

Janne Hoteila

INNOVATIIVISUUS OSAKSI KORTTIRII- HEN YRITYSKULTTUURIA

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| Tekijä/Tekijät | Tutkinto | Aika |
|--|------------------|------------------------------|
| Janne Hoteila | Tradenomi (Yamk) | Toukokuu 2018 |
| Opinnäytetyön nimi | | 87 sivua + 2 sivua liitteitä |
| Innovatiivisuus osaksi Korttiriihen yrityskulttuuria | | |
| Toimeksiantaja | | |
| Korttiriihi Oy | | |
| Ohjaaja | | |
| Maria Kangasniemi-Haapala | | |
| Tiivistelmä | | |
| <p>Opinnäytetyön aiheena oli Innovatiivisuus osaksi Korttiriihi Oy:n yrityskulttuuria.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämissuhteita innovatiivisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden vahvistamiseksi Korttiriihi Oy:ssä. Tutkimusongelmana olivat: Miten innovatiivisuus näkyy Korttiriihen toiminnassa? Miten innovatiivisuutta voidaan kehittää Korttiriihessä? Miten innovatiivisuus tuodaan osaksi Korttiriihen toimintakulttuuria? Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin yleisesti innovatiivisuutta ja sen merkitystä yksilön sekä yrityksen kehittymiselle sekä millainen on innovatiivinen yrityskulttuuri ja mitä osia alueita siihen kuuluu.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, joka pyrki selvittämään Korttiriihi Oy:n nykytilaa ja luomaan kehittämissuhteita tutkimuksen pohjalta. Tutkimusmenetelminä käytettiin innostormilla laajennettua brainstormia sekä teemahaastatteluja. Tutkimusmenetelmillä pyrittiin saamaan innovatiivisesti tutkimustietoa Korttiriihi Oy:n nykytilasta.</p> <p>Tutkimustuloksina nousi Korttiriihi Oy:lle selkeitä kehittämissuhteita innovatiivisuuden lisäämisestä. Kehittämissuhteista osa oli toteuttavissa nopeasti ja helposti, mutta osa kehittämissuhteista vaatii pitkäjänteistä työntekoa sekä vahvaa halua yrityksen johdolta.</p> | | |
| Asiasanat | | |
| Innovatiivisuus, innovaatioprosessi, yrityskulttuuri, brainstorm, tapaustutkimus | | |

| | | |
|---|-------------------------------------|----------------------------------|
| Author (authors) | Degree | Time |
| Janne Hoteila | Bachelor of Business Administration | May 2018 |
| Thesis Title | | |
| Innovativeness into Korttiriihi's corporate culture | | 87 pages + appendices 2 pages |
| Commissioned by | | |
| Korttiriihi Oy | | |
| Supervisor | | |
| Maria Kangasniemi-Haapala | | |
| Abstract | | |
| <p>The purpose of this master's thesis was to make innovativeness part of Korttiriihi's corporate culture. The purpose was to research innovativeness and made development plans for improving the corporate culture</p> <p>The research problems of this thesis were: How does the innovativeness appears in business? How can innovativeness be improved? How to bring innovativeness into corporate culture? The theoretical frame of reference consists innovations, what it means to individual and corporate development, what kind of culture is innovative corporate culture and what does it include.</p> <p>This study was implemented as a case study and its purpose was to investigate present state and based on that, create development suggestions. The research methods were brainstorm which was expanded with innostorm and theme interview. These research methods were used to get innovatively knowledge of Korttiriihi inc. current state.</p> <p>As results of this master's thesis, there can be found several clear development ideas regarding innovative corporate culture. Some of the results are easily implemented almost right away, but some of the development ideas will require long and hard work and strong desire of corporate management.</p> | | |
| Keywords | | |
| innovativeness, innovation process, corporate culture, brainstorm, case study | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | MIKSI TARVITSEMME INNOVATIIVISUUTTA..... | 6 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS..... | 8 |
| 2.1 | Kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus | 8 |
| 2.2 | Tutkimusmenetelmät | 12 |
| 2.2.1 | Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat | 12 |
| 2.2.2 | Kvalitatiivinen tutkimus..... | 13 |
| 2.2.3 | Tapaustutkimus..... | 15 |
| 2.2.4 | Aineistonkeruumenetelmät..... | 16 |
| 2.3 | Opinnäytetyöprosessi | 25 |
| 3 | INNOVATIIVISUUS / INNOVAATIO | 26 |
| 3.1 | Pohja innovatiivisuudelle | 26 |
| 3.2 | Jatkuva uudistuminen | 27 |
| 3.3 | innovatiivisen ajattelun kehittäminen | 30 |
| 3.4 | Innovatiivisuuden kautta kehittyminen | 34 |
| 3.4.1 | Innovaatiojohtaminen tuotekehityksen sijaan..... | 34 |
| 3.4.2 | Yksilöiden luovuuden edistäminen | 35 |
| 3.4.3 | Kehittyminen innovatiiviseksi yhteisöksi..... | 39 |
| 3.5 | Innovaatioprosessi..... | 42 |
| 4 | INNOVATIIVINEN YRITYSKULTTUURI..... | 44 |
| 4.1 | Innovatiivinen Yrityskulttuuri | 44 |
| 4.2 | Innovatiiviseen yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät..... | 45 |
| 4.2.1 | Arvot ja strategia | 46 |
| 4.2.2 | Rakenne..... | 49 |
| 4.2.3 | Tukimekanismit | 51 |
| 4.2.4 | Innovatiivisuutta rohkaiseva käyttäytyminen | 52 |

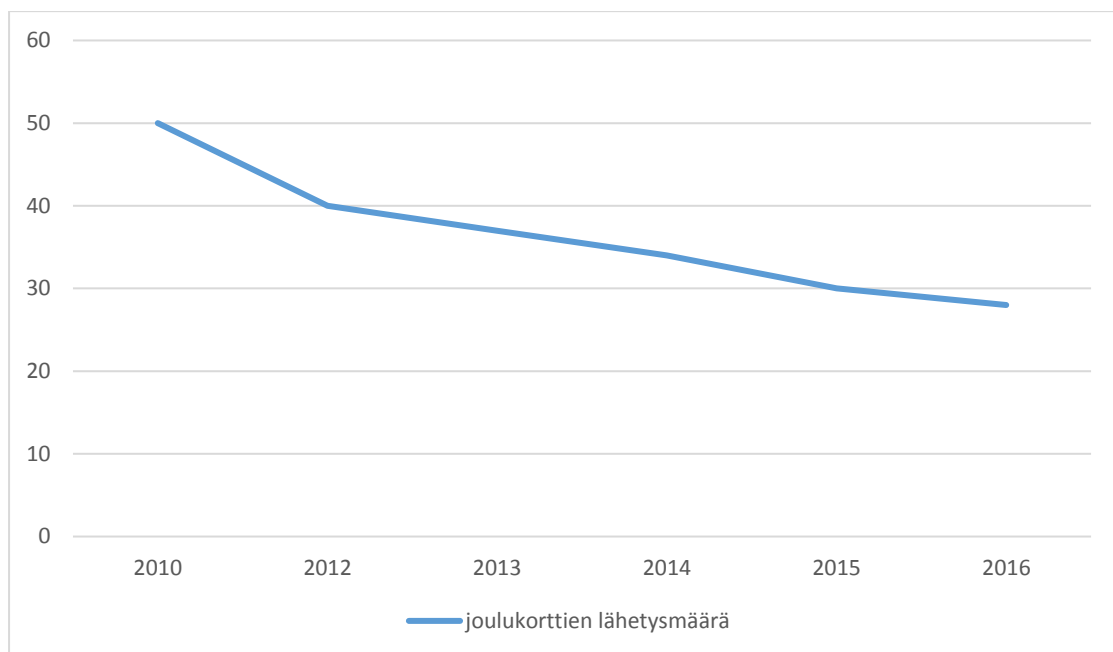
| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.5 | Avoin viestintä | 54 |
| 5 | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS | 55 |
| 5.1 | Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus..... | 55 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 57 |
| 6.1 | Innostormprosessi | 58 |
| 6.2 | Teemahaastattelut | 59 |
| 6.3 | Aineiston sisällön analysointi | 60 |
| 6.4 | Tutkimuksen tulokset | 61 |
| 6.4.1 | Brainstormtulokset | 61 |
| 6.4.2 | Teemahaastattelujen tulokset | 66 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 69 |
| 7.1 | Johtopäätökset ja kehittämissuhteet | 69 |
| 7.2 | Jatkokehittämissuhteet | 77 |
| 7.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi..... | 78 |
| 8 | LOPPUSANAT..... | 80 |
| | LÄHTEET | 83 |
| | KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO | 87 |
| | LIITTEET | 88 |

1 MIKSI TARVITSEMME INNOVATIIVISUUTTA

Miksi innovointi on niin tärkeää? Sillä on iso merkitystä tietysti itsenäisille yrityksille, mutta myöskin kansantaloudelle. Maailma kehittyy ja menee eteenpäin innovaatioiden kautta. Kaikki suuret kansantaloudet pyrkivät kehittämään ja auttamaan maansa yrityksiä innovaatioiden kehittämisessä. Laaja-alaisessa kansallisessa innovaatiopolitiikassa otetaan huomioon tiede- ja teknologiapolitiikka, jossa tuotetaan ja edistetään näiden tutkimusta ja kehitystä. Tietenkin myös muilla politiikan eri osa-alueilla (vero, alue, energia, ympäristö jne.) otetaan huomioon innovatiivisuuden tarpeet ja mahdollisuudet. (Lemola 2009, 128–129.) Innovatiivisuus parantaa tuotekehitystä, lisää markkinaosuuksia sekä nopeuttaa yritysten kasvua. Kanadan tilastokeskus listaa seuraavat asiat merkittävimmiksi asioiksi yritysten menestymisen kannalta:

- Tärkein asia menestymisen kannalta ovat innovaatiot ja niiden eteenpäin vieminen.
- Innovatiiviset yritykset tekevät voimakkaampaa kasvua kuin ei innovatiiviset.
- Innovatiiviset yritykset hallitsevat markkinaosuuksia ja niiden kasvua. (Tidd & Bessant 2013, 5–9.)

Opinnäytetyöni käsittelee innovatiivisuuden mukaan ottamista osaksi Korttiriihen yrityskulttuuria. Työn taustalla on tarve etsiä uutta liiketoimintaa vanhan liiketoiminnan hiipuesssa. Opinnäytetyön avulla toivon pystyväni tarjoamaan kehitysideoita, siitä millaisilla toimilla Korttiriihen toimintakulttuuria voitaisiin muuttaa innovatiivisempaan suuntaan. Tausta-ajatuksenani on, että innovatiivinen yrityskulttuuri ruokkii parempia liiketoimintaideoita ja antaa mahdollisuuden koko työyhteisölle olla mukana kehittämässä yrityksen menestystarinaa. Alasoinin (2010) mukaan talouden globalisoituminen ja tietovaltaistuminen merkitsevät sitä, että yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään toimintaansa sekä luomaan innovaatioita, verkostoja ja erilaista osaamista hyödyntäen.



Kuva 1. Joulukorttien lähetysmäärän lasku (Talouselämä 2015, Helsingin uutiset 2017)

Korttiriihen suurin tulonlähde ovat kortit. Varsinkin postikorttien myynti on laske-
nut rajusti viime vuosien aikana, mikä aiheuttaa alan toimijoille merkittävää pai-
netta uusien liiketoimintojen kehittämiseen. Kuvan 1 jana osoittaa, miten radikaa-
listi joulukorttien lähetysmäärät ovat pudonneet 2010-luvulla.

Ongelmatilanteissa itseäni on aina kiinnostanut luovat ja erilaiset lähestymistavat.
Uskon että innovatiivisuuden lisääminen ja ottaminen osaksi yrityskulttuuria kehit-
tää ja auttaa yrityksiä eteenpäin. Useasti ajatellaan, että innovatiivisuus on jokin
uusi tuote ja se tulee itsestään. Mielestäni yritys voi kuitenkin kehittää osaamis-
taan innovaatioiden aikaansaamiseksi. Luomalla yritykseen innovaatioita ja inno-
vatiivisuutta tukeva yrityskulttuuria sekä ajattelutapaa, tulee innovatiivisuudesta
arkipäivää ja se auttaa kehittämään yritystä eteenpäin. Viitekehyksessäni lähes-
tyn yrityksen toimintaa innovatiivisuuden kautta. Pyrin rakentamaan teoreettista
osaamista innovatiivisuudesta yrityksen päivittäisen tekemisen tueksi. Maailma
kehittyy nopeammin kuin koskaan, siksi on tärkeää tarjota työkaluja yrityksille ke-
hittymiseen ja uudistumiseen.

Opinnäytetyössä tutkitaan Korttiriihen nykytilaa innovatiivisuuden kannalta sekä
tutkimuksen pohjalta tuotantokäytännön kehittämisehdotuksia innovatiivisemman yrityskult-
tuurin kehittämiseksi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu niin

että siinä tarkastellaan ensin innovatiivisuutta, mitä se on, mitä kaikkea siihen liittyy sekä miten sitä voidaan yksilötasolla, tiimitasolla sekä yritystasolla kehittää. Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty innostormilla täydennetyllä brainstormilla sekä teemahaastatteluilla.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia Korttiriihi Oy:n innovatiivisuutta ja laatia kehittämisehdotuksia yrityksen innovaatiokulttuurin vahvistamiseksi. Tässä luvussa esittelen kehittämistehtävän, opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelman ja tutkimusongelman rajauksen. Luvussa esitellään myös tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä opinnäytetyöprosessin aikataulu.

2.1 Kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus

Ongelmien ratkaiseminen edellytys on oikeiden ongelmien asettaminen. Ongelmien asettaminen voi ollakin se haasteellisempi tehtävä. (Hirsijärvi ym. 2007, 121.) Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu enemmän muutoksia kuin koskaan. Tämän vuoksi yritykset ovat väejäämättä tilanteessa, jossa yritysten on tehtävä ongelmanratkaisua sekä kehitystyötä monella eri saralla. (Sydänmaalakka 2009, 13.) Kaikki kehittämistyö on tehtävä järjestelmällisesti. Kehittämistyön perusedellytys on tiedon hankinta kehittämisen tueksi. Tietoa hankitaan tilanteeseen soveltuvilla tutkimusmetodeilla. Näkökulmia luodaan erilaisia menetelmiä käyttäen, ja niitä tarkastellaan analyttisesti. Kaikkia hankittuja tietoja, näkökulmia, henkilökohtaisia valintoja sekä tuloksia tulee kehittäjän arvioida sekä tarkastella kriittisesti. Kehittämistyö tulee aina dokumentoida, jotta sitä voidaan jälkikäteen tarkastella sekä arvioida. Kehittämistyöstä saatua tietoa tulee jakaa eteenpäin, jotta siitä hyödytään. (Ojasalo ym. 2009, 22.)

Selviytyäkseen yritykset tarvitsevat kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Uuden luominen, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen ovat ainoita pysyviä kilpailuetuja yritykselle. (Sydänmaalakka 2009, 13.) Innovatiivinen yrityskulttuuri tukee yrityksen uudistumista. Rohkaisemalla ja tukemalla ihmisten luovuutta yritys ke-

hittyy ja pystyy tuomaan markkinoille uusia ratkaisuja, tuotteita sekä toimintamalleja. (Solatie & Mäkeläinen 2009 57–58.) Tutkimukset osoittavat organisaatiokulttuurin olevan merkittävässä roolissa tehokkaassa ja suorituskykyisessä organisaatiossa. (Ahmed 1998, 33.)

Kuten johdannossa totesin, Korttiriihi toimii alalla, joka on voimakkaasti laskeva (kuva 1). Tarve innovatiiviselle ajattelulla ja uuden liiketoiminnan luomiselle on merkittävä. Tähän tarpeeseen pyrin opinnäytetyölläni vastaamaan. Tuomalla pienen yritykseen teoreettista osaamista, käytännönläheisiä toimintamalleja sekä konkreettisia työkaluja, voidaan yrityksessä omaksua ja kehittyä joustavasti innovatiivisen yrityskulttuurin avulla. Tuomisen (2015) mukaan kehitys on yleisellä tasolla globaalisti menossa siihen suuntaan, että suurimmat ja innovatiivisimmat ideat tulevat pk-yrityksiltä, koska ne voivat toimia tarpeeksi joustavasti kehittääkseen riittävän erilaisia ja aidosti uusia ideoita. Globaalien yritysten riskisottokyky rajoittavat jäykkyys sekä kvartaalitalous. Uskon, että monet pienet yritykset joutuvat selviytyäkseen ottamaan jopa uhkarohkeitakin riskejä. Toki voi niistä tulla todella suuria menestystarinoita, mutta myös monella riski kostautuu ja niillä tulee vastaan yrityksen lopettaminen.

Selkeä tavoite on perusedellytys tutkivalle toiminnalle. Tutkimuksien tarkoituksena on selvittää mitä ja miksi tutkitaan ja miksi se on mielenkiintoista. (Anttila 2006, 492). Toiminnan kehittämisen tarkoitus on tehostaa yrityksen toimintatapoja sekä työskentelykulttuuria, kehittämisen avulla voidaan lisätä henkilöstön sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kehittämistyön tarkoituksena on muuttaa toimintaa ja prosesseja tavoitteiden suuntaisiksi. (Pesonen 2007, 15–17).

Auttaakseni Korttiriihen selviytymistä pohdin opinnäytetyössäni innovatiivisuutta sekä yksilön luovuutta, mitä ne ovat, miten niitä voidaan lisätä ja kehittää sekä mitä hyötyä niistä on liiketoiminnalle. Pohdin myös, millainen merkitys innovatiivisella yrityskulttuurilla on yritykselle, miten sitä voidaan yrityksessä lisätä sekä millaiset asiat vaikuttavat siihen. Tarkoituksena on selvittää innovatiivisuuteen liittyviä ongelmakohtia henkilöstön näkökulmasta.

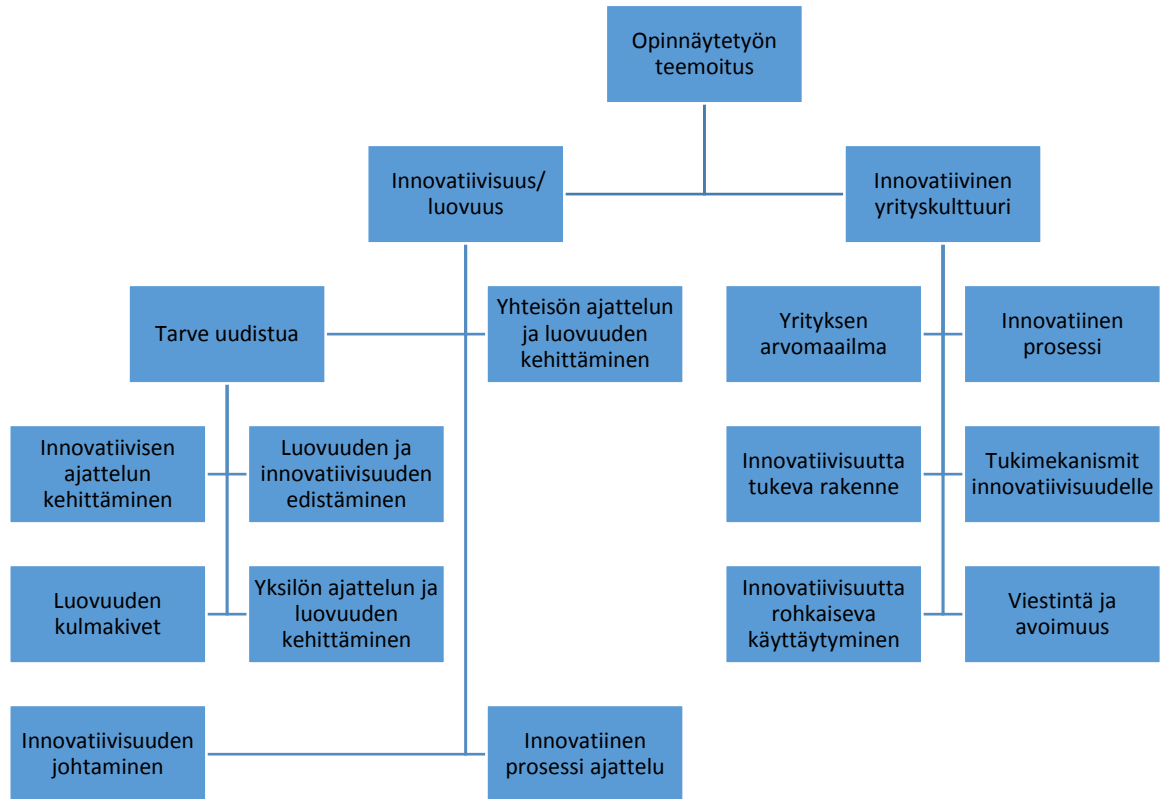
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita, innovatiivisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden vahvistamiseksi Korttiriihi Oy:ssä. Kehittämisingelmäksi esitän seuraavat kysymykset:

Miten innovatiivisuus näkyy Korttiriihen toiminnassa?

Miten innovatiivisuutta voidaan kehittää Korttiriihessä?

Miten innovatiivisuus tuodaan osaksi Korttiriihen toimintakulttuuria?

Pyrkimyksenäni on tarkastella innovatiivisuutta siitä teoreettisesta näkökulmasta, miten se auttaa pientä yritystä luomaan innovatiivisen yrityskulttuurin sekä miten se edistää yksilön kehitystä ja luovuutta. Uskon, että tätä kautta saadaan tuotekehitykseen sekä toimintatapoihin paljon uusia toimintamalleja, joilla saadaan yritystä kehitettyä eteenpäin. Haluan tuoda tietoon sellaisia toimintatapoja ja toiminta-ajatuksia, joita yrityksessä ei ole osattu tähän mennessä ajatella. Kuvassa 2 on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön teemoitus, jota lähestytään innovatiivisuuden ja luovuuden näkökulmasta sekä yrityskulttuurin, rakenteiden ja tukimekanismien näkökulmasta.



Kuva 2. Opinnäytetyön teemoitus

Rajaan työni kehittämisideoita tuottavaksi tutkimukseksi. Tarkoitukseni on antaa kehittämisehdotuksia toimintamallien käyttöönotosta, koska minulla ei ole valtuuksia toteuttaa näitä. Myöskin uusien toimintamallien käyttöönotto kestää pidempään kuin opinnäytetyöprosessi itsessään. Pyrkimyksenäni olisi, että Korttirihti ottaisi uusia menetelmiä käyttöön ja jalostaisi henkilöstöhaastattelussa saa-

tuja ehdotuksia Korttiriihen toiminnan kehittämistä eteenpäin. Uskon, että tutkimuksen sekä teoreettisen tiedon pohjalta voidaan Korttiriihessä kehittää toimintaa varmemmin kohti tulevaa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä alaluvussa esitellään opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat Korttiriihen kontekstissa. Alaluvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.

2.2.1 Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat

Korttiriihen pienuuden takia voidaan käytännössä unohtaa kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kanasen (2014) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät toimivat tutkimuksiin, joiden mielenkiintona on tutkia ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä heidän toimintaympäristöstään. Kun ajatuksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ymmärrettävästi, selittää sen koostumusta, tekijöitä ja suhteita niiden välissä sopii laadullinen tutkimus erittäin hyvin. Näistä syistä päädyin laadullisiin tutkimusmenetelmiin.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus (tai case-tutkimus) on empiirinen tutkimus. Siinä käytetään monipuolista sekä eri tavoilla hankittua tietoa. Tiedoilla jäsenetään jotakin tiettyä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä (Yin 1994, 23). Tapaustutkimus on toimiva tiedonhankinta strategia, kun halutaan tutkia ilmiötä sen luonnollisessa asiayhteydessä. Se antaa mahdollisuuden teorian testaamisesta empiriaan. (Metsämuuronen 2006, 91–92.) Kun tutkin yrityskulttuuria ja sen kehittämistä innovatiiviseen suuntaan, on se mielestäni toteutettava tapaustutkimuksen muodossa.

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Tietojen hankinta tapahtuu todellisista tapauksista ja niissä pääsevät esille tutkittavien näkemykset sekä ääni. Tutkimus ei perustu satunnaisuuksiin

vaan niissä kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti. Laadullisten tutkimusten kerättävä tieto on ainutkertaista, ja niistä tulee etsiä uusia näkökulmia yksityiskohtaisella ja monitahoisella tarkastelulla. (Hirsijärvi ym. 2006, 152–155.)

Oleellinen osa tutkimusta on myös tutkijan valinta päättelyn logiikan valinnasta. Vaihtoehtoja tutkijalle on kolme Induktiivinen, deduktiivinen sekä abduktiivinen. Induktiivinen lähtökohta tarkoittaa sitä, että päättely lähtee liikkeelle aineistosta. Todellisuudesta havaituista tosiasioista pyritään luomaan teoreettinen malli. Deduktiivinen eli teorialähtöinen päättely pyrkii todentamaan asetettuja hypoteeseja empiirisen tutkimuksen avulla. Abduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen aikana vuorotellaan teoriaa sekä empiriaa. (Anttila 2000, 132.) Tässä työssä käytetään induktiivisen päättelyn logiikkaa.

Opinnäytteen aiheen ollessa innovatiivisuus osaksi toimintakulttuuria ei voida olla ottamatta huomioon konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Menetelmällä pyritään löytämään innovatiivisia ratkaisuja käytännön elämän ongelmiin. Konstruktivistiseen tutkimusmenetelmään kuuluu ratkaisujen toteuttaminen sekä niiden toimivuuden testaus. Tästä syystä sitä ei valitettavasti voida tässä opinnäytteessä käyttää, koska opinnäytteestä joudutaan rajaamaan toteuttaminen ja testaus pois. (Lukka 2001.)

2.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kun pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, valitaan kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on olennaista kiinnostus yksityiskohtiin ja niiden rakenteisiin. Kiinnostus koskee tietyissä tapahtumissa mukana olevia ja niiden merkitystä tapahtumaketjuissa. Kun ei voida järjestää kokeeksi luonnollisia todellisia tilanteita eikä kaikkia vaikuttavia tekijöitä voida kontrolloida, sopii laadullinen tutkimus tutkimusmetodiksi. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Kerätessä tietoa ihmisiltä suositaan laadullisia menetelmiä, koska halutaan heidän näkökulmat tuoda esille todellisissa sekä luonnollisissa tilanteissa. Laadullisilla tutkimuksilla on tätä kautta odotusarvo paljastaa uusia sekä odottamattomia

seikkoja tutkittavasta aiheesta. Teorian testaaminen ei ole tutkimuksen lähtökoh-
tana vaan monitahoinen sekä yksityiskohtainen aineiston tarkastelu. Päinvastoin
kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, valitaan laadullisen tutkimuksen kohde-
joukko tarkoituksenmukaisesti, eikä menetelmänä käytetä satunnaisotantaa. Tyy-
pillisesti tutkimuksen ainutlaatuisuuden takia, tutkimus muuttaa muotoaan tutki-
muksen edetessä, ja sille voidaan olosuhteiden takia tehdä muutoksia. (Hirsjärvi
ym. 2006, 152–155.)

