

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

HENKILÖSTÖN INNOVATIIVISUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT HELSINGIN
KAUPUNGIN TEKNISELLÄ SEKTORILLA

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2012
Ohjaaja: Risto Harisalo

Sinikukka Pyykkönen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	PYYKKÖNEN, SINIKUKKA
Tutkielman nimi:	Henkilöstön innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät Helsingin kaupungin teknisellä sektorilla
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Maaliskuu 2012
Avainsanat:	innovatiivisuus, innovatiivisuuden johtaminen, kehittäminen, organisaatiokulttuuri

Tässä pro gradu -työssä selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat Helsingin kaupungin teknisen sektorin työntekijöiden innovointi- ja kehittämishalukkuuteen. Tutkimus on tärkeä, sillä se tuottaa uutta tietoa erityisesti teknisen sektorin virastoiden innovointi- ja kehittämiskäytänteistä. Tutkimus on osa kaupunkien teknisen sektorin toiminnan uudistamiseksi perustettua KUPERA-hanketta. Tietoa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi suunniteltaessa työn organisointia tai rekrytoitaessa uusia työntekijöitä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja sen aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimus perustuu vuonna 2009 kerättyyn aineistoon Helsingin kaupunkiorganisaation henkilöstön näkemyksistä työpaikkansa toimintakulttuurista.

Tutkimuksen pääkäsitteiden, johtamisen, strategian, organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan organisaation henkilöstön innovaatiokyvykkyyteen sekä mahdollistaen että rajoittaen sitä. Keskeisimpinä tutkimustuloksina voidaan mainita johtamisen ja organisaatiokulttuurin moninaiset vaikutukset innovatiivisuuteen.

Merkittävimäksi innovatiivisuuteen suhtautumisen selittäjäksi nousi esimiehen toiminta ja suhtautuminen kehittämiseen sekä sen heijastuminen työntekijän suhtautumiseen. Toinen keskeinen selittäjä on organisaatiokulttuuri ja sen innovatiivisuuden sallimattomuus. Yleinen kehittämiskielteisyys ja uusien ideoiden torpedointi ovat ongelmia, jotka vaikuttavat organisaation innovointikyvykkyyteen jo ennen varsinaisen innovointiprosessin alkamista.

Helsingin kaupungin teknisen sektorin henkilöstössä on innovaatiopotentiaalia, jota ei aineiston analyysin mukaan hyödynnetä tarpeeksi. Kehittämissuosituksiksi ehdotetaan johtamisen keinojen hyödyntämistä, henkilöstön voimaannuttamista muun muassa osallistumismahdollisuuksia lisäämällä, innovaatioajattelun tuomista osaksi perustehtävää korostamalla innovoinnin tärkeyttä organisaation strategiassa ja vahvistamalla innovaatorakenteita sekä verkostoitumisen edistämistä kaupunkiorganisaation sisällä.

Sisällysluettelo

I JOHDANTO	1
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT.....	3
1 Tutkimuksen päätehtävä.....	3
2 Tutkimuksen tavoite	6
3 Tutkimuksen näkökulma	8
III TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
1 Tutkimuksen pääkäsitteiden asettaminen.....	10
2 Aiemmat tutkimukset kehittämiseen suhtautumisesta	12
3 Innovatiivisuus julkisella sektorilla	14
3.1 Innovaatio ja innovatiivisuus.....	14
3.2 Julkisen sektorin innovatiivisuuden tutkimus.....	15
3.3 Innovaatioiden syntyminen verkostoissa.....	18
3.4 Innovatiivisuus julkisella sektorilla.....	20
3.5 Innovoinnin haasteet ja mahdollisuudet julkisella sektorilla.....	22
4 Innovaatioiden johtaminen	24
5 Strategia.....	27
5.1 Strategia julkisella sektorilla.....	27
5.2 Strategian merkitys innovatiivisuudelle	29
6 Organisaatorakenne	30
6.1 Organisaatorakenne yleisesti.....	30
6.2 Organisaatorakenteen merkitys innovatiivisuudelle	32
7 Organisaatiokulttuuri.....	33
7.1 Organisaatiokulttuuri yleisesti.....	33
7.2 Osallistuminen organisaatiossa	34
7.3 Organisaatiokulttuurin merkitys innovatiivisuudelle	37
IV KOHDEORGANISAATION KUVAUS.....	40
1 Kunnan tekninen sektori tutkimuskohteena	40
2 Tutkimuskohteen suhde innovatiivisuuteen.....	42
V TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	44
1 Laadullinen tutkimus	44
2 Sisällönanalyysi	45
3 Aineiston keruu	47
4 Aineiston käsittely	48
5 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
VI KEHITTÄMISEEN SUHTAUTUMISEN ANALYYSI	54
1 Johtaminen.....	54
1.1 Johtaminen mahdollistajana.....	54
1.2 Johtaminen rajoittajana.....	56
2 Strategia.....	59
2.1 Strategia mahdollistajana	59
2.2 Strategia rajoittajana.....	60
3 Rakenne	63
3.1 Rakenne mahdollistajana	64
3.2 Rakenne rajoittajana.....	64
4 Kulttuuri	68
4.1 Kulttuuri mahdollistajana.....	68
4.2 Kulttuuri rajoittajana.....	69

VII JOHTOPÄÄTÖKSET	73
1 Tulokset	73
2 Pohdinta.....	75
3 Kehittämissuosituksen	78
LÄHDELUETTELO	81
Kirjallisuus	81
Muut lähteet	83
LIITTEET.....	85

Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet.....	11
Kuvio 2 Helsingin kaupungin organisaatiokaavio.....	42
Kuvio 3 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät.....	74

I JOHDANTO

Innovatiivisuutta voidaan tutkia erilaisista lähtökohdista. Arkikielessä innovatiivisuudella tarkoitetaan usein jotakin uutta ja merkittävän erilaista. Innovatiivisuus vaatii luovuutta, mutta luovuus ei kuitenkaan välttämättä edellytä innovatiivisuutta. Kun tarkastellaan innovatiivisuutta ja kehittämistä, huomataan, että innovaatio aiheuttaa suuremman muutoksen kuin kehittämistoimenpide. Innovaation määritelmä vaatii radikaalin uudistuksen viemistä käytäntöön. Kehittäminen sen sijaan on lähtökohtaisesti asiointilan parantamista tarkoituksellisesti, mutta ei välttämättä radikaalisti.

Julkisen sektorin organisaatioiden innovaatiotutkimus on tärkeää, sillä julkisen sektorin taloudelliset ja sosiaaliset haasteet pakottavat sen ratkaisemaan tämän päivän ja huomisen ongelmia yhä tehokkaammin ja edullisemmin. Myös kansalaisten kasvaneet vaatimukset palveluiden laadun tasosta ja vaikuttavuudesta lisäävät julkisen sektorin paineita selviytyä tehtävistään. Innovatiivisuuden haaste on erilainen julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Avoimessa markkinataloudessa yrityksen on jatkuvasti kehityttävä ja synnyttävä innovaatioita selvitäkseen markkinavoimien paineesta. Samaan aikaan erilaiset tuottavuus-, tehokkuus- ja vaikuttavuustavoitteet ohjaavat nykyään julkista sektoria. Sektoreiden voidaan nähdä lähentyneen toisiaan erityisesti New Public Management -ajattelun myötä. Molempien sektoreiden toimintaa ohjaa yhä enenevässä määrin ympäristön muutokset ja esimerkiksi yhteiskuntavastuuajattelun kasvu. Kuntasektorilla palveluiden ja tuotteiden kehittämistarve liittyy kuntien tiukentuneeseen taloustilanteeseen ja paineeseen tehdä enemmän vähemmillä resursseilla.

Innovointi- ja kehittämistyö on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi työn vaikuttavuuden lisäämisessä. Esimerkiksi asiantuntijatyö perustuu suurimmilta osin työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joiden hyödyntämisen ja kehittämisen voidaan nähdä olevan olennainen osa organisaation menestystä. Työntekijöillä on käytössään valtaisa potentiaali kehittää omaa työtään ja luoda innovaatioita, joita voidaan soveltaa myös muissa organisaation osissa. Potentiaalinen käyttö jää kaikesta huolimatta useimmiten vajaaksi. Keskeisimpinä kehittämisen haasteellisuutta selittävinä syinä pidetään organisaatiokulttuuria ja erityisesti sen keskeisiä arvoja, kuten avoimuutta, luottamusta ja kommunikointia sekä organisaatorakennetta.

Luovuuden ja innovaation välillä on yhteys. Yleisesti ajatellaan, että luovuus on ajatuksen vapautta ja uusia ideoita. Luovuutta voidaan kuitenkin myös tukea eri tavoin. Luovuus voidaan tehdä mahdolliseksi erilaisilla organisatorisilla ratkaisuilla tai sitä voidaan tukea esimerkiksi johtamisen

avulla. Yksilöiden luovuus voidaan valjastaa organisaation käyttöön tukemalla innovatiivisia toimintatapoja ja menetelmiä. Millaisia nämä menetelmät ovat? Jokin asia voidaan tehdä eri tavalla kuin ennen, voidaan ottaa mallia toisesta organisaatiosta, voidaan sulkea silmät ja pyrkiä katsomaan oman organisaation toimintatapoja vierain silmin. Organisaation toimintatavat uusintavat itseään konstruktiivisesti eli uutta vanhan päälle kasaten. Tällöin itselle tutun organisaation toimintaa voi olla vaikea tarkastella tai kehittää objektiivisesti.

Innovatiivisuudesta puhuminen on kaksiteräinen miekka: se vaatii yhtäältä tietoista ajattelua ja määrätietoista työskentelyä, mutta toisaalta sen on oltava jossain määrin ennalta arvaamatonta. Kun innovaatioita syntyy, prosessissa hyödynnetään usein jonkinlaista osaamista, mutta tällöin ei puhuta loogisella päättelyllä syntyvistä ratkaisuista. Innovatiivisuus vaatii työtä, mutta se ei saa takertua systemaattisuuden kahleisiin. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on valottaa organisaatioissa vallitsevaa johtamista, rakenteita, kulttuuria ja strategiaa, jotka edistävät tai hidastavat innovaatioiden syntyä ja toimeenpanoa organisaatioissa. Lähtökohtana on, että innovaatiot vaikuttavat organisaation kehitykseen ja uudistumiskykyyn, mutta myös avoin, kehittämiselle ja innovaatioille myönteinen ilmapiiri on merkityksellinen henkilöstön hyvinvoinnille.

Millä tavalla innovatiivisuutta tulisi tukea? Innovatiivisuuden toteutuminen vaatii organisatorista tukea. Tämän tutkimuksen yhtenä tehtävänä on selvittää, miten henkilöstön innovatiivisuutta voitaisiin tukea esimerkiksi johtajuuden keinoin. On selvää, että kuunteleva ja henkilöstön näkemyksiä arvostava johtaja lisää mielenkiintoa innovaatioita kohtaan, mutta innovatiivisuuden lisääminen voi vaatia myös joitakin muita johtajuuden piirteitä. Johtamisella koetaan olevan suuri merkitys siihen, millä tavoilla henkilöstöstä nousevia innovaatioita käsitellään organisaation sisällä. Huomattavan suuri osa innovaatioista jää organisaation sisälle, eikä niitä käsitellä tai jalosteta eteenpäin. Johtajan käyttäytymisellä on merkitystä sekä innovaatioiden syntymisen mahdollistavan vapaan tilan ja kannustinjärjestelmien kehittämisessä ja ylläpitämisessä että ideoiden kehittämisessä organisaatiota aidosti palveleviksi innovaatioiksi.

Organisaation toimintakulttuuri muokkaa vahvasti työn tekemisen käytäntöjä organisaatioissa. Sen osia ovat vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus, joilla voidaan nähdä olevan merkitystä henkilöstön työmotivaatiossa. Erityisesti vuorovaikutuksen, avoimuuden ja luottamuksen *puute* heikentää huomattavasti työntekijän sitoutumista työhönsä. Tämän tutkimuksen pääkäsitteitä ovat innovatiivisuus, innovatiivisuuden johtaminen, kehittäminen, strategia, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätehtävä

Yhteiskunnan rakenne muuttuu nopeasti. Haasteena on turvata palvelut ja samaan aikaan hallita kustannuksia. Taloudellisten tavoitteiden merkitys on kasvanut julkisen toiminnan muokkaajana. Palveluntuotannon haasteita ei voida kuitenkaan ratkaista puhtaasti taloudellisten tavoitteiden pohjalta, vaan uusien, monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan innovaatioita ja erityisesti innovatiivista lähestymistapaa tarkastella yhteiskuntaa.

Innovaatiojohtamista on tutkittu enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kiinnostus erityisesti julkisen sektorin innovaatioiden tutkimusta kohtaan on herännyt, mutta esimerkiksi sektorikohtainen tutkimus on vähäistä.¹ Petri Virtanen ja Jari Stenvall tarkastelevat teoksessaan julkisen johtamisen ulottuvuuksia suomalaisessa kontekstissa kiinnittäen huomiota myös innovaatiojohtamisen ulottuvuuksiin.²

Yksityisen sektorin innovointia on tutkittu paljon, myös henkilöstön näkökulmasta, kun taas julkisen sektorin organisaation henkilöstön näkökulmaa ei ole käytetty monessakaan tutkimuksessa. Johtavan kanadalaisen innovaatiotutkijan, Sandford Borinsin mukaan innovaatioita on vaikea saavuttaa julkisia palveluita tuottavissa organisaatioissa, koska saavutetut edut koetaan niukoiksi ja lisäksi koetaan, että epäonnistuneen innovaation seuraukset voivat olla vakavia.³ Julkisen sektorin korkea kynnyks riskinottoon voi johtua muun muassa lainsäädännön asettamista rajoista. Innovaation toimeenpano ei voi sulkea pois jotakin toista, lakisääteistä oikeutta palveluun. Kuntien palveluiden kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mahdollisuus voisi täten olla sisäisissä innovaatioissa eli oman toiminnan, hallinnon tai työn organisoimisen, kehittämisessä.

Mielenkiintoni innovaatiotutkimusta kohtaan lähti liikkeelle kysymyksestä, millaisia innovaatioita julkisella sektorilla luodaan. Alun perin tutkimuskysymys oli rakennettu sen pohjalle, millaisia innovaatioita Helsingin kaupungilla syntyy. Kysymys muokkaantui aineiston analyysin myötä, sillä aineiston analyysi osoitti, ettei edellä mainittuun tutkimuskysymykseen ole mahdollista saada vastausta. Koska innovointi- ja kehittämiskyvykyys vaikutti vähäiseltä, päätin tarkastella innovointi- ja kehittämishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä innovaatioiden muotojen sijaan. Julkisia

¹ Ks. esim. Lovio & Kivisaari 2010, 16 ja Windrum & Koch 2008, 3.

² Virtanen & Stenvall 2010.

³ Osborne & Brown 2005, 145.

palveluita tuottavien organisaatioiden, kuten kuntien, innovaatiotoiminnan viitekehystenä voidaan pitää esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja -rakenteen merkitystä kehittämismyönteisyydelle. Toinen näkökulma lähestyä kuntien innovaatiotoimintaa on tarkastella niiden johtamiskulttuuria ja sen luomia mahdollisuuksia tai rajoitteita kehittämisinnokkuudelle.

Innovatiivisuudesta puhutaan paljon, mutta usein määrittelemättömin tai epäselvin käsittein. Innovaatioprosessin tutkimuksessa on haasteita, sillä on yleistä, että ihmiset eivät pidä kehitysideoitaan innovaatioina, jolloin teoreettisesti orientoitunut tutkija voi lähestyä tutkimuskohdettaan liian teoreettisesta näkökulmasta.

