



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Innovatiivisella johtamisella innovaatioihin

---

Laakkonen, Tarja

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Innovatiivisella johtamisella innovaatioihin

Tarja Laakkonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2013

Tarja Laakkonen

### Innovatiivisella johtamisella innovaatioihin

Vuosi 2013 Sivumäärä 50

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen työhyvinvointia ja innovatiivisuutta voidaan parantaa innovatiivisella johtamisella. Tarkoituksena oli selvittää, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta innovatiivisuus lisääntyisivät. Innovatiivisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä oli vaikea osoittaa, koska ilmiöstä oli vaikea sanoa, kumpi oli syy ja kumpi seuraus. Tästä syystä työhyvinvoinnin tarkastelu jätettiin työssä vähemmälle ja työssä keskityttiin selvittämään, millaisella innovatiivisella johtamisella työntekijöiden innovatiivisuus lisääntyy.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin luovuutta ja innovatiivisuutta, innovaatioita, innovatiivista johtajista sekä työhyvinvointia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin haastatteluina. Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä, jotka edustivat neljää yksityisen sektorin yritystä. Henkilöt olivat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon. Haastateltavista kaksi toimi esimiehenä ja neljä asiantuntijatehtävissä. Kehittäminen ja innovointi kuuluivat kolmen haastateltavan toimenkuvaan, kolmella kehittämistä ja innovointia ei oltu kirjattua työtehtäviin. Haastattelukysymykset muotoiltiin väittämien muotoon ja väittämät jaoteltiin kolmeen osa-alueeseen, työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen sekä innovatiiviseen johtamiseen.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että johtamisella on tärkeä rooli yrityksen innovatiivisuuden kehittämisessä. Tutkimustuloksissa havaittiin neljä tekijää, joita kehittämällä innovatiivinen johtajaa pystyy parantamaan organisaationsa luovuutta ja innovatiivisuutta. Tutkimuksen mukaan innovatiivisen johtajan tulee kiinnittää huomiota johtamistapaansa, resursseihin, kannustavaan ilmapiiriin sekä työntekijöihin ja heidän osaamiseensa.

Johtopäätöksinä voitiin esittää, että innovatiivinen johtaja pystyy havainnoimaan uusia asioita ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja. Innovatiivinen johtaja on avoin uusille ideoille ja hän rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita. Innovatiivinen johtaja varaa tarvittavat ajalliset ja rahalliset resurssit uusien ideoiden kehittämistä varten. Innovatiivinen johtaja pystyy luomaan työpaikalle kannustavan ja avoimen ilmapiirin, jolloin kaikki työntekijät haluavat tuoda oman osaamisensa esille ja samalla kehittää itseään ja työpaikkaansa.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välisen yhteyden tutkimista. Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi esitettiin tarkastelua siitä, miten saman yrityksen eri organisaatiotasoilla olevat työntekijät suhtautuvat innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden synnyttämiseen. Myös innovaatioiden negatiivisia ja epämieluisia vaikutuksia organisaatioon voisi tutkia.

Asiasanat: luovuus, innovatiivisuus, innovaatio, innovatiivinen johtaminen, työhyvinvointi.

Tarja Laakkonen

### Innovative Leadership and Innovations

Year	2013	Pages	50
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was to find out how the well-being and innovativeness of employees could be improved at work by innovative leadership. The purpose was to study how the innovative leader should operate so that the well-being and innovativeness of employees increases. Since it was impossible to establish which of these two concepts is the cause and which is the effect, the connection between them was difficult to indicate. For this reason the well-being at work was studied only briefly in this thesis. The study concentrated on factors in the innovative leadership which could improve the innovativeness of employees.

The theoretical framework was based on creativity and innovativeness, innovations, innovative leadership and well-being at work. The research method was qualitative research. The research was conducted with interviews. Six persons, who represented four different companies, were chosen as interviewees. All interviewees had completed a master's degree in a university. Two of the interviewees worked as managers and four as specialists. Three interviewees worked directly with development work and innovations, whereas three interviewees were not directly involved with innovation and development work in their companies. The questions were formulated into claims and the claims were divided into three categories, well-being at work, innovativeness and innovative leadership.

The results showed that leadership has an important role in improving the innovativeness in a company. The research showed four factors to which the innovative leader should pay attention in order to improve the creativity and innovativeness of an organization. The important factors are the leadership method, resources, encouraging atmosphere and the employees and their abilities.

In conclusion it can be said that an innovative leader is a person who is able to observe others and consider new possibilities. He also questions the accustomed ways of working. The innovative leader is open to new ideas and he encourages employees to experiment with new ideas. The innovative leader reserves necessary temporal and financial resources for development work. He is also able to create an encouraging and open atmosphere where every employee is willing to bring out his own abilities and develop his potential and the company.

Suggested topics for further research include studying the connection between innovative leadership and employees' well-being at work. The second topic is to find out how the employees on different organization levels regard innovativeness and new ideas. Also the negative and undesirable consequences of innovation could create an interesting topic for further research.

Keywords: creativity, innovativeness, innovation, innovative leadership, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Innovaatio ja innovatiivinen johtaminen .....	8
2.1	Luovuus ja innovatiivisuus.....	8
2.2	Innovaatio .....	10
2.3	Työhyvinvointi .....	15
2.4	Innovatiivinen johtaminen.....	19
3	Tutkimusmenetelmä.....	24
3.1	Laadullinen tutkimus .....	24
3.2	Tutkimuksen suorittaminen .....	26
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	27
4	Tutkimuksen tulokset .....	28
4.1	Yleistä.....	28
4.2	Käsitteiden määrittäminen tutkimuksen näkökulmasta.....	29
4.2.1	Työhyvinvointi tutkimuksen näkökulmasta .....	29
4.2.2	Innovaatiot tutkimuksen näkökulmasta .....	30
4.2.3	Innovatiivinen johtaminen tutkimuksen näkökulmasta .....	33
4.3	Innovatiivinen johtaminen käytännössä.....	35
4.4	Tulosten arviointi ja johtopäätökset .....	40
5	Yhteenveto.....	42
	Lähteet .....	44
	Taulukot .....	48
	Liitteet.....	49
	Liite 1: Haastatteluväittämät.....	49

## 1 Johdanto

Innovaatiot ja innovatiivisuus ovat globaalissa taloudessa erittäin tärkeitä tekijöitä monelle yritykselle. Uusia tuotteita ja palveluja tulee markkinoille jatkuvasti. Varmistaakseen olemassaolonsa ja kilpailukykyä yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia ratkaisuja kilpailukykyisesti. Pystyäkseen tuottamaan uusia tuotteita ja palveluja täytyy yrityksestä löytyä luovuutta ja kykyä uusiutua. Luovat ja innovatiiviset organisaatiot menestyvät muita paremmin ja pystyvät toimimaan tuloksellisesti kansainvälisillä markkinoilla. (Alasoini 2010, 19; Apilo & Tanskanen 2006; 11–12; Juuti 2010, 50; Meisinger 2007, 10; Mäntyneva 2012, 13–14; Rauramo 2008, 177.)

Apilo ja Taskinen (2006, 11–12) ovat listanneet syitä sille, miksi yrityksen kannattaa kehittää innovatiivisuuttaan. Innovatiivisuus on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, koska sen avulla yritys voi säästää kustannuksia sekä saavuttaa ja säilyttää kilpailukykyä markkinoilla. Innovatiivinen yritys pystyy helpommin palkkaamaan uusia osaajia, koska innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon ja sitä kautta tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan. Sijoittajat haluavat yleensä olla mukana yrityksissä, jotka hyödyntävät luovuutta ja pystyvät sitä kautta parantamaan kilpailukykyään. Innovatiivisuus voidaan nähdä yrityksen voimavarana, jota voidaan vahvistaa muun muassa systemaattisella innovaatiojohtamisella ja tehokkaammalla innovaatiotoiminnalla. Innovatiivisten yritysten on helpompi verkostoitua ja saada uusia yhteistyökumppaneita, koska yritykset valitsevat mielellään yhteistyökumppaneikseen uudistumiskykyisiä yrityksiä, joiden kanssa voidaan tavoitella suurempia haasteita ja tuloksia.

Innovaatiot eivät synny itsestään, vaan yritys tarvitsee innovaatiotoimintansa toteuttamiseksi muun muassa innovaatiojohtamista, -strategiaa, -kulttuuria ja -prosessia. Näiden lisäksi yrityksen tulee taata innovointiin tarvittavat resurssit. (Sydänmaanlakka 2009, 209–223.) Yrityksen on tärkeää myös luoda suotuisat olosuhteet työntekijöiden luovuudelle. Tutkijat ovat havainneet, että muun muassa hyvät johtajan ja työntekijöiden väliset suhteet edistävät työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta, koska yritys tarjoaa työntekijälle tarpeeksi haasteellisia tehtäviä sekä tarvittavat resurssit. (Seeck 2008, 333–334.)

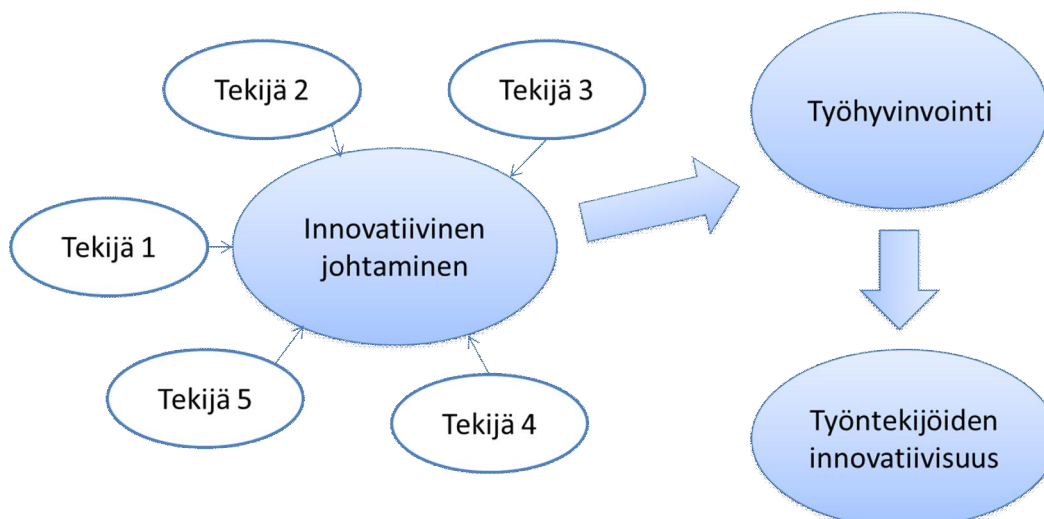
Organisaatiot eivät pysty saavuttamaan kasvua, tuottavuutta ja tehokkuutta pelkästään hienolla teknologialla ja loppuun asti hiotuilla prosesseilla. Yksi yrityksen tärkeimmistä luovuuden lähteistä on sen sitoutunut ja osaava henkilöstö, jolla on kykyä, tahtoa ja voimavaroja innovoida ja oppia uutta yhdessä. Innovatiivisuuden on perinteisesti katsottu kuuluvan vain yksittäisille henkilöille tai pienelle ydinporukalle, mutta tapa tuottaa uusia ideoita muuttuu koko ajan. Yhä suurempi osa yritysten henkilöstöstä osallistuu innovaatioiden tuottamiseen ja

ideointi liittyy kaikkien organisaation työntekijöiden toimenkuvaan. (Alasoini 2010, 19; Meisinger 2007, 10; Mäntyneva 2012, 125; Rauramo 2008, 177; Suutarinen 2010, 11.)

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat edellytyksiä työntekijöiden luovuudelle ja uusien ideoiden syntymiselle (Salojärvi 2006, 172). Amabile ja Kramer (2012, 11) korostavat, että työntekijät ovat työssään luovempia ja tuotteliaampia, jos he sitoutuvat vahvasti työhönsä, ovat onnellisia sekä arvostavat projektejaan, työtovereitaan, esimiehiään ja organisaatioitaan. Yrityksen kannattaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin, koska yritykset, joiden ensisijaisena tavoitteena on ”tehdä rahaa”, menestyvät yleensä heikommin kuin ne, joiden tärkeimpänä päämääränä on tuottaa hyvinvointia. Työntekijä, joka pitää työstään, kokee sen merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi toteuttaa omia taipumuksiaan. Hyvinvoiva työntekijä on myös tehokkaampi kuin ihminen, joka tekee työtä vain rahan vuoksi. Merkityksellinen työ ei välttämättä tunnu työltä vaan pikemminkin luonnolliselta osalta elämää ja omaa identiteettiä. Hyvinvointi työssä motivoi työntekijää sekä lisää työelämän laatua ja sitä kautta parantaa työn tuloksellisuutta. (Pakka & Rätty 2012, 3; Pursio 2010, 57; Rauramo 2008, 177.)

Yrityksen innovatiivisuuden rakentaminen on pitkälti kiinni yrityksen johdosta. Yrityksen johdon tulee olla sitoutunut uusien ideoiden kehittämiseen, muuten innovointi ei onnistu. (Skarzynski & Gibson 2008, 230.) Huono innovaatioiden johtaminen voi huonontaa muun muassa työhyvinvointia ja tällöin vaatimus uusien ideoiden kehittämisestä nähdään vain lisätyönä. Pahimmassa tapauksessa innovointi aiheuttaa työntekijöiden välistä epätervettä kilpailua, jolloin henkilöstön eriarvoisuus kärjistyy ja ristiriidat kasvavat. (Alasoini 2010, 42.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy innovatiiviseen johtamiseen ja työntekijöiden innovatiivisuuden lisäämiseen. Työn tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen työhyvinvointia ja innovatiivisuutta voidaan parantaa innovatiivisella johtamisella. Tarkoituksena on selvittää, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta innovatiivisuus lisääntyisivät (kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus: työntekijöiden työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden lisääminen innovatiivisen johtamisen avulla

Työn johdannon jälkeen määritellään työn keskeisiä käsitteitä luovuus, innovatiivisuus ja innovaatio. Tämän jälkeen esitellään käsite työhyvinvointi. Seuraavaksi tarkastellaan innovatiivista johtamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen suorittamisen käsittelyyn sekä tutkimustulosten avaamiseen ja arviointiin. Työn lopussa on yhteenveto opinnäytetyöstä sekä jatkotutkimusaiheita.

## 2 Innovaatio ja innovatiivinen johtaminen

### 2.1 Luovuus ja innovatiivisuus

Käsitteet luovuus ja innovatiivisuus ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta ne eivät kuitenkaan ole synonyymejä (Siltala 2009, 17; de Sousa, Pellissier & Monteiro 2012, 27). Luovuus liitetään useimmiten psykologiaan ja koulutukseen, kun taas innovatiivisuus on johtamisen, liiketalouden ja talouselämän käsite (de Sousa, Pellissier & Monteiro 2012, 27). Luovuus on innovatiivisuuden edellytys, mutta luovuuden lopputulos ei välttämättä ole innovaatio (Seeck 2008, 17). Taulukkoon 1 on kerätty keskeisimpiä luovuuden ja innovatiivisuuden piirteitä.



Luovuus	Innovatiivisuus
Abstraktimpi, avoimempi käsite	Konkreettisempi, tavoitteellisempi käsite
Perinteisesti liitetty yksilöihin, taiteeseen ja tieteeseen	Perinteisesti liitetty yrityksiin, teknologiaan ja talouteen
Kyky nähdä asioita uusista näkökulmista	Kyky ja taipumus tuottaa innovaatioita
Kyky tuottaa uusi, omaperäinen ja toimiva lopputulos	Kyky tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseksi
Voi rajoittua ideoiden tuottamiseen	Vaatii ideoiden jatkokäsittelyä ja tuotteistamista
Kyky tuottaa uutta ja ennalta aavistamatonta	Kyky tuottaa uusia tuotteita, palveluita tai menetelmiä

Taulukko 1: Luovuuden ja innovatiivisuuden piirteitä

(Anderson, de Dreu & Nijstad 2004, 148; Miron, Erez & Naveh 2004, 177–178; Huhtala & Parzefall 2006, 150; Seeck 2008, 247; Sydänmaanlakka 2009, 85–88, 132; West, Hirst, Richter & Shipton 2004, 271)

Luovuus on taulukon 1 käsitteistä abstraktimpi ja avoimempi. Luovuus on ihmisen kyky ja taipumus nähdä asioita uusista näkökulmista ja sitä kautta tuottaa omaperäisiä ja toimivia ratkaisuja. On kuitenkin hyvä huomata, ettei luovuuden lopputulos aina välttämättä ole konkreettinen tuotos, vaan luovuus voi rajoittua vain uusien ideoiden tuottamiseen. Innovatiivisuus on puolestaan konkreettisempää kuin luovuus. Innovatiivisuus määrittellään ihmisen kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita. Innovatiivisuus eroaa luovuudesta myös siinä, että innovatiivisuuteen liittyy ideoiden jatkojalostaminen sekä uusien, lisäarvoa tuottavien innovaatioiden eli tuotteiden, palvelujen ja menetelmien luominen.