Poiketen kvantitatiivisesta tutkimuksesta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei suuri
tutkimusjoukko tai tilastoanalyysit ole ominaisia. Mahdollista kuitenkin on tehdä
kvantitatiivisia osatarkasteluja täydentämään tutkimusta. Analyysivaihe koostuu
laadullisessa tutkimuksessa kahdesta osiosta: Havaintojen pelkistämisestä, sekä
tulosten tulkinnasta. Havaintojen pelkistämävaiheessa tarkastellaan aineistoa
teoreettisen viitekehyksen näkökulmien mukaan, yhdestä näkökulmasta kerral-
laan. Tämä tehdään siksi, että saadaan esille kysymyksenasettelun olennaisim-
mat asiat. Tämän jälkeen havaintomääriä karsitaan ja yhdistetään kuitenkin siten
että säilytetään erot havaintoyksiköiden välillä. Tarkoitus aineiston yhdistämisellä
ei ole luoda yhteneväisiä tyyppitapauksia, vaan laadullista analyysiä tehdessä ha-
vaintoyksiköiden erot ovat ehdottomasti nostettava esille. (Alasuutari 2011, 38–
47.)

Havaintojen pelkistämisen jälkeen siirrytään tulosten tulkintaan. Tällä tarkoitetaan
sitä, että tehdään merkitystulkintoja tuotettujen vihjeiden sekä johtolankojen poh-
jalta. Teoreettisista ydinkäsitteistä pyritään siis muodostamaan rakennekokonai-
suuksia. (Alasuutari 2011, 38–44.) Totuuden löytäminen ei ole laadullisen tutki-
muksen tavoite. Tulkintojen avulla tutkimuksesta pyritään löytämään sekä osoitta-
maan ihmisten toiminnasta jotakin, mikä on välittömän havainnoinnin tavoittamat-
tomissa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ovat luoda malleja, ohjeita, toi-
mintaperiaatteita ja kuvauksia. Näitä tehdään tutkittavasta asiasta tulkintoja, ar-
voitusten ratkaisemisen sekä merkityssuhteiden avaamisen avulla. (Vilkkä 2005,
98.)

2.2.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on toimiva tiedonhankinta strategia, kun halutaan tutkia ilmiötä sen luonnollisessa asiayhteydessä. Se antaa mahdollisuuden teorian testaamisesta empiriaan. (Metsämuuronen 2006, 91–92.) Tuotettaessa kehittämisohdotuksia sekä oppia, ymmärtääkseen syvällisesti kehittämisen kohdetta, soveltuu tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tapaustutkimus hyvin (Ojasalo ym. 2009, 52). Mikäli tutkijalla ei ole myöskään mahdollisuutta itse vaikuttaa tapahtumiin tai asioiden olemassa oloon, tutkittaessa tapausta tosielämän kontekstissa, on tapaustutkimus hyvä tutkimus-strategia (Yin 1994, 1).

Tehtäessä tutkimusta tapaustutkimuksena tavoitteena on saada yksityiskohtaista sekä syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tietoa voidaan tutkia yksilöistä, ryhmistä laitoksista, yhteisöistä tai pienestä joukosta tapauksista, jotka ovat toisiinsa jossain suhteessa. Tapaus eli case voi esimerkiksi olla jokin yrityksen osa-alue, kuten palvelu, tuote, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tavoitteena tapaustutkimuksessa on kuvata tutkimuksen aikana esille tulleita ilmiöitä. Tutkimuskohteeksi voidaan ottaa kohteen taustatekijät, ympäristötekijät, sisäisesti tai ulkoisesti vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen kohteesta pyritään tapaustutkimuksessa antamaan täsmällinen ja hyvin organisoitu kuva, jonka avulla ymmärretään tutkittavaa kohdetta sen realistisessa tosielämän kontekstissa. Aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin, kuten havainnoimalla, haastattelemalla sekä tutkien dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2006, 125–126.)

Tarkoituksena tapaustutkimuksessa on saada selville suppeasta aiheesta mahdollisimman syvällistä tietoa, eikä niinkään tutkia laaja-alaisia aihealueita vain pinnallisesti. Tilastollinen yleistäminen ei ole ensisijaista tapaustutkimuksessa, vaan tutkimuksen kohteeseen perehdytään yksityiskohtaisesti huomioiden paikalliset, ajalliset, sosiaaliset tilanteet ja asiayhteydet. Tapaustutkimuksessa luodaan ymmärrys sille miksi jokin tapahtuu sekä miksi se on niin. Tapaustutkimus soveltuu erittäin hyvin tilanteisiin, jotka ymmärretään heikosti taikka kun pyritään selvittämään ihmisten käyttäytymistä sekä ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Hyvän tapaustutkimuksen toteuttaminen on haasteellinen tehtävä, koska tapaus- tutkimuksella on myös omat ongelmakohtansa. Tutkijalla on suuri vastuu aineis- ton suhteen, monesti tutkijoilla on ongelmia siinä, että he eivät ole tarpeeksi täs- mällisiä sekä tarkkoja aineiston suhteen. He hyväksyvät epämääräisyyksiä tai jopa puolueellisia näkemyksiä, jotka vaikuttavat loppupäätelmiin sekä tutkimustu- loksiin. Ongelmana on myös se, että tapaustutkimukset eivät tarjoa yleensä ko- vinkaan paljon mahdollisuuksia tieteellisiin yleistyksiin, koska tutkimukset ovat erittäin kapea-alaisia. Tutkimuksen ongelmaksi voi muodostua myös tapaustutki- muksen vaatima pitkä aika sekä pitkät ja epäselvät dokumentoinnit. (Yin 1994, 9– 10.)

Tarkoitukseni on tuottaa kehittämissuhteita tutkittavasta tosielämän luonnol- lisesta ilmiöstä, joten valitsin tapaustutkimuksen tutkimukselliseksi lähestymistä- vaksi. Opinnäytetyössäni tutkittavana ilmiönä oli Korttiriihi Oy:n yrityskulttuuri ja sen kehittäminen innovatiivisempaan suuntaan. Tavoitteenani oli ymmärtää on- gelmakohdat tutkittavasta ilmiöstä, kerätä niistä yksityiskohtaista tietoa ja tuottaa näiden pohjalta kehittämissuhteita Korttiriihelle yrityskulttuurin parantamiseksi. Tästä syystä opinnäytetyötäni voidaan pitää ainutkertaisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa kootaan aineistoa kahdella eri tutkimusmenetelmällä parantaakseen tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimusaiheesta muutokset lähtevät yrityskult- tuurin muutoksesta, toimenkuvastani johtuen ei minulla ollut mahdollisuuksia to- teuttaa muutoksia käytännössä. Myöskin toimintakulttuurimuutokset ovat pitkiä muutosprosesseja, joten niiden sovittaminen opinnäyteprosessin aikatauluun on erittäin haasteellista. Näistä syistä valinta tapaustutkimukseksi eikä esimerkiksi konstruktiviseksi tutkimukseksi on hyvin perusteltu.

2.2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastat- telu, kysely, havainnointi sekä tieto erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Myöskin haastatteluissa haastateltavien tunnetilat saattavat aiheuttaa ongelmia haastattelutilanteissa. Pelon ja jännityksen tunne saattavat muokata haastateltavien vastauksia. Haastatteluissa saatetaan antaa myös ”haluttuja ja odotettuja” vastauksia, haastattelussa halutaan miellyttää siis haastattelijaa sekä

toimeksiantajaa. Ongelmaksi voi myös muodostua tilanne ja kontekstisidonnaisuus, minkä johdosta haastateltavat antavat erilaisia vastauksia kuin normaalitilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2006, 195–196.)

Tutkimus käsittelee innovatiivisuutta, joten tutkija päätyi aineistonkeruumenetelmissä perinteisten menetelmien sijaan innovatiivisempiin menetelmiin. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkija päätyi luovaan innostormprosessiin, jonka sisällä keskusteltiin brainstormmenetelmällä. Menetelmät ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta vaikka Innostorm on tuntemattomampi menetelmä kuin brainstorm, niin se on silti laajempi, kokonaisvaltaisempi ja tarkempi kuin brainstormmenetelmä.

Brainstorm

Brainstorming, aivoriihi on menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa 5–12 hengen ryhmässä luovia ideoita. Menetelmä toimii kaikenlaisien asioiden pohtimiseen, mikäli tarkoituksena on saada paljon ajatuksia esille lyhyessä ajassa. Ryhmän vetäjä alustaa ryhmälle aiheen jota on tarkoitus kehittää. Tarkoituksena on, että ryhmän vetäjä ei osallistu niinkään ideointiin vaan ohjaa prosessin menemistä eteenpäin. (Lavonen & Meisalo 2013.)

Brainstormmenetelmässä on hyvä erottaa muutama selkeä vaihe toistaan. Esivaiheessa selvitetään ongelma ja rajataan se, sekä sovitaan toimintatavoista. Ideointiryhmälle korostetaan, että tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, ilman niiden kritisoimista sekä sitä, että ideat voivat olla korkealentoisiaakin. Tämän jälkeen pyritään vapautumaan ennakkoluuloista ja mieleen kohdistuvista rajoituksista. Ideointivaiheessa tarkoitus on tuottaa vapaasti määrällisesti paljon ideoita, ilman että niiden toimivuutta arvioidaan. Osallistujat voivat myös kehittää ja parantaa muiden ideoita. (Lavonen & Meisalo 2013.)

Brainstormistunnolle ei ole vain yhtä ainoa ja oikeaa tapaa toteuttaa, vaan sitä voidaan käyttää erilaisilla muunnelmilla. Ryhmän jäsenet voivat kirjata ideoita paperille, minkä jälkeen ne kootaan kaikkien tarkasteltavaksi esimerkiksi fläppitaululle tai vetäjä voi ottaa tiedon keruun hartioilleen ja koota ne ryhmän keskustelun

pohjalta. Olennaista kuitenkin onnistumisen kannalta on, että ryhmälle on saatu luotua avoin ja turvallinen tunne, jossa keskustella. (Sydänmaalakka 2009, 202-203.)

Innostorm

Innostorm on innovoinninmenetelmä, joka on kehitetty tueksi yrityksen innovointitoimintaan. Innostorm menetelmä on ideointimenetelmä, jonka tarkoituksena on erottaa luova ideointivaihe rationaalisemmasta arviointi- ja toimeenpanovaiheesta. Tarkoituksena ei tietenkään ole, että arviointi- ja toimeenpanovaiheesta jätetään kokonaan innovatiivisuus pois, mutta tässä menetelmässä niihin ei keskitytä. Brainstormiin verrattuna Innostormissa on selkeämmät rakenteet luovempien tunnetilojen saavuttamiseksi. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 86 – 87.)

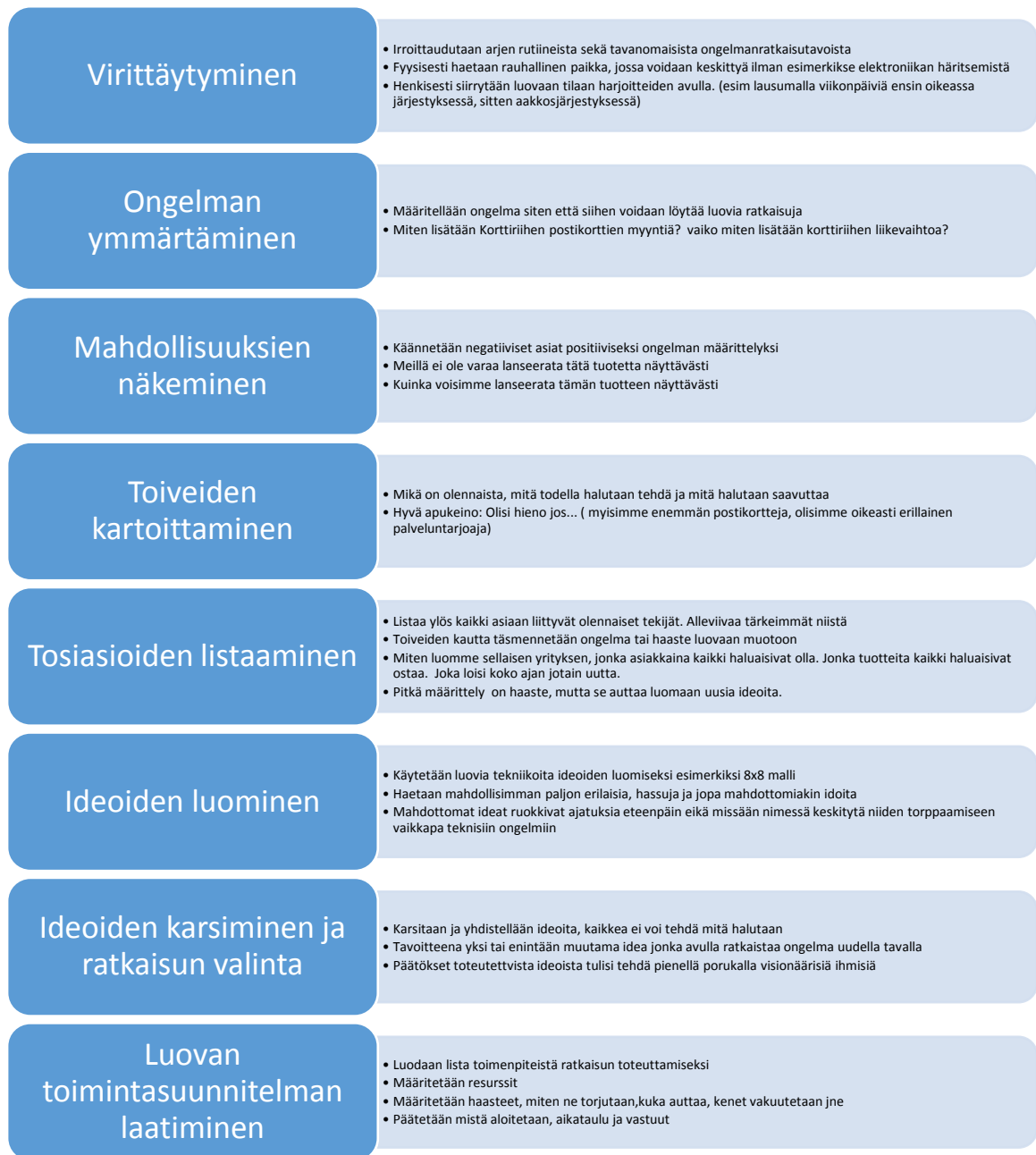
Innostorm menetelmällä on monia vahvuuksia joiden kautta se lisää innovoinnin todennäköisyyttä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 87).

Innostormin vahvuudet ovat seuraavat asiat:

- Ideoiden löytäminen rutiiniajattelun ulkopuolelta. Tavoitteena on löytää ideoita, joita et koskaan uskonut löytäväsi. Oma ajattelu laajenee merkittävästi menetelmän avulla.
- Jakautuu selkeisiin vaiheisiin. Vaiheet ovat selkeitä kokonaisuuksia, jotka seuraavat toisiaan. Vaiheissa pyritään eroon rationaalisuudesta, jottei luovuus tukehdu.
- Voi toteuttaa yksin tai ryhmässä. Menetelmä on erittäin joustava käytettävissä olevan ihmisten määrän suhteen.
- Nopea. Aluksi menetelmän ja vaiheiden opetteluun menee enemmän aikaa kahdesta kolmeen tuntia, mutta parhaimmillaan uusia ideoita voidaan luoda jo muutamien kymmenien minuuttien aikana.
- Hauska. Menetelmän tarkoituksena ei ole sulkea hauskuutta pois, vaan ajatuksena on, että uuden luominen voi olla mukavaa.

- Ideoiden lisäksi syntyy suunnitelma toteuttamisesta. Ajatuksena ei ole pelkästään ideoiden tuottaminen vaan myös niiden loppuun saattaminen.
- Vahvistaa itsetuntoa. Tukee yksilön luovuutta, itsetuntoa jotka vahvistuvat onnistumisten myötä.
- Kehittää luovuutta. Onnistumiset aiemmissä prosesseissa ruokkivat onnistumisia jatkossakin. Tätä kautta koko yhteisö kasvaa luovemmaksi.

Innostorm tarjoaakin selkeän ja strukturoidun kehittämis- ja innovointimenetelmän, kuitenkin siten, että siinä saadaan säilytettyä hauskuus. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 87–88.)



Kuva 3. Innostormin vaiheet (Solatie & Mäkeläinen 2009, 88–104)

Opinnäytetyöntekijä on koonnut kuvaan 3, kuinka Innostormin vaiheet viedään läpi käytännössä. Innostorm tarvitsee ohjaajan, joka tuntee innostormprosessin ja osaa viedä sen ideointiryhmässä läpi. Ohjaajan tulee tarkkaan miettiä etukäteen Innostormin eri vaiheissa tehtävät asiat, jotta se menee jouhevasti eteenpäin. Innostormissa kaikki lähtee tunnetilan virittämisestä sekä tästä hetkestä irtautumisella. Tämä on tärkeä hetki prosessin onnistumisen kannalta ja vaatii ohjaajalta hyvää valmistautumista. Tämän jälkeen keskitytään ongelmaan ja määritellään se siten, että siihen voidaan löytää luovia ratkaisuja. Ongelma tulee määritellä

niin, että nähdään piilevätkin mahdollisuudet. Ennen ideoiden luomista listataan tosiasiat, eli selvitetään konteksti minkä ympärillä toimitaan. Ideoiden luomisvaiheessa voidaan käyttää sellaisia luovia tekniikoita, mitkä sopivat ryhmälle ja mitkä prosessin ohjaaja tuntee luonteviksi itselleen, kuten brainstorming. Luomisvaiheen jälkeen tarkastellaan ideoita sekä tehdään niille mahdollista karsintaa, päätetään mitkä ideat ja ajatukset ovat mahdollisia toteuttaa ja viedä eteenpäin. Innostormin lopuksi tehdään toimintasuunnitelma toteuttavien ideoiden läpi viemiseksi.

Kun idea viedään Innostorm vaiheiden läpi, voidaan siitä saada huippuidea. Uudet ideat eivät muokkaannu itsestään toteutuskelpoisiksi uusiksi innovaatioiksi, mutta Innostorm tarjoaa niille mankelin, jonka läpi ne voidaan viedä ja saada niistä kaikki potentiaali irti. Innostormia voidaan hyödyntää yrityksissä kaiken uudenluomiseen, aina uusista tuotteista uusiin liiketoimintamalleihin kuin pienien ideoiden kehittämiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 104.) Tätä opinnäytettä voidaan tarkastella innostormin läpi, siten että tutkija toimii tutkittavien ohjaajana innostormissa ja hakee sitä kautta tutkimusaineistonsa. Tutkija kuitenkin toteuttaa innostormin ongelman määrittämisvaiheen itsenäisesti sekä karsii ja kokoaa ajatukset itse ja tuottaa opinnäytteessään innostormin tuloksista toimintasuunnitelman.

Teemahaastattelut

Kun tehtävänä on kuvata ajatuksia, kokemuksia ja tunteita, hän käyttää haastattelua tutkimusmetodinä. Yleisin laadullisen aineiston keräämistapa on haastattelut. Kuitenkin haastattelujakaan ei voi valita tutkimusmetodiksi miettimättä sen soveltumista tutkimusongelman ratkaisuksi. Menetelmiä valittaessa tulee pohtia tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta sekä luotettavuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34 - 41.) Valittaessa haastateltavia tulee tutkimusongelma pitää mielessä. Siksi haastatteluun tulee valita sopivimmat henkilöt tutkittavan teeman, asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 114.)

Onnistunut haastattelu on luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat kaikki läsnäolijat, mutta haastattelija käynnistää ja suunnittelee sen. (Ojasalo ym. 2009, 96). Muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden haastattelu tarjoaa joustavuutta. Haastattelussa voidaan kerätä tietoa tilanteen edellyttämällä tavalla joustavasti ja myötäillen vastaajia. Tarvittaessa haastateltavilta voidaan kerätä lisäkommentteja, mikäli tutkimusaineistossa havaitaan täydennettävää. Tutkimusmenetelmäksi haastattelu valikoituu myös monesti siksi että aihetta on tutkittu vain vähän ja haastateltaville on tarve tuoda tietoa vapaasti esille. Näin saadaan synnytettyä monitahoista aineistoa, joka voidaan yhdistää valittuun laajempaan kontekstiin. Haastattelijalla on mahdollisuus haastattelun aikana tulkita ja aistia haastateltavan non-verbaalisista eleistä ja ilmeistä vihjeitä siitä, että haastateltavalla on jotain kerrottavaa, mikä ei kuitenkaan tule hänestä ulos. Tällöin voidaan haastateltavaa aktivoida ja saada hänestä tarkempia tietoja sekä motiiveja esille. (Hirsjärvi ym. 2006, 194–195.)

Haastattelut ovat aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Aikaa pitää käyttää haastattelun suunnitteluun toteutukseen sekä analysointiin. Tutkijan on perehdyttävä haastattelun tekemiseen, sen osaamisen vaatimuksen takia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Haastateltavien tunnetilat saattavat aiheuttaa ongelmia haastattelutilanteissa. Pelon ja jännityksen tunne saattavat muokata haastateltavien vastauksia. Haastatteluissa saatetaan antaa myös ”haluttuja ja odotettuja” vastauksia, haastattelussa halutaan miellyttää siis haastattelijaa sekä toimeksiantajaa. Ongelmaksi voi myös muodostua tilanne ja kontekstisidonnaisuus, minkä johdosta haastateltavat antavat erilaisia vastauksia kuin normaalitilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2006, 195–196.) Haastattelu voi olla herkkä menetelmä. Haastateltava voi kokea haastattelun urkkimiseksi tai johdon valvonnaksi. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.) Näistä syistä haastatteluun ja sen tuloksiin tutkimusmenetelmänä tulee suhtautua kriittisesti.

On olemassa kolme eri haastattelulajia: lomakehaastattelu (strukturoidu haastattelu), teemahaastattelu (puolistrukturoidu haastattelu) sekä avoin haastattelu (syvähaastattelu). Muodollisuus ja strukturointi erottavat nämä haastattelulajit toisistaan.

taan. (Hirsjärvi ym. 2006, 196–198.) Tutkijan tulee valita haastattelutapa tutkimusongelman selvittämisen lähtökohdista. Yksilöhaastattelu on suosituin tapa selvittää haastateltavan omakohtaisia kokemuksia tutkimusaiheeseen. Aloittelevalle tutkijalle tämä tapa on helpoin tapa toteuttaa haastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

Tutkittaessa yhteisön käsityksiä tutkimusongelmaan, on ryhmähaastattelu hyvä tapa toteuttaa haastattelu. Vapaamuotoisella ryhmähaastattelulla voidaan tuottaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolista tietoa. Ryhmähaastattelussa voidaan tutkimustietoa kerätä isommalta otannalta pienemmällä vaivalla kuin yksilöhaastattelussa. Haastateltavan tulee kuitenkin pitää ryhmän keskustelut tasapainoisena, jotta kaikki ryhmässä olevat pääsevät ääneen. Useampaa ihmistä haastateltaessa on myös oltava tarkkana, että kaikkien haastateltavien äänet tulevat tallennettua. Ryhmähaastattelujen purku voi haastateltavalle tuottaa ongelmia, jotta tunnistetaan äänessä oleva henkilö, mikäli haastattelua ei videoida. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61–63.)

Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu on haastattelumuoto, jossa käytetään aina samaa kaavaa eli kysymyslomaketta. Tutkijan toimesta kysymysten ja väitteiden muoto, esittämisjärjestys ja usein myös vastausvaihtoehdot ovat tarkasti määritellyjä. Kun tutkimusongelma ei ole kovinkaan laaja ja kerätään mielipiteitä sekä näkemyksiä rajatusta aihe-alueesta on lomakehaastattelu varsin *hyvä haastattelumuoto*. (Vilkkä 2005, 101.)

Vapaamuotoisempi *teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu* antaa tutkijalle enemmän vapauksia. Tutkija määrittää haastattelun teemat ja kysymykset, mutta haastateltavalle ei enää anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelulla on teema mutta ei tarkkaa muotoa eikä struktuuria. Teemahaastattelut voivat poiketa mm. kysymysten järjestyksen mukaan toisistaan. Tutkijalla on haastattelussa runko, jonka avulla hän kysyy haastateltavilta tarvitsemansa tiedon teorian kautta tutkittavaksi tutkimustulokseksi. (Koskinen ym. 2005, 104–109.) Teemahaastattelu etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viiteke-

hykseen eli jo aikaisemmin tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sara-järvi 2009, 75). Haastatteluihin poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aihealueet, teemat, joita käsitellään haastatteluissa. Näihin pyritään saamaan mahdollisimman kattavat sekä monipuoliset vastaukset. (Vilkkä 2005, 101.) Haastatteluissa pyritään saamaan haastateltavilta omia kokemuksia ja näkemyksiä, jota myöhemmin testataan teorian vastaavuutta ilmiöön tai saadaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Anttila 2006, 197).

Avoin haastattelu eli syvähaastattelu ei rakennu minkään kiinteän rungon taikka kysymysten ympärille, joilla pyrittäisiin hakemaan vastausta johonkin tiettyyn teemaan. Avoimessa haastattelussa pyritään keskustelun kautta selvittämään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita tutkimusongelmasta. Vuorovaikutukseen perustuva avoin haastattelu vaatii useita haastattelukertoja, jotta haastateltava pääsee tuomaan kunnolla oman näkökulmansa esille. (Hirsjärvi ym. 2006, 198.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmetodinä innostormia, jonka sisällä käytettiin brainstormia, koska haluttiin selvittää yhteisön ajatuksia toimeksiantajan toimintakulttuurin kehittämisestä innovatiivisempaan suuntaan. Koska tutkimuskohteen ollessa innovatiivisen yrityskulttuurin kehittäminen soveltuu innovatiivinen aineistonkeruumetelmä hyvin yhteisöstä tietoa tuottavaksi menetelmäksi. Innostormin lisäksi tutkimusta täydennettiin henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä innostormilla rakennettiin käytännön tietopohjaa. Tutkimuksen avulla saaduilla tiedoilla haastettiin teorian lähestymiskulmia sekä pyrittiin teorian avulla tuomaan ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Tutkija koki myös, että opinnäytteen kehittämis- sekä johtopäätösosio on verrattavissa innostormin ideoiden karsimis- sekä luovan toimintasuunnitelman rakentamisen vaiheeseen. Innostormin tiedoilla rakennan kohdeorganisaatioon tutkimuksen kuvaa yksilöiden luovuudesta, sen hyväksikäyttämistä yrityksen arjessa, yrityksen innovatiivisuudesta ja innovatiivisuuteen liittyvistä kehittämistarpeista.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on useita eri vaihtoehtoja. Tutkimuksen tekeminen on aina luova prosessi. Se alkaa aiheeseen perehtymisestä, jatkuu suunnitelman laadinnan ja tutkimuksen toteutuksen kautta ja päättyy tutkimusraportin tekemiseen. Tutkimus prosesseista tulee erilaisia sitä kautta, etteivät tutkijat toimi samalla tavalla tutkimuksen aikana ja jokaisella tutkijalla on erilaiset tavat toimia. Laadulliset tapaustutkimukset tarvitsevatkin tilanteen mukaisen otteen tutkimuksen toteuttamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 57–59.)