Laird McLean on tutkinut yksilöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Hän on tullut tulokseen, että yksilön persoonallisuus, motivaatio ja asiantuntijuus vaikuttavat tämän luovuuteen. Yksilötason ominaisuudet ovat kuitenkin sidoksissa organisaatiokulttuuriin, joka tukee innovatiivisuutta muun muassa organisaation tarjoamalla tuella, riskinottoon rohkaisemalla, osallistuvalla päätöksenteolla, esimiestuella, työryhmän kannustamisella, vapaudella, autonomialla sekä ajallisten ja rahallisten resurssien tarjoamisella.⁴ Tämän tutkimuksen päätehtävän kannalta on olennaista tarkastella, tulevatko jotkin näistä organisaatiokulttuurin piirteistä esiin ja miten ne tulevat esiin julkisen sektorin organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

Tutkimuksen päätehtävä voidaan johtaa tarpeesta tarkastella innovaatioiden syntymistä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen taustalla tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Muiden muassa Stephan P. Osbornen ja Kerry Brownin mukaan innovatiivisuuden tutkimiselle henkilöstön näkökulmasta on perusteita, sillä julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden innovaatiotoiminnasta ei ole ollut hyvää empiiristä aineistoa. Samalla puuttuu myös vahva, pitävä viitekehys, jota vasten empiriaa voisi analysoida.⁵ Heidän sanomaansa perustuen halutaan selvittää, millä tavalla henkilöstö näkee ja kokee innovatiivisuuden toteutuvan omassa organisaatiossaan.

Edellä sanotun perusteella asetan tutkimuskysymykseksi selvittää, miten eri tekijät vaikuttavat kehittämistyöhön ja innovointiin. Tarkastelen erilaisten organisatoristen tekijöiden myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia innovatiivisuuteen. Kysymyksenasettelu on perusteltu, sillä se keskittyy sekä erilaisten tekijöiden kartoitukseen että erityisesti tekijöiden erityyppisiin innovointivaikutuksiin. Tutkimuksen pääongelman muotoilu perustuu kartoittavaan tutkimusotteeseen, jonka tavoitteena on ensinnäkin selvittää, millaisia eri tekijöitä on innovaatiokyvykkyyden ja -halukkuuden taustalla

⁴ McLean 2005, 226-246.

⁵ Ks. esim. Osborne & Brown 2005, 142.

sekä toiseksi tarkastella näiden tekijöiden moninaisia vaikutuksia henkilöstön kehittämistyöhön ja innovointiin. Tutkimuksen päätehtävänä on *luoda kuva Helsingin kaupungin teknisen sektorin virastojen henkilöstön suhtautumisesta työn kehittämiseen*. Muodostan aineiston perusteella käsityksen niistä innovatiivisuutta ja kehittämistä tukevista ja estävistä tekijöistä, joita henkilöstö kokee organisaatiossaan.

Ylihervan mukaan innovaatiokyvyn kehittämistä ei ole otettu tarpeeksi huomioon organisaatioiden johtamisjärjestelmiä kehitettäessä. Hän korostaa, kuinka teoria ja käytäntö ovat erillään toisistaan. Innovaatiotutkimuksen tuloksia ei käytetä hyväksi organisaatioiden johtamismalleja uudistettaessa.⁶ Näen, että erityisesti julkisen sektorin johtamisessa on puutteita innovaatiokyvyn valjastamisessa käyttöön. Tämän tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön innovaatiohalukkuuteen. Taustalla vaikuttaa myös kysymys siitä, sallitaanko henkilöstön innovoida. Henkilöstön innovaatiohalukkuuden voidaan nähdä vaikuttavan merkittävilta osin organisaation innovaatiokyvykkyyteen, johon vaikuttaa edellä mainitun halukkuuden lisäksi organisaation johtaminen, strategia, rakenteet ja kulttuuri.

Tutkimuskohteen valikoituminen juuri julkisen sektorin organisaatioksi on perusteltua, sillä innovaatiotoiminnan kehittämistä ja sen johtamista pidetään erityisen suurena haasteena julkisen sektorin organisaatioille.⁷ Innovaatiojohtamista voidaan tutkia esimerkiksi joko yksilön, johtajan, työntekijän, asiakkaiden tai kansalaisten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytetty henkilöstön näkökulma pyrkii avaamaan työntekijöiden suhtautumista innovatiivisuuteen.

Henkilöstön innovatiivisuuden tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella myös sen ajankohtaisuudella. Mediassa ja organisaatioissa on puhuttu paljon työurien sekä määrällisestä pidentämisestä että laadullisesta parantamisesta. Laadullinen parantaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi erilaisten henkilöstön motivointikeinojen käyttöönottoa. Tämän tutkimuksen tehtävänä on muun muassa tuottaa tietoa ja käytännön neuvoja henkilöstön motivoimiseksi. Tehtävä on ajankohtainen sekä teoreettisesta, käytännöllisestä että ympäristön muutoksen näkökulmasta. Teoreettisesta näkökulmasta siinä mielessä, että innovaatioiden ja kehittämisen tutkimus julkisen sektorin, erityisesti kuntasektorin, organisaatioista on ollut vähäistä ja käytännöllisestä näkökulmasta siinä mielessä, että organisaatioiden on mietittävä, millä tavoin ne saavat työntekijät viihtymään työssään ja toisaalta houkutelua uutta työvoimaa.

⁶ Yliherva 2006, 13.

⁷ Antola & Pohjola 2006, 6.

Vastaavaa tutkimusaineistoa ei ole ollut käytettävissä innovatiivisuuden tutkimuksessa. Tutkimuksen aineisto on ainutkertainen ja tuottaa sen vuoksi oleellista tietoa suuren suomalaisen kaupungin organisaatiosta. Tutkimuksen tulokset ovat vertailukelpoisia ja sovellettavissa julkisen sektorin muihin yksiköihin ja innovaatiotutkimuksiin. Tarkoituksena on käyttää tutkimuksen tuloksia ja kehittämissuosituksia osana Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistä.

2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteet voidaan jakaa tieteellisiin ja käytännöllisiin tavoitteisiin. Tieteellinen tavoite vastaa kysymykseen, millaista tietämystä tuotamme vastauksena tutkimuksen pääongelmaan. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittava tutkimus keskittyy tutkimaan, mitä tapahtuu ja toisaalta myös etsimään uusia näkökulmia. Kartoittava tutkimus soveltuu hyvin vähän tunnettujen ilmiöiden tutkimiseen, esimerkiksi tapaustutkimukseen. Selittävä tutkimus pyrkii löytämään selityksen, yleensä syy-seuraus-suhteen, johonkin ongelmaan. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai henkilöistä. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan dokumentoida ilmiön kiinnostavia piirteitä. Ennustava tutkimus tarkastelee, millaisia vaikutuksia tai tuloksia jollakin ilmiöllä on.⁸

Innovatiivisuutta voidaan tutkia joko laadullisin tai määrällisin menetelmin. Aikaisemmassa innovaatiotutkimuksessa on hyödynnetty molempia tutkimusmenetelmiä. Laadullisten menetelmien käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä innovaatiotutkimuksen perinne on vielä kovin nuorta erityisesti julkisella sektorilla. Laadullisten menetelmien käyttöä perustellaan usein vähemmän tunnettujen tutkimuskohteiden kohdalla juuri sillä, että niissä ei pyritä testaamaan tiettyä, ennalta määrättyä hypoteesia, vaan etsitään uutta ja luodaan hypoteeseja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla löytää ja paljastaa tosiasioita⁹, tai kartoittaa olemassa olevaa todellisuutta ja samaan aikaan pyrkiä etsimään siitä uusia ilmiöitä.

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei tarkastella tuloksina, vaan niitä pidetään johtolankoina, joiden avulla pyritään pääsemään havaintojen ”taakse”.¹⁰ Pertti Alasuutari korostaa näkökulman merkitystä tutkimukselle. Juuri näkökulma tekee havainnoista

⁸ ks. esim. Hirsjärvi & al. 2007, 134–135.

⁹ Hirsjärvi & al. 2007, 157.

¹⁰ Alasuutari 1999, 78.

tutkimuksen arvoisia.¹¹ Laadulliselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus.¹²

Tutkimuksen kohdetta, Helsingin kaupunkiorganisaation henkilöstöä, voitaisiin tutkia joko kvantitatiivisesta tai kvalitatiivisesta näkökulmasta. Henkilöstön näkemyksiä työpaikkansa toimintakulttuurista on kartoitettu Pia Bäcklundin, Annukka Jyrämän ja Heini Väisäsen tutkimuksessa ”Nyt innovoidaan, Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä.” vuodelta 2010. Tutkimus pohjautuu pääosin kvantitatiiviseen aineistoon. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida Bäcklundin ja kumppaneiden tutkimusaineiston kvalitatiivista osaa, eli avoimia vastauksia. Aineiston analyysissä varsinaisena tutkimusyksikkönä käytetään lauseita.

Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu laadullisilla tutkimusmenetelmillä, tarkemmin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan kokonaiskuva tutkimuskohteesta. Kokonaiskuvalla tarkoitetaan tässä tietystä näkökulmasta muodostettua kuvaa, ei objektiivista kokonaiskuvaa.

Tutkimuksen tieteellinen päätavoite on *kartoittaa*, sillä tarkoituksena on tuottaa informaatiota Helsingin kaupungin henkilöstön innovaatioista ja kehittämistyöstä. Pyrkimyksenä on valaista johtamisen, strategian, rakenteiden ja kulttuurin vaikutusta kehittämis- ja innovointityöhön. Kartoittaminen soveltuu hyvin tapaustutkimuksiin ja muihin vähän tunnettuihin tutkimuksiin. Toisena tavoitteena on *selittää* eri tekijöiden vaikutusta henkilöstön innovoimis- ja kehittämishalukkuuteen. Selittämällä tarkoitetaan vaikutusten tutkimista, siinä pyritään löytämään syy jollekin ilmiölle. Tässä tutkimuksessa selittäminen on erilaisten tekijöiden innovatiivisuusvaikutusten tutkimista. Tutkimusotteen valinta on perusteltu tutkimuskysymyksen näkökulmasta, sillä tutkimuskysymys on muotoiltu siten, että tarkoituksena on selittää, miten eri tekijät vaikuttavat henkilöstön innovatiivisuuteen. Valitsin tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi sekä kartoittamisen että selittämisen, sillä niiden avulla pystytään vastaamaan asetettuun tutkimuksen päätehtävään. Selittämään pyrkivä tutkimusote voi parhaimmillaan tuottaa käytännöllisiä tavoitteita tukevia tutkimustuloksia.

Lisäksi asetan työlleni seuraavat käytännölliset tavoitteet: tuottaa kehittämissuosituksia Helsingin kaupungille sekä tuottaa vertailukelpoista tietoa, jota voidaan hyödyntää myös muissa julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuksen käytännöllinen tehtävä ankkuroituu KUPERA-hankkeen

¹¹ Alasuutari 1999, 79.

¹² Emt. 1999, 84.

aihepiiriin. KUPERA-hanke tutkii kuntien perusrakenteiden ja perusrakennepalvelujen rahoituksen, omistajuuden ja tuotannon innovaatioita¹³. Tämän tutkimuksen tehtävänä on lisätä tietoutta hankkeessa mukana olevan Helsingin kaupungin teknisen sektorin henkilöstön suhtautumisesta kehittämistoimintaan.

3 Tutkimuksen näkökulma

Asettamaani tutkimuskysymystä voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta: esimerkiksi henkilöstön, johtajan, asiakkaiden tai organisaation. Tutkimuksen päänäkökulma on teknisen sektorin henkilöstön kokemukset innovatiivisuudesta ja sen toteutumisesta käytännössä työpaikoilla. Näkökulmana ovat nimenomaan henkilöstön kokemukset innovatiivisuuden toteutumisesta, eivät esimerkiksi innovaatioiden vaikutukset henkilöiden työtehtäviin. Henkilöstönäkökulma ottaa huomioon erityisesti työntekijöiden omat kokemukset ja suhtautumisen kehittämistyöhön sekä keskittyy siihen, millä tavalla henkilöstö on sitoutunut työnsä kehittämiseen. Näkökulman valinta on siinä mielessä keskeisessä roolissa, että se määrää, millä tavalla tutkimuskysymyksiin vastataan ja toisaalta myös esimerkiksi sen, millä tavalla tutkimusaineistoa analysoidaan.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu henkilöstön näkökulma myös sen vuoksi, että se tuo aineistosta esiin sellaisia keskeisiä seikkoja, joita ei ole tutkittu aikaisemmin. Aineiston tarkasteleminen henkilöstön näkökulmasta ja tutkimustuloksista raportointi voi tuoda esille sellaisia asioita, jotka eivät muuten olisi saaneet vastaavaa julkisuutta. Henkilöstönäkökulma antaa arvoa henkilöstön mielipiteille ja voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Henkilöstön äänen esiintuominen on perusteltua useasta syystä. Ensinnäkin, ilmiöitä tutkitaan hallintotieteellisessä tutkimuksessa harvoin henkilöstön näkökulmasta, mikä selittää tutkimuksen tarpeen. Toiseksi, strategian tavoitteet eivät välity koko henkilöstölle. Henkilöstöä kuulemalla varmistetaan strategian ja sen tavoitteiden välittyminen koko henkilöstölle. Strategian toteutuminen saattaa edellyttää vallitsevaan käytäntöön nähden uudenlaista organisaatiokulttuuria ja erilaisten arvojen omaksumista.

Edellä sanotun perusteella voidaan nähdä, että tämän tutkimuksen näkökulma tuo esiin *henkilöstön suhtautumisen työpaikalla tapahtuvaan kehittämiseen ja innovoimiseen* kiinnittäen erityistä huomiota henkilöstön voimaannuttamiseen ja motivoinnin lisäämiseen. Tutkimuksen

¹³ Kuntien perusrakenteiden ja perusrakennepalvelujen rahoituksen, omistajuuden ja tuotannon innovaatiot (KUPERA). Projektisuunnitelma 2009.

henkilöstönäkökulmavalintaa voidaan perustella esimerkiksi sen rikkaudella ja mahdollisuudella tuottaa käytännön toimintasuosituksia henkilöille organisaation kehittämisen käyttöön. Henkilöstönäkökulmaa voidaan perustella myös sen harvinaislaatuudella, sillä organisaatioiden toimintakulttuuria tutkitaan harvoin näin laajalti juuri henkilöstönäkökulmasta.

