



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Juho-Pekko Artturi Oja**

**INNOVATIIVISEN ORGANISAATION SEKÄ JOHTAJAN OMINAISUUDET –  
MISTÄ INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO RAKENTUU JA KUINKA SITÄ  
JOHDETAAN**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

10 / 2017

Yksikkö Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen			
Tekijä Pekko Oja		Työn valvoja Pia Hurmelinna-Laukkanen	
Työn nimi Innovatiivisen organisaation sekä johtajan ominaisuudet – Mistä innovatiivinen organisaatio rakentuu ja kuinka sitä johdetaan			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu	Aika Lokakuu 2017	Sivumäärä 69
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella innovatiivisen organisaation peruseriaatteita sekä innovatiivisen johtajan ominaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asioita, joista innovatiivinen organisaatio koostuu ja mitä yhteisiä piirteitä nopeasti muuttuvilla ja innovaatioita tuottavilla organisaatioilla on sekä tutkia innovatiivisia johtajia ja heidän peruseriaatteitaan. Tutkimuksen tarkoituksena on kiteyttää nämä muuttujat yhteen ja tuottaa erityisesti liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä siitä, kuinka innovatiivista organisaatiota tulisi hallita ja kehittää. Pienenä osana tutkimusta, tuotettiin myös vertailua Suomen ja Australian innovaatiokulttuurien välillä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää kirjallisuuskatsauksen teoria empiirisen osion haastateltavien vastauksiin. Halutaan selvittää, kuinka henkilöt näkevät innovatiivisen organisaation ja mitä ominaisuuksia haastateltavat listaavat innovatiivisen johtajan puolesta.</p> <p>Tutkimuksen alussa paneudutaan teoriaan kirjallisuuskatsauksessa, joka tukee empiirisen osion teoreettisena pohjana. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavaksi valittiin kaksi henkilöä tutkimusmaailmasta ja kaksi yritysmaailmasta. Kaikki haastateltavat ovat olleet tekemisissä innovaatioiden parissa yli 30 vuotta. Haastatteluiden pohjalta löydettiin selkeä yhteys kirjallisuuskatsauksen teoriaan. Tutkimustuloksissa löydettiin innovatiivisen organisaation peruspilarit sekä innovatiivisen johtajan ominaisuuksia, joita jokainen tarvitsee. Sekä haastatteluiden että teorian mukaan innovatiivisen organisaation tulee vaalia avoimuutta sekä yhteistä tavoitetta. Tässä tulosten pohjalta johtajalla on suuri merkitys kulttuurin luomisessa sekä esimerkiksi johtamisessa. Jos organisaatiota ei suunnitella siten, että innovaatioita halutaan tuottaa, ei innovaatioita synny yhtä tehokkaasti, kuin organisaatioissa, jossa on halu innovoida, avoin kommunikaatio, avainhenkilöitä sekä oikeanlainen yritys rakenne. Johtaminen ja kulttuuri kulkevat käsi kädessä, jossa johtaja itse määrää mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä.</p> <p>Avainhenkilöt ovat organisaatioissa niitä henkilöitä, jotka mahdollistavat innovaatiot. Kaikki työ lähtee liikkeelle ihmisistä, jotka luovat organisaation. Nämä avainhenkilöt ovat neroja, jotka saavat asioita aikaan. Jaettu visio, jonka tiimi luo yhteisen maalin saavuttamiseksi, on osa tehokasta tiimityöskentelyä. Tämä yhdistettynä oikeanlaiseen yritys rakenteeseen ja haluun innovoida, johon lisätään oikeanlaista johtamistyyllillä saa aikaan innovatiivisen organisaation.</p> <p>Innovatiivisuus on ajankohtainen aihe nyky maailmassa ja Suomen talouskasvu on perustunut IT-alan innovaatioihin, jotka ruokkivat metsä- ja paperiteollisuutta. Oulu on yksi maailman älykkäimmistä yhteisöistä ja alueella panostetaan innovaatioihin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Valtiolla on innovaatioiden tuottamisessa oma osansa, ja haastatteluiden perusteella asiat ovat Suomessa paremmin kuin Australiassa. Suomi on sopivan pieni maa, jossa yhdessä tekemisen tulokset näkyvät nopeammin.</p> <p>Innovatiivisuutta ja innovaatioita syntyy, kun niitä halutaan tehdä. Toisaalta, joskus innovaatiot syntyvät vahingossa, mutta oikeanlaiset ratkaisut tuottavat organisaatioita, jotka kykenevät tuottamaan enemmän innovaatioita kuin muut.</p>			
Avainsanat Innovatiivisuus, Innovaatio, Johtaminen, Organisaatio, Kulttuuri, Innovaatiopolitiikka			

# SISÄLLYS

Kuviot ja Taulukot

<b>SISÄLLYS .....</b>	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Johdatus aiheeseen .....	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma .....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	8
1.4 Tutkimuksen metodologia .....	9
1.5 Tutkimuksen kulku .....	10
<b>2 INNOVAATIO JA INNOVATIIVISUUS .....</b>	<b>11</b>
2.1 Innovaatiot .....	11
2.2 Luovuus ja innovatiivisuus .....	13
2.3 Amabilen luovuusteoria .....	14
2.4 Innovaatioiden omaksuminen – Innovaatioiden diffuusio .....	15
<b>3 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Innovatiivisuus organisaatiossa .....	18
3.2 Jaettu visio, johtajuus ja tahto innovoida .....	19
3.3 Asianmukainen yritys rakenne .....	21
3.4 Avainhenkilöt .....	24
3.5 Tehokas tiimityöskentely .....	25
3.6 Osallistava innovointi .....	27
3.7 Luova työympäristö .....	28
<b>4 INNOVATIIVINEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>31</b>
4.1 Innovaatioiden johtaminen .....	31
4.2 Johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen organisaatiossa .....	32
4.3 Jokainen johtajia tarvitsee seuraajia .....	34
4.4 Hallitseva ja johtava johtaminen innovatiivisessa organisaatiossa .....	35
<b>5 INNOVATIIVISEN ORGANISAATION RAKENTAMINEN .....</b>	<b>37</b>
5.1 Innovatiivisen organisaation luominen .....	37
<b>6 EMPIIRINEN TUTKIMUS .....</b>	<b>40</b>

6.1	<b>Laadullinen tutkimus</b> .....	<b>40</b>
6.2	<b>Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu</b> .....	<b>41</b>
6.3	<b>Tutkimusaineiston keruu</b> .....	<b>41</b>
6.4	<b>Aineiston analyysi</b> .....	<b>43</b>
6.5	<b>Haastateltavien valinta</b> .....	<b>43</b>
7	<b>HAASTATTELU AINEISTON ANALYYSI JA TULOSTEN TARKASTELU</b> .....	<b>45</b>
7.1	<b>Termien määrittelyminen ja ymmärtäminen</b> .....	<b>45</b>
	7.1.1 Innovaatio ja innovatiivisuus .....	45
	7.1.2 Mitä on johtaminen? .....	46
7.2	<b>Haastateltavien henkilökohtainen innovatiivisuus</b> .....	<b>47</b>
	7.2.1 Millä tavalla innovatiivisuus näkyy sinussa?.....	47
	7.2.2 Mitkä asiat vaikuttavat henkilökohtaiseen innovatiivisuuteesi?.....	48
7.3	<b>Innovatiivisen organisaation ominaisuudet</b> .....	<b>49</b>
	7.3.1 Innovatiivisen organisaation tunnuspiirteet .....	49
	7.3.2 Miten organisaation innovatiivisuutta kehitetään? .....	49
	7.3.3 Miten konkreettisesti lisätä innovaatioiden syntymistä? .....	50
7.4	<b>Innovatiivisen johtajuuden periaatteita</b> .....	<b>51</b>
	7.4.1 Millaisia ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla tulisi olla?.....	51
	7.4.2 Mitä ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla ei saa olla?.....	52
	7.4.3 Onko johtajuus synnynnäistä vai voiko sen oppia? .....	53
7.5	<b>Henkilökohtainen innovatiivisuus – avainhenkilöt</b> .....	<b>54</b>
	7.5.1 Minkälainen henkilö on innovatiivinen? .....	54
	7.5.2 Onko innovatiivisuus syntyperäistä vai voiko sitä oppia? .....	55
7.6	<b>Innovatiivisuus ja sen kehittäminen valtion tekemisen kautta</b> .....	<b>56</b>
	7.6.1 Miten valtion tulisi lisätä innovaatioiden syntymistä Suomessa? ..	56
	7.6.2 Miten valtion tulisi lisätä innovaatioiden syntymistä Australiassa?56	
	7.6.3 Onko Suomi innovatiivinen maa?.....	57
	7.6.4 Onko Australia innovatiivinen maa? .....	57
	7.6.5 Miten Suomi voi olla innovatiivisempi?.....	58
	7.6.6 Miten Australia voi olla innovatiivisempi?.....	58
8	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>60</b>
8.1	<b>Teoreettiset johtopäätökset</b> .....	<b>60</b>
8.2	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset</b> .....	<b>63</b>

<b>8.3 Validiteetti ja reliabiliteetti .....</b>	<b>64</b>
<b>8.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia.....</b>	<b>65</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>66</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Luovuusvyöhyke (Amabile 1997) .....	14
Kuvio 2. Viiden tason innovaation päätösprosessi (Rogers, 2010).....	16
Kuvio 3. Rafferty ja Griffin (2004) teoria. ....	20
Kuvio 4. Yksinkertainen rakenne (Mintzberg H. 1980).....	21
Kuvio 5. Kone byrokratia (Mintzberg H. 1980).....	22
Kuvio 6. Professionaalinen byrokratia. (Mintzberg H. 1980).....	22
Kuvio 7. Divisionaalinen rakenne (Mintzberg H. 1980).....	23
Kuvio 8. Epämuodollinen (adhocracy) rakenne (Mintzberg H. 1980).....	23
Kuvio 9. Innovatiivisen organisaation tunnusmerkit (West ja Anderson 1996)...	26
Kuvio 10. Viisiportainen osallistava innovointi malli. (Tidd ja Bessant 2009)....	27
Kuvio 11. Työilmapiirin vaikutus organisaatiossa. (Ekvall G.1990).....	28
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1. Haastateltavien kategorisointi.....	41

# 1 JOHDANTO

Johdanto luvussa perehdytään tutkimuksen aiheeseen ja avataan sen tarkoituksellisuutta sekä merkitystä. Johdannossa tuodaan esille käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan lyhyesti tutkimuksen rakenteesta ja kulusta.

## 1.1 Johdatus aiheeseen

90-luvun puolivälissä alkanut nopea teknologiaan painottunut talouskasvu Suomessa, oli pääosin tietotekniikan innovaatioiden ansiota. Keskeisenä ajurina tässä oli Nokia, jonka menestys hyödytti myös metsä-, metalli- ja viestintäteollisuutta sekä koko Suomen talouskasvua. Ihmiset käsittelevät uusia innovaatioita joka päivä, usein huomaamattaan ja esineiden internet tulee osaksi yhteiskuntaa yhä enemmän. Xia (2012) kertoo esineiden internetistä, joka tulee hänen mukaansa mullistamaan yhteiskuntaa, kun jokainen laite yhdistetään verkkoon muodostaen kommunikaatiolla toimivan verkoston. Tänä päivän ihmiset muokkaavat maailmaa luomalla uutta. Luova johtajuus ja innovatiiviset organisaatiot ovat tämän muutoksen ajuri maailmassa.

Nykyään innovatiivisuus ja innovaatiot ovat suuressa roolissa yritysmaailmassa. Innovaatioita ei kuitenkaan synny itsestään, vaan organisaation kulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden innovatiivisuuteen. Innovaatioilla voidaan saada huomattavaa kilpailuetua ja kehittää yritystä eteenpäin. Amabilen (1988) mukaan yritykselle on tärkeää tietää, mistä luovuusvyöhyke koostuu. Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin Amabilen luovuusteoriaan. Ihmiset omaksuvat innovaatioita eri tavalla, ja yritysten tuleekin ymmärtää kuinka ihmiset ottavat innovaatiot omakseen. Rogersin (2010) teoriaan innovaatioiden omaksumisesta perehdytään osana tutkimusta.

Keksintö, idea, innovaatio ja innovatiivisuus omaavat kaikki oman merkityksensä ja tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää näiden termien erot. Tutkimuksen ymmärtämisen kannalta on tärkeää määritellä termit, jotta lukija ymmärtää lukemansa. Termien avaamisessa on käytetty useita valideja lähteitä, jotta ymmärretään niiden merkitys.

Innovatiivisen organisaation luominen on Tiddin ja Bessantien (2009) mukaan välttämätöntä, kun halutaan tuottaa innovaatioita. Luvussa neljä tutkitaan tarkemmin, kuinka monet innovaatiot syntyvät vahingossa, mutta yleensä ne ovat toivottuja ja järjestelmällisesti suunniteltuja.

Deschampsin (2005) mukaan innovatiiviset johtajat ovat karismaattisia ja vahvoja persoonia, jotka ovat luovia henkilöitä. Luvussa neljä käsitellään monen eri lähteiden avulla, minkälainen henkilö on innovatiivinen johtaja ja kuinka innovatiivista organisaatiota johdetaan, jotta innovaatioita olisi mahdollista syntyä (Oja, 2014).

Suomelle innovaatioiden tuottaminen on todella tärkeää, ja teknologiaajan Nokian perintö on edelleen olemassa. Duttan (2016) globaalissa innovaatio indexin tutkimuksessa, Suomi sijoittui viidenneksi Sveitsin, Ruotsin, Ison-Britannian ja Yhdysvaltojen jälkeen. Suomi on sijoittunut vuosittain korkealle, joka todistaa, että Suomessa innovaatioihin panostetaan ja se on tulevaisuudessakin ajankohtainen aihe (Oja, 2014).

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä, mitkä tekijät luovat innovatiivisen organisaation ja kuinka innovatiivista organisaatiota johdetaan. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan innovatiiviseen organisaatioon sekä johtamiseen ja määritellään aihetta käsittelevät termit, kuten innovaatio ja innovatiivisuus. Perehdytään tarkemmin innovatiivisuuden teorioihin sekä kuinka innovaatioita omaksutaan. Tutkimuksen tarkoitus on koota yhteen erilaisia näkökulmia ja teorioita, jotka vaikuttavat ilmiöön ja samalla tuottaa liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Empiirisellä tutkimuksella haetaan vastauksia teorioihin ja peilaamalla niitä haastattelijoiden vastauksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on koota yhteen erilaiset teoriat ja päätelmät käyttäen useita valideja ja relevantteja lähteitä, jotta tutkimuksen tulos olisi erityisesti liikkeenjohdollisesti käyttökelpoista. Innovaatioita on tutkittu laajasti ympäri maailman ja ne ovat ajankohtainen aihe, erityisesti Oulun alueella. Jotta yhteiskunta voi kehittyä ja vastata tulevaisuuden haasteisiin, innovaatiot ovat välttämättömiä.

Tutkimuksen tavoite on tuottaa ymmärrettävä ja selkeä kuvaus siitä minkälainen organisaatio sekä minkälainen johtaja on innovatiivinen. Tutkimuksen aiheesta on tarjolla runsaasti tietoa, jota on käytetty valikoiden, tuottaen tiiviin ja ymmärrettävän tutkimuksen innovatiivisuudesta.

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia kyseiseen aiheeseen käyttämällä seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Mitkä ovat innovatiivisen organisaation yhteiset tekijät?
- Miten innovaatioita voi tuottaa enemmän organisaatiossa?
- Minkälainen johtaja on innovatiivinen?
- Kuinka johtaja voi edistää organisaation innovatiivisuutta ja innovaatioiden syntymistä?
- Mitä eroavaisuuksia haastatteluiden perusteella on Suomen ja Australian innovatiivisuudessa?

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastataan käyttäen hyväksi alaan liittyvää kirjallisuutta sekä haastatteluiden tuottamaa dataa.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus on toteutettu jatkona kandidaatin tutkielmaani aiheesta ”Innovatiivinen organisaatio sekä johtaminen”. Tutkimuksen teorian on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on hyödynnetty laajasti alaan liittyvää kirjallisuutta artikkeleiden ja kirjojen muodossa. Empiirisen osan tavoitteena on tutkia haastatteluiden pohjalta innovaatioiden parissa työskennelleiden henkilöiden vastauksien pohjalta, minkälainen organisaatio on innovatiivinen ja kuinka innovatiivinen johtaja toimii. Tavoitteena on yhdistää haastatteluiden ja teorian eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä toisiinsa ja tehdä niistä lopulta johtopäätökset. Empiirisen tutkimuksen haastattelukysymykset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen sekä haastatteluiden väliseen vuoropuheluun.



Tutkimuksen aikana käytiin läpi useita artikkeleita ja teorioita aiheeseen liittyen käyttäen hyväksi Oulun yliopiston tarjoamia tietokantoja ja Oulun yliopiston kirjaston palveluita. Lisäksi käytin hyväkseni vaihto-opiskelun tarjoamaa mahdollisuutta käyttää University of Canberran tietokantoja. Kirjallisuus alalta oli laajaa ja tutkimuksen aikana onkin suoritettu tarkkaa rajausta lähteistä. Pääasiallisena lähteenä käytettiin Tiddin ja Bessantien (2009) kirjaa: ”*Managing Innovations: Integrating Technological, Market and Organizational Change*”, joka on universaalissa käytössä monissa yliopistoissa. Sovelletut teoriat ovat suosittuja teorioita alan tutkimuksissa. Vanhimmat teoriat ovat 1980-luvulta aina 2010-luvulle saakka. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty käyttämään mahdollisimman uusia teorioita aiheeseen liittyen. Haastatteluista kaksi on tehty Australiassa ja kaksi Suomessa. Tutkimuksessa empiirisessä osiossa esitetään myös kappale, jossa verrataan Australian ja Suomen innovaatiokulttuureita.

#### **1.4 Tutkimuksen metodologia**

Aiheeseen sopivana tutkimusmenetelmänä valitsin laadullisen tutkimuksen, sillä sen avulla pystytään määrällisen mittaamisen sijaan selittämään todellisia piirteitä innovatiivisuudesta mahdollisimman selkeästi innovatiivisuuden alkuperäisessä muodossa (Räsänen, 2005). Lyhyesti sanottu laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa yritetään ymmärtää, selittää, tulkita ja kuvata ilmiötä. Tavoite on siis ymmärtää ilmiöön liittyvät käytännöt ja merkitykset (Hirsjärvi, 1997). Osoitin kandidaatintutkimuksen jatkotutkimusehdotuksena laadullista tutkimusta.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritetaan haastatteluina, johon on haastateltu innovaatioiden asiantuntijoita. Empiirinen haastattelututkimus on yleinen käytäntö johtamisen tutkimuksissa, se on luonnollinen tapa sisäistää aiheen merkitys ja eri funktioiden näkökulmat aiheesta. Opinnäytteissä haastattelututkimus tarkoittaa usein haastatteluin kerättyä aineisto, jota peilataan tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen (Smith, 2007).

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa erityisesti liikkeenjohdollisia työkaluja johtajille, jotka pyrkivät luomaan innovatiivisen organisaation. Keskeiseen asemaan nousee ymmärrys innovatiivisen johtajan ominaisuuksista ja innovatiivisen organisaation

tunnuspiirteistä. Ymmärtäminen pyritään muodostamaan tutkimushaastatteluiden avulla ja vuoropuhelulla teorian kanssa. Metodivalintaa voidaan perustella sillä, että aihe on hajanainen ja vaikea mitata määrällisesti ja keskustelu on tärkeä tapa elementtien tulkinnessa ja hahmottamisessa. Innovaatioihin liittyvät käsitteet ovat usein lähellä toisiaan, mutta tarkoittaen eri merkitystä, jolloin keskustelun avulla muodostetut merkitykset ovat olennaisia termien ymmärtämisen kannalta (Oja, 2014).