Luova henkilö kuvataan useimmiten omaperäiseksi, energiseksi, intuitiiviseksi ja rohkeaksi. Hän sietää epävarmuutta ja on valmis ottamaan riskejä. Hänellä on myös voimakas sisäinen motivaatio toteuttaa omia ideoitaan. Innovatiivista henkilöä voidaan kuvata samoilla ominaisuuksilla kuin luovaa henkilöä, mutta luovien ominaisuuksien lisäksi innovatiivisen henkilön on oltava tavoitteellinen ja pitkäjänteinen. Ilman tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä innovatiivisuus jää ideoiden asteelle eikä se välttämättä johda lopputulokseen eli innovaatioon. (Sydänmaanlakka 2009, 132, 180.)

Luovuutta on perinteisesti pidetty harvojen ja etuoikeutettujen henkilöiden ominaisuutena, mutta uudemman käsityksen mukaan luovuus kuuluu kaikille ja kaikki voivat olla luovia. Organisaatiossa luovuutta voidaan kehittää sekä yksilö- että organisaatiotasolla, ja sitä kautta organisaatiossa saada aikaan uusia tuotteita ja palveluja sekä kasvua ja tulosta. Organisaatiossa luovuutta voi kehittää muun muassa rohkaisemalla työntekijöitä siirtymään totuttujen aja-

tusmallien ulkopuolelle ja pohtimaan asioita uusista näkökulmista. Pinttyneistä tavoista ja ajatusmalleista on hyvä päästä eroon ja asioita voi pyrkiä yhdistelemään uudella tavalla. (Capozzi, Dye, Howe 2011; Meisinger, 2007, 10.)

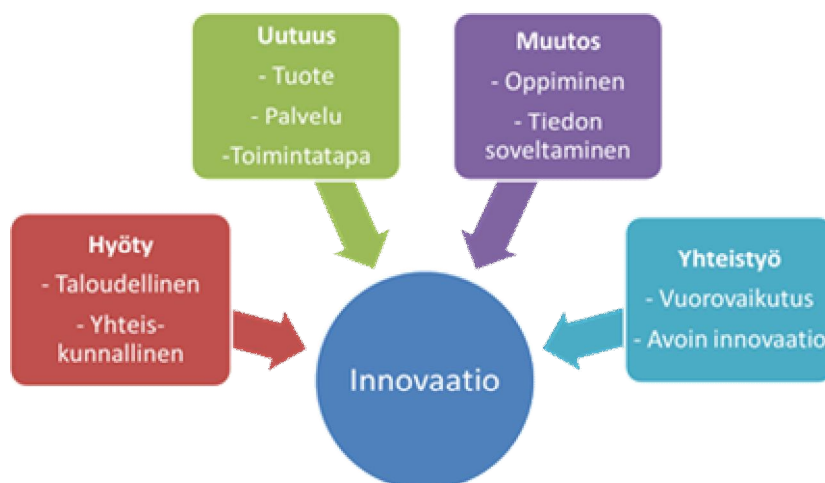
Innovatiivisuutta voidaan työyhteisössä edistää muun muassa innostamalla muiden työntekijöiden esittämistä ajatuksista, kokeilemalla rohkeasti uusia toimintatapoja, sietämällä epävarmuutta ja kritiikkiä sekä arvioimalla toimintaa (Rauramo 2008, 177–178). Capozzi, Dey ja Howe (2011) ovat listanneet neljä asiaa, joiden avulla johtajat voivat ruokkia ja kehittää organisaationsa luovuutta. Ensinnäkin organisaatiossa tulisi perehtyä asioihin, millä tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden tulisi vapautua vallitsevista näkökannoista. Paras tapa asioihin perehtymisessä on omakohtaisesti nähdä ja kokea erilaisia asioita esimerkiksi tutustua palveluun tai tuotteeseen, joka eroaa oman organisaation palveluista ja tuotteista. Toiseksi organisaation tulisi päästä eroon ortodoksisuudesta, mikä edellyttää oman organisaation syvälle juurtuneiden olettamusten tunnistamista, tutkimista ja haastamista. Kolmanneksi luovuutta voidaan kehittää analogioiden avulla, jolloin näennäisesti toisiinsa kuulumattomia asioita yhdistetään uusiksi kokonaisuuksiksi. Neljänneksi organisaation tulisi luoda rajoitteita liiketoimintamallilensa. Rajoitteet voivat olla keinotekoisiaakin, mutta ne pakottavat ihmisiä katsomaan asioita uusista näkökulmista ja luomaan uusia ideoita.

Yleensä käsitteet luovuus ja innovatiivisuus mielletään varsin positiiviksi ilmiöiksi (Siltala 2009, 17). Yritys voi kuitenkin tappaa innovatiivisuuden nopeasti muun muassa nostamalla epäonnistujat ja virheiden tekijät esiin, palkitsemalla yksilöitä lyhyen aikavälin tuloksista, leikkaamalla kehitysrahoja sekä toteamalla, että johtaja on aina oikeassa (Apilo & Taskinen 2006, 41–42). Huono innovatiivisuuden johtaminen voi huonontaa organisaation työhyvinvointia, jolloin työntekijät näkevät innovaatiot pelkkänä lisätyönä (Alasoini 2010, 42). Jotta työntekijät voisivat olla innovatiivisia, heillä tulisi olla aikaa vapaalle ajattelulle, vaihtoehtoisten ratkaisumallien kokeilemiselle ja uusien asioiden oppimiselle (Amabile, Hadley & Kramer 2002, 52).

## 2.2 Innovaatio

Innovaatio on innovatiivisuuden lopputulos. Innovaatiolle ei löydy yhtä tyhjentävää, kaikkien hyväksymää määritelmää, vaan käsitteen sisältö riippuu kulloisestakin määrittelijästä (Sydänmaanlakka 2009, 85). Siltala (2009, 8) väittää, että innovaatiosta on nykyään muodostunut muotikäsite, jota käytetään huoletta jopa sellaisissa yhteyksissä, missä sitä ei olisi edes järkevää käyttää. Yksiselitteistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole olemassa, vaan innovaatio on määriteltävä joka kerta erikseen.

Innovaatiomääritelmässä korostuu pääasiallisesti neljä asiaa, hyöty, uutuusarvo, muutos sekä yhteistyö (kuvio 2) (kts. myös Siltala 2009, 11).



Kuvio 2: Innovaation osatekijät

Innovaatioiden hyötynäkökulma nousee esille Schumpeterin (1982, 94) määritelmässä, jossa hän erottaa toisistaan keksinnön ja innovaation. Schumpeterin mukaan keksintö voi olla mikä tahansa tekninen idea tai uutuus, mutta innovaatio siitä tulee vasta siinä vaiheessa, kun sitä pystytään hyödyntämään taloudellisesti. Myös West ja Farr (1990, 9) painottavat määritelmässään innovaation hyötynäkökulmaa. He määrittelevät innovaation uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi, ja heidän mukaansa innovaatiota pitää pystyä hyödyntämään tavalla tai toisella. Hyödyn saaja voi olla joko yksilö, ryhmä tai organisaatio. Dundonin (2002, 5–6) kehittämä yleinen innovaation määritelmä vahvistaa Schumpeterin sekä Westin ja Farrin ajatusta innovaatiosta ja siitä saatavasta hyödystä. Dundonin määritelmän mukaan innovaatio koostuu luovuudesta eli uusien ideoiden keksimisestä, strategiasta eli idean uutuuden ja käyttökelpoisuuden määrittelystä, toteutuksesta eli uuden, käyttökelpoisen idean käyttöönotosta sekä hyödyllisyydestä eli uuden idean toteutuksesta saatavan lisäarvon maksimoimisesta.

Innovaation hyödyllisyysnäkökulma näkyy myös Apilon, Taskisen ja Salkarin (2007), Sydänmaanlakan (2009) sekä Antolan ja Pohjolan (2006) määritelmässä. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, 22) määrittelevät innovaation uudeksi ideaksi, jota voidaan hyödyntää kaupallisesti. Sydänmaanlakka (2009, 116) korostaa määritelmässään uuden idean taloudellista lisäarvoa ja kaupallista hyötyä. Antola ja Pohjola (2006, 20) määrittelevät innovaation uudeksi tai paranneluksi tuotteeksi, palveluksi tai toimintatavaksi, josta saadaan taloudellisia tai yhteiskunnallisia hyötyjä.

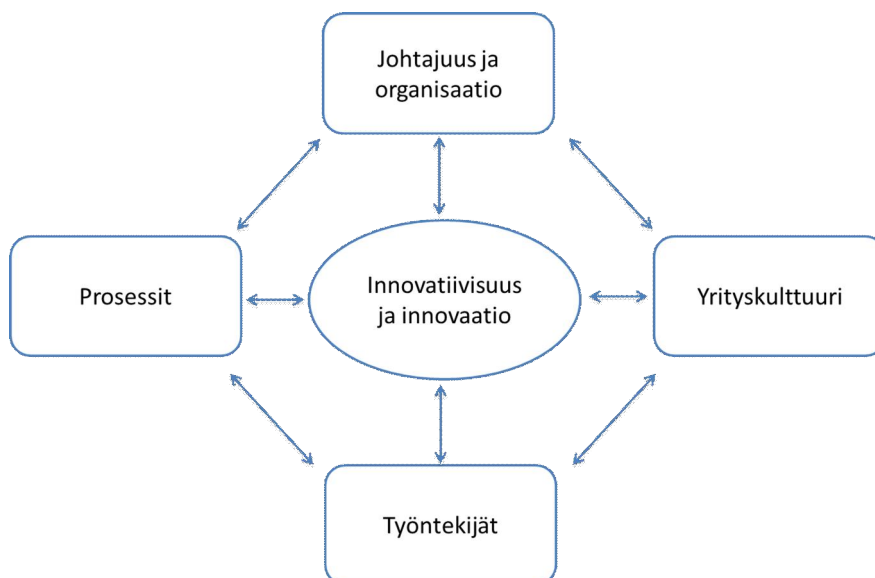
Innovaatioiden uutuusnäkökulma nousee esiin muun muassa Ståhlen, Sotaraudan ja Pöyhösen (2004, 11) määritelmässä. Heidän mukaansa innovaatio on uudenlainen tuote, palvelu, toimintamalli tai organisointitapa, joka syntyy uudesta ideasta, käytännön toteutuksesta sekä arvon luomisesta. Siltala (2010, 26) määrittelee innovaation ideaksi, tuotteeksi tai käytännöksi, joka koetaan uudeksi. Hän painottaa sitä, että innovaatioiksi ei lueta ainoastaan uusia tuotteita, vaan innovaatioita voivat olla myös positiiviset organisaatiomuutokset, sosiaaliset kehitysaskeleet sekä tuotanto-, toimintatapa- ja markkina-alueuudistukset.

Innovaation ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla täysin uusi tuote ja palvelu, vaan se voi olla jonkin jo olemassa olevan idean, tuotteet tai palvelun muokkaamista uutta tilannetta varten. Muokatun tuotteen tai palvelun avulla yritys pystyy vahvistamaan tuottavuuttaan ja kilpailukykyään. (Damanpour & Gopalakrishna 2001, 47.)

Innovaatiomääritelmien kolmas näkökulma on muutos ja uuden oppiminen. Tämän näkökulman mukaan uusia innovaatiota syntyy, kun yksikö tai organisaatio hyödyntää aiempia kokemuksiaan ja yhdistelee asioita uudella tavalla. Tässä näkökulmassa korostuu innovaatiotoiminnan prosessimaisuus, jossa ideat pyritään muuttamaan uusiksi tuotteiksi, palveluiksi ja toimintatavoiksi uutta ja vanhaa tietoa yhdistämällä. Innovointi on uuden oppimista ja uuden tiedon synnyttämistä. Prosessin aikana syntyy uutta tietoa ja tapahtuu eritasoista oppimista, joka liittyy muun muassa vuorovaikutukseen. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 33; Siltala 2010, 11.)

Neljäs seikka, joka nousee esiin innovaatiomääritelmässä, on uusien ideoiden kehittämiseen tarvittava yhteistyö. Innovaatioiden synty edellyttää tiivistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä organisaation sisällä että yrityksen ulkopuolisten verkostojen kanssa. Innovaatiot eivät yleensä ole yksittäisten ihmisten ideoita tai keksintöjä, vaan ne syntyvät erilaisten ihmisten ja osaamisten yhteistyönä. Innovaatioprosessi nähdään vuorovaikutteisena kokonaisuutena, jossa korostuu eri tekijöiden välinen yhteistyö ja verkostoituminen. Oleellista prosessissa on eri tekijöiden välinen tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhdistäminen niin, että organisaation yhteinen päämäärä toteutuu. (Apilo & Tanskanen 2006, 20; Ryan 2010, 6; Sydänmaanlakka 2009, 116.)

Pystyäkseen olemaan innovatiivinen yrityksen tulee yhdistää toiminnassaan seuraavat neljä elementtiä: johtajuus ja organisaatio, yrityskulttuuri, prosessit sekä työntekijät (kuvio 3).



Kuvio 3: Innovointiin vaadittavia tekijöitä (mukaillen Skarzynski & Gibson 2008, 231)

### Johtajuus ja organisaatio innovatiivisuuden edistämässä

Innovatiivisen organisaation rakenteen tulisi olla mahdollisimman matala ja epähierarkkinen. Tällainen organisaatorakenne edistää uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä, koska innovaatiot vaativat työntekijöiden ja eri toimintojen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Organisaatioiden tulisi olla suhteellisen pieniä, jotta päätöksenteko, sitoutuminen ja kommunikaatio ovat helppoja. Avoin kommunikointi ja tiedonvaihto ovat tärkeitä tekijöitä innovatiivisessa organisaatiossa, ja tästä syystä innovatiivisesta organisaatiosta tulisi löytyä paljon sekä virallista että epävirallista kanssakäymistä eri ihmisten ja toimintojen välillä. Uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyyn tarvitaan sekä luovia ihmisiä että innovaatioita tukevia tietojärjestelmiä. (Apilo & Taskinen 2006, 32–33.)

Yrityksen innovatiivisuuden rakentaminen on pitkälti kiinni yrityksen johdosta. Yrityksen johdon tulee olla sitoutunut innovointiin, muuten se ei onnistu. Johdon innovaatiomyönteisyys ei tarkoita sitä, että johto yksin innovoi ja kehittää uusia ideoita. Johdon pääasiallisena tehtävänä on luoda yritykseen sellainen ilmapiiri ja prosessit, että uusien ideoiden luominen, kehittäminen ja johtaminen ovat mahdollisia. (Skarzynski & Gibson 2008, 230–232.)

Innovatiivisten yritysten johto on organisaation joka tasolla luovempaa kuin vähemmän innovatiivisten yritysten johto. He johtavat innovaatioita ideavaiheesta uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraukseen asti ja tarkoituksellisesti yhdistelevät erilaisia taitoja. Innovatiivisissa yrityksissä on usein myös senioritasoinen innovaatioon keskittyvä johtamistehtävä, ja yrityksessä kiinnitetään huomiota työntekijöiden luovuuteen jo rekrytointivaiheessa. (Dyer, Gra-gersen & Christensen 2011, 168.)

### **Prosessit innovatiivisuuden edistämässä**

Organisaation tulee kehittää käyttöönsä selkeä innovaatioprosessi uusien ideoiden systemaattiseen etsimiseen, arviointiin, kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Vaikka organisaatio pyrkii luomaan selkeän ja lineaarisen innovaatioprosessin, on sen hyvä kuitenkin huomioida, että innovointi on monimutkainen prosessi, joka sisältää luovuutta, kaaosta, päällekkäisiä toimintoja, tiedonvaihtoa sekä epäonnistumisia. (Apilo & Taskinen 2006, 19; Sydänmaanlakka 2009, 215.)

Dyerin, Gregersenin ja Christensenin (2011, 168) mukaan innovatiiviset yritykset kehittävät prosessejaan systemaattisesti. Prosessien kehittämisessä yritykset käyttävät apunaan muun muassa havainnointia, kyseenalaistamista, verkostoitumista ja kokeilua.

### **Yrityskulttuuri innovatiivisuuden edistämässä**

Innovaatiokulttuuri on osa yrityskulttuuria ja se määrittää innovatiivisuuden aseman yrityksessä. Yrityksen innovaatiokulttuurin tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Innovaatiokulttuurille tyypillistä on muun muassa rohkaiseminen kyseenalaistamiseen, virheistä oppimiseen sekä aktiiviseen tiedon ja osaamisen jakamiseen ja hyvään yhteistyöhön. (Sydänmaanlakka 2009, 213.)