III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

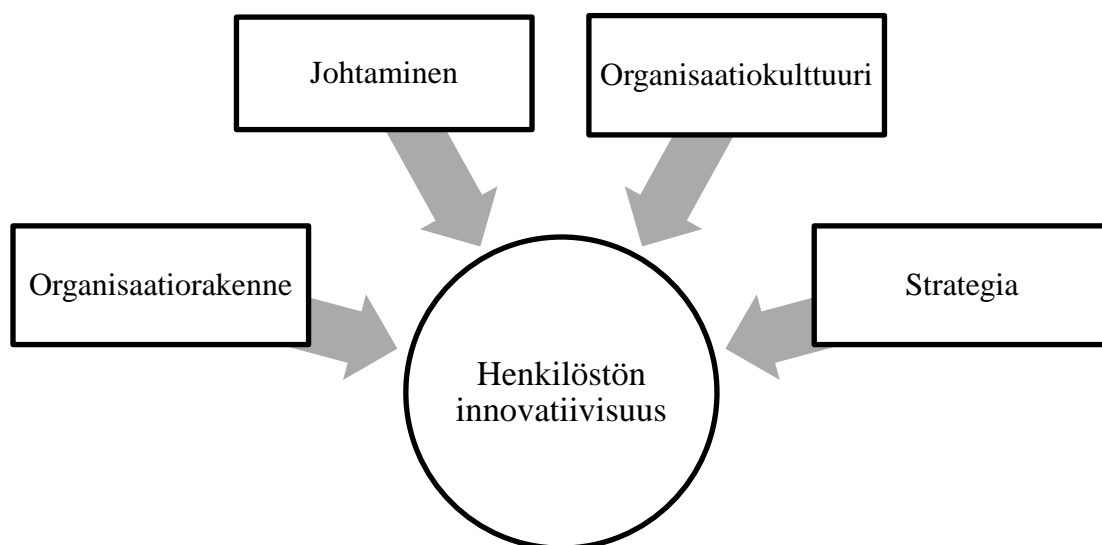
1 Tutkimuksen pääkäsitteiden asettaminen

Laadullisessa tutkimuksessa pääkäsitteet muodostavat taustan ilmiön tutkimiselle. Innovatiivisuuden mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä ei ole kartoitettu implisiittisesti aikaisemmissa tutkimuksissa, joten innovaatiotutkimuksen alalla ei ole erityistä teoreettista viitekehystä, johon empiirisen kokemusmaailman ilmiöitä voitaisiin peilata. Yksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksista onkin tuottaa aineistolähtöisillä menetelmillä sellaista tietoa, jota voidaan myöhemmin soveltaa alan teoreettisessa ja käsitteellisessä keskustelussa. Tämän tutkimuksen käsitteiksi on valittu innovoinnin ja innovatiivisuuden lisäksi erilaisia organisatorisia käsitteitä, joiden avulla tutkimuksen empiirisessä osassa eritellään innovatiivisuuden mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Käsitteiden valintaa perustellaan sillä, että ne tukevat tutkimuksen kartoittavaa päätehtävää tarkastellen ilmiöitä henkilöstönäkökulmasta.

Tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen, strategian, organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia henkilöstön suhtautumiseen kehittämiseen ja innovointiin. Pääkäsitteet ovat kaikki liitoksissa *organisaation* yläkäsitteeseen, mutta ne ovat jaoteltu erilaisiin alaosioiden tarkastelun helpottamiseksi. Teoreettisen viitekehysten muodostamiseksi pääkäsitteet määritellään ja niiden eri ulottuvuuksia tutkitaan sekä innovatiivisuuden käsitteeseen että henkilöstönäkökulmaan peilaten. Tutkimuksen perusvalintojen mukaan teoreettisen viitekehysten pääkäsitteitä tarkastellaan tietyistä näkökulmista ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Innovaatioita tarkasteltaessa on siis tärkeää ottaa huomioon vähittäisen kehittämisen tai parantamisen ero varsinaisiin innovaatioihin. Tässä tutkimuksessa innovoinnin ja kehittämisen käsitteitä käytetään rinnakkain, jolloin niillä molemmilla viitataan innovointiin laajassa kehyksessä, eli ei ainoastaan radikaaleihin innovaatioihin. Käsitteellinen ero on tärkeää ottaa huomioon, sillä henkilöstö on vastannut kyselyyn käyttäen kehittämisen käsitettä. Innovatiivisuus nähdään organisaation toiminnan olennaisena, kaikkeen vaikuttavana osana. Innovaatioiden syntyä tarkastellaan prosessiajattelun kautta, korostaen innovaatioiden synnylle olennaisia taustatekijöitä. Innovatiivisuuden johtamista pidetään tässä tutkimuksessa olennaisena innovatiivisuuteen kannustajana, joten sitä tarkastellaan laajasti sekä yleisestä että erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta. Lopuksi käsitellään keskeisimpiä innovatiivisuuden haasteita.

Organisaation rakenne, kulttuuri ja johtajuus nousivat esiin aineistossa. Tässä tutkimuksessa organisaation rakenteella viitataan sen hierarkian asteeseen ja koordinointiin. Organisaation rakenteen käsitettä avataan esittelemällä byrokraattisen organisaatorakenteen ominaispiirteitä sekä tuomalla esiin johtavan organisaatorakenteiden tutkijan, Henry Mintzbergin organisaatorakennekaavio. Tutkimuksessa tuodaan esille organisaatiokulttuurin erityyppisiä vaikutuksia innovatiivisuuteen. Organisaatiokulttuuria käsitellään aluksi yleisellä tasolla. Organisaatiokulttuurin käsitteeseen liittyy olennaisesti kommunikaation ja sosiaalisen pääoman, kuten luottamuksen käsitteet. Tässä yhteydessä pohditaan myös keskeisesti organisaation ilmapiiriin vaikuttavaa osallistumiskulttuuria ja osallistumisen merkitystä organisaatiossa. Johtajuudella nähdään olevan keskeinen vaikutus innovatiivisuuden mahdollistamiseen ja rajoittamiseen. Tässä tutkimuksessa johtajuuden ja johtamisen käsitteitä käytetään rinnakkain ja niillä molemmilla viitataan ihmisten johtamiseen (leadership, engl.) verrattuna asioiden johtamiseen (management, engl.). Johtamista tarkastellaan sekä erillään että löyhästi organisaatorakenteen alakäsitteen, hierarkian ja organisaatiokulttuurin yhteydessä. Johtamisen teemat esiintyvät muiden pääkäsitteiden yhteydessä, sillä niillä katsotaan olevan muita teemoja laajempi merkitys henkilöstön suhtautumiseen. Tutkimuksen pääkäsitteiden suhteita toisiinsa havainnollistetaan kuvassa 1. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen käsitteiden pohjalta voidaan muodostaa malli (ks. Kuva 3.), joka selittää eri tekijöiden vaikutusta henkilöstön innovatiivisuuteen. Aineiston analyysin luvussa (ks. luku VI) tarkastellaan mallin eri osatekijöitä sekä eritellään niiden myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden kehittämistyöhön ja innovointiin.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet

2 Aiemmat tutkimukset kehittämiseen suhtautumisesta

Innovaatioiden tutkimus on perustunut pitkälti yksityisen sektorin innovaatioiden tutkimiseen. Käsitteistö ja teoriat pohjautuvat siihen innovaatioympäristöön, joka vallitsee yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin innovaatiotutkimus on melko vähäistä. Julkista sektoria tutkittaessa on eriteltävä, millaisia ominaispiirteitä julkisen sektorin organisaatiot omaavat. Esimerkiksi yksityisen organisaation (innovaatiotoiminnan) tulostulot eivät voi välttämättä toimia kannustimena julkisen organisaation innovaatiotoiminnassa.¹⁴ Tämän tutkimuksen kannalta onkin olennaista tarkastella juuri julkiselle sektorille ominaisia piirteitä ja heijastaa alun perin yksityiseen sektoriin pohjautuvia käsitteitä ja teoreettisia viitekehyksiä niihin.

Rajaniemi on tutkinut väitöskirjassaan organisaatorakenteesta johtuvia innovatiivisuuden esteitä. Tutkimuksessa nousee esille näkökulma innovatiivisuuden esteistä. Usein innovaatiotutkimuksessa keskitytään innovatiivisuuden myönteisiin vaikutuksiin, kuten organisaation tuottavuuteen ja luovuuden kultivointiin. Organisaatorakenteessa on kuitenkin Rajaniemen mukaan useita eri tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat innovatiivisuutta. Keskeisimmät innovatiivisuuden rakenteelliset esteet liittyvät hierarkiaan, kommunikaatioon ja koordinoimien ongelmiin. Rajaniemen mukaan johtajuus on tärkeä osa organisaation innovatiivisuuden luomisessa, mutta on myös merkittävää tunnistaa ja purkaa rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä.¹⁵

Similä-Lehtinen on tutkinut ammattikorkeakoulujen innovatiivisuutta osaamisen ja avainkompetenssien näkökulmasta. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan, mitkä ovat ne organisaation kriittiset menestystekijät, jotka parantavat kilpailukykyä ja toiseksi, miten näitä kompetensseja voidaan johtamisen keinoin parantaa. Tutkimuksen perusteella avainkompetenssit voidaan jaotella kahteen luokkaan, ammatillisiin ja yleisiin tutkimus- ja kehittämistaitoihin. Ammatillisina kompetensseina pidetään muun muassa substanssiosaamista sekä asiakaslähtöisen toimintatavan sisäistämistä. Yleisiä tutkimus- ja kehittämiskompetensseja ovat positiivinen asenne tutkimus- ja kehittämistyöhön, vuorovaikutustaidot (erityisesti kuunteleminen) sekä luovuus ja innovatiivisuus.¹⁶

Bäcklund, Jyrämä ja Väisänen ovat tutkineet Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistoiminnan nykytilaa. Mukana on henkilöstöä lähes kaikista kaupungin organisaatioista eri organisaatiotasoilta.

¹⁴ Hennala, Linna & Pekkarinen 2008, 94–95.

¹⁵ Rajaniemi 2010.

¹⁶ Similä-Lehtinen 2008, 14, 68–69.

Tutkimusaineistossa on mukana myös noin 700 vapaamuotoista kommenttia. Bäcklundin ja kumppaneiden tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia osallistumismahdollisuuksia Helsingin kaupungin henkilöstöllä on työnsä kehittämiseen. Kysymys liittyy läheisesti kaupungin johtamiskulttuuriin ja henkilöstön kehittämiskysymyksiin. Tutkimus keskittyy Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämiseen erityisesti tietojohdamisen näkökulmasta.¹⁷ Bäcklundin, Jyrämän ja Väisäsen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä, millä tavalla organisaatioiden toimintakulttuuri vaikuttaa kehittämishankkeiden toteutumiseen ja innovatiiviseen toimintaan. Tässä tutkimuksessa näkökulma on laajempi, sillä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan monien eri tekijöiden vaikutusta henkilöstön osallistumiseen ja innovointihalukkuuteen.¹⁸

Julkisen sektorin innovatiivisuuden tutkimuksen puutetta selitetään usein innovatiivisuuden puutteella julkisella sektorilla. Innovaatioita on vähemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla, mutta innovaatioiden vähäisyydellä ei voida selittää tutkimuksen puutetta. Julkisella sektorilla on syntynyt tiettyjä radikaaleja innovaatioita esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotolla. Tällaiset innovaatiot vaativat organisaatiolta radikaalia uudistumista. Uusien tietoteknisten ratkaisujen, kuten linja-autojen aikataulunäyttöjen, käyttöönottoa julkisen sektorin aloilla voidaan pitää radikaalina innovaationa.¹⁹

Julkisten palvelujen kehittämisessä on pyritty lisäämään tavallisen kehittämisen rinnalle radikaaleja innovaatioita, sillä tutkijat ja eri hallinnonalojen edustajat ovat huomanneet, ettei vähittäinen palvelujen kehittäminen riitä vastaamaan kansalaisten ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. VTT:n tutkimuksen mukaan tämä on yksi niistä syistä, jonka takia innovaatiokäsitteistö on tuotu julkishallinnon kehittämiseen. Sen nähdään motivoivan sekä henkilöstöä että kansalaisia suhtautumaan innovaatioihin ja julkiseen hallintoon myönteisellä tavalla. Samaan aikaan on myös olennaista kysyä, onko juuri innovaatiokäsitteistö oikea vastaamaan julkishallinnon haasteiden kysymyksiin.²⁰

¹⁷ Bäcklund et al. 2010.

¹⁸ Emt. 2010.

¹⁹ Albury 2005, 52.

²⁰ Lovio & Kivisaari 2010, 7.

3 Innovatiivisuus julkisella sektorilla

3.1 Innovaatio ja innovatiivisuus

Innovatiivisuutta voidaan kuvata ”uusien ajatusten, ideoiden, toimintatapojen ja palveluiden tuottamiseksi ja omaksumiseksi”²¹. Keskeistä innovatiivisuuden määritelmässä on uusien ajatusten tuottamisen lisäksi niiden *käyttöönotto ja omaksuminen*. Innovatiivisuutta pidetään uusien asioiden soveltamisena käytäntöön. Käsite liittyy aihepiirillisesti luovuuden ja muutoksen käsitteisiin. Innovatiivisuus sisältää kuitenkin pyrkimyksen saada jotakin aikaan, kun taas luovuuden käsite ei vaadi sitä.²²

Innovaatioita voidaan luokitella eri tavoilla. Ensiksi, innovaatiot voivat olla joko teknisiä, hallinnollisia tai sosiaalisia. Tekniset innovaatiot liittyvät usein uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Hallinnolliset innovaatiot sen sijaan ovat organisaation toimintatapojen tai -rakenteiden parantamista. Toinen jako rakentuu tuote- ja prosessi-innovaatioiden käsitteiden pohjalle. Tuote-innovaatioissa korostuu organisaation ulkoiset sidosryhmät, kuten asiakkaat, kun taas prosessi-innovaatiot ovat suunnattu organisaation sisälle, esimerkiksi henkilöstölle. Kolmanneksi, innovaatiot voidaan luokitella vähittäisiin eli inkrementaalisiin innovaatioihin ja radikaaleihin innovaatioihin. Joidenkin tutkijoiden mukaan inkrementaalisia innovaatioita ei voida kutsua innovaatioiksi, kun taas julkisen sektorin innovaatioiden tutkijat toteavat julkisen sektorin innovaatioiden olevan usein inkrementaalisia, vähittäisiä parannuksia jo olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun.²³ Tässä tutkimuksessa keskitytään hallinnollisiin innovaatioihin, sillä tarkastelen Helsingin kaupunkiorganisaation nykytilaa nimenomaan henkilöstön innovointikyvykkyyden näkökulmasta.²⁴

Innovoinnin taustalla voidaan nähdä olevan kahdensuuntaisia paineita: alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin. Alhaalta ylöspäin suuntautuvassa innovaatiossa sosiaalinen tai demografinen muutos aiheuttaa paineen muuttaa paikallisyhteisön palvelurakennetta. Paineesta syntyvää innovaatiota kutsutaan ad hoc -innovaatioksi sen tarpeeseen vastaamisen ja uniikkiuden takia. Ad hoc -innovaatio on pienen mittakaavan innovaatio, jota on vaikea toistaa muunlaisissa yhteisöissä tai organisaatioissa. Se syntyy yhteisön tarpeiden muuttumisen seurauksena. Ad hoc -innovaatio lisää valinnanmahdollisuuksia, mutta voi myös heikentää palveluntuotannon tehokkuutta. Toinen

²¹ Koskensalmi & al. 2000, 7

²² Emt. 2000, 7.

²³ Seeck 2008, 248–249.

²⁴ Koskensalmi & al. 2000, 7.

innovoinnin paine syntyy ylhäällä ja suuntautuu alaspäin. On olemassa paine tehostaa palveluille kohdistettujen resurssien käyttöä. Tehokkuuden lisäksi palvelut tulisi kohdistaa eli ohjata paremmin niille, jotka tarvitsevat niitä. Kohdistamisen paine on yleisempää hyvinvointipalveluissa kuin esimerkiksi teknisellä sektorilla, joissa palvelut ovat luonteeltaan pikemminkin universaaleja eli kaikkien asukkaiden käytettävissä.²⁵

Innovoinnin ja kehittämisen käsitteet liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta niitä ei tule kuitenkaan sekoittaa keskenään. Aiemmin tässä luvussa puhuttiin inkrementaalisista eli vähittäisistä innovaatioista. Niillä tarkoitetaan jonkin tuotteen tai palvelun parantamista. Palveluiden *parantamisella* ja innovoinnilla on Osbornen ja Brownin mukaan merkittävä ero. Palveluiden parantaminen tarkoittaa asteittaista parannusta tai muutosta, joka kohdistuu olemassa oleviin palveluihin tai olemassa oleviin asiakkaihin.²⁶ Innovaatiot ovat määritelmänmukaisesti uusia toimintatapoja tai tuotteita, jotka otetaan käyttöön tutussa ympäristössä tai vanhoja toimintatapoja, jotka otetaan käyttöön uudessa toimintaympäristössä.