Haastatteluilla on tarkoitus tarjota sellaista tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta aiheesta ja kysymykset ovat tarkkaan harkittuja, jotta ne on mahdollista peilata teoriaan (Hirsjärvi, 1997). Empiirisen tutkimuksen päätelmät verrataan teorian antamiin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin muodostaen kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tarkoitus on myös tuottaa uutta tietoa, mutta myös perustella jo olemassa olevaa tietämystä aiheesta.

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tutkimus on jaettu kahdeksaan lukuun. Kaksi ensimmäistä lukua antavat taustaa itse tutkimuksen aiheelle. Ensimmäisessä luvussa esitellään aihe ja tutkimus, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku. Toisessa luvussa siirrytään aiheeseen liittyvien termien määrittämiseen.

Kolmas ja neljäs luku käsittelevät erityisesti itse tutkimuksen aiheita eli innovatiivista organisaatiota ja johtamista. Molemmissa luvuissa käsitellään syvällisesti tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Viides luku on tukena tutkimuksen pääluville käsitellen innovatiivisen organisaation rakentamista, joka voidaan liittää niin lukuun kolme kuin lukuun neljä.

Kuudennessa luvussa syvennytään tutkimuksen empiiriseen osiaan ja kuvataan tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Seitsemäs luku avaa tutkimuksen haastatteluista joista kahdeksannessa luvussa päästään tekemään johtopäätökset ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi perehdytään tutkimuksen validiteettiin sekä reliabiliteettiin.

## 2 INNOVAATIO JA INNOVATIIVISUUS

Tässä luvussa käsitellään, mitä on *innovatiivisuus* ja mikä on *innovaatio*. Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä nämä termit. Lisäksi syvennyttään tarkemmin Amabilen (1988) luovuusteoriaan sekä innovaatioiden omaksumiseen.

### 2.1 Innovaatiot

Innovaatiosta on esitetty useita erilaisia teorioita ja määrittelyksiä. Sydänmaanlakka (2009) määrittelee innovaation omaperäiseksi ja uudeksi tuotteeksi, joka pyritään kaupallistamaan. Hänen mukaansa keksintöä voi silloin kutsua innovaatioksi, kun se on onnistuttu kaupallistamaan. Innovaatioita on aina ollut, ja sana muodostuukin latinan sanasta *in-novare* joka tarkoittaa tehdä uudeksi (Kauhanen, Kaivo-Oja & Hautamäki 2007).

Yrityksille ja yrittäjille innovaatiot ovat tärkeä keino erottautua kilpailijoista. Druckerin (1985) mukaan innovaatio on erityinen työkalu yrittäjille, jonka avulla he voivat hyödyntää muutoksen tuoman edun tai mahdollisuuden uutena tuotteena tai palveluna. Innovointi ja innovatiivisuus voidaan hänen mukaansa esittää myös tieteenalana, joka voidaan oppia ja sitä pystytään harjoittelemaan.

Innovaatiot luovat kehitystä taloudelle ja yhteiskunnalle kuten Hautamäki (2008) toteaa. Kestävällä innovoinnilla Hautamäki (2008) viittaa siihen, kestävä kehitys on osa uusien innovaatioiden kehittämistä. Se ei tarkoita pelkästään uusia tuotteita ja palveluita vaan myös jatkuvaa, osallistavaa, maailmanlaajuista innovointia ja innovatiivisia johtamismalleja. Innovatiivisen kulttuurin kehittäminen on tärkeää, sillä tulevat haasteet niin globaalisti kuin lokaalisti tulevat muodostamaan ongelmia maapallolle (Hautamäki 2008).

Keksintö, idea ja innovaatio sekoitetaan usein keskenään. Innovaatioiden johtamisessa on tärkeää, että erityisesti johtaja ymmärtää termien eron. Tällöin hän pystyy johtamaan innovaatioita (Tidd ja Bessant 2009). Tidd ja Bessant (2009) toteavat, että innovaatio on prosessi, jossa mahdollisuus työstetään uudeksi ideaksi ja

tämä innovaatio ja idea muodostetaan tuotteeksi tai palveluksi. Seuraavassa muutamia lainauksia siitä, kuinka tutkijat näkevät innovaatiot:

*”Innovaatio on uusien ideoiden hyödyntämistä.”*

Innovation Unit, UK Department of Trade and Industry

*”Innovaatio on erityinen työkalu yrittäjille, jota he kykenevät hyödyntämään mahdollisuutena tuottaa uudenlaisia tuotteita tai palveluita. Innovaatioita on mahdollisuus oppia ja harjoittaa.”*

Peter Drucker (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row New York.

*”Yritykset saavuttavat etulyöntiaseman markkinoilla innovaatioiden avulla. Tällaiset yritykset lähestyvät innovaatioita laajasta näkökulmasta teknologian ja uusien tapojen avulla.”*

Michael Porter (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.

Kaikki lainaukset kirjasta Tidd ja Bessant (2009).

Tiddin ja Bessant (2009) mukaan innovaatioilla on olemassa neljä erilaista ulottuvuutta. Toisin sanoen on neljä erilaista innovaatiomuotoa: tuote/palvelu-, prosessi-, asema/sijainti- ja paradigma innovaatio. Tuote/palvelu-innovaatio on tavallisin innovaatiomuoto, siinä muodostetaan uusi tuote/palvelu, jonka organisaatio tarjoaa. Prosessi-innovaatio muuttaa toimintatapaa, eli innovaatio tuotteen/palvelun tuottamisessa tai toimittamisessa. Asema/sijainti-innovaatiossa muutokset tapahtuvat siinä yhteydessä, jossa tuote/palvelu otetaan käyttöön. Paradigmainnovaatio on ajattelutavan muutos, eli innovaation taustalla on mentaalimalleja, jotka ohjaavat innovaation syntymiseen (Oja, 2014).

## 2.2 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuus ja innovatiivisuus voidaan määritellä siten, että mikä tahansa uusien ideoiden tai metodien luominen on luovuutta, oli kyseessä sitten tuote, palvelu, prosessi tai menettelytapa (Moussa 2014). Innovatiivinen ja luova henkilö – avainhenkilö - voi tuottaa yritykselle mahdollisuuksia, joista luodaan kilpailuetua. Tällaiset henkilöt ovat elintärkeitä luoville yritykselle, jotka tuottavat uusia innovaatioita (Scott ja Bruce 1994). Luovuutta on käsitetty seuraavasti: Tehdä jotain ensimmäisenä ensimmäistä kertaa tai tuottaa uutta tietotaitoa (Woodman, Sawyer ja Griffin, 1993: 293) (Scott ja Bruce 1994).

Amabile (1997) kertoo, että tutkijat keskittyivät vuosikymmeniä siihen, että vain tietynlaiset ihmiset ovat luovia, ja keskittyivät kysymyksiin: millaisia ovat luovat ihmiset ja miten he eroavat muista? Tällainen tutkimus Amabilen mielestä tuotti vääränlaista dataa. Se ei tarjonnut tietoa niille, jotka halusivat olla luovia. Amabilen (1988) tuottama teoria – The Componential Theory of Creativity – olettaa, että kaikki normaalin älykkyyden omaavat ihmiset pystyvät tuottamaan ainakin kohtalaista luovaa työtä heille mielenkiintoisella toimialalla, kun työympäristö on motivoiva. Amabilen teoriaan on perehdytty luvussa 2.3 (Oja, 2014).

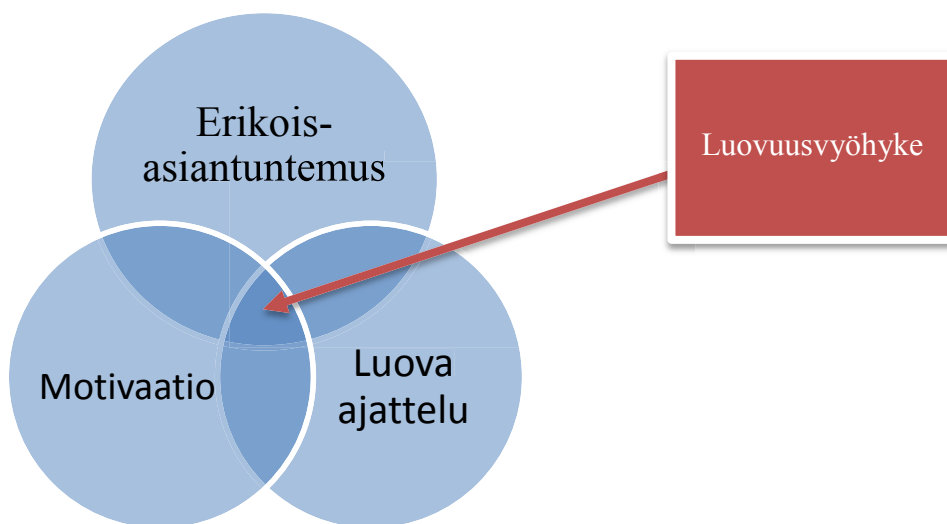
Uusi idea voi syntyä organisaation ulko- tai sisäpuolelta. Yleensä idea syntyy ongelmanratkaisu tilanteessa, joko täysin uudella idealla tai muokkaamalla vanhaa. Tämä on innovaation ensimmäinen vaihe. Toisessa vaiheessa tuotetaan uutta tietotaitoa tai ratkaisua ongelmaan. Henkilöt etsivät erilaisia mahdollisuuksia työstää innovaatiota esimerkiksi etsimällä rahoitusta hankkeelleen. Viimeisessä vaiheessa ideasta työstetään konkreettista materiaalia kuten tuote, palvelu tai tutkimus (Scott ja Bruce 1994). Scott ja Bruce (1994) muodostivat innovaatioprosessista monitasoisen prosessin, joka sisältää erilaisia aktiviteetteja ja vaatii erilaisia luovia yksilöitä jokaisella tasolla (Oja, 2014).

Luovuus ja innovatiivisuus tarkoittavat hyvin pitkälti samaa asiaa, mutta nykymaailmassa innovatiivisuus on muodostunut hallitsevammaksi termiksi. Koironen ja Pohjansaari (1994: 10) näkevät innovatiivisuuden olevan muodostuma yrittäjyydestä sekä luovuudesta. Se yhdistää nämä kaksi termiä kokonaisuudeksi.

Luovuus ei synnytä tuotetta tai palvelua, mutta yrittäjäyys ja luovuus synnyttävät. Tästä syntyy termi innovatiivisuus. Luovuus on enemmän yleismaailmallista ajattelua kuin tavoitteellista kehittämistä. Voidaankin siis todeta, että luovuus on innovatiivisuuden alakäsite.

### 2.3 Amabilen luovuusteoria

Teresa M. Amabile on tutkinut luovuutta 1980-luvulta alkaen. Hän on erityisesti halunnut saada selville, mistä luovuus syntyy ja kuinka ympäristö vaikuttaa siihen. Amabile (1998: 78) jakaa luovuuden kolmeen eri funktioon: erikoisasiantuntemukseen, luovaan ajattelukykyyn sekä motivaatioon. Erikoisasiantuntemus on teknistä ja tiedollista osaamista kyseisestä aiheesta. Luova ajattelukyky on tärkeää mielikuvituksen ja erityisesti ongelmaratkaisun kannalta. Amabile (1998: 78) näkee kuitenkin motivaation kaikkein tärkeimmäksi funktioksi. Sisäinen motivaatio kumpuaa tekemisen mielekkyydestä ja silloin ihminen saa aikaan asioita. Seuraavalla kuviolla Amabile haluaa havainnollistaa näiden kolmen funktion tarkoitusta (Oja, 2014).



**Kuvio 1. Luovuusvyöhyke (Amabile 1997)**

Erikoisasiantuntemus on Amabilen (1997) mukaan perusta luovuudelle. Hänen mukaansa se mahdollistaa tehokkaan ongelmaratkaisun sekä antaa mahdollisuuden työtehtävien luovaan suorittamiseen. Asiantuntemus käsittää tietotaidon, tekniset

taidot ja muut erityistaidot. Esimerkiksi tuotantotalouden erikoisasiantuntija omistaa luontaisen lahjakkuuden ja hän pystyy käsittelemään monimutkaisia ongelmia omalta erikoisalaltaan ja erityisesti keskittymään näihin ongelmiin. Hänen erikoistaitonsa on syntynyt opiskelun, työn, projektien ja oman kiinnostuksen kautta (Amabile 1997).

Amabilen (1997) mukaan erikoisasiantuntemus ei yksin riitä innovatiivisuuteen vaan se vaatii tuekseen luovaa ajattelua. Vaikka henkilön asiantuntemus ja tietotaito ovat korkealla tasolla, mutta luovan ajattelun taidot puuttuvat, henkilö ei kykene tuottamaan luovaa työtä. Luova ajattelijä etsii uusia kognitiivisia polkuja uusien näkökulmien tai tekniikan soveltamisen kautta. Luova ajattelu riippuu jonkin verran persoonallisuudesta, eli siitä kuinka korkea on itsekuri, riskinsietokyky, sitkeys tai riippumattomuus. Luovaa ajattelua voi kuitenkin oppia harjoittelun ja käytännön kautta.

Amabilen (1997) kolmas luovuuden funktio on sisäinen motivaatio. Motivaatio voi olla joko luontainen, jolloin henkilöllä on jo olemassa syvä kiinnostus aiheeseen henkilökohtaisen kosketuksen kautta, tai se voi olla ulkoinen työn, projektin tai palkkion muodossa. Amabilen (1997) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on kuitenkin selkeästi ulkoista motivaatiota tehokkaampaa. Amabilen mielestä motivaatio on suurin ajuri luovuudelle (Oja, 2014).

Amabilen teorian mukaan henkilö on luovuusvyöhykkeellä, kun hän on näiden kolmen muuttujan keskellä. Amabile (1988) sanoo, että luovuusvyöhykkeen tunnistaminen on yritykselle luovan työn perusta. Luovuusvyöhykkeellä luova ajattelu, motivaatio ja erikoisasiantuntemus muodostavat kokonaisuuden, jossa henkilö on luovimmillaan ja organisaatio antaa yksilöille mahdollisuuden tuottaa uusia innovaatioita. Amabilen (1988) mukaan tämä malli sopii käytettäväksi niin yksilön ajattelussa kuin myös ryhmätoiminnassa.

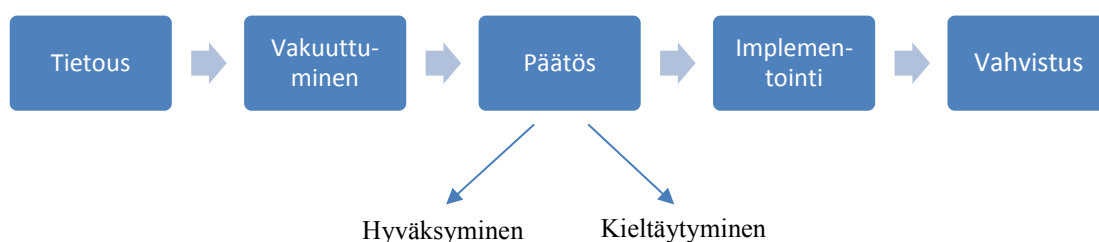
#### **2.4 Innovaatioiden omaksuminen – Innovaatioiden diffuusio**

Rogers (2010) kehitti 1960-luvulla innovaatio teoriaa, joka tunnetaan englanniksi nimellä *diffusion of innovation*. Lyhyesti se siis tarkoittaa innovaatioiden levittämistä, miten jotain syntyy luomisesta joka johtaa lopulta käyttämiseen. Teorian

keskeinen idea on saada erilaisia ihmisiä hyväksymään ja käyttämään uusia ideoita tai tuotteita.

Rogersin teoria määrittelee viisi kategorialla omaksujille perustuen siihen, kuinka korkea on heidän omaksumisen taso. Innovaattorit omaksuvat ensimmäiseksi jotain uutta, he ovat uhkarohkeita henkilöitä, joilla on korkea riskinsietokyky. Seuraava kategorialla ovat henkilöt jotka omaksuvat uudet tuotteet tai teknologiat varhaisessa vaiheessa. Tällaiset henkilöt ovat yleensä mielipidejohtajia, jotka uskovat, että muutos on tarpeen. Varhaisen vaiheen omaksijat ovat seuraava kategorialla, he käyttävät jotain uutta ennen keskimääräistä henkilöä. Neljäs ryhmä on nimeltään myöhäinen enemmistö, joka on skeptinen muutoksista ja uusista asioista, ja yleensä he odottavat, että enemmistö on jo kokeillut uutta innovaatiota. Viimeinen ryhmä on viivytelijät, heidän nimensä määrittelee käyttäytymistä, koska he ovat hyvin perinteisiä ja konservatiivisia henkilöitä (Rogers, 2010)

Ensiksi, henkilö hakee tietoa uudesta tuotteesta, kun on hän vakuuttunut siitä, hän kokeilee tuotetta, kun mielipide tuotteesta on positiivinen. Seuraavaksi yksilö tekee päätöksen tuotteesta ja sitoutuu hyväksymään tuotteen ja toteuttamana päätöstä käyttämällä tuotetta. Loppuvaiheessa käyttäjä vahvistaa tuotteen positiivisen vaikutuksen tuotteen hyödyllisyydestä. (Rogers, 2010)



**Kuvio 2. Viiden tason innovaation päätösprosessi (Rogers, 2010)**

Kuitenkin, jokainen ryhmä noudattaa samaa käyttäytymismallia, kun omaksutaan uusia asioita. Prosessi koostuu siis viidestä tasosta, jotka on esitetty yläpuolella. Tietous: henkilö on varuillaan innovaatioiden olemassaolosta ja voi ymmärtää niiden



toimintaa. Vakuuttuminen: yksilö muodostaa suotuisan tai epäsuotuisan kuvan innovaatiosta. Päätös: henkilön toiminnat, jotka johtavat valintaan hyväksyä tai hylätä innovaatio. Implementointi: taso, jolloin henkilö kokeilee innovaatiota. Vahvistus: taso, jossa yksilö hakee vahvistusta tuotteen tärkeydelle, mutta voi myös kumota hyväksymisen, jos tuote aiheuttaa ristiriitaisia viestejä (Rogers, 2010).

### 3 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

Luvussa keksitytään tarkemmin innovatiiviseen organisaatioon. Luvussa käsitellään mitkä tekijät vaikuttavat innovatiiviseen organisaatioon ja mitkä ovat sen ominaisuuksia. Perehdytään myös funktioihin, jotka vaikuttavat innovatiivisen tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

#### 3.1 Innovatiivisuus organisaatiossa

Apple Inc. yrityksen edesmennyt toimitusjohtaja, Steve Jobs sanoi Fortune lehdessä marraskuussa 1998 seuraavasti: *”Innovaatioilla ei ole mitään tekemistä sen kanssa, kuinka paljon rahaa käytetään T&K:n... siinä ei ole kyse rahasta. Siinä on kysymys ihmisistä, jotka sinulla on, kuinka johdat heitä ja kuinka paljon saat siitä”* Tämä lainaus korostaa ihmisten merkitystä organisaatiossa.

Tiddin ja Bessant (2009) mukaan innovatiivinen organisaatio on enemmän kuin normaali organisaatio. Se ei ole prosessi vaan se on integroitu sarja osia, jotka yhdessä luovat ja vahvistavat sellaista ympäristöä, joka mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Heidän mielestään innovaatiot ovat tiimityötä, jossa yhdistetään eri tieteenalaja ja näkökulmia, mikä edellyttää vahvaa ennakoivaa ihmisten johtamista sekä liiketoiminnallista suorituskkyä (Tidd & Bessant 2009).

