

Elina Pekkarinen

Innovaatiojohtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2015

Tekijä Otsikko	Elina Pekkarinen Innovaatiojohtaminen
Sivumäärä Aika	32 sivua + 1 liite Maaliskuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tutkimuksen kohteena olevan yrityksen johtamista, erityisesti innovaatiojohtamista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatioita johdetaan ja miten innovaatiotoiminta on organisoitu. Työn tuloksena oli tarkoitus antaa konkreettisia ehdotuksia siitä, mihin suuntaan innovaatiojohtamista tulisi kehittää.</p> <p>Teoreettinen viitekehys kerättiin innovaatiota käsittelevistä teoksista, artikkeleista ja tutkimuksista. Viitekehyksessä keskityttiin esittelemään keskeisimpiä innovaatioteorioita ja innovaatiojohtamisen perusteita. Lisäksi käsiteltiin innovaatioprosessin ja -strategian merkitystä, organisaation vaikutusta innovaatiotyössä sekä innovatiivisen henkilöstön ja tiimin ominaisuuksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimusta varten haastateltiin case-yrityksestä neljää henkilöä, jotka työskentelivät innovaatiojohtamisen parissa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta innovaatiojohtamisen olevan yrityksessä varsin hyvällä tasolla. Innovaatiojohtaminen on osa yrityksen päivittäistä johtamista, sillä yrityksen olemassaolon todettiin olevan innovaatioon perustuva. Innovaatiotoiminta on organisoitu hyvin vapaasti ilman erityisiä prosesseja tai strategiota. Kuitenkin joitakin rajoja on vedetty, jotta saataisiin luotua myös valmiita tuotteita. Ilmapiiri mahdollistaa innovaatioiden syntymisen, ja niille on pyritty varaamaan aikaa. Kehittämisehdotuksia johtamisen tueksi kuitenkin löytyi. Esimerkiksi innovaatioprosessin alkupäätä voisi tehostaa, ja tehdyistä projekteista voisi ottaa systemaattisemmin oppia toiminnan kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat	innovaatio, innovaatiojohtaminen, innovaatiostrategia, innovaatioprosessi, innovatiivinen organisaatio

Author Title	Elina Pekkarinen Innovation management
Number of Pages Date	32 pages + 1 appendice March 2015
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Program	Economics and Business Administration
Specialisation option	N/A
Instructor	Päivi Saariho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to develop innovation management in company X. The aim was to research how innovations are managed at the moment and how innovation-related operations are organized. As a final result the aim was to give concrete suggestions on how innovation leadership should be improved.</p> <p>The theoretical part of the study is based on basic theories about innovation and innovation management as well as theories about innovation process and strategy, significance of organization in innovations and also what innovative staff is like.</p> <p>The empirical part of the study was carried out using qualitative methods. The data was collected based on interviews with four management level representatives who work with innovation management in the company.</p> <p>Based on the research it can be stated that innovation management is organized fairly well in the company. Since the company is so strongly based on innovations, innovation management is part of the daily management. Innovation operations are organized without any special strategies or processes but some controlling is needed in order to get products ready. The general atmosphere in the company is permissive towards innovations and time has been allocated for innovations. However, a few suggestions were found on how innovation management could be improved. For example, the beginning of any innovation process could be more effective and learning from previous projects could be done more systematically.</p>	
Keywords	Innovation management, innovation, innovation strategy, innovation process

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Case-yrityksen esittely	4
2	Innovaatiot	5
2.1	Innovaatioteoriat	5
2.2	Innovaatiostrategia	6
2.3	Innovaatioprosessi	7
3	Ihmisten johtaminen innovaatioihin	8
3.1	Innovaatiojohtaminen	8
3.2	Innovatiivinen henkilöstö	9
3.3	Innovatiivinen tiimi	11
3.4	Innovatiivinen organisaatio	12
4	Tutkimuksen toteuttaminen	13
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	13
4.2	Haastattelu	14
4.3	Haastattelujen toteuttaminen	15
5	Tutkimuksen tulokset	16
5.1	Innovaatio	16
5.2	Johtaminen	18
5.3	Organisaatio	20
6	Tulosten tarkastelu ja tulkinta	22
6.1	Innovaatiotoiminta	22
6.2	Johtaminen	24
6.3	Organisaation toiminta	27
7	Yhteenveto	28
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuskysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Elämme nykyään innovaatioiden aikakautta, sillä innovaatiot ovat monille yrityksille ja koko kansantaloutemme kilpailukyvyllä elinehto. Innovaatioista odotetaan taloutemme pelastajaa, sillä kilpailu uusien teollisuusmahtien kanssa ei ole helppoa. Suomessa innovaatiotoiminnalla onkin pitkät juuret. Jo 1980-luvulla tehdyt poliittiset päätökset tutkimus- ja kehitysinvestointien lisäämisestä, teknisten yliopistojen tukeminen ja Tekesin ja Sitran kaltaisten tukiverkostojen perustaminen ovat edesauttaneet varsinkin suomalaisten teknisten innovaatioiden menestymistä. (Castells & Himanen 2001, 75–77.)

Työ- ja elinkeinoministeriön internet-sivuilla määritellään käsite innovaatio seuraavasti:

”Innovaatio on osaamisesta syntynyt kilpailuetu, joka hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia. Innovaatio voi olla uuden tiedon, osaamisen tai teknologian soveltamien, uusi tuote, tekninen ratkaisu tai tuotantoprosessi, uusi asiantuntijapalvelu, uusi muotoilu tai brändi, uusi liiketoimintamalli, arvoketju tai –verkosto, uusi työtapa, organisaatio- tai johtamismalli tai uudella tavalla toteutettu julkinen palvelu.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Vaikka innovaation mielletään usein olevan tekninen innovaatio, on olemassa siis myös muunlaisia innovaatioita. Erityisesti kestävään kehitykseen ja cleantech-alaan liittyvät innovaatiot ovat nyt kovassa nosteessa.

Innovaatioiden merkityksellisyys tulee ilmi myös niiden tutkimusten, artikkeleiden, internet-sivustojen ja kirjojen suuresta määrästä, jotka aiheesta on kirjoitettu. Aihetta tutkiesani huomasin kuitenkin mielenkiintoisen seikan: vaikka lehdet kirjottavat paljon startup-yrityksistä ja niiden uusista innovaatioista, on innovaatioita käsittelevä kirjallisuus pääosin kirjoitettu suurten yritysten näkökulmasta. Tämänkin työn viitekehyksessä painottuu esimerkiksi prosessien ja strategioiden merkitys innovaatiotoiminnalle, kun taas tutkimuksen tuloksissa niiden merkitys kyseenalaistetaan. Vasta aloittaneessa startup-yrityksessä organisaationrakenne on yleensä hyvin erilainen suurempaan yritykseen verrattuna. Erillistä tuotekehitysosastoa ei välttämättä ole, vaan kaikki yrityksen työntekijät saattavat osallistua innovaatiotyöhön.

Innovaatiojohtaminen on ollut Suomessa pitkälti tuotekehityksen johtamista ja ennen kaikkea on luotettu teknologiajohtajuuteen (Apilo & Taskinen 2006, 13). Perinteisesti innovaatiojohtaminen on nähty tuotekehitysyksikön johtamisena, mutta viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana on siirrytty tuotekehityksen teknologiajohtamisesta innovaatiojohtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 126.) Innovaatiojohtaminen onkin ennen kaikkea ihmisten johtamista, sillä luovat, innovatiiviset asiantuntijat ovat innovatiivisen organisaation tärkein voimavara. Innovoinnin mahdollistavien olosuhteiden luominen ja oikeanlaisten prosessien järjestäminen ovat myös innovaatiojohtamisen kulmakiviä.

Innovaatiojohtamisessa on otettava huomioon myös innovaatioteollisuuden epävarmuus. Tie innovaatiosta valmiiksi tuotteeksi tarvitsee onnistuakseen suuren määrän työtä ja yrittämistä, eikä lopputuloksesta ole silti varmuutta. Saman totesi jo amerikkalainen tiedemies Thomas Edison kehittäessään hehkulamppua: *”En epäonnistunut. Löysin 10 000 keinoa miksi hehkulamppu ei syty. Tarvitsin vain yhden keinon saadakseni sen syttymään.”* (Edison’s Homepage. 1997). Edisonin kommentti kuvaa myös periksiantamattomuutta, jota innovaation valmiiksi saattaminen vaatii. Silti suurin osa innovaatioista ei etene tuotteeksi saakka, vaan ne voidaan hylätä jo tuotekehitysvaiheessa.

Innovaatiot ovat keskeisessä roolissa myös tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Yritys on startup-yritys jonka keksimä tuote on hyvin innovatiivinen: robotiikkaan ja tekoälyyn perustuva jätteenkierrätysjärjestelmä. Järjestelmä on ainutlaatuinen ja vaatii useita päällekkäisiä keksintöjä ja innovaatioita. Kasvuyrityksen johtamisen prosessit eivät ole yhtä vakiintuneita kuin isoissa, pitkään toimineissa yrityksissä, joten johtamista tutkimalla voidaan saada arvokasta tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen viitekehys on jaettu kahteen kappaleeseen; innovaatioihin ja innovaatioiden johtamiseen. Innovaatio-osiossa käydään läpi tavanomaisimpia innovaatio-teorioita ja pyritään lyhyesti vastamaan kysymykseen, mikä on innovaatio. Lisäksi käydään läpi miten innovaatioprosessi ja innovaatiostrategia näkyvät innovaatiotyössä. Johtamisen osio alkaa teoretiedolla innovaatiojohtamisesta. Myös innovatiivisen henkilöstön, tiimin ja organisaation merkitykset innovaatiotyössä esitellään, sillä innovatiivinen organisaatio ja työntekijät ovat innovatiivisen yrityksen perusedellytykset.

Tästä tutkimuksesta on rajattu pois yksi innovaatiotoiminnan tärkeä osa-alue: verkostot ja niiden merkitys innovaatiotoiminnassa. Harva yritys pysyy tuottamaan kaiken innovaatioonsa liittyvän itse, joten yhteistyökumppaneita tarvitaan. Tutkimuksessa on kuitenkin haluttu keskittyä vain sisäisiin prosesseihin ja minkä vuoksi kumppaneiden ja verkostojen vaikutusta innovaatioiden johtamisessa ei ole tässä työssä otettu huomioon.

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tämän työn tavoitteena on kehittää erityisesti innovaatiojohtamiseen liittyvää case-yrityksen johtamis- ja toimintakulttuuria. Innovaatiot luovat yritykseen kasvua ja mahdollistavat uudistumisen, mutta innovaatiot eivät kuitenkaan synny hetkessä. Ne tarvitsevat tuekseen aikaa ja tarkoituksenmukaista johtamista. Oikeanlaisella johtamistyyllillä on siis merkitystä innovaatiotoiminnassa. Tällä työllä pyritäänkin tuomaan uusia näkökulmia innovaatiojohtamiseen ja siihen, miten johtamista voisi nykytilanteesta kehittää.

Tutkimusongelmaan, ”miten case-yrityksen innovaatiojohtamis- ja toimintakulttuuria voisi kehittää?” haetaan vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten innovaatioita johdetaan?
- Miten toiminta on organisoitu?
- Miten organisaation toiminta vaikuttaa innovatiivisuuteen?