3.2 Julkisen sektorin innovatiivisuuden tutkimus

Yksityisen sektorin organisaatioiden innovatiivisuutta on tutkittu huomattavasti enemmän kuin julkisen sektorin innovatiivisuutta. Yksityisen sektorin tutkimustuloksia voidaan kuitenkin käyttää hyväksi soveltaen. Molemmilla sektoreilla olennaisena menestystekijänä pidetään innovaattoreiden ja loppukäyttäjien välisiä ja toisaalta myös innovaattoreiden ja tuotantoketjun välisiä suhteita. Julkisella sektorilla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi erilaisia palautekanavia tai aloitelaatikkoja, joiden tarkoituksena on lisätä palveluiden loppukäyttäjien eli kansalaisten mahdollisuutta vaikuttaa palveluiden sisältöön ja tuotantotapaan. Toisaalta innovaatioajattelussa korostetaan myös oppimisen mahdollistamista siinä mielessä, että ensimmäinen innovaatio tai idea ei välttämättä ole paras, mutta sitä on mahdollista kehittää parempaan suuntaan. Kolmanneksi innovaatiot syntyvät usein ryhmittäin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tällä tarkoitetaan sitä, että innovaatio syntyy harvoin yksittäisenä, vaan useammin ryppäänä.²⁷

Julkisella sektorilla on monia erilaisia organisaatioita ja siten myös monia erilaisia rooleja innovaatioprosesseissa. Julkinen sektori voi olla innovaatioiden tukija, tuottaja tai käyttöönottaja.²⁸ Julkisen sektorin innovaatioita leimaa holistisuus eli kokonaisvaltaisuus, uuden (informaatio-)

²⁵ Osborne & Brown 2005, 148.

²⁶ Emt. 2005, 150.

²⁷ Albury 2005, 51.

²⁸ Windrum & Koch 2008, 6.

teknologian käyttäminen, prosessien parantaminen, kansalaisten voimaannuttaminen ja yksityisen sektorin hyödyntäminen julkisten tavoitteiden saavuttamiseksi.²⁹ Kokonaisvaltaisuuden periaate on esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla lähellä asiakasnäkökulmaa, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon prosesseja tarkastellaan ja tuotetaan asiakaslähtöisesti. Esimerkiksi Tampereen kaupungilla on käytössä elinkaarimalli, jossa kuntapalvelut on järjestetty kuntalaisen elinkaaren mukaan mahdollisimman helposti lähestyttäviksi. Myös prosessien parantaminen liittyy asiakasnäkökulmaan, sillä hallinnollisia prosesseja on pyritty parantamaan nopeammiksi, helpommin lähestyttäviksi ja saavutettaviksi. Asukkaiden voimaannuttaminen voi käytännössä olla kuntalaisten mielipiteiden huomioimista päätöksenteossa tai päätösten täytäntöönpanossa.

Erilaisia julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia voidaan tarkastella innovaatioina. Niissä yhdistyy sekä eri tahojen voimaannuttaminen että yksityisen sektorin hyödyntäminen. Kumppanuussuhteissa voi olla osapuolina yksityisen ja julkisen sektorin ohella kolmas sektori. Kumppanuudet voivat olla joko formaaleja tai epäformaaleja. Kumppanuuksien kehitys näyttää johtavan verkostomalliin, jossa julkisia palveluja tuottaa yksityisistä ja julkisista toimijoista koostuva verkosto.

Kumppanuusmalliset ratkaisut pienentävät usein kustannuksia julkishyödykkeiden tuotannossa. Julkishyödykkeellä tarkoitetaan sellaista hyödykettä, joka kerran tuotettuna on kaikkien käytössä ja jonka käyttäjäkuntaa ei voida rajoittaa. Julkishyödykkeenä voidaan pitää esimerkiksi tietä kahden kaupungin välillä. Tällöin on tarkoituksenmukaista, että julkinen taho järjestää tien rakentamisen, mutta kumppanuuksien avulla tien kuntoa voidaan pitää yllä. Kumppanuussuhteessa on ideana, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä strategisesti ja toisaalta voidaan synnyttää sellaisia ideoita ja ratkaisuja, joita kumpikaan osapuoli ei olisi yksin osannut kehittää tai toteuttaa.

Kun julkisen sektorin innovaatioiden pääluokituksia tarkastelee lähemmin, huomaa, että ne implikoivat julkisen sektorin toimijoiden epäitsekkyyttä. Innovaatioiden avulla julkisen sektorin toimijat jakavat valtaansa ja pyrkivät parantamaan prosesseja. Näiden perusteella voidaan sanoa, että innovoimalla virkamiehet pyrkivät ratkaisemaan julkishallinnon moninaisia ongelmia luovasti.³⁰

Borins käsittelee artikkelissaan innovoinnin tärkeyden ja motivaation kysymystä: miksi innovoida? Hänen käyttämässään tutkimusaineistossa vastaajat luokittelevat innovaatioihin ajavia paineita

²⁹ Borins 2000, 501.

³⁰ Emt. 2000, 502.

seuraavasti: poliittisesta järjestelmästä tulevat aloitteet; uusi, ulko- tai sisäpuolelta tuleva johtajuus; kriisit; sisäiset ongelmat ja uudet mahdollisuudet (esimerkiksi teknologisten uudistusten kautta syntyneet mahdollisuudet). Erityisesti kriisejä pidetään julkisella sektorilla merkittävänä innovaatioiden alkulähteinä. Julkisella sektorilla ei ole välttämättä kilpailua, joten se ei aja virastoja toimimaan tehokkaammin tai laadukkaammin. Julkisella sektorilla ei myöskään mitata tuloksellisuutta yhtä tarkasti kuin yksityisellä sektorilla. Nämä tekijät saattavat johtaa tilanteeseen, jossa yhtäkkinen muutos esimerkiksi toimintaympäristössä aiheuttaa kriisin. Kriisi taas voi johtaa innovaatioon.³¹

Innovaatiot voivat syntyä joko top-down-tyyppisesti tai bottom-up-tyyppisesti. Top-down-innovaatioilla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, jotka tulevat organisaatioon ylhäältäpäin eli julkishallinnossa esimerkiksi poliittisten päättäjien linjausten perusteella. Julkisen sektorin innovaatiot ovat tutkimusten mukaan usein ylhäältä alas suuntautuvia ja henkilöstön panos innovointiprosessiin on pieni eli potentiaalia käytetään vajavaisesti. Bottom-up-innovaatiot sen sijaan lähtevät liikkeelle henkilöstöstä tai asiakkaista. Innovaatiot voivat syntyä esimerkiksi henkilöstön ideoinnin pohjalta, missä tapauksessa niiden syntymistä voitaisiin tukea innovaatiojohtamisella.³² Top-down-innovaatiot esiintyvät yleisimmin mediassa, sillä ne ovat useimmin organisaation johdon tai poliitikkojen kehittämiä. Top-down-innovaatiot ovat luonteeltaan yleisiä ja niillä pyritään muokkaamaan yleisiä poliittisia linjoja. Sen sijaan bottom-up-innovaatiot kohdistuvat yleensä tietyn palveluprosessin parantamiseen.³³

Borinsin mukaan julkisen sektorin innovaatiot pyrkivät tyypillisesti parantamaan prosesseja. Innovaatioille on tyypillistä myös tietoliikenneteknologian hyödyntäminen, voimaannuttaminen ja uudet johtamisfilosofiat. Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen sektorin innovaatioissa korostetaan usein vähittäisten innovaatioiden merkitystä. Innovaation ajatellaan olevan konfliktissa julkishallinnon perinteisten arvojen, kuten oikeusturvan ja tilivelvollisuuden kanssa. Keskitetty valvonta ei rohkaise innovoimaan, vaan pikemminkin ohjaa työntekijää hoitamaan perustehtävän sanktion uhalla. Muun muassa näiden syiden takia julkishallinnon rakenteet estävät yksilön innovointia.³⁴ Keskijohto ja etulinjan työntekijät tekevät innovatiivisia aloitteita sellaisissa

³¹ Borins 2000, 502.

³² Lovio & Kivisaari 2010, 10, 20.

³³ Windrum & Koch 2008, 13.

³⁴ Borins 2002, 468.

tapauksissa, joissa haetaan ratkaisua organisaation sisäisiin ongelmiin tai otetaan käyttöön uutta teknologiaa.³⁵

Julkisen sektorin innovaatioita voidaan tarkastella niiden vaikuttavuuden perusteella. Lea Hennala, Paula Linna ja Satu Pekkarinen ovat tarkastelleet innovaation vaikuttavuuden problematiikkaa. Kuten sanottua, julkisen sektorin innovaatioita voidaan käsitellä inkrementaalisuus-radikaalisuus-asteikolla. Asteikko ei kuitenkaan ota kantaa ääripäiden välillä olevien innovaatioiden luonteeseen. Vähittäisten ja radikaalien innovaatioiden rinnalle voidaan vielä nostaa parannusinnovaatiot, ad hoc – innovaatiot, uudelleen yhdistettävät innovaatiot ja formalisoidut innovaatiot. Olennaista laajennetussa innovaatioasteikossa tämän tutkimuksen kannalta on se, että se antaa enemmän mahdollisuuksia tarkastella julkisen sektorin innovointia kuin aikaisemman innovaatiotutkimuksen käsitteet tai teoriat ovat antaneet. Voidaan näet nähdä, että suurin osa julkisen sektorin innovaatioista on vähittäisiä tai parannusinnovaatioita, joita jotkin innovaatiotutkijat eivät pidä innovaatioina sanan varsinaisessa merkityksessä.³⁶

3.3 Innovaatioiden syntyminen verkostoissa

Pääosa innovaatioista syntyy verkostomaisissa rakenteissa, joissa sidokset eri tekijöiden välillä ovat melko heikkoja. Verkostojen eduksi voidaan kuitenkin mainita se, että verkostoissa innovaatiot syntyvät erilaisten ja ennalta tuntemattomien ihmisten kesken. Tällöin innovaatiot syntyvät tilanteissa, joissa uutta tietoa ja ideoita yhdistellään. Vesa Harmaakorpi korostaa myös tuttujen ihmisten ja niin sanottujen vanhojen verkostojen sisällä syntyvien innovaatioiden merkitystä. Paljon ideoita syntyy toisilleen tuttujen ihmisten keskuudessa, mutta organisaatioilta puuttuu usein menetelmät ja järjestelmät prosessoida ideat innovaatioiksi.³⁷

Julkisen sektorin innovaatiot ovat yksityisen sektorin innovaatioita tiukemman seurannan alaisia. Tämä johtaa usein siihen, että hyvät ideat eivät saa poliittista legitimitettä ja eivät näin ollen tule toteutetuiksi. Samaan aikaan julkisen sektorin innovaatioiden laatua ja vaikutuksia arvioidaan tarkasti niiden julkisen luonteen takia. Innovaatioiden tulee olla oikeusvaltion periaatteiden mukaisia ja niiden hyötyjen tulee jakautua mahdollisimman tasaisesti kaikille kansalaisille.³⁸

³⁵ Borins 2002, 469.

³⁶ Gallouj 2000, Hennalan, Linnan ja Pekkarisen 2008, 99–100 mukaan.

³⁷ Harmaakorpi 2007, 182.

³⁸ Albury 2005, 54.

Usein julkisen sektorin innovaatiot käyvät läpi samantyyppisen toteutusprosessin, joka käsittää lainsäädännöllisiä toimenpiteitä, sääntelyä, opastusta ja levittämistä. Innovaatioiden levittäminen tarkoittaa tässä esimerkiksi erilaisten parhaimpien käytäntöjen keräämistä yhteen ja niistä tiedottamista. Parhaista käytännöistä puhuttaessa on kuitenkin olennaista huomata, että ei ole olemassa universaaleja eli yleismaailmallisia ”parhaita käytäntöjä”, jotka toimisivat virheettää erilaisissa toimintaympäristöissä. David Albury korostaa, että vaikka jokin innovaatio toimii hyvin yhdessä paikassa, ei voida taata, että se toimii ollenkaan jossakin toisessa ympäristössä.³⁹

Innovaatioiden levittämisen sijaan yksityisellä sektorilla puhutaan innovaatioiden diffuusiosta, joka keskittyy työntämislmiön sijaan vetämisilmiöön. Diffuusion mallissa organisaatiot ikään kuin vetävät innovaatioiden luomiseen ja toteuttamiseen liittyviä tekijöitä puoleensa. Yksityisellä sektorilla tärkeimmät näistä tekijöistä ovat kilpailu ja selviämistaistelu. Julkisella sektorilla on jonkin verran otettu käyttöön mekanismeja, jotka edistäisivät innovoimista ja erityisesti innovaatioiden diffuusiota. Puhutaan esimerkiksi vertaisverkoista ja näennäismarkkinoiden rakentamisesta julkiselle sektorille.⁴⁰ Joitakin yksityisen sektorin toiminnan lakeja, kuten kilpailu, voitaisiin soveltaa julkisella sektorilla toiminnan parantamiseksi. Toisaalta on nähtävä, ettei kilpailu välttämättä edistä organisaation luovuutta. Täten on oltava skeptinen sen suhteen, millä tavalla julkinen sektori ja erityisesti virkamiehet sopeutuvat toimimaan näennäismarkkinoiden tilanteessa.

Verkostojen hyötyjä erityisesti innovaatioiden syntymisalustoina on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Verkotot voivat toimia työntekijöiden kanavina erilaisten ideoiden ja ajatusten jakamiseen, työstämiseen ja jatkokehittelyyn. Innovaatioiden sanotaan syntyvän organisaatioiden rajapinnoissa, monensuuntaisissa verkostoissa. Työntekijöiden verkostoituminen voi toimia joko innovaatioiden syntymisalustana tai päivittäisen työn jaksamiskanavana.

Verkottunut tietotyö asettaa uusia haasteita työyhteisöjen johtamiselle. Keskeistä on pohtia, miten työntekijöiden innovatiivisuudelle ja luovuudelle voitaisiin antaa mahdollisuus sekä rohkaista ja kannustaa siihen. Erityisen haasteen henkilöstön innovatiivisuuden tukemiselle asettaa organisaation toiminnan keskittyminen lyhyelle tähtäykselle: miten voidaan yhdistää lyhyen tähtäimen tehokkuus ja pidemmän aikavälin innovatiivisuus ja uudistumiskyky?⁴¹

Innovaatioekosysteemin käsite haastaa vallalla olleen innovaatioiden järjestelmälähtöisyyttä korostavan näkökulman. Innovaatioekosysteemit toimivat alueellisesti ja paikallisesti. Ne

³⁹ Albury 2005, 54.

⁴⁰ Emt. 2005, 54.