Aloitin Mikkelin ammattikorkeakoulussa tradenomin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelun syksyllä 2015. Syksyn aikana aloitettiin keskustelu työnantajan kanssa opinnäytetyön aiheesta. Kevään 2016 aikana päädyttiin aiheeseen, jossa olisi tutkittu innovatiivisuutta tuotekehityksen kontekstissa sekä uuden kynttiläsegmentin lanseeraamista. Perehdyin kesän ja alkusyksyn aikana innovatiivisuuteen liittyvään kirjallisuuteen. Yrityksessä kuitenkin eteni kynttilöihin liittyvä projekti nopeammin eteenpäin, mitä oli ajateltu. Sain myös esikoisen alkusyksystä eikä voimavarani olisi riittäneet kyseisen aikataulun mukaiseen työskentelytahtiin, jotta opinnäyte olisi saatu opinnäytteen vaatiman prosessin mukaisesti toteutettua. Tutkimuksen tekemiseen tuli myös pitkä tauko, kun pidin isälomaa kesäkuusta 2017 syyskuuhun 2017 enkä voinut suorittaa työn tutkimuksellista osuutta tänä aikana. Mielenkiinnostani innovaatiokulttuuria kohtaan päädyttiin aiheeseen, jossa tutkitaan innovatiivisuutta osana yrityskulttuuria. Aiheessa saatiin yhdistettyä opinnäytteen tekijän oma mielenkiinto sekä toimeksiantajan tarve kehittää toimintaansa. Opinnäytetyö on edennyt taulukon 1 (liite 1) mukaisesti.

Opinnäytetyön lopputuloksena oli tarkoitus tehdä kehittämissuhteita Korttiriihi Oy:n yksilöiden innovatiivisuuden kehittämiseen, innovatiivisemman yrityskulttuurin luomiseen sekä tarjota tietoa innovatiivisuutta lisäävistä tekijöistä sekä prosesseista. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus sisältää paljon teoriatietoa innovatiivisuudesta, yksilön ja yhteisön kehittymisestä sekä innovatiivisen yrityksen toimintakulttuurista.

3 INNOVATIIVISUUS / INNOVAATIO

Tässä luvussa luodaan opinnäytetyön teoreettinen pohja innovatiivisuudesta. Luvussa käsitellään innovatiivisuutta ja luovuutta yksilötasolta tiimitasolle. Luvussa kerrotaan mitkä asiat vaikuttavat innovatiivisuuteen ja mikä sen merkitys on ja miten niiden avulla voidaan kehittyä.

3.1 Pohja innovatiivisuudelle

Ihmisillä on voimakas tarve uudistaa ja kehittää maailmaa sekä ajatteluaan. Tätä kutsutaan innovatiiviseksi ajatteluksi. Valitettavan usein ihmisten innovaatiokapasiteetti on vajaakäytössä, vaikka menestymisen kannalta tarvitaan out of the box-ajattelua. (Ranne 2015, 7-9.) Mitä innovaatio sitten on? Klassisesti se on määriteltä uudeksi, omaperäiseksi tuotteeksi, joka on kaupallistettu. Sen ominaispiirteenä pidetään omistajalleen, kehittäjälleen tuotettua lisäarvoa. Kehittyneempään määritelmään voidaan ottaa mukaan palvelu, prosessi sekä toimintamalli. (Tidd & Bessant, 2013, 3–5.) Pelkkä lopputulos ei enää ole olennaista ja kaikki kaikessa, vaan prosessin merkityn korostuu. Pentti Sydänmaalakka määrittää innovaation seuraavasti: Innovaatioita voidaan pitää organisaatioille taloudellista lisäarvoa tuottavaksi uudistukseksi sekä parannukseksi, joita voidaan nähdä prosesseina. Olennaista myöskin on, että uusia ideoita hyödynnetään kaupallisesti. (Sydänmaalakka 2009, 115–116.)

Onnistumisen perusedellytys on aina motivaatio ja osaaminen, näin on myös innovatiivisuuden kohdalla. Avarakatseisuus ja kyky yhdistää asioita uudella tavalla ovat olennaisia edellytyksiä uuden luomisessa. Aina tarvitaan idea innovaation tuottamiseksi. Yhdistämällä ihmisiä ja tiimejä sekä auttamalla heitä yhteistyön tekemisessä, saadaan yleisesti enemmän luovia ratkaisuja aikaiseksi tavoitteiden saavuttamiseksi, kuin yksin puurtamalla. (Sydänmaalakka 2009, 116.) Pelkistetysti innovaatioprosessi voidaan esittää polkuna, joka etenee lineaarisesti, missä edetään useiden vaiheiden jälkeen ideasta innovaatioon. (Tidd & Bessant, 2013, 18.) Kuitenkin voidaan käytännössä unohtaa lineaarinen eteneminen. Innovatiivisuus on kehittämiskokonaisuus, jossa tärkeässä osassa ovat vuorovaikutteisuus,

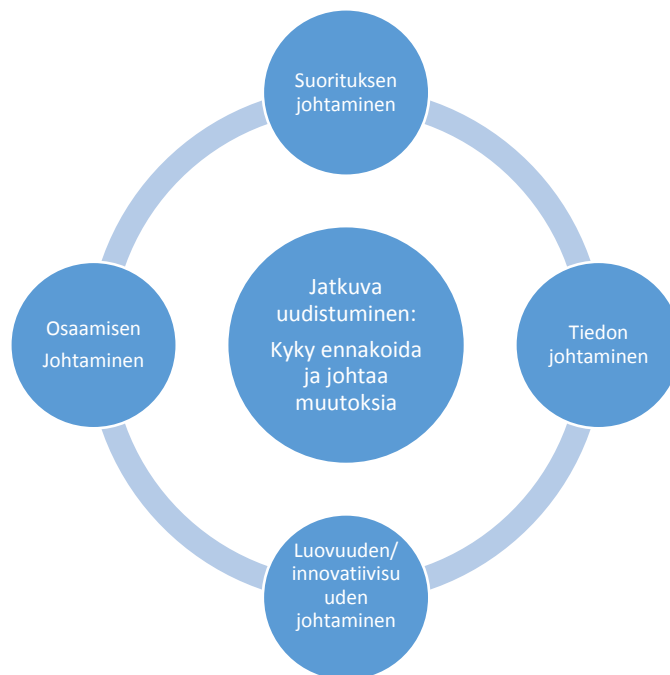
yhteistyö sekä verkostoituminen. Onnistuneen prosessin kannalta tärkeää on, tiedon ja osaamisen levittäminen, jakaminen sekä niiden yhdistäminen. (Sydänmaalakka 2009, 116.)

Innovatiivisuuden edellytys on luovuus. Uusien ideoiden luomista ja kykyä siirtää niitä käytäntöön voidaan pitää innovatiivisuutena. (Kesti 2014, 123.) Perinteisesti luovuus liitetään ihmisiin sekä yksilöihin ja innovatiivisuus yrityksiin. Näiden käsitteiden raja on epäselvä, mutta luovuutta pidetään avoimempänä, kun taas innovatiivisuuteen liitetään selkeää suuntaa ja tavoitteellisuutta. Taiteen ja tieteen parissa puhutaan yleisesti luovuudesta, kun taas teknologiassa ja taloudessa puhutaan innovatiivisuudesta. Yrityksen toimiessa luovalla toimialalla, sen riittävydestä ei yleensä tule ongelma, vaan sitä kuinka sitä ohjataan. Hyvän johtamisen kautta toiminnasta tulee tehdä tavoitteellista sekä päämäärätietoista, tämä lisää innovatiivisuutta. Se, että ihminen on luova, ei vielä riitä siihen, että hän on innovatiivinen. Kun suuntana on innovatiivinen lopputulos, pitää luovalla ihmisellä olla motivaatio kohdillaan. Hän tarvitsee riskinsietokykyä ja pitkäjänteisyyttä. Hänelle pitää asettaa selkeät tavoitteet sekä päämäärät. Kun yrityksen ihmiset toimivat innovatiivisesti, voidaan yritykseltä odottaa innovatiivisuutta. Innovatiivisella yrityksellä on kyky tuottaa ja soveltaa uusia ideoita, joilla saadaan lisäarvoa yrityksen toiminnalle. (Sydänmaalakka 2009, 132.)

3.2 Jatkuva uudistuminen

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu enemmän muutoksia, kuin koskaan. Tämä ajaa väijäämättömästi yritykset tilanteeseen, jossa on uudistuttava jatkuvasti. Voidaan sanoa, että jatkuvasta uudistumisesta on tullut erittäin tärkeä kilpailuetu sekä menestystekijä nykyisessä toimintakentässä. (Bessant 1997.) Mikään toimiala ei ole immuuni muutokselle. Digitalisointi, automaatio ja vapaa-kauppa altistavat yrityksen globaalille kilpailulle. Kasvun ja selviytymisen kannalta yritykselle on elintärkeää muutokseen sopeutuminen. (Krishnan & Prahalad 2011, 17.) Jatkuvan uudistumisen keskellä on muistettava yksilön tarve johonkin pysyvään. Ihminen kestää ja pystyy käsittelemään vain tietyn määrän uudistumisia. Jokainen tarvitsee kiinnekohtia niin yksityiselämässään kuin työpaikallaan. (Sydänmaalakka 2009, 25.)

Nykymaailman kehittyessä yhä nopeammaksi, on se johtanut tilanteeseen jossa yritykset eivät voi oikeastaan enää käydä perinteisiä yrityksen elinkaaren vaiheita rauhassa läpi, joita ovat menestyminen, taantuminen, kriisiytyminen ja uusiutuminen. Muutosten on tapahduttava yrityksissä samaan aikaan toimintaympäristöjen muuttuessa sekä menestyäkseen nopeammin kuin kilpailijoiden muutokset tapahtuvat. Menestyäkseen jatkuvan uudistumisen polulla yrityksiä tulee olla joustavia. Niiden tulee osata ennakoita sekä johtaa muutoksia. Maailmassa ovat aina menestyneet ne, jotka ovat pystyneet ennakoimaan tulevaa. Jatkossa tulevaisuuden tutkimuksen, hiljaisten signaalien ja skenaariomenetelmien hallinnasta tulee entistä tärkeämpää. (Sydänmaalakka 2009, 58–59.) Jatkuva uudistuminen on pitkäaikainen oppimisprosessi, ei pelkkä yksittäinen tapahtuma tai tekniikka. Tarkoituksena on aluksi oppia ja ymmärtää helpommat ja yksinkertaisemmat asiat, ja tämän jälkeen kehittää niitä eteenpäin. (Bessant 1997.)



Kuva 4. Jatkuvan uudistumisen elementtejä (Sydänmaalakka 2009, 59)

Kuva 4 esittää jatkuvan uudistumisen elementtejä: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, jatkuva oppiminen ja kehittäminen, tiedonhankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen, uudistava strategiseen ajatteluun pohjautuva suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2009, 59.)

Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen liittyy vahvasti yrityksen muihin johtamisprosesseihin, kuten ihmisten-, resurssien-, rahoituksen- ja vaikkapa verkostojen johtamiseen. Voidaan sanoa, että kaikki yrityksen johtamisprosessit liittyvät omalla tavallaan luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen, joko sitä tukien tai heikentäen. (Sydänmaalakka 2009, 61.)

Uudistumisen peruskivijalkana voidaan pitää oppimista. Jatkuvalle oppimiselle tarkoitetaan koko yrityksen oppimista. Kaikkien yritysten tavoitteen tulisi olla kehittää muuttumaan ja uudistumaan kykenevä oppiva yritys. Yrityksen tulisi osata ja tukea oppimista kaikilla sen tasoilla, niin yksilöistä ja tiimeistä koostuviin osiin, kuin koko yritystä koostuvaan kokonaisuuteen. (Sydänmaalakka 2009, 59.) On muistettava, että mitä suurempaa joukkoa uudistukset ja kehittyminen koskevat, sitä avoimemmin yksilöt tämän asian kokevat. (Bessant 1997).

Perinteiset tehokkaan yrityksen piirteet kuvaavat oppivaa organisaatiota, kuten toimiva strateginen johtaminen, selkeät toimintamallit, rakenteet, joustava ja miellyttävä ilmapiiri sekä toimintakulttuuri. Tunnusomaisina piirteinä voidaan pitää järjestelmällisyyttä ongelmanratkaisussa, halua kokeilla uusia menetelmiä, oppia historiasta sekä omista että muiden kokemuksista. (Viitala 2005, 39.) Oppivan organisaation mahdollistaja on kehittymistä haluavat yksilöt. Yksilöitä haastaa urautuminen ja omalla mukavuusalueella pysyminen. Yksilöt jotka ovat valmiita haastamaan itseään menemällä ulos omalta mukavuusalueelta, kyseenalaistamalla omia ajattelutapojaan sekä toimintamallejaan ovat organisaation menestyksessä avainasemassa. Yksilöiden tärkein yksittäinen kilpailutekijä on oman osaamisen arviointi ja kyky reflektoida sitä. Yrityksen kannalta tärkein ei ole kuitenkaan yksilö itsessään, vaan tiimit. Vaikka yksilöt oppisivatkin ja kehittyisivät nopeasti ja tehokkaasti, ei auta, jos tiimit eivät kehity sen mukana. Hyvillä yhteistoimintamalleilla sekä luottamuksella tiimin jäsenten välillä voidaan edesauttaa tiimin kehitystä. (Sydänmaalakka 2009, 61–63.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamis pohjan avulla yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn parantamista sekä vahvistamista. Yrityksen strategian edellyttämää

osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan osaamisen johtamisen avulla. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä yrityksen visiosta, strategiasta sekä tavoitteista organisaation ydinosaaminen ja organisaation tarvitsema osaaminen. Yrityksen pyrkimyksenä on suoriutua tehtävistään ja kehittää omia suorituksiaan, jotta kehittymistä voi tapahtua tulevaisuudessa tavoitteena olla jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisessa on olennaista kyky arvioida organisaation osaamisen nykytila ja mitä tarvitaan tavoitetilan saavuttamiseksi. Tämän kartoittamisen jälkeen tulee laatia kehityssuunnitelma yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla, jotka voidaan viedä käytäntöön. Olennaista on huomioida, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse. Verkostoituminen, yhteistyö ja erikoisosaamista tarjoavat kumppanuudet voivat ratkaista monia osaamiseen liittyviä ongelmia. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

Tiedon johtamisessa on ensin huomioitava piilevän ja havaittavan tiedon ero. Tiedon johtamisen päämääränä on kasvattaa havaittavaa tietoa, koska se on objektiivista, muodollista ja dokumentoitua ja tätä kautta organisaatiolle helposti hyödynnettävissä. (Sydänmaalakka 2009, 67.) Piilevä tieto puolestaan on dokumentoimaton yksilöiden hallitsemaa tietoa, joka on vaikeasti eteenpäin siirrettävissä. Pitää muistaa, että se ei ole pelkästään yksilön hiljaista tietoa vaan on myös olemassa kollektiivista hiljaista tietoa. (Viitala 2005, 131.) Tiedon johtamisessa on tarkoituksena luoda prosessi tiedon hankkimisesta, varastoimisesta, jakamisesta sekä soveltamisesta. Prosessin avulla pyritään yksilöiden tietoa luomaan tiimin tiedoksi, tiimin tiedosta organisaation tiedoksi ja näin saadaan hiljaisesta tiedosta havaittavaa tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi päätöksen teossa. (Sydänmaalakka 2009, 68.)

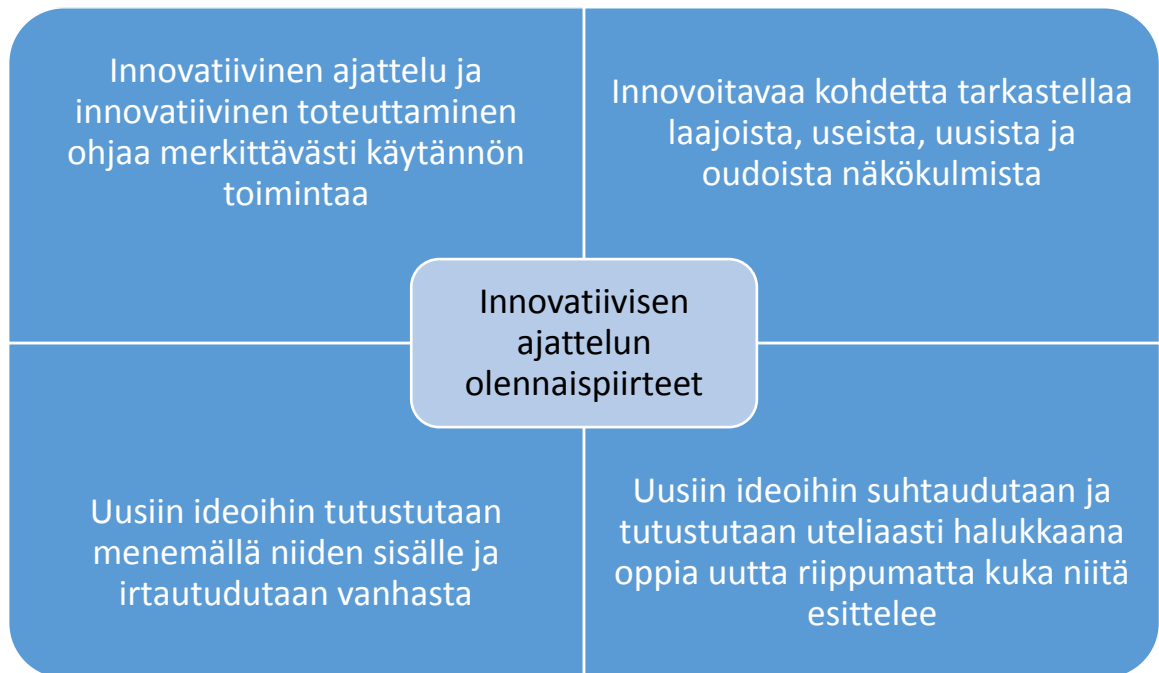
3.3 innovatiivisen ajattelun kehittäminen

Ihmisten erilaisuus korostuu puhuttaessa innovatiivisesta ajattelusta. On ihmisiä, jotka pursuavat ideoita, toiset taas joutuvat uurastamaan merkittävästi enemmän uusien ideoiden aikaansaamiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei luovaa ajattelua voida kehittää. Innovatiivisesta, luovasta ajattelusta puhuttaessa pitää muistaa, että sillä ei ole tarkoitus pois sulkea loogista ratkaisumallia vaan niiden

tulisi täydentää toisiaan. Voidaan ajatella, että ellei loogisella ajattelumallilla löydetä ratkaisua, jatketaan ratkaisun hakemista luovalla ajattelulla. Kun taas ratkaisu ollaan löydetty, kehitetään sitä lopulliseen muotoonsa logiikan avulla. (Jokinen 2001, 32–33.)

Innovatiivisen ajattelun ongelmaa voidaan lähteä miettimään ongelmasta ratkaista ongelmaa. Tyydytkö siihen ensimmäiseen ratkaisuun, mikä tulee mieleen vai puristatko itsestäsi enemmän ja lisää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Monesti se ensimmäinen on hyvä ja jopa paras ratkaisu, mutta miten voit olla varma, jos et käsittele asiaa enemmän ja pidemmin. Mitä vaikeampi ratkaistava asia on, sitä enemmän ratkaisua varten tarvitsee käyttää resursseja. Luovassa ongelmanratkaisumallissa luodaan ongelmaan ensin useita ratkaisuja, joiden jälkeen valitaan niistä paras. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 80–81.)

Innovatiivisesta ajattelusta voidaan erottaa neljä olennaisinta piirrettä, jotka selittävät suurimman osan, vähintään kolme neljännestä innovatiivisesta ajattelusta. Koska muiden piirteiden selitysosuus jää hyvin vähäiseksi, kannattaa keskittyä olennaisiin piirteisiin. Näin saadaan varmimmin aikaiseksi tehokkaasti ja tuottavasti innovoivaa ajattelua. Tutkimalla olennaisia piirteitä pystytään päättämään innovoivan ajattelun tila. Vaikkeivat muut piirteet korvaa olennaisia piirteitä, on niillä mahdollisuus täydentää näitä. (Ranne 2015, 15.)



Kuva 5. Innovatiivisen ajattelun olennaispiirteet (Ranne 2015, 15)

Kuva 5 kuvaa innovatiivisen ajattelun olennaispiirteitä. Nämä neljä ominaispiirrettä kuvaavat hyvin, miten ajatellaan innovatiivisesti. Näitä voidaan ajatella omaksutuiksi tekniikoiksi, mutta silti niiden avulla voidaan sisäistää innovatiivinen ajattelu- ja toimintatapa. Nämäkään piirteet eivät takaa kykyä tuottaa hienoja uusia keksintöjä sekä ideoita, mutta ne antavat mahdollisuuden niille. Kaiken kaupallisuuden ja nopeatempoisuuden keskellä on muistettava aina antaa innovatiivisuudelle aikaa ja rauhaa. Kahlitsemalla ajatuksia ja pakottamalla tietyssä aikataulussa pysymiseen ovat myrkyä innovatiivisuudelle. (Ranne 2015, 15–16.)

Mietittäessä innovatiivista ajattelua voidaan olennaisimpana piirteenä pitää sen näkymisestä käytännössä. Yksilön tai ryhmän toiminnasta tulisi merkittävä osa olla sellaista, että se olisi innovatiivisen ajattelun ohjaamaa sekä sen konkreettista toteuttamista. Yrityksen toiminnassa näkyy aina se mitä yrityksessä arvostetaan. Näin on myös innovatiivisen ajattelun osalta. Mikäli sitä pidetään tärkeänä, sille annetaan aikaa sekä tilaa. Oleellista ei ole hankkeiden määrä, jotka pyritään ratkaisemaan innovatiivisesti vaan se kuinka tosissaan niitä toteutetaan. Pyrkimyksenä on juurruttaa innovatiivinen ajattelu osaksi yrityksen syvää arvomaailmaa. Tämän onnistuessa innovatiivisuus näkyy toiminnassa ja toiminnan ohjauksessa, tämä kertoo myös, että ajattelutapa innovatiivisuudesta, on ymmärretty sekä omaksuttu. (Ranne 2015, 17–18.) Innovatiivisuus on opeteltavissa oleva

taito siinä missä niin moni muukin työelämässä oleva taito on. Toki toisilla yksilöillä on enemmän valmiuksia innovatiivisuuteen kuin toisilla, mutta sama pätee kaikkeen muuhunkin erikoisosaamiseen. Innovatiivisuuden tekniikoita voi opetella teoriapohjasta käsin, vaikka toisin väitetään. Huomioitavaa on, että kaikki tekniikat eivät toimi kaikilla yksilöillä, eikä kaikissa yrityksissä. Innovoitava asia sekä tilanne vaikuttavat myöskin käytettävissä olevaan tekniikkaan. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 107–108.)

Tuotettaessa innovaatioita tulee aina muistaa tarkastella innovoitavaa kohdetta laaja-alaisesti. Pitää etsiä laajoja, uusia ja outoja näkökulmia innovoitavan kohteen tarkasteluun. Ilman tätä erilaisia tapoja tarkastella innovoitavaa kohdetta, huomataan äkkiä, että etsitään ratkaisuja niillä tutuilla ja turvallisilla konsteilla ja päädytään siihen mihin aina ennenkin. Innovoivan ajattelun tyypillisenä täsmämenetelmänä voidaan pitää kohteen sisälle menemistä. Tässä tavassa pitää mennä tarkasteltavan kohteen sisälle ja tutkia ratkaisuja kohteen sisältäpäin ja katsoa sen näkökulmasta ratkaisua. Yleensä ratkaisua haetaan ulkoapäin ulkopuolisena tarkkailijana, joka harvemmin johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin. (Ranne 2015, 18–19.)

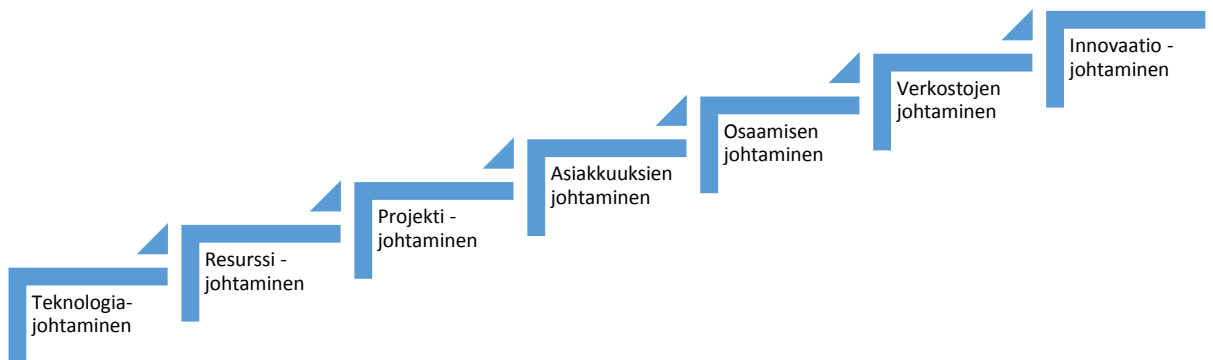
Innovatiivisen ajattelun kulmakivenä voidaan pitää avointa suhtautumista kaikkeen. Tämä vaatii uteliaisuutta, mielenkiintoa ja ennen kaikkea suurta halua oppimiseen. Avointa mieltä ei saisi tukahduttaa myöskään siitä riippuen kuka, mitä, mistä ja miten uutta esitellään. Tämä kriteeri merkitsee kaikkeen uuden oppimiseen merkittävästi. Olennaista uuden tiedon hankkimisessa, on hakea sitä uusista lähteistä, eikä vain tyytyä vanhoihin tuttuihin. Tällöin avarretaan heti omia näkemyksiään huomattavasti. Uudet lähteet voivat tarjota poikkeavia näkökulmia helpommin kuin vanhat asiantuntijalähteet, koska asiantuntijuuskaan ei takaa innovatiivista ajattelua, vaan heillä on mahdollisuus urautua ajatuksiinsa. (Ranne 2015, 20–21.)