Työn tuloksena pyritään antamaan tilannekuvaus nykyjohtamisesta ja mahdollisia konkreettisia ehdotuksia innovaatiojohtamisen suunnasta tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus on case-tutkimus, jossa haastatellaan vain yhden yrityksen työntekijöitä. Tutkimus haluttiin rajata vain yhtä yritystä koskevaksi, sillä tutkimuksella haluttiin kehittää kohdeyrityksen innovaatiojohtamista eikä esimerkiksi selvittää innovaatiojohtamista yleisemmin startup-yrityksissä. Lisäksi tutkimushaastattelut rajattiin koskemaan vain yrityksen johtoa, koska tutkimus haluttiin tehdä johdon näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 160) ovat listanneet kirjassaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisimmät piirteet: aineisto kerätään todellisissa tilanteissa, tutkimusinstrumentteina ovat ihmiset, aineiston keräämiseen käytetään laadullisia metodeja kuten haastatteluja, kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ja tutkimusongelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä.

Tässä työssä käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska halusin saada perusteellisempaa tietoa tutkimusongelmasta. Lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti otannan pienuus. Halusin tehdä tutkimuksen johdon näkökulmasta, joten mahdollisten haastateltavien henkilöiden määrä on vain neljä henkilöä. Ottamalla koko henkilökunta mukaan tutkimukseen aineistoa olisi saatu enemmän, mutta työn näkökulma olisi ollut toinen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi päätiedonkeräysmenetelmä. Haastattelemalla on mahdollisuus kerätä aineisto joustavasti ja haastateltava huomioon ottaen. Saatuja tuloksia on mahdollista tulkita laajemmin kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–202.)

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla juuri laajemman tulkittavuuden vuoksi. Lisäksi haastattelutilanteessa pääsee syvemmälle haastattelemalla henkilöt kasvokkain, ja on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä.

1.4 Case-yrityksen esittely

Yritys X on vuonna 2007 perustettu startup-yritys, jonka tuote on robotiikkaan ja keinoälyyn perustuva jätteenkierrätysjärjestelmä. Liiketoiminnan suunnaksi valikoitui jätteenkäsittely suomalaisille yrityksille tehdyn markkinatutkimuksen perusteella, jossa yrityksiltä tiedusteltiin millaisiin ongelmiin he tarvitsisivat ratkaisua. Yrityksen robotit lajittelevat liukuhihnalla rakennusjätteestä eri materiaaleja ja raaka-aineita omiin kuiluihinsa uudelleen käytettäväksi.

Yritys X on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana muutaman henkilön tuotekehitysorganisaatiosta noin 50 työntekijän yritykseksi. Yrityksen työntekijät ovat alansa ehdottomia asiantuntijoita, joiden osaaminen on mahdollistanut tuotteen kehittämisen.

2 Innovaatiot

2.1 Innovaatioteoriat

Innovatiivisuus tarkoittaa ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä keksiä uusia ideoita ja soveltaa niitä lisäarvon tuottamiseksi. Innovatiivisuudella on aina suunta ja päämäärä: sen tavoitteena on tuottaa innovaatiota. Innovaatio on uusi idea, jolla tuotetaan lisäarvoa yritykselle, eli se on siis kaupallisesti hyödynnetty uusi idea. Innovaatioiden syntymisen edellytyksenä on tietyn alan vankka osaaminen ja motivaatio. Innovaatiot syntyvät työryhmissä, työpaikoilla ja organisaatioissa, joissa erilaisten osaajien osaamista voidaan käyttää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 14–15, 116.)

Innovaatiot ovat tarkoituksellisesti synnytettyjä uusia ajatuksia, joita organisaatio edistää ja toteuttaa itsensä hyväksi. Uuden asian soveltaminen, uutuus ja innovaatioista saatava hyöty ovat siis innovaation avainasioita. Innovaatioiden avulla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä, mutta innovaatiot sisältävät aina riskejä. Haluttuja tuloksia ei aina saada ja innovaatioon käytetty aika ja resurssit menevät hukkaan. (Seeck 2012, 251–252.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus-hankkeen loppuraportin mukaan olemme hyvin vahvasti siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi. Tietoyhteiskunnassa keskeiseksi nousee se, miten saadaan aikaan uudistettuja tai uusia tuotteita, ja se, osataanko työskennellä uudella tavalla. Yritysten ansaintalogiikka muuttuu yhä enemmän innovaatioihin perustuvaksi, ja teknologisissa innovaatioissa tärkeää on kyky luoda uutta, mutta myös kyky soveltaa muiden kehittämää teknologiaa. Suomen valtti globaaleilla markkinoilla onkin yhä useammin innovaatiovetoinen kilpailu. (Oivallus-loppuraportti 2011.)

Innovaatioteoriat eivät niinkään anna yhtä oikeaa vastausta liikkeenjohdon ongelmiin kuin muut johtamisteoriat. Innovaatioteorioilla pyritään ennemminkin saamaan vastausta siihen, miten yritykset pystyisivät paremmin säilyttämään asemansa nykyään alati muuttuvilla markkinoilla ja tuomaan markkinoille aina parempia tuotteita tai palveluita. Ratkaisuja on haettava koko ajan olemassa oleva tilanne huomioiden, eli lähestymistavan on oltava hyvin konkreettinen. (Seeck 2012, 248.)

Innovaatiot noudattavat usein armotonta matemaattista kaavaa, jonka mukaan tuhannen uuden idean joukossa on vain sata kehityskelpoista ideaa, ja näistäkin vai alle kymmenen on investointikelpoisia (Hamel 2007, 65).

2.2 Innovaatiostrategia

Innovaatiostrategia auttaa yritystä vastaamaan kysymyksiin siitä, miten tulisi innovoida ja miten innovaatioiden kautta päästään liiketoiminnan tavoitteisiin eli mitä tulisi tehdä, jotta yritys saa aikaan innovaatioita. Innovaatiostrategian tulisi käsittää ainakin tuotteen, brändin ja asiakasrajapinnan sekä liiketoimintamallin ja -prosessit. (Alpilo & Taskinen 2006, 26.)

Innovaatiostrategia määrittelee selkeät suuntaviivat kaikelle innovaatiotoiminnalle, ja tärkeää onkin, että yrityksellä on selkeä strategia ja visio, joihin toiminta pohjautuu. Innovaatiotoimintaa on hyvä katsoa nykyisyyden, lähitulevaisuuden ja tulevaisuuden näkökulmista, joita voidaan kyseisen teorian mukaan kutsua kolmeksi horisontiksi. Kolme horisonttia on malli, jossa ensimmäisen horisontin toiminnot tuottavat päivittäistä kassavirtaa ja jolla nykyinen liiketoiminta voidaan rahoittaa. Toinen horisontti on tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus, jotka muutaman vuoden kuluessa täydentävät nykyisiä tuotteita tai jopa korvaavat ne. Kolmas horisontti on pitkän tähtäimen ideat, jotka odottavat kypsymistään tulevaisuuden uusiksi mahdollisuuksiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 211–212.)

Strategian merkitys innovaatiotoiminnassa on tärkeä, sillä jos strategiaa ei ole tai sitä ei ole määritelty riittävän selkeästi, mitään ei tapahdu. Innovaatiostrategia fokusoii toimintaa, jotta paras mahdollinen tulos voitaisiin saavuttaa ja jotta lupaavimmat ideat saadaan toteutettua ja kaupallistettua. Strategian tulee mahdollistaa innovatiivinen ajattelu ja kannustaa näkemään uudet mahdollisuudet myös yrityksen arjen valinnoissa ja investoinneissa. Strategia viestii tahtotilaa koko organisaatiolle, määrittelee riskinoton rajat, kohdistaa resurssit ja innostaa työntekijöitä innovaatiotyöhön. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141,145.)

2.3 Innovaatioprosessi

Organisaatiolla täytyisi olla selkeä prosessi, jolla se etsii, arvioi ja jalostaa uusia ideoita. Innovaatioprosessi käsittää yleensä ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessit. Ideointi tulisi suunnata innovaatiostrategian määrittelemille alueille. Prosessin kriittinen vaihe on ideoiden valikoiminen ja jatkokehittäminen, sillä potentiaalisista ideoista on osattava valita parhaat strategian, asiakastarpeen, resurssien ja toteuttamismahdollisuuksien perusteella. Tuotteen kehittäminen ja lanseeraus vaativat myös tarkkoja aikatauluja ja prosesseja. Tuote on kehitettävä tietyssä aikataulussa ja tietyin resurssein, ja se on osattava lanseerata oikein markkinoille. (Sydänmaanlakka 2009, 215–217.)

Pelkällä luovuudella ja innovatiivisuudella ei saada tuloksia aikaan, vaan ne tarvitsevat avukseen oikeanlaisia prosesseja ja järjestelmiä. Näiden avulla hallitaan innovaation elinkaarta ideasta toteutukseen ja kaupallistamiseen ja valitaan, mitä innovaatiota lähdetään toteuttamaan missäkin vaiheessa, ja mitkä mahdollisesti jätetään kokonaan toteuttamatta. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 143–144.)

Innovaatioprosessia leimaa epävarmuus, tiedon puute, sillä se, mitä haetaan, ei ole ennalta tiedossa. Uudenlainen ratkaisu kehittyy prosessin aikana ja osana toimintaa, tai ratkaisua ei saada ollenkaan. Tuloksia on mahdollista havainnoida prosessin aikana, mutta ongelma on ratkaistu vasta, kun uudenlainen ratkaisu on kehitetty. Epävarmuus lopputuloksesta tekee innovaatiojohtamisesta ja -prosesseista tarpeellisia. Innovaatioprosessissa on kyse uudenlaisten yhdistelmien tuottamisesta sillä innovaatiot syrjäyttävät onnistuessaan paikkansa vakiinnuttaneita ratkaisuita. (Koivisto 2011, 23–25.)

Innovatiiviset ideat voivat syntyä niin yksilöidenkuin ryhmienkin oivalluksista, mutta ennen kuin idea siirtyy markkinoille, siihen ovat vaikuttaneet useat henkilöt. Innovaatioprosessi onkin luonteeltaan sosiaalinen, ja innovaatiota voi tarkastella sosiaalisen systeemin tuloksena. Innovaation kannalta sosiaalisen systeemin tärkeimpiä toimijoita on kolme: innovaattorit, idearikkaat yksilöt, jotka ovat idean taustalla, portinvartijat, joita ovat yrityksen päätöksentekijät, sekä markkinat eli kuluttajat jotka tuotetta ostavat. (Stähle & Vilenius 2006, 197–200.)

3 Ihmisten johtaminen innovaatioihin

3.1 Innovaatiojohtaminen

Innovaatiojohtamisen tavoitteena on pystyä tukemaan innovaatioiden syntymistä ja yrityksen jatkuvaa uudistumista. Se ei ole pelkästään ideasta tuotteeksi -prosessin johtamista, vaan innovaatiojohtaminen on myös ihmisten- ja resurssienjohtamista sekä strategian visiointia ja yhdessä oppimista. (Sydänmaanlakka 2009, 60–61.)