⁴¹ Hämäläinen 2006, 33.

korostavat muutoksen, dynaamisuuden ja joustavuuden merkitystä rakenteellisten tekijöiden, kuten tutkimus- ja kehittämisinstituuttien sijaan. Rakenteet ovat olennaisia tekijöitä innovaatioiden synnyssä, mutta ne eivät yksinään riitä. Soile Kuitunen ja Kaisa Lähtenmäki-Smith korostavat riskinoton, siihen kannustamisen ja verkostojen merkitystä innovaatioekosysteemien toiminnassa. Innovaatioekosysteemit toimivat kumppanuusperiaatteella ja niissä voi toimia yksityisen sektorin toimijoiden lisäksi julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioita. Kumppanuussuhteita pidetään löyhinä, vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen perustuvina. Innovaatioita syntyy kumppanuussuhteiden kautta verkostojen rajapinnoissa.⁴²

Innovaatioekosysteemin käsitettä voi soveltaa tietyin osin myös organisaatioiden sisällä. Organisaation sisällä on erilaisia yksiköitä ja yksilöitä, joiden vuorovaikutus luo verkostoja ja muita suhteita. Innovaatioiden on tutkittu syntyvän usein erilaisten toimijoiden (organisaatiotason tai yksilötason) kohdatessa, mikä selittää myös innovaatioekosysteemien innovaatioiden luomisvoimaa. Innovaatioiden syntyminen vaatii siis tietynlaisia organisatorisia perusmekanismeja, mutta olennaista syntymisessä on organisaatioiden jäsenten välinen kanssakäyminen. Innovatiivisuutta voidaan edistää innovaatioekosysteemeissä välittäjäorganisaatioiden avulla. Niiden tehtävänä on välittää tietoa ja osaamista ja toisaalta tukea ekosysteemin eri osapuolia muun muassa tukemalla vuoropuhelua.⁴³

3.4 Innovatiivisuus julkisella sektorilla

Kustannuspaineiden lisäksi innovatiivisuuden tarvetta julkisella sektorilla lisää julkisten palveluiden tuottamisen luonteen muutos. Palveluiden nähdään yhä enemmän vastaavan asiakkaan, tässä tapauksessa kansalaisen, tarvetta. Kansalaiset nähdään sekä palveluiden käyttäjinä että niiden suunnittelijoina. Yhteiskunnan muuttuessa yhä hajaantuneemmaksi palveluilta vaaditaan laatua ja joustavuutta. Innovaatioita pidetään olennaisena osana julkisen sektorin kehittymistä. Syitä julkisen sektorin innovoinnin välttämättömyyteen voidaan etsiä esimerkiksi jatkuvasta kustannusten alentamisen paineesta. Kustannuspaineet voivat helposti johtaa työn kuormittavuuden kasvuun erityisesti työnintensiivisillä aloilla. Innovaatioiden avulla resurssien käytön tehokkuutta voidaan lisätä ilman, että sen kuormittavuus kasvaa merkittävästi.⁴⁴

⁴² Kuitunen & Lähtenmäki-Smith 2008, 332–333.

⁴³ Emt. 2008, 333.

⁴⁴ Albury 2005, 51.

Monissa yrityksissä erotetaan tänä päivänä tuotekehitys ja tuotanto. Kehittämistä pidetään erillisenä, mutta olennaisena osana organisaation menestymistä. Tuotantoa on siirretty toisalle, kun taas kehittäminen on pyritty pitämään organisaation ydintoimintana. Julkisella sektorilla tuotannon ja organisaation strategisten ydintoimintojen erottamista ei ole niinkään nähty keskeisenä toimenpiteenä. Esimerkiksi kuntien palvelut järjestetään vielä suurilta osin oman organisaation tuottamana. Toisaalta päinvastaisina kehityskulkuina mainitaan esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin sekä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksien soveltamisen laajentuminen. Kehittäminen on toissijaista tuotantoon nähden. Kun yksityisellä sektorilla innovaatiotoiminnan rahoitusta on lisätty, kuntasektorilla kehittämismäärärahoja on supistettu.⁴⁵

Innovaatiotoimintaa synnyttävät julkisella sektorilla joko uhat, tarpeet tai mahdollisuudet. Uhka voi syntyä esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen seurauksena. Uhan käsitettä ei kuitenkaan tule pitää ainoastaan yhtäkkisenä, vaan uhka voi perustua myös tulevaisuuden skenaarioihin, jolloin se voi synnyttää tarpeen muuttaa toimintatapoja. Innovaatio voi perustua myös mahdollisuuteen. Monet hallinnolliset innovaatiot ovat syntyneet mahdollisuuden kautta. Esimerkiksi kuntalakiuudistukset ovat lisänneet kuntien mahdollisuuksia päättää itse toimintansa muodoista ja tavoista.⁴⁶

Innovatiivisuuden lisäämisessä on kuitenkin haasteita. Julkista sektoria pidetään pitkälti byrokraattisena ja sen toimintaa ohjaavat tietyt periaatteet, joita voi olla vaikea yhdistää innovatiivisuuden kanssa. Julkisen sektorin organisaatioissa tuotetaan kaikesta huolimatta erilaisia, useammin vähittäisiä kuin radikaaleja, innovaatioita. Julkisen sektorin innovointipaine pohjautuu siis kokonaisvaltaisen julkishallinnon uudistamisen tarpeeseen. Palvelut on pystyttävä järjestämään yhä kustannustehokkaammin, vaikuttavammin ja vähemmällä työpanoksella. Tähän kysymykseen painetta lisää myös asiakkaiden eli kansalaisten julkisten palveluiden vaatimusten kasvu. Yksityisellä sektorilla innovatiivisuus on siinä mielessä sisäänrakennettu, että tulostavoitteet pakottavat yritykset kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Ne yritykset, jotka eivät pysy mukana alan kehityksessä, putoavat automaattisesti pois.

Kuntasektorilla tavoitteena on asiakkaan eli kuntalaisen etu ja hyvinvointi. Tutkimusten mukaan kuntalaiselle on yhdentekevää, mikä virasto tai toimiala palvelut tuottaa, kunhan ne ovat mahdollisimman helposti saatavilla. Kunnan eri toimialojen palveluntuotannossa on päällekkäisyyttä. Tästä voidaan päätellä, että eri toimialojen yhteistyöllä voitaisiin lisätä

⁴⁵ Harmaakorpi 2007, 180.

⁴⁶ Hennala, Linna & Pekkarinen, 2008, 96–97.

kuntalaisten hyvinvointia. Palveluja voitaisiin tehostaa esimerkiksi luomalla löyhiä, mutta innovatiivisia ja tehokkaita verkostoja eri toimialojen, esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden sekä teknisen toimialan välille.⁴⁷

3.5 Innovoiminnan haasteet ja mahdollisuudet julkisella sektorilla

Julkisen sektorin innovaatiotutkimuksen merkitys on kuntien ja valtion innovaatiotoiminnan kasvussa. Hennala, Linna ja Pekkarinen korostavat julkisen sektorin kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tärkeyttä, ei ainoastaan toimintaympäristön muutoksen uhan alla, vaan osana jokapäiväistä toimintaa. Kirjoittajien mukaan on tärkeää lisätä keskustelua julkisen sektorin toimijoiden innovaatiokyvykkyydestä.⁴⁸

Kehittämis- ja innovaatiotoiminnan uudistaminen organisaatioissa vaatii paitsi avoimuuden lisäämistä ja sektorikohtaisen toimintatavan poistamista, myös toimintakulttuurin muuttamista innovatiiviseen toimintaan kannustavaksi. Hennalan, Linnan ja Pekkarisen mukaan kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ei ole nähty kuuluvan kunnan perinteisiin tehtäviin. Henkilöstöä ei ole kannustettu innovointiin. Tämä voi johtua kirjoittajien mukaan innovaatiotoiminnan heikosta organisoinnista tai innovaatiotoimintaan liittyvistä riskeistä. Toimintakulttuurin muuttaminen innovatiivisuuteen kannustavaksi sisältää tietynlaisia riskejä, voi olla haasteellista ja vaatii organisaation uudelleenorganisointia. Kunnat voivat nähdä innovaatiotoiminnan haasteellisena tiukan taloustilanteen tai uhkaavan työvoimapulan takia. Pakkokin voi joissakin tilanteissa edistää innovointia. Julkisten palveluiden tuottajana kunnilla on kuitenkin suhteellisen vapaat toimintamahdollisuudet tuottaa palveluita innovatiivisesti lainsäädännön asettamissa rajoissa.

Oppimista pidetään tärkeänä osana innovointiprosessia. Innovaatioita arvioidaan nykyään melko laajasti, mutta arviointi keskittyy valitettavan usein siihen, onko innovaatiolla saavutettu halutut tavoitteet ja jos ei, miksi. Vain harvassa arvioinnissa pohditaan, missä tilanteessa innovaatio onnistui tai epäonnistui ja miksi. Julkisen sektorin kehittämistä heikentää myös se, ettei innovaatioiden vaikutuksia verrata useinkaan toisiin saman alan innovaatioihin.⁴⁹

Innovaatioista oppiminen on haasteellista. Se vaatii toimijoilta oppimista sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Näen erityisen haasteellisena oppimisen epäonnistuneista innovaatiohankkeista. Kun julkisen sektorin kulttuuri on jo lähtökohtaisesti innovoimista vastaan, on vaikeaa suhtautua

⁴⁷ Harmaakorpi 2007, 183.

⁴⁸ Hennala, Linna ja Pekkarinen 2008, 100.

⁴⁹ Albury 2005, 54.

rakentavan kehittävästi epäonnistuneihin innovaatioihin. Julkisella sektorilla innovaation epäonnistumisia seurataan tarkasti ja epäonnistumisesta syytetään useammin kuin pyritään lisäämään tietämystä tai oppimaan. Alburyn mukaan raja alisuoriutumisen suvaitsemattomuuden ja riskin suvaitsemisen välillä on hiuksenhieno.⁵⁰ Väitettä voidaan tulkita esimerkiksi siten, että sekä epäonnistuminen että riskinotto ovat julkisella sektorilla epätoivottavia asioita. Riskinotto voi luonnollisesti johtaa joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Julkisella sektorilla ei uskalleta ottaa sitä riskiä, että epäonnistuttaisiin, joten riskiä ei oteta ollenkaan. Tällöin myös mahdolliset voitot ovat pienempiä.

Innovointia estävät esimerkiksi heikot muutosjohtamisen tai riskinoton taidot. Organisaation uudistumisen näkökulmasta on olennaista stimuloida innovaatioita päättämällä vanhat, toimimattomat ohjelmat ja hankkeet.⁵¹ Vanhojen ohjelmien ylläpito on varsin yleistä julkisella sektorilla. Uusia ohjelmia laitetaan käyntiin, mutta vanhoja ohjelmia ei haluta lopettaa syystä tai toisesta. Henkilöstön näkökulmasta innovointia voi heikentää se, että tiettyjä hyvin suoriutuvia organisaation jäseniä palkitaan jatkuvasti, mutta samalla ei nähdä muiden potentiaalista innovaatiopanosta. Myös systemaattisen palkitsemisjärjestelmän puute voi heikentää motivaatiota innovoida.

Innovoinnin lisäämistä julkisella sektorilla on pohdittu erilaisista näkökulmista. Suuruuden ekonomian ja kilpailullisuuden voidaan nähdä lisäävän innovaatioita. Yksityisellä sektorilla innovatiivisimmat alat, kuten media- ja ohjelmointialat koostuvat pienistä yrityksistä, jotka ovat verkostoituneet toistensa kanssa. Joillakin aloilla toimii myös suuria yrityksiä, jotka voivat ostaa pienen yrityksen huomattessaan sen innovaatiopotentiaalin. Kilpailutilanne pitää aloilla toimivat useat pienet yritykset valppaina.⁵²

Monet julkisten palveluiden tuottajista (esimerkiksi koulut tai terveyskeskukset) ovat pieniä yksiköitä. Luomalla löyhiä tai tiiviitä verkostoja eri toimijoiden välille voitaisiin saavuttaa samanlaisia suuruuden ekonomian etuja kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin voimavarana ja luonteenomaisena tekijänä oleva kilpailullisuus voidaan julkisella sektorilla saavuttaa luomalla näennäismarkkinat, joilla pienet tuottajat kilpailevat julkisten palveluiden

⁵⁰ Albury 2005, 54.

⁵¹ Emt. 2005, 55.

⁵² Emt. 2005, 55.

tuottamisesta. Tällöin liiketoiminnan loppumisen tai kilpailuttamisprosessin häviämisen uhka voisi stimuloida yrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita tuottamaan palveluita yhä tehokkaammin.⁵³

4 Innovaatioiden johtaminen

Innovaatioiden johtaminen julkisella sektorilla liittyy vahvasti käsitykseen joustavasta ja jatkuvasti kehittyvästä organisaatiosta⁵⁴. Julkisen ja yksityisen sektorin johtaminen eroaa muun muassa organisaation ja ympäristön erojen osalta. Julkishallinnon organisaatiot vastaavat yleishyödyllisistä tehtävistä. Tämän lisäksi niiden toiminta on laajalti vaikuttavaa ja yhteiskunnallisesti näkyvää. Julkisjohtajat joutuvat toimimaan julkisuuden ja erilaisten sidosryhmien paineessa. Heidän toimintaansa ohjaavat muun muassa oikeudenmukaisuuden, laillisuuden, tasapuolisuuden, avoimuuden ja rehellisyyden arvot.⁵⁵

Julkisten organisaatioiden haasteena ovat vaikeasti mitattavat tavoitteet (kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen) ja tavoitteiden keskinäiset ristiriidat (tehokkuuden ja tasapuolisuuden tavoitteiden yhdistäminen). Julkisen sektorin johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja jouston varaa, sillä julkisten organisaatioiden rakenteet rajoittavat johtamisen edellytyksiä. On olennaista huomata, että julkisilla johtajilla on myös vähemmän päätösvaltaa alaistensa työn suhteen, sillä työntekijöiden asema on julkisella sektorilla usein turvattu hyvin.⁵⁶

Johtamistyyplejä on erilaisia. Usein erotetaan toisistaan ihmisten johtaminen (leadership, johtajuus) ja asioiden johtaminen (management, johtaminen). Asioiden johtamisessa painottuu suunnittelu, organisoiminen ja valvonta, kun taas ihmisten johtaminen on pitkälti keskustelua, osallistamista, innokkuutta ja kannustamista.⁵⁷ Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Valinta on järkeenkäypä, sillä tutkimusaineisto on kerätty henkilöstöltä ja osa kysymyksistä käsittelee esimiehen ja työntekijän välisiä suhteita.

Innovaatioteoriat sisältävät sekä asioiden että ihmisten johtamista. Organisaatiokulttuurin paradigman näkökulmasta johtaja luo luovuutta ylläpitävää organisaatiokulttuuria, minkä voidaan katsoa edistävän organisaation innovatiivisuutta. Leadership-tyyppinen johtamistapa tukee yrityksen innovatiivista ilmapiiriä. Toisaalta management-tyyppinen johtamistapa, joka on

⁵³ Albury 2005, 55.

⁵⁴ Virtanen & Stenvall 2010, 32.

⁵⁵ Emt. 2010, 36.

⁵⁶ Emt. 2010, 37.

⁵⁷ Seeck 2008, 331.

korostuneen suunnitelmallinen ja järjestelmällinen, voi toimia leadershipiä paremmin tilanteissa, jotka ovat kaoottisia ja jolloin tuloksia on saatava nopeasti aikaan.⁵⁸

Osallistavan ajattelutavan mukaan johtaja ei ole ainoa tekijä innovatiivisuuteen rohkaisevan toimintaympäristön luomisessa. Johtajan lisäksi toimintaympäristöä muokkaavat työntekijät, joiden panosta muokkaamisessa jotkin tutkijat pitävät merkittävämpänä kuin johtajien panosta. Osallistuminen työpaikan toimintakulttuurin luomiseen voidaan nähdä osana työpaikkademokratian ja voimaannuttamisen ideaa⁵⁹. Keskeisintä ajattelumallissa on idea siitä, että johtaja ei ole yksin tarpeeksi voimakas muokkaamaan organisaation toimintakulttuuria, vaan työntekijät osallistuvat luomiseen johtajan rinnalla.