Innovaatiokulttuuri näkyy käytännössä niin, että työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita. Uusien ideoiden keksiminen ja löytäminen on kaikkien työntekijöiden tehtävä ja innovaatio on osa yrityksen portfolioa. Yrityksen innovaatiotiimit ovat pieniä ja hyvin organisoituja ja innovoinnissa otetaan järkevänkokoisia riskejä. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Dyer, Gregersen & Christensen, 2011, 169.)

### **Työntekijät innovatiivisuuden edistämässä**

Yrityksen resurssien oikea suuntaaminen on yksi innovaatiojohtamisen tärkeistä tekijöistä. Innovaatioresursseja ovat muun muassa yrityksen henkilöstö ja sen osaaminen, tietojärjestelmät, raha, aika ja markkinatuntemus. Yritys voi suunnata resurssinsa joko pieniin tuote- ja prosessiparannuksiin tai suurempiin tulevaisuuden innovaatioihin. (Apilo ym. 2007, 37–38; Sydänmaanlakka 2009, 219–220; Seeck 2008, 270.)

Organisaatiossa on tärkeää oivaltaa se, että jokainen henkilö on luova ja innovatiivinen ja että luovuus ja innovatiivisuus ovat osaamisalueita, jota voidaan kehittää systemaattisen kou-

lutuksen avulla. Organisaation tulee tarjota työntekijöilleen koulutusta innovatiivisuudesta, jos se odottaa työntekijöiltään luovuutta ja uusia ideoita. (Sydänmaanlakka 2009, 217–219.)

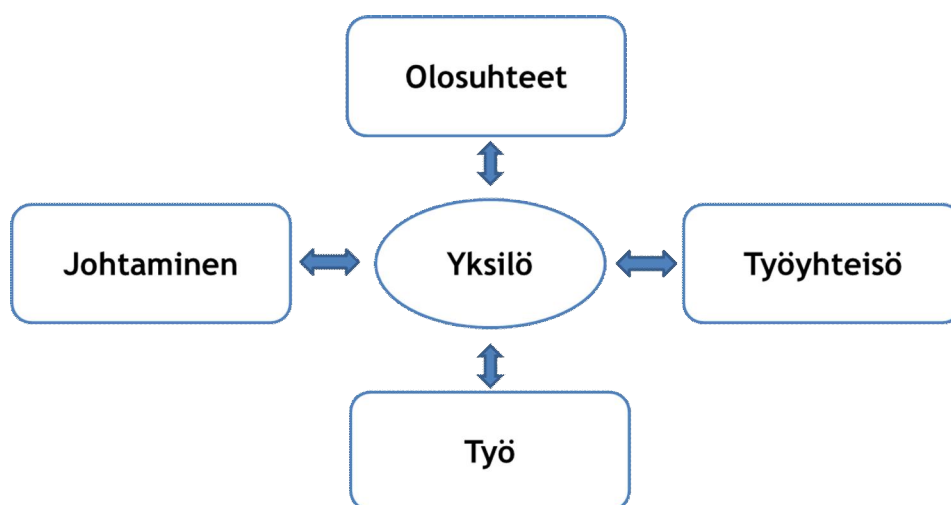
Innovatiivisten ihmisten johtamisessa keskitytään siihen, miten ideoiden syntymistä ja niiden jalostamista innovaatioiksi voidaan edistää hyvällä johtamisella. Innovatiivisten ihmisten johtamisessa panostetaan tehokkuuden, uudistumisen, hyvinvoinnin sekä innovatiivisuuden johtamiseen ja edistämiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 221–222.)

### 2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on yksi luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksistä (Salojärvi 2006, 172). Hyvinvoivat työntekijät ovat työssään luovempia ja tuotteliaampia, jos he sitoutuvat vahvasti työhönsä ja ovat onnellisia (Amabile & Kramer 2012, 11). Työntekijä, joka pitää työstään, kokee sen merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi toteuttaa omia taipumuksiaan. Hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi kuin ihminen, joka tekee työtä vain rahan vuoksi. Hyvinvointi työssä motivoi työntekijää sekä lisää työelämän laatua ja sitä kautta parantaa työn tuloksellisuutta. (Pakka & Rätty 2012, 3; Pursio 2010, 57; Rauramo 2008, 177.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä on kokonaisuus, jonka fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tila ovat tasapainossa. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetta, johon kuuluu myös stressiä, kunhan se ei kuormita liikaa työntekijää ja tämän terveyttä. Työhyvinvoinnin määritelmä ei koske pelkästään työtä, vaan siihen sisältyvät myös perhe, työntekijän elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen 2010, 24.) Kuten Ojala ja Ahonen (2005, 28) määrittelevät, ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon kokonaisuus. Työntekijä voi hyvin, kun kaikki hyvinvoinnin osa-alueet ovat tasapainossa. Myös Vesterinen (2009, 270) näkee työhyvinvoinnin eri tekijöistä muodostuvana kokonaisuutena. Hänen mukaansa työhyvinvoinnissa on kyse siitä lopputuloksesta, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta systeemistä. Kauhasen (2009, 200–201) mukaan työhyvinvointi on sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, joka tyydyttää sekä yksittäistä työntekijää että koko organisaatioita.

Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijästä. Tekijät voidaan jakaa työntekijän henkilökohtaiseen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen tilaan sekä työyhteisön piirteisiin kuten esimiestoimintaan, ilmapiiriin ja työn hallinnan tunteeseen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8). Kuvioon 4 on koottu keskeisimmät työhyvinvoinnin elementit.



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin elementit (mukailten Kehusmaa 2011a, 112; Manka ym. 2007, 7)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen tila. Psyykkinen hyvinvointi tarkoittaa työniloa, onnistumisia, yleistä työtyytyväisyyttä sekä työssä viihtymistä. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Työntekijä kokee, että hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan ja häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Tarkkonen 2012, 193.) Työntekijän fyysinen hyvinvointi ja kunto rakentuvat riittävästä ja laadukkaasta ravinnosta ja liikunnasta sekä unesta. Fyysiseen kuntoon ja hyvinvointiin vaikuttavat myös työn kuormittavuus sekä turvallinen työympäristö. (Manka ym. 2007, 8; Rauramo 2012, 27–43.) Jokainen organisaatio muodostuu ihmisistä ja heidän välisistä sosiaalisista suhteista. Ihmiset luovat työorganisaation vuorovaikutuksen valintojensa ja toimintansa kautta. Työorganisaatio on sosiaalinen järjestelmä, joka vaikuttaa voimakkaasti kaikkiin niihin, jotka toimivat sen sisällä. (Tarkkonen 2012, 92.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työolosuhteet ovat työyhteisön ydin ja perusta. Kunnan työolosuhteilla tarkoitetaan sitä, että työ tehdään turvallisissa olosuhteissa, eikä työn tekeminen uhkaa työntekijän terveyttä. Työn kuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sellaisella tasolla, että ne vastaavat työntekijän kykyä ja osaamista. Työtä tehdään sellaisissa työtiloissa ja sellaisilla työvälineillä, että työntekijän terveys ei vaarannu. Työ on sujuvaa ja työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. Kunnan työolosuhteiden kautta työntekijä kokee työnsä mielekkääksi: työ ei haittaa terveyttä, työtä on sopivasti ja työllä on tarkoitus. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja hän arvostaa omaa työtään. Hän kokee myös saavansa arvostusta muulta työyhteisöltä. (Kehusmaa 2011a, 113; Manka ym. 2007, 9, Manka 2011, 85.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta viime kädessä organisaation ylin johto vastaa siitä. Esimiehen ja johtajan vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille on huomattava. Työhyvinvoinnin kannalta johtaminen on parhaimmillaan työntekijän

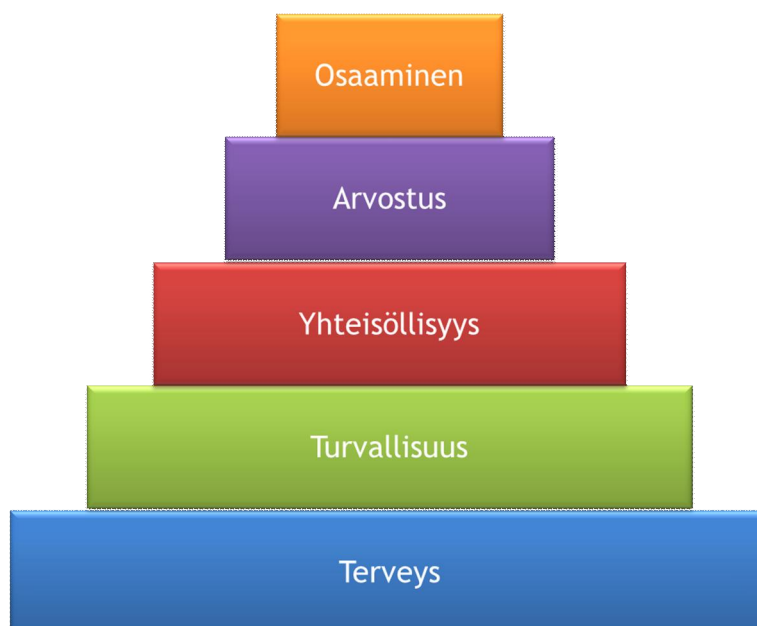


kannustusta ja ohjaamista myönteiselle kehitysuralle. (Rauramo 2008, 149; Rauramo 2012, 19–20.) Kehusmaa (2011b, 92) on listannut viisi hyvän johtajan ominaisuutta. Hänen mukaansa johtajan asemassa korostuvat luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus ja kyky nähdä kokonaisuuksia. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 14) mukaan hyvä johtaminen perustuu luottamukseen ja hyvään vuorovaikutukseen. Johtajan tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle muun muassa luomalla organisaatioon innostunut ilmapiiri, selkeyttämällä työn tavoitteet sekä huolehtimalla siitä, että organisaation toiminta on tavoitteiden mukaista.

Toimiva ja tukea antava työyhteisö edistää työhyvinvointia. Hyvässä työyhteisössä yhteiset tavoitteet ovat kaikille selkeitä ja kaikki työskentelevät nimenomaan yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja siihen, että saavat tarvittaessa toisiltaan apua. Työyhteisön ilmapiiri ja kommunikaatio ovat avointa, ja kaikista, myös vaikeista asioista, pystytään keskustelemaan. Ongelmat pyritään ratkaisemaan yhdessä, eikä kenenkään työtä vähätellä. Työntekijöiden erilaiset roolit ja tehtävät ovat osa kokonaisuutta, ja ihmisten erilaista asiantuntemusta ja osaamista arvostetaan ja hyödynnetään monipuolisesti. Epäonnistumiset käsitellään yhdessä, ja ne nähdään pikemminkin oppimismahdollisuuksina kuin epäonnistumisina. Työyhteisön me-henki kasvaa yhteisten onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. (Kehusmaa 2011a, 117; Manka 2007, 92.)

Työn mielekkyyttä on arvioitava yksilötasolla, koska erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Työn mielekkyyteen vaikuttavat kunkin työntekijän yksilölliset odotukset, toimintaympäristö sekä se, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hän näkee oman työnsä osana isompaa kokonaisuutta ja ymmärtää omien tavoitteiden yhteyden organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Kehusmaa 2011a, 115.) Hyvään työhön sisältyy työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työnsä sisältöön sekä kehittämään työtään ja työyhteisön toimintamalleja. Hyvä työ synnyttää työnhallinnan tunnetta, joka puolestaan vähentää stressiä ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. (Kehusmaa 2011a, 116; Manka ym. 2007, 9.)

Rauramo (2012, 13–15) kuvaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin portaat -mallilla, jossa henkilön perustarpeita suhteutetaan työhön ja motivaatioon. Mallin avulla Rauramo on pyrkinyt löytämään keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla voidaan kehittää yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvointia. Mallissa työhyvinvoinnin kehittäminen etenee porras portaalta, ja päästäkseen seuraavalle portaalle työntekijän tai työyhteisön aiempien perustarpeiden pitää täyttyä. Työhyvinvoinnin portaat on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäinen porras ”terveys” käsittää yksilön psykofysiologiset perustarpeet esimerkiksi terveellisen ravinnon, säännöllisen liikunnan, riittävän unen sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työssä yksikön perustarpeet täyttyvät, kun työ on mielekästä ja sopivan vaativaa ja kun se mahdollistaa riittävän vapaa-ajan virikkeineen. (Rauramo 2012, 14.)

Toinen porras, turvallisuus, sisältää muun muassa työntekijän fyysisen ja psyykkisen sekä terveyteen ja toimeentuloon liittyvän turvallisuuden. Turvallisuutta edistävät muun muassa asianmukaiset työvälineet sekä turvallinen työympäristö ja toimintatavat. Työhyvinvointia ja turvallisuuden tunnetta parantaa myös se, että työntekijä tuntee saavansa työstä riittävän korvauksen ja että työsuhte on pysyvä. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö vahvistaa turvallisuuden tunnetta. (Rauramo 2012, 14.)

Yhteisöllisyysporras sisältää työyhteisön ihmissuhteet, työilmapiirin, työntekijöiden vuorovaikutussuhteet sekä hyvät kokouskäytännöt ja viestinnän. Työyhteisön keskeisiä arvoja ovat

avoimuus ja luottamus. Yhteistyö käsittää sekä työyhteisön sisäiset että ulkopuoliset verkostot. Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa myös toimivilla esimies-alaisuhteilla sekä kokousjärjestelyillä. (Rauramo 2012, 14.)

Neljäs työhyvinvoinnin porras on arvostus. Arvostuksella on kaksi puolta: se, miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään sekä se, miten muut esimerkiksi lähin esimies, työtoverit, asiakkaat ja perheenjäsenet arvostavat työntekijää ja hänen työtään. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia edistävä missio, visio, strategia ja eettisesti kestävä arvot. Arvostukseen liittyvät myös oikeudenmukainen palkka, palaute sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Rauramo 2012, 14.)

Työhyvinvointi portaiden ylin askelma on osaaminen. Osaaminen on sekä yksilön että organisaation kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimista. Yksittäisen työntekijän kohdalla osaaminen vaatii elinikäistä oppimista ja osaaminen päivittämistä. Työ pystyy tarjoamaan oppimiskokemuksia ja oivaltamisen iloa ja lopputuloksena on hyvinvoiva ja innovatiivinen työntekijä, joka pääsee täysipainoisesti hyödyntämään omaa osaamistaan ja taitojaan. (Rauramo 2012, 14.)

## 2.4 Innovatiivinen johtaminen

Innovaatiojohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla pyritään edistämään uusien ideoiden syntymistä sekä kehittämään niistä uusia tuotteita, palveluja ja prosesseja. Innovaatiojohtamiseen kuuluu innovaatioihin vaadittavien resurssien, rakenteiden sekä prosessien luominen ja hallinta sekä innovaatiostrategian rakentaminen ja sen jatkuva päivittäminen. (Apilo ym. 2007, 37; Sydänmaanlakka 2009, 228.) Lovio ja Kivisaari (2010, 24) määrittelevät innovaatiojohtamisen toiminnaksi, ”jolla uusia toimintatapoja kehitetään, viedään käytäntöön ja levitetään laajamittaisesti.”

Apilo, Tanskanen ja Salkari (2007, 37) painottavat, ettei ole olemassa yhtä yleispätevää innovaatiojohtamisen mallia, vaan jokaisen yrityksen on luotava oma mallinsa. Yhteistä kaikille innovaatiojohtamisen malleille on muun muassa luovuus, kaaos, päällekkäiset toiminnot, tiedonvaihto sekä epäonnistumisten näkeminen oppimistilanteina. (Apilo ym. 2007, 37.) Innovaatiojohtaminen luo kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, mitä innovatiivisuus yrityksessä on. Tästä syystä innovaatiojohtaminen ei kata ainoastaan ideasta innovaatioksi - prosessia, vaan siihen sisältyy myös muun muassa ihmisten johtamista, resurssihoitoa, rahoitusjohtamista, strategista visiointia ja yhdessä oppimista. Innovaatiojohtaminen ei myöskään ole kenenkään yksittäisen johtajan tai osaston tehtävä, vaan innovaatiojohtaminen on koko yrityksen asia ja se koskettaa kaikkia yrityksen toimintoja ja organisaatiotasojia. (Apilo & Taskinen 2006, 20; Apilo ym. 2007, 38–39; Sydänmaanlakka 2009, 208–209.)