Sydänmaanlakka (2009, 209–210) esittelee innovaatiojohtamisen peruselementit (kuvio 1). *Innovaatiostrategia* määrittelee keinot millä ja miten yritys uudistuu pyrkiessään kohti tavoitettaan. Innovaatiotoiminnalle on tärkeää, että yrityksellä on selkeä tavoite ja visio. *Innovaatiokulttuuri* määrittelee innovatiivisuuden ja luovuuden aseman organisaatiossa ja se heijastelee yrityksen arvoja. *Innovaatorakenne* kuvaa sitä, miten organisaatiorakenne tukee innovatiivisuutta. *Innovaatioprosessiin* kuuluu neljä alakäsitettä, joita ovat ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessi. *Innovaatiokoulutus* määrittelee sen, miten koko henkilöstöä valmennetaan innovatiivisuuteen ja luovuuteen. *Innovaatioreсурssit* kertovat onko yrityksellä tarpeeksi resursseja innovaatiotoiminnalle ja miten niitä hyödynnetään. Ihmisiä tulee johtaa niin, että luovuutta ja innovatiivisuutta tuetaan niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Lisäksi innovaatiotoiminnalla on oltava selkeät *mitarit*, jotka seuraavat, miten tavoitteeseen päästään.



Kuvio1. Innovaatiojohtamisen elementit (Sydänmaanlakka 2009, 209).

Innovatiivisen yrityksen johtaja kykenee luomaan yhteisöllisyyden tunnetta koko yritykseen, osoittamaan henkilökohtaista sitoutumista, inspiroimaan työntekijöitä ja asettamaan selkeitä tavoitteita. Tehokas innovaatiojohtaja pystyy synnyttämään aktiivista osallistumista ja minimoimaan sosiaalisia konflikteja. Innovatiivisessa organisaatiossa ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä onnistumisen perusteista eikä innovatiivinen organisaatio synny koskaan ilman hyviä ihmisten johtajia. Toimintaympäristön nopea muuttuminen edellyttää johtajalta muutosvalmiutta ja joustavuutta ja tehokas innovaatiojohtaminen edellyttää ihmisten ideointikyvyn ja osaamisen laajapohjaista hyödyntämistä. (Stähle & Wilenius 2006, 204–206.)

Innovaatiojohtamisen haasteena on johtaa asiaa, jonka ajatellaan kärsivän liiasta systematisoinnista. Tästä syystä innovaation eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista: toisissa vaiheissa tarvitaan asioiden johtamista (*management*) ja toisissa ihmisten johtamista (*leadership*). Esimerkiksi innovaatioprosessin alkupäässä täytyy tukea ihmisiä ja heidän ideoitaan ja luoda oikeanlaisia olosuhteita, prosessin loppupäässä johdetaan enimmäkseen asioita. (Alpilo & Taskinen 2006, 19.)

Innovatiivisuutta edellyttävässä tietotyössä työaikaan tulisi laskea aikaa ajattelulle, keskusteluille, pohtimiselle ja kokeilemiselle. Kiirettä pitäisi yksinkertaisesti pyrkiä välttämään. Varsinkin jos ollaan kehittämässä täysin uutta, tarvitaan aikatauluihin vielä enemmän tilaa ja esimerkiksi aikaa sosiaalisille aktiviteeteille ilman jatkuvaa tulospainetta. Monet parannukset tai keksinnöt voivat jäädä tekemättä kiireen vuoksi vaikka tehtävät muutten pystyttäisiin hoitamaan. (Seeck 2012, 280.)

Johtamisen toimintaympäristö ja alaisten rooli ovat viime vuosina muuttuneet. Passiivista alaisista on tullut aktiivisia asiantuntijoita, joilla on usein enemmän asiantuntemusta kuin johtajallaan, eikä vanha hierarkkinen johtamistapa toimi enää tehokkaasti. Nykyään tärkeää on suorituksen johtaminen: tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, kehittäminen, ohjaaminen sekä valmentaminen. Lisäksi tärkeää on tehokas vuorovaikutus, esimerkillä johtaminen sekä luovuus ja jatkuva uudistuminen myös johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2009, 157–159.)

3.2 Innovatiivinen henkilöstö

Tutkittaessa lahjakkaita tiedemiehiä, matemaatikkoja ja arkkitehtejä on havaittu useita luovalle alalle tyypillisiä piirteitä, joista tärkeimpiä ovat motivoituneisuus, sinnikkyys ja

kyky pitää omasta näkökannasta kiinni vastustuksesta huolimatta. Tutkimuksen perusteella luovilla tyypeillä ei ole mitään absoluuttisia vahvuuksia tai heikkouksia. (Huuha 2010, 78.)

Innovaatioteorioiden valossa työntekijät nähdään yksilöinä, jotka haluavat pysyä ajan hermolla ja kehittää itseään pysyäkseen haluttavina työmarkkinoilla. Tarve oppia ja halu käyttää asiantuntemusta motivoi näitä työntekijöitä vähintäänkin yhtä paljon kuin raha ja muut etuudet. Erityisesti tämä määritelmä sopii niin sanottuihin tietotyöntekijöihin sekä tietointensiivisiin organisaatioihin. (Seeck 2012, 249.)

Tärkeimpiä työntekijän piirteitä tämän päivän työelämässä ovat aloitekyky, luovuus ja intohimo. Tieto, taito ja älykkyys ovat myös tärkeitä piirteitä, mutta aloitekykyiset ja luovat työntekijät eivät odota ohjeita, vaan he osaavat toimia itsenäisesti ja keksiä uusia ratkaisuja ongelmiin. Luovat ja intohimoiset työntekijät ovat lannistumattomia luonteita, intohimo saa työntekijät ylittämään esteitä ja sinnikkäästi jatkamaan ratkaisujen etsimistä. (Hamel 2007, 80.)

Luovaa ja innovatiivista yksilöä kuvataan useimmiten ihmisenä, joka on valmis ottamaan riskejä ja on riippumaton, omaperäinen, energinen ja hyvin epävarmuutta sietävä. He voivat työskennellä välillä yötä päivää sisäisten motivaatioiden takia, mutta toisaalta eräänlainen peruslaiskuus saa heidät kehittämään uusia tapoja tehdä asioita. Luovuus vaatii rohkeutta heittäytyä lapselliseksi, käyttää mielikuvitusta ja esittää niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä. Luova yksilö on älykäs ja hänellä on intohimoa omaa työtään kohtaan. Hänen on oltava toisaalta introvertti, pystyäkseen yksinäiseen työskentelyyn, toisaalta ekstrovertti, jotta hän pystyy esittelemään tekemänsä luovat tuotteet. (Sydänmaalakka 2009, 98.)

Innovatiivisen yrityksen henkilöstö on sen tärkein voimavara. Tärkeää ei ole niinkään henkilöstön motivaatio, vaan asiantuntijoiden ammatillisen intohimon tyydyttäminen. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että asiantuntijoille tarjotaan tarpeeksi haasteita, oppimis- ja etenemismahdollisuuksia sekä mahdollisuutta työskennellä yhdessä muiden korkean tason asiantuntijoiden kanssa. Innovaattorit on pystyttävä tunnistamaan, sillä jos he eivät saa tarpeeksi tunnustusta työstään, he eivät välttämättä innostu antamaan parastaan yritykselle. (Stähle & Wilenius 2006, 202–203.)

Tietotyössä ominaista on luova työote sekä innovatiivinen tiedon käyttäminen. Tietotyöntekijä on mahdollista määritellä seuraavien kolmen kriteerin avulla:

- 1) Hän käyttää työssään tietotekniikkaa.
- 2) Työ vaatii luovaa ja innovatiivista tiedonkäyttöä sekä itsenäistä päätöksentekoa.
- 3) Hänellä on korkea koulutustaso.

(Seeck 2012, 249.)

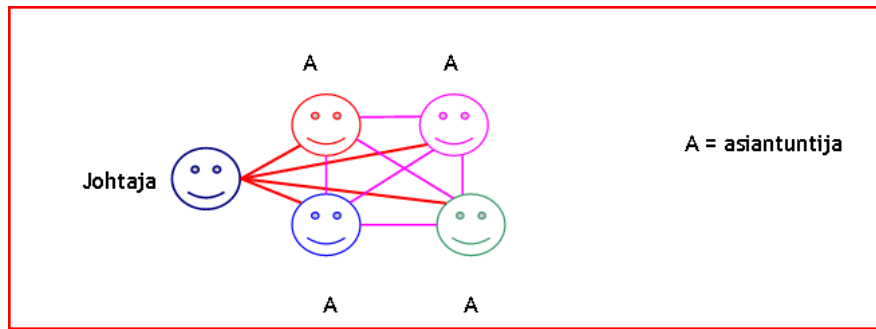
Vaikka tietotyöntekijät ovat tietämyksensä ja osaamisensa valossa arvokkaita työnantajalleen, ovat pitkät urat saman työnantajan palveluksessa harvinaisia. Innovaatioteollisuudessa rakennemuutos nähdään osana tarpeellista muutosta, jonka avulla saadaan aikaan välttämätöntä uusiutumista. Rakennemuutoksen seurauksena henkilöstöresursseja voidaan myös joutua karsimaan. (Seeck 2012, 250.)

3.3 Innovatiivinen tiimi

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin ja joiden osaamiset täydentävät toisiaan. Innovatiivinen tiimi koostuu eri alojen huippuasiantuntijoista, jotka ovat hyviä tiimipelaajia ja joilla on halu luoda yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2009, 160, 164.)

Tiimin kokoonpano ja dynamiikka vaikuttavat paljon siihen toteutuuko tiimin jäsenten luova potentiaali. Huono yhteishenki saattaa aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia ja ehkäistä innovatiivisuutta, joten ryhmän jäsenten läheiset suhteet ovat tärkeitä. Uusien ideoiden keksiminen edellyttää avointa ilmapiiriä ja mielipiteiden vaihtoa. Innovoinnin on havaittu olevan laadukasta niissä tilanteissa, joissa tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan työtehtävien suorittamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Seeck 2012, 267–268.)

Kuviossa 2 on Sydänmaanlakan hahmottelema tiimin johtamismalli, jossa johtaja on vuorovaikutuksessa jokaiseen asiantuntijaan ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johtaminen tapahtuu tässä mallissa laajassa vuorovaikutuksessa eri yksilöiden välillä. Asiantuntijat osallistuvat myös aktiivisesti tiimin johtamiseen ja he tavallaan johtavat esimiestään: he pyrkivät vaikuttamaan esimiehen mielipiteisiin, osaamiseen ja johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 160–161.)



Kuvio 2. Tiimin johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 161).

Luoville työntekijöille ja korkean tason asiantuntijoille sosiaalinen ympäristö on tärkeä motivaatiotekijä. Näin ollen innovatiivisessa tiimissä korostuva sosiaaliset tekijät kuten tehokas kommunikaatio, ryhmähenki ja luottamus. Henkilökemia vaikuttaa kommunikation tehokkuuteen, mutta siihen vaikuttavat myös yrityskulttuuri ja johtamisjärjestelmät. Tiimin sisäiseen kulttuuriin, viihtymiseen ja työtehoon vaikuttavat henkilökemioita enemmän tehokkaan tiimityön mahdollistava organisaatorakenne, oikeudenmukaisuus ja yleinen yrityskulttuuri. Mitä enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä tiimeillä on, sitä suuremmat mahdollisuudet tiimeillä on luoda luottamuksellinen perusta työlleen. (Ståhle & Wilenius 2006, 203–204.)