Tidd ja Bessant (2009) ovat soveltaneet innovatiivisen organisaation komponentit. Näitä komponentteja ovat seuraavat:

1. jaettu visio, johtajuus ja tahto innovoida
2. asianmukainen yritys rakenne
3. avainhenkilöt
4. tehokas tiimityöskentely
5. osallistava innovointi
6. luova työympäristö

### 3.2 Jaettu visio, johtajuus ja tahto innovoida

Nanus (1992) selittää jaetun vision seuraavasti: se on organisaation, tiimin tai ryhmän käsitykseksi siitä, minkälainen tulevaisuus on ja mihin olemme kulkemassa. Tämä näkymä on yhteinen ja jaettu, ja se on päätetty yhdessä. Raffertyn ja Griffin (2004) mukaan visio on ilmaus idealisoituneesta tulevaisuuden kuvasta, joka yhdistetään organisaation arvoihin. Pearce ja Ensley (2004) sanovat, että kaikki jaetun vision määritykset perustuvat samaan. Kyse on yksilön ja ryhmän prosessista, jossa tiimin jäsenet muokkaavat vision ja luovat sen omakseen (Oja, 2014).

Pearce ja Ensley (2004) ovat muodostaneet Gopalakrisbnan (2000) teoriaa hyväksi käyttäen yhteyden innovatiivisuuden ja jaetun vision välille. Gopalakrisbnan (2000) on sitä mieltä, että innovaatioiden syntymistä korreloi nopeus, jolla innovaatioita kehitetään ja innovaatioiden määrä. Pearce ja Ensley (2004) lisäävät teoriaan tehokkuuden, eli kuinka tehokkaasti innovaatioita tuotetaan. He uskovat, että kyseinen määritelmä kattaa keskeiset näkökulmat innovatiivisuuden tehokkuudesta ja näiden funktioiden kautta voidaan määrällisesti arvioida tiimin tai ryhmän innovatiivisuutta. Yhteys innovoinnin tehokkuuden ja jaetun vision välillä, ovat tällaisen tutkimuksen ydin (Pearce ja Ensley 2004) (Oja, 2014).

Miller (1993) tiivistää, että menestys syntyy perusteista, eli on tärkeää yritykselle, että se identifioi tärkeimmät tehtävänsä. Pearce ja Ensley (2004) toteavat, että tiimi toimii erinomaisesti, kun jaettu visio tulevasta on tiimi päätetty ja tämän kautta yhä useampi uskoo samaan visioon. Siksi onnistunut suoritus vaatii yhteisen näkemyksen, jotta tiimi voi toimia tehokkaasti ja innovatiivisesti. Pearcen ja Ensleyn (2004) hypoteesi aiheesta onkin: Jaetut visio ja innovatiivinen tehokkuus ovat rakenteellisesti, positiivisesti ja ajallisesti yhteydessä toisiinsa. Toisin sanoen, tahto innovoida syntyy jaetun vision kautta (Oja, 2014).

Griffin ja Rafferty (2004) ovat tutkineet johtajuutta sekä kommunikaatiota. Innovatiivisen ja tehokkaan organisaation perusta heidän mukaansa on kommunikaatiossa, jonka kautta pystytään tuottamaan yhteinen jaettu visio. Kommunikaation kautta työntekijät ovat tyytyväisempiä ja tehokkaampia ja myös työskentelevät yrityksessä kauemmin. Hyvä kommunikaatio tuottaa positiivisia

tuntemuksia ja auttaa ongelmatilanteiden ratkaisuisa. Griffin ja Rafferty (2004) puhuvat inspiroivasta tiedonannosta, joka kannustaa optimismiin ja kannustaa viestintään. Tällöin rakentuisi luottamus organisaation muihin henkilöihin. Heidän teoriaansa voidaankin kuvata seuraavasti.



**Kuvio 3. Rafferty ja Griffin (2004) teoria.**

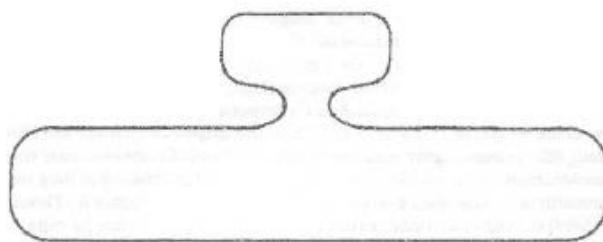
Innovatiivisen organisaation näkökulmasta johtajuus on erilaista kuin innovatiivisen johtajan näkökulmasta. Tiddin ja Bessantien (2009) mielestä ylimmän johdon sitouttaminen on erityisen tärkeää innovatiivisen organisaation muodostamisessa. Erityisesti pitkäkestoisissa hankkeissa sitouttaminen on välttämätöntä. Tiddin ja Bessantien (2009) mukaan ylimmän johdon tulee keskittyä innovaatioiden kaupallistamiseen ja markkinoille pääsyyn. Heidän mukaansa ylimmällä johdolla tulee olla tiettyjä taitoja kuten: pitkäjänteisyyttä, riskinottokykyä ja epäonnistumisten hyväksymistä sekä epävarmuuden vähentämistä (Oja, 2014).

Mathisen, Einarsen ja Mykletun (2012) toteavat, että innovatiivinen organisaatio tarvitsee luovan ympäristön. Johtajien tulee luoda tämä innovatiivisuuden ilmapiiri kommunikaation, viestinnän, palkkioiden, motivaation ja muiden apuvälineiden avulla. Erityisesti positiivisuus ruokkii positiivisuutta Mathisenin, Einarsenin ja Mykletunin (2012) mukaan. Tiddin ja Bessantien (2009) mukaan tiimien tulisi olla mahdollisimman heterogeenisiä, jotta niissä syntyisi mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä, mielipiteitä, ideoita sekä mahdollisuuksia uusille innovaatioille. Johtajuutta tutkitaan lähemmin luvussa 4. (Oja, 2014).

### 3.3 Asianmukainen yritys rakenne

Luvussa keskitytään Mintzbergin (1979) teoriaan yritys rakenteista. Hänen teoriansa perustuu siihen, että tietynlainen yritys muoto tarvitsee tietynlaisen rakenteen ollakseen innovatiivinen. Hän on listannut rakenteet viiteen erilaiseen muotoon: yksinkertaiseen rakenteeseen, konebyrokraatiaan, professionaaliseen byrokraatiaan, divisioonalliseen muotoon ja epämuodolliseen (englanniksi adhocracy). Kaikki yritykset eivät voi toimia samankaltaisella rakenteella, vaan jokaisen yrityksen tulee löytää oma tapansa toimia.

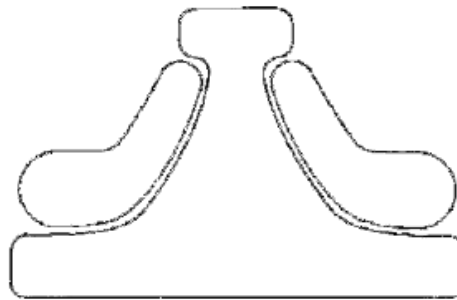
Yksinkertaisen rakenteen keskeiset osat ovat strategisessa johtamisessa ja johtaminen on suoraa. Tämä sopii erityisesti pienille yrityksille, start up-yrityksille ja muille pienille toimioille. Organisaatio muodostuu yleensä johtajasta ja muutamasta työntekijästä, ja työntekijät suorittavat päällekkäisiä tehtäviä. Koordinointi on hyvin epävirallista, mutta tällainen pieni yritys voi sopeutua ympäristön muutoksiin nopeasti, nopean päätöksenteon vuoksi. Tavoitteena on pitkän aikavälin selviytyminen, mutta innovaatioiden tuottaminen voi olla vaikeaa puutteellisten resurssien vuoksi. Kuitenkin kyseiset yksinkertaisen rakenteen yritykset voivat olla todella innovatiivisia, koska ne ovat usein motivoituneita, innostuneita ja yleensä yrittäjiä, joten päätöksenteko on nopeaa (Mintzberg 1980; Tidd ja Bessant 2009).



**Kuvio 4. Yksinkertainen rakenne (Mintzberg 1980)**

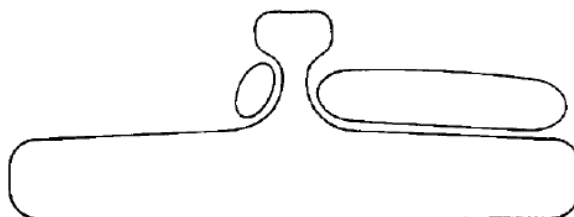
Konebyrokraattisessa rakenteessa niin sanotusti teknostruktuuria on keskeisenä osana rakennetta. Rakenteessa keskitytään erityisesti työprosessien standardoimiseen. Koneellinen rakenne on erittäin virallistettu ja rakenteessa pyritään aina erikoistumaan. Ylin johtoporras on erittäin kapea, mutta organisaatiossa on monia erilaisia tasoja ja johtajia. Komentoketju ylhäältä alas on pitkä, ja välissä on useita

tasoja. Tämän vuoksi päätökset ovat tarkkaan harkittuja ja keskitettyjä. Organisaatiot ovat suuria ja henkilöstön määrä suuri. Esimerkiksi suuret autovalmistajat ja teräsyhtiöt ovat konebyrokratioita. Ympäristönä byrokratia on vakaa, ja tavoite on saavuttaa sisäinen ja julkinen tehokkuus huippuun. Kyseinen organisaatio ei ole nopea muuttamaan, ja sillä on yleisesti keskitetty tuote- ja kehitysosasto, jossa pyritään tuottamaan innovaatioita (Mintzberg 1980; Tidd ja Bessant 2009).



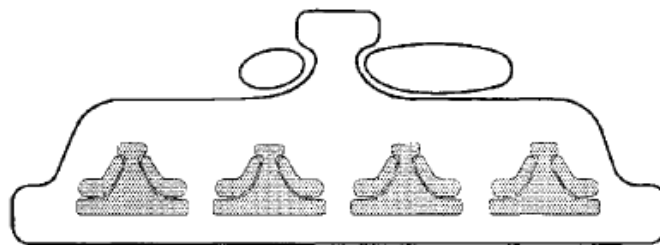
**Kuvio 5. Kone byrokratia (Mintzberg H. 1980)**

Professionaalinen byrokratia-rakenteessa taidot pyritään standardisoimaan. Organisaatio on suhteellisen virallinen, mutta kuitenkin hajautettu taitojen mukaan ja antaa mahdollisuuden autonomiseen ajatteluun. Ylin johto on pieni ja sitä tuetaan hiukan suuremmalla keskijohdon osalla. Johdon ja työntekijöiden tukihenkilöstö on kuitenkin suhteellisen suuri. Kyseisen organisaation tavoitteena on innovoida ja tarjota laadukkaita palveluita, mutta yleensä laajuuden vuoksi organisaatioissa on yhteensovittamisen ongelmia. Esimerkiksi yliopistot ovat professionaalisia byrokratioita joissa on useita eri tieteenaloja ja yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Organisaatiot ovat kuitenkin todella innovatiivisia ja tuottavat innovaatioita (Mintzberg 1980; Tidd ja Bessant 2009).



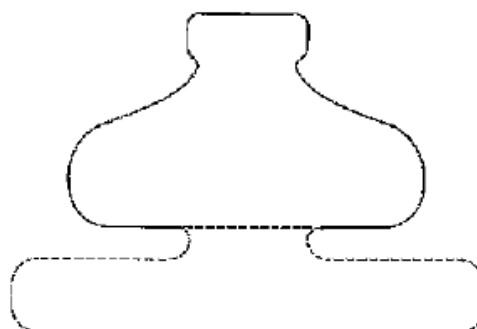
**Kuvio 6. Professionaalinen byrokratia. (Mintzberg H. 1980)**

Divisioonallisessa muodossa keskilinja on pääoassa ja standardointi on ohjattu tuottamiseen ja työllistäminen on vertikaalisesti hajautettua. Päätöksenteko on hajautettu divisioonatasolle ja divisioonat ovat vain vähän yhteyksissä toisiinsa. Divisioonat raportoivat johtoportaalille, joka on suhteellisen pieni, mutta tarkasti keskitetty. Divisioonallinen rakenne on erittäin innovatiivinen, sillä jokainen divisioona on erikoistunut omaan erikoisalaansa. Divisioonat yrityksen sisällä ovat konebyrokratioita. Divisioonien sisällä tapahtuva johtajuus on vahvempaa kuin divisioonien välillä tai divisioonan ja johtoportaan välillä. Divisioonallinen byrokratia sopii erityisesti suurille yrityksille. (Mintzberg 1980; Tidd ja Bessant 2009).



**Kuvio 7.      Divisioonaalinen rakenne (Mintzberg H. 1980)**

Epämuodollisen rakenteen tunnuspiirteitä ovat epämääräiset roolit ja epämuodolliset toimintatavat. Tukihenkilöstön tuki on tärkeässä osassa epämuodollisessa organisaatiossa. Kyseisen organisaation ensisijainen tavoite on innovaatioiden tuottaminen ja nopea mukautuminen muuttuvaan ympäristöön. Yleisiä rutiineja ei ole ja rakenteessa pyritään aina käyttämään mahdollisimman uutta teknologiaa. Kyseiset organisaatiot ovat yleisesti keskisuuria, jotka käyttävät resursseja tehokkaasti. Esimerkiksi elektroniikka teollisuus ja NASA ovat tällaisia organisaatioita. (Mintzberg 1980; Tidd ja Bessant 2009).



**Kuvio 8. Epämuodollinen (adhocracy) rakenne (Mintzberg 1980).**

### **3.4 Avainhenkilöt**

Tiddin ja Bessant (2009) mukaan avainhenkilöt ovat taitavia henkilöitä – monissa tapauksissa neroja – jotka voivat tuottaa organisaatiolle vaikutuksia, joilla on positiivisia seuraamuksia. Avainhenkilöille on olemassa erilaisia rooleja organisaatiossa. Tidd ja Bessant (2009) ovat tuottaneet viisi erilaista roolia avainhenkilöille. Keksijä on innovaation tuottaja, joka omaa teknillistä tietotaitoa ja inspiraatiota aiheesta, johon hän on innovaation keksinyt. Organisaation sponsorilla on kyky poistaa esteitä innovaation kaupallistamisen tieltä esimerkiksi myyntitaitojen avulla, mutta hänellä ei ole teknillistä tietämystä aiheesta. Projektin vetäjä voi olla kahdessa roolissa: vahva osallistuminen innovaation tekemiseen tai pelkästään tiimin valvomista ja raportointia kauempaa. Liiketoiminnallinen keksijä on henkilö, joka pystyy ratkaisemaan liiketoiminnalliset ongelmat innovaation hyväksi. Tällä henkilöllä on kyky asettua käyttäjän asemaan ja tietämys markkinoista. Teknologiset portinvartijat ovat henkilöitä, jotka keräävät tietoa erilaisista lähteistä ja välittävät niitä muille, jotka ottavat tiedosta hyödyn irti innovaatioita ajatellen. (Tidd ja Bessant 2009)

Mollick (2012) toteaa, että yksittäiset henkilöt voivat vaikuttaa merkittävästi suurenkin yrityksen toimintaan. Hän kertoo esimerkkinä Steve Jobsista, joka muutti koko maailman Apple:n innovatiivisten tuotteiden avulla. Mollick (2012) haluaa kuitenkin korostaa keskijohdon merkitystä, sillä hänen mukaansa lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että suurimmat individuaalit vaikutukset yrityksen toimintaan tapahtuu juuri keskijohtoportaasta. Hänen mukaan suurimmat vaihtelut yrityksissä tapahtuvatkin henkilöiden kautta, ei prosessien kuten yleisesti luullaan. Hän kertoo johtopäätöksensä, että tutkijoiden tulisi kiinnittääkin enemmän huomiota yksilöiden toimintaan kuin yrityksen toimintaan. Hän korostaa johtopäätöksissään myös keskijohdon vaikutusta innovatiivisuuteen.



Tieto lukuun on kokonaisuudessaan lainattu kandidaatintutkielmastani vuodelta 2014.

### 3.5 Tehokas tiimityöskentely

Tidd ja Bessant (2009) määrittelevät ryhmän ja tiimin seuraavasti. Ryhmä on joukko henkilöitä, joilla on jokin yhdistävä tekijä ja mikä tahansa yhdistävä tekijä luo ryhmän. Tiimillä taas on yhteinen tavoite ja tarkoitus. Heidän vastuunsa on ennalta jaettu ja jokaisella on sovittu rooli. Yhteinen jaettu visio on tiimin merkki. Tässä luvussa keskitytään tehokkaaseen tiimi- ja ryhmätyöskentelyyn.

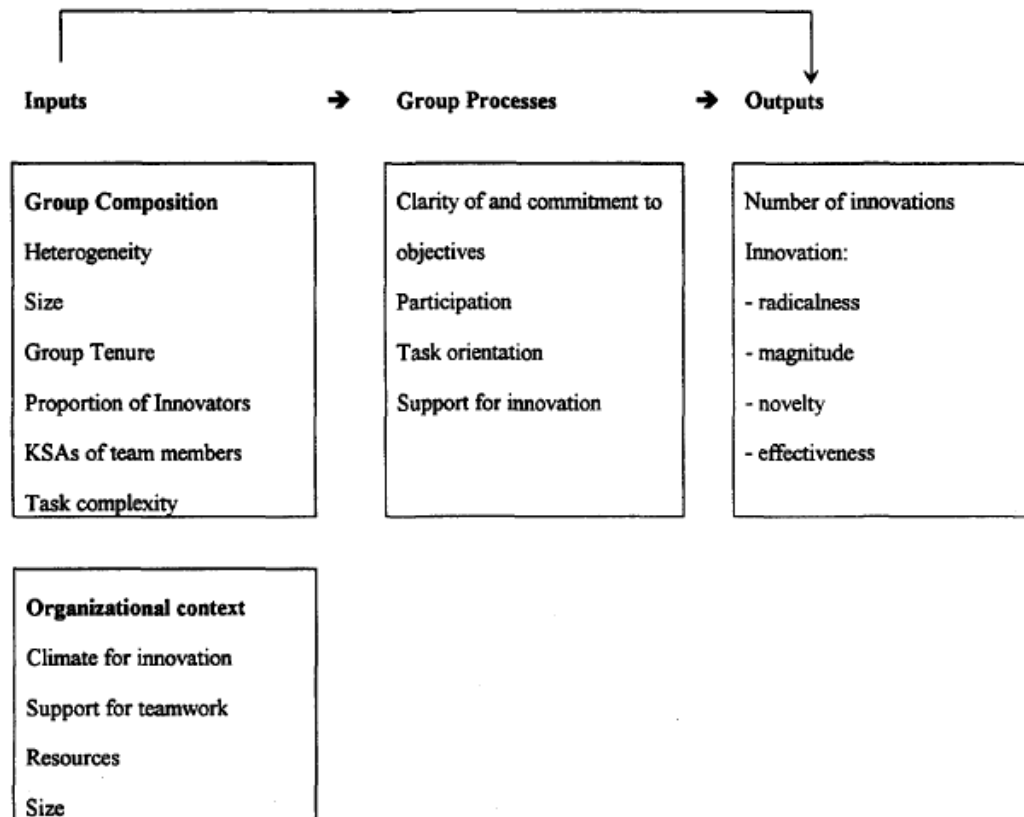
Yeungin (2007) mielestä tiimillä pitää aina olla tavoite mikä tulee saavuttaa. Hänen mielestään tiimin tulee olla sitoutunut ja tutkimukset ovat osoittaneet, että monet tiimit ovatkin liian hajanaisia, jotta kykenisivät saavuttamaan tavoitteet. Tiimin tulee tehdä selkeä maali, mitä tavoitella, sillä jos yhteinen tavoite ei ole kaikille selvä, tiimin jäsenet alkavat liukua kauemmaksi toisistaan. Yeungin (2007) toiseksi tärkein asia on avoin kommunikointi tiimin sisällä, jotta kaikkien mielipiteet ja ideat saadaan kuuluvaksi. Johtaja tai projektin vetäjä on kommunikaation kulmakivi ja hänen tulee tehdä työympäristöstä avoin omalla käyttäytymisellään. Jokaisen tiimin jäsenen tulee tietää oma roolinsa tiimissä, jotta työnteolla olisi merkitys. Säännöt tulee tehdä erityisen selväksi kaikkien kesken, jotta projekti tai työ saavutetaan aikataulussa (Oja, 2014).