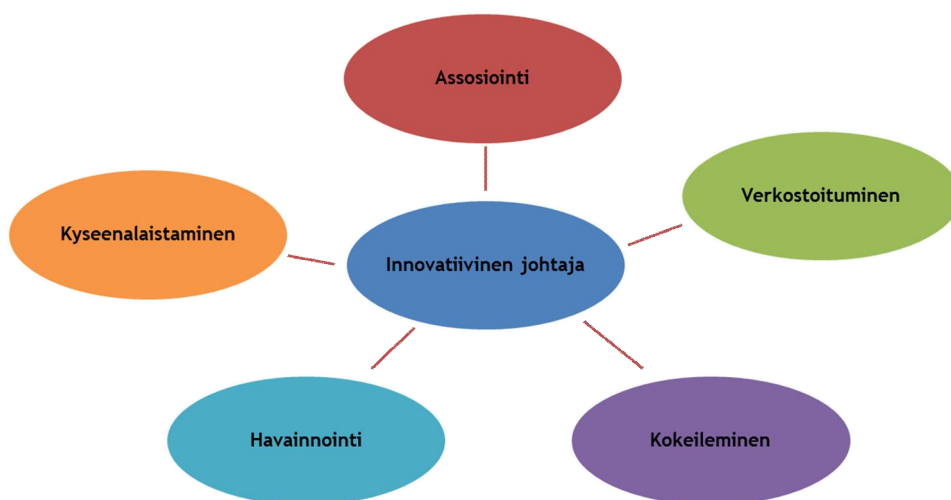
Tulevaisuudessa perinteinen management- tai leadership-tyyppinen johtamistapa ei enää riitä vaan yrityksissä tarvitaan yhä enemmän tilanne- ja prosessijohtamista, jossa ihmisten, toiminnan, prosessien ja innovaatioiden johtaminen limittyvät (Deschamps 2005, 31; Manka ym. 2007, 14; Manka 2011, 95-96). Deschamps (2005, 31) käyttää tällaisesta uudenlaisesta johtajasta nimitystä innovaatioliideri ("innovation leader"), kun taas Sloane (2007, 185) sekä Dyer, Gregersen ja Christensen (2009, 61) puhuvat innovatiivisesta johtajasta ("innovative leader").

Deschampsin (2005, 31–32) mukaan hyvällä innovatiivisella johtajalla on ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista johtajista. Innovatiivisella johtajalla on kyky yhdistää luovuus ja uusien tuotteiden kaupallistamisprosessiin liittyvä kurinalaisuus. Innovatiivinen johtaja hyväksyy riskit ja virheet, ja hän pysty näkemään epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina. Innovatiivisella johtajalla on rohkeutta sekä aloittaa että lopettaa projekteja. Innovatiivisella johtajalla on kyky rakentaa ja johtaa innovatiivisista ihmisistä koostuvia huipputiimejä. Innovatiivinen johtaja on avoin uusille ideoille ja hän on valmis kokeilemaan niiden toimivuutta. Innovatiivisella johtajalla on erittäin selkeä tavoite ja missio, jotka välittyvät myös alaisille.

Sloane (2007, 185) määrittelee innovatiivisen johtajan analyttiseksi että luovaksi henkilöksi, jonka toimenkuvaan kuuluu muun muassa innovoinnin tavoitteiden ja työskentelyilmapiirin luomisesta. Yrityksen tavoitteet ovat selkeitä ja kunnianhimoisia ja ne inspiroivat koko organisaatiota. Innovatiivisessa yrityksessä vallitsee ilmapiiri, jossa tärkeitä asioita ovat avoimuus, kyseenalaistaminen ja muiden kuunteleminen. Tavoitteiden ja kannustavan ilmapiirin lisäksi yritys tarvitsee innovointiin toimivat innovaatioprosessit, jotta uudet ideat saadaan työstettyä uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Innovatiivinen johtaja ei innovoi yksi, vaan hän rakentaa ympärilleen luovien työntekijöiden huipputiimin. Innovatiivinen johtaja rohkaisee työntekijöitä innovoimaan ja kokeilemaan uusia asioita sekä ottamaan riskejä. Työntekijöitä palkitaan hyvistä ideoista ja yrittäjämäisestä toiminnasta, ja epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina. Innovoinnista muodostuu yritykselle työkalu, jolla se pystyy muuttamaan toimintaansa ja toimintaympäristöään. (Sloane 2007, 185.)

Dyer, Gregersen ja Christensen (2009, 63–66) ovat tutkineet innovatiivisten yrityksen johtajia, ja he ovat tutkimuksessaan löytäneet viisi ominaisuutta, jotka erottavat innovatiiviset johtajat muista johtajista (kuvio 6).



Kuvio 6: Innovatiivisen johtajan ominaisuudet

Assosioinnilla tarkoitetaan sitä, että luovat, innovatiiviset johtajat pystyvät yhdistelemään toisiinsa ajatuksia ja ideoita, jotka eivät ensisilmäyksellä liity toisiinsa millään tavalla. Monipuolinen kokemuspiiri sekä laaja tietopohja auttavat luovia johtajia yhdistelemään asioita ja luomaan uusia ajatusmalleja.

Innovoivat ihmiset kyseenalaistavat yleisinä totuuksina pidettyjä asioita. Kyseenalaistamisella innovatiiviset johtajat pyrkivät murtamaan vallitsevan olotilan ja olemaan avoimia uusille mahdollisuuksille.

Innovatiiviset johtajat tekevät huomioita ihmisistä ja ympäristöstään. He näkevät pieniäkin yksityiskohtia esimerkiksi asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden yritysten toiminnassa. Havaintojen avulla he voivat kehittää uusia käytäntöjä ja toimintatapoja. Havainnoinnin lisäksi innovatiiviset johtajat testaavat jatkuvasti uusia ideoita muun muassa rakentamalla prototyyppisiä ja mallikappaleita. Tällä tavalla he pyrkivät luomaan uutta tietoa.

Innovatiiviset johtajat pyrkivät verkostoitumaan erilaisten ihmisten kanssa ja sitä kautta avartamaan näkökulmiaan. Verkostojen avulla he pystyvät löytämään uudenlaisia ideoita ja testaamaan omia ajatuksiaan.

Kuviossa 7 on asioita, joilla johtajat pystyvät parantamaan työntekijöidensä innovatiivisuutta (Amabile ja Khair 2008, 106–107).



Kuvio 7: Työntekijöiden innovatiivisuutta parantavia tekijöitä

Johtajien on hyvä ymmärtää, etteivät he ole ainoita henkilöitä organisaatiossa, jotka tuottavat uusia luovia ideoita. Johtajien on hyvä huomata, että innovointi kuuluu kaikille yrityksen työntekijöille ja että uusia käyttökelpoisia ideoita voi tulla organisaation kaikilta tasoilta. Johtajan tehtävänä on lähinnä kuunnella työntekijöitä ja esittää inspiroivia kysymyksiä.

Johtajien tulee rohkaista työntekijöitä tekemään yhteistyötä. Innovaatiot eivät ole yksittäisten ihmisten luomuksia, vaan niiden kehittämiseen tarvitaan yrityksen työntekijöiden ja eri toimintojen välistä yhteistyötä.

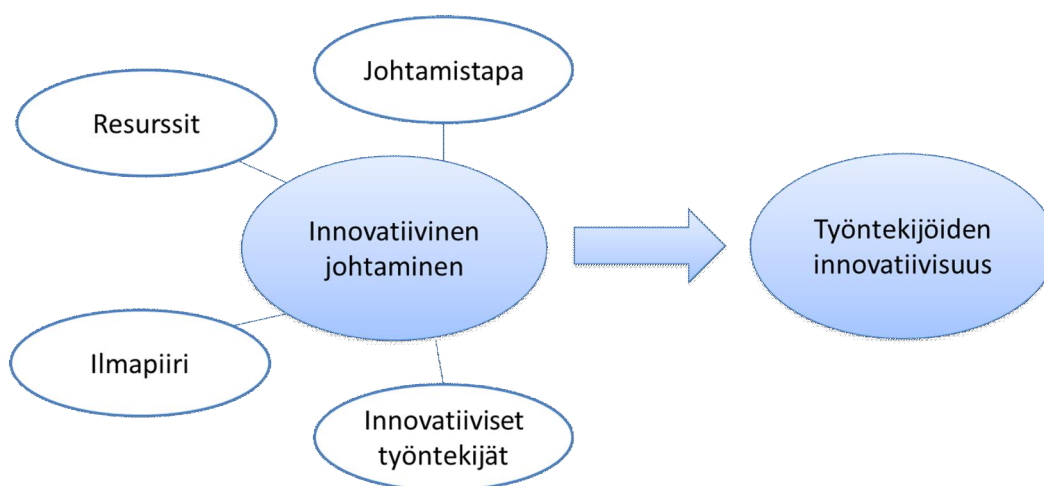
Johtajien tulee arvostaa työntekijöiden erilaisuutta. Organisaation tiimit on hyvä rakentaa ihmisistä, joilla on erilainen tausta ja koulutus. Työntekijöitä voi rohkaista hankkimaan kokemuksia eri aloilta, jolloin heidän katsontakantansa laajenee. Organisaatio voi käyttää hyväkseen myös yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta tulevat ideat.

Johtajien tulee ymmärtää innovointiprosessin vaiheet ja niissä tarvittavat johtamistavat. Esimerkiksi innovointiprosessin alussa olevassa ideointivaiheessa on hyvä välttää tiukkaa prosessijohtamista ja antaa työntekijöille aikaa ja tilaa tuottaa uusia ideoita.

Johtajien tulee luoda organisaatioon kannustava ilmapiiri, jossa virheet nähdään pikemminkin oppimismahdollisuuksina kuin uhkina. Organisaatioon tulee luoda mekanismi ideoiden suodattamiselle, jotta umpikujaan joutuneista projekteista päästään eroon.

Työntekijöitä tarvitsevat älyllisiä haasteita motivoituaakseen innovointiin. Johtajien tulee antaa työntekijöille mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, kuitenkin niin, että kaikki työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet sekä sen, miten projektit ja työt liittyvät yrityksen suurempaan kokonaisuuteen.

Tässä työssä johtamisesta käytetään käsitettä innovatiivinen johtaminen, jolla tarkoitetaan johtajaa, joka pystyy havainnoimaan uusia asioita ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja. Innovatiivinen johtaja on avoin uusille ideoille ja hän rohkaisee alaisiaan kokeilemaan uusia asioita. Innovatiivinen johtaja on henkilö, joka pystyy luomaan työpaikalle kannustavan ja avoimen ilmapiirin, jossa kukin haluaa tuoda oman osaamisensa esille ja samalla kehittää itseään ja työpaikkaansa. Kuvioista 8 löytyvät tekijät, joihin innovatiivisen johtajan tulee kiinnittää huomiota, jotta työntekijöiden innovatiivisuus lisääntyy.



Kuvio 8: Innovatiivisen johtamisen tekijät

Innovatiivinen johtaminen ei ole yrityksessä yhden yksittäisen johtajan tehtävä, vaan kaikkien yrityksen johtajien tulee omaksua innovatiivinen johtamistapa. Innovatiivinen johtaja pystyy muuttamaan johtamistapaansa tilanteen ja työntekijöiden mukaan. Hän tunnistaa innovaatioprosessin eri vaiheet ja pystyy tunnistamaan vaiheet, missä tarvitaan asioiden johtamista (management) ja missä ihmisten johtamista (leadership).

Yksi innovatiivisen johtamisen tärkeistä tekijöistä on yrityksen resurssien oikea suuntaaminen. Innovatiivinen johtaja ymmärtää, että innovaatiot ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta ja niiden synnyttämiseen tarvitaan muun muassa aikaa, rahaa ja tietojärjestelmiä.

Työntekijät voivat käyttää työaikaa niin sanottuun vapaaseen ajatteluun ja uusien ideoiden kehittämiseen. Ideointi ei kuitenkaan ole päämäärätöntä hapuilua, vaan yrityksen tavoitteet ja strategia ovat työntekijöille selkeät. Yritys hyödyntää sekä yrityksen työntekijöiltä että ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, tulevat uudet ideat.

Innovatiivinen johtaja pyrkii luomaan yritykseen kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijöitä rohkaistaan innovoimaan ja kyseenalaistamaan vallitsevia olosuhteita. Virheitä ei pidetä epäonnistumisina vaan pikemminkin hyvinä oppimistilaisuuksina. Kannustavaan ilmapiiriin kuuluu myös työntekijöiden ja yrityksen eri toimintojen välinen yhteistyö.

Innovointi kuuluu organisaatiossa kaikille ja innovatiivinen johtaja kannustaa kaikkia innovoimaan. Innovatiivinen johtaja arvostaa työntekijöiden erilaisuutta ja pyrkii rakentamaan ympärilleen tiimejä, joissa työntekijöillä on erilainen tausta ja koulutus. Innovatiivinen johtaja ymmärtää, että innovatiivisuus on osaamis-alue, jota voidaan kehittää. Tästä syystä hän rohkaisee työntekijöitä kouluttamaan itseään ja kehittämään osaamistaan ja innovatiivisuuttaan.

### 3 Tutkimusmenetelmä

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusta, jolla pyritään kuvaamaan todellista elämää ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiöitä sekä antaa niille mielekkäitä tulkintoja. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 157; Kananen 2008, 24; Tuomi 2007, 96.)

Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee muun muassa ihmisten käyttäytymistä, asenteita, pyrki- myksiä, toiveita, kulttuuria, kokemuksia ja elämäntapaa (Cigdemoglu, Arslan & Akay 2011, 791). Tuomen mukaan (2007, 97) kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteena ovat ihmisen asioille ja ilmiöille luomat merkitykset. Esimerkiksi peltoa ei tutkita peltona, vaan tutkimuk- sella pyritään selvittämään se, mikä merkitys pellolla on ihmisille ja millaisia arvoja ihmiset peltoon liittävät.

Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta ei pirstota mielivaltaisesti osiin, vaan ajatellaan, että tapahtumat liittyvät toisiinsa ja muovaavat toinen toistaan. Tästä johtuen laadullisessa tutkimuksessa onkin mahdollista löytää asioiden ja tapahtumien monensuuntaisia suhteita ja tutkia kohteita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat huomioivat myös ihmisten arvot, koska arvot muovaavat sitä, miten ihmiset pyrkivät ymmär- tämään tutkittavia ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa ei saavuteta objektiivisuutta perin-



teisessä mielessä, koska tutkija ja tutkimuskohde kietoutuvat toisiinsa. Tiedonkeruun ja analysoinnin välineenä toimii itse tutkija, jonka kautta tutkittava ilmiö suodattuu tutkimustuloksiksi. Tämän takia kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 157; Kananen 2008, 25.)

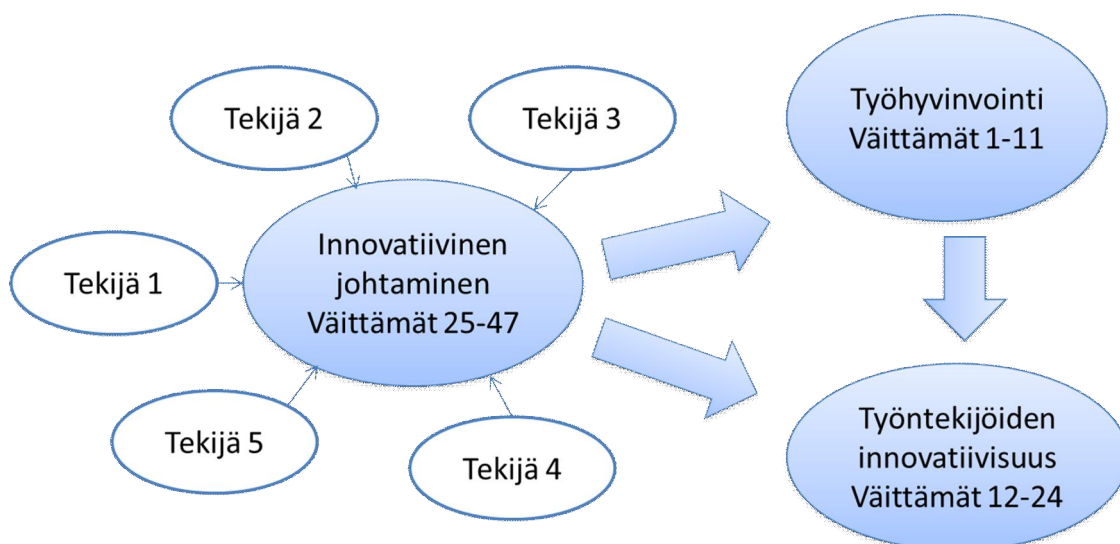
Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 160) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella on seitsemän tunnusmerkinä. Ensimmäinen kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkki on se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisessa kontekstissa. Toisen tunnusmerkin mukaan tutkija toimii tiedon keruun instrumenttina. Tiedon keruun apuna tutkija voi käyttää lomakkeita tai kyselyjä, mutta pohjimmiltaan tutkija luottaa kuitenkin enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Kolmas tunnusmerkki kertoo siitä, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia eli tutkija pyrkii tekemään yleistyksiä yksittäisten tapausten pohjalta. Neljänneksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa hankintaan laadullisten metodien avulla, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijat suosivat sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. Viides laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki on se, että tutkimuksen kohderyhmän valinnassa ei käytetä apuna satunnaisotoksen menetelmää, vaan kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kuudes tunnusmerkki painottaa sitä, että laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu koko ajan tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Seitsemännen tunnusmerkin mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteita ja -ilmiöitä käsitellään ainutlaatuisina tapahtumina, mikä puolestaan vaikuttaa myös tutkimusaineiston tulkintaan.