3.4 Innovatiivinen organisaatio

Yrityksen organisaatiotasolla tehdyt ratkaisut ovat tärkeitä sille miten hyvin tuote saadaan innovaatiosta markkinoille. Innovatiivisuuden edistämiseksi on tärkeää olla innovaatiostrategia, johon on myös huomioitu aikaisempien innovaatioprojektien onnistumiset ja epäonnistumiset. Lisäksi yrityksessä on painotettava innovaatioiden tärkeyttä, ja organisaatiolla on oltava tarkka visio oman alan kehityksestä ja sen mukana kehittymisestä, sekä selvä käsitys kilpailijoistaan ja yhteistyökumppaneistaan. (Seeck 2012, 265.)

Vaikka organisaation rakenteella ei suoraan ole huomattu olevan vaikutusta innovatiivisuuteen, vaikuttaa kuitenkin siltä, että byrokraattisuus ja tiukka kontrolli ehkäisevät innovaatiota. Päinvastainen tilanne, jossa mahdollistetaan riskien ottaminen, kokeileminen ja virheistä oppiminen taas näyttäisi edistävän innovatiivisuutta ja lisäävän työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä. Tyypillisesti innovatiiviset yritykset ovat organisaatioltaan aluksi väljempää, mutta muuttuvat muodollisemmaksi sitä mukaan kun tuotteesta tulee valmiimpi. (Seeck 2012, 265–266.)

Yritykset ovat helposti jumittuneet vanhoihin kaavoihinsa. Prosesseja ei uskalleta muuttaa vaikka totuttujen tapojen ja prosessien tilalle tarvittaisiin uusia, tuoreita ideoita. Harvoissa yrityksissä työntekijöitä rohkaistaan innovaatioihin, ja silloinkin kyseessä voi olla pieni tuotekehitysosasto. Innovaatioihin tarvitaan aikaa ja kiireettömyyden tunnetta, asioita, jotka ovat työorganisaatioissa harvinaisia tehokkuusajattelun ollessa valloillaan. (Hamel 2007, 74 - 76).

Organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai haitata innovatiivisuutta. Innovatiivisuutta edistävälle yrityskulttuurille on tyypillistä se, että innovatiivisuuteen kannustetaan, onnistumisista ja epäonnistumisista opitaan, työntekijät saavat tehdä itsenäistä työtä, ja että virheitä ja vastoinkäymisiä siedetään hyvin. Lisäksi rohkaiseminen riskinottoon ja uusien ideoiden soveltamiseen on tärkeää. Näiden edellytysten toteuttamisessa ja henkilöstön tukemisessa on johtajilla ja henkilöstöhallinnolla suuri rooli. (Seeck 2012, 266.)

Hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatioissa korostuvat yhteistyö ja vuoropuhelu jäykkien rajojen, kontrollin ja konfliktien sijaan. Johto laittaa itsensä likoon ja johtaa luottamuksella, ei diktatuuriin perustuen. Toiminta voi olla kokeilevaa, ja tehokkuuden sijaan korostuvat mielekäs työ ja hyvät sisäiset suhteet. (Huuhka 2010, 80.)

Hyvin johdetussa luovassa yksikössä on tavallista, että työntekijät ovat sitoutuneita ja yksikkö toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa. Osaajia ei painostamalla saa luovuttamaan täyttä työpanostaan, vaan he luovuttavat sen halutessaan työnantajan käyttöön. Hyvin johdetuissa luovissa organisaatioissa on tavallista, että henkilöstö kokee organisaation menestyksen omana menestyksenään ja organisaatiosta ollaan aidosti ylpeitä. (Huuhka 2010, 74.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa esitetään avoimia kysymyksiä tai keskusteluteemoja valituille yksilöille. Laadullisella tutkimuksella pystytään tutkimaan inhimillistä toimintaa syvällisemmin kuin määrällisellä tutkimuksella. Analyysi kohdistuu aina

kyseessä olevaan aineistoon, joten aineiston totuudellisuudella ei ole niin suurta merkitystä, vaan aineisto on mitä on. Johtopäätöksissä toki tehdään teorian avulla tulkintoja aineistosta. Laadullinen tutkimus on aineistokeskeistä, sillä tutkijalla ei ole suoraa valtaa aineiston tuottamiseen, vaan sen tuottaa haastateltava. Sen sijaan aineiston analyysi ja tulkinta on tutkijan vastuulla. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus on sitä, ettei tutkija sekoita omia asenteitaan tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan yrittää ymmärtää haastateltavan näkökulmia. Aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria on aineiston tulkinnan ja ajattelun lähtökohta. (Tilastokeskus.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen perusteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan tutkimuksessa haluttiin tarkemmin selvittää innovaatiojohtamisen tilaa yrityksessä. Tutkimuksessa haluttiin myös antaa tilaa haastateltavien näkemyksille ja mielipiteille mahdollisimman laajan aineiston saamiseksi.

4.2 Haastattelu

Teemahaastattelussa edetään tutkimuksen kannalta keskeisten, valittujen teemojen ja näihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset sekä haastattelutilanteen vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän ja ongelman mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 78.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään suunnilleen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Esimerkiksi monissa opinnäytetöiden haastatteluilissa on mietitty teemat, mutta niiden lisäksi on laadittu tarkkoja kysymyksiä. Tällainen puolistrukturoitu menetelmä sopii tilanteisiin, joissa tietoa halutaan kerätä juuri tietyistä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset on tehty työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Viitekehys on tarpeellinen, jotta haastattelukysymykset ja koko tutkimus pystyttiin perustamaan innovaatiojohtamisesta tiedettyihin faktoihin. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, koska näin saatiin tarkempaa tietoa juuri valittuihin tutkimusongelmiin. Haastattelun etuna on myös se, että saatuja vastauksia on mahdollista tarkentaa saman tien tarkemman tiedon saamiksi.

Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen teemaan:

- Innovaatio yrityksen päivittäisessä toiminnassa
- Ihmisten johtaminen innovaatioihin
- Innovatiivinen organisaatio

Teemoittelun avulla pyrittiin jakamaan kysymykset sopiviin kokonaisuuksiin. Ensimmäinen teema käsittelee sitä, miten innovaatiot yrityksessä nähdään ja miten innovaatiotoiminta on järjestetty. Toisen teeman avulla selvitettiin ihmisten johtamista ja sitä, mitkä seikat ovat tärkeitä innovaatioiden synnyttämisessä. Kolmas teema taas käsittelee organisaation toimintaa ja merkitystä innovaatiotoiminnan onnistumiseksi.

4.3 Haastattelujen toteuttaminen

Koska tutkimus haluttiin tehdä johdon näkökulmasta, valikoituivat haasteltavaksi yrityksestä henkilöt, jotka työskentelevät innovaatiojohtamiseen liittyvissä tehtävissä. Sopivissa tehtävissä yrityksessä työskentelee yhteensä neljä henkilöä ja he muodostivat tämän tutkimuksen otannan. Koska saadut vastaukset halutaan pitää anonyymeinä, ei haasteltavien tarkempaa asemaa voi yrityksen pienen koon perusteella tarkemmin analysoida.

Haastattelut toteutettiin työpäivän aikana yrityksen toimitiloissa yhdessä neuvotteluhuoneessa. Haastatteluajat oli sovittu etukäteen ja tilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman kiireettömäksi. Haastateltaville ei annettu haastattelukysymyksiä etukäteen, sillä vastausten ei haluttu olevan ennalta mietittyjä vaan spontaaneja kuvauksia tilanteesta. Tutkimuksen aihe oli kuitenkin kerrottu etukäteen. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia ja kaikki haastattelut tallennettiin nauhoittamalla.

Haastatteluilla kerätyt vastaukset litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroidut vastaukset jaettiin kolmeen esille nousseeseen teemaan analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluista nousseet teemat vastasivat haastattelurungon teemoittelua.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Innovaatio

Ensimmäisenä haastattelu-teemana oli innovaatio ja sen merkitys yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Kaikki haastateltavat määrittivät innovaation lähes samalla tavalla: se on uusi idea, jota kehitetään tuotteeksi tai palveluksi ratkaisemalla ongelmia uudella tavalla. Innovaatiolla tulee myös olla markkinat ja jollei niitä ole, on yrityksen luotava ne. Kaikissa vastauksissa painotettiin juuri innovaation kääntämistä businessmalliksi ja kassavirraksi yritykselle, muuten innovaatio on merkityksetön.

Case-yrityksen toiminnassa innovaatiot koettiin koko yrityksen olemassaolon perustaksi eikä koko yritystä katsottu olevan olemassa ilman innovaatiota. Yrityksen kerrottiin olevan startup-yritys, joka on perustettu yhden teknisen innovaation ympärille ja joka onnistuakseen vaatii ympärilleen useita muitakin innovaatioita. Koko yrityksen toiminnan katsottiin olevan tämän innovaation kehittämistä tai kehitystoiminnan tukemista, kuten yksi vastaajista määrittelee:

”Meidän tapauksessa innovaatio tarkoittaa sitä, että ollaan saatu paketoitua tekniikkaa ja rakettitiedettä ja high techiä siinä määrin menestyksekkäästi, että asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan meille rahaa.”

Yleisesti innovaatioiden katsottiin syntyvän tarpeesta kehittää joku tuote tai palvelu paremmaksi, yksittäisten ihmisten päähänpistoista tai halusta luoda uutta. Vastausten perusteella innovointiin tarvitaan myös ennakkoluulottomuutta kokeilla rohkeasti uutta, unohtamatta rankkaa työtä sekä yrittämistä ja erehtymistä. Kun innovoidaan yrityksissä, vastauksissa kerrottiin tarvittavan myös työntekijöiden motivointia, oikeita olosuhteita sekä tehokasta tiimiä viemään yksittäistä ideaa eteenpäin. Case-yrityksessä innovoinnin

katsottiin tapahtuvan normaalin työn lomassa ja kaikkien yrityksen työntekijöiden katsottiin osallistuvan siihen. Uusia ideoita kerrottiin syntyvän jatkuvasti, mutta ideoiden keräämisen, arvioinnin ja toteuttamisen todettiin olevan haastavampaa.

Kukaan vastanneista ei kokenut yrityksen tarvitsevan erillistä innovaatiostrategiaa, vaan pienen startup-yrityksen katsottiin tulevan hyvin toimeen ilmankin. Vastaavasti koko yrityksen strategian tai tuote- ja teknologiastategian katsottiin olevan innovaatioihin perustuva ja näin ollen riittävä. Yrityksessä halutaan myös pitää toiminta mahdollisimman kevyenä eikä ylimääräisiä prosesseja tai strategioita haluttu laatia:

”Koko firma on innovaatiostrategiaa, teknologia startup perustetaan kaupallistamaan yksi kappale innovaatioita. Ja se on oikeastaan siinä, koko yrityksen strategia on vain ja ainoastaan sitä.”