Tiddin ja Bessantin (2009) mielestä tiimien tulisi olla mahdollisimman heterogeenisiä. Erilaiset ihmiset pystyvät tuottamaan innovaatioita tehokkaammin kuin samanlaiset ihmiset, koska mielipiteet ja näkökulmat laajenevat heterogeenisissä tiimeissä. Tidd ja Bessant (2009) ovat listanneet seuraavat asiat tehokkaan tiimin tunnusmerkeiksi:

- selkeästi määritellyt tehtävät ja tavoitteet
- tehokas tiimin johtajuus
- hyvä tasapaino tiimin roolien kanssa ja yhteys yksilölliseen käyttäytymiseen

- tehokkaat konfliktien selvittämiskeinot tiimin sisällä
- jatkuva yhteistyö ja kommunikointi ulkoisen organisaation kanssa.

Seuraavalla kuvaajalla West ja Anderson (1996) perustelevat innovatiivisen tiimin ja innovatiivisen työympäristön tunnusmerkkejä. Ensimmäisessä ”lähteet” laatikossa on innovatiivisen ryhmän ominaisuuksia: heterogeenisuus, koko, hallinta, tietotaito, taidot, kyvyt ja niin edelleen. Seuraavassa laatikossa ”ryhmä prosessit” kuvataan sitä, mitä tiimi tuottaa ja miten. Tehtävät, tarkoitus ja roolit ovat tärkeää tehokkaan tiimityöskentelyn osalta. Viimeinen laatikko eli ”tulos” on innovatiivisen tiimin lopputulos eli innovaatiot. Alalaatikko, eli ”organisaatio konteksti”, korostaa innovatiivista ilmapiiriä, tiimin tukea sekä resursseja (Oja, 2014).

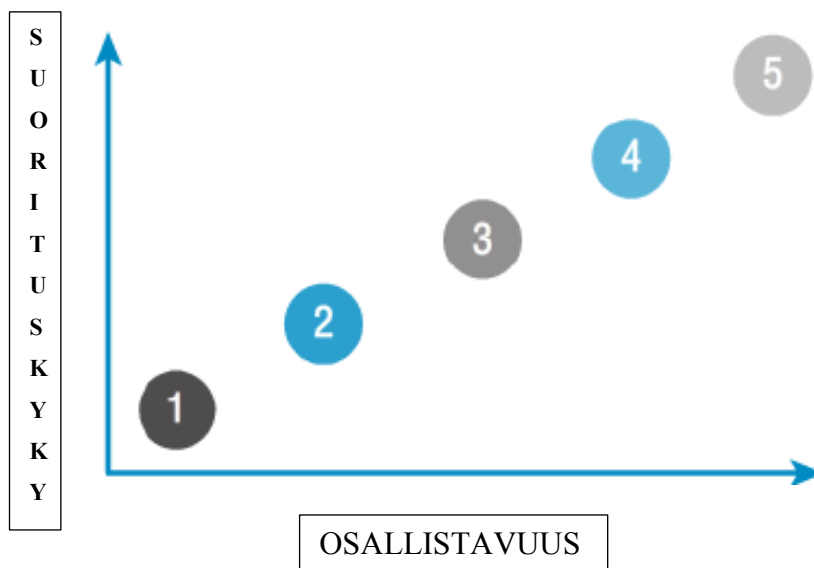


Kuvio 9. Innovatiivisen organisaation tunnusmerkit (West ja Anderson 1996).

### 3.6 Osallistava innovointi

Tidd ja Bessant (2009) tarkoittavat osallistavalla innovoinnilla sitä, että yritys pyrkii luomaan innovaatioita kaikkialta yrityksen sisältä ja luomaan innovatiivisen ympäristön, joka motivoi jokaista työntekijää ideoimaan uusia ideoita ja lopulta innovaatioita. Tällä tavalla saadaan nostettua yrityksen profiilia ja samalla myös liiketulosta työntekijää kohden. Parhaimmillaan osallistava innovointi mahdollistaa säästöjä tuote ja kehityspuolelta sekä tuottaa paremman tuottoasteen.

Tidd ja Bessant (2009) ovat luoneet viisiportaisen mallin jonka avulla kuvataan organisaation siirtymistä osallistavaan innovointiin.



**Kuvio 10.** Viisiportainen osallistava innovointi malli (Tidd ja Bessant 2009).

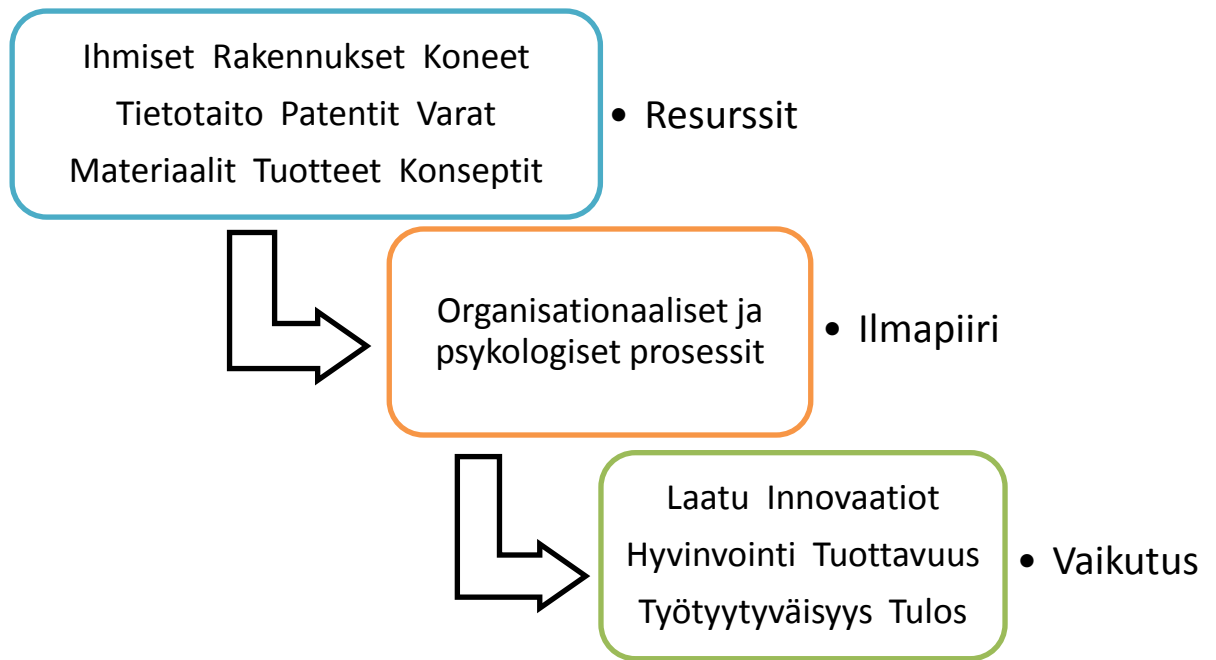
Ensimmäisessä vaiheessa ollaan luonnollisella asteella, jossa ongelmaratkaisu on satunnaista, ja ongelmaratkaisu keskittyy tiettyyn ryhmään. Osallistavaa innovatiivisuutta ei vielä ole syntynyt. Seuraavassa vaiheessa rakenne aloitetaan muodostamaan ja ensimmäiset yritykset sisäisessä kommunikaatiossa tapahtuvat. Pyritään jo suorittamaan formaaleita ongelmaratkaisuja ja osallistumista jo tapahtuu jollain asteella. Kolmannessa asteessa tapahtuu kaikki yllämainitut, mutta strateginen suunnittelu innovatiiviselle osallistamiselle tulee mukaan organisaation toimintaan.

Kyse on tavoitellusta osallistamisesta. Neljännessä vaiheessa osallistaminen on jo ennakoivaa ja pyritään ajoittamaan innovaatioiden syntymistä. Osallistaminen on sisältäpäin johdettua ja se on saatu jo istutettua organisaation toimintaan. Viidennes vaihe on nimeltään oppiva organisaatio, jossa osallistaminen tapahtuu täydellä kapasiteetilla. Kommunikointi ja ideoiden jakaminen on automaattista. Jokainen organisaation työntekijä on aktivoitunut innovaatioprosessiin ja syntyvät innovaatiot ovat usein radikaaleja, eli mullistavia (Tidd ja Bessant 2009) (Oja, 2014).

### **3.7 Luova työympäristö**

Ekvall G. (1990) mukaan ilmapiiri työyhteisöissä vaikuttaa merkittävästi työn laatuun ja mielekkyyteen. Ilmapiiri vaikuttaa selkeästi innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Miellyttävä työilmapiiri motivoi työntekijöitä parempiin tuloksiin ja parhaimmissa tapauksissa innovoimaan uusia tuotteita, palveluita sekä prosesseja.

Kyseinen kuvaaja kertoo, kuinka ilmapiirillä on suuri rooli yrityksen operatiiviseen toimintaan. Ilmapiirillä on tutkittuja vaikutuksia. Ekvallin (1990) ilmapiiri vaikuttaa ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon, kommunikointiin, koordinointiin, kontrollointiin, kuin myös psykologisiin prosesseihin kuten luovuuteen, oppimiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon.



**Kuvio 11.** Työilmapiirin vaikutus organisaatiossa, Ekvall (1990) mukailten

Ekvall (1990) mukaan organisaation ilmapiirin muodostavat yhteiset säännöt, rutiinit, strategia, proseduurit ja historia. Monet muutkin asiat vaikuttavat organisaation ilmapiiriin kuten johtajien ja muiden yksilöiden käyttäytyminen, uudet työntekijät, markkinoiden muutokset ja niin edelleen. Ekvall (1990) kiteyttää ajatuksensa ilmapiiristä, että yrityksen arvot ja uskomukset kulkevat aina käsi kädessä yrityksen ilmapiirin kanssa (Oja, 2014).

West ja Anderson (1996) kertovat artikkelissaan, että organisaation ilmapiiri tukee innovaatioita ja tiimityötä. Innovatiivinen ilmapiiri auttaa tiimiä tuottamaan nopeammin ja tehokkaammin uusia innovaatioita. Westin ja Andersonin (1996) mukaan useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että hyvä ilmapiiri tukee innovaatioiden tuottamista. West ja Anderson (1996) tekivät tutkimuksessaan havainnon, että pienet yritykset ovat innovatiivisempia kuin suuret, koska pienissä yrityksissä ilmapiiri on avoimempi ja täten innovatiivisempi (Oja, 2014).

West ja Anderson (1996) ovat tutkineet, kuinka henkilöiden vaihtuvuus vaikuttaa innovatiiviseen ilmapiiriin. He toteavat, että tiimit jotka olivat olleet kauan samassa kokoonpanossa, heidän innovatiivisuus oli laskenut. Tiimistä oli tullut liian

homogeeninen. Vaihtuvuus on toivottavaa, jotta innovatiivisuus säilyy ja uusia ideoita, näkökulmia ja mielipiteitä syntyy.

Tiddin ja Bessant (2009) mukaan johtajat eivät pysty muuttamaan yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä nopeasti, mutta he pystyvät vaikuttamaan siihen. Innovatiivisessa ilmapiirissä viestintä on avointa niin vertikaalisti kuin horisontaalisesti. Innovatiivinen ilmapiiri on kuitenkin usein hyvin monimutkainen, sillä se vaatii usein vapautta työntekijöille. Luovan ilmapiirin rakentaminen vaatii järjestelmällistä kehittämistä, viestinnän suunnittelua ja tehokkaan palkitsemisjärjestelmän, sitouttamisen ja motivaation vuoksi. Tidd ja Bessant (2009) tiivistävät innovatiivisen organisaation kolmeen osaan: käyttäytymiseen, asenteeseen ja organisaationaaliseen tukeen innovaatioille – näistä aineksista syntyy innovaatioenergia (Oja, 2014).

## 4 INNOVATIIVINEN JOHTAMINEN

Luvussa perehdytään innovatiiviseen johtamiseen ja minkälainen johtaja on innovatiivinen. Tutkitaan kuinka johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen sekä tutkitaan hallitsevaa sekä johtavaa johtamistapaa innovatiivisuuden kannalta. Luku on lainattu kokonaisuudessaan kandidaatintutkielmastani vuodelta 2014.

### 4.1 Innovaatioiden johtaminen

Young, Charns ja Shortell, (2001) ovat tutkineet innovatiivista johtamista, ja heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että innovaatioiden alku syntyy ja leviää yleensä johtajan muutoksesta. He myös toteavat, että nuoremmat ja korkeammin koulututut henkilöt ovat hedelmällisempiä innovaatioiden johtamiselle. Tutkimusten perusteella nuoremmat johtajat ovat vahvempia tunnepuolella ja valmiimpia ottamaan vastaan uusia ideoita. Korkeammin koulutetut johtajat ovat myös taitavampia tunnistamaan potentiaalisia innovaatioita (Young, Charns ja Shortell 2001).

Deschamps, (2005) on tutkinut innovatiivisia johtajia. Hänen mukaansa johtajat ovat jatkuvan paineen alla, jotta yritys pystyisi kasvamaan ja olemaan kilpailukykyinen. Oikeanlainen johtaja, jolla on karismaa, johtamisen taitoja sekä päättäväisyyttä on mahdollinen uudistuksille, koska johtajien tulee tehdä päätöksiä. Usein ylimmän johtoportaan henkilöt ovat kauan yrityksessä työskennelleitä henkilöitä ja heillä ei ehkä enää ole intoa, motivaatiota tai taitoja innovaatioiden johtamiselle. Tämä väite saa tukea myös Youngin, Charnsin ja Shortellin, (2001) tutkimuksen tuloksista.

Deschamps (2005) on listannut innovatiivisen johtajan ominaisuuksia jotka mahdollistavat innovatiivisuuden.

- Johtajan tulee olla yhdistelmä luovuutta ja prosessikuria ja kyky tuottaa uusia palveluita ja tuotteita markkinoille.
- Riskinsietokykyä ja uskallusta ottaa riskejä. Nähdä virheet mahdollisuuksina oppia uutta ja ei pelätä opettaa työntekijöitä virheistä.

- Rohkeus lopettaa projekti, kun projekti on epäonnistumassa. Ei odota jo tiedossa olevaa epäonnistumista
- Kyky rakentaa innovatiivinen ympäristö ja voittava tiimi. Pelisilmä uusien innovaatioiden tuottamiseen ja houkuttelemiseen.
- Avoimuus ulkoisille ärsykeille, teknologioille ja ideoille, halu oppia lisää koko ajan.
- Korkea omistautumisaste ja osallistava henkilö, joka kykenee jakamaan intohimoaan alaisilleen.

Tidd ja Bessant (2009) ovat myös listanneet innovatiivisen johtajan ominaisuuksia:

- Innovatiivinen johtaja on älykäs, valpas ja nopea toimimaan
- Valmis vastuuseen ja ottamaan ohjat omiin käsiinsä.
- Erikoisasiantuntija kyseisellä toimialalla
- Hallinnoiva ja sosiaalisesti toimivaltainen
- Energinen, aktiivinen ja sisukas.
- Hyvä kommunikoija.

Tiddin ja Bessant (2009) ja Deschampsin (2005) ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia ja tukevat erinomaisesti teoriaa siitä, minkälainen henkilö innovatiivinen johtaja on.

#### **4.2 Johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen organisaatiossa**

Denti ja Hemlin (2012) ovat tutkineet, kuinka johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen. He tutkivat innovatiivisuuden ja johtajuuden suhdetta ja sitä, milloin ja kuinka johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen. Heidän mukaansa johtajat vaikuttavat innovatiivisuuteen vahvimmin välittömästi, innovatiivisen ympäristön ja innovatiivisuutta tukevan ympäristön vuorovaikutuksessa, tilanteissa joissa organisaatorakenteet ovat vähemmän muodollisia ja keskitettyjä. Monimutkaisten tehtävien tiimit tulee olla heterogeenisia, jotta ne olisivat mahdollisimman kykeneviä tuottamaan innovaatioita. Tällaiset tiimit vaativat tukevaa ja epäkontrolloivaa johtamistyyliä ja tiimin jäsenet tulee ottaa mukaan päätöksentekoon.



Välillistä vaikuttamista Dentin ja Hemlinin (2012) mukaan, johtajat tekevät erityisesti yksilötasolla tiimin sisällä. Yksilöllisellä kannustamisella pyritään innovoimiseen ja vaikuttamaan henkilökohtaiseen luovuuteen motivoimalla. Lisäksi johtajat voivat vaikuttaa innovatiivisuuteen luomalla normeja joita tiimi käyttää. Tällaiset normit ovat esimerkiksi avoin kommunikointi ja viestintä ja vapaus erilaiseen ajatteluun.

Dent ja Hemlin (2012) ovat kehittäneet tutkimuksensa perusteella kuusi funktiota, jotka innovatiivisen johtajan tulee ottaa huomioon:

1. Ylemmän johdon tulee vaalia ja laatia innovaatiopolitiikka joka edistää koko organisaatiota. On erityisen tärkeää, että johtajat kommunikoivat työntekijöiden kanssa ja antavat ymmärtää, että innovatiivisuus palkitaan.
2. Tiimien muodostamisessa on tärkeää, että luodaan heterogeenisia tiimejä. Kuitenkin tulee ottaa huomioon tilanne, jos tiimi on liian heterogeeninen, sen jännitys voi olla liian vahva ja kun taas heterogeenisyys on matalaa, johtajan tulee antaa selkeä kuva avoimesta kommunikoinnista ja rohkaista uusia ideoita ja erimielisyyksiä.
3. Johtajien tulee edistää tiimin turvallisuuden tunnetta emotionaalisin keinoin. Iloisuuden ja hyvän ilmapiirin luominen on tärkeää ja sitä voidaan luoda yhteisen päätöksenteon kautta ja tuen avulla.
4. Yksilöille ja tiimeille tulee antaa tilaa autonomiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun, jotta innovaatioita syntyy.
5. Johtajien tulee asettaa tiimille selkeät ja reilut määräajat ideoinnille ja ongelmanratkaisulle. Ajat tulee asettaa etenkin toteutusvaiheessa.
6. Johtajien tulee olla asiantuntijoilla, joiden tehtävä on tehdä jatkuvaa arviointia innovatiivisesta toiminnasta.

Mathisen, Einarsen, ja Mykletun (2012) ovat tutkineet, kuinka luovat johtajat edistävät organisaation luovuutta. He vertaavat tutkimustuloksiaan muihin tutkimustuloksiin ja saavat yhteneviä vastauksia, että luova johtajuus vaikuttaa suoraan verrannollisesti organisaation luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Heidän

mukaansa luovat johtajat edistävät omalla luovalla toiminnallaan koko organisaation toimintaa näyttämällä esimerkkiä työntekijöille ja antamalla ymmärtää, että organisaatiossa arvostetaan ja ymmärretään luovaa käyttäytymistä. Heidän mukaansa innovatiivinen organisaatio vaatii innovatiivisen johtajan. Lisäksi he haluavat korostaa, että johtajalla tulee olla perehdytystä ja tietoa luovuudesta ja siitä, kuinka organisaatioita ja yksilöitä kehitetään luoviksi. Lyhyesti sanottuna, heidän tutkimuksesta osoittaa, että johtajien tulee tehdä selväksi, että organisaatiossa arvostetaan luovuutta ja luovuus palkitaan.

