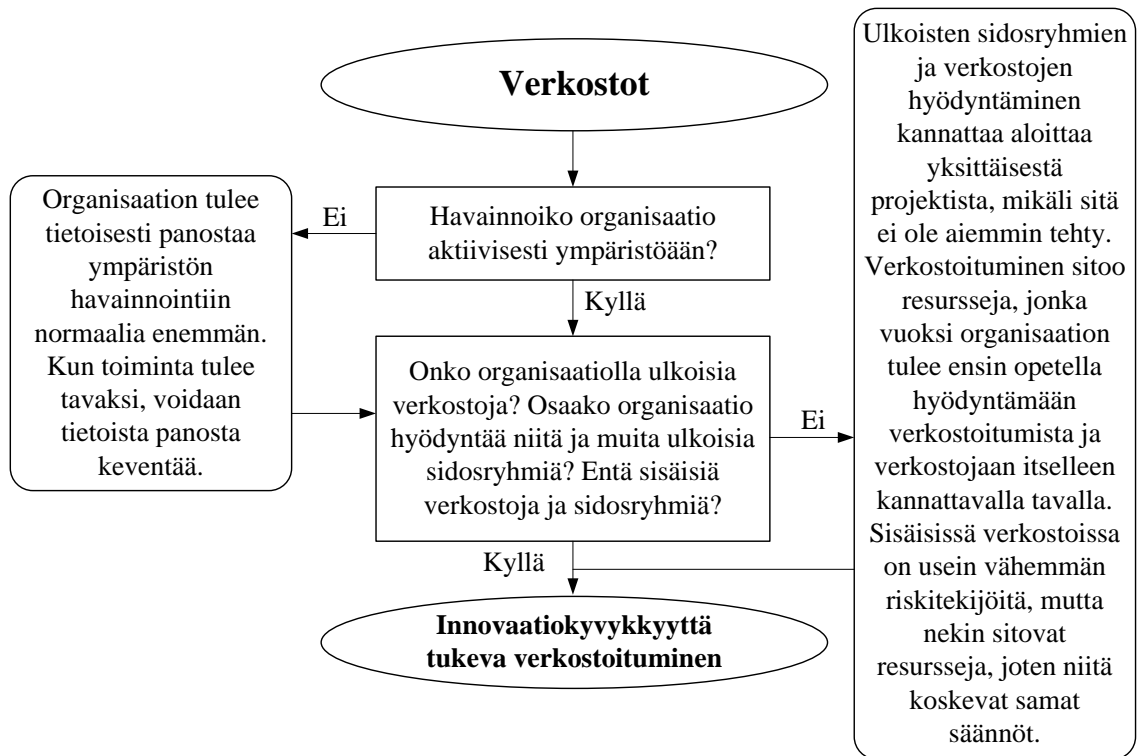




# LIITE 8



## LIITE 9



## LIITE 10