3.4 Innovatiivisuuden kautta kehittyminen

Tässä alaluvussa käsitellään, miten voidaan kehittyä ja kehittää innovatiivisuus edellä. Luvussa kerrotaan innovaatiojohtamisen merkityksestä sekä yksilöiden luovuuden kehittämisestä aina innovatiiviseksi työyhteisöksi asti.

3.4.1 Innovaatiojohtaminen tuotekehityksen sijaan

Innovatiivisuus on perinteisesti liitetty vain tuotekehitykseen sekä tuotekehitysyksiköiden toiminnaksi. Viimeisen parin kymmenen vuoden aikana kuitenkin tuotekehitykseen on tullut mukaan innovaatiojohtaminen. Edelläkävijä yritykset ovat ottaneet innovaatiojohtamisen koko yrityksen tehtäväksi. (Sydänmaalakka 2009, 126.)



Kuva 6. Tuotekehityksestä innovaatiojohtamiseen (Sydänmaalakka 2009, 127)

Kuva 6 osoittaa miten laajakokonaisuus innovaatiojohtaminen. Innovaatiojohtamisessa pitää sisäistää poikkifunktionaalisesti seuraavien toimintojen yhteistyön edut: teknologiajohtaminen, resurssi johtaminen, projektijohtaminen, asiakkuuksien johtaminen, osaamisen johtaminen, verkostojen johtaminen ja innovaatiojohtaminen.

Pelkkä prosessijohtaminen ideasta innovaatioiksi ei riitä, vaan laaja-alaisesti tulee yhdistää yrityksen eri johtamisen osa-alueet. Kuvan 6 tarkoituksena on osoittaa, miten ensin hallitaan teknologian ympärille kertyneet resurssit. Kun tuotekehitykseen liitetään muita johtamisen osa-alueita, sen idean arvo moninkertaistuu ja kasvaa ylöspäin. (Sydänmaalakka 2009, 126.) Yritysten ollessa hyvinkin erilaisia, eri johtamisosa-alueille ei voida luoda yhtä toimivaa innovaatiojohtamisprosessia. Osa-alueiden välillä luovimiseen on otettava huomioon yrityksen yksilölliset piirteet, niin strategioissa kuin toimintatavoissakin. (Apilo ym. 2007, 34.)

Koko yrityksen on otettava innovaatiojohtaminen omakseen, ja sen tulee ulottua kaikille yrityksen eri tasoille. Vaikkei yrityksellä olisi erillistä innovaatioprosessia, innovaatiojohtajaa sekä innovaatiostrategiaa, tulee innovaatiotoiminta tiedostaa näissä. Innovaatioiden johtaminen tulee sulauttaa omaan yrityksen johtamiskulttuuriin, mutta siinä on tiedostettava, että eri innovaatioprosessin vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Innovaatioprosessin aluksi keskitytään johtamaan ihmisiä ja heidän ideoitaan, kun taas asioiden johtaminen on olennaisempaa prosessin loppuvaiheessa. (Apilo ym. 2007.)

3.4.2 Yksilöiden luovuuden edistäminen

Luovuus on meissä synnynnäistä ja luontaista. Annamme lapsiemme kehittyä ja ratkaista omia pieniä ongelmiaan avoimessa kannustavassa ilmapiirissä, valitettavasti jossain kehityksen vaiheessa yksilöiden luovuutta ruvetaan rajoittamaan. Kulttuurimme pitäisi hyväksyä paremmin aikuisten leikkisyys ja erilaistuminen. (Sydänmaalakka 2009, 180.) Yksilön kyky ajatella luovasti on yhtä moninaista kuin yksilöt kaikissa muissakin ominaisuuksissaan. Luovuuden ja innovatiivisen ajattelukyvyn määrään ei vaikuta yksilön koulutustausta eikä ammatillinen osaaminen. Toisilla ne lisäävät sitä, kun taas puolestaan toisilla eivät. Tärkeintä kuitenkin on, että luovuutta ja innovaatiota voi opetella ja kehittää. (Ranne 2015, 10–12.)

Luovuus voidaan jakaa arki- ja asiantuntijaluovuuteen. Arjen luovuus on kykyä tuottaa uusia ideoita ja toteuttaa niitä jokapäiväisessä elämässä, se ei siis vaadi

yksilöltä mitään erityisosaamista, vaan kykyä elää elämäänsä ihmetellen ja kehittämällä arjen ongelmiinsa ratkaisuja. Asiantuntijaluovuus vaatii yksilöltä ensin rauhaista asiantuntijuutta sekä ammattiosaamista, jotta voi erikoisalalla luoda uutta. (Sydänmaalakka 2009, 179–180.)

Jokainen tuntee yksilön, josta pursuaa runsaasti ideoita. Tästä tulee ajatus, onko omassa itsessään kuitenkin riittävästi sitä luovuutta. Huomioitavaa kuitenkin on, että jokaisessa yksilössä on luovuutta. Monesti unohdetaan, että toiset tekevät asioiden aikaansaamiseksi enemmän töitä, näin on myöskin luovuuden suhteen. Vaikka innovatiivisuus tarvitsee inspiraatioita ja halua luoda uutta, tarvitsee se myöskin rutkasti työtä niiden eteen. Keskimäärin Suomalaiset ovat riittävän hyvin koulutettuja ja riittävän älykkäitä tuottamaan innovaatioita, mutta onko meillä tarpeeksi motivaatiota ja halua tehdä ideoidemme eteen riittävästi töitä? Idean synnytyksessä yksilön pään sisällä täytyy hänen itse uskoa riittävästi sen toteuttamiseen. (Taatila & Suomaala 2008, 15-18.)

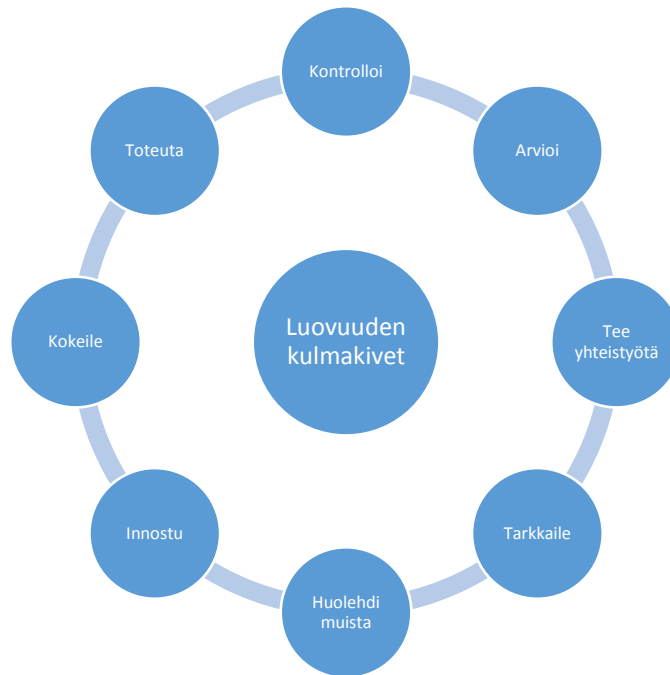
Mitä utopistisempi idea on, sitä enemmän se vaatii yksilöltä muiden vakuuttamista, ja omaa halua ja uskoa idean eteenpäin viemiseksi. Yrityksiä innovatiivisuuteen motivoi yleensä raha. Taloudellisen menestyksen toivossa kannustetaan yrityksen sisällä yksilöitä innovatiivisuuteen. Julkisella puolella innovatiivisuudella haetaan toki kustannussäästöjä, mutta ennen kaikkea pyritään palveluiden tehostamiseen sekä parantamiseen. Yksilön suurin motivaatio tulee yleisesti hänelle henkilökohtaisista syistä, innovatiivisuuden vaikeuden takia tarvitaan henkilökohtaista innostusta ideoitavaan kohteeseen. Yksilöiden syyt henkilökohtaisiksi motivaattoreiksi ovat moninaiset. Toinen kaipaa mainetta ja julkisuutta, toinen nauttii ongelmien ratkaisusta ja sen tuomasta tyydytyksen tunteesta, kolmas taloudellisen tasapainon aikaansaamisesta, ja on niitäkin jotka oikeasti haluavat vain pelastaa maailman. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa henkilökohtaiset syyt ja ottaa ne huomioon yksilön johtamisessa. (Taatila & Suomaala 2008, 23.) Älyllisen mielenkiinnon ollessa motivaattorina yksilö selvittää ja tutkii mielenkiintonsa kohdetta, muttei välttämättä koskaan tuo sitä julki tai tee siitä innovaatiota. Hän vain haluaa tietää ja selvittää jostain asiasta enemmän ja enemmän. (Taatila & Suomaala 2008, 51–52.)

| | |
|---|--|
| Korosta olennaista | <ul style="list-style-type: none"> • mene suoraan asiaan • yksinkertaista, selvänä, tee yhteenvetoja • hahmoita tärkeimmät ongelmat/ideat |
| Pysy avoimena | <ul style="list-style-type: none"> • ei aina helpointa tietä • ensimmäisen idean jälkeen älä sulje muita mahdollisuuksia • viivytä ongelman ratkaisua, kunnes kaikki mahdollisuudet on tutkittu |
| Tunnista tunteiden merkitys | <ul style="list-style-type: none"> • Tunteet vaikuttavat aina ajatteluun ja luovuuteen • Tunteet mahdollistavat ongelmanratkaisun • Tunne tuo lisäarvoa |
| Ideat oikeaan yhteyteen | <ul style="list-style-type: none"> • Katso kokonaisuutta sekä sen osia • ideat liittyvät toisiinsa ja muodostavat niistä erilaisia yhdistelmiä |
| Yhdistele ja tee synteesejä | <ul style="list-style-type: none"> • Uusi idea syntyy monesta vanhasta -> kuitenkin enemmän kuin osiensa summa • Kyky yhdistellä erillisiä asioita uusiksi kokonaisuuksiksi |
| Visuaalisoi rikkaasti ja värikkäästi | <ul style="list-style-type: none"> • Visuaalisoi käsitteitä ja prosesseja • Tuotettu mielikuva voi olla arvokkaampi kuin aistihavainto |
| Käytä mielikuvitusta, fantasioi | <ul style="list-style-type: none"> • Laajenna ajatuksia konkreettisen reaali maailman ulkopuolelle • Usko mahdollon mahdolliseksi • Älä hävitä tätä kykyä yksilöltä vaatimalla reaali teetteihin sopeutumista ja mukautumista |
| Rikasta mielikuvitusta | <ul style="list-style-type: none"> • Tunnustele, katsele, haistele ja maistele • Yhdistä aistihavainnot aiempaa -> mielikuvitus rikastuu • Aktiivinen aistien käyttö lisää ideavirtaa |
| Opi näkemään asiat erilaisista näkökulmista | <ul style="list-style-type: none"> • Katso uudessa valossa asioita, ihmisiä ja tapahtumia • Tutussa uuden näkeminen tekee eron luovien ja erittäin luovien ihmisten välissä |
| Hanki sisäinen näkemisen kyky | <ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisu piilee pinnan alla, jos etsit ja katsot • Älä arvioi kirjaa kannen perusteella • Opi ja ihmettele miksi kone tikittää |
| Murra muurit ja laajenna rajoja | <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki on mahdollista • Sivua traditionaaliset ajattelutavat ja muotoile ongelmat uudelleen -> uusia luovia ratkaisuja |
| Ole huumorintajuinen | <ul style="list-style-type: none"> • Vähäinenkin nauru auttaa • Kaikessa on jotain naurun arvoista • Huumori kuten luova ongelmanratkaisukyky vaatii kykyä ottaa asioista etäisyyttä |
| Opi pois itsekeskeisyydestä | <ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrys omasta paikasta maailmassa ja pyrkimyksestä rakentaa parempi maailma myös muille kuin itselleen • Tulevaisuus on epävarmaa, luova avoin ja muutoksiin valmis ihminen hyväksyy sen |

Kuva 7. E. Paul Torrencen luovuutta edistävät tekijät (Uusikylä & Piirtola 1999, 37- 39.)

Luovuus on niin moninainen ilmiö, ettei voida olettaa, että luovuutta voidaan koskaan määrittää tyhjentävästi. Kuvaan 7 on kuitenkin koottu luovuustutkija E. Paul

Torrencen yksilön luovuutta edistävät päätekijät. Luovuus on kaikkea. Se on tunteiden käyttöä, avoimuutta, asioiden yhdistelemistä, visualisointia, mielikuvitusta, aidosti erilaisia näkökulmia, rajojen rikkomista, huumorintajua ja avarakatseisuutta, sekä paljon paljon muuta. (Uusikylä & Piirtola 1999, 37- 39.)



Kuva 8. Luovuuden kulmakivet (Sydänmaalakka 2009, 184)

Kuvassa 8 Sydänmaalakka (2009, 183- 186) kiteyttää luovuuden kahdeksaan osatekijään, jotka hän nimeää luovuuden kulmakiviksi. Nämä osatekijät ovat: Arvioi, tee yhteistyötä, tarkkaile, huolehdi muista, innostu, kokeile, toteuta ja kontrolloi. Näiden kaikkien osatekijöiden avulla voidaan luoda luovuuden virta, jolla saadaan yksilöiden luovuus kasvamaan. Luovuuden kulmakivien on tarkoitus ruokkia ja tukea toisiaan. Ajatuksena ei ole, että lineaarisesti mennään kulmakivestä toiseen vaan niiden välillä voidaan mennä erijärjestyksessä sekä samanaikaisesti.

Lähtökohtana luovuudelle voidaan pitää ihmettelyä sekä innostumista. Etsimällä uutta ja kyseenalaistamalla vanhaa syntyy innovatiivisuus. Ryhmän sisällä vallitseva luottamus ja välittämisen tunne saa aikaan turvallisen ideointi-ilmapiiriin. Tällöin saadaan myös niistä ryhmän hiljaisista esille heidän ajatuksensa. Yhteistyön merkitys on suuri, antamalla tukea ja vastakaikua, ryhmässä saadaan enemmän

ideoita aikaiseksi. Enemmän ideoita tuo tullessaan varmemmin huippuinnovaatioita. Tärkeintä on, että ideat toteutetaan, vain kokeilemalla voidaan tietää koko potentiaali. Innovatiivisuus ja luova ajattelu tarvitsevat paljon vapauksia. Toteutus- ja kokeiluvaiheessa tarvitaan kriittistä näkökulmaa sekä järjestystä, että kontrollointia. On myös osattava havainnoida ideoita hiukan kauempaa, tarkkailemalla ja asettumalla ulos ideasta saadaan perspektiiviä ja todellisuuden tajua idean todellisesta hyvydestä. (Sydänmaalakka 2009, 183- 186.)

3.4.3 Kehittyminen innovatiiviseksi yhteisöksi

Yritys tarvitsee vahvoja yksilöitä, kuitenkin yksilöistä saadaan yhteistyöllä enemmän irti. Tämän takia on yritykselle tärkeä kehittyä yhdessä sekä rakentaa luovuutta ja innovatiivisuutta yhdessä. (Tidd & Bessant, 2013, 133.) Luova yhteisö tarvitsee aina heterogeenisyyttä. Eri-ikäiset, erilaisilla koulutustaustat, sukupuoli, asuinpaikka, temperamentit ja vaikkapa työkokemus antavat erilaisia lähtökohtia ongelmien ratkaisemiseksi. Ne tukevat toisiaan ja antavat hyvin erilaisia näkökulmia ajatteluun, sitä kautta saadaan ideoiden kirjoon ja tapoihin lähestyä ongelmia värikkyyttä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 66–67.) Yhteenkuuluvuuden tunne lisää luovuutta tiimissä. Kun kaikki tuntevat olevansa tärkeitä kokonaisuuden kannalta pystyvät he yhdessä tekemään innovatiivista kehitystä. Yrityksen arvojen tulee kunnioittaa yksilöä, niin fyysisesti kuin emotionaalisesti. Kun yksilön perusturvallisuuden liittyvät tekijä ovat kunnossa, tekee hän työnsä hyvin, ilman että tuottavuus, laatu tai vaikkapa sairauspoissaolot kärsivät liikaa. (Kesti 2014, 123.)

Yhteinen identiteetti vie työyhteisöä eteenpäin, eikä jokainen vie yritystä eri suuntiin. Tällöin pystytään ratkomaan ongelmat sekä ristiriidat avoimessa ja vuorovaiikutteisessa ilmapiirissä. Kun valtaa ja vastuuta jaetaan tasapuolisesti yksilön kykyjen ja halujen mukaan, saadaan toimintakulttuurista ennakoivaa, eivätkä konfliktit heijastu tuottavuuteen. (Kesti 2014, 123.)

Tunne olla oma itsensä ja ilmaista itseään vapautuneesti ohjaa innovatiivista tiimiä. Ryhmähengen ollessa sellainen, että yksilö voi ilma paineita sanoa niitä

”huonojakin ideoita” voi tiimin innovatiivisuus päästä valloilleen. Positiivisen tiimidynamiikan vallitessa, yksilöt pääsevät mielentilaan, jossa ei tarvitse aiheuttaa itsesensuuria. Tällöin saadaan kaikista yksilöistä heidän ideansa julki. Kun tiimissä ei tukahduteta huonoja ideoita heti kättelyyn, voidaan ymmärtää, että huonotkin ideat auttavat hyvien ajatusten rakentumista ja kehittymistä. Negatiivisuuden vallitessa aletaan kaivaa kaikista ideoista niitä huonoja puolia, eikä tällöin saada mitään aikaiseksi. Ei ole sellaista ideaa, jossa ei olisi jotain vaikeata, jotain huonoa, jotain toteuttamiskelvotonta. Ideoista pitää vain nähdä ne mahdollisuudet ja osata rakentaa niiden varaan. (Tautila & Suomaala 2008, 66–67.)

Heterogeenisessä tiimissä on aina yksilöiden välillä näkemyskuiluja ja persoonallisuuseroja. Tämän takia on aina pyrittävä hallitsemaan ristiriitoja, yhteistyötä sekä työsuorituksia. Tiimin sisäisiä ristiriitoja voidaan hallita yhteistyöllä, mutta ensin on aina mietittävä mistä ristiriidat johtuvat. Ristiriidat voivat olla joko tehtäviin liittyviä taikka persoonallisuuteen liittyviä erimielisyyksiä. (Rissanen 2006, 377-319.) Innovatiivisen tiimin ollessa heterogeeninen tulee väistämättä tehtäviin näkemuseroja, nämä erot ovat käännettävä vahvuudeksi, koska ne edistävät innovatiivisia ratkaisuja. Kohdistamalla ristiriidat rakentavasti tehtävään, saadaan luoville ratkaisuille enemmän tilaa, jolloin ne hyödyttävät suunnitteluprosessia. Tehtävään liittyvät erimielisyydet eivät siis haittaa yhteistyötä eivätkä tavoitteiden saavuttamista. Persoonallisuuteen liittyvät erimielisyydet puolestaan vaikeuttavat huomattavasti tehtävästä suoriutumista, ja ne pitäisi pystyä ratkaisemaan tehtävän ulkopuolella. (Cagan & Vogel 2003, 217–218.)

Hyvin toimiessaan tiimien ja työyhteisön välillä tulee olla hyvä ilmapiiri, jonka avulla voidaan keskittyä työhön. Tähän auttaa esimerkiksi työn ulkopuolella tapahtuva sosiaalinen toiminta. Oivallus siitä, että kaikkien ei tarvitse olla kaikkien kavereita, mutta toisen ammatillista osaamista tulee kunnioittaa, auttaa luottamuksen rakentamisessa. Luottamus toisiin ja toisten ammattitaitoon auttaa yhteisöä selviämään tehtävistään. Asiallinen käyttäytyminen edistää tietojen vaihtoa ja takaa avoimen viestinnän ryhmän välillä. Niiden avulla voidaan tiedostaa toisten tarpeita ja auttaa asemien vakiinnuttamisessa. Negatiivisuus ja siitä johtuva turhautuminen ja suuttumukset ovat haitaksi yhteistyölle. Yhteistyön avulla tullaan

riippuvaiseksi toisista. Tällöin pitää muistaa, ettei kyseessä ole kompromissien teko, jossa kaikki antavat periksi, vaan yhteistyöllä rakennettava yhteinen ratkaisu, jonka avulla saadaan aikaiseksi kaikkia hyödyttävä ratkaisu. Innovatiivisin ratkaisu löytyy yleensä, kun se hyödyttää kaikkia osallisia. (Cagan & Vogel 2003, 218–220.)

Innovatiiviseksi tiimiksi voi kehittyä, mutta se vaatii pitkää, järjestelmällistä ja hyvin harjoiteltua tiimityöskentelyä. Yrityskulttuurin tulee tukea innovatiivisuutta sekä tiimityöskentelyä. Johtamisen kaikki osa-alueet merkitsevät huipputiimiksi kehittymisessä. Innovatiivisen huipputiimin kehittymiseen johtaminen tarvitsee seuraavat tavoitteet:

- Asioiden johtamisella pyritään tehokkuuteen
- Ihmisten johtamisella pyritään sisäiseen motivaatioon sekä sitouttamiseen
- Erilaisuuden johtamisella pyritään moninaisuuteen
- Luovuuden johtamisella pyritään jatkuvaan uudistumiseen
- Virtuaalisella johtamisella pyritään hajautetussa tiimissäkin luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhdessä tekemisen mentaliteettia
- Verkostojen johtamisella pyritään hakemaan laajoja kontakteja yrityksessä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin (Sydänmaalakka 2009, 195–202.)

Innovatiiviset huipputiimit ovat poikkeuksellisia, ja ne voivat rakentaa dynastioita. Vaikka kaikki yritykset eivät sellaista saisikaan aikaan, kannattaa sitä kuitenkin yrittää kehittää. Yksilön luovuus on elintärkeää yhteisön kehittymiselle, mutta yhteisöllinen luovuus auttaa rakentamaan jotain paljon suurempaa. Varsinkin pk-yrityksissä ollaan monesti yksilöiden osaamisen varassa. Jakamalla tietoa ja yhdessä kehittämällä ei olla enää vain yksilöiden varassa, peläten, että mitä jos jollekin yksilölle käykin jotain. Avoimen ja kehittävän dialogin avulla yksilöt yhdessä ryhmänä ihmettelevät, tukevat toisiaan ja kehittävät kohtaamiaan ilmiötä. Tämä auttaa samalla moninkertaistamaan yksilöiden potentiaalin. (Sydänmaalakka 2009, 193–197.) Huipputiimiksi kehittyminen on pitkä ja hauras prosessi. Voidaan sanoa, että aluksi se on kuin heikko syysjää, joka ei kestä mitään vastoinkäymi-

siä, mutta yhteisten kokemusten kautta sillä on mahdollisuus kehittyä sydäntalven panssarijääksi kestäen kaikki eteen tulevat vastoinkäymiset (Rissanen 2006, 379.)

3.5 Innovaatioprosessi

Innovaatiot ovat paljon muutakin kuin vain ideoita. Se on selkeä prosessi, jolla viedään asioita eteenpäin (Tidd & Bessant, 2013,18). Uuden syntyminen tarvitsee yrityksissä aina hyvää innovaatiojärjestelmää, muuten kaikki perustuu sattumankauppaan sekä hyvään tuuriin. Järjestelmä tarvitsee toimiakseen oikeita ihmisiä. Kun ihmiset ja järjestelmät toimivat symbioosissa saadaan aikaiseksi jatkuvia, säännöllisiä ja laadukkaita innovaatioita. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 79.) Yleensä yrityksillä on selkeät prosessit tuotannossa ja asiakaspalvelussa. Monesti kuitenkin ideoiden jatkojalostamiseen tarvittavat prosessit puuttuvat. Monella yrityksellä jää luvattoman paljon ideoita ilmaan ja ne unohtuvat, kun niiden käsittelyyn ei ole sopivia prosesseja. Siksi ideoiden käsittelyyn tarvitaan liiketoimintainnovaatioiden ja arvioinnin prosesseja. (Sjöholm 2010,140–141.)



Kuva 9. Ideoinnin prosessikuvaus (Sjöholm 2010, 141)

Kuva 9 kuvaa ideoinnin prosessia yrityksessä. Prosessista ei kannata tehdä raskasta ja vaikeaa. Selkeä ja helppo prosessi on vaivaton ottaa käyttöön. Tämä takaa sen, että sitä oikeasti tulee myös käytettyä. Tärkeää on, että idean syttyessä

tiedetään mihin se annetaan eteenpäin. Joko kerrotaan aina yhdelle määritellylle henkilölle taikka laitetaan aina samaan tietokantaan, jossa sille tehdään yhdenmukainen määrittely. Tämän jälkeen idea arvioidaan, priorisoidaan ja tehdään tilanteen mukaiset tarvittavat valinnat. Tämä vaihe pitää aina tapahtua tulos- ja päätösvastuullisten ihmisten toimesta, jotta sillä on riittävästi painoarvoa. Tämän jälkeen tehdään päätökset yrityksen päätöspolkujen mukaisesti. Lopuksi informoidaan yrityksen johtoa ja henkilöstöä, sekä idean antajaa, jotta hän tuntee ideoinnin olevan tärkeää yrityksessä. (Sjöholm 2010, 140–141.) Prosessit luovat rutiineja innovatiivisuuteen, jotka lisäävät innovatiivisuuden tehokkuutta. On kuitenkin aina muistettava tarkastella prosessejakin tilannekohtaisesti. Huonosti toimivat, aina samat prosessit voivat heikentää innovaatioiden laatua. (Bessant 1997.)

Innovaatioprosessissa voidaan erottaa neljä ajallista vaihetta:

- Innovaation aloitusta edeltävä aika
- Innovaation keksimisen hetki
- Innovaation toteuttamisen aika
- Innovaation toteuttamisen jälkeinen aika

Luonteenomaista innovatiivisille prosesseille on vaiheiden välillä liikkuminen. Uutta luodessa törmätään usein tilanteisiin, että alkuperäistä ideaa joudutaan rukoamaan matkan varrella tulleiden ideoiden muuttaessa suunnitelmia. (Tautila & Suomaala 2008, 25.)