Myös innovaatioprosessi on yrityksessä kevyt. Osa vastaajista kertoi myös koko yrityksen olevan olemassa innovaatiota varten, joten innovaatioprosessi on normaalia päivittäistä toimintaa. Osa mainitsi ideoiden keräämisessä olevan löyhä portaikkomalli, jossa ideat kerätään, arvioidaan ja josta niitä voidaan valita kehitettäväksi. Ideoita syntyy kuitenkin paljon:

”Ideoita syntyy koko ajan, tälläkin hetkellä vähintään kolme uutta ideaa. Uusia ideoita on paljon ja niitä tarvitaan mutta me ei ihan tiedetä mitkä on ne 5 kpl niistä 45 000 ideasta jotka pitäisi valita.”

Ideoita on ollut tapana kerätä omaan tiedostoon, jonne jokainen voi niitä lisätä. Ideoista pyritään keskustelemalla valitsemaan tärkeimmät juuri sillä hetkellä ja toiset jätetään myöhemmäksi. Tarkempi prosessi yrityksessä on valmiiden ideoiden patentoinnissa, johon työntekijöitä rohkaistaan. Vastauksissa nousi esille myös se, että kun yritykset kasvavat tarpeeksi isoiksi, tarve määrätyille prosesseille ja strategioille kasvaa.

Myöskään innovaatioprosessin arviointia varten ei ollut kehitetty toimintamallia tai erityisiä mittareita, mutta tuotekehitysprojekteja arvioidaan tarkemmin. Projekteja seurataan viikoittain, ja yhdessä keskustelemalla selvitetään mikä projektin status on:

”Viikoittain niitä seurataan. Kollektiivisesta hatusta koetetaan repäistä sellainen johtopäätös mikä on kaikkien mielestä relevantti. Muunlaisten mittareiden luominen tässä vaiheessa on joutavanpäiväistä hommaa.”

Tuotekehitysprojektien onnistumista seurataan sen tavoitteiden perusteella. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi aikataulussa pysyminen, haluttujen tuoteominaisuuksien valmiusaste, kapasiteetin nostaminen tai kustannusten säästö. Koska innovaation katsottiin olevan koko yrityksen perusta, yksi vastaus määritteli mittarina olevan myös yrityksen tilinpäätöksen; jos viivan alle jää rahaa, on onnistuttu.

5.2 Johtaminen

Toisena haastatteluteemana oli ihmisten johtaminen innovaatioihin. Vastausten perusteella innovaatioiden johtaminen on tasapainoilua resurssien ja innovaatioiden välillä; työntekijöille tulisi antaa aikaa ja vapautta, jotta he pystyvät keksimään uusia ideoita tai kehittämään entisiä, mutta toisaalta myös asioita on saatava valmiiksi, sillä aika ja raha ovat rajallisia. Esimerkiksi case-yrityksessä on välillä ollut pakko määrätä kaikki keskittymään tiettyyn projektiin, jotta tuote saataisiin valmiiksi. Silti innovaatioille pitää antaa aikaa, koska koko yrityksen idea liikkuu teknisen innovaation ympärillä. Johdolta kerrottiin vaadittavan rohkeita päätöksiä innovaatioihin keskittymiseksi, sillä yrityksissä on aina kiire saada jotain valmiiksi, ja halvinta ja helpointa olisi keskittyä tekemään yhtä asiaa.

”Tämä on sellaista tasapainon hakua, tasapainon siitä, että on tiukka focus että saat jonkin asian toimimaan ja sitten tarvitaan taas vapautta näille insinööreille kokeilla toimii joku asia.”

Innovaatiojohtamisessa erityisen tärkeäksi koettiin oikeanlaisen ympäristön luominen, jossa työntekijöiden on helppo innovoida. Innovaatioiden tekemiseen tarvittavaa aikaa tulisi järjestää, sillä jos muita töitä on liikaa, ei innovointiin jakseta enää keskittyä:

”Ihmiset tarvitsevat ympäristön, jossa on mahdollisuus käyttää aikaa siihen innovaation miettimiseen. Tietty vapaus myös, jos heillä on kädet täynnä töitä ja kaikki tarmo menee niihin keskittymiseen niin siihen innovaatioon ei jää aikaa.”

Tärkeäksi koettiin siis antaa työntekijöille vapautta järjestää työtehtäviään, sekä kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uutta. Lisäksi virheiden tekeminen tulisi olla hyväksyttävää

ja niiden tekemiseen tulisi rohkaista. Innovaatiojohtamisen edellytyksiä todettiin olevan myös oikeiden henkilöiden löytäminen, kyky lukea tilanteita sekä asettaa jonkinlaiset rajat, jotta asioita saadaan myös valmiiksi. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että innovaatiolla pitäisi pystyä tekemään kannattavaa liiketoimintaa, vaikka se on helppo unohtaa ideoiden ja teknologioiden keskelle. Johtajan tulisi myös luoda innostavaa ilmapiiriä.

Innovaatiojohtamisessa haasteelliseksi koettiin saada organisaatio toimivaksi ja ilmapiiri innovaatiot sallivaksi. Toisaalta haasteellista on myös se, että liian vapaassa ilmapiirissä toiminta voi olla pelkkää innovointia, eikä mitään saada valmiiksi. Lisäksi resurssit koettiin lähes aina liian tiukoiksi. Innovatiivisessa organisaatiossa voidaan helposti keskittyä tuotekehitykseen sekä osaavien ja lahjakkaiden henkilöiden palkkaamiseen, jolloin fokus liiketoiminnan tekemisestä, tuotteistamisesta ja kaupallistamisesta voi kärsiä. Vastaajat kertoivat, että lahjakkaiden ihmisten johtamisessa haastavaa on ihmisten erilaisuus sekä se, että välillä asiantuntijoita täytyisi saada ajattelemaan ”laatikon ulkopuolta”. Lisäksi ideoita syntyy usein niin paljon, että niiden priorisoinnissa voi olla haasteita.

Kysyttäessä kumpi on johtamisessa tärkeämpää, autonomia vai kontrolli, vastaukset erosivat hieman toisistaan. Toisten mielestä tarvitaan jonkin verran kontrollia, jotta asiat sujuvat oikeaan suuntaan. Toisten mielestä liiallinen kontrolli kaitsee innovaatiota. Yhteistä vastauksissa kuitenkin oli se, että case-yrityksessä on enemmän panostettu autonomiaan, sillä luovien ja lahjakkaiden ihmisten kanssa tehokas kontrollointi ei toimi. Yksi vastaaja totesikin, että johtajan on mahdotonta tehokkaasti kontrolloida henkilöitä, jotka ovat lahjakkaampia kuin hän itse, koska työtehtävät voivat olla niin tieteellisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä. Oikean tasapainon löytäminen autonomian ja kontrollin välille todettiin olevan yksi johtamisen ikuisuuskyymyksistä ja hyvin yritys- ja ihmiskohtaista.

”Jos haluaa tehdä jotain rakettitiedettä ja sinulla on vaikka 5 alaista ja haluaa varmistua, että ne saa jotain aikaan, olisi hyvä jos ne olisi fiksumpia kuin sinä. Tästä seuraa se, että jos haluaa kontrolloida niitä tehokkaasti sinun tulisi tietää enemmän kuin nämä 5 yhteensä. Toivotan onnea sille joka tähän pääsee.”

Luovien ihmisten ominaisuuksia kysyttäessä vastaajat olivat yksimielisiä. Luovat ihmiset ovat ennakkoluulottomia eivätkä anna vastoinkäymisten lannistaa:

”Tiiliseinän läpi käveleminen onnistuu sellaiselta henkilöltä helposti, joka ei tiedosta, että siinä on tiiliseinä ja se vaan kävelee siitä läpi. Yleisö hämmästynee mutta se ei itse huomaa mitään erikoista.”

Luovilla ihmisillä on aitoa innostusta tehdä työtään, he pystyvät kyseenalaistamaan asioita ja osaavat lähestyä asioita uudelta kannalta, eivätkä he uraudu tiettyyn ajattelumalliin. Tärkeää on myös osata saattaa asioita valmiiksi. Lisäksi työn tai opiskelun kautta hankittu osaaminen koettiin tärkeäksi erityisesti teknisten innovaatioiden kanssa työskennellessä.

Vastausten perusteella luovia ihmisiä motivoi työssään vapaus tehdä työtään, molempipuolinen luottamus ja mahdollisuus kehittyä työssään. Tärkeää on myös organisaation avoimuus ja läpinäkyvyys ja se, että ideoita kuunnellaan ja työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Oman työn jäljen näkymistä ja onnistumisen kokemuksia pidettiin myös tärkeänä.

5.3 Organisaatio

Kolmantena haastatteluteemana oli innovatiivinen organisaatio. Toimivan organisaation katsottiin olevan koko innovoinnin perusta. Ilmapiiriin tulee olla innovaatioihin kannustava ja rohkeasti uutta kokeilemaan innostava. Myös epäonnistumisiin pitää rohkaista. Jos johtaminen ja ilmapiiri ovat huonoja, niin niitten todettiin huonontavan organisaation ilmapiiriä ja innovointia.

Case-yrityksessä katsottiin innovoinnin periaatteessa kuuluvan tuotekehitystiimille mutta käytännössä kaikki muutkin osallistuvat tuotteen kehittämiseen, erityisesti toimitus- ja myyntitiimit. Ideoita syntyy työn ohessa luontevasti ja yrityksessä pyritäänkin luomaan salliva asenne innovaatioiden syntymiseen. Käytännössä esimerkiksi työntekijöillä on mahdollisuus 10 päivän välein tehdä töitä minkä parissa haluavat ja kahden kuukauden välein järjestetään Tech day -päivä, jossa jokainen saa esitellä ideoitaan toisten kommentoitavaksi. Innovatiivista huomautettiin yrityksessä olevan muukin kuin tuotteen, nimittäin myös sen miten asioita tehdään tai millaisilla sopimuksilla niitä myydään.

Vastauksissa kerrottiin myös, että organisaation tulee järjestää myös oikeanlaiset työkalut innovaatioiden tukemiseen. Startup-yrityksessä niitä katsottiin lähinnä olevan ajan järjestäminen innovointiin, asiakkaan ongelmien ymmärtäminen sekä sopivasti autonomiaa

ja rajoja tekemisen strukturoimiseen. Lisäksi konkreettiset olosuhteet tulee järjestää toimiviksi, kuten toimiston viihtyvyys, työskentelyolosuhteet ja teknologian toimiminen. Myös virikkeiden antaminen innovointiin katsottiin tärkeäksi, kuten työntekijöiden mahdollisuus vapaasti keskustella keskenään ja järjestää palavereita sekä nostaa ongelmia esille yleiseen keskusteluun.

”Jos koko yrityksen idea on teknologiassa ja jos ei sitä innovaatiota anna syntyä niin ei se johda mihinkään.”

Haastateltavat eivät nähneet organisaation koolla olevan merkitystä innovaatioiden ja ideoiden syntymisessä vaan tärkeimpänä tekijänä nähtiin sallivan ilmapiirin luominen. Pienessä organisaatiossa voi toimia vapaammin, mutta toisaalta haasteena voi olla resurssien vähyys. Isossa organisaatiossa innovointi on yleensä erillisen kehitystiimin vastuulla ja toiminta on organisoidumpaa.