Innovoinnin ja luovuuden kuuluminen päivittäiseen työhön pätee erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, joiden tietotyöntekijöitä voidaan määritellä kolmella kriteerillä: hän käyttää työssään tietotekniikkaa, työ vaatii itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa tiedon käyttöä sekä hänellä on korkea koulutustaso. On kuitenkin mainittava, että innovatiivisuus ja luovuus kuuluvat myös työhön, jossa ei käytetä tietotekniikkaa tai vaadita korkeaa koulutustasoa.⁶⁰

Jonkinlainen aikapaine on välttämätön innovaatioiden syntyminen kannalta. Vaikka innovatiivisuus edellyttää luovuutta, luovuus ei välttämättä johda innovaatioon. Kehittelyä tai uusia ideoita ei voida kutsua innovaatioiksi, vaikka niillä on uutuusarvoa, jos niitä ei panna toimeen. Johtamisen näkökulmasta olennaista on luoda sellaiset rakenteet, joissa työntekijöillä on aikaa ja resursseja keskittyä olennaiseen. Vastuualueiden selkeyttäminen ja asioiden priorisointi ovat innovaatiojohtajan keskeisimpiä ominaisuuksia. Johtajan on huolehdittava, että kehittämisessä keskitytään olennaiseen, mikä vähentää kiirettä ja lisää työn hallittavuutta. Johtajalta vaaditaan siis visiota ja koordinoimiskykyä sekä tukea ja kannustamista.⁶¹

Organisaation innovaatiokapasiteettia voidaan selittää kolmella tekijällä: organisaation koolla, johtamiskulttuurilla ja organisaation luonteella (esimerkiksi vuorovaikutuskanavat). Suurten organisaatioiden etuna innovoinnissa ovat niiden laajat resurssit (pääoma-, henkilöstö- ja osaamisresurssit), kun taas pienten organisaatioiden etuina pidetään niiden joustavaa rakennetta, matalampaa byrokraattista järjestelmää ja yksilön eli työntekijän suurempia mahdollisuuksia vaikuttaa. Johtamiskulttuurin vaikutuksista innovatiivisuuteen ollaan kirjallisuudessa yksimielisiä.

⁵⁸ Seeck 2008, 331-333.

⁵⁹ Ks. luku III 7.2 Osallistuminen organisaatioissa.

⁶⁰ Seeck 2008, 244.

⁶¹ Emt. 2008, 271.

Johtajan nähdään ohjaavan organisaatiota ja mahdollistavan asioita. Johtajalta myös vaaditaan asioihin tarttumista, erityisesti kun innovatiivisia ideoita pyritään toteuttamaan. Erityisen kiinnostavaa on katsoa innovaatioiden johtamista yrittäjyyden näkökulmasta. Tällöin johtaja nähdään ikään kuin yrittäjänä, joka näkee ideat ja innovaatiot mahdollisina kehityskulkuina parantaa organisaation toimintaa. Toiseksi, johtajien nähdään luovan ja ohjaavan organisaatiokulttuuria. Olennaista ei niinkään ole tuottaa innovaatioita, vaan luoda ja tukea ilmapiiriä, jossa innovaatioita tuetaan läpi koko organisaation.⁶²

Perinteisen, massatuotanto-organisaation johtamistyylin sanotaan olevan yksi suurimmista innovaatiokapasiteetin huonon hyödyntämisen syistä. Taloudellisesti tehokas toiminta käsitetään yleisesti vähäisen riskin ja matalan tuottomarginaalin massatuotantona, kun taas innovaatioiden tukeminen ja innovatiivisuuden johtaminen vaatii riskinottoa, mutta tuotot voivat vastaavasti olla suuremmat. Innovaattorilla, eli innovaatioiden synnyttäjällä on keskeinen rooli organisaation innovatiivisuuden lisäämisessä. Innovaattorin ei välttämättä tarvitse työskennellä organisaation johdossa, vaan hän sijoittuu usein alemmalle organisatoriselle tasolle. Innovaattorin yksi keskeisimpiä tehtäviä on tukea uusia innovaatioita niiden aikaisissa vaiheissa, silloinkin kun ne eivät suoranaisesti tue organisaation strategiaa. Innovaattorin merkitys korostuu, kun tarkastellaan organisaatioiden luonnollista muutosvastaisuutta ja taipumusta pyrkiä pysyvyyteen. Tällöin innovaattori toimii ikään kuin välikappaleena organisaation nykyisten, usein lyhytnäköisten tarpeiden ja tulevaisuuden muutoksentarpeen välillä.⁶³

Innovaatioiden johtamisen näkökulma on laajempi kuin tutkimus- ja kehitystoiminnan. Innovaatioiden elinkaaren alkupäässä korostuu ihmisten johtaminen, kun taas loppupäässä korostuvat asiajohtamiseen liittyvät tekijät. Ylihervan mukaan oleellista on, että organisaatiolla on selkeä toiminnan polku, jota se noudattaa innovaatioiden syntymisen, kehittymisen ja toimeenpanon kohdalla.⁶⁴ Harmaakorpi suosittelee innovaatioiden johtamisen organisointia siten, että muodostetaan innovaatiopolitiikkakokonaisuus, jotta vältetään yksittäisten ja hajanaisten toimenpiteiden koordinoimattomuus. Olennaista kokonaisuudessa on organisaation, esimerkiksi kunnan, toimintakulttuurin muokkaaminen innovaatioystävällisemmäksi. Harmaakorven mukaan on

⁶² Osborne & Brown 2005, 133–135.

⁶³ Emt. 2005, 135.

⁶⁴ Yliherva 2006, 24.

tärkeää, että kunnan työntekijät kokevat työtehtävikseen kaksi asiaa: ensinnäkin normaalit työtehtävät ja toiseksi jatkuvan työtehtävien kehittämisen.⁶⁵

Borins käsittelee artikkelissaan väitettä innovatiivisista julkishallinnon johtajista omaa etuaan julkishallinnon kustannuksella ajavina vallankäyttäjinä. Julkishallinnon tutkijat ovat peräänkuuluttaneet uusia arvoja, joissa yhdistyisivät perinteiset (reiluus, vastuullisuus ja rehellisyys) ja uudet (palvelu, innovaatio ja laatu) arvot. Tällainen pohdinta on kirvoittanut monenlaisia näkemyksiä julkisjohtajista. Innovatiivisia johtajia on kuvailtu liian itsepintaisiksi ja yksisuuntaisiksi. Toisaalta tieteellisestä keskustelusta löytyy myös myönteistä diskurssia julkisjohtajista: he eivät ajattele ainoastaan viraston tämänhetkisiä tavoitteita, vaan parantavat viraston toimintaa siten, että se pystyy saavuttamaan tavoitteensa myös tulevaisuudessa.⁶⁶ Virtanen ja Stenvall esittävät julkisen sektorin innovaatioiden syntyperiaatteiksi käsitteellistä ajattelukykyä, vuorovaikutusta, tavoitteellisuutta, optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamista, kokonaisuuksien hallintaa, periaatteellisuutta sekä uudistumista ja muutosten aikaansaamista⁶⁷.

Tämän tutkimuksen kohderyhmän eli teknisen sektorin henkilöstön innovointihalukkuuden kannalta on mielenkiintoista, että julkisella sektorilla työskentelevät, muut kuin johtoportaan virkamiehet, innovoivat eniten sellaisilla alueilla, jotka eivät ole poliittisesti kovinkaan tärkeitä. Borinsin havaintojen mukaan nämä virkamiehet pyrkivät innovoimalla joko estämään ongelmien eskaloitumista tai käyttävät hyväksi ilmaantuneita mahdollisuuksia.⁶⁸

5 Strategia

5.1 Strategia julkisella sektorilla

Strategian muodostamista voidaan pitää suunnan asettamisena pitkälle aikavälille, omien rajojen määrittämisenä, ympäristön vaatimukseen sopeutumisenä tai potentiaalisten voimavarojen käyttämisenä. Julkisen sektorin organisaation strategian muodostaminen voi olla pitkällä aikavälillä haasteellista, sillä ympäristö, mukaan lukien poliittiset valtasuhteet, vaihtelee vähintään muutaman vuoden välein. Samalla tavoin myös julkisen organisaation rajat ja toimintavapaus määrittyvät eri tavalla kuin esimerkiksi yksityisen sektorin organisaation toiminta. Yksityisen sektorin organisaation arvo määrittyy pitkälti sen tuottamien tuotteiden ja palveluiden mukaan. Julkisen

⁶⁵ Harmaakorpi 2007, 182–183.

⁶⁶ Borins 2000, 498–499.

⁶⁷ Virtanen & Stenvall 2010, 191–198.

⁶⁸ Borins 2000, 503.

organisaation, kuten kunnan, tehtävänä on tuottaa tuloksia, jotka määrittyvät sen mukaan, minkälaisia muita tuloksia organisaatio olisi voinut tuottaa. Ympäristön vaatimuksiin soveltumisella tarkoitetaan julkisen organisaation tavoitetta pyrkiä maksimoimaan palveluiden ja tuotteiden laatu, mutta samalla pitää yllä toiminnan legitimitettä ja rahoituksen kestävyyttä. Kansalaisille suunnattujen palveluiden laatu ja niiden rahoituksen menestyksellinen hoitaminen synnyttää haasteita kunnan talouden hoitamisen kannalta. Lopuksi strategian avulla voidaan valjastaa käyttöön organisaation sisäisten toimijoiden lisäksi sen ulkoisia voimavaroja.⁶⁹ Virtasen ja Stenvallin mukaan strategian laadintaprosessi on usein samantyyppinen julkisella ja yksityisellä sektorilla. Erona voidaan kuitenkin mainita julkisen sektorin strategioiden laadinnassa erilaisten intressiryhmien vahva asema neuvotteluissa.⁷⁰

Strateginen johtaminen tai strategian johtaminen on olennainen osa organisaation toimintaa. Strategia vapauttaa organisaation johdon ajattelemaan lyhyen tähtäimen sijaan pitkän aikavälin tavoitteita ja suuntia. Organisaation strategiaa voidaan tarkastella esimerkiksi SWOT-analyysin kautta. Siinä organisaatio määrittelee tulevaisuuttaan sekä ulkoisten ja sisäisten että kielteisten ja myönteisten tekijöiden kautta. Strategisen johtamisen tärkeyttä voidaan perustella muun muassa niukkuudella, toiminnallisten painopisteiden määrittämisellä ja monimutkaisuuden hallinnalla⁷¹.

Päivi Huotari on tutkinut sosiaali- ja terveystoimen strategisen osaamisen johtamista. Tutkimuksen lähtökohtana on muun muassa osaamisen kehittämisen näkeminen kuntaorganisaation tehokkuuden lisääjänä. Henkilöstö nähdään innovatiivisena ja kehittäväenä osana kuntaorganisaatioiden tiukassa taloudellisessa tilanteessa. Osaamista kehitetään kunnissa muun muassa palvelu- ja henkilöstöstrategioilla, mutta näiden strategioiden käytäntöön viemisen tulokset eivät välttämättä välity henkilöstötasolle.⁷²

Maininnan arvoista tämän tutkimuksen kannalta Huotarin tutkimuksessa ovat osaamisen kehittämisen ongelmat. Vaikka Huotarin tutkimus kohdistuu sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin, voidaan ajatella, että muutkin kuntaorganisaation alat, kuten tekninen toimi, taistelee vastaavien ongelmien kanssa. Keskeinen ongelma julkisen sektorin organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittämisessä koetaan olevan muun muassa osaamisen kehittämisen

⁶⁹ Alford 2001, teoksessa Johnson & Scholes 2001, 9-10.

⁷⁰ Virtanen & Stenvall 2010, 37.

⁷¹ Harisalo 2008, 238.

⁷² Huotari 2009, 11.

epäsystemaattisuus ja sen heikot kytkennät organisaation strategiaan.⁷³ Vastaavia ongelmia nähtiin esiintyvän myös tämän tutkimuksen aineistossa.

5.2 Strategian merkitys innovatiivisuudelle

Innovatiivisuuden edellytyksiä on tutkittu paljon erityisesti yksityisellä sektorilla. Innovatiivisuuteen vaikuttavia strategisia tekijöitä voidaan luokitella kolmeen ryhmään: ensinnäkin organisaatiossa on tulevaisuudessa painotettava innovatiivisuuden tärkeyttä. Toiseksi, organisaatiossa on oltava käsitys alan kehityksestä. Kolmanneksi, organisaatiolla on oltava käsitys yhteistyökumppaneistaan ja kilpailijoistaan.⁷⁴ Ensiksi mainittu tekijä innovatiivisuuden tärkeyden korostamisesta voisi olla osa julkisen sektorin organisaation innovaatiostrategiaa. Kaikki yksityisen sektorin organisaatioiden strategioista poimitut tekijät eivät kuitenkaan sovellu suoraan julkisen sektorin organisaatioon, kuten kuntaan. Käsitys alan ja ympäristön kehityksestä on olennaista kaikenlaisten organisaatioiden strategioissa, mutta esimerkiksi käsitys kilpailijoista ei ole välttämättä olennaista kunnan innovaatiostrategiassa. Sen sijaan käsitystä yhteistyökumppaneista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista voidaan pitää keskeisenä kunnan strategiassa, sillä palvelutuotannon vaatimukset ja resurssien rajallisuus pakottavat kunnan ottamaan huomioon myös sen oman organisaation ulkopuolella tuotetut palvelut.

Helsingin kaupungin strategia vuosille 2009–2012 on jaoteltu neljään pääkohtaan: hyvinvointi ja palvelut, kilpailukyky, kaupunkirakenne ja asuminen sekä johtaminen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta strategian merkitys innovatiivisuudelle korostuu esimerkiksi hyvinvoinnin ja palveluiden osa-alueen kohdassa, jossa korostetaan käyttäjälähtöisten palveluiden tarjoamista asukkaan osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen. Strategian mukaan kaupungille luodaan palvelukulttuuri, jossa asiakasta arvostetaan. Tämän lisäksi strategiassa nostetaan esille best practices eli muilla aloilla syntyneiden hyvien käytäntöjen hyödyntäminen kaupunkisuunnittelussa.

Helsingin kaupungin palvelustrategia on keskeinen strategian osa innovaatioiden näkökulmasta. Kaupunkilaisten lisääntyvään ja erilaistuvaan palveluiden kysyntään pyritään vastaamaan uusilla tavoilla erityisesti palveluintensiivisillä aloilla. Strategian toteutumista mitataan palveluvaihtoehtojen lisääntymisellä.⁷⁵

⁷³ Huotari 2009, 11.

⁷⁴ Seeck 2008, 257.

⁷⁵ Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 4.

6 Organisaatorakenne

6.1 Organisaatorakenne yleisesti

Organisaatorakenteessa määritellään organisaation eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Se käsittää muun muassa yhteistyön ja työnjaolliset kysymykset. Organisaation rakenteeseen vaikuttaa myös toimintaympäristö sekä sen muutokset.⁷⁶ Organisaatorakennetta voidaan tarkastella esimerkiksi Max Weberin byrokratiateorian valossa tai strukturalistisesta näkökulmasta. Molemmat teoriasuuntaukset ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta. Byrokratiateoria selittää, millä tavalla Helsingin kaupunkiorganisaatio pohjimmiltaan toimii, sillä voidaan sanoa, että vaikka kaupungin organisaatorakenne on kehittynyt monimutkaisempaan suuntaan, sen taustalla vaikuttavat byrokratian periaatteet.