Taulukko 2. Innovaatioprosessien korostuvia piirteitä (Alasoini 2010)

| | |
|-------------------|--|
| Interaktiivisuus | Innovaatiot tarvitsevat erilaista tietoa, osaamista ja monipuolista vuorovaikutusta |
| Nopeasyklisyys | Innovaatioprosessit nopeutuvat korostaen yhteydenpitoa eri arvoverkoston toimijoihin |
| Avoimuus | Avoimet ja hajautetut verkostot luovat innovatiivisuutta |
| Integroituneisuus | Innovaatiotoiminnan tulee olla osa koko yrityksen toimintaa |

Tulevaisuudessa pelkästään tuotettujen innovaatioiden määrä ei ole ratkaisevaa. Innovaatioprosessin tapa (taulukko 2) tuottaa innovaatioita lisäävät yrityksen kilpailukykyä. Interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus sekä integroituneisuus edistävät yrityksen kilpailuetua jatkuvaan kehittymiseen sekä innovaatioihin. (Alasoini 2010.)

4 INNOVATIIVINEN YRITYSKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään teoreettisella tasolla innovatiiviseen yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Aluksi kerrotaan innovatiivisesta yrityskulttuurista yleisellä tasolla, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin yrityskulttuuriin vaikuttaviin eri osatekijöihin.

4.1 Innovatiivinen Yrityskulttuuri

Halu menestyä ja olla luova, ottaa riskejä ovat innovatiivisen yrityskulttuurin perusta. Halua luoda uutta ruokitaan joka käännteessä, jopa välillä pientä riskiä ottaen. (Cooper 2011.) Yrityskulttuuri voi olla yksi selkeä menestystekijä yritykselle. Yrityskulttuurilla pitää pystyä tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Yrityskulttuurit ovat yleensä yksilöllisiä ja kehittyvät yrityksen yksilöistä, muttei se tarkoita sitä, etteikö sitä voitaisi kopioida. Parhaimmat yrityskulttuurit eivät ole kopioitavissa ja tuottavat näin organisaatioilleen merkittävää kilpailuetua. Kuitenkin tutkimalla menestyneiden yritysten yrityskulttuuria voidaan kehittää ja viedä omaa yrityskulttuuria eteenpäin. (Barney 1986.) Yritysten ja myös yhteiskunnallisten organisaatioiden menestyksen taakse on noussut innovatiivisuus. Niin määrällisesti kuin laadullisesti parhaimmat ideat syntyvät innovatiivisissa yhteisöissä. (Rissanen 2006, 60.)

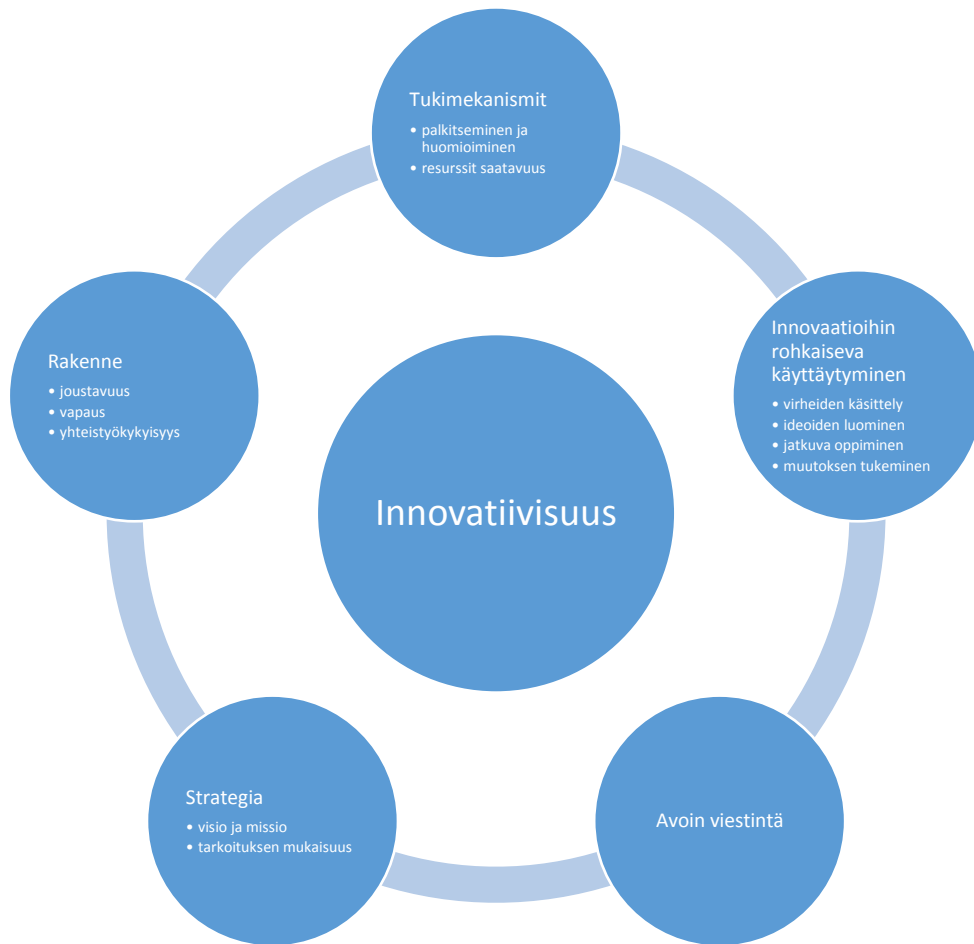
Innovatiivinen yrityskulttuuri rohkaisee ihmisiä kehittämään ja olemaan innovatiivisia. Mikäli ihmisiä tukahdutetaan eikä heitä ympäröidä innostuksella heidän innovatiivisuus lakkaa. He tarvitsevat tunteen, että uudet ideat ovat mahdollisia. Luova ja innovatiivinen yrityskulttuuri vaatii kolme tekijää kukoistaakseen. Tarvitaan riittävästi luovaa osaamista, jota korkeatasoinen koulutus edistää. Tarvitaan tuottaja-managerirakenteita, jotta saadaan ideat vietyä käytäntöön. Kulttuurin tulee lisäksi tukea laaja-alaisesti innovaatiota. (Solatie & Mäkeläinen 2009 57–58.)

Ahmedin mukaan (1998, 33) lukuisat tutkimukset osoittavat yrityskulttuurin tärkeyden tehokkaaseen ja suorituskykyiseen yritykseen.

Yrityksen johtamiskulttuuri on merkittävässä roolissa innovatiivisuudelle ja sen kehittymiselle yrityksissä. Edistämällä ja tukemalla yksilöitä johtajat voivat lisätä innovatiivisuutta kaikilla yrityksen tasoilla. Antamalla uusille ideoille mahdollisuuden ja hyväksymällä niiden riskit voi innovatiivinen yrityskulttuuri kukoistaa. (Apilo ym. 2007, 37–38.) Martins ja Terblanche (2003) huomioivat että olennainen osa innovaatioita tukevaa yrityskulttuuria ovat kyky sietää virheitä. Uuden luomiseen sisältyy aina riski, mutta se tuo mukanaan aina myös suuren mahdollisuuden. Kun tasapainotetaan riskien määrä, pystytään hyväksymään riskit. Luomalla organisaatioon virheitä hyväksyvä ilmapiiri voidaan päästä tavoitteisiin. Muutosta tarvittaessa vaaditaan innovatiivisuutta ja niiden aikaansaamiseksi tarvitaan osaamista ja halua muuttua, epävarmassakin tilanteessa. (Lampikoski & Emden 1999, 277.) Yrityskulttuuria kehitettäessä luovuuden ja innovatiivisuuden suuntaan ovat konfliktit mahdollisia. Vanhojen tapojen ja rakenteiden muuttaminen on haastavaa ja tuo epävarmuutta yrityksen sisälle. (Martins & Terblanche 2003) Kaikki muutokset tapahtuvat hitaasti ja niiden kanssa on toimittava kärsivällisesti. Myös yrityskulttuurin muuttaminen on aina pitkä prosessi, ja siinä on huomioitava yrityksen yksilöllisyys. Jotta muutos saa oikean mahdollisuuden, tulee koko yrityksen kaikkine tasoineen olla mukana muutoksessa. Muutoksen jatkuvuuden takaamiseksi pitää luoda kannuste ja palkitsemisjärjestelmiä innovoinnin tukemiseksi. (Apilo ym. 2007, 126.)

4.2 Innovatiiviseen yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät

Yrityskulttuuri toimii innovatiivisuuden ja luovuuden kannustajana ja sen eri osatekijöitä ovat yrityksen strategia, innovatiivisuutta tukeva rakenne, tukimekanismit, innovaatioita tukeva käyttäytyminen ja avoin viestintä. Nämä kaikki tekijät ovat sellaisia joilla voidaan joko tukea taikka rajoittaa innovatiivisuutta, riippuen siitä, kuinka niiden annetaan vaikuttaa yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen. (Martins & Terblanche 2003, 70 – 71.)



Kuva 10. yrityksen innovatiivisuutta määräävät tekijät (Martins & Terblanche 2003, 70)

Yrityksen innovaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen päätyyppiin; passivoivaan ja aktivoivaan innovaatiokulttuuriin. Passivoiva innovaatiokulttuuri tukee kyllä yrityksen nykyistä tuote- ja palvelutarjontaa. Siinä kuitenkin jätetään vähemmälle huomiolle jatkuva kehittyminen sekä uuden luominen, tämä voi tukahduttaa innostuksen innovoimiseen. Aktivoivassa innovaatiokulttuurissa puolestaan tuetaan jatkuvaa kehittymistä ja halutaan synnyttää uusia innovaatioita, jolloin yrityksessä vallitsee jatkuva innostunut innovoimisen tila. Aktivoivassa innovaatiokulttuurissa ei pidättäydytä vain nykyisen strategian sisältöön vaan voidaan hallituilla riskinotoilla tukea sen ulkopuolisiakin ajatuksia sekä ideoita. (Mäntyneva 2012, 60-61.)

4.2.1 Arvot ja strategia

Hyvään strategia työskentelyyn tulisi aina liittyä uuden luominen ja eteenpäin meneminen. Olennaista on, että strategiassa määritetään kenelle, mitä ja miksi tuo-

tetaan ja tarjotaan. Näiden kysymysten pohjalta luodaan ajatus ja määrittelyt innovaatiota vaativille alueille, joihin suunnataan tutkimuksen ja kehittämisen voimavarat. (Länsisalmi 2013, 19-20.) Cooper (2011) sanoo, että onnistuakseen luomaan jotain suurta tarvitaan rohkea innovatiivisuusstrategia, joka linkittyy liiketoimintastrategiaan.

Strategiatyöskentelyn kriittisimmiksi osa-alueiksi voidaan määritellä tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. Strategiatyöryhmällä tulee olla oikeasti halua uudistua ja mennä eteenpäin. Monesti tämä tapahtuu pakon edessä, mutta silloinkin pitää olla rohkeutta hypätä tuntemattomaan. Yksilö joka osaa kyseenalaistaa sen miksi tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään, pärjää yleensä hyvin pitkälle, niin myös strategiatyöskentelyssä. Kriittisen yrityksen ja yksilön itsetutkiskelun kautta saadaan useasti loistavia lopputuloksia aikaiseksi. Vaikka asioita tarkastellaan kriittisesti, pitää muistaa keskittyä olennaisiin asioihin. Strategiseen työhön pitää aina liittyä luovuutta ja innovatiivisuutta. Ympäristöä tarkastelemalla voidaan keksiä ja kehittää, se tapa jolla itse pääsee muita pidemmälle. On hyvä muistaa, että tämä on myös harjoiteltavissa oleva asia. (Kamensky 2015.)

Yrityksillä on käytössään paljon strategiatyökaluja. Valitettavasti vain harvoin niistä on hyötyä innovatiivisuuden kannalta. Tämä vaikeuttaa huomattavasti yrityksen innovointikyvyn ylläpitämistä. Tulevaisuuden ennustaminen on entistä vaikeampaa sekä yritysten muutosnopeus kasvaa entisestään. Näiden takia tarvitaan työkaluja, jotka nopeuttavat innovaatioprosesseja. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön ideoista tulisi systemaattisen prosessin avulla voida kehittää ja jalostaa strategisia toimenpiteitä, niin yrityskulttuurin kehittämiseen kuin tuotekehitykseen. (Kesti 2014, 122–123.)

Innovaatiot ovat aina tärkeitä, mutta erityisesti liiketoimintainnovaatiot tekevät ratkaisevat erot kilpailutilanteessa. Täysin uudet liiketoimintamallit muuttavat kilpailutilannetta oleellisesti. (Antola & Pohjola 2006, 50.) Tästä syystä strategiatyöskentelyyn pitäisi aina liittyä innovatiivisuus. Valitettavasti innovatiivisuudella on usein tapana unohtua. Innovatiivisuuden peruskysymyksiä on: Voisiko tämä olla toisin? Periaatteessa liiketoiminnan strategisella tasolla on paljon vaihtoehtoja, niitä tulisi vain osata etsiä ja arvioida systemaattisesti. Systemaattinen ideoiden

etsiminen sekä niiden kehittäminen tarjoavat näitä vaihtoehtoja. Vanhoihin totuttuihin tapoihin on niin helppo tyytyä ja etsiä korkeintaan yksi korvaava tapa toimia toisin. Luovan työskentelyn tärkeydestä huolimatta, sillä harvemmin on operatiivisessa toiminnassa tilaa. Vaikka innovatiiviset ratkaisut tarjoavat mahdollisuuden tehdä asioita toisin, nopeammin ja tehokkaammin. (Kamensky 2015, 34.)

Innovatiivisuuden kasvattamiseksi vision ja strategian täytyy tarkoituksen mukaisesti tukea sitä. Olennaista on, että henkilöstö ymmärtää yrityksen vision ja strategian. (Martins ja Terblanche 2003.) Kun koko yrityksen henkilöstö sisäistää yhteisen sekä innostavan vision, ohjaa se yrityksen tekemisiä. Yksilöiden motivaation pohja rakentuu innostavalle visiolle sekä yhteisille arvoille. Vision tärkeys korostuu kehitystyössä, koska sen edellytys on, että yksilöt toteuttavat yhdessä samaa asiaa samaan suuntaan, mikä on erittäin hankalaa ilman kirkasta visiota. Yrityksen arvojen ja vision ollessa selkeitä, antaa se mahdollisuuden vapauttaa ja kasvattaa kaiken olemassa olevan innovaatiopotentialin. (Sydänmaalakka 2009.) Yrityksen arvot, visio ja strategia ovat tavoitteellisia. Motivointi sekä sitouttaminen vaativat aina tavoitteita. Kun yrityksellä on selkeät yhteiset tavoitteet, tulee niistä merkittävä keino motivoida henkilöstöä. Yksi selkeimmistä tavoitteista yrityksellä on kyky vastata markkinoiden kilpailuun. Kysymys yrityksen tulevaisuudesta ja siitä millainen sen tulisi olla, vaatii innovaatiokykyä. (Apilo ym. 2007.)

Johdon tehtävänä on luoda tulevaisuuden visio. Visio pitää tuoda henkilöstölle esille siten, että he ymmärtävät sen. Visio pitäisi määritellä siten, että se tukee luovuutta ja innovaatiota, siitä tulisi myös havaita ero tavoitellusta tilanteesta verrattuna nykyiseen. (Martins & Terblanche 2003.) Innovaatioproskien alkaessa visiolle on merkittävä rooli. Visiota ei kannata rajata liikaa, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman innovatiivinen lopputulos. Vision liittäminen yrityksen historiaan ja tarinaan antaa tunnetta ja merkityksellisyyttä visiolle. (Länsisalmi 2013, 23-26.) Lopputuloksen onnistumisen ja epäonnistumisen välillä määrittää johtamistaidot, saadaanko luotua ilmapiiri, jossa henkilöstö hitsautuu yhteen, mutta samalla haastaa toisiaan viemään koko yritystä eteenpäin. (Antola & Pohjola 2006, 149).

Yrityksen innovaatiostrategian määrittelyssä tulisi ottaa laaja-alaisesti liiketoiminta eri osa-alueita huomioon. Innovaatiostrategiasta voidaan määrittää ainakin neljä eriosa-alueita:

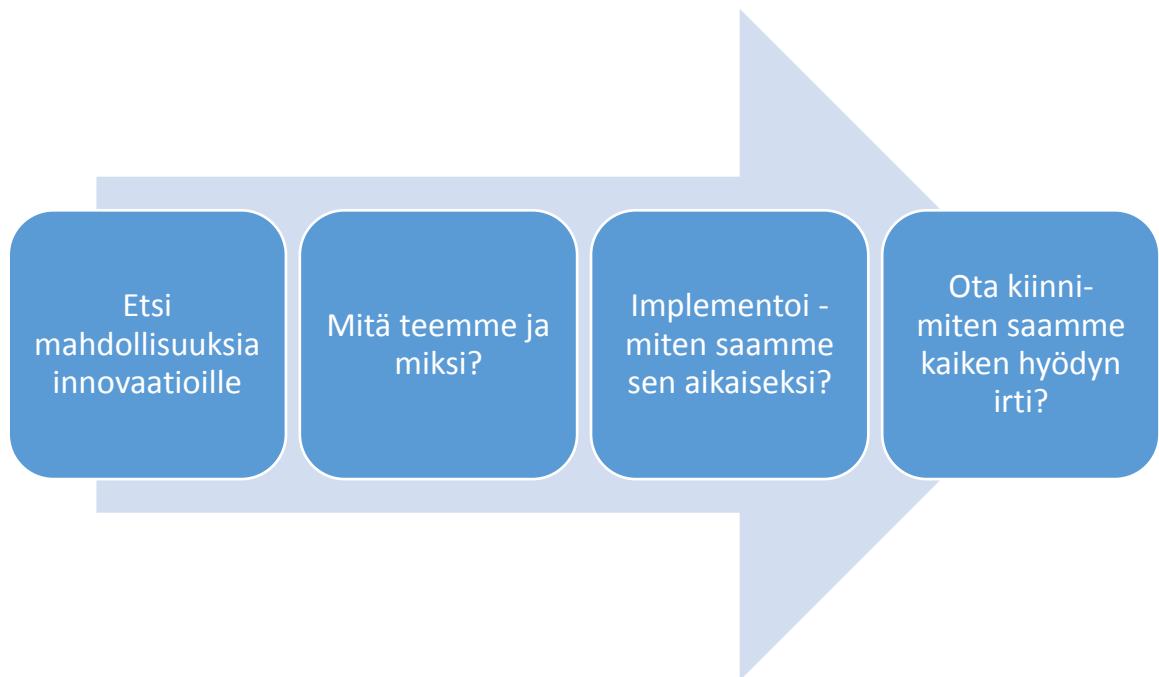
- **Asiakkaat:** määritellään kenelle halutaan tarjota uusia palveluja sekä tuotteita.
- **Innovaatioiden radikaalisot:** määritellään millaisella riskitasolla yritys voi innovaatiota tuottaa sekä niihin tarvittava osaaminen ja resurssit
- **Innovaatiotyypit:** määritellään muutosta vaativat osa-alueet. Tarvitaanko tuote, palvelu, toimintaprosessi vaiko liiketoimintainnovaatioita
- **Kilpailutilanne:** määritellään mikä on se kilpailuetu, jonka avulla halutaan menestyä. Tämän jälkeen määritellään kilpailijat ja kilpailutilanne.

Yrityksen määritellessä innovaatiostrategiaansa, tulisi sen strategiassaan vastata kysymyksiin, kuinka innovoidaan sekä miten innovoinnin avulla päästään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Apilo ym. 2007, 60-63.)

4.2.2 Rakenne

Merkittävä työntekijöiden innovatiivisuuteen vaikuttava seikka on yrityksen ja sen kulttuurin rakenne, jossa innovatiivisuudelle haetaan tukea sekä sisäisistä että ulkoisista verkostoista. Innovatiivisen yrityksen yritys rakenne on matala, epämuodollinen ja joustava. (Sydänmaalakka 2009, 214.) Innovatiiviseen rakenteeseen kuuluvat olennaisesti myös vapaus, yhteistyökyky sekä ryhmävuorovaikutus. Kun otetaan huomioon muuttuvat tarpeet, luodaan väljät toimenkuvat sekä lisätään työnkiertoa, saadaan joustavuutta yrityskulttuuriin. Henkilöstön vapautta voidaan lisätä epämuodollisuudella, osallistamisella, valtaistamisella sekä autonomisuudella. Kun johto määrittelee strategiset tavoitteet, sekä rajapinnat joiden sisällä pysytään, saadaan henkilöstö tekemään itsenäisiä päätöksiä, joka lisää yksilöiden luovuutta. Yksilön vapaus tehdä työtehtävänsä omalla tavallaan lisää myöskin yksilöiden luovuutta ja uusien ajatuksien virtaa. Erilaisten näkökulmien salliminen sekä huomioon ottaminen lisää ryhmävuorovaikutusta, kun niistä voidaan avoimesti keskustella. Tällöin voidaan myös avoimesti keskustella ulkopuolella toteutetuista ideoista sekä ajatuksista. (Martins & Terblanche 2003.)

Innovaatioiden tulisi voida virrata yrityksessä joustavasti eteenpäin, tämä vaatii matalaa yritysrakennetta sekä pientä hierarkkisuutta. Alle kahdenkymmenen ihmisen yritys on ihanteellisin innovaatioiden kehittymiselle. Tällöin päätöksenteko, sitoutuminen ja kommunikaatio ovat helpoimmillaan. Suurten yritysten etuna voidaan pitää diversiteettiä, joka syntyy luonnostaan suuremmissa massoissa. Tietojärjestelmillä ja viestintäteknologialla voidaan helpottaa koon aiheuttamia ongelmia. (Apilo ym. 2007, 109.)



Kuva 11. Innovaatioprosessin malli innovatiivisessa yrityksessä (Tidd & Bessant, 2013, 60)

Vaikka innovatiivinen yrityskulttuuri tarvitsee paljon muutakin, kuin prosesseja, pitää siinä käyttää prosesseja tukemaan toimintaa. Kuva 11 kuvaa, sitä miten innovatiivisessa yrityskulttuurissa annetaan ja etsitään prosessinomaisesti mahdollisuuksia. Kaikki lähtee siitä, että yritys järjestelmällisesti skannaa ympäristöään, niin sisäistä kuin ulkoistakin ja etsii mahdollisuuksia kaikkeen uuteen. Mahdollisuuksia löydettyä niistä tehdään valinnat kehitysideoiksi, oman yrityksen strategian mukaisesti. Tämän jälkeen ideat implementoidaan mukaan yritystoimintaan. Tämä ei ole helppo ja yksinkertainen vaihe, vaan vaatii paljon suunnittelu ja kehitystoimintaa. Se vaatii myös paljon resursseja taloudellisesti sekä tiedolli-

sesti. Kun kolmannessa vaiheessa onnistutaan ratkaisemaan innovaation ongelmat, saadaan innovaatiosta otettua sen tuomat hyödyt irti. (Tidd & Bessant, 2013, 60–61.)

Uudistuminen ja innovatiivisuus muuttavat aina jotain. Siksi ne luovat väistämättä uhkakuvan valtarakenteiden sekä toimintatapojen ylle. Kun vallanjaon yllä on mahdollisuus uusjaosta, oli se sitten todellista tai vain näennäistä, tulee ottaa huomioon ja varautua muutosvastarintaan tietoisten sekä tiedostamattomien valankäyttäjien osalta. Innovatiivisuus itsessään ei ole vielä valtarakenteiden kannalta merkittävää. Innovaatioiden loppuun vieminen puolestaan muuttaa aina jotain, jolloin valtarakenteiden muutoksille tulee mahdollisuus. Tästä tuleva epävarmuus voi heijastua tittelistä riippumatta koko henkilöstöön. Siksi onkin muistettava, että uudistuminen ja innovaatiot ovat lupauksia positiivisemmasta tulevaisuudesta sekä paremmasta työyhteisöstä. (Antola & Pohjola 2006, 146–147.)

4.2.3 Tukimekanismit

Johtajan toiminnalla on merkittävä vaikutus yrityksen innovatiivisuudelle. Luodakseen innovatiivisen ja uudistusmielisen toimintaympäristön, johtajien tulee kyetä yhteistyöhön saavuttaakseen yhteisen päämäärän. (Stähle & Wilenius, 2006, 133.) Negatiiviset asenteet ja ilmaisut sekä palautteenantamattomuus heikentävät merkittävästi innovatiivisuutta. Hierarkkinen johtamistyyli, johon liittyy negatiivinen ja skeptinen asenne alaisia sekä heidän ideoitaan kohtaan, ei ole omiaan ruokkimaan innovatiivista yrityskulttuuria. Kvartaalitalous lisää lyhytaikaisen hyödyn tavoittelua ja siitä palkitaan useasti yrityksissä. syvemvät innovaatiot jotka hyödyttävät yritystä pitkällä aikavälillä, voivat heikentää tulosta lyhyellä aikavälillä jäävät helposti tästä syystä huomiotta. Kannustavalla ja yksilöitä tukevalla ihmislähtöisellä johtamisella on merkittävä vaikutus innovatiivisuuden kehittymiselle sekä yrityksen suorituskyvyn kasvulle (Tidd & Bessant 2013.)

Yksilöiden motivaatiota voidaan tarkastella sisäisten sekä ulkoisten motivaatiokeinojen välillä. Pitkällä aikavälillä yksilöt tarvitsevat enemmän sisäisiä motivaattoreita, mutta tämä ei kokonaan sulje pois ulkoisia motivaattoreitakaan. Innovatiivisuuden osalta ulkoisten motivaattoreiden, kuten palkkiot, ongelmaksi tulee se,

että ne voivat vinouttaa innovaatiotulosta. Tämä johtuu siitä, että yksilöt haluavat noudattaa annettuja rajoja, joka vähentää innovatiivisuudelle elintärkeää riskinottoa. Sisäisten motivaattoreiden tukeminen, kuten rohkaiseminen, ideoiden sekä onnistumisien arvostaminen ja huomioiminen motivoivat henkilöstöä merkittävästi. (Ahmed 1998.)

Tunnetilat ohjaavat työelämässä yksilöitä. Tämän takia on tärkeää saada huomiota ja tunnustusta luovista ratkaisuksista, aineellisten palkintojen lisäksi, tällöin rohkaistaan innovatiivista käytöstä ja saadaan sille jatkuvuutta. Yrityskulttuuri määrittyy sen mukaan, miten yritys palkitsee ja sanktioi henkilöstön käyttäytymisen. Uudet työntekijät oppivat yrityksessä nopeasti totutut toimintamallit, jos niistä seuraa palkinto. Innovatiivisuuden kannalta ongelmaksi tulee se, ettei henkilöstö ota enää niin helposti riskejä uudenlaisten toimintamallien kehittämisessä. (Lampikoski ja Emden 1999.) Henkilöstön käyttäytymismalli muuttuu siihen suuntaan, millaisista toimista ja ratkaisuksista heitä palkitaan. Mikäli halutaan kannustaa ottamaan riskejä ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja, niistä tulisi myös palkita. Henkilöstö aistii yrityksen rekrytoinneista sekä henkilöstöpolitiikasta vallitsevaa yrityskulttuuria, ja sitä voidaan myös pitää keinona työntekijöiden innovatiivisuudelle. (Martins & Terblanche 2003.) Motivoivan palkitseminen pitää ajoittaa tilanteeseen sopivaan ajankohtaan ja sen tulisi olla oikeudenmukaista sekä vastata yritykselle saavutettuihin etuihin. Taloudellisella palkitsemisella on merkitystä, mutta monesti ei rahalliset palkkiot, kuten tunnustus johdolta sekä hyväksyntä tekemisille, ovat yhtä merkittäviä. (Ahmed 1998.)