### **4.3 Jokainen johtajia tarvitsee seuraajia**

Jokainen johtaja tarvitsee seuraajia, nämä ovat yleensä henkilöitä, joiden kanssa johtaja on tekemisissä. Toisaalta seuraajat voivat tulla myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi Steve Jobsilla oli useita seuraajia Applen ulkopuolelta.

Cole (1999) esittää viisi keskeistä ominaisuutta, jotka seurattavalla johtajalla tulee olla: seuraajan odotuksien ymmärtäminen, muiden inspirointi, positiivisen vaikutuksen rakentaminen, kommunikointi sekä kuunteleminen ja individualismi. Johtajien tulee vastata heidän seuraajien odotuksia näyttämällä omalla esimerkillään mallia. Kun johtaja näyttää oman motivaationsa ja mielenkiintonsa hankkeelle, muutkin työskentelevät kovemmin. Cole sanookin, että hyvät johtajat ovat kuin kitaran virittäjiä, jotka pystyvät muuttamaan virityksiä muissa henkilöissä. Johtajien tulee myös tietää, että seuraajat arvioivat häntä joka hetki, ja johtajan tulee nähdä tilanteet heidän silmillään.

Johtajan tulee olla innostava henkilö, jota muut ihmiset haluavat seurata. Heillä on mahdollisuuksia motivoida työntekijöitä esimerkiksi erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja yleisellä tukemisella. Johtajan tulee siis ymmärtää ryhmän tarpeet ja vastata niihin (Cole, 1999). Cole sanoo, että ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, joten avoin viestintä on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Työntekijöillä tulee myös olla mahdollisuus kontrolloida heidän omaa työtään, joten johtajien tulee delegoida tehtäviä tasaisesti, jotta ihmisillä on mahdollisuus hallita elämänsä organisaatiossakin.

Johtajien tulee rakentaa tehokkaan tiimin ilmapiiri, jossa on mukava työskennellä. Tällaisilla tiimeillä on usein samat ominaisuudet, kuten tiimin jakama yhteinen visio ja maali, jossa jokainen jäsen ymmärtää oman merkityksensä ja tuntee olonsa tärkeäksi. Johtajan tulee luoda avoimen kommunikaation ilmapiiri ja säilyttää jokapäiväiset normit. On myös tilanteita, joissa johtajaa ei edes tarvita ja tiimi pärjää itseksensä, tällöin johtaja tietää tekevänsä työnsä erinomaisesti (Cole 1999).

Seurattava johtaja on hyvä kuuntelija ja kommunikoiija. Johtajan tulee ymmärtää mitä hän haluaa ja tarvitsee sanoa ja toisaalta myös kuunnella mitä työntekijöillä on sanottavaa. Johtajan tulee tehdä työtehtävät selviksi ja aktiivisesti kuunnella tiimin sanomisia sekä pyrkiä olemaan avoin uusille ideoille ja valmis oppimaan uusia taitoja (Cole, 1999).

Viimeinen kohta on individuaalisuus, eli johtajan täytyy tietää itsensä. Johtajan tulee tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja jatkuvasti pyrkiä tutkiskelemaan itseään esimerkiksi kysymyksillä, miten voisin tulla paremmaksi johtajaksi. Palaute on kaikkein tärkein asia johtajille, ja mitä enemmän sitä on saatavilla sen parempi. Heidän tulee itse analysoida palautteet, jotta voisivat kehittää omaa motivaatiotaan ja tietoaan johtamisesta. (Cole 1999).

#### **4.4 Hallitseva ja johtava johtaminen innovatiivisessa organisaatiossa**

Isaksen ja Tidd (2006) kertovat kirjassaan innovatiivisesta johtamisesta ja ilmapiiristä. Heidän mukaansa johtajuus nähdään yleensä perinteisessä valossa, jossa johtajuus on kuin sankarillinen määritelmä. Todellisuudessa johtajat ovat henkilöitä, jotka ovat ajureita vaikeiden aikojen läpi. Nykyään tutkijat ovat havainneet, että johtajuus tulee määritellä uudestaan. Tutkijat ovat alkaneet laajentamaan johtajuuskäytäntöjen teorioita. Nykyteorioiden mukaan johtajuutta tulee tapahtua kaikissa organisaation toiminnoissa ja tasoissa. Uudet käsitteet ja viitekehykset keskittyvätkin enemmän osallistavaan lähestymistapaan johtamisesta (Isaksen ja Tidd 2006). Osallistava johtamistapa on välttämätöntä innovatiivisessa organisaatiossa (Tidd ja Bessant 2009).

Isaksenin ja Tiddin (2006) mukaan on erittäin suuri ero, puhutaanko johtajuudesta vai hallitsemisesta. Heidän mukaansa johtajuudessa johtajat omaavat vision ja luovan ajattelutavan, jonka avulla he pyrkivät ajattelemaan toisin. Hallitsevat johtajat taas keskittyvät johtamiseen ja tekemään jo olemassa olevat asiat paremmin. Kyseinen ajattelutavan muutos on seuraamusta hallitsevan johtamistyylin vähenemisestä. Isaksenin ja Tiddin (2006) mukaan organisaatio tarvitsee hallitsevaa ja johtavaa johtamistyyliä, mutta ne on hyvä erottaa toisistaan. Innovatiivisuus on asioiden uudelleen tekemistä kuin myös asioiden parantamista, tämän vuoksi johtava ja hallitseva johtamistyyli tulee nähdä symbioosissa keskenään, kuin toistensa vastakohtina (Isaksen ja Tidd 2006).

Isaksen ja Tidd (2006) pyrkivät hallitsevan ja johtavan johtamistyylin symbioosiin, jossa molempien vahvuudet ovat käytössä innovatiivisen ilmapiirin luomisessa. Heidän mukaansa innovatiivinen ja muuttuva organisaatio tarvitsee molempia johtamistyyliä. Isaksen ja Tidd (2006) ovat kehittäneet mallin innovatiiviseen johtamiseen vanhojen tutkimusten pohjalta, mutta myös lisäämällä viimeaikaisia näkökulmia muutoksen, innovaatio johtamisen, persoonallisuuden ja sosiaalipsykologian tieteenaloilta. Heidän moniulotteinen mallinsa keskittyy ihmiseen ja tehtäviin. Teoria perustuu kolmeen ulottuvuuteen: huolenaihe tehtävistä, ihmisistä ja muutoksesta. Heidän mukaansa johtajuuden tulee perustua näihin kolmeen ulottuvuuteen ja ne tulee ottaa huomioon johtamisessa niin hallitsevassa kuin johtavassa tyyliässä (Isaksen ja Tidd 2006).

## 5 INNOVATIIVISEN ORGANISAATION RAKENTAMINEN

Luvussa viisi käsitellään lyhyesti innovatiivisen organisaation luomisen. Lähteenä käytetään Tiddin ja Bessant (2009, 159–160) suorittamaa tapaustutkimusta 3M nimisestä yrityksestä. Luku on lainattu suoraan kandidaatin tutkielmastani vuodelta 2014.

### 5.1 Innovatiivisen organisaation luominen

Luvussa tutkitaan, kuinka innovatiivinen organisaatio rakennetaan, luodaan ja ylläpidetään. Apuna käytetään Tiddin ja Bessant (2009) tekemää tapaustutkimusta 3M yrityksestä, joka on yksi johtavia innovatiivisia organisaatioita maailmassa.

3M on tunnettu organisaatio, joka työllistää yli 70 000 henkilöä yli 200 maassa ympäri maapallon. Sen vuosittainen liikevaihto on noin 15 miljardia. 3M:n tuoteskala on erittäin laaja ja se myykin noin 50 000 erilaista tuotetta useilla eri markkinoilla. Yrityksen vahvuudet ovat vahvassa teknisessä osaamisessa, ja se on ollut sen vahvuus jo yli 100 vuoden ajan. 3M on koko elinikänsä ajan ollut yksi innovatiivisimmista yrityksistä ja se on edelleen yksi innovatiivisimmista. 3M:n mukaan innovatiivinen menestys on seurausta innovatiivisen kulttuurin luomisesta, joka antaa mahdollisuuden innovatiivisuuteen. 3M:n avain innovatiiviseen menestykseen onkin innovatiivisen ilmapiirin luomisessa, joka antaa lukuisia mahdollisuuksia innovaatioille erilaisissa tilanteissa, kuten sattumien kautta ja he haluavat välttää rakentamasta organisaatiota liikaa rakenteiden, divisioonien ja tasojen alle (Tidd ja Bessant 2009).

Tapaustutkimuksessa Tidd ja Bessant (2009) ovat koonneet listan elementeistä joiden avulla luodaan innovatiivinen organisaatio. Tapaustutkimuksen yritys 3M käyttää näitä kyseisiä elementtejä:

- Palkkaus ja palkitseminen – Palkkausmalli on motivoiva, jotta työntekijät ovat valmiita innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus tulee palkita ja organisaation tulee tehdä työntekijöille selväksi, että innovatiivisuutta arvostetaan ja palkitaan.

- Perusarvojen vahvistaminen – Innovatiivisuus on organisaation perusarvo ja sitä arvostetaan. Esimerkiksi yritys pitää yllä historiikkaa kaikista merkittävistä organisaation luomista keksinnöistä tai pitää yllä keksijöiden kunniaseinää.
- Ylläpitävä liikehdintä – Organisaation sisällä tulee tapahtua liikehdintää, jotta heterogeenisyys säilyy. Liikkuvuus ja ajatusten vaihto, luo uusia yhteenliittymiä. Liikkuvuus on yksi suuren organisaation valttikortteja.
- Tietyn kurin löysäminen ja pelaamisen vapaus – Monet innovaatiot syntyvät vahingossa, ja onkin tärkeää, että työntekijät saavat ajatuksilleen tilaa. Innovatiivisten työntekijöiden tulee antaa tehdä asiat omalla tavalla ja tätä kautta synnyttää läpimurtoja.
- Kärsivällisyys – Ideat syntyvät harvoin yhdessä yössä, jos koskaan. Monet läpimurtoinnovaatiot ovat monen vuoden työn tulos ja tarjoavat tuottoja vasta vuosien jälkeen.
- Virheiden hyväksyminen ja riskinotto-kyvyn kasvattaminen – Jokaisen innovatiivisen organisaation motto on: virheistä oppii. Virheitä ei tule välttää ja pelätä vaan niistä tulee aina oppia uutta. Monet innovaatiot syntyvät virheen avulla. Riskinotto-kyky ja -sietokyky ovat erityisen tärkeässä asemassa uuden luomisessa, ilman niitä innovaatioita ei synny kuin vahingossa. Johtajien tulee erityisesti ymmärtää työntekijöiden virheet.
- Luvattomuuksiin rohkaiseminen – Innovatiivisille työntekijöille tulee antaa motivaation lähteitä ja kuten Amabilen luovuusteoria osoitti, sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää. Rajojen rikkominen on innovatiivisuuden kulmakiviä.
- Avainhenkilöiden rekrytointi – Innovatiivisen organisaation luo avainhenkilöt jotka ovat usein neroja. Rekrytoinnissa tulee suosia innovatiivista luonnetta ja ominaisuuksia.
- Yhdistämisen voima – Erilaiset funktiot, kuten innovatiiviset henkilöt, tulee yhdistää, jotta innovaatioita voi syntyä. Hyvä esimerkki tästä on brainstorming, jossa henkilöt luovat yhdessä uusia ideoita.
- Rohkaista näkemään laajat näkökulmat – Tuotesuunnittelussa on tärkeää, että ymmärtää mitä asiakas haluaa tuotteelta. Näkökulmia tulee saada monista eri lähteistä, jotta voidaan tuottaa tuotteita tai palveluita joita asiakkaat tarvitsevat.

- Vahva kulttuuri – Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuuri. Vahva kulttuuri luo yhteyden organisaation työntekijöiden kesken, se parantaa ilmapiiriä ilon ja yhteenkuuluvuuden kautta.
- Vapaaehtoisten rekrytointi – Vapaaehtoisten avulla saadaan uusia näkökulmia ja voidaan myös rekrytoida tulevia neroja, jotka tuottavat innovatiivisia läpimurtoja yritykselle.

Tiddin ja Bessant (2009) mukaan 3M on erinomainen esimerkki innovatiivisesta yrityksestä, jossa innovaatioille annetaan mahdollisuuksia. Nämä elementit ovat vahvasti esillä 3M:n strategiassa ja yritys pyrkii tulevaisuudessakin olemaan innovatiivinen organisaatio.

## 6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 6.1 Laadullinen tutkimus

Eskolan ja Suorannan (1988) mukaan laadullisessa tutkimuksessa panostetaan laatuun eli laadullisessa tutkimuksella käsitellään jotain yksityiskohtaista tapausta tai asiaa. Tutkimus sisältää poimittuja näytteitä tai otantaa tarkasteltavasta ilmiöstä tai tapauksesta. Harkinnanvaraiset haastateltavat tulee voida liittää kokemuksen tai tietotaidon puolesta käsiteltävään aiheeseen.

Lainaten Hirsjärveä (1997) laadullisella tutkimuksella on tarkoitus kuvata todellista tilannetta ja elämää. Hänen mukaansa kokonaisuuksien ymmärtäminen laadullisen tutkimuksen kautta on tärkeää ja näin tehdä kokonaiskuvaus tarkasteltavasta aiheesta. Tutkimuksessa tulee ottaa myös huomioon tutkijan omat lähtökohdat aiheeseen ja arvomaailma tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi täydellinen objektiivisuus on usein haastavaa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisella tutkimuksella onkin tarkoitus ilmentää tosiasioita, kuin todeta jo olemassa olevaa tietoa ja väittämiä (Hirsjärvi, 1997).

Haastattelut ovat suosittu ja yleinen tapa kerätä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa. Keskusteluun verrattaessa, haastattelussa kerätään tietoisesti informaatiota käsiteltävästä ilmiöstä. Tarkoitus on kerätä dataa ihmisten arvoista, uskomuksista, käsityksistä ja ymmärtää, miksi tapahtumat ovat tapahtuneet ja ihmiset toimineet kyseisellä tavalla. Analysoitaessa haastatteluja aiemmin esitettyjä teorioita vahvistetaan, kritisoidaan ja kehitetään edelleen (Hirsjärvi ja Hurme, 2008).

Tutkimuksessa perehdytään innovatiiviseen organisaatioon ja sen johtamiseen. Haastatteluiden päätarkoitus on saada tietoa innovatiivisesta johtamisesta ja innovatiivisesta organisaatiokulttuurista. Tavoitteena on tuottaa ymmärrystä, minkälaisia ominaisuuksia johtaja tarvitsee luodakseen innovatiivisen organisaation. Haastatteluiden avulla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä haastateltavien kesken, mutta myös tutkia heidän eroavaisuuksiaan. Yhtenä osana tulen myös tutkimaan Suomen ja Australian haastatteluiden eroavaisuuksia. Haastattelut toteutetaan kasvotusten tapahtumina tilanteina syksyllä 2016.



## **6.2 Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu**

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on kaksi tunnettua määritelmää Eskolan & Suorannan (1998) ja Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan. Eskola ja Suoranta määrittävät strukturoituun haastatteluun siinä, että puolistrukturoidussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelu etenee siis esitettyjen kysymysten mukaisesti kysymys kerrallaan ja haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ilman johdattelua. Eskolan ja Suorannan mukaan teemahaastattelussa taas edetään ennalta määrättyjen kysymysten ja teemojen mukaan. Kun taas Hirsjärvi ja Hurme ymmärtävät puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi. Heidän määritelmänsä nojaa ajatukseen, jossa puolistrukturoitu haastattelu on myös kaikille haastateltaville sama aihepiirien ja teema-alueiden puolesta. Kun taas muut puolistrukturoidut haastattelut ovat peilikuvien kysymysten, teemojen, jopa kysymysten muodon puolesta (Hirsjärvi ja Hurme, 2008).

Voidaankin siis todeta, että tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelu sekä teemahaastattelua edellisten perusteluiden pohjalta. Haastattelutilanteissa molemmilla osapuolilla oli liikkumavaraa kysymyksissä, mutta haastateltava ei johdatellut haastateltavaa. Haastattelija esitti muutamia auttavia kysymyksiä haastateltaville, jotta vastausta pystyttiin laajentamaan ja syventymään. Puolistrukturoidun haastattelun päätavoite on tarkastella ilmiöön liittyvää tarkempaa kokonaiskuvaa.

## **6.3 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimuksen haastattelut on tehty syksyllä 2016 Australiassa Canberrassa ja Suomessa Oulussa. Haastateltavat löydettiin verkostoitumisen kautta ja heitä ei pyydetty valmistautumaan haastatteluun etukäteen. Haastatteluiden alussa pidettiin lyhyt johdanto tutkimuksen aiheesta ja korostettiin heidän omien mielipiteiden, arvojen, kokemuksen tuomista vastauksiin. Kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Haastattelija piti tilanteen neutraalina eikä johdatellut haastateltavaa kysymyksiensä vastuksissa, vaan haastateltava pyrki vastaamaan kysymyksiin intuition

perusteella. Lisäksi haastateltava sai lisätä, kysyä tai kommentoida mieleen tulevia asioita haastattelun aikana. Haastattelut suoritettiin hiljaisessa tilassa kestäen noin 30-45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella ja litteroitiin tekstimuotoon.

Kaikki haastateltavat olivat toimineet innovaatioiden parissa ja heillä oli kokemusta niiden tuottamisesta. Lisäksi kaikki olivat toimineet tai toimivat esimiestehtävissä, mikä oli ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen validiteetin kannalta. Haastateltavat olivat korkeasti koulutettuja ja heidän keski-ikänsä oli 49 vuotta. Kaikki heistä olivat työskennelleet useissa organisaatioissa ja kulttuureissa.

<b>Haastateltavan titteli</b>	<b>Asema organisaatiossa</b>	<b>Organisaation koko</b>	<b>Koodi tutkimuksessa</b>	<b>Haastattelun päivämäärä</b>
Toimitusjohtaja	Ylin johto	Pieni	H1	25.01.2017
Yliopistotutkija	Keskijohto	Keskisuuri	H2	15.01.2017
Kehityspäällikkö	Ylin johto	Keskisuuri	H3	23.09.2016
Yliopistotutkija	Keskijohto	Keskisuuri	H4	08.10.2016

*Taulukko 1. Haastateltavien kategorisointi*

Haastateltavat toimivat haastatteluhetkellä kyseisissä rooleissa. Heillä kaikilla oli kuitenkin kokemusta reilusti eri organisaatioista. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman samankaltaiset henkilöt Suomesta ja Australiasta. Haastatteluiden tuottamat tulokset kuvastavat haastateltavien näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Näkemykset ovat subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Empiirisessä osiossa nousseet, korostuneet ja toistuneet asiat kerätään yhteen ja nostetaan käsiteltäväksi tutkimuksessa. Tutkimuksen tuottamia johtopäätöksiä ei voida pitää oikeina tai väärinä, sillä tulokset pohjautuvat yksittäisten ihmisten kokemuksiin työuran varrelta. Tutkimuksessa suhtaudutaan tuotettuihin tuloksiin kriittisesti.