”Organisaation luonne vaikuttaa siihen hyvin paljon ja organisaation kypsyys. Koolla ei ole mitään merkitystä, se on ihan joutavaa. Toki on ehkä vaikeampaa pitää yllä suurta organisaatiota mutta on siinäkin onnistuttu.”

Tiimityöllä nähtiin olevan suuri merkitys innovaatioiden tekemisessä eikä yksin katsottu olevan mahdollista saada aikaan ainakaan mitään merkittäviä innovaatiota:

”Kyllä se [tiimi] on melkein edellytys, jotta saadaan jotain käytännössä toimivaa aikaseksi. Ihmisten pitää tehdä yhdessä ja sparrata toisiaan. Ja osaamisalueet eroavat keskenään.”

Usein alkuperäinen idea on jonkin yksittäisen henkilön keksimä, mutta sen jalostamiseen ja kehittämiseen tarvitaan paljon työtä ja muita ihmisiä ympärille. Ideat rakentuvat monissa vaiheissa, joten lopulliseen tuotteeseen on vaikuttanut moni henkilö. Tärkeänä seikkana kehitysvaiheessa katsottiin olevan myös tiimit, joissa on henkilöitä eri taustoista ja eri tiimeistä, jotta saadaan mahdollisimman monenlaisia näkökulmia kehitystyöhön. Tiimityön haasteena voi olla yksittäisten ihmisten kunnianhimo saada tunnustusta ideoista, minkä vuoksi he voisivat salata niitä tiimiltä.

6 Tulosten tarkastelu ja tulkinta

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää vastauksia tutkimusongelmaan ”miten case-yrityksen innovaatiojohtamista ja toimintakulttuuria voisi kehittää?”. Tähän haettiin vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla: Miten innovaatioita johdetaan? Miten toiminta on organisoitu? Miten organisaation toiminta vaikuttaa innovatiivisuuteen?

6.1 Innovaatiotoiminta

Kuten Sydänmaanlakka (2009, 14–15) toteaa, on innovaatio uusi idea, jolla tuotetaan yritykselle lisäarvoa eli sen tulee olla kaupallisesti hyödynnetty uusi idea. Myös haastatellut toivat esille saman seikan: innovaatiolla tulee olla markkinat tai se on yritykselle hyödytön. Startup-yrityksessä yritys voi joutua itse luomaan nämä markkinat ja etsimään asiakkaat. Näin on tässäkin tapauksessa, sillä case-yrityksen tuote on ainutlaatuinen, eikä kukaan muu tarjoa samanlaista ratkaisua jätteenkäsittelyyn. Saatujen vastausten perusteella yrityksen todettiin olevan olemassa vahvasti innovaation vuoksi ja sitä varten. Toiminnan ydin perustuu tekniseen innovaatioon, keinoälyllä toimivaan jätteenkäsittelyrobottiin, ja kaiken toiminnan katsottiin keskittyvän tämän innovaation tekemiseen tai tukemiseen.

Kysyttäessä innovaatiostrategian tarpeellisuudesta yritykselle kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei erillistä innovaatiostrategiaa tarvita. Yrityksen yleisen strategian katsottiin olevan tarpeeksi kattava, sillä yritys perustuu pelkästään innovaatioon. Solatie ja Mäkeläinen (2013, 141,145) ovat kuitenkin vahvasti erillisen innovaatiostrategian kannalla. Heidän mukaansa innovaatiostrategia fokusoii toimintaa eikä ilman sitä lupaavimpia ideoita saada toteutettua ja kaupallistettua. Strategia tukee myös arjen valinnoissa ja kohdistaa resurssit oikein. Alpilo ja Taskinen (2006, 26) puolestaan toteavat, että innovaatiostrategian tulisi käsittää ainakin tuotteen, brändin ja asiakasrajapinnan sekä liiketoimintamallin ja -prosessit.

Vaikka haastatteluvastauksista nousi esille, ettei case-yritys juuri nyt tarvitse erillistä innovaatiostrategiaa, olivat vastaajat sitä mieltä, että yrityksen kasvaessa tarpeeksi voi innovaatiostrategia tulla tarpeelliseksi. Mahdollisesti myös Solatie ja Mäkeläinen sekä Alpilo ja Taskinen ovat kirjoittaneet kirjansa tutkittuaan kypsempää yrityksiä. Startup-yrityksen on mahdollista tulla toimeen ja saada aikaan innovaatiota ilman erillistä strategiaa.

Samankaltainen tulos tuli esiin myös yrityksen innovaatioprosessista kysyttäessä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että koska koko yritys on olemassa vain innovaatiota varten, on yrityksen päivittäinen toiminta osa innovaatioprosessia. Toiset vastaajat kertoivat yrityksellä olevan löyhä portaikkomalli uusien ideoiden keräämiseen, mutta ettei innovaatiotoimintaan ole muuten määritetty erityistä prosessia.

Sydänmaanlakka (2009, 215–217) toteaaakin ideoiden valikoimisen ja jatkokehittämisen olevan innovaatioprosessin kriittisin vaihe. Koivisto (2011, 23–25) puolestaan painottaa innovaatioprosessin lopputuloksen olevan niin epävarma, että tämä tekee prosessin tarpeelliseksi. Juuri toiminnan epävarmuus pakottaa startup-yrityksen olemaan valmis tekemään muutoksia nopealla aikataululla. Tarkkaan määritettyä prosesseja ei ole, koska niitä on mahdotonta muodostaa. Tilanne voi nopeasti muuttua ja siihen on pystyttävä reagoimaan. Tästä syystä toiminta on haluttu pitää mahdollisimman kevyenä prosessien ja strategioiden suhteen. Myös erilaisten prosessien laatiminen helposti rasittaa kevyttä organisaatiota. Kuitenkin kuten Solatie ja Mäkeläinen (2013, 143–144) huomauttavat, ei pelkkä luovuus ja innovatiivisuus riitä tulosten aikaansaamiseksi. Siksi case-yrityksessä on muodostunut vapaamuotoinen prosessi uusien ideoiden arvioimiseksi ja valikoimiseksi.

Sydänmaanlakka (2009, 215–217) kirjoittaa, että myös tuotteen kehittäminen ja lanseeraus vaativat tarkkoja aikatauluja ja prosesseja. Haastatteluvastauksista voitiin todeta yksiselitteisesti, ettei näihinkään ole muodostettu erillistä prosessia. Jokaista tuotekehitysprojektia arvioidaan kuitenkin itsenäisenä projektina juuri siihen vaikuttavien kriteereiden perusteella. Tuotekehitysprojektin onnistumisessa tärkeää kerrottiin olevan esimerkiksi aikataulussa pysyminen, tuoteominaisuuksien valmius tai kustannuksissa säästäminen.

Vastausten perusteella voidaankin todeta, ettei yrityksessä ole ongelmaa ideoiden syntymisessä vaan kaikki vastaajat totesivat ideoita syntyvän paljon ja koko yrityksen osallistuvan innovointiin. Ideoiden keräämiseen on muodostettu portaikkomalli, jonne jokainen voi ideoitaan syöttää ja josta keskustelemalla valikoidaan ideat toteutettavaksi nyt tai myöhemmin. Ideoiden toteuttamisen ja arvioinnin todettiin taas olevan haastavampaa. Vaikka ideat saadaan tehokkaasti kerättyä ja valikoitua, on prosessi tämän jälkeen varsin häilyvä. Lisäksi vastauksissa todettiin, ettei prosessien ja projektien arviointiin ole

kehitetty mittareita, vaan jokaista tuotekehitysprojektia arvioidaan itsenäisesti. Innovaatiotoiminnan voidaan todeta yrityksessä olevan varsin vapaa prosesseista ja strategioista. Startup-yrityksille lienee tavanomaista ja järkevää pitää toiminta kevyenä eikä laatia liikaa prosessimalleja. Voidaankin katsoa, ettei erillistä innovaatiostrategiaa tai -prosessia tarvita, sillä tällä hetkellä vastaajat kertoivat kaiken tarpeellisen sisältyvän yrityksen muuhun strategiaan tai toimintaan. Innovaatioiden alku- ja loppupäätä voisi silti parantaa, jotta resurssit ja aikaisemmin opittu saataisiin valjastettua tehokkaammin käyttöön.

Kehitysehdotus 1: Toimintamalli tuotekehitysprojektin alkupäähän. Vaikka toiminta halutaan pitää kevyenä ja vapaana liiallisista prosesseista, olisi tuotekehitysprojektien alkupäätä mahdollista tehostaa. Erityisesti sen jälkeen kun idea on valikoitu toteutettavaksi, olisi hyvä olla esimerkiksi ohjaava toimintamalli, jonka mukaan toiminta voitaisiin käynnistää. Tätä toimintamallia tulisi olla mahdollista muokata jokaisen idean ja käytävissä olevien resurssien mukaisesti.

Kehitysehdotus 2: Arviointityökalu tuotekehitysprojekteihin. Vaikka innovaatioprosessia ei erillisenä katsota olevan, voidaan tuotekehitysprojektit rinnastaa innovaatioprosessiin. Näiden arviointiin voisi luoda työkalun, jonka perusteella projektin aikana tehdyt onnistumiset ja epäonnistumiset tulisivat rekisteröidyksi paremmin. Näin niistä voisi myöhemmissä projekteissa oppia ja näin toimintaa voisi kehittää oikeaan suuntaan.

6.2 Johtaminen

Innovaatiojohtamisen perustana haastatteluvastausten perusteella voi todeta olevan oikeanlaisten olosuhteiden järjestäminen työntekijöille, jotta innovaatiotoiminta olisi mahdollista. Osuvasti Sydänmaanlakka (2009, 60–61) toteaaakin innovaatiojohtamisen olevan innovaatioiden syntymistä tukevaa toimintaa. Lisäksi hän katsoo innovaatiojohtamisen olevan paljon muuta kuin innovaatioprosessin johtamista, enemmänkin innovaatiojohtaminen on ihmisten- ja resurssien johtamista. Resurssit, erityisesti aika ja raha, tulivat esille myös haastatteluvastauksista. Näiden järjestäminen todettiin välillä vaikeaksi ja vaativan johdolta rohkeutta keskittää resursseja innovaatiotoimintaan.

Seeckin (2012, 280) mukaan innovatiivisuutta edellyttävässä työssä aikaa tulisi antaa ajattelulle, keskustelulle, pohtimiselle ja kokeilemiselle. Lisäksi hänen mukaansa tarvitaan myös tilaa sosiaalisille aktiviteeteille ilman tulospainetta. Haastatteluvastaustenkin

mukaan tämä onkin yksi innovaatiojohtamisen haasteista. Yritystoiminnan kannattavuuden kannalta on välillä pakko myös kiirehtiä, jotta jotain saataisiin myös valmiiksi. Tasapainon löytäminen liiketoiminnan ja innovaatioihin käytettävän ajan ja rahan välille koettiin haastavaksi.

Yrityksessä on pyritty järjestämään aikaa innovaatiolle: vastauksissa kerrottiin työteki-
jöille annettavan 10 päivän välein aikaa mihin projektiin he haluavat ja kahden kuukau-
den välein pidetään yhteinen ideoiden purkamispäivä. Lisäksi sosiaalisia aktiviteettejä
järjestetään vähintään kerran kuukaudessa. Kuitenkin vastaajat kertoivat, että välillä
kaikki työntekijät on täytynyt määrätä tekemään yhtä projektia, jotta tavoitteisiin päästäi-
siin.