Tracy (2010, 840–848) on listannut kahdeksan kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteeriä. Ensimmäiseksi tutkimuksella tulee olla aihe, joka on relevantti, ajankohtainen, tärkeä ja mielenkiintoinen. Toiseksi tutkimuksen tulee olla tarkkaa eli esimerkiksi tutkimusaiheen ja -ajankohdan, kontekstin sekä aineiston keruun ja analysointiprosessin tulee olla tarpeeksi kattavia, tarkoituksenmukaisia ja monitahoisia. Kolmanneksi laadukkaan tutkimuksen tulee olla luotettavaa, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija kertoo avoimesti ja rehellisesti tutkimuksen arvoista, painotuksista, rajauksista, tutkimusmetodeista ja tutkimuksen haasteista. Neljäs Tracyn mainitsema laatukriteeri on tutkimuksen uskottavuus, joka saavutetaan laajalla tutkimuksen kuvauksella, konkreettisilla yksityiskohdilla, hiljaisen tiedon analysoinnilla sekä tutkimuksen moniäänisyydellä. Viidenneksi laadukkaan tutkimuksen tulee vaikuttaa lukijoihinsa esteettisen esitystavan, todenmukaisten yleistyksien ja muihin konteksteihin siirrettävien löydösten kautta. Kuudenneksi laadukas tutkimus tarjoaa tieteelle esimerkiksi merkittävän teoreettisen, käytännöllisen, moraalisen tai metodologisen näkökulman. Seitsemänneksi tutki-

muksen tulee olla eettistä eli tutkijan tulee tutkimusta tehdessään huomioida muun muassa tutkittavat henkilöt, erilaiset kulttuuritaustat ja tilannetekijät sekä tutkimustulosten hienovarainen, mutta tarkka ja totuudenmukainen raportointi. Kahdeksas Tracyn mainitsema laatu-kriteeri on merkityksellinen kokonaisuus. Tällä Tracy tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulee täyttää tarkoituksensa, käyttää tarkoituksenmukaisia metodeja ja toimintatapoja sekä pystyä yhdistämään kirjallisuus, tutkimuskysymykset, löydökset sekä tulkinnat yhdeksi kokonaisuudeksi.

### 3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus suoritettiin haastatteluina. Haastattelukysymykset muotoiltiin väittämien muotoon (liite 1) ja väittämät jaoteltiin kolmeen osa-alueeseen, työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen sekä innovatiiviseen johtamiseen. Kuvio 9 näkyy, kuinka väittämät jakautuivat haastattelun eri osa-alueiden mukaan.



Kuvio 9: Haastattelun rakenne

Väittämien perustana käytettiin tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita asioita. Haastateltaville esitettiin väittämiä, joihin he saattoivat vastata kyllä tai ei. Lyhyiden kyllä ja ei-vastauksen jälkeen haastateltavia pyydettiin perustelemaan vastauksensa, jolloin saatiin tarkempaa tietoa heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan työhyvinvoinnista, innovatiivisuudesta ja johtamisesta. Haastateltavat eivät pystyneet tutustumaan haastatteluväittämiin etukäteen, eivätkä he saaneet tarkkaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ennen haastattelua. Tällä tavalla opinnäytetyön tekijä pyrki saamaan selville haastateltavien spontaaneja ajatuksia. Haastattelut olivat kahdenkeskeisiä ja ne nauhoitettiin. Haastattelu-

jen jälkeen nauhoitukset litteroitiin ja aineisto analysoitiin. Taulukosta 2 näkyvät tarkemmat tiedot haastatteluista.

Haastateltava	Yrityksen toimiala	Haastattelupäivä ja -aika	Haastattelun kesto	Litteroidun materiaalin määrä
A	elintarvikeala	16.1.2013 klo 17.00	30 min 25 s	10 sivua
B	lehtipainoala	18.1.2013 klo 18.30	33 min 38 s	10 sivua
C	elintarvikeala	22.1.2013 klo 8.30	18 min 58 s	6 sivua
D	elintarvikeala	22.1.2013 klo 9.15	32 min 50 s	8 sivua
E	metsäala	23.1.2013 klo 14.00	38 min 35 s	9 sivua
F	elintarvikeala	24.1.2013 klo 9.00	37 min 20 s	9 sivua

Taulukko 2: Haastattelujen aikataulu ja niistä syntyneen materiaalin määrä

Taulukosta 2 näkyy, että haastateltavaksi valittiin kuusi henkilöä. Henkilöt olivat suorittaneet ylempään korkeakoulututkinnon ja he edustivat yksityisen sektorin yrityksiä kolmelta eri toimialalta. Haastateltavista kaksi toimi esimiehenä ja neljä asiantuntijatehtävissä. Kehittäminen ja innovointi kuuluivat kolmen haastateltavan toimenkuvaan, kolmella kehittämistä ja innovointia ei oltu kirjattua työtehtäviin. Haastattelut tehtiin 16.–24.1.2013 ja haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 3 tuntia 10 minuuttia. Nauhoitukset litteroitiin 17.1.–8.2.2013 ja litterointimateriaalia kertyi yhteensä 52 sivua.

### 3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, onko tutkimuksessa käytetyllä tutkimusmenetelmällä ja -mittarilla pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validius kertoo siitä, tutkittiinko tutkimuksessa oikeita asioita ja niitä asioita, joita todella haluttiin tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226; Kananen 2012, 173.)

Tämän opinnäytetyö tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tutkimus suoritettiin haastattelujen avulla. Tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukainen, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä ominaisuuksista, joilla johtajat pystyvät parantamaan työntekijöiden innovatiivisuutta. Käytetyn menetelmän osalta tutkimus on validi.

Tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välistä yhteyttä sekä sitä, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta innovatiivisuus lisääntyisivät. Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välistä yhteyttä oli vaikea löytää ai-

nakaan liitteessä 1 olevilla väittämillä. Tästä syystä työhyvinvoinnin osuus jätettiin tutkimuksessa vähemmälle. Tältä osin tutkimuksen validius on heikko. Tutkimuksen validiteetti on kuitenkin hyvä innovatiivisen johtamisen ja työntekijöiden innovatiivisuuden välisen yhteyden osalta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta eli sitä, saadaanko tutkimuksessa samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Tutkimuksen reliabelius kertoo siitä, etteivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226; Kananen 2012, 173.)

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti on hyvä, koska tutkimus voitaisiin uusaa ja haastateltavien vastaukset olisivat samansuuntaisia. Tämä kuitenkin edellyttäisi, että uusintatutkimuksessa haastateltaviksi valittaisiin asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Jos tarkastelun kohteeksi valittaisiin esimerkiksi tehtaassa työskenteleviä työntekijöitä, joiden toimenkuvaan innovointi ei suoranaisesti kuulu, voisivat vastaukset olla erilaisia.

## 4 Tutkimuksen tulokset

### 4.1 Yleistä

Haastattelut aloitettiin liitteessä 1 olevien väittämien avulla, koska oletettiin, että niiden avulla haastateltavat pystyvät helpommin kertomaan mielipiteensä tutkittavista asioista. Tämä toimintatapa ei kuitenkaan osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi, koska väittämät provosivat vastaajia antamaan pääasiassa lyhyitä kyllä ja ei-vastauksia. Vastaajat eivät ryhtyneet perustelevaan kantaansa spontaanisti, vaan haastattelija joutui esittämään heille paljon jatkokysymyksiä. Tästä syystä kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen väittämät muutettiin kysymyksiksi, jolloin haastateltavat antoivat haastattelun alusta lähtien perusteellisempia vastauksia. Tämä menettelytapa olisi ollut parempi haastattelutapa kaikkien haastateltavien kohdalla.

Haastateltavista neljä oli selvästi pohtinut innovaatioihin, innovatiivisuuteen, johtajuuteen sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita ennenkin, koska heidän vastauksena olivat hyvin perusteltuja. Kahden muun haastateltavan vastaukset olivat lyhyitä ja pintapuolisia ja ilman haastattelijan lisäkysymyksiä vastaukset olisivat jääneet vaisuiksi.

Haastattelujen aikana kävi selväksi, että selvää työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välistä yhteyttä oli vaikea löytää. Yhteydestä löytyi viitteitä, mutta tutkimuksessa ei käynyt selvästi ilmi, kumpi ilmiö on syy ja kumpi seuraus. Tutkimuksessa ei myöskään selvinnyt, kuinka työhyvinvointi ja innovatiivinen johtaminen korreloivat keskenään ja mitkä johtami-

sen tekijät vaikuttavat juuri työhyvinvoinnin kehittymiseen ja parantumiseen. Tästä syystä työhyvinvointia päätettiin tarkastella tässä opinnäytetyössä lyhyesti.

## 4.2 Käsitteiden määrittäminen tutkimuksen näkökulmasta

### 4.2.1 Työhyvinvointi tutkimuksen näkökulmasta

Luvussa 2.3 työhyvinvointi määritellään kokonaisuudeksi, joka sisältää työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Työn lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän elämäntilanne, perhe ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työntekijä voi hyvin, kun kaikki hyvinvoinnin osa-alueet ovat tasapainossa. Hyvinvoivat työntekijät ovat työssään luovia, tehokkaita ja tuotteliaita. Työhyvinvointi motivoi työntekijöitä ja parantaa työn tuloksellisuutta. Työhyvinvointi on myös yksi luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksistä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työhyvinvointi on kokonaisuus, joka sisältää sekä työntekijän henkisen, fyysisen että sosiaalisen hyvinvoinnin (väittämät 1–4). Haastateltavien mielestä työhyvinvointi ei rakennu vain työssä koetuista asioista, vaan työhyvinvointi nähtiin osaksi henkilön kokonaishyvinvointia, jossa yksityiselämä vaikuttaa työminään ja päinvastoin.

...kaikkihan vaikuttaa kaikkeen. Jos kotona on jotain, niin totta kai se heijastuu töihin ja sitten tietysti se, mitä sä voit töissä tehdä silloin, niin on eri asia kuin silloin kun sä oot huippukunnossa. (haastateltava D)

Haastateltavien mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on useita: työntekijän henkilökohtaisesti työssään kokemat asiat, johtaminen, työympäristö, työtoverit sekä työn sisältö ja mielekkäisyys (väittämät 5–8). Vastauksista oli kuitenkin vaikea löytää tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Yhden vastaajan mielestä johtaminen oli tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, toisen mielestä ensi sijalla oli työn mielekkäisyys ja kolmas piti työtovereita muita tärkeämpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkeintä on löytää tasapaino kaikkien eri tekijöiden välillä.

[mikä vaikuttaa eniten?] Se on kokonaisuus, et kaikki osapalikat pitäis olla balanssissa, jos siellä joku klikkaa, ni sitten ei oo kivaa. (haastateltava C)

Haastateltavien vastaukset vahvistivat sen, että työhyvinvointi motivoi tekemään töitä ja parantaa tuloksellisuutta (väittämät 9–11, 24). Vastaajien mukaan työhyvinvointi edistää myös innovatiivisuutta, on jopa sen edellytys.

[oletko innovatiivisempi, jos sä voit hyvin?] Olen...kun voi hyvin, niin jaksaa kertoa ja kannustaa ja sanoa, et näin vois mennä hyvin, mutta jos on ihan kyp-

sä, niin sittehan ne vaan murehtuu ja musertuu sinne alle jonnekin. (haastateltava A)

Tietyllä tavalla kurjuushan generoi luovuutta... Toisaalta taas kyllä innovatiivisuus edellyttää sitä, että jaksaa paneutua asioihin, et kyllä sitä kautta se työhyvinvointi lisää innovatiivisuutta... Jos tavoitteena on semmoset innovaatiot, mitä se organisaatio hakee, ni työhyvinvointi edistää niitä innovaatioita. (haastateltava E)

#### 4.2.2 Innovaatiot tutkimuksen näkökulmasta

Luvussa 2.2 innovaatio määritellään innovatiivisuuden lopputuloksena syntyneeksi uudeksi tuotteeksi, palveluksi tai toimintatavaksi. Innovaatiomääritelmässä korostuvat pääasiallisesti innovaatioiden tuottama hyöty, uutuusarvo ja muutos sekä innovaatioiden syntyyn ja kehittämiseen vaadittava yhteistyö (kuvio 2). Innovoinnilla yleensä ajatellaan olevan positiivinen vaikutus organisaatioon. Varmistaakseen innovaatioiden synnyn yrityksen tulee varata riittävästi resursseja uusien ideoiden löytämistä ja kehittämistä varten. Pystyäkseen hyödyntämään työntekijöiden luovuuden tulee organisaatioon luoda ilmapiiri, jossa kaikki innovoivat ja jossa kaikkien ideoita kuunnellaan. Innovointi nähdään myös taitona, jota voidaan ja halutaan kehittää sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Haastateltavat määrittivät innovaation uudeksi tekniseksi keksinnöksi tai kaupallistetuksi ideaksi (väittämät 12–13). Innovaatio voi olla myös palvelu tai uusi yrityksen sisäinen toimintatapa. Innovaation ei välttämättä tarvitse olla täysin uusi tuote tai palvelu, vaan se voi olla vanhan tiedon ja tuotteen muuttamista, kehittämistä ja käyttämistä uudella tavalla.

Voi olla [tekninen keksintö], mutta se ei ole koko totuus... Se voi olla jopa henkilökohtaisia oivalluksia... Kaikki uusi on innovaatiota ja itse asiassa vanhankin, jos sitä käytetään uudella tavalla. (haastateltava C)

Se voi olla uusi tapa tehdä asioita, uusi toimintatapa... myös voi olla talon sisäinen, et me muutetaan jotain meidän sisäistä toimintatapaa, jolloin meillä rullaa paremmin asiat, jolloin se mahdollistaa muita asioita. (haastateltava D)

Innovaatio on kaupallistettu idea. Innovaatio on innovaatio vasta siitä, kun se on kaupallinen. (haastateltava F)

Haastateltavien mielestä innovaatiot tuottavat organisaatiolle jonkinlaista hyötyä (väittäjä 14). Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että innovaatioiden tulee aina tuottaa yritykselle rahallista hyötyä joko suoraan tai välillisesti. Puolet kuitenkin vastasi, että innovaatiot voivat synnyttää myös muuta kuin rahallista hyötyä, esimerkiksi työhyvinvointia.

Jos asioita tehdään paremmin, niin yleensä siitä seuraa myös taloudellista hyötyä jossain mielessä. (haastateltava E)

Pitää saada tavalla tai toisella [rahallista hyötyä]... Mutta se raha voi tulla suorasti myynnistä tai epäsuorasti pienempinä kuluina tai tehokkaampana toimintana. (haastateltava F)

Voihan se tuottaa vaikka sitä työhyvinvointia. (haastateltava B)

Haastateltavien mukaan innovaatiot voivat syntyä sekä yksittäisen työntekijän ajattelun tuloksena että työtiimin yhteistyönä (väittämät 16). Vastauksissa kuitenkin painotettiin sitä, että vaikka yksittäinen työntekijä keksii uuden idean, on idean jatkokehittäminen hyvä tehdä ryhmässä, koska yhteistyön tuloksena idea paranee.

Ehkä tehokkaimmin semmosessa vuorovaikutuksessa, että silloin kun vaihtelee vuorovaikutus ja yksilön ajattelu... Tuolla on tehty tosi vaikea laajennusprojekti mun edellisessä työssä ja sitä oli hyvä seurata, miten se kehittyi ja minkälaisia ratkaisuja sinne tuli, kun se porukka teki sitä työtä... Välillä oli keskustelua ja siten taas hajaantu ja jäivät miettimään ja sitten taas keskustelua. Et minun mielestä se on ryhmätyön ja yksilötyöskentelyn sopusointi. (haastateltava F)

Innovaation vaatimien resurssien kohdalla haastateltavien vastaukset jakautuivat (väittämä 15). Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että innovointi ei vaadi suuria ajallisia tai rahallisia resursseja, vaan lähinnä ”hoksaamista, keksimistä ja vapaata ajatusten virtaa” (haastateltava A). Kaksi vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että innovointi vaatii sekä aikaa että rahaa. Yhden vastaajan mielestä uusien ideoiden keksimiseen tarvitaan lähinnä vapaata aikaa ajatella. Innovoinnille on vaikea määrittää tarkkaa hintaa, mutta siihen kuluu joka tapauksessa rahaa esimerkiksi palkanmaksun ja tuotekehityksen kautta. Yhden vastaajan mielestä innovointi ei vaadi suuria rahallisia panostuksia, mutta rahalliset resurssit voivat kuitenkin helpottaa innovointia.