## 6.4 Aineiston analyysi

Analysoitaessa laadullista aineista tarkoituksena on selkeyttää ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Data sisältää runsaasti informaatiota, joka tiivistetään selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkimuksien mukaan analyysivaihe on laadullisen tutkimuksessa haastavin vaihe (Eskola ja Suoranta, 2005). Räsänen (2005) mielestä kvalitatiivisen aineiston analyysissä ei ole yhtä selkeää tapaa edetä, vaan se on riippuvainen tutkijan työmetodeista ja ympäristöstä. Kuitenkin kaikki laadulliset analyysit pyrkivät tiedon jäsentämiseen ja työstämiseen. Räsänen mukaan laadulliseen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluukin eräänlainen avoimuus.

Eskola ja Suoranta (2005) esittävät kolme tapaa jolla haastatteluanalyysi voidaan suorittaa. 1. Aineisto avataan ja siirrytään analyysiin luottaen tutkijan omiin tunteuksiin, 2. Aineisto puretaan, josta siirrytään suoraan analyysiin, 3. Koodausvaihe- ja purkamisvaihe yhdistetään, jonka jälkeen edetään analyysiin.

Tässä tutkimuksessa analyysi suoritetaan tavan 2. mukaan. Haastattelut litteroidaan tekstimuotoon, jonka jälkeen niiden analysointi on sujuvampaa. Litteroinnin valmistuttua, tutustutaan haastattelun teemoihin ja tutustutaan haastateltavien vastuksiin. Tämän jälkeen poimitaan tärkeimmät kohdat, yhtäläisyydet ja eroavaisuudet, jonka jälkeen tehdään vielä tiivistys teemoittain. Selkeitä teemoja haastattelussa on kaksi: innovatiivinen johtaminen ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri. Tutkimus on aina subjektiivinen, mikä tulee ottaa huomioon analyysissä, ja haastattelut ovat aina tutkijan aktiivisen toiminnan tulosta (Eskola, 2007).

## 6.5 Haastateltavien valinta

Tutkimukseen valittiin neljä haastateltavaa: kaksi henkilöä Suomesta ja kaksi Australiasta. Haastateltavat valittiin tutkimukseen heidän osaamisen sekä kokemuksen vuoksi innovatiivisuudesta. Kaksi haastateltavista työskentelee yliopistomaailmassa ja kaksi yritysmaailmassa. Asetelma tuottaa tutkimukselle lisäarvoa, ja antaa myös mahdollisuuden verrata Suomen ja Australian

innovaatiokulttuureita toisiinsa. Henkilöt jotka vaikuttavat yliopistomaailmassa antavat erilaisen kuvan innovatiivisuudesta kuin he, jotka toimivat yritysmaailmassa.

Kaikki haastateltavat olivat toimineet aikaisemmin innovatiivisuuden tai innovaatioiden parissa ja vaikuttivat niihin myös nykypäivänä. Tämän vuoksi haastateltavien vastauksia voidaan pitää valideina ja relevantteina tutkimustuloksille.

## **7 HAASTATTELU AINEISTON ANALYYSI JA TULOSTEN TARKASTELU**

Haastatteluista tehtiin tutkimukseen neljä kappaletta. Kaksi haastatteluista suoritettiin Australiassa ja kaksi Suomessa. Haastatteluiden analysointi ja tutkimustulokset on jaettu kuuteen eri kategoriaan. Jokainen kategoria liittyy tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineisto on tuotettu teemahaastattelurunkojen mukaan (Liite 1. ja Liite 2.) ja tutkimustuloksia pyritään tuottamaan erityisesti liikkeenjohdollisesta näkökulmasta kuinka innovatiivinen johtaja ja organisaatio muodostuvat. Lisäksi perehdytään yhdessä kappaleessa Suomen ja Australian välisten haastatteluiden muodostamiin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin innovatiivisuudesta. Haastatteluiden analysointi pyritään tuottamaan mahdollisimman objektiivisesti, tutkijan itse vaikuttamassa tutkimustuloksiin.

Ensimmäisessä kategoriassa tutkitaan miten haastateltavat ymmärtävät tutkimuksessa käytettävät termit. Toisessa osassa keskitytään enemmän itse haastateltavaan, kuinka hän pyrkii olemaan innovatiivinen ja mitkä asiat vaikuttavat hänen innovatiivisuuteen. Kolmas kohta keskittyy innovatiiviseen organisaatioon ja sen ominaisuuksiin haastateltavien mukaan. Neljännessä kategoriassa siirrytään innovatiivisen johtajan ominaisuuksiin ja toimintaan. Viidentenä kohtana keskitytään avainhenkilöihin, eli innovatiivisiin ihmisiin ja viimeisessä osassa haastateltavat antavat oman mielipiteensä valtion toiminnasta ja yleisestä innovatiivisuudesta kotimaassa.

### **7.1 Termien määritteleminen ja ymmärtäminen**

#### **(a) Innovaatio ja innovatiivisuus**

Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltua kysyttiin kertomaan omat määrittämisensä sanoille innovaatio ja innovatiivisuus. Jokainen haastateltava määritteli innovaation keksinnöksi, joka tuo jollain tavalla uutta. H4 kuvasi innovaation olevan tuote tai palvelu, joka tarjoaa ratkaisua johonkin rakoon ja tuottaen tällä tavalla markkinoille lisäarvoa. Sydänmaalakan (2009) määrittelyt pätevät myös haastateltavien kommentteihin. H1 kuvaa innovaatiota seuraavasti:

*”Kaupallistettu keksintö on virallinen määritelmä. Tuota niin, se on jotakin uutuudellisuutta, näin mä sen määrittelen myöskin itse, se voikin liittyä moneen asiaan eikä sen tarvitse olla tuote, vaan se voi olla palvelu, toimintatapa tai organisoituminen. Jollakin tavalla se liittyy johonkin toimintaan tai sen tulokseen, aina.”*

Innovatiivisuutta haastateltavat kuvasivat, olevan jotain jossa luodaan jotain uutta, jotta pystyttäisiin tekemään olemassa olevia asioita paremmin tai kokonaan uudella tavalla. H3 mukaan se on myös muutoksen ymmärtämistä ja että innovatiivisuudella pyritään parempiin lopputuloksiin. H4 mukaan innovatiivisuus on *”...osa prosesseja, jossa keksitään jotain uutta ja täytetään juuri aukkoja jotka markkinat tarjoavat. Innovatiivisuuden tärkeimmät elementit ovat luovuus ja kyky omaksua uusia juttuja, tällöin on mahdollista tuottaa uusia asioita.”*. Molemmat yritysmaailmassa olevat henkilöt, H1 ja H3, kuvaavat innovatiivisuutta tavalla, jolla saadaan työtä tehostettua ja päästään parempiin lopputuloksiin hinnan suhteen. Scott ja Bruce (1994) mainitsivat kyseisiä asioita tutkimuksessaan, jossa yritykset voivatkin tuottaa kilpailuetua ja parempia tuloksia uudella ajattelutavalla eli innovatiivisuudella.

### **(b) Mitä on johtaminen?**

H1 mukaan johtaminen on sitä, että osaa laittaa oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin ja johtajan tulee toimia jatkuvuuden teorian mukaan, että pystyy kehittämään niin itseään kuin koko organisaatiota. Työntekijöistä hyvä johtaja hänen mukaan tekee parempia ja monipuolisempia. H3 mukaan johtajuus on mekanismi joka tuo ja luo muutosta. Hänen mukaansa johtajuutta ei pysty asettamaan raameihin, vaan se on osa isompaa kokonaisuutta, johon vaikuttaa individuaalit ajatukset ja ympäristö. Loppuun H3 tiivistää, että johtajuus on tapa löytää keinoja tehdä asiat nopeampaa, paremmin ja tehokkaammin. H2 tiivistää johtajuuden määrittelyä seuraavasti:

*”Johtajalla on keskeinen rooli tunnistaa ihmisten kyky ja halu kehittymiseen ja asioiden hoitamiseen ja sparrata siinä monesta näkökulmasta, miten ihmiset kasvaa uusiin tehtäviin ja vie sitä eteenpäin. Se on tommonen jatkuvuuden varmistaminen ja kasvaminen isompiin kokonaisuuksiin.”*

H4 kertoo johtajuudesta organisaatiota ajatellen. Hänen mukaan johtajuutta on organisointikyky, jossa johtaja määrittelee organisaation suunnan ja miten

organisaation tulee organisoitua, jotta tavoitellut maalit saavutetaan. H4 puhuu managementistä ja leadershipistä, joita hänen mukaansa jokainen johtaja tarvitsee sopivassa suhteessa.

Haastateltavien vastaukset voidaan peilata Young, Charns ja Shortell, (2001) periaatteeseen, jossa muutos lähtee liikkeelle johtajasta. Haastateltavien vastauksissa yhtenevyytenä nousi esille johtajan esimerkki ja organisointikyky, jotka myös Young, Charns ja Shortell, (2001) nostavat esiin tutkimuksessaan.

## 7.2 Haastateltavien henkilökohtainen innovatiivisuus

### (a) Millä tavalla innovatiivisuus näkyy sinussa?

Jokainen haastateltava ilmaisi itse itseään innovatiiviseksi henkilöksi omasta mielestään. H2 kuitenkin sanoo heti kysymyksen alkuun, että muut ihmiset tekevät päätöksen siitä, onko toinen henkilö innovatiivinen. H1:n mukaan innovatiivisuus on henkilökohtaista, mutta sen todellinen hyödyntäminen tarvitsee tiimin. H4 tiivistää omaa innovatiivisuutta seuraavasti:

*”Mielestäni innovatiivisuus on minulla asenne kysymys ja elämäntapa. Yritän aina tehdä uusia asioita mahdollisuuksien mukaan, ja oppia joka päivä jotain uutta, mielestäni tällainen asenne on välttämätöntä.”*

H3:n mielestä oma asenne ja oma jokapäiväinen tekeminen motivoivat innovatiivisuuteen. Erityisesti hän puhuu esteistä, jotka tulee kääntää positiiviseksi energiaksi. Myöskin tiedon ymmärtämisen hän sanoo innovatiivisuuden lähteenä, maailmalla matkustamisesta puhumattakaan.

Tulosten perusteella innovatiivisuus lähtee liikkeelle haastateltaville arkipäiväisestä toiminnasta ja omista asenteista sekä arvoista. Uusien asioiden tekeminen ja uteliaisuus olivat selkeä ominaisuus, joka kumpusi esiin jokaisesta haastateltavasta.

**(b) Mitkä asiat vaikuttavat henkilökohtaiseen innovatiivisuuteesi?**

H2 kertoo, kuinka heterogeeniset tiimit pitävät hänet innovatiivisena. Myös H1 ja H4 sanoo, että muut henkilöt saavat itsensä toimimaan tehokkaammin. H4 vertaa tällaisessa heterogeenisessä tiimissä työskentelyä laadukkaaseen tehtaaseen, jossa jokainen henkilö on erikoistunut omaan osaamiseensa.

H1 sanoo, että ympäristö pakottaa muuttumaan. Muutoksen tarve voi tulla organisaation sisältä tai ulkoa päin esimerkiksi asiakkaalta. Muutenkin H1 puhuu innovatiivisuuden olevan vaatimus, että asiat tehdään oikealla tavalla. H2 sanoo omasta ymmärtämisestään seuraavasti:

*”...mä viihdyn huonosti mun mukavuusalueella, tolla mä tarkotan sitä, että pelkän rutiinin pyörittäminen on musta todella tylsää. Se ei tuo mitään uutta mulle ja se ei auta mua uudistumaan ja tällä alalla on pakko muutaman vuoden välein vaihtaa teemaa, jotta pystyy uudistumaan.”*

Kyseisissä haastatteluissa nousee siis esiin pakko siitä, että henkilön tulee olla innovatiivinen. H3 on sitä mieltä, että eteen tulevat esteet motivoivat innovatiivisuuteen, koska niihin pyritään löytämään ratkaisua. Ainoastaan H4 ei puhu innovatiivisuudesta pakon kautta, vaan hän antaa esimerkkinä muut ihmiset, jotka ovat olleet innovatiivisia. Hänelle siis esimerkin kautta oppiminen on tehokkainta innovatiivisuuden ruokkimista.

Tulokset osoittavatkin, että innovatiivisuuteen haastateltavilla vaikuttavat niin ympäristö, kuin sisäinen motivaatio. Kun ympäristö muuttuu, niin silloin myös henkilö muuttuu ja on näin innovatiivinen, myös pakon edessä. Kuitenkin oma tekeminenkin on isossa roolissa innovatiivisen ajattelumallin tuottamisessa. Tiimissä, ja muiden ihmisten kanssa työskentely oli jokaisen haastateltavan mielestä innovatiivisuuden peruselementtejä. Samat ominaisuudet ovat tulleet esiin tutkimuksen päälähteessä Tidd ja Bessant (2009).



### 7.3 Innovatiivisen organisaation ominaisuudet

#### (a) Innovatiivisen organisaation tunnuspiirteet

H1 kertoo innovatiivisen organisaation tunnuspiirteiksi ahkeruuden, rohkeuden ja kekseliäisyyden. Hän kertoo esimerkkinä asiakasyrityksestään, joka ajautui haastavaan taloudelliseen tilanteeseen. He kuitenkin selvisivät tilanteesta kehittymisen, tehostamisen, ahkeruuden ja oikeisiin asioihin keskittymisen kautta. Muut haastateltavat puhuvat paljon siitä, että organisaatiossa tulee olla jatkuvuutta. *”...siinä on jatkuvan kehittämisen logiikkaa toiminnassa. Se pitää olla, jos sitä ei ole niin se ei ole innovatiivinen.”* Tämän näkemyksen antoi H2.

*”Organisaation tulee kannustaa ja palkita riskien ottamista. Ja toiseksi luottamuksen luominen on erittäin tärkeää ja siihen tähtääminen tulee olla osa strategiaa. Ideoiden jakaminen on haastavaa, jos luottamusta ei ole ja tässä tapauksessa johtajien tulee olla avoimia.”*

Kyseisellä tavalla innovatiivista organisaatiota kommentoi H4. H3 puhuu organisaation visiosta, jonka yrityksen johto tulee toimittaa koko tiimille. Organisaatiolla hänen mukaa tulee olla selkeät maalit, joihin tähdätään. Myös H2 puhuu riskienottamisen kannustamisesta ja yhteisestä strategiasta. Kyseiset kohdat ovat tulleet esille myös teorioissa erityisesti Tiddin ja Bessantien (2009) innovatiivisen organisaation komponenteissa.

Tuloksina voidaan siis todeta, että innovatiivisilla organisaatioilla on yhdistäviä ominaisuuksia. Haastateltavien vastukset ovat hyvin verrannollisia tutkittuun teoriaan ja molemmat tukevat toisiaan. Innovatiivisuus on osa yrityksen toimintaa ja strategiaa, se ei synny itsestään vaan ihmisten tekemisen kautta jokaisessa organisaatiossa yksilöllisesti.

#### (b) Miten organisaation innovatiivisuutta kehitetään?

H2 vertaa innovaatioiden syntymistä evoluutioon. Kilpailu edistää innovaatioiden syntymistä, mutta hän myös lisää, että jokainen prosessi on erityyppinen ja tulee käsitellä yksilöllisellä tavalla. Myös H4 puhuu kilpailusta, ja hän sanoo, että se ruokkii innovatiivisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta organisaatiossa.

Jokainen haastateltava puhuu jatkuvasta kehityksestä organisaatiossa. H1:n mukaan *”...jokaisen henkilön täytyy kehittää sitä (innovatiivisuutta), joka siellä on töissä. Siitä pitäisi tehdä semmoinen jatkumo, että sitä olisi koko ajan. Ja se on vähän myös sitä että asioita viedään toisten tietoon mahdollisimman nopeasti, jotta yhteinen maali pysyisi olemassa.”* H4 ja H1 puhuvat mentoroinnista ja kisälli-ohjelmasta, jotka ovat osa innovatiivisuutta. He kokevat sen olevan jatkuvuuden peruseriaatteita, kun uudet työntekijät opetetaan organisaation kulttuuriin ja metodeihin.

H4 mainitsee palkitseminen osana riskien ottoa. Organisaation tulee kannustaa ja palkita riskien ottamista. Kuten Tidd ja Bessant (2009) puhuvat osallistavasta innovoinnista, yrityksen tulee osallistaa ihmisiä innovaatioiden synnyttämiseen ja ideointiin.

H3 sanoo tärkeimmäksi innovatiivisuuden kehittäjäksi johtajat. Hänen mukana johtajat luovat kulttuuria organisaatioon, joka ohjaa organisaatiota innovaatioiden syntymiseen. Organisaatiot haluavat saavuttaa asetetut tavoitteet, ja johtajien luomat toiminnot, kulttuuri ja normit ohjaavat organisaatiota haluttuun maaliin. Ekvall G. (1990) puhuu kulttuurin merkityksestä organisaatiossa ja mielekkäässä yhteisössä työntekijät ovat onnellisempia ja tällöin myös tehokkaampia ja innovatiivisempia.

Haastateltavien perusteella organisaatioilla on useita tapoja kehittää innovaatioiden syntymistä. Johtajuus, kulttuuri, ihmiset, ympäristö ja niin edelleen vaikuttavat innovaatioiden syntymiseen. Ei ole yhtä selkeää kohtaa, johon organisaation tulisi keskittyä innovatiivisuuden kehittymisen kannalta. Kuitenkin haastateltavien perusteella, jokainen löysi yhteneviä tekijöitä, kuten jatkuvuus, mutta jokaisen vastauksissa oli myös muita innovatiivisuuden ruokkimiseen vaikuttavia elementtejä.

### **(c) Miten konkreettisesti lisätä innovaatioiden syntymistä?**

H1 antaa yritysmaailmasta kuvan, kuinka pakko on yksi syy innovaatioiden syntymiselle. Heidän yritys kuuntelee aina asiakkaiden pyyntöjä, joihin heidän tulee mukautua. Hän sanoo *”...voisi siis sanoa, että ympäristö pakottaa meidät muuttumaan ja olemaan joustava sekä oppimaan uutta koko ajan.”* H3 on samoilla

linjoilla puhuen prosesseista. *”...oikea prosessitoimintatapa antaa ihmisten olla innovatiivisia ja on tärkeää, että omistaa oikeat ihmiset, joilla on innovatiivinen tyyli tehdä asioita.”* H1:n yritys on löytänyt omat toimintatapansa, joilla he pärjäävät kilpaillussa ympäristössä.

H2:lla ja H4:llä on hyvin samanlaisia mielipiteitä. H2 sanoo lyhyesti: *”Sitä saa mitä tilaa.”* eli jos innovaatioita halutaan tehdä niitä pitää haluta tuottaa. Lisäksi hän sanoo *”...ei saa toimia palokuntamoodissa, eli sitten vasta kun tuli on palanut riittävän kauan jossain nurkassa, niin sitten se korjataan.”* H2:n mielestä asioihin pitää puuttua tehokkaasti. Lisäksi molemmat lisäävät, että organisaatiossa olevien ihmisten pitää löytää oma paikkansa, jotta omalla työllä on merkitystä. Työn merkitystä tulee korostaa, mikä on johtajien tehtävänä H4:n mukaan.

Tiivistettynä voidaan todeta, että innovaatioita syntyy silloin kun niitä halutaan tehdä. H2:sta mukaillen *”Paistetut varpuset eivät lennä suoraan suuhun.”* vaan innovaatioiden synnyttämiseen täytyy tehdä töitä. Maaleja tulee olla niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä, jotta organisaatiossa pysyy tehokkuus huipussaan. Yeungin (2007) sanoikin, että tärkein asia organisaatiossa on yhteinen maali, johon tähdätään ja toiseksi tärkein on avoin kommunikaatio. Nämä asiat nousivat esille jokaisen haastateltavan vastauksissa.