4.2.4 Innovatiivisuutta rohkaiseva käyttäytyminen

Luottamus ja avoimuus ovat avain asemassa innovaatiotyöskentelyssä. Tuella ja apua tarjoamalle voidaan osoittaa toisille luottamusta, joka edesauttaa uusien ajatusten syntymistä. Luottamus rakentuu parhaiten yksilöiden välille, mutta myös palkitseva yrityskulttuuri tukee luottamuksen rakentumista. Yrityksen tulee tarjota yksilöille haasteita, tämä lisää yksilön merkityksellisyydentunnetta ja lisää yksilön kehittymistä. Osallistamalla yksilöt yrityksen toimintaan he tuntevat itsensä osaksi yritystä, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Tidd & Bessant

2013, 146-149.) Tukeakseen innovatiivisuutta tulee yrityksessä luoda ideoita, käsitellä virheet rakentavasti, ottaa riskejä, tukea muutoksia sekä oppia jatkuvasti. Työntekijöiden innovatiiviset ratkaisut lisääntyvät, kun yrityksessä tuetaan riskienottoa. Annettaessa mahdollisuus epäonnistumiseen voidaan luoda onnistunut uusi innovatiivinen ratkaisu. Tämä vaatii sen hyväksymisen, että virheitä tulee eikä niistä rangaista, vain niiden kautta voidaan saada onnistumisia aikaiseksi. Mikään innovaatio ei synny ilman epäonnistumisia kesken matkan. (Martins & Terblanche 2003.)

Mietittäessä innovaatiotyötä tulee muistaa, että se on pitkäkestoinen ja aikaa vievä prosessi. Onnistuakseen innovaatio työtä tekevien ihmisten tulee voida työskennellä hyvässä vireessä. Heidän tulisi saada tehdä töitään ilman turhia keskeytyksiä hyvässä ilmapiirissä. (Länsisalmi 2013, 76.) Työyhteisön ilmapiirin ollessa positiivinen ja yksilöä arvostava, tulee yksilöille tunne siitä, että voit ideoida ja luoda uutta. Uusien ajatusten tullessa pintaan, positiivinen kulttuuri työyhteisössä kantaa niitä eteenpäin, niin yksilön omasta kuin hänen kollegoidensa puolesta. Yrityksen esimiesten tulisi tukea yksilöitä kokeilemaan ja kehittämään, tämä tukee yrityskulttuurin kehittymistä innovatiivisempaan suuntaan. (Antola & Pohjola 2006, 92.)

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden osallistuessa päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun, tulee heistä luovempia, innovatiivisempia sekä oma-aloitteisempia. (Antola & Pohjola 2006, 93). Ottamalla työntekijät mukaan päätöksen tekoon voidaan vähentää yrityksen sisäisiä konflikteja. Tällöin työntekijät tuntevat vaikuttavansa yrityksen toimintaan, mutta yleensä saavat myös enemmän tietoa päätösten taustoista. Vaikka pyrkimyksenä on rakentaa konsensus yrityksen sisällä, tulee muistaa, ettei se tarkoita sitä, ettei asioista voida väitellä ja ettei konflikteja voisi syntyä. Tarkoituksena on kuitenkin käsitellä asiat rakentavassa hengessä. Erilaisten yksilöiden välillä on aina eriäviä mielipiteitä, mutta avoimella keskustelulla näkemyseroista voidaan luoda yhtenevä mielipide asiasta. (Tidd & Bessant 2013, 151-152.)

Herkkyys tunnistaa niin innovaattoreiden kuin muidenkin osaajien motivaatiotekijät, on yrityksenjohdolle merkittävä ominaisuus. Yksilöitä eteenpäin vievän voiman tunnistaminen helpottaa huomattavasti hänen parhaan maksimin ulosmittaamiseen. Palkkioiden ja taloudellisten kannustejärjestelmien merkitystä ei voi väheksyä, mutta tunne oikein tekemisestä on äärettömän merkityksellistä. Tunne kasvaa onnistumisten jakamisesta, oikeudenmukaisuudesta ja tekemisen merkityksellisyyden korostamisesta. Kahdenkeskiset sekä julkiset sanalliset tunnustukset auttavat motivoimaan yksilöitä. Kuten myös ilmapiiri jossa voidaan esittää viljelejäkin ideoita sekä kokeilla näitä. (Antola & Pohjola 2006, 149- 150.)

4.2.5 Avoin viestintä

Avoin vuorovaikutus kuuluu toimivaan työyhteisöön. Se on yrityskulttuurin sisäinen toimintatapa, jota tulee rakentaa pitkäjänteisesti. Yrityskulttuurin ollessa avointa sisäinen viestintä tehostuu. Avoin sekä vilpitön keskustelu tekee työyhteisön toiminnasta parempaa sekä helpompaa. Seuraavat tunnusmerkit kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön:

- Työntekijöillä on taitoa, voimavaroja ja halua kehittää työyhteisöä yrityksen tavoitteiden suuntaan
- Kaikki voivat osallista ongelmien ratkomiseen sekä toimintatapojen kehittämiseen
- Opitaan virheistä, eikä vain etsitä syyllisiä
- Kaikilla on vastuu avoimesta ja luottamuksellisesta keskustelusta
- Kaikilla on yhteinen päämäärä, jota kohti kuljetaan
- Kunnioitetaan erilaisia mielipiteitä sekä ihmisiä
- Keskusteluissa etsitään työlle merkitystä ja luodaan uutta merkitystä
- Osaamisen lisääntyessä kaikilla on mahdollisuus kasvavaan vastuuseen
- Jokaisella on vastuu toimivasta tiedonkulusta sekä sisäisestä viestinnästä (Österberg 2014, 195.)

Avoin viestintä on merkittävä osa yrityksen menestymistä. Luottamus sekä avoimuus edistävät innovatiivisuutta yrityskulttuurissa. Avoimeen viestintään kuuluu kuunteleminen, tietojen avoimuus, kriittisyyden hyväksyminen. (Ahmed 1988.) Kun yrityksessä viestintä toimii avoimesti lisää se turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta työyhteisön sisällä (Martins & Terblanche 2003). Merkittävää on myös

Sydänmaalakan (2009) mukaan osaamisen aktiivinen jakaminen. Osaamisen jakamisen perusedellytys on luottamus. Ilman luottamusta siitä, että tulee hyväksytyksi ja saa vastavuoroisesti tietoa muilta, ei tiedon sekä osaamisen jakaminen onnistu.

Jokaisessa yrityksessä tulee vastaan ongelmia. Viestinnän ollessa avointa ja välitöntä voidaan ongelmat tuoda esille. Ongelmien peittelemättä jättäminen ja niiden esille tuominen tukee innovatiivisen yrityskulttuurin kehittymistä. (Antola & Pohjola 2006, 149- 150.)

Viestintä ei ole helppo asia, mutta kun muistaa seuraavat perustotuudet ja pyrkii omassa sekä työyhteisön toiminnassa ottamaan ne huomioon voidaan viestinnästä tehdä pienillä asioilla helpompaa.

- Monet ihmiset ovat huonoja puhumaan, mutta vielä huonompia kuuntelemaan
- Liian harvat ihmiset yrittävät saada tehokkaasti perille viestiään
- Kirjoitustaidoissa on myös ongelmia

Toisten sanomisen kuuntelua rasittavat monet häiriötekijät, jotka vaikeuttavat keskittymistä kuuntelemiseen. Vaikka halutaan perusteellista tietoa ja kuunnellaankin tarkkaavaisesti, niin se tehdään valitettavasti vain lyhyen aikaa. (Misteil 2004, 7-9.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa teen toimeksiantajan esittelyn. Luvussa kuvataan myös toimeksiantajan nykytilanne.

5.1 Toimeksiantajan esittely ja nykytilanteen kuvaus

Korttiriihi Oy on pieni yksityisomisteinen valtakunnallisesti toimiva erikoistavara-tukkuliike, jonka päätehtävä tällä hetkellä on toimittaa kaupan alalle korttialan tuotteita. Korttien myynnin vähentyessä (kuva1) tuotevalikoimaan haetaan koko ajan aktiivisesti uusia erikoistuotteita.

Korttirihi koostuu 7 hengen myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevästä, 2 hengen suunnittelun, yhden hengen taloushallinnon ja 3 hengen tuotannon ja logistiikan parissa työskentelevästä ihmisestä. Yrityksen omistajat (3 kpl) työskentelevät kaikilla näillä sektoreilla. Alkuvuosien rajun kasvun jälkeen yrityksen liikevaihto on vakiintunut noin miljoonaan euroon, joten Korttirihi on saavuttanut 10 vuodessa kohtuullisen jalansijan Suomen markkinoilla. Yrityksen yhdeksästä työntekijästä 3 on työskennellyt käytännössä yrityksen toiminnan aloittamisesta asti. 4 kappaletta on työskennellyt n. 5 vuotta yrityksen ruvetessa valmistamaan itse osaa tuotannostaan. 2 kappaletta on työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta. Yksi myyntiedustaja aloittaa 24.4.2017. Kaikilla työntekijöillä on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Kolmella työntekijällä sopimus on osa-aikainen. (Hopponen 2017.)

Korttiala on käytännössä hyvin keskittynyttä, vaikka alalla onkin kymmeniä yrityksiä. Suurin osa yrityksistä on kuitenkin vain fokusoitunut johonkin pieneen osa-alueeseen (esim. taidekortit, lisenssikortit [Disney]). Erikoistuotteita tarjoavien yritysten kanssa Korttirihi ei yritä edes kilpailla. Puhuttaessa päivittäistavara-kauppojen korttivalikoimien kokonaishoidosta Korttirihi on alan kolmanneksi suurin yritys Suomessa. Alaa hallitsevat kaksi jättiläistä Paletti Oy sekä Karto Oy n. 13 kertaisella liikevaihdolla Korttiriheen verrattuna. (Hopponen 2017.)

Korttiriihen tuotepaletti koostuu tällä hetkellä seuraavista tuotteista: postikortit, adressit, lahjapaperit, -kassit, tarrat, servietit, kakkukynttilät sekä supisukkapidikkeet. Korttiriihen suurin tulonlähde ovat kortit. Varsinkin postikorttien myynti on laskenut rajusti viime vuosien aikana, joka aiheuttaa alan toimijoille merkittävää painetta uusien liiketoimintojen kehittämisen suhteen. Kuva 1 osoittaa miten radikaalisti joulukorttien lähetysmäärät ovat pudonneet 2010-luvulla. Korttiriihen liikevaihdon koostuminen voidaan jakaa kolmeen osaan: kotimaan kaupanalan asiakkaat, yhdistykset sekä ulkomaanvienti. Kaupanalan asiakasryhmä on selkeästi suurin tulonlähde Korttiriihelle. Kaupanalan asiakkaat myyvät Korttiriihen tuotteita sellaisenaan, yleensä Korttiriihen tarjoamista myyntitelineistä. Korttirihi tekee yhdistyksille räätälöityjä painotuotteita (esimerkiksi logoilla varustettuja adresseja).

Ulkomaavienti koostuu pääasiassa Keski-Eurooppaan suunnatusta supisukkapi-dike myynnistä. (Hopponen 2017.)

Korttiriihi on pyrkinyt kehittämään uusia tulonlähteitä omien resurssien mukaan. Yrityksessä uudet tuotteet ja aluevaltaukset keskittyvät vahvasti graafisensuunnittelun ympärille. Pienen yrityksen on hankala kilpailla pelkästään hinnalla, joten tuotteissa tarvitaan ulkoisia myyntiä edistäviä tekijöitä. Kokemus korttien suunnittelusta ja graafisen suunnittelun osaaminen sekä kuva-aiheiden immateriaaliset oikeudet, antavat mahdollisuuden tuoda markkinoille jotain uutta ja erilaista. Korttiriihi on pieni ja nuori yritys, jossa ei juurikaan tehdä kirjallista strategista työtä. Käytännön toiminta on kuitenkin hyvin suunniteltua ja vakiintunutta. Uusien tuotteiden osalta suunnittelutyötä tehdään tapauskohtaisesti eikä innovaatiotyöhön ole laadittu järjestelmällisiä prosesseja. Innovointi, innovaatiot ja uudet toimintatavat tulevat yksittäisinä tapauksina. (Hopponen 2017.) Tästä syystä Korttiriiheltä puuttuu järjestelmällinen innovaatiotyö, innovaatioprosessien ja innovaatiotyökalujen hallinta. Innovaatioita tukeva yrityskulttuuri ei voi myöskään kehittyä ilman luovuuden ja innovatiivisuuden ymmärrystä yrityksessä ja sen toiminnassa.

Uusien tuoteinnovaatioiden ja liiketoiminta-alueiden kehittämisessä graafisen osaamisen tueksi haluan opinnäytetyössäni lisätä yrityksen osaamista innovatiiviseen yrityksen kehittämiseen. Pienellä yrityksellä on luonnollisesti rajattu määrä henkilöresursseja, siksi haluankin tukea koko yrityksen henkilöstön valjastamista osaksi yrityksen tuotekehitystä ja tätä kautta syntyvää innovatiivista yrityskulttuuria.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerron kvalitatiivisen tutkimukseni toteuttamisesta sekä sen tulokista. Opinnäytetyössä on toteutettu vain laadullisia tutkimuksia. Tutkimusmenetelminä toimivat luova innovaatioprosessi innostorm, jonka sisällä tutkimusmenetelmänä käytettiin brainstormia. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin brainstormista nousseiden teemojen pohjalta teemahaastatteluilla. Tutkimuksen tavoitteena oli

selvittää syvällisesti työntekijöiden ajatuksia siten, että se tuottaisi kehittämisehdotuksia innovatiivisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden vahvistamiseksi Korttiriihi Oy:ssä.

6.1 Innostormprosessi

Toteutin yhden innostormprosessin mukaisen tutkimustilaisuuden 8.12.2017 Korttiriihi Oy:n tiloissa. Sain vedettyä tilaisuuden läpi innostormin vaiheiden mukaisesti (virittäytyminen, ongelmien ymmärtäminen, mahdollisuuksien näkeminen, toiveiden kartoittaminen, tosiasioiden listaaminen, ideoiden luominen [kuva 3]). Tilaisuus oli ennalta sovittu työntekijöiden esimiehen kanssa, sekä työntekijöille oli ennakkoon ilmoitettu asiasta. Tutkimukseen osallistui yrityksen yhdeksästä työntekijästä 4 työntekijää. Käytännön syistä tutkimukseen ei voinut osallistua enempää henkilöitä. Luonnollisesti en itse ei voinut osallistua tutkimukseen. Tämän lisäksi kaksi yrityksen työntekijää on ulkomaalaistaustaisia, eikä heidän suomen- tai englanninkielen taitonsa olisi ollut riittävällä tasolla tutkimukseen osallistumiseen. Kahden työntekijän toimipaikka on toisella puolella Suomea, eikä heitä onnistuttu saamaan paikalle.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kattoivat kaikki työntekijäryhmät; myynti, suunnittelu sekä tuotanto. Neljä työntekijää oli riittävä määrä brainstormilla tiedonkeruuseen. Alkuvaikeuksien jälkeen keskustelu oli sujuvaa ja idearikasta. Tilaisuus tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Tallentamisen tarkoituksena oli poissulkea muistin, epäselvien muistiihpanojen sekä oman tiedon, asenteiden ja oletusten vaikutuksia tuloksiin.

Ennen tilaisuutta käytiin tutkimuksessa mukana olevien kanssa läpi tutkimuksen tarkoitus, sisältö sekä innostormin vaiheet. Tutkimustilanne oli aluksi hieman jäykän oloinen, mutta innostormiin kuuluva virittäytyminen auttoi ja rentoutti tunnelmaa. Sen jälkeen tilaisuus sujui hyvin ja suunnitellusti mutta erään työntekijän koira aiheutti hieman hämmennystä muutaman kerran. Tämä oli tosin hyvä tutkimuksen kannalta, koska se rentoutti, uutta ja erilaista tilannetta entisestään. Tilaisuus kesti puolitoista tuntia.

Toimin itse innostormprosessin vetäjänä sekä ohjasin brainstormia. Näin tutkimus saatiin vietyä innostormin vaiheiden mukaisesti läpi. Innostormista käytiin läpi ensimmäiset 5 vaihetta (kuva 3), ja opinnäytteessä toteutetaan innostormin viimeiset vaiheet analysoimalla tutkimustulokset ja tekemällä näistä johtopäätöksiä. Brainstormin alku oli vähän verkkaista ja tutkittavilla oli hieman hankala päästä käyntiin. Aluksi jouduin heittämään ajatuksia ilmaan tutkittavasta aihepiiristä ja kertomaan vielä uudelleen, ettei ideoilla ole rajoituksia. Haastateltavilla kesti hieman aikaa kunnolla käynnistyäkseen, mutta melko nopeasti keskustelu alkoi sujua ja post it -lappuja syntymään. Kun brainstormin aikana tuli esille mielenkiintoisia ajatuksia, esitin ajatuksista syventäviä kysymyksiä syvempien ajatusten esille saamiseksi. Pyrin näissä tilanteissa esittämään kysymykseni neutraalisti, ilman että kysymyksen asettelulla vaikutetaan vastaukseen. Kokonaisuudessaan pyrin ottamaan mahdollisimman vähän osaa keskusteluun. Välillä koin tarpeelliseksi kuitenkin terästä, mistä aihealueesta keskustelemme. Muutaman kerran keskustelu ajautui brainstormmenetelmästä ja sen vapaasta muodosta johtuen tutkimuksen kannalta väärille urille, kuten ”mitä tehdään viikonloppuna”. Tällöin jouduin ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan.

6.2 Teemahaastattelut

Innostormin tuloksia analysoitaessa, totesin, että tutkimustuloksia oli hyvä täydentää, riittävän tutkimustiedon saavuttamiseksi ja brainstorm päätelmien syventämiseksi. Lisäksi teemahaastattelujen toteuttaminen kasvattaa tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia. Näin ollen päätin täydentää tutkimusta teemahaastatteluilla. Teemahaastattelujen teemat pohjautuivat brainstormista saatuun tietoon.

Teemahaastatteluun osallistuvien työntekijöiden valinnassa vaikuttivat samat ulkoiset tekijät kuin brainstormissa. Teemahaastatteluihin otettiin henkilöitä mukaan kaikista työntekijäryhmistä, jotta saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Haastatteluja suoritettiin 4 kappaletta, joista kaikissa haastateltiin yhtä ihmistä kerrallaan. Yksi haastateltavista oli eri kuin brainstormissa.

Teemahaastattelut suoritettiin 18.1.2018- 24.1.2018 välillä. Ne järjestettiin eri ympäristöissä työpaikan ulkopuolella ja niiden teemat olivat johdettu brainstormissa tulleiden asioiden ympäriltä. Teemahaastattelut tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Tallentamisen tarkoituksena oli poissulkea muistin, epäselvien muistiinpanojen sekä oman tiedon, asenteiden ja oletusten vaikutuksia. Teemahaastattelut kestivät 35 minuutista 55 minuuttiin.

Teemahaastattelujen teemat rakentuivat kahden pääteeman ympärille; yksilön kehittymisen ja yhteisön kehittymiseen. Yhteisön kehittämisessä otin esille seuraavat alateemat: strategia, rakenne, tukimekanismit, työilmapiiri ja viestintä. Pyrin pitämään teemahaastattelut rentoina sekä epämuodollisina haastateltavien jännityksen purkamiseksi, tämän takia haastattelut suoritettiin kahvi- taikka teekupposten äärellä. Annoin haastateltavien määrätä itse keskustelujen painopisteen heidän itse tärkeäksi kokemien asioiden äärellä, kuitenkin siten, että kaikilta kysyttiin kaikista alateemoista. Kuten brainstormissa pyrin esittämään kysymykset neutraaleissa muodoissa ja antamaan haastateltaville mahdollisuus vastata heidän omien ajatustensa mukaisesti.

6.3 Aineiston sisällön analysointi

Innostormin sekä teemahaastattelujen aineistoanalyysit tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tässä käytin aineistolähtöistä päättelyä, jossa aineistohavaintojen perusteella siirrytään tarkastelemaan teoreettisia malleja. Induktiiviseen päättelyyn kuuluu, ettei siinä testata tutkijan valmiita hypoteeseja, eikä määritellä ennakkoon odotuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Induktiivisen analyysin perustuessa pelkästään havaintojen kuvaamiseen ilman tutkittavan ilmiön ennako-oletuksia, on puhtaasti induktiivisen analyysin tekeminen erittäin hankalaa. Yleisesti hyväksytyyn ajattelun mukaan havainnointi on teoriaan pohjaavia, mikä merkittävästi hankaloittaa induktiivista analyysia. Tästä johtuen objektiivista havainnointia ei ole oikeastaan olemassa, koska tutkija määrittelee tutkimuksessa käytetyt termit ja aihealueet, sekä mahdolliset tarkennukset, joka vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Haastattelu aineistoista tehtyjen havaintojen käsittelyssä on hyödynnetty induktiivista lähestymistapaa. Pyrkimyksenäni oli löytää tutkimusaineistosta uusia, poikkeavia ja jopa vastakkaisia ajatuksia haastattelujen teemoista. Pyrin käsittelemään kerääntynyttä aineistoa ja niistä tehtyjä havaintoja hyvän tutkimusetiikan mukaisesti. Tutkimuksen teko hetkellä työskentelin tutkimuksen toimeksiantajalla. Tutkimuksen tuloksissa on kuitenkin tuotu julki vain tutkimuksessa esille tulleita asioita, eikä tutkijan omia mielipiteitä.

Tässä tutkimuksessa brainstormin sekä teemahaastattelujen litterointi keskittyi vain haastattelujen puheeseen. Puhtaaksikirjoituksessa ei keskitetty taukojen, täytesanojen eikä eleiden merkitsemiseen. Analysoinnin lopputuloksen kannalta litteroinnissa poisjätetuilla ilmaisuilla ja brainstormin aikana tapahtuneella koiran kohelluksella ei ole sisällön analysoinnin kannalta huomattavaa merkitystä. Haastattelujen puhtaaksikirjoitukseen sekä aineistojen tekniseen muokkaamiseen käytettiin brainstormin osalta 3 tuntia, ja teemahaastattelujen osalta 6 tuntia. Brainstormista syntyi 3 A4-liuskaa (fonttikoko 12, ilman tasauksia), teemahaastatteluista syntyi yhteensä 6 A4-liuskaa (fonttikoko 12, ilman tasauksia).

6.4 Tutkimuksen tulokset

Brainstormista pystyi nostamaan kaksi selkeää pääteemaa, joiden alle aineisto luokiteltiin analysointivaiheessa. Teemojen sisällä aineisto luokiteltiin pienempiin alaluokkiin. Teemahaastatteluissa pyrittiin täydentämään ja syventämään brainstormissa nousseita teemoja. Seuraavaksi käyn läpi brainstormissa ja teemahaastatteluissa esille tulleet tulokset.

6.4.1 Brainstormtulokset

Brainstormissa tuli esille kaksi pääluokkaa: henkilökohtainen kehittyminen sekä yrityksen kehittyminen, kuitenkin siten että selkeästi enemmän keskityttiin yrityksen kehittämiseen kuin henkilökohtaiseen kehittämiseen.

Yksilön henkilökohtainen kehittyminen

Työntekijä tutkimuksessa nousi esille muutamia selkeitä asioita, joissa pääosa työntekijöistä kokivat selkeää yksilöllistä kehittymisen tarvetta. Tärkein asia oli ammatillinen kehittyminen:

”Koen että minulle voisi olla hyötyä pienistä myyntiä kehittävien taitojen koulutuksesta”

”Vaikka pärjään koneiden kanssa, niiden syvemmästä osaamisesta voisi olla ongelmatilanteissa hyötyä”

Työntekijät kokivat, ettei kyse ole mistään isosta ammatillisesta vajeesta, vaan pienten asioiden kehittämistä. Osa työntekijöistä koki tarvitsevansa pientä koulutusta ja apua selviytyäkseen paremmin annetuista työtehtävistä. Nykyiselläänkin he selviytyvät niistä ja saavat työnsä hoidettua, mutta heillä oli tunne, että haastavien ongelmatilanteiden kohdalla he voisivat olla valmiimpia niiden ratkaisemiseksi.

Toinen selkeästi tutkimuksessa esille tullut asia oli itsestään täyden hyödyn irti saaminen:

”Koen etten saa itsestäni kaikkea irti, ja että minun pitäisi olla aktiivisempi”

”Paine auttaa saamaan itsestäni enemmän irti.”

Osalla työntekijöistä oli tunne, että välillä on hankala saada itsestään täyttä potentiaalia irti. Välillä tunne tulee liiasta työtaakasta, ja sen tuomasta paineesta, jolla on lamaannuttava vaikutus. Kuitenkin myös liian vähäinen työmäärä voi aiheuttaa sen, ettei työntekijä koe saavansa itseään käyntiin ja sitä kautta työntekeminen jää vajaaksi.

Yrityskulttuurin kehittyminen

Brainstormissa nousi selkeästi enemmän asioita yrityskulttuurin kehittymisestä kuin yksilönkehittymisestä. Jaoin litterointivaiheessa yrityskulttuuriin liittyvät asiat seuraaviin alaluokkiin: rakenne, tukimekanismit, keskusteluilmapiiri ja viestintä.

Nämä alaluokat mukailivat Martins ja Terblanchen (2003) yrityksen innovatiivisuutta määrääviä tekijöitä (strategia, tukimekanismit, rakenne, avoin viestintä, innovatiivisuutta rohkaiseva käyttäytyminen kuva 10).

Rakenne

Brainstormissa tuli selkeästi esille, että Korttiriihen rakennetta pidettiin yleisesti hyvänä. Hierakkisesti matala organisaatio ja pieni työyhteisö tekivät sen, että monelle oli tunne sen toimivuudesta:

”Tiedän mitä muut tekevät”

”Kentällä oleminen auttoi minua ymmärtämään, mitä kenttämyynti on”

”Onneksi meillä ei tarvitse pönöttää”

Pääosin koettiin, että tiedettiin riittävästi muiden tekemisestä. Epämuodollinen työyhteisö koettiin vahvuudeksi ja se sai kiitosta, sekä sen koettiin auttavan työn tekemistä ja työssä jaksamista.