Sydänmaanlakka (2009, 157–159) kirjoittaa johtamisen toimintaympäristön muuttuneen
ja tärkeää on ennemminkin suorituksen johtaminen eikä hierarkkinen johtamistapa toimi
enää. Lisäksi hän toteaa asiantuntijaorganisaatioissa alaisilla olevan usein enemmän
asiantuntemusta kuin johtajallaan. Samansuuntainen vastaus saatiin myös haastattelu-
vastauksissa kysyttäessä, kumpi on tärkeämpää johtamisessa, autonomia vai kontrolli.
Erityisesti asiantuntijoiden johtamisessa todettiin autonomian olevan tärkeämpää ja liial-
lisen kontrolloinnin kerrottiin kaitsevan innovointia. Kuitenkin jonkinlainen kontrolli todet-
tiin tarpeelliseksi, sillä ilman minkäänlaista kontrollia ei välttämättä saada mitään val-
miiksi. Lisäksi yksi vastaaja totesi saman kuin Sydänmaanlakka: alaiset ovat liian lahjak-
kaita kontrolloitaviksi, eikä johtaja näin ollen voi edes kokonaan tietää mitä alaisen työ-
tehtävät pitävät sisällään.

Alpilo ja Taskinen (2006, 19) puolestaan toteavat innovaatiojohtamisen kärsivän liialli-
sesta systematisoinnista ja johtamistavan riippuvan innovaation vaiheesta. Prosessin al-
kupäässä tulisi tukea ihmisiä ja heidän ideoitaan ja luoda oikeat olosuhteet, prosessin
loppupäässä johdetaan enimmäkseen asioita. Kuten vastauksista voitiin päätellä, yrityk-
sessä on pyritty välttämään liikaa innovaatiotoiminnan systematisointia. Toiminnan voi-
daan katsoa olevan luonteenomaista startup-yritykselle, mutta myös lahjakkaiden asian-
tuntijoiden voidaan katsoa kärsivän niin liiallisesta johtamisesta kuin toiminnan proses-
soinnista.

Innovatiivisen henkilöstön ominaisuuksiksi vastaajat kertoivat ennakkoluulottomuuden,
innostuksen työtä kohtaan, oikeanlaisen osaamisen, periksiantamattomuuden ja uuden-

laiseen ajatteluun pystymisen. Työntekijöitä motivoiviksi tekijöiksi kuvattiin vapaus, luottamus, mahdollisuus kehittyä työssään ja organisaation läpinäkyvyys. Näitä seikkoja kuvaavat myös Ståhle ja Wilenius (2006, 202–203) kirjoittaessaan innovatiivisesta henkilöstöstä. Lisäksi he mainitsevat, ettei pelkkä motivoiminen riitä, vaan asiantuntijoiden ammatillinen intohimo on pystyttävä tyydyttämään. Tämä tarkoittaa tarpeeksi haasteellisten työtehtävien oppimis- ja etenemismahdollisuuksien lisäksi innovaattoreiden tunnistamista ja tunnustuksen antamista.

Innovaatiojohtamisen haasteista kysyttäessä vastaajat mainitsivat resurssien järjestämisen ja innovaatiot sallivan ilmapiirin lisäksi lahjakkaiden ihmisten erilaisuuden ja tarpeen saada heitä välillä ajattelemaan myös oman osaamisalueensa ulkopuolelta. Liiallinen keskittyminen tuotekehitykseen koettiin ongelmaksi kaupallistamisen ja tuotteistamisen kannalta, sillä liian vapaassa ilmapiirissä ei välttämättä saada valmista, ainakaan niin nopeassa aikataulussa kuin toiminnan kannattavuuden kannalta olisi tarpeellista.

Kuten Ståhle ja Wilenius (2006, 202–203) kirjoittavat, on innovatiivisen yrityksen henkilöstö sen tärkein voimavara. Näin voidaan todeta olevan myös case-yrityksessä. Yrityksen tuote on niin tekninen, että työntekijöiden tulee olla alansa huippuosaajia pystyäkseen työskentelemään sen parissa. Huuhka (2010, 74) kirjoittaa hyvin johdetussa luovassa yksikössä olevan tavallista, että työntekijät ovat sitoutuneita ja yksikkö toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa. Osaajia ei painostamalla saa luovuttamaan täyttä työpanostaan, vaan he luovuttavat sen halutessaan työnantajan käyttöön. Yrityksen on siis nähtävä vaivaa siinä, että se pystyy pitämään nämä osaajat palveluksessaan.

Yrityksessä pyritäänkin luomaan oikeat olosuhteet innovaatiotoiminnalle ja innovointiin pyritään antamaan aikaa. Kuitenkin liiketoiminnan kannattavuuden vuoksi välillä on käytettävä vähemmän aikaa innovointiin ja saatava jotain valmiiksi. Varmasti aikaa voisi käyttää enemmän innovointiin, mutta resursseja tietämättä on mahdotonta sanoa voidaanko tätä realistisesti tehdä. Asiantuntijoille annetaan myös vapautta tehdä työtään, mutta vastauksissa ei tullut esille kuinka heidän ammattista intohimoaan pyritään tyydyttämään. Lisäksi innovaattoreiden tunnistaminen ja heille tunnustuksen antaminen jäi haastatteluvastausten perusteella epäselväksi.

Kehittämisehdotus 3: Asiantuntijoiden motivoiminen. Asiantuntijoille tulisi antaa tarpeeksi haasteita ja mahdollistaa uuden oppiminen ja uralla eteneminen. Osaamisen tunnistamisella ja vahvuuksien tutkimisella voidaan työntekijöille antaa sopivia haasteita.

Kehittämisehdotus 4: Innovaattoreiden tunnistaminen. Innovaattorit tulisi tunnistaa, ja heille tulisi antaa tunnusta tehdystä työstä. Viitekehyksen mukaan innovatiivisia henkilöitä ei kannusta raha, vaan esimerkiksi vastuu ja haasteet.

6.3 Organisaation toiminta

Saaduissa vastauksissa kerrottiin, että yrityksessä pyritään luomaan innovaatioihin kannustava ilmapiiri ja luomaan oikeat olosuhteet niiden syntymiselle. Koska ideoita ja innovaatiota kerrottiin syntyvän luontevasti normaalin työn ohessa, yrityksessä ei nähty erityistä tarvetta toimenpiteille innovatiivisuuden edistämiseksi.

Kuten Seeck (2012, 266) huomauttaa, organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai haitata innovatiivisuutta. Hän toteaa myös, että innovatiivisuutta edistävälle yrityskulttuurille on tyypillistä se, että innovatiivisuuteen kannustetaan, onnistumisista ja epäonnistumisista opitaan, työntekijät saavat tehdä itsenäistä työtä ja että virheitä ja vastoinkäymisiä siedetään hyvin. Haastatteluvastausten perusteella yrityksessä sallitaan virheiden tekeminen ja innovatiivisuuteen kannustetaan.

Hamel kirjoittaa (2007, 74–76) yritysten olevan jumittuneita vanhoihin kaavoihinsa eikä innovaatioihin rohkaista ihmisiä tehokkuusajattelun ollessa valloilla. Tässä suhteessa case-yrityksen voi katsoa olevan poikkeuksellinen, sillä työntekijöitä rohkaistaan innovaatioiden tekemiseen, eikä yrityksellä voida katsoa olevan kovin kangistuneita käytäntöjä. Tämän voidaan toki katsoa johtuvan startup-yrittämisen luonteesta, mutta siltikin innovaatiot salliva ilmapiiri on luotava yrityksessä erikseen.

Kysyttäessä näkevätkö haastatettavat yrityksen koolla olevan merkitystä innovaatiotoiminnan menestyksekkyyden kannalta, olivat kaikki samaa mieltä siitä, että kokoa enemmän vaikuttaa organisaation tahtotila, kuinka innovaatioihin suhtaudutaan. Vastauksissa todettiin pienen yrityksen olevan joustavampi ja suuressa olevan tarkemmat prosessit innovaatiotoiminnalle. Saman on todennut myös Seeck (2012, 265–266) kirjoittaessaan, ettei organisaation rakenne suoraan vaikuta innovatiivisuuteen vaan yritys, jossa mahdollistetaan riskien ottaminen, kokeileminen ja virheistä oppiminen taas näyttäisi edistävän innovatiivisuutta ja lisäävän työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä. Seeckin mukaan myöskin innovatiiviset yritykset ovat organisaatioiltaan aluksi väljempinä, mutta muuttuvat muodollisemmaksi sitä mukaan kun tuotteesta tulee kypsempi

Saatujen vastausten perusteella tärkeää innovaation syntymisessä on organisaation lisäksi tiimityöskentely. Innovaatioiden katsottiin olevan yhteistyössä syntyneitä idearyppäitä, joiden jalostamiseen on vaikuttanut moni henkilö, eikä yksin katsottu olevan mahdollista luoda merkittäviä innovaatioita. Samoin kuin Sydänmaanlakka (2009, 164), vastaajat katsoivat innovatiivisen tiimin koostuvan eri alojen huippuasiantuntijoista, joista jokainen tuo oman osaamisensa ja näkemyksensä innovaation kehittämiseen.

Stähle ja Wilenius (2006, 203–204) katsovat luoville työntekijöille ja korkean tason asiantuntijoille sosiaalisen ympäristön oleva tärkeä motivaatiotekijä. Lisäksi heidän mukaansa tiimin sisäiseen kulttuuriin, viihtymiseen ja työtehoon vaikuttavat henkilökemioiden lisäksi tehokkaan tiimityön mahdollistava organisaatorakenne, oikeudenmukaisuus ja yleinen yrityskulttuuri. Saatujen vastausten perusteella tiimityöhön kannustetaan, koska innovaation kehittäminen ei onnistu yksin. Vastauksissa kerrottiin myös, että palaverien ja workshoppien pitämiseen rohkaistaan ja ideoiden sparraamisen on järjestetty kahden kuukauden välein Tech day -päivä.

Yrityksessä on siis tahtotila innovaatioihin kannustavan ilmapiirin luomiseksi. Toimenpiteisiin on ryhdytty ja innovaatiotoiminnalle on annettu aikaa. Tiimityöskentelyyn kannustetaan ja siihen pyritään. Kuten haastatteluvastauksissa ja viitekehyksessä todettiin, organisaation toiminta muuttuu strukturoidummaksi yrityksen kasvaessa. Innovaatiotoiminta tulee prosessoidummaksi, mutta silti innovaatiotoiminta voi pysyä virkeänä jos yrityksessä niin halutaan.

Kehittämissuositus 5: Innovaatiot sallivan ilmapiirin säilyttäminen. Yrityksen tulisi nähdä vaivaa säilyttääkseen innovaatiot salliva ilmapiiri yrityksen kasvaessa.

7 Yhteenveto

Tämän työn tavoitteena oli kehittää tutkimuksen kohteena olleen yrityksen innovaatiojohtamista ja antaa kehitysehdotuksia innovaatiojohtamisen kehittämiseksi. Tarkoituksena oli todentaa, miten innovaatiotoiminta on nyt organisoitu, miten innovaatiota johdetaan ja miten organisaation toiminta vaikuttaa innovatiivisuuteen. Työn tavoitteen voidaankin katsoa täyttyneen, sillä tutkimuksen perusteella oli mahdollista muodostaa kehitysehdotuksia yrityksen johdon käytettäväksi.