## 7.4 Innovatiivisen johtajuuden periaatteita

### (a) Millaisia ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla tulisi olla?

Molemmat suomalaiset haastateltava sanoivat yhteisenä ominaisuutena ensimmäiseksi uteliaisuuden. H2 kuvaa uteliaisuutta seuraavasti: *”...sä et voi työntää innovatiivisia ihmisiä mihinkään. He itse hakeutuu johonkin ja silloin se uteliaisuus on semmoinen keskeinen juttu...”*

*”...semmoset ihmiset, jotka ei viihdy omalla mukavuusalueellaan ovat usein niitä, jotka haluaa haastaa itsenään. Itsensä haastaminen on se juttu, eli se että sä teet töitä siihen hommaan.”*

H2 sanoi, kyseisen mielipiteen ja H1 sanoi yhtenä tärkeänä ominaisuutena ahkeruuden, joka on verrattavissa H2 sanomisiin. H2 kertoo myös siitä, kuinka innovatiiviset ihmiset luovat itse oman toimintaympäristönsä. Johtajan tulee itse luoda maailmasta itsensä näköinen, ja hän vertaa sanomisiaan Steve Jobsiin, joka loi maailman omakseen. Lisäksi haastateltavat kertovat yllätyksellisesti soveltamisesta ja isosti ajattelemisesta.

H4 aloittaa vastaamisen korostamalla ihmissuhdetaitoja. Johtajalla tulee olla kyky käsitellä ihmisiä oikein ja olla heistä aidosti kiinnostunut. Kyky konnektoida ihmisiä yhteen ja arvostaa heitä. Hänen mukaansa innovatiiviset johtajat ovat avomielisiä, jolloin ihmisten on helppo lähestyä häntä. Myös H3:n mukaan innovatiiviset johtajat ovat pohdiskelevia, ympäristöönsä seuraavia persoonia. Hän sanoo johtajien olevan joustavia, ymmärtäviä persoonia, jotka ovat sopeutuvaisia uusiin tilanteisiin ja pystyvät muokkaamaan johtamistyyliään tilanteeseen sopivaksi. Kysymyksen loppuun H3 vielä lisää suhteiden rakentamisen merkitystä, kuten H4. Innovatiiviset johtajat ymmärtävät tarttua mahdollisuuksiin.

*”Pystyy luomaan luottamuksen, että olemme oikealla polulla. Minulla on kokemusta yhdestä esimiehestä, joka oli niin luotettava ja ryhmälojaali hänelle, että koko ryhmä olisi tehnyt täyskäännöksen täysin hänen perusteella. Kaikki luottivat häneen ja olivat nähneet, että hänellä on oikeat visiot ja kyvyt toteuttaa asioita ja kyky rekrytoida ympärillä ihmisiä, jotka oli käsittämättömän kyvykkäitä, muuntautumiskykyisiä ja kasvuhaluja.”*

Lähes kaikki haastateltavien vastaukset ovat verrannollisia Deschampsin (2005) listaamiin innovatiivisen johtajan ominaisuuksiin. Avoimuus, sosiaaliset taidot, osallistavuus, esimerkki ja niin edelleen tulivat esille haastateltavien vastauksissa, kuten Deschampsin (2005) teoriassa. Lopputuloksena voidaan siis todeta, teorioiden olevan valideja haastateltavien vastauksien kanssa.

### **(b) Mitä ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla ei saa olla?**

Yllä olevaan kysymykseen, jokainen haastateltava sanoi yhtenevästi ominaisuutena itsekkyyden. Johtaja ei saa olla itsekäs, eikä ajaa omaa etuaan. Myöskin jokaisen

haastateltavan vastauksissa nousi esiin ulospäinsuuntautuneisuus, eli innovatiivinen johtaja ei saa olla sisäänpäin kääntynyt. H1 sanookin seuraavasti:

*”Se ei saa pantata tietoa, vaan kaikki tieto pitää siirtää eteenpäin niille jotka asioita tekee. Ja järkevästi panna oikeat miehet oikeille paikoille, eli olla hyvä ihmistuntija.”*

H1 ja H4 puhuvat aikatauluttamisen merkityksestä johtajille. Johtajien käsissä on aikatauluissa pysyminen ja niistä huolehtiminen. H1 korostaa heidän alihankinta yritystään, jossa työtä tehdään usein muille, jolloin aikatauluista on pidettävä kiinni. Jos johtaja on henkilö, joka ei ymmärrä aikataulujen päälle, projektit tai tehtävät eivät usein onnistu. Seuraavaksi vielä tiivistys H3:n ajatuksista vääristä ominaisuuksista.

*”...johtajat, jotka ovat negatiivisia ajattelutavaltaan, eivät sovi innovatiivisiin tilanteisiin. Eivät osaa ottaa neuvoja huomioon ja ovat hankalia ihmisten kanssa, eivätkä halua luoda suhteita. Itsekkyys on myös erittäin huono ominaisuus.”*

Verrattaessa kyseisiä haastateltavien kertomia ominaisuuksia esimerkiksi Tiddin ja Bessantien (2009) listaamiin ominaisuuksiin innovatiivisesta johtajasta, ovat haastateltavat samalla aaltopituudella heidän kanssaan.

### **(c) Onko johtajuus synnynnäistä vai voiko sen oppia?**

Lopputuloksena voidaan todeta, että jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että johtajuus on synnynnäistä, mutta jokainen kuitenkin uskoi, että kukaan ei ole suoraan valmis johtajaksi. H4 vertasi teoriaansa lapsiin, jolloin jo lapsista voi nähdä nuorella iällä, kuka ottaa johtajan roolin leikeissä. H3 sanoo mielipiteensä seuraavasti.

*”Voit oppia johtajuuden työkaluja todellisen tekemisen kautta ja sillä tavalla oppii parhaiten. Kuitenkin, olen nähnyt synnynnäisiä johtajia, ja heillä on vain luonnollisesti johtajaksi sopiva persoonallisuus ja geneettisyys tähän hommaan. He tykkäävät olla esillä ja puhua luonnollisesti ihmisten edessä.”*

H3 vielä tiivistää sanomisiaan lopuksi, että on olemassa ihmisiä, jotka pystyvät tekemään johtamistehtävät paremmin kuin toiset. Hänen mukaansa jokainen voi

oppia johtamaan, mutta toiset oppivat sen nopeammin. Hänen ajatukset peilautuvat suoraan myös H1:n ja H2:n antamiin vastauksiin.

## 7.5 Henkilökohtainen innovatiivisuus – avainhenkilöt

### (a) Minkälainen henkilö on innovatiivinen?

Haastateltavien perusteella ihmiset, jotka pyrkivät etsimään ja tekemään muutosta ovat innovatiivisia. Yhteisenä ominaisuutena esiin nousi myös halu tehdä jotain uutta. H4 sanoo ominaisuutena avoimuuden ja kyvyn huomata ongelmia ja tehdä niille jotain. Tämä on juuri muutokseen ryhtymistä. *”...henkilöt jakavat asioita ja kommunikoivat vaivattomasti. He rikkovat rajoja, kokeilevat uusia asioita ja saavat niistä mielihyvää!”*

H2 kertoo paljon tiimityöskentelystä ja innovatiiviset ihmiset ovatkin tiimipelaajia hänen mukaansa. Hän puhuu tehokkaasta kulttuurista, jossa halutaan olla, osataan, viihdytään ja tehdään yhdessä töitä keskenään. Tällöin organisaation kulttuuri on kunnossa. Hänen mukaansa tällaisessa ryhmässä työskentely kasvattaa itseluottamusta, koska tuntee olevansa osa joukkoa, jonka yksilöt tekevät paremmaksi. *”...fiksujen, mukavien ihmisten kanssa työskentely yhteisen päämäärän eteen, ja jos sinut kutsutaan mukaan siihen joukkoon, niin tunnet itsesi etuoikeutetuksi.”*

Yhteisenä mielipiteenä nouseva uudistumisen tarve on avainhenkilöiden perusominaisuus. *”...he haluavat kokea jotain uutta koko ajan ja ovat valmiita muutokseen. Innostus uudesta ja se ettei roiku vanhoissa toimintatavoissa. Nämä ovat persoonallisia ominaisuuksia.”* H3 ilmaisi mielipiteensä kyseisellä tavalla.

H1 sanoo avainhenkilöiden kykenevän radikaaliin ajatteluun. He ovat hänen mukaansa neroja, jotka lähtevät kokeista aina ensimmäisenä ja saaden täydet pisteet silti. Avainhenkilöiden tekeminen on aina selkeää sekä tarkoituksen mukaista ja lopputuloksissa ei ole mitään huomautettavaa. H1:n mukaan tällaisilla henkilöillä innovointi on jatkuvaa ja he ovat mukana aina kaikessa uudessa. Hänen mukaansa, näille neroille oppiminen ja ymmärtäminen on helpompaa ja nopeampaa ja he ovat

uteliaita sekä rohkeita persoonia, mutta usein nämä avainhenkilöt ovat niitä, jotka ovat ensimmäisenä auttamassa muita.

Kuten Mollick (2012) sekä Tidd ja Bessant (2009) totesivat kirjallisen teorian osiossa, yksittäiset henkilöt voivat vaikuttaa isosti suurenkin yrityksen toimintaan. Haastateltavien vastauksissa oli selkeä yhteneväisyys avainhenkilöiden ominaisuuksista ja vastaukset ovat hyvin verrannollisia olemassa oleviin teorioihin. Ja kuten Mollick (2012) totesi, suurimmat vaikutukset yrityksen toimintaan tapahtuu ihmisten kautta, toisin kuin luullaan. Rekrytoinnit ovat suurin yksittäin tapa vaikuttaa yrityksen toimintaan, ja näiden avainhenkilöiden tunnistaminen on erityisen tärkeää yrityksen jatkuvuuden ja kehityksen kannalta.

### **(b) Onko innovatiivisuus syntyperäistä vai voiko sitä oppia?**

Jokainen haastateltava oli yhtä mieltä siitä, että innovatiivisuutta voi oppia. Kolme neljästä vertasi innovatiivisuutta johtamiseen, ja oli samoilla linjoilla innovatiivisuuden oppimisen, kuin johtamisen oppimisen kanssa. H1 sanoo seuraavaa:

*”Innovatiivisuus on mun mielestä aika syntyperäistä, varsinkin uteliaisuus ja kekseliäisyys. Kaikkia ei voi laittaa samaan muottiin. Meillä on olemassa puurtajia ja sitten meillä on niitä luovempia ihmisiä. Kun ihmiset ovat oikeissa tehtävissä, niin silloin ihmiset on vahvempia ja luottavat itseensä enemmän.”*

H2 vertaa innovatiivisuuden oppimista työkalujen käyttämiseen. Työkaluja, kuten innovatiivisuutta, voi oppia käyttämään ja hänen mukaansa johtajat tai henkilö itse, voi muokata näkemäänsä ja antaa mahdollisuuden luovaan ajatteluun. Toisin sanoen vastauksien perusteella, innovatiivisuutta voi kehittää olemassa innovatiivinen ja haluamalla oppia uusia taitoja.

## 7.6 Innovatiivisuus ja sen kehittäminen valtion tekemisen kautta

### (a) Miten valtion tulisi lisätä innovaatioiden syntymistä Suomessa?

Haastateltavat puhuivat kaikki valtion roolista lisätä innovaatioiden syntymistä. Yhtenä yhteisenä tekijänä kaikkien vastauksissa nousi esille rahoituksen merkitys hankkeille. H1 kertoi, kuinka monet hänen kuulemat hankkeet ovat kaatuneet siihen, että itse toteutusvaiheessa rahat loppuvat kesken. Tämä johtuu usein yleisestä käytänteestä, jossa asiakas maksaa työn, palvelun tai tuotteen vasta projektin lopussa, ja usein siihen lisätään vielä maksuaikaa. Tällaisessa tapauksessa start-up yrityksen kassavarat saattavat olla olemattoman, ja yritys voi olla ajautunut mahdottomaan tilanteeseen, jossa rahat ovat loppuneet ennen projektin valmistumista. Toisaalta H2 sanoi, että hänen alallaan yliopistomaailmassa rahoitus ei ole koskaan ollut ongelma. Kun yritys tekee työnsä hyvin ja ymmärtää rahoituksen hakemisen periaatteet, hänen mukaansa rahoitusta on aina ollut saataville, perusteltuihin hankkeisiin. H2 kehuu Suomessa olevaa systeemiä, jossa ahkerat ja aktiiviset ihmiset pärjäävät. Rahoitusta haluavien pitää itse hakeutua rahoituksen piiriin, eikä vain odottaa sen ilmaantumista, hän toteaa

H1 on sitä mieltä, että koulutus on avain innovatiivisuuteen ja innovaatioihin. Valtion tulee rahoittaa ja tukea koulutusta. Tämä on hänen mukaansa tärkein syy, miksi Suomessa tuotetaan paljon uusia tekniikan innovaatioita.

### (b) Miten valtion tulisi lisätä innovaatioiden syntymistä Australiassa?

Australian haastateltavat H3 ja H4 ovat molemmat sitä mieltä, että Australia on hyvin innovatiivinen maa, mutta se on pysähtynyt liian vanhoilliseen ajatteluun. Heidän mukaan valtion kautta on mahdollista saada apurahoja, mutta niihin pääseminen on erittäin vaikeaa. Yksityinen rahoitus on H3:n mukaan vielä täysin lapsin kengissä Australiassa.

*”Hallituksella on olemassa erilaisia ideoita ja prosesseja, mutta heidän rakenne ei todellakaan ole tehokas.”*



H4:n mukaan Australian hallitus ei todellakaan tiedä, miten heidän pitäisi kehittää uusien innovaatioiden syntymistä. Hänen mielestään hallituksen byrokratia on liian monimutkaista ja se on strukturoitu väärin. Hallitus ei hänen mukaansa ymmärrä, että innovaatiot ovat ihmisten tekemiä, ja koulutukseen sekä tutkimukseen panostamisella Australiasta luotaisiin innovatiivisempi. Lyhyesti H4 tiivistää, että Australia on pysähtynyt tähän hetkeen, eikä uusia periaatteita saada vietyä läpi turhan byrokratian vuoksi.

### **(c) Onko Suomi innovatiivinen maa?**

H2 kuvaa Suomea riittävän pieneksi, jotta se voi olla innovatiivinen. Kuitenkin hänen mielestä Suomessa on käyttämätöntä potentiaalia ja liian vähän matchmakingiä, jotta saataisiin luotua heterogeenisiä tiimejä. Erityisesti kauppatieteellinen osaaminen on hänen mukaansa vielä aliarvostettua.

*”Suomi on riittävän pieni ja Oulukin on hyvän kokoinen, jotta yhteistyömentaliteetti on olemassa. Me olemme liian pieniä siihen, että toimisimme yksin.”*

Kokonaisuutena, molempia H1 ja H2 mielestä, Suomi on valtakunnallisesti todella innovatiivinen maa täynnä hyviä yrityksiä. Koulutuksen tason vuoksi, Suomi tulee pysymäänkin innovatiivisena ja uusia erityisesti teknologisia innovaatioita tullaan näkemään vastaisuudessakin.

### **(d) Onko Australia innovatiivinen maa?**

Sekä H3:n että H4:n mielestä Australia on innovatiivinen maa. H4 on sitä mieltä, että se johtuu australialaisten tuntemasta vapauden tunteesta. Australialaiset ovat persoonallisia ihmisiä ja suurin osa heistä on hyvin ulospäinsuuntautuneita ja rentoja. Vapauden tunne syntyy Australiassa, koska he ovat eristyksissä maantieteellisesti muusta maailmasta. H3 on sitä mieltä, että Australiassa on innovatiivista henkeä ja erityisesti tasa-arvo ihmisten kesken on Australiassa korkealla. Hän kuitenkin toteaa, että mahdollisuuksiin tartutaan muualla maailmassa tehokkaammin. Lopuksi H4 sanoo seuraavaa:

*”Esimerkiksi Brexitin ymmärtäminen oli minulle vaikeaa, ja en ymmärrä miksi EU:ssa on niin paljon sääntöjä ja lakeja, jotka tekevät asioista niin vaikeita. Meillä ei ole ketään istumassa ylempänä, kuin he jotka vaikuttavat Australiassa. Tällaiset asiat näen vahvuutena.”*

#### **(e) Miten Suomi voi olla innovatiivisempi?**

H1 sanoo yhtenä ratkaisuna sen, että valtion tulisi panostaa isoihin yrityksiin, jotka toimivat moottoreina. Hänen mukaan, kun isot yritykset vievät taloutta eteenpäin se ruokkii alihankkijoita sen ympärillä ja lopulta luo tilanteen, jossa kaikki voittavat. Isot yritykset ovat myös helpoin alihankkijoille siirtyä kansainväliseen bisnekseen. Loppuun H1 toteaa, että yhteistyön merkitys on suuri innovatiivisuuden kasvattamisen kannalta. Usein suomalaiset yritykset haluavat käyttää suomalaisia tuotteita ja sen vuoksi verkostojen luominen Suomessa on yleensä helppoa. *”Olemalla hyviä yhteistyökumppaneita, niin silloin päästään todella hyvään lopputulokseen.”*

H2 korostaa edelleen kaupallisen osaaminen alikäyttöä Suomessa. Suomalaisen innovatiivisuus jää hänen mukaansa usein inventoinnin tasolle, eli innovaatiota ei onnistuta kaupallistamaan. Lisäksi hän korostaa yksilön kovan työn merkitystä, että yksilöt voisivat olla aktiivisempia ja ennakoivampia. *”Pitää vain ymmärtää kovan työn merkitys ja olla yksinkertaisesti parempi kuin muut.”* Lisäksi loppuun H2 korostaa verkostoitumisen tärkeyttä, sillä hänen mukaan suomalaiset ovat usein liian sisäänpäin kääntyneitä.

#### **(f) Miten Australia voi olla innovatiivisempi?**

Molemmat H3 ja H4, Australian haastateltavat, antavat hyvin konkreettisia esimerkkejä innovatiivisuuden nostamiseen. Molemmat sanovat sitä, että valtion tulisi kohdistaa enemmän resursseja koulutukseen ja start-up yrityksiin. H3:n mukaan monet innovatiiviset ideat jäävät hautumaan, eivätkä pääse koskaan lentoon, koska kaupunki ja hallitus eivät ohjaa varoja ideoiden luomiseen.

H4 toteaa, että hallitus ei ymmärrä opiskelemisen ja tutkimisen tekemää tuota innovaatioiden eteen. Hänen mukaansa kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja sen vuoksi

hallituksen tulisi kohdistaa voimavaroja yrittäjyyteen ja start-up yritysten tukemiseen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätökset koostuvat teoreettisista ja liikkeenjohdollisista johtopäätöksistä. Johtopäätöksissä verrataan teorian ja haastatteluiden antamaa tietoa toisiinsa, ja pyritään kehittämään valideja johtopäätöksiä. Lisäksi viimeisessä luvussa perehdytään validiteettiin ja reliabiliteettiin ja kerrotaan rajoituksista ja jatkotutkimusehdotuksesta.

### 8.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ymmärrystä innovatiivisesta organisaatiosta ja innovaatioiden johtamisesta. Tutkimuksessa on perehdytty kattavasti molempiin aiheisiin ja aiheet tukevat toisiaan. Haastattelut antavat tutkimuksen teorialle tukea, mikä avataan tässä luvussa vastaamalla tutkimuskysymyksiin.