Se voi olla ihan pieniä työarkiasioita, niin ei vaadi aikaa. (haastateltava C)

Kyllä aktiivinen innovointi tietysti vaatii [aikaa ja rahaa], mutta voihan innovaatio syntyä, ei ihan tyhjästä, mutta sillä tavalla ohjeistuuotteena, sä oot pohdiskellut, miettinyt jotain ja yhtäkkiä tulee tämmönen ahaa, mut aktiivisena toimintana... tuotekehitys, se vaatii aikaa ja rahaa. (haastateltava E)

Mun mielestä se vaatii aikaa ja se vaatii resursseja... resurssit maksaa, sanotaan nyt, et ei ehkä suoraan pöytään ladottua rahaa, mutta kuitenkin siitä syntyy kustannuksia (haastateltava F)

Haastateltavien mielestä innovaatiot voivat vaikuttaa organisaatioon positiivisesti, jos työntekijöitä kannustetaan innovoimaan (väittämä 18). Neljä vastaajaa nosti vastauksissaan kuitenkin esille innovaatioihin liittyvän muutoksen ja organisaatiossa syntyvän muutosvastarinnan. Heidän mukaansa osa työntekijöistä voi kokea innovaatiot ja niihin liittyvät muutokset uhkana totutuille toimintatavoille, eivätkä he pysty näkemään innovaatioiden positiivisia puolia. Toisaalta muutosvastarintaiset työntekijät voivat olla organisaatiolle tarpeellisia, koska tällöin organisaatio joutuu tarkasti miettimään, ovatko uudet ideat tarpeellisia ja tarkoituksen mu-

kaisia. Yhden vastaajan mielestä innovointi on aina riski. Panostaminen huonoon innovaatioon voi aiheuttaa organisaatiossa muun muassa työpahoinvointia, kriisejä tai jopa konkurssin.

[positiivinen vaikutus organisaatioon] Niinhän me haluaisimme uskoa, mutta jos on todella muutosvastarintainen ihminen, ni sillehän on kamalaa, kun tulee uusia ideoita... Mutta myös niitä jarrujakin tarvitaan... Muutosvastarintasilla ihmisilläkin on sanottavaa, et se ei jurnuta vaan jurnuttamisen vuoksi, vaan niitä pitäis ihan oikeesti kuunnella. (haastateltava B)

Jos menee pieleen.. tehään joku uus tuoteinnovaatio, panostetaan paljon ja sit se ei meekään läpi ja on investoitu ja kassa on tyhjä ja sehän voi ajaa vaikka konkurssiin jossain vaiheessa. Tai sitten se toteuttaminen, se voi olla joku uus asia organisaatiolle, joka ei sillä ajattelulla tai toimintamallilla mekään läpi ja siitähän voi tulla vaikka kriisiä ja työhyvinvointi henkentyy. Minun mielestä innovointi on aina riski. (haastateltava F)

Innovointi kuuluu periaatteessa kaikille organisaation jäsenille, mutta käytäntö voi yrityksissä olla päinvastainen (väittämät 17 ja 34). Haastateltavien mielestä innovointia ei voida odottaa tai vaatia kaikilta työntekijöiltä. Vaatimus innovoinnista voi aiheuttaa joillekin työntekijöille ahdistusta ja painetta eikä uusia ideoita synny painostuksen alla. Kahden haastateltavan mielestä kaikki ihmiset voivat olla luovia ja innovatiivisia, mutta organisaatio ei voi vaatia kaikilta innovaatioita ja uusia ideoita. Johtajat voivat vain rohkaista työntekijöitä kertomaan mielipiteensä ja ideansa. Vastaajien mukaan on tärkeää, että innovatiivinen johtaja vie kaikkien työntekijöiden esittämiä ideoita eteenpäin (väittäjä 35). Toisaalta yksi vastaaja ajatteli, ettei johtaja välttämättä näe muiden ideoita niin hyvänä, jotta hän veisi niitä eteenpäin. Johtaja voi viedä muiden ideoita eteenpäin myös omina ideoinaan.

Varmaan liian monessa firmassa on näin, et innovatiivisuus ei kuulu kaikille. (haastateltava A)

[pystyvätkö kaikki innovoimaan] Ei, hirviä paniikki ja paine varmaan monella iskee et nyt pitäis keksiä jotain keksimällä ja sit siitä ei tuu mitään, ahdistusta ja painetta pukka et ei semmoseen voi pakottaa ja vaikka pakottasit, niin ei saa mitään välttämättä jostain irti. (haastateltava A)

Kyllä sen pitäisi viedä muidenkin ideoita eteenpäin, mutta siinäpä se onkin, että näkeekö se ne muiden ideat niin hyväksi kuin esimerkiksi sen omansa... niin et viekö eteenpäin omia ideoitaan, joo saa viedä, mut ei saa tukehduuttaa muiden ideoita. (haastateltava A)

Johtajahan voi viedä eteenpäin omia ideoitaan, että hän hyvin hanakasti poimii muiden ideat ja ovat sitten omia ideoitaan. (haastateltava E)

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yksilö voi kehittää omaa innovatiivisuuttaan, mutta konkreettisten kehittämiskeinojen löytäminen oli haastateltaville vaikeaa (väittäjä 19 ja 21). Vastaajien mielestä yksilö voi kehittää luovuuttaan ja innovatiivisuutta muun muassa varamalla aikaa ajattelulle sekä pyrkimällä innovatiiviseen ajatteluun. Organisaatiotasolla innova-



tiivisuutta voidaan kehittää esimerkiksi aivoriihiyöskentelyn sekä systemaattisen innovointijärjestelmän avulla.

Kyllä varmaan voi, mutta kyllä varmaan pitää tapahtua jotain, et jos se vaan jatkuu ihan samanlaisena se työura seuraavat kymmenen vuotta vielä, niin ei se sit varmaan löydä, mut jos tapahtuu joku nytkähdys, joku muuttuu, niin sit ehkä löytää. (haastateltava B)

[voiko organisaatio työtiiminä kehittää innovatiivisuuttaan?] Voi ja onhan just tämmösiä kaikenlaisia menetelmiä aivoriihiyöskentelystä juttua. (haastateltava E)

[voiko organisaatio kehittää innovatiivisuutta?] Kyllä, siinä on kaks puolta, toinen on se, et rohkastaan sitä ideointia ja toisaalta taas kehitetään sitä systeemiä, millä ne kaupallistetaan ne ideat, ettei ne jää pelkiks ideoiks. (haastateltava F)

#### 4.2.3 Innovatiivinen johtaminen tutkimuksen näkökulmasta

Luvussa 2.4 innovatiivisella johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka pystyy kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja ja havainnoimaan uusia asioita. Innovatiivinen johtaja on avoin uusille ideoille ja hän rohkaisee alaisiaan kokeilemaan uusia asioita. Innovatiivinen johtaja pystyy muuttamaan johtamistapaansa tilanteen ja työntekijöiden mukaan. Hän tunnistaa innovaatioprosessin eri vaiheet ja osaa päättää, missä vaiheessa tarvitaan enemmän asioiden johtamista (management) ja missä ihmisten johtamista (leadership).

Innovatiivinen johtaja pystyy luomaan työpaikalle kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijöitä rohkaistaan innovoimaan ja kyseenalaistamaan vallitsevia olosuhteita. Virheet mielletään hyviksi oppimistilaisuuksiksi ja työntekijöitä kannustetaan tekemään yhteistyötä. Innovatiivinen johtaja ymmärtää, että innovaatiot ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta ja niiden synnyttämiseen tarvitaan muun muassa aikaa ja rahaa. Yritys hyödyntää sekä yrityksen työntekijöiltä että ulkopuolisilta tahoilta tulevat uudet ideat.

Innovatiivinen johtaja arvostaa työntekijöiden erilaista osaamis- ja koulutustaustaa. Innovointi kuuluu organisaation kaikille työntekijöille ja innovatiivisuus nähdään osaamisalueena, jota voidaan kehittää. Tästä syystä työntekijöitä rohkaistaan kouluttamaan itseään ja kehittämään osaamistaan ja luovuuttaan.

Haastateltavien mielestä johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden innovatiivisuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti (väittäjä 22). Johtaja voi joko kannustaa ja rohkaista työntekijöitä uusien ideoiden löytämiseen tai hän voi kieltää innovoinnin kokonaan.

Jos sitä ei mitenkään rohkaista, jos kaikki ideat lytätään, niin silloinhan se on varsin negatiivinen vaikutus, mutta sitten jos toiseen suuntaankin voi... Jos se suorastaan kieltää se esimies sen ja tekee sen mahdottomaksi, eihän se alainen voi olla [innovatiivinen]. (haastateltava D)

Väittämien 29–33 mukaisesti kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajan tulee pystyä tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista ja havainnoimaan ympäristöään sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. Innovatiivisen johtajan tulee kokeilla ja testata uusia ideoita, joskin yksi haastateltava huomautti, että uusien ideoiden testaamisen lisäksi johtajalla tulee olla uskallusta ja taitoa lopettaa turhat ja tuloksettomat kokeilut. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että johtaja pystyy verkostoitumaan erilaisen ihmisten kanssa sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että johtajan tulee kyseenalaistaa vallitsevia olosuhteita ja toimintatapoja.

Haastateltavien mukaan innovatiivinen johtaja pystyy vaihtamaan johtamistyyliään sekä tilanteen että organisaation mukaan (väittämä 25 ja 43). Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajan pitää johtaa eri tavalla toimiessaan projektijohtajana tai strategiajohtajana. Yksi vastaaja painotti sitä, että loppujen lopuksi kukin johtaja johtaa omalla persoonallisella tyyllillään. Yksi haastateltava nosti esille mielenkiintoisen näkökulman siitä, miten johtajan omat johtamistavoitteet ja -aikomukset voivat mennä ristiin työntekijöiden odotusten kanssa. Tällöin johtajan pitää pyrkiä johtamistapaan, jossa hänen omat näkemyksensä pääset esille, mutta kuitenkin niin, ettei työntekijöiden odotuksia täysin ohiteta.

Kaikki johtaa omalla persoonallisella tyyllillään, et musta siinä enemmäkin näkyy se, että kukin on persoona ja heillä on omat [tavat] johtaa. (haastateltava D)

Hyvä johtaja on sellanen, että se ottaa ja sopeuttaa sitä johtamistapaansa siihen alaiseensa tai organisaatioonsa sen perusteella, et millasia ihmisiä siellä... Hyvällä johtajalla on erilaisia työkaluja varastossaan, et hän pystyy toimimaan. (haastateltava E)

Nyt kun puhutaan, et johtajan pitäis olla semmonen uudenaikana- Jos sinulla on alaiset semmoisia, jotka haluaa, että johtaja vanhanaikainen, hierarkinen, herran nurkkahuoneessa, niin siinä on aika paha ryhtyy olemaan innovatiivinen tii-mijohtaja, jos sun oletetaan herra nurkkahuoneessa. (haastateltava B)

Haastateltavien mielestä innovatiivisen johtajan tulee olla auktoriteetti, ei kuitenkaan käyttäjä vaan pikemminkin henkilö, joka osaa ja uskaltaa ottaa oman paikkansa johtajana sekä pystyy asettamaan tavoitteet ja seuraamaan niiden toteuttamista (väittämä 26–27). Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että johtajan tulee määrittää työntekijöiden tehtävät tarkasti, neljän mielestä riittää, kun johtaja määrittää työntekijöille toimenkuvat, tavoitteet ja mittarit. Kaksi vastaajista huomautti kuitenkin, että työtehtävien määrittely voi riippua tehtävätasosta. Jos työntekijä työskentelee suorittavassa tehdastyössä, johto voi määrittää hänen työtehtävänsä tarkemmin kuin asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden tehtävät. Väittämän

28 vastaisesti kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei johtajan tarvitse kontrolloida jokaisen yksittäisen työtehtävän suorittamista. Kontrollin määrä riippuu kuitenkin työntekijästä ja siitä, miten työntekijä yleensä tekee työnsä.

Tietyllä tavalla mun mielestä pitää [olla auktoriteetti], koska jos sitten on keskusteltu, tehäänkö niin vai tehäänkö näin, eikä sit päästä semmoseen yhteiseen kompromissiratkaisuun, ni silloin täytyy sen johtajan pystyy sanomaan, et näin se nyt tehään... Täytyy musta siinä mielessä olla auktoriteetti, et se on vastuussa, niin sen täytyy uskaltaa, osata ja saada sanoa se viimeinen sana. (haastateltava B)

Sillä pitää olla auktoriteettia, mutta hänen ei pidä olla auktoriteetti. (haastateltava C)

Päätäntävalta pitää olla ja se linjanveto, mutta sosiaalisessa kanssakäymisessä ei tarvitse pönkittää sitä auktoriteettia. (haastateltava D)

Jossain määrin joo [pitää seurata, että työt tehdään], varsinkin silloin jos ei niitä tehdä... Mut kyllähän useimmat ihmiset ovat itseohjautuvia, et kun tässä on sun työt ja tämmönen toimenkuva, niin ne tekee sitä, ne kehittää sitä ja tekee innoissaan, mut onhan sellasiakin, jotka ei tee, jotka menee facebookiin koko päiväksi. Sit on pakko seurata sitä ja antaa muita tehtäviä. (haastateltava B)

#### 4.3 Innovatiivinen johtaminen käytännössä

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan liitteen 1 väittämiä oman organisaationsa ja oman yrityksensä johtamistavan kautta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että periaatteessa heidän omien yritystensä johto suhtautuu positiivisesti ja kannustavasti uusiin ideoihin ja työntekijät saavat käyttää työssään luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan (väittämät 20, 23 ja 36). Kaksi haastateltavaa kuitenkin mainitsi, että suhtautumistapa riippuu johtajasta ja organisaatiosasta. Suhtautuminen voi olla hyvinkin negatiivista. Kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, että oman yrityksen johto pitää innovaatioita tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta.

Vaihtelevasti. Se lähipiiri, missä työskentelee, hyvin positiivisesti kyllä... Vähän riippuu mitä ampieispesää sohasee... Kyl mä sanosin, et [omassa organisaatiossa] hyvin suhtaudutaan kaikkeen, mut jos lähtee siitä laatikosta ulkopuolelle, saattaa tulla melkomoista älä tuu mejän heikkalaatikolle. (haastateltava C)

Varmaan pitää joo... koko ajan niin kun räpsytetään uutta ja kehitetään... totahan toki katotaan koko ajan tulevaisuutteen... innovatiivisuus on tärkeätä. (haastateltava A)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän oman yrityksensä johto pystyy katsomaan asioita uusista näkökulmista. Haastateltavat ajattelivat, että heidän työpaikkojensa johtajat pystyvät kokeilemaan ja testaamaan uusia asioita. Yksi vastaaja kuitenkin huomautti, että uusien ideoiden testaamisen lisäksi johtajalla tulee olla uskallusta ja taitoa lopettaa turhat ja tuloksettomat kokeilut. Yksi haastateltava painotti sitä, että uusia asioita ei kannata syöksyä

kokeilemaan tarkastelematta ensin kaikkia faktoja. Tarpeeksi laaja-alaisen alkuanalyysin jälkeen haastateltava olisi kuitenkin valmis testaamaan uusia asioita ja jopa ottamaan riskiä, jos uudesta ideasta näyttää syntyvän tarpeeksi suuri hyöty organisaatiolle.

No pitäisi pystyä, mutta ihminenhän se johtajakin on... Ainakin olla avoin sille, et joku muu tulee sanomaan jotain. (haastateltava B)

Kunhan ei nyt ihan liikaa rupea sitä kokeilemaan ja testailemaan, mutta että on valmius kokeilla. Ja sit tämä näin, että jos huomaa, että homma ei toimi, niin nimenomaan ottaa ja toteaa, ettei tää toimi ja ettei jäärää, että kyllä tämä tästä toimii, kun vielä kokeillaan. (haastateltava E)

Kyllä, mutta asiat on tapauskohtaisi, hyvin perusteltuna... Jos tulee joku uusia asia, niin tarkastelen sen, punnitaan se eri suunnista ja sit se joko hylätään tai hyväksytään. Ja sitten jos hyväksytään, niin sitten lähtään menemään ja voidaan ottaa riskiäkin, jos siellä toisessa päässä näkyy riittävän suuri hyöty. (haastateltava F)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän oman yrityksensä johto pystyy ja osaa verkostoitua. Toisaalta yksi vastaaja huomautti, että jatkuva resurssien vähentäminen voi vähentää verkostoitumismahdollisuuksia, koska aika riittää vain välttämättömien töiden tekemiseen.