Kehitysehdotukset on kerätty taulukkoon 1. Ehdotuksissa on otettu huomioon yrityksen toive olla luomatta raskaita prosesseja tai strategioita. Ensimmäinen kehitysehdotus on luoda toimintamalli tehostamaan tuotekehitysprojektien alkua. Kun idea on valikoitu kehitettäväksi, toimintamalli opastaisi projektin käynnistämisessä ja resurssien tehokkaassa käyttämisessä. Toinen kehitysehdotus on luoda arviointityökalu tuotekehitysprojektien arviointia varten, jotta onnistumisista ja epäonnistumisista voitaisiin ottaa oppia tulevaisuudessa. Kolmas ja neljäs kehitysehdotus koskevat työntekijöiden motivointia ja tunnustuksen antamista. Jotta luovat työntekijät pysyvät motivoituneina, heille tulee antaa tarpeeksi haasteita ja mahdollisuus uuden oppimiseen. Lisäksi innovaattorit tarvitsevat tunnustusta työstään pysyäkseen motivoituneina. Viides kehitysehdotus koskee yrityksen hyvän, innovaatiot sallivan ilmapiirin säilyttämistä yrityksen kasvaessa.

Kehitysehdotukset	
Kehitysehdotus 1	Toimintamalli tuotekehitysprojektin alkupäähän. Projektien alkupäätä mahdollista tehostaa. Erityisesti sen jälkeen kun idea on valikoitu toteutettavaksi, olisi hyvä olla ohjaava toimintamalli, jonka mukaan projekti voitaisiin käynnistää. Tätä toimintamallia voisi muokata jokaisen idean ja käytettävissä olevien resurssien mukaisesti.
Kehitysehdotus 2	Arviointityökalu tuotekehitysprojekteihin. Innovaatioprojektien arviointiin voisi luoda työkalun, jonka perusteella projektin aikana tehdyt onnistumiset ja epäonnistumiset tulisivat rekisteröidyksi paremmin. Näin niistä voisi myöhemmissä projekteissa oppia ja näin toimintaa voisi kehittää oikeaan suuntaan.
Kehitysehdotus 3	Asiantuntijoiden motivoiminen. Asiantuntijoille tulisi antaa tarpeeksi haasteita ja mahdollistaa uuden oppiminen ja uralla eteneminen. Osaamisen tunnistamisella ja vahvuuksien tutkimisella voidaan työntekijöille antaa sopivia haasteita.
Kehitysehdotus 4	Innovaattoreiden tunnistaminen. Innovaattorit tulisi tunnistaa ja heille tulisi antaa tunnusta tehdystä työstä. Innovatiivisia henkilöitä ei kannusta raha, vaan esimerkiksi vastuu ja haasteet.
Kehitysehdotus 5	Innovaatiot sallivan ilmapiirin säilyttäminen. Yrityksen tulisi nähdä vaivaa säilyttääkseen innovaatiot salliva ilmapiiri yrityksen kasvaessa.

Taulukko 1: Kehitysehdotukset

Tutkimuskysymyksiä analysoidessa kysymyksiin ”Miten innovaatioita johdetaan?” ja ”Miten toiminta on organisoitu?” saatiin selkeästi vastaukset. Innovaatiojohtamisen voidaan katsoa olevan osa yrityksen päivittäistä johtamista, sillä yrityksen olemassaolon todettiin olevan innovaatioon perustuva. Innovaatiotoiminta on organisoitu hyvin vapaasti ilman erityisiä prosesseja tai strategiota, kuitenkin joitakin rajoja on vedetty, jotta myös valmiita tuotteita saataisiin. Vastaus kysymykseen ”Miten organisaation toiminta vaikuttaa innovatiivisuuteen?” on häilyväisempi. Yrityksessä on annettu aikaa innovatiivisuuteen ja oikeanlainen ilmapiiri on pyritty luomaan, joten edellytykset innovatiivisuuden onnistumiseen ovat olemassa. Täydellinen vastaus tähän tutkimuskysymykseen olisi kuitenkin saatu vain työntekijöitä haastatteleamalla tai tutkimalla esimerkiksi organisaation toimintaa verrattuna innovaatioiden määrään. Tässä suhteessa siis tutkimuskysymyksen muotoilu olisi voinut olla tarkempi.

Teoreettinen viitekehyksen sisältö muotoutui helposti lähdekirjallisuuteen tutustuttaessa, sillä useasta teoksesta löytyi samansuuntaisia painotuksia. Lähdeaineistoa innovaatioista ja innovaatiojohtamisesta löytyy rajattomasti ja rajauksia oli pakko tehdä. Sen vuoksi tässä työssä paneuduttiin lähes kokonaan suomenkieliseen aineistoon. Näkökulma haluttiin pitää suomalaisessa innovaatiotoiminnassa, sillä innovaatiot ja niitä tuottavat yritykset ovat tärkeässä roolissa kansantaloutemme kannalta. Viitekehys on tiivis mutta sen voi kuitenkin katsoa olevan riittävä tutkimukseen nähden.

Haastattelukysymykset muotoutuivat viitekehyksen pohjalta kolmeen teemaan; innovaatioihin, johtamiseen ja organisaation toimintaan. Teemoittelu oli tutkimuksen kannalta varsin luonteva, mutta tutkimuskysymyksiä olisi voinut harkita tarkemmin. Osa kysymyksistä saattoi johdatella vastaajaa antamaan ennalta arvattavia vastauksia ja osa kysymyksistä oli hiukan päällekkäisiä. Ennen varsinaisia haastatteluita olisi kannattanut järjestää testihaastattelu, jossa haastattelukysymysten suurimmat ongelmakohdat olisivat selvinneet. Haastatteluilla saatiin kuitenkin hyvin kerättyä aineistoa tutkimusta varten.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kirjoittavat, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voida määritellä niin selkeästi kuin määrällisen tutkimuksen, mutta luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan silti arvioida. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluun valitut henkilöt olivat oikeat henkilöt vastaamaan yrityksen innovaatiojohtamisesta käsitteleviin kysymyksiin, sillä he vastaavat tuotekehityksen ja koko yrityksen johtamisesta. Useimmissa kysymyksissä haastateltavien

vastaukset olivat samansuuntaisia, joten siinä mielessä kysymyksen asettelu ei vaikuttanut tuloksiin ja vastaajien voidaan katsoa vastanneen totuudenmukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, joten vastauksiin pystyi helposti palaamaan ja vastauksia tarkentamaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis pitää näiltä osin luotettavana.

Haastattelemalla saatu aineisto jaettiin litteroinnin jälkeen teemoihin ja pyrittiin analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti. Objektiivisuuden säilyttäminen ei kaikissa kysymyksissä kuitenkaan ollut helppoa, sillä kyseessä on työpaikkani, joten minulla on taustatietoa asioista. Tutkimus on kuitenkin siinä mielessä onnistunut, että tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksesta ei kuitenkaan voi laajemmin yleistää, koska se oli luonteeltaan case-tyyppinen ja otanta oli pieni.

Tutkimustuloksia purkaessa muodostui heti muutamia ideoita miten aihetta voisi tutkia lisää. Tätä tutkimusta olisi esimerkiksi mielenkiintoista vertailla samantyyppiseen tutkimukseen, joka tehtäisiin tutkimuskohteena olleen yrityksen henkilökunnalle. Näin saataisiin laajempi näkökulma siitä, miten innovaatiojohtamisessa on onnistuttu. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia miten innovaatiojohtaminen ja innovaatiotoiminta on järjestetty muissa startup-yrityksissä.

Työn ohessa opiskellessa täytyy tasapainoilla samalla tavoin kuin innovaatiojohtamisessa: on löydettävä tasapaino resurssien ja lopputuloksen väliltä. Näin tätäkin opinnäytetyötä tehdessä, sillä käytettävissä oleva aika ja energia oli suhteutettava haluttuun lopputulokseen. Työn tekemisessä vaikeinta oli aloittaminen, mutta sen jälkeen työ eteni varsin ongelmattomasti. Työhön käytettävissä olleiden resurssien perusteella koenkin onnistuneeni opinnäytetyöprosessista hyvin.

Lähteet

Apilo, Tiina & Taskinen, Tapani 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT, Espoo.

Alpolo, Tiina & Taskinen, Tapani & Salkari Iiro 2007. Johda innovaatioita. Talentum, Helsinki.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. WSOY, Helsinki.

Edison's Homepage 1997. Thomas Edison Quotes. [Http://www.thomasedison.com/quotes.html](http://www.thomasedison.com/quotes.html). Luettu 1.2.2015.

Hamel, Gary 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum Media, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2006. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntija organisaation johtaminen. Talentum Media, Hämeenlinna.

Koivisto, Tapio 2011. Rajoja ylittävä innovaatio. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Oivallus –loppuraportti. 2001. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [Http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf). Luettu 2.11.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Luettu 1.2.2015.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Solatie, Jim & Mäkeläinen, Mika 2013. Ideasta Innovaatioksi. Talentum, Helsinki.

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku, 2006. Luova tietopääoma. Edita, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/](http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/). Luettu 21.11.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Innovaatiot. [Http://www.tem.fi/innovaatiot](http://www.tem.fi/innovaatiot). Luettu 15.11.2014.

Tutkimuskysymykset

INNOVAATIO PÄIVITTÄISESSÄ TOIMINNASSA

Mitä sana innovaatio merkitsee yrityksessänne? Miten se ymmärretään?

Miten se näkyy toiminnassanne?

Onko luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen kiinnitetty erityistä huomiota? Miten?

Onko yrityksessä innovaatiostrategiaa? Tarvitaanko sitä?

Tarvitaanko innovaatioiden johtamisen avuksi prosesseja?

Mitä hyötyä uusien tuotteiden keksimisellä on yritykselle?

IHMISTEN JOHTAMINEN INNOVAATIOIHIN

Millaisia ominaisuuksia on mielestänne luovalla henkilöllä?

Kumpi seikka teistä on tärkeämpää johtamisessa autonomia vai kontrolli? Miksi?

Mitä innovaatiojohtaminen tarvitsee onnistuakseen?

Millainen johtaminen lisää työntekijän ideointikykyä?

Mistä innovaatiot syntyvät?

Millaisia työkaluja tarvitaan innovaatioiden syntymiseen?

Mitä seikkoja on huomioitava ihmisten johtamisessa innovaatioihin? Mitä haasteita siinä on?

Millainen johtaminen motivoi työntekijää työssään?

INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

Syntyykö yrityksessänne uusia ideoita?

Ketkä osallistuvat innovointityöhön?

Miten organisaationne innovaatioiden kehitystoiminta on organisoitu? Miten prosessi etenee?

Miten mielestäsi organisaation koko vaikuttaa keksintöjen ja ideoiden läpiviemiseen?

Miten tiimityö vaikuttaa innovaatioiden syntymiseen?

Miten innovaatioprosessia tai kehitysprojekteja arvioidaan? Arvioidaanko jo kesken kehitysprojektin tai vasta sen päätyttyä? Miten sitä mitataan?