Toisaalta osalla työntekijöistä oli päinvastaisia ajatuksia:

”Laajempi tieto muiden tekemisestä, auttaisi ymmärtämään paremmin toisiamme”

Osa työntekijöistä koki, ettei heillä ollut riittävästi tietoa muiden tekemisestä ja että pientä työnkiertoa tekemällä voitaisiin tätä kautta kasvattaa yhteisöllisyyttä yrityksessä.

Vaikka yrityksen työyhteisö on pieni, on se kuitenkin hajautunut, ja se aiheuttaa työntekijöiden välillä erilaisia tuntemuksia. Osa työntekijöistä koki saavansa riittävästi dataa omasta tekemisestään, kun taas osa olisi kokenut tarvitsevansa sitä enemmän. Nämä olivat sidoksissa työtehtäviin, siten että myynninpuolella dataa tuli riittävästi, ja tuotannon puolella dataa ei tullut käytännössä ollenkaan.

Yrityksessä puolet ihmisistä työskentelevät etänä eivätkä näe kollegojaan kuin satunnaisesti, yrityksen rakenne koettiin tässä mielessä heikkoudeksi. Tutkimuk-

nessa tuli selkeästi esille se, että kaikilla oli halu olla enemmän yhdessä, joka heidän mielestään lisäisi selkeästi yhteisöllisyyttä. Tämä auttaisi välillä arjen keskelle tulevaan tarpeettomuuden tunteeseen, kun voisi tukeutua paremmin työka- vereihin.

Tukimekanismit

Tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijät kokevat johtamisen yrityksessä hierark- kiseksi. Työntekijöiden kokema yleisin vastaus heidän ideoitaan ja ajatuksiaan kohtaan oli *ei* ja he näkivät, että organisaatio voisi kehittyä paremmin innovatiivi- sempaan suuntaan, mikäli heitä kuunneltaisiin enemmän.

”Olen johtaja minä päätän asenne”

”Omaan työhön liittyvillä ideoilla ja ajatuksilla tulisi olla suurempi pai- noarvo”

Työntekijöiden kokemukset palautteen saamisesta olivat innovatiivisen yrityksen kannalta haasteelliset. He kokivat, että niin positiivisen kuin rakentavan palaut- teen saaminen oli erittäin vähäistä, joskin jos palautetta tulee, se on pääosin ra- kentavaa. Osa tutkittavista koki, että positiivisen palautteen saaminen olisi autta- nut heitä paremmin jaksamaan työssään eteenpäin.

Kuitenkin taloudelliset palkitsemisjärjestelmät he kokivat motivoiviksi, varsinkin myynnin osalta sekä yrityksen tavoista muistaa työntekijöitään vuosittain. Vuosit- taisessa palkitsemisessä koettiin tasa-arvoa. Kuitenkin myynnin parissa työsken- televien saama provisio tuloksestaan toi esille epätasa-arvon tuotannon parissa työskenteleville, joilla ei ole toimintaansa liittyvää palkitsemisjärjestelmää.

Keskusteluilmapiiiri

Tutkimus osoitti selkeästi yrityksen keskusteluilmapiiirin haasteelliseksi. Pääosa työntekijöistä kokivat hankalaksi avoimen ja kehittävän keskustelun yrityksen joh- don kanssa. Palautteensaamattomuus ei edesauta keskusteluyhteyden luomista, koska siinä jää tulematta luonnollista vuorovaikutteisuutta.

”Saat idean, esität sen, vastaus kyllä/ei, yleensä ei”

Koettiin että, ajatusten kehittäminen ja niistä keskustelu jää heppoiseksi, kun vuorovaikutus on vajavaista.

Haastateltavat kokivat omien ajatusten esilletuomisen turhaksi, kun ei niiden esille tuomisesta kuitenkaan ole hyötyä, eikä se johda mihinkään. Tämä johtaa tutkittavien mukaan asenteeseen:

”Teet vain työsi pääset helpoimmalla”

Haastateltavat kokivat, että monesti on vain helpompi, antaa asioiden olla nykyisellään, koska se ei ainakaan tuota itselleen mieliharmia.

Viestintä

Toinen tutkimuksessa selkeästi esille noussut tärkeä kehittämisen kohde oli viestintä, tai lähinnä sen puute. Viestinnän osalta nousi esille puutteita päivittäisessä toiminnassa, sekä isossa kuvassa yrityksen tilanteesta.

”Liian nopeasti tieto (jopa parin tunnin sisällä) siitä, milloin työ tulisi olla valmis”

”Vuosikatsaus yrityksen tilanteesta voisi auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa”

Viestinnässä toivottiin arkipäivään selkeämpää tietoa, siitä mitä ja milloin tulisi tehdä. Liian lyhyellä varoitusaajalla töiden järjesteleminen ja niiden tehokas organisointi koettiin hankalaksi. Koko henkilöstön vuosipalaveria toivottiin, jotta voitaisiin keskustella siitä, miten vuosi on mennyt ja mitä tulevaisuus pitää sisällään. Samalla voitaisiin yhdessä keskustella asiakaspalautteista ja niihin reagoimisesta, jotta ne voitaisiin ottaa paremmin suunnittelussa huomioon.

Esimiesten kommunikaation vuoksi työntekijöillä oli välillä vaikeuksia olla selvillä omista vastuualueistaan. Päivittäistä työntekoa häiritsi selkeästi epäselvyydet toimenkuvissa; kenelle kuuluu mitäkin, hoidanko minä vai hoitaako joku muu. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille työntekijöiden toive selkeämmästä informaatiosta päivittäisen työntekemiseen.

6.4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Päällimmäisenä ajatuksena teemahaastatteluista jäi, ettei ne juurikaan tuoneet brainstormin tuloksiin lisää mitään uutta ja erilaista. Tätä kautta ne toki vahvistivat tutkimuksen luotettavuutta sekä vahvistivat tutkimuksen tuloksia. Koin tärkeäksi kuitenkin tuoda esille teemahaastattelussa teoreettisen viitekehyksessä innovatiivisen organisaatiokulttuurin eri osa-alueita (strategia, tukimekanismit, rakenne, avoin viestintä, innovatiivisuutta rohkaiseva käyttäytyminen, kuva 10).

Yksilön henkilökohtainen kehittyminen

Yksilöiden kehittymisen osalta teemahaastattelut menivät brainstormin kanssa samoilla linjoilla, eikä juurikaan uusia asioita ilmennyt. Koettiin että ammatillisessa osaamisessa voisi olla parannettavaa, jota voitaisiin pienellä henkilökohtaisella opastamisella kehittää. Henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi tuli esille itsensä haastaminen. Koettiin että uudet haasteet toisivat esille uusia ajatuksia ja lisäisivät innovatiivisuutta. Teemahaastattelut toivat esille työtaakkojen määrässä olevan eron työntekijöiden välillä. Osa työntekijöistä koki, että heillä on selkeästi enemmän työtehtäviä kuin toisilla työntekijöillä, ja päinvastoin. Tämän koettiin luovan epätasa-arvoa yrityksen työntekijöiden välillä.

Yrityskulttuurin kehittyminen

Teemahaastattelut toivat yrityskulttuurin kehittymisen osalta myöskin hyvin samoja ajatuksia esille kuin brainstormissa. Teemahaastatteluissa tuli hyvin esille, että työntekijöiden osalta koettiin tärkeäksi, että joskus heiltä kysytään miten yritys voisi kehittyä.

Arvot ja strategia

Brainstormissa tuli esille, että yrityksen arvot ja strategia ovat kohdillaan. Mielestäni brainstormissa tätä asia käsiteltiin kuitenkin melko vähän ja teemahaastatteluissa pyrittiin saamaan tutkittavista enemmän tietoa. Teemahaastatteluissa Korttiriihen arvoja ja strategiaa pidettiin hyvänä:

”Mielestäni ovat, yritys lisää uusia tuotteita jatkuvasti sekä otetaan valikoimaan kokonaan uusiakin tuoteryhmiä, jotta pysytään kilpailussa mukana.”

”Tuotteiden hinta-laatu suhdekin on mielestäni kohdillaan, sillä yritys haluaa panostaa laatuun ja tuotteiden luovuuteen.”

Haastateltavat arvostivat yrityksen halua tuoda markkinoille hyvä laatuista tuotteita, hyvällä hintalaatusuhteella. Kiitosta annettiin myös kilpailijoihin nähden erilaisten tuotteiden tuomisesta markkinoilla. Tätä pidettiin kuluttajien kannalta hyvänä asiana.

Rakenne

Teemahaastatteluissa tuli esille yrityksen rakenteesta samoja asioita kuin brains-tormissakin. Yrityksen matala rakenne sai kiitosta ja työntekijät kokivat, että vapaus luoda omat työskentelymallit auttoivat heitä parempaan työskentelyyn ja edistivät työssäjaksamista:

”Työssäni saan aika vapaasti käyttää luovuuttani, jonka takia tykkäänkin työstäni.”

Tämä kuitenkin niin että yrityksen tuotantotilan ulkopuolella työskentelevät kokivat välillä olevan enemmän yksin ja tätä kautta yhteisöllisyyden tunne oli välillä kadoksissa. Erityiskiitosta sai työaikaliukumat. Liukuva työaika koettiin auttavan työn ja vapaa-ajan yhdistämistä.

Tukimekanismit

Teemahaastatteluissa tuli esille brainstormin tavoin hierarkkinen ja määräävä johtamistyyli. Välillä työntekijöillä oli ongelmia aikataulutusten suhteen, kun asioiden priorisoinnista ei ollut selvyyttä. Esille tuli myös se, että vaikka välillä palautetta työstään saakin, niin sitä voisi saada myös enemmän. Huomioitavaa on se, että ainakin osa työntekijöistä olisi valmis myös ottamaan vastaan rakentavaa palautetta työssä kehittymiseksi:

”Työni on aina palkitsevaa, kun saa positiivista palautetta. Voisi ehkä saada enemmänkin palautetta ja varsinkin jos jokin on ollut huonoa niin tietää parantaa ja muuttaa asioita seuraavalla kerralla.”

Suunnittelun puolella koettiin välillä haastavaksi tilanteet, joissa on erilaisia mielipiteitä suunniteltavasta työstä. Mieli-pide-erojen takia välillä aikatauluihin koettiin tulevan viivytyksiä haettaessa kompromisseja.

Teemahaastatteluissa tuli esille työntekijöiden olevan tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin työkaluihin, koneisiin, laitteisiin, kuten autot ja tietokoneet. Koettiin myös, että näihin tuleessa vikoja tai ongelmia, ei niiden korjauksissa ollut vaikeuksia:

”Viet vain auton huoltoon, kun tulee ongelmia, ja haet ehjänä takaisin”

”Työssäni koneiden ja sovellusten ajan tasalla pitäminen/päivitys motivoi aina enemmän ja parempaan työsuoritukseen.”

Kaiken kaikkiaan koettiin, että nämä olivat riittävällä ja hyvällä tasolla työtehtävistä suoriutumiseen.

Keskusteluilmapiiri

Teemahaastattelujenkin osalta tutkimus osoitti selkeästi yrityksen keskusteluilmapiirin haasteelliseksi. Pääosa työntekijöistä kokivat hankalaksi avoimen ja kehittävän keskustelun yrityksen johdon kanssa. Esille tuli kuitenkin myös, että itse pitäisi olla välillä aktiivisempi ajatustensa esille tuomisessa:

”Ajatuksia voi aina tuoda paremmin esille sanomalla ne rohkeasti ääneen eikä jättää vaan omaan mieleensä hautumaan”

Suunnittelun puolella koettiin keskustelukulttuurin olevan muuta yritystä paremmassa tilanteessa:

”Meidän työyhteisössä omien mielipiteiden kertominen on ollut mielestäni helppoa ja omassa työssäni luovuutta olen saanut käyttää aika vapaastikin ja sitäkin kautta tuoda omia ajatuksia esille tuotteiden designista.”

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hyvä keskusteluilmapiiri auttaa yritystä kehittymään enemmän.

Viestintä

Brainstormissa esille noussut ongelma viestinnästä, nousi teemahaastatteluihinkin esille, sillä erolla, että suunnittelun puolella koettiin se toimivaksi:

"Viestintä on mielestäni minun, työyhteisön ja asiakkaiden välillä toiminut hyvin. Sähköposti on ollut tärkeä väline myös siinä ja olen saanut nopeasti sitä kautta myös pyytämäni originaalit."

Haastateltavat toivoivat pieniä muotoisia keskustelutuokioita; tilannekatsauksia nykytilanteesta.

"Ois kiva kokoontua kaikkien kanssa ja että kerrotaisiin missä mennään ja mitä tullaan seuraavaksi tekemään."

Haastateltavat kokivat, että säännöllisille ja selkeällä tiedottamisella olisi helpompaa ja mukavampaa työskennellä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista pohjaten tekemääni teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätösten ja kehitysehdotusten lisäksi omassa alaluvussa esitetään tutkimustyöhön liittyviä jatkotoimenpide ehdotuksia. Luvun viimeisessä alaluvussa esitetään tutkijan oma arvio opinnäytetyön luotettavuudesta sekä toistettavuudesta.

7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuhteita, innovatiivisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden vahvistamiseksi Korttiriihi Oy:ssä. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä innovaatio-osaamisesta ja yrityksen innovaatiokulttuurista. Tutkimuksessa saatua tietoa tarkasteltiin yksilön kehittymisen näkökulmasta sekä yrityksen kehittymisen näkökulmasta, koska molemmat näkökulmat auttavat yrityksen innovatiivisen yrityskulttuurin kehittymistä. Yrityksen kehittymisen näkökulmassa mukailtiin Martins ja Terblanchen (2003) yrityksen innovatiivisuutta määrittäviä tekijöitä (strategia, tukimekanismit, rakenne, avoin viestintä, innovatiivisuutta rohkaiseva käyttäytyminen [kuva 10]).

Yrityksen toimintakulttuurin kehittäminen on aina yrityksen ylimmän johdon pitkäjänteinen strateginen linjaus. Se vaatii huolellisen taustatyön yrityskulttuurin nykyisestä tilasta ja selkeän vision mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Mitä suurempia tehtävät muutokset toimintatavoissa on, sitä tärkeämpää on koko yrityksen sitoutuminen tehtäviin muutoksiin. (Kamensky 2015.) Saku Tuomisen (2012) mukaan innovatiivinen yrityskulttuuri on avain innovaatioihin. Yritys pystyy ostamaan luovia prosesseja, mutta kulttuuri pitää itse luoda. Kulttuurin muokkaamiseen pitää varautua 2-3 vuotta kestävään projektiin. Yritykset tarvitsevat toki innovatiivisuutta tukevia prosesseja, mutta yrityskulttuurissa pitää olla empatiaa; kykyä ymmärtää ihmistä ihmisenä. On muistettava, että kaikki ideat ja ajatukset tulevat ihmisistä ja että kaikki ihmiset ovat luovia, niin luovaa- kuin perustyötä tekevät ihmisetkin. Tästä syystä innovatiivisen yrityskulttuurin tulisi tukea yksilöä, yksilönkehittymistä ja antaa heidän ajatuksilleen tilaa, jotta he voivat auttaa yritystä kehittymään.

Yleisesti tutkimuksesta voidaan todeta, että yrityksen työntekijät kokivat monien innovatiivisen yrityskulttuurin kannalta tärkeiden asioiden olevan kohdillaan. Yrityksen arvot ja strategia koettiin tukevan innovatiivista yrityskulttuuria ja olevan hyvin yrityksen toimintaa eteenpäin vieviä. Kuitenkin koettiin, että varsinkin viestinnässä ja työilmapiirissä oli paljon kehitettävää.

Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia yksilön kehittymisestä

Henkilökohtaiset syyt motivoivat yleensä yksilöitä. Innovatiivisuus on haastavaa ja tämän takia se vaatii henkilökohtaista innostusta. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa henkilökohtaiset syyt ja ottaa ne huomioon yksilön johtamisessa. (Taatila & Suomaala 2008, 23.) Tämän lisäksi yrityksen tulee tarjota yksilöille haasteita. Tämä lisää yksilön merkityksellisyyden tunnetta ja lisää yksilön kehittymistä (Tidd & Bessant 2013, 146-149.) Korttiriihi Oy:n henkilöstölle tehty tutkimus selkeästi osoitti, että työntekijät kaipaavat tukea oman osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksesta tuli esille, että oman osaamisen kehittäminen sekä jatkuva oppiminen voisi auttaa yksilöitä kehittymään ja sitä kautta auttaa yritystä vahvempien

yksilöiden kautta eteenpäin. Esille tuli myös se, että osa haastateltavista ei selkeästi kokenut saavansa itsestään täyttä hyötyä irti, ja koettiin että itseään pitäisi pystyä haastamaan enemmän. Työntekijät kokivat tämän johtuvan yksilöllisistä eroista työtaakoissa, osalla oli liikaa töitä ja osalla liian vähän.

Sydänmaalakan (2009) mukaan yksilön luovuuden kehittyminen arjen luovuudesta asiantuntija luovuuteen vaatii rautaista ammattiosaamista. Johtajien tulessa ja edistäessä luovuutta innovatiivisuus kehittyy, näistä syistä Korttiriihessä tulisi miettiä jokaisen yksilön kehittymistä erikseen. Tutkimus osoittaa työntekijöillä olevan halua kehittyä ja tämä on hyvä lähtökohta yrityksessä mietittäessä, miten jokaista yksilöä voitaisiin kehittää eteenpäin saadakseen parempia ja tehokkaampia yksilöitä. Yksilöllinen työtehtävissä tarvittava osaamisen määrittely ja pohdinta työtaakkojen jakamisesta, sekä näiden pohjalta tarvittavien kehitystoimenpiteiden tekeminen auttaisi yritystä kehittymään eteenpäin ja sitä kautta muuttumaan tehokkaammaksi ja luovemmaksi työyhteisöksi.

Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia yrityksenkehittämisestä

Yrityksen arvot ja strategia ovat lähtökohta yrityksen organisaatiokulttuurille. Ne luovat perustan sille millainen yrityksen halu on olla. (Kamensky 2015) Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät kokivat Korttiriihen arvojen ja strategian tarjoavan mahdollisuuden hyvälle ja innovatiiviselle organisaatiokulttuurille, eikä niissä koettu olevan kehityskohteita.

Rakenne

Merkittävä työntekijöiden innovatiivisuuteen vaikuttava seikka on yrityksen ja sen kulttuurin rakenne, jossa innovatiivisen yrityksen yritys rakenne on matala, epämuodollinen ja joustava. (Sydänmaalakka 2009, 214). Innovatiiviseen rakentamiseen kuuluvat olennaisesti myös vapaus, yhteistyökyky sekä ryhmävuorovaikutus. Yksilön vapaus tehdä työtehtävänsä omalla tavallaan lisää myöskin yksilöiden luovuutta ja uusien ajatusten virtaa. (Martins & Terblanche 2003.) Korttirii-

hen rakenne on juurikin tällainen. Yrityksen rakenne saikin kiitosta haastateltavien osalta. Tutkimus osoitti, että työntekijät pitivät vapaata työskentelymallia heille toimivana ja se auttoi heitä työssäjaksamisessa sekä omien rutiinien kehittämisessä. Joustavuus työajoissa ja vapaus muokata työskentelytapoja itselleen sopivaksi, helpotti työn ja vapaa-ajan yhdistämistä.

Merkittävää on myös Sydänmaalakan (2009) mukaan osaamisen aktiivinen jakaminen. Osaamisen jakamisen perusedellytys on luottamus. Ilman luottamusta, siitä, että tulee hyväksytyksi ja saa vastavuoroisesti tietoa muilta, ei tiedon eikä osaamisen jakaminen onnistu. Tuli kuitenkin ilmi, että vaikka osalla haastateltavista oli riittävästi tietoa muiden tekemisistä kaikki haastateltavat eivät tieneet toistensa tekemisistään tarpeeksi. Tämä johtui siitä, että osa työntekijöistä, oli saanut tehdä hieman työnkiertoa. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet tätä tarpeelliseksi, mutta osa koki, että siitä voisi olla hyötyä. Kun yrityksessä selkeästi on tehty onnistuneesti työnkiertoa, kannattaa ainakin tähän halukkaiden työntekijöiden osalta tätä toimintaa jatkaa.

Palautteen saamisella on erittäin suuri merkitys innovatiivisuudelle ja yksilönkehitykselle. (Tidd & Bessant 2013). Työtehtävistä riippuen osa työntekijöistä koki saavansa riittävästi tietoa omista työsuoritteistaan, mutta osa kuitenkin kaipasi sitä lisää. Myynnin puolella ihmiset pystyvät numeraalisesti vertailemaan tuloksiaan suhteessa edelliseen vuoteen ja kuukauteen. Tuotannon puolen ihmisten halun saada työtehtävistään ja työsuoritteistaan dataa kannattaa miettiä ratkaisua. Työsuoritteiden mittaaminen numeraalisesti voivat auttaa työntekijää kehittämään itseään, kun hän voi tehdä itsearviointia datan pohjalta. Työnantajan näkökulmasta voidaan myös puuttua tarvittaessa työsuoritteiden laskuun tai nousuihin, kun ne ovat selkeästi havaittavissa ja tällöin voidaan pureutua syihin, jotka ovat niihin johtaneet.

Vapaus, yhteistyökyky ja ryhmävuorovaikutus lisäävät innovatiivisuutta työyhteisössä. (Martins ja Terblanche 2003). Yrityksen organisaation ollessa levittäytyneenä ympäri Suomea, koettiin yhteisöllisyyden olevan välillä hieman hukassa.

Tämän takia Korttiriihessä tulisi miettiä, miten yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voitaisiin kehittää, erittäin haastavassa rakenteellisessa toimintaympäristössä.

Tukimekanismit

Negatiiviset asenne ja ilmaisut sekä palautteenantamattomuus heikentävät merkittävästi innovatiivisuutta. Hierarkkinen johtamistyyli, johon liittyy negatiivinen ja skeptinen asenne alaisia sekä heidän ideoitaan kohtaan ei ole omiaan ruokimaan innovatiivista yrityskulttuuria. Kannustavalla ja yksilöitä tukevalla ihmislähtöisellä johtamisella on merkittävä vaikutus innovatiivisuuden kehittymiselle sekä yrityksen suorituskyvyn kasvuun (Tidd & Bessant 2013.) Luottamus rakentuu parhaiten yksilöiden välille, mutta myös palkitseva yrityskulttuuri tukee luottamuksen rakentumista. (Tidd & Bessant 2013, 146-149). Johtajan toiminnalla on merkittävä vaikutus yrityksen innovatiivisuudelle. Luodakseen innovatiivisen ja uudistusmielisen toimintaympäristön, johtajien tulee kyetä yhteistyöhön saavuttaakseen yhteisen päämäärän. (Stähle & Wilenius, 2006, 133.)

Tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijöiden oli hankala saada ajatuksiaan ja ideoitaan esille. Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen innovatiivisuutta voitaisiin lisätä kuuntelemalla paremmin heidän näkemyksiään. He kokivat myös, että palautteen saaminen oli hankalaa. Palautteen saamisen ongelma tuli esille positiivisen palautteen osalta, mutta myös negatiivisen palautteen osalta. Kuuntelemalla ja arvostamalla työntekijöiden mielipiteitä saadaan enemmän ajatuksia ja laajemmalta joukolta, joten se lisää merkittävästi yrityksen innovatiivisuutta. Palautteen antamisella on suuri merkitys yrityksen kehittymiseen. Antamalla työntekijöille kriittistä palautetta positiivisessa hengessä pystyvät työntekijät kehittämään työsuoritteitaan. Positiivinen palaute hyvistä suoritteista rakentaa luottamusta yrityksen ja työntekijöiden välillä ja tätä kautta se lisää innovatiivisuutta. Positiivinen palaute ja kannustava johtaminen lisää yhteisöllisyyttä ja lisää työntekijöiden motivaatiota työn tekemiseen.

Keskusteluilmapiiri

Kun työntekijällä on tunne, että hän voi olla oma itsensä ja ilmaista itseään vapaasti, antaa se mahdollisuuden innovatiivisuuteen. (Taatila & Suomaala 2008, 66–67). Tukeakseen innovatiivisuutta tulee yrityksessä luoda ideoita, käsitellä virheet rakentavasti, ottaa riskejä, tukea muutoksia sekä oppia jatkuvasti. Työntekijöiden innovatiiviset ratkaisut lisääntyvät, kun yrityksessä tuetaan riskienottoa. Annettaessa mahdollisuus epäonnistumiseen voidaan luoda onnistunut uusi innovatiivinen ratkaisu. Tämä vaatii sen, että hyväksytään se, että virheitä tulee eikä niistä rangaista, vain niiden kautta voidaan saada onnistumisia aikaiseksi. Mikään innovaatio ei synny ilman epäonnistumisia kesken matkan. (Martins & Terblanche 2003.)

Suurin haaste Korttiriihellä on innovatiivisen työyhteisön kehittämisen kannalta avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin kehittäminen ja keskustelukulttuurin luominen. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että Korttiriihellä on haastava keskusteluilmapiiri. Avoin ja kehittävä keskustelukulttuuri ei ole luonnollista työyhteisössä ja se ei edesauta innovatiivisuutta. Työntekijät kokivat, että useasti tulee tilanteita, jossa heitä ei kuunnella ja heidän mielipiteillään ei ole merkitystä, tämä aiheuttaa, että työntekijät työskentelevät asenteella, että teen vain työni enkä yritä enemmän, kun ei sillä ole kuitenkaan merkitystä. Innovatiivisen yrityksen kannalta tämä on erittäin haasteellista.

Avoin ja kehittävä keskustelukulttuuri on äärimmäisen tärkeää innovatiivisuuden lisäämisessä. Yrityksillä on rajallinen määrä resursseja ja työntekijät ovat niistä yksi tärkeimmistä. Kehittämällä ja panostamalla keskustelukulttuuriin voidaan hyödyntää kaikkia yrityksen voimavaroja ja selkeästi lisätä innovatiivisuutta Korttiriihessä. Tutkimus osoittaa, että työntekijät ovat halukkaita ottamaan siihen osaa ja heillä on ajatuksia sekä ideoita auttaakseen yritystä kehittymään. Keskustelukulttuurin kehittäminen pitää lähteä ylimmästä johdosta. Esimerkkiä näyttämällä, selkeästi kysymällä, huomioonottamisella ja oikeasti kuuntelemalla voidaan keskustelukulttuuria kehittää. Tutkimuksessa sanottiin, että pitäisi välillä itsekin olla aktiivisempi ja sanoa enemmän ajatuksiaan. Kun työntekijät tottuvat kulttuuriin,

jossa heidän ajatuksiaan oikeasti kuunnellaan, jäävät tällaiset tilanteet varmasti vähemmälle. Ja kuka oikeasti tietää, missä keskustelussa on se miljoonan euron ajatus.