Ehdottomasti pitäisi verkostoitua ja verkostoituukin väkisinkin, mutta kyllähän se, että vähennetään väkeä kaikilta työpaikoilta koko aika, niin vähentää verkostoitumista, koska se vähentää sitä aikaa. Et jos mun pitää valita, lähdenkö verkostoitumaan tai kuka tekee sen lehden, niin kyllähän mä sitä lehtee teen. (haastateltava B)

Mielellään kyllä, tää verkostoituminenhan on tää päivän sana. (haastateltava E)

Vastaajien mielestä heidän omat esimiehensä pystyvät tekemään havaintoja yrityksen ulkopuolisesta maailmasta. Yksi vastaajista kertoi, että hänen oma havainnointikykynsä on vuosien mittaan parantunut, koska hän on päässyt siirtymään työtehtävästä toiseen. Jokainen työtehtävä on tuonut mukanaan mahdollisuuden kehittyä sekä nähdä asioita uudesta näkökulmasta.

Silloin kun vaihto tuotekehityksestä markkinointiin, niin se oli todella iso muutos siitä, miten ymmärti. Tuotekehityksessä kehitettiin sitä tuotetta ja kuluttajasta ei ollut hajuakaan. Sitten markkinoinnissa taas markkinointiin niitä tuotteita, kehitettiin niitä tuotemerkkejä, brändejä ja mainoksia, mutta asiakkaista ei ollut hajuakaan... Mun mielestä ainut keino kehittää sitä kykyä havainnoida, on oikeesti liikkua. (haastateltava F)

Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että johtajan tulee kyseenalaistaa vallitsevia olosuhteita ja toimintatapoja. Toisaalta yksi vastaaja mainitsi, että vaikka johtaja kyseenalaistaisikin valitsevia olosuhteita ja haluaisi uudistaa toimintatapoja, ei hän pysty viemään uudistuksia läpi, jos muu organisaatio on uudistusta vastaan. Toinen vastaaja kertoi, että vaikka joh-

taja pyrkisikin kyseenalaistamaan yrityksen vallitsevia olosuhteita, juurtuvat niin sanotut talon tavat myös häneen, jolloin asioiden kyseenalaistaminen ei ole enää helppoa.

Pitäisi. Mutta sitten esimerkiksi tossa meillä... ihan pöljää tehdä tämmöstä printtilehtee. No ei sitä kukaan vielä oo kuunnellu ...Kun tuntuu, että mejän alalla ihmiset ajattelee, et joko on paperilehti tai sitten ei oo mitään... Tästä ei luovuta tai sit tää loppuu. (haastateltava B)

Tietyssä mittakaavassa kyllä, mutta onhan siinä se, että kun on pitkään ollut samassa talossa niin tulee tietyt talon tavat, joihin suhtautuis eri tavalla, jos tulis täysin ulkopuolelta. (haastateltava F)

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että periaatteessa heidän oman yrityksenä johto suhtautuu positiivisesti siihen, että työntekijät käyttävät työaikaansa innovointiin (väittämät 37–38). Yksi vastaaja nosti kuitenkin esille sen, että suhtautuminen riippuu johtajasta. Toinen vastaaja painotti sitä, että innovointiin käytetty työaika ei ole hukkaan heitettyä aikaa, jos innovoinnin tuloksena on uusi kaupallistettu ratkaisu tai yrityksen kehittyminen ja kilpailukyvyyn parantuminen. Jos yrityksessä kuitenkin käytetään työaika innovointiin Innovoinnin takia, niin tällöin toiminta on hukkaan heitettyä aikaa. Kaikkien vastaajien yrityksissä johtajat suhtautuvat myönteisesti siihen, että työntekijät käyttävät työaika uusien ideoiden työstämiseen ja kehittämiseen. Toisaalta yksi vastaaja huomautti, että työstämisellä ja pohdiskelulla on rajansa, työt täytyy kuitenkin saada tehdyksi, eikä koko työaika voi käyttää pohtimiseen.

Riippuu johtajasta, kyllähän sitä jotkut hyvinkin ajattelee, et jos sä et konkreettisesti saa tässä ja nyt jotain aikaseksi, niin se on hukkaan heitettyä aikaa. (haastateltava E)

Jos sitä innovointia ei nähdä semmosena kaupalliseen ratkaisuun pyrkivänä prosessina, jos se on innovointia innovoinnin takia, niin silloin se on hukkaan heitettyä aikaa, mutta jos se on osa tämmöstä yrityksen toiminnan kehittämistä, kilpailukyvyyn kehittämistä, niin silloin se ei oo. (haastateltava F)

Jos työstää säällisen ajan työajastaan, niin saa työstää, koska musta työtehtävien määrä ei saa olla niin suuri. Et sit siellä pitää olla sitä aikaa juua kahvia ja jutella ja tavata ihmisiä ja ajatella. Mutta toki jos mietitään, että jos 7,5 tuntia työstää ideaa jalat pöydällä, niin kyllä sitä sitten ehkä joutuu huomauttamaan. (haastateltava B)

Kaikkien haastateltavien yrityksissä johtajat rohkaisivat työntekijöitä keskinäiseen yhteistyöhön (väittämä 40 ja 46), joskin ideoiden eteenpäin vieminen ja kehittäminen ovat yleensä pienen ydintiimin tehtävä. Kolme haastateltavaa painotti sitä, että vaikka asioita kehitetään yhdessä eteenpäin, niin viimeisen päätöksen ideoiden eteenpäin viemisestä tekee tuloksesta vastaava johtaja. Yksi vastaajista on myös sitä mieltä, ettei työntekijöiden ideoita välttämättä kuunnella tai viedä eteenpäin. Yrityksen sisäisen yhteistyön lisäksi kaikissa haastateltavien yrityksessä uusia ideoita pyritään keräämään myös yrityksensä ulkopuolelta (väittämä 42). Haastateltavat huomauttivat, että idean alkuperä voi olla vaikeasti määriteltävissä, koska yrityksen työntekijät seuraavat yrityksen ulkopuolista maailmaa koko ajan ja merkitsevät uu-

sia ideoita muistiin. Kolme vastaajaa huomautti, että uudet ideat voivat tulla talon ulkopuolelta, mutta varsinaisen tuoteidean pohtiminen ja tuotekehityksen tekeminen tapahtuu talon sisällä.

Yhteistyötä tehdään, niin että viisaus ei asu siinä yhdessä päässä. (haastateltava B)

Viime kädessä siitä liiketoiminnasta vastaavat päättää... elikkä tavallaan se, jolla on se taloudellinen vastuu, on viime kädessä vastuu ja oikeus tehdä se päätös. (haastateltava F)

Kyllä tossa alalla tarvii olla koko ajan hereillä, ehdottomasti, oli kyse hinnasta tai tuotteesta tai valikoimasta. Sitä todellakin toivottas enemmänkin, et se tulis [ulkopuolelta]. (haastateltava A)

Mun mielestä sitä on vaikea määritellä, mistä se idean alkuperä on, mutta mä väittäisin, että ne ärsykkeet tulee ulkopuolelta eli et seurataan mitä maailmassa tapahtuu. nehan on niitten ideoiden pohjalla, mutta sitten kun ruetaan varsinaisesti sitä tuoteidea miettimään, niin se tehdään sitten täällä sisällä. (haastateltava F)

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän omassa yrityksessään johto kannustaa työntekijöitä kertomaan mielipiteensä ja uudet ideansa (väittäjä 39). Yksi vastaajista kuitenkin painotti, että ideat pitää kertoa ideointivaiheessa, eikä enää siinä vaiheessa, kun päätös toteutettavasta ideasta on tehty ja prosessi on siirtynyt kehitys- ja toteuttamisvaiheeseen. Yksi vastaajista kertoi, että heidän yrityksessään ideoita voi kertoa melko vapaasti, mutta monesti ideat jäävät "leijumaan ilmaan" eikä niitä lähdetä toteuttamaan. Haastateltavien yrityksissä virheet yleensä sallitaan, mutta niistä ei välttämättä oteta opiksi, useimmiten ne vain vaietaan (väittäjä 44).

Meillä on hyvin vapaamuotoiset palaverit... mut ne [ideat] jää vähän niin kun leijumaan. (haastateltava A)

Mielipiteet pitää sanoa ja saa sanoa, mutta sitten kun tehdään päätös, että näin tehdään, niin sitten okei, voi sanoa, että on eri mieltä, mutta sitten kuitenkin tehdään niin kun päätetty... Joskus toimitaan mielipiteen vastaisesti, jos katotaan, että yleinen etu tai yrityksen tavoitteet tai resurssien puute tai kilpailutilanne vaatii toimintaa niiden mielipiteiden vastaisesti. (haastateltava F)

[virheet ] sallitaan, mun mielestä ne vaan vaietaan... [johtaja] sano kerran, että onko teitä koskaan toruttu siitä, että olisitte ylittäneet toimintavaltanne. Ei, no ehkä joskus kannattaisi yrittää. Tavallaan se, että me mennään niin varman päälle, et ei tuu... Virheistä ei ehkä välitetä, mutta niitä ei myöskään hyödynnetä millään tavalla oppeina. (haastateltava D)

Lisätäkseen organisaation innovatiivisuutta johtajan tulee arvostaa työntekijöiden erilaisuutta ja heidän erilaista koulutusta ja taustaansa (väittäjä 41). Haastateltavien mielestä väite pitää periaatteessa paikkansa, mutta käytännössä ainakin kaksi haastateltavien organisaatioista palkkaa samanlaisia ihmisiä. Talon ulkopuolelta tulevat uudet työntekijät voisivat kuitenkin

tuoda organisaatioon uusia ajatuksia ja katsontakantoja, mutta täysin tuntemattoman työntekijän palkkaaminen on myös riski.

Esimerkiksi mejjän organisaatioon, otetaan aina tuttuja töihin... että tietää, et ton kans tulee toimeen. Tavallaan haetaan sitä homogeenista. Ei oo välttämättä hyvä asia. Esimerkiks nyt tää mejjän myyntipäällikön palkkaminen, jos se ois tullut ulkopuolelta, niin siinä ois voinut tulla paljon taas uutta ja silleen vähän herättää. (haastateltava A)

Niillä on se tietty mielikuva siitä, että minkälaisia ihmisiä siellä pitäisi olla töissä, ja se ei välttämättä oo oikein. (haastateltava E)

Kaikkien haastateltavien yrityksissä yrityksen johto kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään (väittäjä 45). Työntekijät voivat osallistua sekä oman yrityksen sisäiseen koulutukseen että työpaikan ulkopuolella järjestettäville kursseille. Koulutuksen tulee kuitenkin hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Yhdessä haastateltavien yrityksistä työntekijöiden osaamista on lähdetty kehittämään vahvuksiensa kautta. Aiemmin yritys oli pyrkinyt kehittämään työntekijöiden heikkoja kohtia, mutta nykyään voimavarat suunnataan työntekijöiden vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen. Samassa yrityksessä on myös herätelty ajatusta siitä, että esimiesten toimintaa tulisi mitata sen mukaan, kuinka hyvin he ovat pystyneet kehittämään työntekijöidensä osaamista.

[henkilöstöjohtajalla] on siitä, että managereita ja liidereitä pitäis, niille pitäis laittaa mittari, että kuinka paljon ne kehittää omia työntekijöitensä, että kuinka paljon he saavat kehittymään heitä ja etenemään. Et se on johtajien ja managerien tehtävä kehittää alaisiansa. (haastateltava D)

Nyt yhtenä teemana on vahvuudet, että vahvista vahvuuksia ja meillä ajatellaan, että kuhunkin tehtävään on erilaiset vahvuudet ja jokaiseen tehtävään tarvitaan jotain ja niitä vahvistetaan. Aiemmin on ehkä ajateltu enempi sitä, että sä oot huono tossa, että kehitä sitä. (haastateltava D)

Väittämällä 47 kysyttiin sitä, palkitsevatko haastateltavien yritykset työntekijöitään uusista ideoista. Missään kohdeyrityksessä uusista ideoista ei palkita erillisillä palkkioilla. Yhdessä yrityksessä on käytössä aloitepalkkiojärjestelmä, mutta tämä järjestelmä toimii tehdastasolla. Asiantuntijatehtävissä olevat työntekijät voivat saada tunnustusta tekemistään innovaatioista, mutta heitä ei palkita ideoista erikseen, koska katsotaan, että innovointi ja asioiden kehittäminen kuuluu heidän toimenkuvaansa.

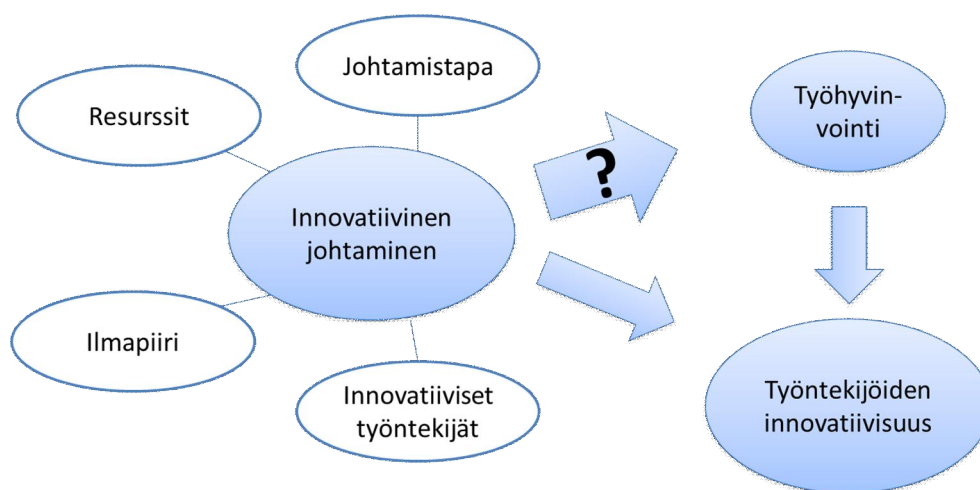
Eipä palkita. Meillä sanotaan, et hei hyvä homma, joo, mutta ei palkita enää. (haastateltava B)

Saatetaan huomioida, palkitaan siis tunnustetaan se, et jos joku on tehnyt jotain, niin kerrotaan siitä julkisesti. Jos joku on oikeesti tehnyt jotain upeaa innovointia, joka on sitten vielä saatu toteutettua, ni kyllä siitä saa sitten kuulla positiivisessa mielessä. (haastateltava C)

Selkein tapa on se aloitepalkinto, mut sehän pyörii tuolla tehdastasolla. Sit t&k ja markkinointi se palkkio tulee joka kuukauden 15. päivä eli lähinnä se on mainetta ja kunniaa ja esimies voi kehityskeskustelussa sanoa, että ihan hyvä. (haastateltava F)

#### 4.4 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen innovatiivisuutta voidaan parantaa innovatiivisella johtamisella. Tarkoituksena oli selvittää, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden halu innovointiin lisääntyisi. Kuvioista 10 näkyvät ne innovatiivisen johtamisen osa-alueet, joihin johtajien tulisi kiinnittää huomiota pystyäkseen parantamaan organisaationsa luovuutta ja innovatiivisuutta.



Kuvio 10: Innovatiivisen johtamisen osa-alueet ja työntekijöiden innovatiivisuus

##### Johtamistapa

Tutkimus vahvisti teoriaa, jonka mukaan johtajan suhtautuminen innovatiivisuutta ja uusia ideoita kohtaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen ja haluun kehittää toimintatapoja. On tärkeää, että innovatiiviset johtajat ymmärtävät uusien ideoiden ja innovaatioiden merkityksen yrityksen menestyksen kannalta.

Innovatiivisen johtajan tulee nähdä asioita uusista näkökulmista ja hänen pitää pystyä kyseenalaistaman vallitsevia olosuhteita. Verkostoiminen sekä yrityksen sis- että ulkopuolella on tärkeää innovatiiviselle johtajalle. Haastateltavat ajattelivat, että innovatiivisen johtajan pitää pystyä testaamaan uusia asioita ja toimintatapoja, joskin turhan suurien riskien ottamista olisi hyvä välttää. Innovatiivisen johtajan tulee myös havainnoida ympäröivää maailmaa ja löytää sieltä signaaleja mahdollisista uusista käyttökelpoisista ideoista.



Innovatiivisen johtajan tulee pystyä muuttamaan johtamistapaansa tilanteen ja innovaatio-prosessin vaiheiden mukaan. Innovatiivisen johtajan tulee ymmärtää, milloin organisaatio vaatii enemmän management-tyyppistä asiajohtajista, milloin taas leadership-tyyppistä ihmisten ohjaamista. Esimerkiksi innovaatioprosessin alussa innovatiivisen johtajan tulee antaa aikaa ja tilaa ideoinnille, kun taas prosessin loppuvaiheessa projekti pitää saada valmiiksi sovittujen toimintatapojen, aikataulujen ja budjetin puitteissa.