Organisaatorakennetta voidaan kuvailla puhumalla vertikaalisesta ja horisontaalisesta erilaistumisesta, muodollisuuden sekä keskityksen tai hajautuksen asteesta. Vertikaalisella erikoistumisella tarkoitetaan hierarkian astetta organisaatiossa. Hierarkiaa voidaan mitata esimerkiksi sillä, kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Horisontaalisella erilaistumisella viitataan eri osastojen ja yksiköiden väliseen erilaistumiseen. Yksikköjaon nähdään vaikuttavan työn koordinointiin, vuorovaikutukseen ja siihen, millä tavalla ihmiset sitoutuvat työhönsä.⁷⁷

Organisaation toiminnot voivat olla erikoistuneet erilaisten kriteerien, kuten toiminnon, tuotteen tai palvelun, asiakkaan tai alueen perusteella. Toiminnon mukaan erikoistuminen tarkoittaa sitä, että samanlaista työtä tekevät työskentelevät samassa yksikössä. Tuotteen mukaan erikoistuneessa organisaatiossa yksikkö suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteen alusta loppuun saakka. Asiakkaan mukaan erikoistumisella tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminnot on jaoteltu ajatellen asiakkaan saamaa tuotetta tai palvelua kokonaisvaltaisesti. Organisaatio voi erikoistua alueellisesti, jos sen yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan.⁷⁸

Organisaation päätöksenteon keskityksen tai hajautuksen aste vaihtelee. Päätöksenteko on harvoin joko täysin keskitettyä tai täysin hajautettua. Keskitetyssä päätöksentekorakenteessa organisaation johto tekee päätökset. Hajautetussa rakenteessa päätöksentekovalta taas on viety mahdollisimman alas organisaation hierarkiassa. Keskityksen etuina pidetään muun muassa nopeutta ja

⁷⁶ Juuti 2006, 208.

⁷⁷ Emt. 2006, 208–210.

⁷⁸ Emt. 2006, 210.

strategianmukaisen toiminnan mahdollisuutta. Hajautuksen etuina taas pidetään päätöksentekijöiden tuntemusta päätettävästä asiasta, henkilöstön osallistumista sekä työmotivaation paranemista.⁷⁹

Organisaation muodollisuuden asteella viitataan siihen, missä määrin työt ovat standardoidut ja missä määrin kirjallisia sääntöjä tulee noudattaa. Jos organisaatio on hyvin muodollinen, työntekijöillä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Korkean muodollisuuden asteen etuna pidetään roolien selkeyttä ja ennustettavuuden lisääntymistä. Haittana on kuitenkin esimerkiksi se, että henkilöstön työmotivaatio saattaa laskea, eikä organisaatio välttämättä jousta tarpeeksi toimintaympäristön muutosten mukana. Matalan muodollisuuden asteen organisaatiossa henkilöstö saa vaikuttaa siihen, mitä ja millä tavoilla he hoitavat työnsä.⁸⁰

Byrokraattinen organisaatio on hierarkkinen ja sen työnjako on selkeä. Byrokraattisessa organisaatiossa jäsenet työskentelevät erilaisissa, selkeästi määritellyissä tehtävissä asiantuntemuksensa mukaan. Myös rationaalisuutta pidetään byrokratian ominaisuutena. Rationaalisuuden avulla byrokraattinen organisaatio pyrkii tehokkuuteen.⁸¹

Tämän tutkimuksen kannalta strukturalistinen näkökulma ottaa esiin olennaisia kysymyksiä organisaation rakenteen vaikutuksista organisaation toimintaan, henkilöstöön ja työhön. Strukturalistiset ajattelijat ovat kiinnostuneita pääosin kahdesta asiasta: millä tavalla organisaatio vaikuttaa siinä työskentelevien yksilöiden valintoihin ja millä tavalla organisaatio vaikuttaa yhteiskuntaan tai yhteiskunta organisaatioon. Keskeinen kysymys organisaatioiden rakenteita koskien on se, miksi ihmiset eivät ole tyytyväisiä työhönsä, vaikka organisaatio on päällisin puolin rationaalinen. Strukturalistit ovat selittäneet kysymystä muun muassa siten, että organisaatio on epärationaalinen, johtajat ovat organisaatorakenteen vankeja, organisaatiossa käytössä olevat säännöt ovat vanhentuneita tai organisaatorakenne vaikuttaa työntekijöiden persoonaan vieden siltä tehokkuutta ja halukkuutta tehdä työtä.⁸²

Mintzbergin mukaan organisaatioilla voi olla viisi erilaista rakennetta: yksinkertainen rakenne, konebyrokraatia, ammattimainen byrokraatia, divisioonarakenne ja tilapäinen rakenne. Jos organisaatio on henkilöstömäärältään pieni, sen rakenteen voidaan nähdä olevan yksinkertainen. Koordinaatio perustuu suoraan ohjaukseen. Isoissa organisaatioissa, jossa työsuoritukset ovat standardoidut eli vakioituneet, rakenne on konebyrokraattinen. Ammattimaisessa byrokratiassa taas

⁷⁹ Juuti 2006, 210–211.

⁸⁰ Emt. 2006, 211–212.

⁸¹ Harisalo 2008, 128–129.

⁸² ks. esim. Harisalo 2008, 132–136.

päätöksenteko on melko hajautettua, vaikka tehtävät ovat pitkälti standardoituja. Divisioonarakenteessa organisaatiossa on itsenäisiä yksiköitä, jotka vastaavat itse muun muassa tuotannosta ja hallinnosta. Divisioonarakenteen ongelmana voidaan nähdä tehtävien päällekkäisyys, kun taas etuna pidetään divisioonien itsenäisyyttä ja mahdollisuutta muokkautua ympäristön muutosten mukana.⁸³

Organisaation rakenne voi olla myös matriisimainen. Matriisiorganisaation pääajatuksena on organisaation perustehtävien yhdistäminen tukitoimiin. Perustehtäviä voivat olla esimerkiksi organisaation valmistamat tuotteet tai tuottamat palvelut. Tukitoimia ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyö. Matriisirakenteen myönteisinä puolina pidetään resurssien tehokasta käyttöä ja koordinaation paranemista. Sen sijaan heikkouksina pidetään epäselviä valta- ja vastuusuhteita, vastuun välttelyä ja päätöksenteon hidastumista.⁸⁴

6.2 Organisaatorakenteen merkitys innovatiivisuudelle

Risto Harisalon mukaan organisaation rakenteellisilla ratkaisuilla on merkitystä organisaation valtatekijöihin ja ihmisten motivaatioon. Toisaalta organisaation rakenne ei suoraan tai välttämättä sanele organisaation toimintaa, vaan ihmiset muokkaavat sitä omalla tavallaan.⁸⁵ Organisaation rakenne voi vaikuttaa sen innovatiivisuuteen. Rakenne yhtäältä turvaa organisaation säännönmukaisuuden ja tehokkaan toiminnan, mutta toisaalta se voi estää innovatiivisuuden toteutumisen monilla eri keinoilla. Rakenteellisia, innovatiivisuutta estäviä piirteitä ovat muun muassa päätösvallan keskittäminen, työnjaon tiukat rajat, epäselvät tavoitteet, sisäinen kilpailu ja konfliktit⁸⁶.

Myönteisiksi innovaatiokannustimiksi nähdään esimerkiksi mahdollisuudet saada uusia tehtäviä, luottamus, avoimuus ja johdon tuki⁸⁷. Mainittakoon, että luottamus, avoimuus ja johdon tuki nousivat esiin aineiston analyysissä hyvinkin voimakkaina merkkeinä organisaation innovaatiomyönteisyydestä. Kuten voidaan nähdä, organisaation innovatiivisuuteen vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuriin ja toisaalta myös johtajuuteen liittyvät seikat. Luottamus ja avoimuus ovat osa organisaatiokulttuuria. Ne ovat organisaation vaikeimmin luotavia ja herkimmin

⁸³ Harisalo 2008, 139–140.

⁸⁴ Emt. 2008, 140–141.

⁸⁵ Emt. 2008, 142.

⁸⁶ Souder 1987, 105–106, teoksessa Harisalo 2008, 290–291.

⁸⁷ Emt. 1987, 101–103, teoksessa Harisalo 2008, 290.

ylläpidettäviä osa-alueita. Toimiessaan ja kehittyessään ne luovat organisaatioon myönteistä kulttuuria ja vahvistavat sen sosiaalista pääomaa.

7 Organisaatiokulttuuri

7.1 Organisaatiokulttuuri yleisesti

Organisaatiokulttuurin tutkija Edgar H. Schein on määritellyt kulttuurin jonkin ryhmän kehittämäksi perusolettamusten rakenteeksi. Oletukset auttavat ryhmän jäseniä suhtautumaan sekä ulkoisten haasteiden että sisäisen integraation ongelmiin. Ryhmän jäsenet kokevat kulttuurin legitiiminä ja vievät ajattelutapaa eteenpäin ryhmän uusille jäsenille. Jonkin tietyn organisaation tai ryhmän kulttuuria tutkittaessa on hyvä ottaa huomioon kulttuurin kolme tasoa: näkyvät artefaktit, arvot ja perusoletukset.⁸⁸

Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat kiinnostuneita tietämään, miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Ajatellaan, että selvittämällä organisaatiokulttuurin osatekijöitä voidaan organisaation jäseniä johtaa paremmin. Yleisimmin kulttuuri määritellään strukturalistisesta näkökulmasta eli yhteistä ymmärrystä auttavana merkitysjärjestelmänä. Funktionalistit sen sijaan pitävät kulttuuria ihmisille elämän mittaan kumuloituneena sosiaalisena perintönä. Symbolistisesta näkökulmasta tarkasteltuna kulttuuri on merkitysjärjestelmä, joka rakentuu yhteisten symbolien varaan.⁸⁹

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siinä työskenteleviin tai toimiviin ihmisiin syvemmin kuin muut organisaation osa-alueet. Vahva organisaatiokulttuuri läpäisee organisaation eri osa-alueet ja yhdistää ne. Se muun muassa vähentää johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tarvetta.⁹⁰ Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas, mutta mahdollinen prosessi, ja muutoksesta voi oppia.

Pauli Juuti on tutkinut organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin käsitteiden eroavaisuuksia. Käsitteillä on paljon yhteistä, mutta myös eroja. Molempien syntyminen vaatii jonkinlaista yhteisymmärrystä, ne ovat pysyviä ja perustuvat uskomuksille ja tulkinnoille. Organisaatiokulttuurin käsitetään kuitenkin kuvaavan *koko* organisaation ominaispiirteitä, kun taas organisaatioilmapiiri keskittyy kuvailemaan yksilöiden tulkintoja. Ilmapiirin voidaan nähdä olevan jokaisessa organisaatiossa, kun taas vahvaa kulttuuria ei ole kaikissa organisaatioissa. Tässä

⁸⁸ Schein 1990, 111.

⁸⁹ Juuti 2006, 242.

⁹⁰ Harisalo 2008, 271.

tutkimuksessa organisaatiokulttuurin ja – ilmapiirin käsitteitä käytetään rinnakkain. Pääosin käsitteillä viitataan yksilöiden kokemuksiin ja tulkintoihin. Aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella yksilöiden kokemuksiin viitataan käytännössä usein organisaatioilmapiirin sijaan organisaatiokulttuurin käsitteellä.⁹¹

7.2 Osallistuminen organisaatiossa

Tehokkuuden, laadun ja joustavuuden vaateiden lisäksi yritysten ja valtioiden tehtäväkenttää muokkaa tänä päivänä innovaatioiden tuottamisen vaatimus. Erilaisten toimijoiden on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ja luotava yhä uusia tapoja tuottaa innovaatioita. Verkostoituminen ja rajapintakumppanuudet nähdään yhtenä keinona innovoida yhä tehokkaammin, mutta organisaatioiden on tuotettava myös uudenlaisia tapoja innovoida. Alasoini esittää osallistavan innovaatiotoiminnan käsitteen, joka pureutuu henkilöstön innovointipotentiaalin valjastamiseen organisaation hyödyksi.⁹²

Henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa voidaan käyttää neuvona organisaation toimintoja kehitettäessä. Organisaation johdon näkökulmasta voi kuitenkin olla ongelmallista hyödyntää henkilöstön keskuudesta esiinnousseita näkökohtia, sillä ne eroavat usein organisaation johdon näkökulmista. On tavallista, ettei organisaation toimintatapoja olla halukkaita muuttamaan. Muutoshaluttomuuden taustalla voidaan nähdä olevan esimerkiksi organisaatiossa vallitseva epäluottamus, ongelmat johtamiskulttuurissa ja esimiestyössä, työssä koettu stressi tai ongelmat tiedottamisessa tai vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaatioissa, joissa toimintakulttuuri perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen ja vuorovaikutus on tukevaa ja kannustavaa, muutosvastarinta on vähäistä.⁹³ Osallistumista organisaatiossa on tutkittu paljon. Aihe on kiinnostava, sillä lähtökohtaisesti voitaisiin ajatella, että osallistumisen lisääminen parantaa työmotivaatiota ja lisää työssä viihtymistä. Hellerin mukaan osallistuminen on ”prosessi, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa jonkin verran omaan työhönsä ja työoloihinsa”⁹⁴.

Työntekijät voivat osallistua innovaatioprosessin eri vaiheisiin. Innovaatioprosessilla tarkoitetaan innovaation syntymistä organisaatiossa. Prosessi sisältää ideavaiheen, testauksen ja käytön sekä arvioinnin. Innovaatioprosessi saattaa herättää työntekijöissä vastarintaa. Vastarinta perustuu usein epävarmuuteen toiminnan tuloksista. Ei voida olla varmoja, minkälaisia tuloksia

⁹¹ Juuti 2006, 236–237.

⁹² Alasoini 2010, 17–18.

⁹³ Bäcklund & al. 2010.

⁹⁴ Heller, lainattu Kykyrin 2008, 148 mukaan.

innovaatioprosessista saadaan aikaan. Työntekijöiden luovuuden voidaan jopa sanoa olevan haitallista työn tekemisen kannalta, jos sitä arvioidaan ajan ja taloudellisten panosten näkökulmasta, klassisella panos-tuotosmallilla.⁹⁵

Innovaatioista puhuttaessa tulee helposti kuva, että ne ovat puhtaasti myönteisiä asioita. Innovointi ja luovuus eivät ole kuitenkaan ainoastaan positiivisia ilmiöitä, vaan ne vaativat paljon muun muassa taloudellisia ja ajankäyttöllisiä resursseja. Tutkimuksissa on todettu, että kiireiset ja stressaantuneet työntekijät eivät jaksakaan kehittää työtään eivätkä ole motivoituneita. Seeckin mukaan olennaista kiireen ja luovuuden yhdistämisessä on työn hallittavuuden tunne. Työntekijän on mahdollista kehittää työtään ja jopa innovoida kiireisessäkin työssä, kunhan hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Vaikuttamismahdollisuudet häivyttävät työympäristön stressitekijöitä.⁹⁶ KUPERA-hankkeen alkukartoitusvaiheen kyselyssä tuli ilmi, että vaikka innovaatiotoimintaan kiinnitetään julkisella sektorilla nykyään aikaisempaa enemmän huomiota, innovointiin ja innovaatiotoiminnan edellytyksiin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota eikä resursseja. Kyselystä selvisi, että erityisesti alimitoitettut henkilöstöresurssit ovat aiheuttaneet sen, ettei aikaa tai resursseja jää kotimaisten tai ulkomaisten esimerkkien kartoittamiseen tai innovatiivisten kokeilujen toteuttamiseen.⁹⁷

Osallistumista pidetään myönteisenä asiana. Henkilöstöltä toivotaan osallistumista erityisesti organisaatioiden muutosprosesseissa, joissa tilanteet ovat ristiriitaisia ja jossa uuden oppimisen tarve on suuri.⁹⁸ Henkilöstön osallistuminen organisaation sisäiseen prosessiin lisää osaamis- ja kokemuspääomaa verrattuna tilanteeseen, jossa asiaa valmistellaan ja siitä päätetään ainoastaan organisaation ylätasolla. Useamman henkilön ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää mielipiteiden, tietämyksen ja kokemusten kirjoa. Osallistava toimintatapa vaatii kuitenkin erilaista johtamistapaa kuin keskitetyn päätöksenteon malli. Esimiehen tulee luoda osallistumisen mahdollistavat rakenteet sekä muokata organisaatiokulttuuria siten, että osallistuminen on ylipäätään mahdollista. Esimiehen tulee myös näyttää esimerkkiä ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan.⁹⁹

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmea erilaista osallistumisen muotoa. Ensimmäinen osallistumisen muoto on välttämätön osallistuminen. Sen lisäksi voidaan eritellä virallisen ja

⁹⁵ Seeck 2008, 248.