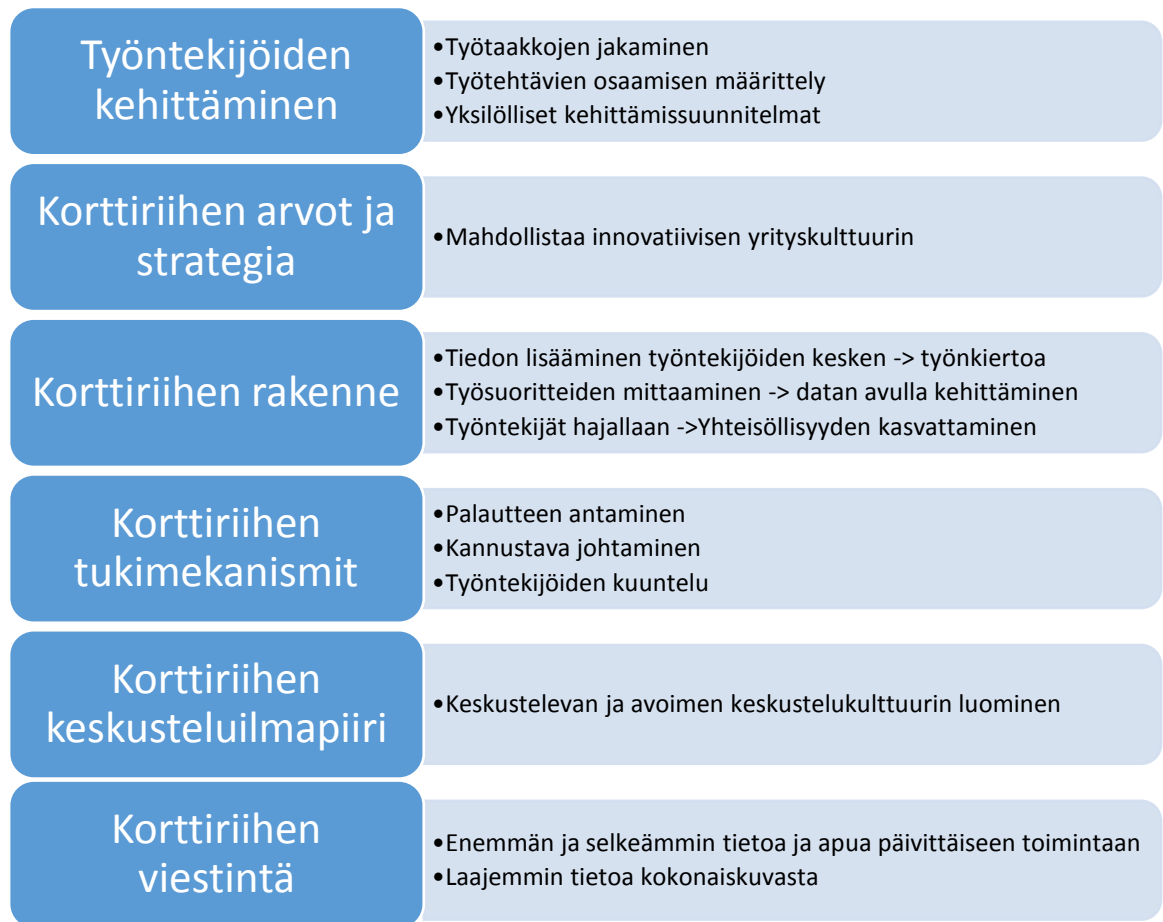
Viestintä

Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa. Se on yrityskulttuurin sisäinen toimintatapa, jota tulee rakentaa pitkäjänteisesti. Avoimessa yrityskulttuurissa sisäinen viestintä tehostuu. Avoin sekä vilpitön keskustelu tekee yrityksen toiminnasta parempaa sekä helpompaa. (Österberg 2014, 195.) Avoin viestintä on merkittävä osa yrityksen menestymistä. Luottamus sekä avoimuus edistävät innovatiivisuutta yrityskulttuurissa. (Ahmed 1988). Kun yrityksessä viestintä toimii avoimesti lisää se turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta työyhteisön sisällä (Martins & Terblanche 2003).

Tutkimus toi esille työntekijöiden toiveet viestinnän tehostamisesta. He kokivat, että laajempi tieto yrityksen tilasta ja toiminnasta, voisivat auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja auttamaan vallitsevassa tilanteessa. Koettiin että päivittäistä toimintaa helpottaisi ja auttaisi selkeämpi ja tarkempi viestintä. Laajemmassa kuvassa toivottiin koko henkilöstölle selkeämpää viestintää yrityksen kokonaiskuvasta. Laadukkaammalla viestinnällä voidaan yrityksessä varmistaa työntekijöiden toimimisen halutulla tavalla. Oikea-aikaisella viestinnällä voidaan auttaa työntekijöitä sulavampaan työntekeymiseen. Lisäämällä työntekijöiden tietoa yrityksestä lisätään myös yhteisöllisyyttä yrityksen sisällä. Pienessä yrityksessä vastuu viestinnästä on yrityksen johdolla, koska vain heillä se kaikki tieto on. Viestimällä selkeästi työntekeymiseen tarvittavista asioista ja tiedoista tarjotaan työntekijöille paras mahdollisuus laadukkaaseen työntekeymiseen. Jakamalla tietoa lisätään luottamusta ja avoimuutta yrityksessä, mitä kautta tarjotaan mahdollisuus innovatiivisen yrityskulttuurin kehittymiselle.

Yhteenveto kehittämisehdotuksista

Korttiriihellä on kaikki mahdollisuudet kehittää innovatiivinen yrityskulttuuri itselleen ja tätä kautta yrityksellä on hyvä tilanne kasvamiseen ja kehittymiseen. Luottamus ja avoimuus ovat avainasemassa innovaatiotyöskentelyssä. Tukemalla ja apua tarjoamalla voidaan osoittaa toisille luottamusta, joka edesauttaa uusien ajatusten syntymistä. (Tidd & Bessant 2013, 146-149.)



Kuva 12. kehittämisehdotusten pääkohdat

Kuvaan 12 on koottu yhteen tutkimuksen pohjalta Korttiriihen innovatiivisuuden kehittämisen kannalta tärkeimmät pääkohdat. Mielestäni avainasemassa on avoimen ja keskusteleavan keskustelukulttuurin luominen ja ottaminen osaksi Korttiriihen arkea. Tätä kautta rakentuu luottamuksen ilmapiiri yrityksen ja työntekijöiden välille ja he uskaltavat ja haluavat tuoda ajatuksiaan esille. Tämä tarjoaa luonnollisen väylän innovatiivisuuden lisääntymiselle ja tätä kautta yrityksen kehitymi-

selle. Kun keskustelukulttuuriin lisätään kannustavaa johtamista, palautteen antamista, laadukasta viestintää sekä työntekijöiden kuuntelemista saadaan yritykseen luotua erittäin hyvä innovatiivisuutta lisäävä ja ruokkiva yrityskulttuuri. Mitä vahvempia ja osaavampia yksilöt ovat, sitä paremman kokonaisuuden he pystyvät rakentamaan. Tämän takia yksilöiden kehitystarpeiden määrittely ja näiden toteutus auttavat yritystä kehittymään. Yksilöiden luottamus, mutta myös sitoutuminen yritykseen kasvaa, kun he kokevat yrityksen haluavan kehittää heitä eteenpäin. Sitoutuneet työntekijät auttavat ja vievät yritystä parhaiten eteenpäin. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille se, että Korttiriihellä on paljon asioita hyvin innovatiivisuuden kannalta, kuten strategia, joustavuus ja vapaat työskentelymallit. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin aina etsiä mahdollisia kehittämiskohteita. Korttiriihen osalta näitä löytyi selkeästi keskusteluilmapöytäkirjoista, palautteenannon ja viestinnän osalta. Toivon että yrityksessä koetaan tärkeäksi, tehdä muutoksia ainakin, joillakin osa-alueilla. Työntekijät osoittivat tutkimuksessa kehittämiskohteita sekä sen että he ovat valmiita olemaan muutosprosesseissa mukana, joten Korttiriihellä on hyvä tilaisuus lähteä kehittämään itselleen loistavaa tulevaisuutta.

7.2 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyössä tutkittiin työntekijöiden näkemyksiä Korttiriihen innovatiivisuuden kehittämiseksi. Työstä rajattiin pois johdon näkemykset asiasta. Luontevana jatkona tutkimukselle olisi tutkia johdon näkemyksiä Korttiriihen innovatiivisuuden kehittämisestä ja verrata niitä työntekijöiden näkemyksiin.

Tutkimuksessa tuli ilmi työntekijöillä olevan halua ja tarvetta yksilölliseen kehittämiseen. Tarkempi tutkimus työntekijöiden kokemista kehittymistarpeista olisi tämän pohjalta erittäin perusteltu ja hyödyllinen yritykselle. Tähän kannattaisi liittää myös työtehtävien osaamisen määrittely, jolloin tutkimuksessa olisi mahdollista yhdistää vaadittu osaaminen työntekijöiden kehittämisen tarpeisiin. Työntekijät totesivat tutkimuksessa myös, että kaikista töistä ei saada riittävästi dataa. Tehtäessä osaamisen määrittelyä joudutaan tarkastelemaan erittäin tarkasti työn kuvia. Tämän tiedon pohjalta voidaan myöhemmin kehittää myös tiedonseurannan järjestelmiä toiminnan kehittämiseksi.

Yrityksen sisäisessä viestinnässä koettiin olevan puutoksia. Toimivan yrityksen kannalta on tärkeää, että viestintä toimii mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimisen arvoista olisi mitä ja miten viestitään ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin luoda selkeät ja toimivat mallit viestintään. Vaikka tutkimuksessa todettiin keskusteluilmapiirin olevan haasteellinen niin sen tutkimista en koe ensisijaiseksi asiaksi. Keskusteluilmapiirin kehittäminen on johdosta lähtöisin oleva asia ja heillä on kaikki avaimet käsissään sen kehittämiseen, niin halutessaan. Johdon omalla toiminnalla ja esimerkiksi ilmapiiri kehittyi enemmän eteenpäin pienessä yrityksessä kuin sitä tarkemmin tutkimalla.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavan tutkimusraportin on sisällettävä tietoa tutkimuksen tekemisestä riittävän kattavasti. Hyvä tutkimusraportti vaatii selkeän ja hyvin jäsenellyn kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä sekä itse tutkimusprosessista. Laadullisessa tutkimuksessa voi hankaluudeksi muodostua tutkimuksen reliabiliteetin (luotettavuus) ja validiteetin (pätevyys) arvioiminen. Käytettäessä pelkää reliabiliteettia sekä validiteettia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa on sille annettu kritiikkiä. Luotettavuuden lisäämiseksi laadulliseen tutkimukseen tulisi arvioida myöskin siirrettävyyttä vastaavuutta sekä vahvistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136–141.)

Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus tarkoittavat tutkimuksen reliabiliteettia. Ajatuksena on, että voiko toinen tutkija saada vastaavat tutkimustulokset käyttämällä tutkimusraportissa kuvattuja tutkimusmenetelmiä. Tilastolliset menetelmät, joita tosin voidaan käyttää pääosin määrällisissä tutkimuksissa voivat auttaa reliabiliteetin todentamisessa. Todennettaessa reliabiliteettia laadullisessa tutkimuksessa täytyy tutkimuksen kaikki vaiheet kuvata mahdollisimman tarkasti, kuten esimerkiksi aineistonkeruumenetelmät ja niihin käytetty aika. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Opinnäytetyön reliabiliteetin saavuttamiseksi on opinnäytteen raportoinnissa kuvattu kaikki tutkimuksen keskeiset vaiheet mahdollisimman tarkasti, pyrkien siihen, että tutkimusraportti olisi mahdollisimman kuvaava. Tutkimuksessa on kerrottu tutkimuksen aikataulu, tulokset ja menetelmät. Aineiston keruumenetelmät, joita tutkimuksessa on käytetty, on selostettu kattavasti. Tutkimusraportissa on esitelty niiden tarkoitus, toteutus sekä analysointi. Tutkimuksen aineiston keruussa käytetyt henkilöt ovat olleet tutkimuksen kannalta relevantteja. Kuvausten ymmärrettävyyden takaamiseksi on raportin kirjoittamisessa käytetty apuna ulkopuolista lukijaa, jolla on ollut mahdollisuus kommentoida tutkimusten kuvausta.

Tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien takia tutkimustulokset ovat alttiita vaikutuksille, kuten tutkittavien vireystila, kiire ja stressi. Toinen tutkija voi samoilla aineistonkeruumenetelmillä saada hieman poikkeavia tutkimustuloksia, koska brainstorm- menetelmän tarkoituskin on saavuttaa uusia ja erilaisia ajatuksia. Tämän takia toistettaessa, tulokset väkisinkin ovat hiukan erilaisia. Teema-haastattelut kuitenkin toivat pääasiassa samoja tuloksia brainstormin kanssa, joten tätä kautta tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten tulosten siirtäminen on mahdollista toiseen samanlaiseen kontekstiin. Kontekstien samankaltaisuus on avainasemassa siirrettävyyden kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138.) Yrityskulttuuri on aina omanlaisensa ja sen siirtäminen on mahdotonta. Kuitenkin yrityskulttuuriin vaikuttavia asioita voidaan kehittää samalla lailla eri konteksteista. Teoreettinen viitekehys tarjoaa tähän yrityskulttuurin kehittämiseen työkaluja.

Validiteetti

Tehdyn tutkimuksen vastaavuus, siihen mikä on tavoite, tarkoittaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan suhteessa tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkijoilla on aina omia tulkinnallisia näkemyksiä, siksi toisen tutkijan on samasta tutkimuksesta mahdollisuus saada erilaisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useampia tutkimus-

menetelmiä. Erilaisten menetelmien ja teorioiden käyttäminen lisää myös tutkimuksen vahvistettavuutta, tämä tarkoittaa erilaisten menetelmien kautta tehtyjä päätelmiä, joilla varmistetaan tutkimuksen totuusarvosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Teoreettista viitekehystä on käytetty tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa, sekä opinnäytetyön empiirisessä osassa on hyödynnetty kerättyä tutkimusaineistoa. Tutkimustuloksista on tehty johtopäätökset sekä kehittämissuositukset ovat tehty teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt tutkimuksen aikana tutkimuksen kohdeyrityksessä, ja hänen oman havainnon kautta tutkimustulokset kuvaavat hyvin kohdeyrityksen todellista tilaa. Tutkimuksessa käytettiin useampaa tiedonkeruumenetelmää sekä erilaisia tekniikoita, erilaisissa ympäristöissä sekä eri tutkimuskohteiden välillä, tutkimustulosten vahvistamiseksi. Tulosten yhteneväisyys osoittaa, että tulosten vahvistettavuus on hyvä. Tutkimuksessa annettiin konkreettisia esityksiä toimeksiantajan käytettäväksi, jotka vastaavat toimeksiantajan todellista tarvetta ja tilaa.

8 LOPPUSANAT

Olen luonteeltani avarakatseinen ja erilaisia, uusia ja ennen kaikkea eteenpäin vieviä ratkaisumalleja hakeva ihminen. Tämän vuoksi minulle oli tärkeää tehdä opinnäytetyö, jossa käsitellään innovatiivisuutta. Aiheen valinta oli pitkä prosessi. Aiheen piti hyödyttää toimeksiantajaa Korttiriihi Oy:tä ja sen piti olla lähellä minun sydäntäni. Tässä vaiheessa, kun viimeisiä virkkeitä kirjoitan, voin todeta, että aihe oli lähellä sydäntäni ja nautin aiheen ympärillä tekemästäni työstä. Vaikka viitekehyksen lähteisiin tutustuminen oli välillä raskasta ja haastavaa, niin silti vieläkin on sellainen tunne, että olisin voinut lukea enemmän, ihan vain mielenkiinnon vuoksi. Valitettavasti välillä on todettava, että joskus on työ saatava valmiiksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämissuosituksia innovatiivisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden vahvistamiseksi Korttiriihi Oy:ssä. Mitä pidemmälle tutkimus eteni, sitä enemmän pidin valitsemastani aiheesta. Tutkimusmenetelmänä käytettyä innostormilla täydennettyä brainstormia, pidän haastavana,

mutta erittäin antoisana. Kaikkia asioita voidaan tehdä monella tavalla, minulle on luonteenomaista hakea hausempia ja ei niin jäykkiä ratkaisumalleja, kuten tässä opinnäytetyössäkin tein. Innostormiin kuuluva virittäytyminen vaatii vahvaa itsetuntoa ja luottamusta itseensä, siinä väistämättä tulee hetkellisesti sellainen tunnetila, että ”mitäköhän tässä nyt leikitään”. Pyytäessä aikuisia työssä käyviä ihmisiä luettelemaan viikonpäiviä väärinpäin kovaan ääneen pitää olla varma tekemisestään, mutta olen sitä mieltä, että se kantaa kuitenkin brainstormin lopputuloksessa. Kun pistät itsesi likoon uskaltavat haasteltavasikin laittaa esimerkkisi voimasta itsensä likoon. Työn suurin epävarmuustekijä olikin juuri brainstormin onnistuminen. Olen sydämestäni kiitollinen Korttiriihen työntekijöille, että he uskaltivat heittäytyä tutkimukseeni ja sanoa mielipiteensä julki.

Toimiessani itse tutkijan, yrityksen työntekijän sekä brainstormin vetäjänä roolissa mieleeni painui välillä, myöskin jälkikäteen, että ohjasinko haastateltavia omien mielipiteitteni mukaan, jotka perustuivat joko viitekehykseen taikka kokemuksiini yrityksessä. Kuuntelin tallenteita ja ehkä vähän niin teinkin. Ennen kuin keskusteluun saatiin luontainen virtaus, jouduin hieman hakemaan haastateltavien ajatuksia. Tämän tein heittämällä ajatuksia ilmaan, nämä ajatukset pohjautuivat tutkimukseni viitekehykseen. Haastateltaville antamani ajatukset keskustelun aikaansaamiseksi, olivat kuitenkin isoja kokonaisuuksia kuten Korttiriihen rakenne. Haastateltavat saivat itse pureskella ajatuksensa pienempiin ja heille toimiviin kokonaisuuksiin ja palasiin. Toisaalta tutkijan tulee perustaa tutkimuksensa teoriaan ja tärkeintä tutkimuksessa on, että haastateltavien mielipiteet olivat heidän omiaan suoraan heidän itsensä sanomana, eikä niiden asiasisältöön kajottu analysointivaiheessa, joten en omasta mielestäni ohjannut haastateltavia väärin.

Opinnäytetyössäni tein laaja-alaisen teoreettisen viitekehyksen, jossa käsittelin innovatiivisuutta monesta eri näkökulmasta, ehkä jopa liiankin monesta. Ajattelen kuitenkin niin että Korttiriihessä on hyväksi ymmärtää se, miten laaja-alainen asia innovatiivisuus on ja miten paljon eriasioita siihen liittyy. Kaikki teoria ei ole kehittämisehdotusten osalta relevanttia, mutta ne ovat kuitenkin relevanttia tietoa liittyen innovatiivisuuteen, niin yksilönkehittämisen kuin yrityksenkehittämisen osalta. Teoreettinen viitekehys luotiin monipuolisesti käyttäen niin suomen- kuin

vieraskielisiä erilaisia tietokirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleja ja tutkimuksia. Kehittämissä kokonaisuudessaan tarjoaa Korttiriihelle hyvän kokonaisuuden yrityksen kehittämiseen, niin suorien kehittämissähdotusten osalta, teoreettisen tiedon osalta kuin mahdollisten jatkotutkimussähdotusten osalta.

Innovatiivinen työyhteisö rakentuu monista erilaisista osa-alueista. Jokainen yritys voi ja saa rakentaa sen omalla tavallaan. Tähän opinnäytteeseen on koottu laajasti innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän opinnäytteen tekijänä toivon, että lukiessasi tätä työtä sait edes kerran pienen ajatuksen. Ajatuksen siitä, että muuttamalla jotain elämässäsi, yrityksessäsi tai yhteisössäsi asiat voivat kehittyä innovatiivisempaan suuntaan.

LÄHTEET

- Ahmed, P.K. 1998. Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation Management Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.xamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/14601069810199131> [vitattu 2.4].
- Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010. Verkkodokumentti. Saatavissa: <https://www.tem.fi/files/27869/Alasoini.pdf> [Viitattu 2.4].
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino.
- Anttila, P 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Akatiimi Oy.
- Antola T., Pohjola J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Apilo, T., Taskinen, T., Salkkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Barney, J.B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, 11 (3) 656-665 Saatavissa:<http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings8a/barney1986amr.pdf> [viitattu 13.5].
- Bessant, J. Caffyn, S. 1997. High involvement innovation. International Journal of Technology Management, 14 (1) 7-28. Saatavissa:https://www.researchgate.net/publication/247831944_High-Involvement_Innovation_Through_Continuous_Improvement[Viitattu 2.4].
- Cagan, J., Vogel, Craig M. 2003. Kehitä kärkituote, Ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Talentum Oyj.
- Cooper R., C. 2011. Winning at New Products – Creating Value Through innovation. Philadelphia: Department at the Perseus books group.
- Hirsjärvi S., Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelut - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hopponen, J. Toimitusjohtaja. Haastattelu 16.4.2017. Korttiriihi Oy

Joulukorttien määrä rojahti taas – Lähes 40 % pudotus 5 vuodessa. Talouselämä 2015 29.12.2015 11:45. saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/joulukorttien-maara-rojahti-taas-jo-lahes-40-pudotus-5-vuodessa-6242177> [viitattu 3.3.2017].

Inspiradio Podcast. 2015 Jakso #13 Saku Tuominen – Idealisti <https://www.youtube.com/watch?v=XzrgiQlw4fU> [viitattu 23.4.2017].

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. Helsinki Hakapaino Oy

Järvinen P., Järvinen A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Oyj

Kesti M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Turenki: Finanssi ja vakuutus-kustannus Oy

Krishnan M.S., Prahalad C.K. 2011. Innovaation uusi aika. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda

Lampikoski, K., Emden J. B. 1999. Johda innovatiivisesti: hyödynnä luovat voimavarat. Helsinki: WSOY

Lavonen, J., Meisalo, V. Luovan ongelmaratkaisun työtavat. 30. heinäkuuta 2013 Saatavissa <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm> luettu 15.10.2017.

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro oy.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. 19.05.2014 Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Luettu 23.04.2017.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaasi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Martins, E.C, Ternblach F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601060310456337> [viitattu 2.4].

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Oy.

Misteil, S. 2004. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua Innovaatioista. Viro: Meedia Zone OU.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Postin tammikuussa perille toimittama joulukortti hauskuuttaa somessa – näin posti kommentoi. Helsingin uutiset 13.1.2017 - 14.59 saatavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/474902-postin-tammikuussa-perille-toimittama-joulukortti-hauskuuttaa-somessa-nain-posti> [viitattu 17.4.2018]

Solatie, J., Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Helsinki: Talentum.

Ranne, J. 2015. Sytytä innovatiivinen ajattelu! Painettu EU:ssa: Yrityskirjat Oy.

Rissanen, T. 2006 Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Fram.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Swot Consulting Finland Oy.

Ståhle, P., Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tidd, J., Bessant, J. 2013. Fifth edition Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Italy: Printer Trento Srl.

Taatila, V., Suomaala, J. 2008. Innovaattorin työkirja. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, S. 2012. Luova yrityskulttuuri – avain innovaatioihin – saku Tuominen. <https://www.youtube.com/watch?v=wzOefnmbcfo> [viitattu 27.1.2017].

Uusikylä, K., Piirto, J. 1999. Luovuus: taito löytää, rohkeus toteuttaa. Jyväskylä: Atena.

Viitala, R 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. Second Edition. Beverly Hills, Kalifornia: Sage Publications, inc.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Joulukorttien lähetysmäärän lasku (Talouselämä 2015).

Kuva 2. Opinnäytetyön teemoitus

Kuva 3 Innostormin vaiheet (Solatie & Mäkeläinen 2009 88–104)

Kuva 4. Jatkuvan uudistumisen elementtejä. (Sydänmaalakka 2009, 59.)

Kuva 5 Innovoivan ajattelun olennaispiirteet (Ranne 2015, 15.)

Kuva 6. Tuotekehityksestä innovaatiojohtamiseen. (Sydänmaalakka 2009, 127)

Kuva 7 E. Paul Torrencen luovuutta edistävät tekijät (Sydänmaalakka 2009, 181- 183)

Kuva 8 Luovuuden kulmakivet (Sydänmaalakka 2009, 184)

Kuva 9 Ideoinnin prosessikuvaus (Sjöholm 2010, 141)

Kuva 10 yrityksen innovatiivisuutta määräävät tekijät (Martins & Terblanche 2003, 70)

Kuva 11 Innovaatioprosessin malli innovatiivisessa yrityksessä (Tidd & Bessant, 2013 60).

Kuva 12 kehittämisehdotusten pääkohdat

Taulukko 1. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Taulukko 2. Innovaatioprosessien korostuvia piirteitä (Alasoini 2010)

Opinnäytetyöneteneminen

| | |
|-----------------------------|--|
| Elokuu 2015 | Opinnot alkavat |
| Marraskuu 2015 | Opinnäytetyön aiheen mietintää |
| Maaliskuu 2016 | Opinnäytetyön prosessin aloitus |
| Huhtikuu 2016 | Opinnäytetyön aiheesta keskustelua ja aiheen hyväksyttäminen |
| Kesäkuu 2016 | Opinnäytetyön alustavan suunnitelman hyväksyttäminen |
| Loppukesä/alkusyksy 2016 | Innovatiivisuuteen liittyvään kirjallisuuden perehtyminen |
| Syksy 2016 | Opinnäytetyön aiheen taustalla pyöriminen (perheenlisääntymisen vuoksi) |
| Joulukuu 2016-tammikuu 2017 | Opinnäytetyön kulman muuttaminen itseään kiinnostavammaksi/teoriaan tutustuminen |
| Helmikuun 2017 | Uuden kulman hyväksyttäminen/ opinnäytetyönsuunnitelman teko |
| Maalis/huhtikuu 2017 | Teoriatietouden rakentaminen. Tutkimuksen suunnittelu |
| Toukokuu 2017 | Tutkimusmenetelmän vaihtaminen |
| Lokakuu 2017 | Tutkimusteorian kirjoitus |
| Joulukuu 2017/tammikuu 2018 | Haastattelujen toteutus, teorian kirjoitus |

| | |
|----------------------|--|
| Tammi/helmikuu 2018 | Haastattelujen analysointi, kehittämistyön tekeminen |
| Maalis/huhtikuu 2018 | Työn viimeistely |
| Toukokuu 2018 | Työ valmis |