- Mitkä ovat innovatiivisen organisaation yhteiset tekijät?
- Miten innovaatioita voi tuottaa enemmän organisaatiossa?
- Minkälainen johtaja on innovatiivinen?
- Kuinka johtaja voi edistää organisaation innovatiivisuutta ja innovaatioiden syntymistä?
- Mitä eroavaisuuksia haastatteluiden perusteella on Suomen ja Australian innovatiivisuudessa?

Tidd ja Bessant (2009) ovat todenneet, että innovatiivinen organisaatio on enemmän kuin organisaatio. Tutkimus osoittaa, että väite pitää paikkaansa ja innovatiivinen organisaatio on erilainen kuin tehdasmainen tuotantolaitos. Innovatiivinen organisaatio tarvitsee innovatiivisen johtoportaan, kuten Dent ja Hemlin (2012) ovat tutkimuksessaan osoittaneet.

Tutkimuksen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta seuraavaan kysymykseen: *Mitkä ovat innovatiivisen organisaation yhteiset tekijät?* Tutkimuksessa tuotettiin useita erilaisia keinoja, joilla luodaan innovatiivisuutta. Griffin ja Raffertyn (2004) teoria, jossa positiivisia asioita syntyy vision ja

inspiroivan kommunikaation avulla, tukee erinomaisesti tutkimuksieni tuloksia. Tidd ja Bessant (2009) viittaavat kirjassaan useasti kyseiseen aiheeseen korostaen kommunikaation tärkeyttä ja yhteisen vision luomista. Nämä kaksi asiaa ovat innovatiivisen ilmapiirin kulmakiviä.

Jokainen haastateltava korosti myös kommunikaation ja yhteisen tavoitteen määrittelyä ja kuinka joukko ohjataan kohti maalia. ”...*jokaisen henkilön täytyy kehittää sitä (innovatiivisuutta), joka siellä on töissä. Siitä pitäisi tehdä semmoinen jatkumo, että sitä olisi koko ajan. Ja se on vähän myös sitä että asioita viedään toisten tietoon mahdollisimman nopeasti, jotta yhteinen maali pysyisi olemassa.*” Tässä haastateltava kiteyttää asian kommunikaation ja yhteisen maalin merkityksestä.

Toinen esitetty tutkimuskysymys oli: *Miten innovaatioita voi tuottaa enemmän organisaatiossa?* Mintzberg (1980) avaa omassa teoriassaan yritysrakenteen tärkeyttä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sillä on yksi tärkeimmistä merkityksistä innovaatioiden syntymisessä. Haastateltavat avasivat kokemuksiaan innovatiivisista organisaatioista ja kuinka heille oli jäänyt mieleen tietyt toimintaperiaatteet. ”...*oikea prosessitoimintatapa antaa ihmisten olla innovatiivisia ja on tärkeää, että omistaa oikeat ihmiset, joilla on innovatiivinen tyyli tehdä asioita.*” Avainhenkilöt ovat Tidd ja Bessant (2009) mukaan myös yksi tärkeimmistä elementeistä innovaatioiden syntymiselle.

Mathisen, Einarsen ja Mykletun (2012) haluavat korostaa johtajan merkitystä innovatiivisen ilmapiirin luomisessa. Tukea antava johtaminen, motivointi, palkkiot ja niin edelleen luovat heidän mukaansa innovatiivisita ilmapiiriä. Amabilen (1988) luovuusteoria perustuu pitkälti samaan periaatteeseen, jossa luova ajattelu, motivaatio ja asiantuntemus luovat luovuusvyöhykkeen, jossa innovaatiot syntyvät. Tutkimus osoittaa, että Amabilen teoria on edelleen validi, ja yritysten tulee ymmärtää luovuusvyöhykkeen merkitys.

Kolmas tutkimuskysymys oli: *Minkälainen johtaja on innovatiivinen?* Tidd ja Bessant (2009) sekä Deschamps (2005) listasivat molemmat ominaisuuksia, joita innovatiivinen johtaja tarvitsee. Nämä listaukset olivat lähes identtisiä toistensa

kanssa, joista tärkeimpinä nousi esille esimerkin voima, kommunikaatio, halu innovoida, viisaus sekä karisma. Lisäksi Deschamps (2005) esittää selkeät ominaisuuskriteerit johtajalle: innovatiivinen ja luova päätöksentekijä, joka tukee työntekijöitä ja vaalii innovatiivisuutta. Hänen mukaansa johtajan tulee vaalia ja antaa ymmärtää, että innovatiivisuutta arvostetaan organisaatiossa.

Yksi haastateltavista ilmaisi asian luottamuksesta seuraavasti: *”Pystyy luomaan luottamuksen, että olemme oikealla polulla. Minulla on kokemusta yhdestä esimiehestä, joka oli niin luotettava ja ryhmä lojaali hänelle, että koko ryhmä olisi tehnyt täyskäännöksen täysin hänen perusteella. Kaikki luottivat häneen ja olivat nähneet, että hänellä on oikeat visiot ja kyvyt toteuttaa asioita ja kyky rekrytoida ympärillä ihmisiä, jotka oli käsittämättömän kyvykkäitä, muuntautumiskykyisiä ja kasvuhaluksia.”* Hän kiteyttää ajatuksen innovatiivisesta johtajasta virkkeeseensä.

Neljäs esitetty tutkimuskysymys oli: *Kuinka johtaja voi edistää organisaation innovatiivisuutta ja innovaatioiden syntymistä?* Dent ja Hemlin (2012) ovat tuottaneet funktiot, jotka johtajan tulee ottaa huomioon innovatiivista organisaatiota luodessaan. He korostavat johtoportaan merkitystä innovatiivisen ilmapiirin luomisessa ja tiimihengen merkitystä. Johtajien tulee kehittää innovatiivista politiikkaa organisaatiossa, jotta syntyisi luova ympäristö, jossa työntekijät ovat motivoituneita ja avoimia luovaan ajatteluun.

Kaikkien haastateltavien vastaukset tukevat teoriaa, eikä ole epäilystäkään, etteikö johtajalla ole merkitystä innovaatioiden synnyttämisessä. Haastateltavien mukaan karismaattinen ja taitava johtaja pystyy saamaan avainhenkilöistä parhaan tehon irti omalla tekemisellään.

Yleisesti ottaen innovatiivisen organisaation rakentaa innovatiivinen johtajuus. Tidd ja Bessant (2009) tapaus tutkimus 3M yrityksestä avaa asiaa tarkemmin, ja empiirisen tutkimuksen vastaukset tukevat heidän löydöksiään. Virheiden hyväksymiset, riskinsietokyky, palkitsemiset, rekrytoinnit ja niin edelleen vaikuttavat kaikki merkittävästi innovatiivisuuden määrään organisaatiossa. Tidd ja Bessant (2009) korostavat myös johtajien merkitystä innovatiivisuuden luomisessa ja vaalimisessa vielä kertaalleen tutkimuksen lopussa.

Viimeinen tutkimuskysymys käsittelee Suomen ja Australian eroja innovatiivisuudesta. Haastatteluiden perusteella voidaan lyhyesti todeta, että Suomi on Australiaa edelle innovatiivisuudessa. Erityisesti valtiolta tuleva tuki on Suomessa tehokkaampaa kuin Australiassa, jossa rahoitus kulkee pitkälti yksityiseltä puolelta. Haastateltavien mukaan rahoituksen saaminen Suomessa on kohtalaisen helppoa ja yleinen ilmapiiri on suotuisa innovaatioiden syntymiselle. Yhtenä syynä listattiin pienempi väkiluku, jolloin päätöksien tekeminen on helpompaa.

*”Suomi on riittävän pieni ja Oulukin on hyvän kokoinen, jotta yhteistyömentaliteetti on olemassa. Me olemme liian pieniä siihen, että toimisimme yksin.”* Haastateltava kiteyttää. Toisin sanoen, haastateltavien vastauksien perusteella, Suomessa puhalletaan enemmän yhteen hiileen.

## **8.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksen tulokset ja havainnot ovat käyttökelpoisia liikkeenjohdolle. Tutkimus antaa selkeän kuvauksen innovatiivisesta organisaatiosta ja kuinka organisaatio vaikuttaa innovatiivisuuteen. Johtajille se antaa työkaluja, jotta he voisivat olla valmiimpia innovaatioiden johtamiselle.

Jokainen innovaatioiden ja muuttuvassa organisaatiossa työskentelevä johtaja saa tutkimuksessa käytännön läheisen katsauksen tärkeisiin toimintatapoihin. Pia Hakola, Koodiviidakon Account Director, antoi omia kommentteja tutkimuksesta, ja hänen sanojen mukaan tutkimuksen tulokset sekä aineisto antoivat hänelle uutta ideaa työhönsä johtaessaan innovatiivista myyntitiimiä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että johtajan merkitys on suuri innovaatioiden syntymisessä. Deschampsin (2005) sekä Dentin ja Hemlinin (2012) tuottamat listaukset johtajan ominaisuuksista ja siitä, mitä johtajan tulee ottaa huomioon innovatiivisen organisaation luomisessa, tuottavat kuvauksen siitä, kuinka innovatiivisen johtajan tulee käyttäytyä organisaatiossa. Myös Tiddin ja Bessantien (2009) lukuisat teoriat ja erityisesti 3M tapaustutkimus antavat johtajille tärkeitä työkaluja innovatiivisuuden luomiseen.

Haastatteluiden johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtaja on innovatiivisen organisaation perusta. Henkilö, jota avainhenkilöt haluavat seurata takaa sen, että organisaatio on aina menossa oikeaan suuntaan ja sillä on yhteinen visio maalista.

*”Organisaation tulee kannustaa ja palkita riskien ottamista. Ja toiseksi luottamuksen luominen on erittäin tärkeää ja siihen tähtääminen tulee olla osa strategiaa. Ideoiden jakaminen on haastavaa, jos luottamusta ei ole ja tässä tapauksessa johtajien tulee olla avoimia.”* Haastateltavat korostivat myös luottamuksen merkitystä, koska innovatiiviset organisaatiot ottavat aina riskejä. Avoimuus ja kommunikaatiot ovat haastateltavien mukaan tärkein keino kasvattaa luottamusta, jota myös tutkimuksen teoria tukee.

Kuten Mathisen, Einarsen, ja Mykletun (2012) korostavat johtajan merkitystä innovatiivisen ilmapiirin luomisessa, tutkimuksella haluttiin osoittaa johtajien vahvaa merkitystä innovaatioiden syntymiseen. Tutkimus antaa vastauksia liikkeenjohdon kysymyksiin siitä, mitä he tarvitsevat innovaatioiden syntymiseen, innovatiivisen organisaation luomiseen ja innovatiiviseen kehitykseen.

### **8.3 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksesta syntyneet tulokset peilasivat hyvin teorian kanssa, mutta yleistettävyydeltään niitä ei voida täysin yleistää kaikkiin tapauksiin. Jokainen organisaatio ja johtaja ovat uniikkeja, joten ympäristöllä, arvoilla, normeille ja niin edelleen on paljon vaikutusta jokaiseen funktioon.

Tutkimuksella haastateltiin neljää innovaatioiden ja johtajuuden kanssa työskentelevää henkilöä, joista jokainen antoi haastattelullaan oman näkemyksen käsiteltävästä aiheesta. Otanta oli kapea, mutta haastattelut havainnollistivat teoriaa ja todistivat konkreettisia asioita oikeaksi. Tapauksissa tuli selvästi ilmi yhteneväisyyksiä, jotka yhdistivät innovatiivisuutta.

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on otettu huomioon lähteiden valinnassa ja on pyritty käyttämään valideja ja relevatteja lähteitä, jotka tarjoavat tutkimukselle hyödyllistä tietoa. Tutkimuksessa on käytetty mahdollisimman tuoretta tietoa, mutta



myös edelleen käytössä olevia teorioita muutaman vuosikymmenen takaa. Teoriat on kuitenkin pyritty liittämään yhteen, jotta ne tukisivat toisiaan. Tutkimuksessa hyödynnetäänkin monien eri teorioiden yhdistäviä tekijöitä.

Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tutkimukseen erinomaisesti. Tutkimukseen tarvittiin kokeneita henkilöitä, jotka ovat työskennelleet innovaatioiden parissa, jotta tutkimuksen tulokset olisivat valideja. Työssä käytetty teoria on tieteellisesti luotettavaa, sillä lähteet ovat peräisin tieteellisistä julkaisuista, tai muuten tieteellisesti valideja.

#### **8.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia**

Jatkotutkimuksina voidaan ehdottaa laajempia haastatteluita ja myös saada haastateltavaksi erilaisia henkilöitä, esimerkiksi palveluinnovaatioiden puolelta. Tutkimuksen haastateltavat olivat kaikki työskennelleet tuoteinnovaatioiden parissa. Tämä voisi avata uusia näkökulmia innovatiivisuudesta ja tuottaa ymmärrystä palveluiden ja tuotteiden välillä.

Jatkotutkimuksessa voisi myös tehdä laajemman määrällisen tutkimuksen, jossa otettaisiin case tapauksena innovatiivinen yritys, ja tuotettaisiin tutkimus juuri kyseisen yrityksen innovatiivisuudesta. Haastatteluita tai kyselyitä tehtäisiin jokaisella organisaation tasolla, joka tuottaisi laajan näkemyksen koko organisaation innovatiivisuudesta johtoportaalta itse palvelu- tai tuotantotasolle.

## LÄHTEET

- Alannah E. Rafferty, Mark A. Griffin, (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. School of Management, Queensland University of Technology
- Amabile T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10.
- Amabile T. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Sivut 39–58
- Amabile T. (1998). How to Kill Creativity, *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Cole, Michael 1999. Become the leader followers want to follow. *Supervision*, 60, pp. 9-11.
- Craig L. Pearce & Michael D. Ensley, (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). Julkaistu: Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))
- Denti Leif, Hemlin Sven (2012). Leadership and Innovations in Organizations: A Systematic Review of Factors that Mediate or Moderate the Relationship. *International Journal of Innovation Management* Vol. 16, No. 3 (June 2012) 1240007 (20 pages)
- Dutta, Soumitra. "The global innovation index 2016." *Stronger Innovation Linkages for Global* (2016).
- Ekvall, Goran (1990). "Creative climate." *Encyclopedia of creativity* 1 (1999): 403-412.
- Ellen Mathisen, Ståle Einarsen, and Reidar Mykletun (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower* 33.4 (2012): 367–382.
- Eskola, Jari, and Juha Suoranta. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, 1998.
- Eskola, Jari. "Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta." Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä (2007).

- Gary J. Young, Martin P. Charns<sup>1</sup> and Stephen M. Shortell, (2001). Top Manager and Network Effects on the Adoption of Innovative Management Practices: A study of tqm in a public hospital system. *Strategic Management Journal strat. mgmt. j.*, 22: 935–951 (2001)
- Gopalakrishnan, S, (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*. 137-153.
- Hautamäki, Antti. (2008). *Kestävä innovointi – Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, and Helena Hurme. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, 2008.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes, and Paula Sajavaara. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, 1997.
- Jean-Philippe Deschamps, (2005), "Different leadership skills for different innovation strategies", *Strategy & Leadership*, 33, 5, 31–38
- Joe Tidd, John Bessant, 2009. *Managing Innovations: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (Julkaisija: John Wiley & Sons; 4th Edition (3 Mar. 2009)
- Kauhanen, E., Kaivo-Oja, J. & Hautamäki, A. (2007) *Innovaatiomedia*. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia.
- Koiranen M. & Pohjansaari T. (1994), *Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Tammer-Paino
- Korpelainen, Kari (2005), *Akateeminen väitöskirja, Kasvun pelivara – Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä*. Tampereen yliopisto.
- Mathisen G, Einarsen S, Mykletun R. (2012) Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*. June 2012:33(4):367-382
- Michael A. West, Neil R. Anderson, (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology* 1996, Vol. 81, No. 6, 680-693
- Miller. D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*. 18(1), 116-134.

- Mintzberg Henry, (1980), Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341
- Mollick, Ethan (2012). People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*. Sep2012, Vol. 33 Issue 9, p1001-1015. 15p.
- Moussa N. (2014): The Role of Leadership, Individual Creativity and Organizational Climate in the Development of Innovative Capability of Tunisian Companies. Julkaistu: *Academy of International Review of Management and Business Research* (joulukuu 2014)
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Oja (2014), ”Innovatiivinen organisaatio sekä johtaminen”. Kandidaatintutkielma
- Peter F. Drucker (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, 2014.
- Räsänen, Pekka, Anu-Hanna Anttila, and Harri Melin. "Tutkimus menetelmien pyörteissä." Teoksessa Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): *Tutkimus menetelmien pyörteissä–Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. PS-kustannus: Jyväskylä (2005): 9-12.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster, 2010.
- S. Isaksen ja J. Tidd (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994), Determinants of innovative Behavior. *Academy of Management Journal*, 3, 580-607.
- Smith, Jonathan A., ed. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage, 2007.
- Steve Jobs (1998). Haastattelu lehdessä *Fortune*, marraskuu, 1998
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum. Hämeenlinna.
- Xia, Feng, et al. "Internet of things." *International Journal of Communication Systems* 25.9 (2012): 1101.
- Yeung, Rob 2007 *Effective Teamworking*. Accountancy, helmikuu 2007, 139, 1362, 62–63.

**LIITTEET**

Liite 1. Haastattelurunko suomeksi

Liite 2. Haastattelurunko englanniksi

**Haastattelurunko suomeksi****ALKU**

1. Kuka olet?
2. Missä työskentelet?
3. Kerro omasta työstäsi?

**JOHTAMINEN**

4. Miten ymmärrät sanat: Innovatiivisuus ja Innovaatio?
5. Mitä sinusta on johtaminen?

**HENKILÖ**

6. Millä tavalla innovatiivisuus näkyy sinussa?
7. Mitkä asiat vaikuttavat henkilökohtaiseen innovatiivisuuteesi?

**ORGANISAATIO**

8. Millainen on mielestäsi innovatiivinen organisaatio?
9. Miten voit kehittää organisaatiosi innovatiivisuutta?
10. Miten voit lisätä innovaatioiden syntymistä organisaatiossa?

**JOHTAJA**

11. Millaisia ominaisuuksia innovatiivisella johtajalla tulisi olla?
12. Millaisia ominaisuuksia ei mielestäsi pitäisi olla?
13. Onko olemassa synnynnäisiä johtajia vai opitaanko johtajaksi?

**AVAINHENKILÖ**

14. Minkälainen henkilö on mielestäsi innovatiivinen? Key individual?
15. Onko innovatiivisuus syntyperäistä vai voiko sitä oppia?
16. Kumpi on sinusta innovatiivisempaa: työskentely yksin vai ryhmässä?

**VALTIO**

17. Miten valtion tulisi lisätä innovatiivisuutta?
18. Onko Suomi innovatiivinen maa? Miten Suomi voisi olla innovatiivisempi?

**Haastattelurunko englanniksi****BEGINNING**

1. Who are you?
2. Where do you work?
3. Tell me about your job?

**TERMS**

4. How do you understand terms: innovation and innovativeness.
5. How do you describe leadership?

**PERSON**

6. What way are you an innovative person?
7. What things affects your personal innovativeness?

**ORGANIZATION**

8. What do you think is an innovative organization?
9. How can you develop your organization's innovation?
10. How can you increase the generation of innovations in the organization?

**LEADERSHIP**

11. What kind of characteristics an innovative leader should have?
12. What kind of characteristics should not have?
13. Are there natural born leaders or is it something that is able to learn?

**KEYINDIVIDUAL**

14. What kind of person do you think is innovative?
15. Is innovation something that person have or can it be learned?
16. Which one for you is more innovative: working alone or in a group?

**GOVERNMENT**

17. How Australian government should increase the innovation spirit?
18. Is Australia an innovative country? How Australia could be more innovative?