Tutkimuksessa kävi selville, että vaikka innovatiivinen johtaja antaa työntekijöiden tehdä työt rauhassa, pitää hänellä silti olla auktoriteettia ja kykyä tehdä päätöksiä. Innovatiivisen johtajan tulee asettaa työntekijöille selkeät tavoitteet, mutta hänen pitää pystyä luottamaan siihen, että työt tulevat tehdyiksi ilman tarkkaa kontrollia.

### **Resurssit**

Tutkimuksen mukaan innovointi ei välttämättä vaadi suuri ajallisia tai rahallisia panostuksia, riittää, kun työntekijät ovat avoimia uusille asioille ja ideoille. Toisaalta aktiivinen tuotekehitystyö vaatii aikaa ja rahaa. Yrityksen voi olla vaikea määrittää, kuinka paljon yksi innovaatio prosesseineen maksaa, koska lopullinen toteutettava tuote tai palvelu voi syntyä esimerkiksi toisen tuotekehitysprojektin sivutuotteena. Työntekijöille pitää kuitenkin varata tarpeeksi aikaa vapaalle ajattelulle, muuten ideat hautautuvat kiireen ja muiden työtehtävien alle.

### **Ilmapiiri**

Yrityskulttuurin ja työilmapiirin luomisessa innovatiivisella johtajalla on tärkeä rooli. Innovatiivisen johtajan tulee luoda yritykseen ilmapiiri, jossa työntekijät haluavat kehittää uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja. Yrityksen ilmapiirin tulee olla sellainen, että työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteensä ja uudet ideansa. Virheet hyväksytään ja niiden tuoma oppi pyritään hyödyntämään seuraavien innovaatioiden kohdalla.

Tutkimuksen mukaan innovatiivisen johtajan tulee rohkaista työntekijöitä keskinäiseen yhteistyöhön. Uudet ideat saattavat syntyä yksittäisen työntekijän ajattelun tuloksena, mutta niiden kehittämiseen tarvitaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Yhteistyötä on hyvä pyrkiä tekemään myös yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa, jolloin esimerkiksi asiakkailta tulevat uudet ideat pystytään hyödyntämään.

### **Työntekijät**

Tutkimus vahvisti teoriaa, jonka mukaan innovointi kuuluu periaatteessa kaikille organisaation jäsenille. Käytännössä kaikki työntekijät eivät kuitenkaan innovoi. Kaikkien työntekijöiden ei voi odottaa keksivän uusia yritystä taloudellisesti hyödyttäviä ideoita. Ketään ei voi myöskään painostaa tai pakottaa innovoimaan, koska tällainen vaatimus voi aiheuttaa joillekin työntekijöille ahdistusta ja painetta. Innovatiiviset johtajat voivat vain rohkaista työntekijöitä inno-

vointiin muun muassa luomalla organisaatioon kannustavan, uusille ideoilla avoimen ilmapiirin. Työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuttaa voidaan myös kehittää muun muassa koulutuksen avulla. Koulutuksen tulee kuitenkin olla sellaista, että siitä saadaan hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Organisaatiotasolla innovatiivisuutta voidaan kehittää esimerkiksi aivoriihityöskentelyn avulla.

Varmistaakseen yrityksen luovuuden ja uusien ideoiden syntymisen innovatiivisen johtajan tulee palkata organisaatioonsa työntekijöitä, joilla on erilainen tausta ja koulutus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset palkkaavat usein samantyyppisiä työntekijöitä, jolloin uusia ideoita ja ajatuksia ei pääse syntymään. Innovatiivisen johtajan pitäisi nähdä erilaisuus mahdollisuutena, eikä uhkana vallitseville toimintatavoille.

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen työhyvinvointia ja innovatiivisuutta voidaan parantaa innovatiivisella johtamisella. Työn tarkoituksena oli selvittää, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta innovatiivisuus lisääntyisivät. Tutkimuksen aikana kävi kuitenkin selväksi, että innovatiivisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on vaikea löytää. Tutkimuksessa ei myöskään käynyt selville, kumpi ilmiö on syy ja kumpi seuraus. Tutkimuksessa ei pystytty selvästi osoittamaan, onko innovatiivinen johtaminen ratkaiseva tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnille vai onko johtajien innovatiivinen johtamistapa seurausta työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista. Johtamisen ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä löytyi viitteitä muun muassa seuraavista lainauksista:

Joo, kyl mä näkisin näin. ja musta tuntuu, et [yrityksen X] johtoryhmän tasolla nousee aina joku teema... sit tehään sitä ja sit se on valmis ja sit nousee uusi teema... Se mun mielestä tuntuu hyvältä, että reagoidaan asioihin ja kehitään niitä ja sit siirrytään seuraavaan. (haastateltava D)

Jos työstää säällisen ajan työajastaan, niin saa työstää, koska musta työtehtävien määrä ei saa olla niin suuri. Et sit siellä pitää olla sitä aikaa juua kahvia ja jutella ja tavata ihmisiä ja ajatella. (haastateltava B)

Esimerkeistä huolimatta työhyvinvoinnin ja johtamisen korrelaatio jäivät tutkimuksessa epäselviksi. Tästä syystä työhyvinvoinnin tarkastelu päätettiin tässä opinnäytetyössä jättää vähemmälle. Työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välinen yhteys olisi kuitenkin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Tutkimuksessa voisi pyrkiä löytämään selkeitä innovatiivisen johtamisen alueita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.

## 5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen työhyvinvointia ja innovatiivisuutta voidaan parantaa innovatiivisella johtamisella. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään

tekijöitä, joihin innovatiivisen johtajan tulisi kiinnittää huomiota, jotta työntekijöiden innovatiivisuus ja luovuus kehittyisivät ja lisääntyisivät. Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehysten avulla pystyttiin määrittämään innovatiivisen johtamisen elementtejä, jotka ovat tärkeitä työntekijöiden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Haastatteluilla pystyttiin vahvistamaan teoreettisen viitekehysten olettamuksia ja tältä osin työ onnistui hyvin. Työn alkuperäisenä tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, millaista innovatiivisen johtamisen tulisi olla, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta innovatiivisuus lisääntyisivät. Tutkimuksessa ei pystytty selkeästi osoittamaan innovatiivisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä tekijöitä, joten tältä osin työ ei vastannut alkuperäistä tarkoitustaan.

Alun perin tutkimus pyrittiin viemään läpi liitteessä 1 olevilla haastatteluväittämällä. Tämä tapa ei kuitenkaan toiminut, koska haastateltavat vastasivat väittämiin lyhyesti kyllä tai ei, eivätkä perustelleet vastauksiaan spontaanisti. Opinnäytetyön tekijä joutui esittämään paljon jatkokysymyksiä saadakseen haastateltavien mielipiteet selville. Väittämät vaihdettiin kolmannen haastattelun jälkeen kysymyksiksi, jolloin haastateltavien vastaukset olivat alusta lähtien perusteellisempia. Tutkimusmenetelmänä haastattelu oli kuitenkin toimiva ja tarkoituksen mukainen, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien mielipiteitä ja ajatuksia tutkimuksen kohteena olevista asioista.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, pystytäänkö työhyvinvoinnin ja innovatiivisen johtamisen välinen yhteys löytämään ja jos pystytäänkö, voidaanko tutkimuksella osoittaa, kumpi käsite on syy ja kumpi seuraus. Toisena jatkotutkimuksen kohteena voisi olla se, miten saman yrityksen eri organisaatiotasolla olevat työntekijät suhtautuvat innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden synnyttämiseen. Olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko työntekijöiden mielipiteet innovatiivisuudesta sen mukaan, millaisissa työtehtävissä he toimivat vai pystyvätkö kaikki työntekijät kaikilla organisaatiotasolla olemaan luovia ja innovatiivisia. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, millaisia negatiivisia ja epämieluisia vaikutuksia innovaatioilla voi olla organisaatioon.

## Lähteet

### Kirjat

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.
- Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. Espoo: VTT.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Dundon, E. 2002. The Seeds of Innovation. Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas. New York: American Management Association.
- Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C.M. 2011. The innovator's DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kehusmaa, K. 2011a. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011b. Toimitusjohtaja - kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri. Helsinki: Kauppakamari.
- Leinonen, N., Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lovio, R. & Kivisaari, S. 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT tiedotteita 2540. Helsinki: VTT.
- Manka, M.L., Kaikkonen, M.L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka, M.L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other? Journal of Organizational Behavior 25, 175-199.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

- Pakka, J. & Rätty, T. 2012. Työstä hyvinvointia. 2. painos. Helsinki: Työterveyskeskus
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Schumpeter, J.A. 1982. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Philadelphia: Porcupine Press. Alkuperäisjulkaisu 1939.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus.
- Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turku: Turun yliopisto.
- Skarzynski, P. & Gibson, R. 2008. *Innovation to the core : a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sloane, P. 2007. *The innovative leader. How to inspire your team and drive creativity*. London: Kogan Page.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Teknologian arvioiteja 19, Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Helsinki: Eduskunnan kanslia.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

#### Artikkelit

- Amabile, T. Hadley, C. & Kramer, S. 2002. Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.
- Amabile, T. & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review* 86 (10), 100–109.
- Andersen, N., de Dreu, C. & Nijstad, B. 2004. The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior* 25, 147–173.
- Cigdemoglu, C, Arslan, H.O. & Akay, H. 2011. A phenomenological study of instructors' experiences on an open source learning management system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 28, 790–795.
- Damanpour, F. & Shanthi, G. 2001. The Dynamics of the Adaption of Product and Process Innovation in Organizations. *Journal of Management Studies* 38 (1), 45–66.
- Deschamps, J.-P. 2005. Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership* 33 (5), 31–38.

- Dyer, J.H., Gregersen, H.B & Christensen, C.M. 2009. The Innovator's DNA. Harvard Business Review 87 (12), 60–67.
- Huhtala, H. & Parzefall, M-R. 2006. Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. Työ ja ihminen: työympäristötutkimuksen aikakauskirja 2, 149–157.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.
- Meisinger, S. 2007. Creativity and innovation: key drivers for success. HR Magazine 52 (5), 10.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 56–66.
- Salojärvi, S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki, Otava, 168–177.
- Siltala, R. 2009. Innovaatiot, luovuus ja innovatiivisuus. Teoksessa: Taatila, V. (toim.). Innovaatioiden lähteillä. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, 8–28.
- de Sousa, F.C., Pellissier, R. & Monteiro, I.P. 2012. Creativity, innovation and collaborative organizations. International Journal of Organizational Innovation 5 (1), 26–64.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11–44.
- Tracy, S.J. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. Qualitative Inquiry 16, 837–851.
- Vesterinen, P.-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistämistä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 267–278.
- West, M.A., Hirst, G., Richter, A. & Shipton, H. 2004. Twelve steps to heaven: successfully managing change through developing innovative teams. European Journal of Work and Organizational Psychology 13 (2), 269–299.
- West, M.A. & Farr, J.L. 1990. Innovation at Work. Teoksessa West, M.A. & Farr, J.L. (toim.) Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies. Chichester: John Wiley & Sons, 3–13.

#### Internet-lähteet

- Capozzi, M., Dye, R. & Howe, A. 2011. Sparking creativity in teams: A executive's guide. McKinsey Quarterly 2, 74-81. Viitattu: 8.10.2012.  
[http://www.mckinseyquarterly.com/Sparking\\_creativity\\_in\\_teams\\_An\\_executives\\_guide\\_2786](http://www.mckinseyquarterly.com/Sparking_creativity_in_teams_An_executives_guide_2786)
- Ryan, J. R. 2010. Leadership Skills for Driving Innovation. BusinessWeek.com 19.11.2010. Viitattu 6.12.2012.  
[http://www.businessweek.com/managing/content/nov2010/ca20101119\\_303832.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/nov2010/ca20101119_303832.htm)

## Kuvat

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus: työntekijöiden työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden lisääminen innovatiivisen johtamisen avulla.....	8
Kuvio 2: Innovaation osatekijät .....	11
Kuvio 3: Innovointiin vaadittavia tekijöitä (mukaillen Skarzynski & Gibson 2008, 231).....	13
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin elementit (mukaillen Kehusmaa 2011a, 112; Manka ym. 2007, 7)16	
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15).....	18
Kuvio 6: Innovatiivisen johtajan ominaisuudet .....	21
Kuvio 7: Työntekijöiden innovatiivisuutta parantavia tekijöitä .....	22
Kuvio 8: Innovatiivisen johtamisen tekijät .....	23
Kuvio 9: Haastattelun rakenne .....	26
Kuvio 10: Innovatiivisen johtamisen osa-alueet ja työntekijöiden innovatiivisuus.....	40

## Taulukot

Taulukko 1: Luovuuden ja innovatiivisuuden piirteitä .....	9
Taulukko 2: Haastattelujen aikataulu ja niistä syntyneen materiaalin määrä.....	27



## Liitteet

### Liite 1: Haastatteluväittämät

#### A. Työhyvinvointi

1. työhyvinvointi sisältää työntekijän henkisen hyvinvoinnin
2. työhyvinvointi sisältää työntekijän henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin
3. työhyvinvointi sisältää työntekijän henkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin
4. työhyvinvointi rakentuu vain työssä koetuista asioista
5. työhyvinvointiin vaikuttaa vain työntekijän henkilökohtaisesti työssään kokemat asiat
6. johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin
7. työympäristö ja työtoverit vaikuttavat työhyvinvointiin
8. työn sisältö ja mielekkyys vaikuttavat työhyvinvointiin
9. työhyvinvointi motivoi tekemään työtä
10. työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta
11. työhyvinvointi edistää innovatiivisuutta

#### B. Innovatiivisuus

12. innovaatio on tekninen keksintö
13. innovaatio voi olla palvelu tai uusi toimintatapa (ei konkreettinen asia)
14. innovaatio tuottaa aina rahallista hyötyä organisaatiolle
15. innovointi vaatii aina runsaasti aikaa ja rahaa
16. innovatiivisuus kuuluu vain harvoille tuotekehityksessä työskenteleville ihmisille
17. innovatiivisuus kuuluu kaikille organisaation työntekijöille
18. innovaatioilla ja innovoinnilla on aina positiivinen vaikutus organisaatioon
19. yksilö voi kehittää omaa innovatiivisuuttaan
20. työntekijät saavat käyttää työssään luovuutta ja innovatiivisuutta
21. innovatiivisuutta voidaan kehittää organisaation sisällä
22. johtaja voi vaikuttaa työntekijöiden innovatiivisuuteen
23. yrityksen johto suhtautuu positiivisesti ja kannustavasti uusiin ideoihin
24. työhyvinvointi on innovatiivisuuden edellytys

#### C. Innovatiivinen johtaminen

25. johtaminen on joko management- tai leadership-tyyppistä johtamista (johtaja valitsee, kumpaa käyttää tai kumpi on hänelle luontevampi tapa toimia)
26. johtajan tulee olla auktoriteetti
27. johtajan tulee määrittää työntekijän työtehtävät tarkasti
28. johtajan tulee kontrolloida jokaisen työtehtävän suorittamista
29. johtajan tulee pystyä näkemään asioita uudesta näkökulmasta
30. johtajan tulee pystyä kyseenalaistamaan valitsevia olosuhteita ja toimintatapoja
31. johtajan tulee pystyä havainnoimaan ympäristöään
32. johtajan tulee pystyä kokeilemaan ja testaamaan uusia asioita
33. johtajan tulee pystyä verkostoitumaan erilaisten ihmisten kanssa
34. johtaja on ainut henkilö, joka saa innovoida organisaatiossa
35. johtaja vie eteenpäin vain omia ideoitaan
36. johtaja ei pidä innovatiivisuutta tai innovaatiota tärkeänä asiana yrityksen menestyksen kannalta
37. johtajan mielestä innovointiin käytetty aika on hukkaan heitettyä aikaa
38. johtaja suhtautuu myönteisesti siihen, että työntekijät käyttävät työaikaan uusien ideoiden löytämiseen ja työstämiseen
39. johtaja kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään ja uusia ideoitaan
40. johtaja rohkaisee työntekijöitä keskinäiseen yhteistyöhön, koska uudet ideat syntyvät usein yhteistyössä
41. yritys arvostaa työntekijöiden homogeenisuutta (kaikilla työntekijöillä on samanlainen tausta ja koulutus ja kaikki ajattelevat asioista samalla tavalla, myös uudet työntekijät ”aivopestään” yrityksen ajatusmalliin)

42. uudet ideat tulevat aina organisaation sisältä (ulkoa tulleita ideoita ei hyödynnetä)
43. johtajan johtamistapa on aina samanlaista riippumatta innovointiprosessin vaiheesta
44. johtaja ja organisaatio eivät salli virheitä tai epäonnistumisia
45. johtaja kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään
46. kaikki uudet ideat käsitellään organisaation sisällä ja yhdessä päätetään, mitä ideaa lähdetään työstämään eteenpäin
47. uusista ideoista palkitaan