⁹⁶ Emt. 2008, 267–268.

⁹⁷ Kallio & al. 2010, 5.

⁹⁸ Kykyri 2008, 149.

⁹⁹ Ks. Esim. Mondros & Wilson 1994, 229–230.

epävirallisen osallistumisen muotoja. Välttämätön osallistuminen on työn suorittamisen kannalta välttämätöntä. Tällaista osallistumista on kaikissa organisaatioissa ja kaikissa työtehtävissä, sekä suorittavissa että esimiestason tehtävissä. Välttämätön osallistuminen on ikään kuin mekaanista. Ajatellaan, että välttämättömän osallistumisen aste kasvaa, kun työtehtävä monimutkaistuu. Toinen osallistumisen muoto on virallinen osallistuminen. Virallinen osallistuminen kanavoituu virallisilla foorumeilla. Virallista osallistumista on esimerkiksi kehityskeskustelu tai (sähköisen) palautteen antaminen. Usein erityisesti organisaatiouudistusten yhteydessä luodaan tällaisia virallisen osallistumisen foorumeja, joiden toivotaan lisäävän henkilöstön osallistumista ja siten sitoutumista työhön. Virallisilla foorumeilla osallistuminen ei ole kuitenkaan saavuttanut toivottua menestystä.¹⁰⁰ Kolmas osallistumisen muoto on epävirallinen osallistuminen. Epävirallista osallistumista on esimerkiksi jutustelu käytävällä tai kahvitauoilla.

Osallistumisen mahdollistavassa organisaatiossa hierarkian aidat madaltuvat. Hierarkiaa voidaan madaltaa muun muassa valvontajärjestelmiä purkamalla.¹⁰¹ Valvonnan purkaminen on tärkeää innovatiivisen toimintakulttuurin kannalta, sillä innovatiivisuus ei kysy aikaa tai paikkaa, vaan vaatii vapautta. Kun ajatellaan osallistumisen lisäämistä julkisissa organisaatioissa, haasteeksi saattaa nousta valvonnan lisääntyminen. Valtion tuottavuusohjelmat ja vaikuttavuustavoitteet yhtäältä lisäävät julkisten organisaatioiden autonomiaa päättäen, miten asiat tehdään, mutta toisaalta myös lisäävät kontrollin tarvetta. Julkisten organisaatioiden on sovitettava tuottavuustavoitteensa ylempien organisaatioiden tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumista mitataan erilaisin mittarein. Henkilöstön osallistuminen vaatii hierarkian, byrokratian ja valvonnan vähenemistä.

Neumannin mukaan osallistumattomuutta voidaan selittää ihmisen persoonallisuuden lisäksi rakenteellisilla, suhteisiin liittyvillä sekä yhteiskunnallisilla syillä. Rakenteellisia tekijöitä ovat muun muassa työn tekemisen tavat sekä organisaation sisäinen palkitseminen ja tiedon kulku. Työntekijä voi esimerkiksi kokea, että hänen mielipiteellään ei ole merkitystä tai vaikutusta. Osallistumista voi heikentää myös se, että tieto jakautuu epätasaisesti. Perinteisissä organisaatioissa tieto kulkee ylhäältä alas. Tällöin työntekijät eivät välttämättä tiedä tarpeeksi osallistumis- tai vaikuttamismahdollisuuksistaan.¹⁰²

Suhteisiin liittyvät selitystavat kokoavat yhteen hierarkiaan ja johtamistapaan liittyviä selityksiä osallistumattomuudelle. Korkean hierarkian omaavissa organisaatioissa tieto kulkee ylhäältä alas ja

¹⁰⁰ Kykyri 2008, 148.

¹⁰¹ Emt. 2008, 150.

¹⁰² Neumann, lainattu Kykyrin 2008, 151–153 mukaan.

päätökset tehdään organisaation ylimmillä tasoilla. Työntekijöiden näkemykset ja ”kentän” kokemukset saattavat jäädä päätöksenteon ulkopuolelle. Tutkimuksissa on havaittu, että matalan hierarkian organisaatiot eli niin sanotut tiimiorganisaatiot lisäävät mahdollisuuksia ja halua osallistua.¹⁰³

Myös organisaatiokulttuurilla on merkitystä osallistumattomuuden selittämisessä. Suljetussa ja hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa voidaan vierastaa uusia ideoita, innovaatioita ja uudistuksia. Työntekijät voivat vieroksua osallistumista, koska se vaatii kokeilemista ja erehtymistä. Työntekijät voivat pelätä ”kasvojen menettämistä” työyhteisössä.¹⁰⁴ Henkilöstön halukkuutta osallistua ei voida pitää itsestäänselvyytenä. Osallistuminen on mahdollisuus, mutta se pitää sisällään myös vastuun. Kun työntekijä osallistuu päätöksentekoon, hänen on oltava vastuussa tekemisistään, ”seisottava sanojensa takana”.

7.3 Organisaatiokulttuurin merkitys innovatiivisuudelle

Organisaation aineeton varallisuus pohjautuu Jukka Ylihervan mukaan kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan sekä sisäiseen ja ulkoiseen rakenteeseen. Organisaation jäsenet muodostavat inhimillisen pääoman osa-alueen. Siihen kuuluu jäsenten tiedot ja taidot, osaaminen ja luovat kyvyt. Myös sosiaalisen pääoman merkitys on suuri innovaatioiden synnyssä. Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta, sosiaalisista verkostoista ja normeista. Nämä edistävät ihmisten vuorovaikutusta, oppimista ja inhimillisen pääoman muodostumista sekä auttavat tavoitteiden toteuttamisessa. Sosiaalisen pääoman johtaminen yleensä vaatii luottamusta, joka voidaan jaotella Paul L. Schindlerin ja Cher C. Thomasin mukaan viiteen osaan: 1. rehellisyys, totuudenmukaisuus; 2. kompetenssit (sosiaaliset ja tekniset taidot), 3. johdonmukaisuus (ennustettavuus ja arviointikyky), 4. lojaalisuus – sitoutuneisuus, 5. avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. Olennaista organisaation innovaatiokyvykkyyden lisäämisessä on juuri inhimillisen pääoman *valjastaminen* organisaatiota aidosti palveleviksi innovaatioiksi. Sisäiset rakenteet sen sijaan käsittävät organisaation jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ja organisaatiokulttuurin, joka tukee vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuurin lisäksi arvot, toimintatavat, visio ja tavoitteet ohjaavat vuorovaikutussuhteiden syntymistä ja kehittymistä.¹⁰⁵

¹⁰³ Neumann, lainattu Kykyrin 2008, 151–153.

¹⁰⁴ Emt. 2008, 151–153.

¹⁰⁵ Yliherva 2006, 18–20.

On tärkeää luoda rakenteet ja edistää sellaista organisaatiokulttuuria, jossa henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus voivat tulla esille. Kun innovaatiopotentiaalia osataan käyttää mahdollisimman laajasti ja tehokkaasti, organisaatio kykenee hyödyntämään sekä ulkopuolelta (asiakkaat, toimittajat) että sisäpuolelta (henkilöstö) tulevat ehdotukset ja koota ne uutta hyötyä tuoviksi innovaatioiksi.¹⁰⁶

Albury esittää mallin, joka selittää julkisen sektorin innovaatioiden syntymistä systemaattisesti ja joka pyrkii luomaan innovaatiosta julkisen sektorin kehittämisen ydintoiminnon. Mallissa on neljä osa-aluetta: mahdollisuuksien synnyttäminen, lupaavien ideoiden hautominen ja jalostaminen, matkiminen ja tuotannon lisääminen sekä analysointi ja oppiminen.¹⁰⁷ Alburyn mallia voidaan käyttää pohjana innovaatioprosessin vaiheiden kuvailussa. Innovaatioprosessia voidaan tukea joko kokonaisuutena tai keskittyä tukemaan niitä vaiheita, jotka tarvitsevat erityistä tukea.

Organisaatioissa on monenlaisia mahdollisuuksia synnyttää innovaatioita. Innovaatioita voi syntyä esimerkiksi ylhäältä alas tai alhaalta ylös suuntautuvista ideoista. Suuri osa innovaatioista syntyy jossakin muualla kuin organisaation ylimmissä elimissä. Jos tarjotaan työkalut, vapaus ja luvat kokeilla, verkostossa olevat voivat parantaa palveluita tai tuotteita innovaatioiden kautta. Erityisesti organisaation uudet jäsenet voivat innovoida, sillä heillä on jäljellä kyky tarkastella organisaation toimintaa ulkopuolisen silmin ja nähdä organisaation toimivat puolet ja epäkohdat.¹⁰⁸

Yleensä organisaatio jättää erilaisuuden tuomat mahdollisuudet käyttämättä rekrytoimalla henkilöstöä joko oman organisaation sisältä tai ainakin mahdollisimman läheltä sitä. Innovatiivisuuden voidaan kuitenkin nähdä kumpuavan juuri erilaisuudesta ja kyvystä nähdä asiat eri tavalla kuin muut. Innovaatioiden mahdollisuudet syntyvät siis työkalujen ja resurssien tarjoamisesta innovaattoreiden käyttöön, mutta myös mahdollisuuksien ilmapiiristä. Mahdollisuuksien ilmapiirillä tarkoitetaan sekä vapautta kokeilla ja tehdä virheitä, mutta myös aktiivista mahdollisuuksien luomista, eli sitä, että organisaation johto korostaa innovoinnin tärkeyttä. Albury mainitsee artikkelissaan, että innovoinnin mahdollisuus lepää luvassa ”rikkoa sääntöjä” hallitusti tai sovitusti¹⁰⁹. Byrokratian täsmällisyyteen ja oikeuteen perustuvan toiminnan ja sääntöjen rikkomisen välinen kuilu voidaan nähdä ongelmana erityisesti julkisella sektorilla. Toisaalta, vaikka sääntöjen rikkomisen olisi laillista ja rakenteellisesti mahdollista, julkishallinnon kulttuuri sotii vahvasti sitä vastaan. Toki on selvää, että julkisella sektorilla innovoinnin ideaali ei

¹⁰⁶ Yliherva 2006, 17–18.

¹⁰⁷ Albury 2005, 53.

¹⁰⁸ Emt. 2005, 53.

¹⁰⁹ Albury 2005, 53

voi toteutua niiltä osin, joilta se poikkeaa totutusta toimintakulttuurista tai palveluntuotannon vaateesta. Sen sijaan niillä alueilla, joilla julkisella sektorilla on varaa joustaa säännöissä, innovaattoreita voidaan rohkaista toimimaan.

Innovaatiot eivät synny ainoastaan organisaation sisällä, vaan pikemminkin useimpien innovaatioiden voidaan katsoa syntyneen organisaatioiden tai yksilöiden rajapinnoilla. Organisaatiot, siinä missä yksilötkin, voivat oppia toisiltaan ja näin luoda sellaisia innovaatioita, jotka eivät olisi voineet syntyä ryhmän yksittäisten jäsenten työn tuloksena. Innovaatioiden synnyttäminen vaatii siis luovuuden kulttuuria sekä erilaisuuden hyväksymistä ja hyväksikäyttämistä. Innovaatioiden synnyttämisen viitekehyksessä johtajalta vaaditaan selkeiden suuntaviivojen tarjoamista, mutta ei liian tiukkaa johtamista esimerkiksi toimintatapojen suhteen.¹¹⁰

Jokaisessa organisaatiossa syntyy jatkuvasti ideoita kehittää omaa toimintaa tai parantaa palveluita tai tuotteita. On tärkeää pohtia innovaatioprosessia: mitkä ideat jalostuvat innovaatioiksi asti? Organisaatiolla on tärkeää olla tietty linja ideoiden jalostamisen suhteen, mutta toisaalta kriteerit eivät saa olla liian tiukat, jotta ne eivät estä innovaattoreita innovoimasta. Liian löysät kriteerit saattavat taas johtaa tilanteeseen, jossa toimimattomat ideat pääsevät jatkojalostukseen, mutta hyvät ideat jäävät toteuttamatta.¹¹¹

¹¹⁰ Albury 2005, 53.

¹¹¹ Emt. 2005, 54.

IV KOHDEORGANISAATION KUVAUS

1 Kunnan tekninen sektori tutkimuskohteena

Kuntien tekninen sektori on hyvin laaja-alainen ja monipuolinen kokonaisuus, johon kuuluu luonteeltaan hyvin erilaisia palveluja. Pentti Siitonen ja Juha-Pekka Martikainen luokittelevat teknisen sektorin palvelukokonaisuudet neljään osaan: yhdyskuntapalvelut (puistot ja yleiset alueet, liikenneväylät ja yhdyskuntasuunnittelu), tekniset infrastruktuuripalvelut (jätehuolto, energiahuolto/kaukolämpö ja vesihuolto), ympäristön valvonta- ja turvallisuuspalvelut (palo- ja pelastustoimi, ympäristön huolto ja rakennusvalvonta) sekä erityiset palvelut (muut palvelut, satama, joukkoliikenne, toimitilapalvelut, energiahuolto/sähkö ja tietoliikennepalvelut).¹¹² Teknisen sektorin palveluista voidaan puhua palvelusektorin käsitteellä. Yhteistä erityyppisille toimille on se, että ne ovat vahvasti sidoksissa fyysisiin yhdyskunnan rakenteisiin.¹¹³ Teknisen sektorin palveluiden voidaan sanoa olevan olennainen osa urbaania kaupunkimaista elämäntapaa, mutta niitä tarvitaan myös haja-asutusalueilla.

Kuntien teknisen sektorin palveluita on uudistettu viime vuosina. Muun muassa kuntien yhteistoimintaa on muutettu ja uusia organisointimuotoja on otettu käyttöön. Tekninen sektori tulee kohtaamaan monenlaisia haasteita tulevaisuudessa. Sen tulee esimerkiksi kyetä koordinoimaan ja integroimaan kehittämistyötä sekä hallita verkosto- ja kumppanuussuhteita. On tärkeää, että tekninen sektori saa tietoa parhaista käytännöistä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksista myös muista maista. Samalla kun kuntien taloustilanne kiristyy, vaatimukset kovenevat. Painetta tehostamiseen ja palveluiden laadun parantamiseen tulee myös asiakkailta eli kuntalaisilta. Kuntalaisten ja muiden sidosryhmien osallistuminen palveluiden kehittämiseen lisää sidosryhmien tyytyväisyyttä palveluihin, mutta myös parantaa palveluiden laatua ja tarkoituksenmukaisuutta.¹¹⁴

Kuntien teknisen sektorin palveluntuotantoa voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta. Päätöksenteon ja ohjauksen näkökulma tarkastelee teknisen sektorin toimielinrakennetta. Yhteistyön ja organisoinnin näkökulman kautta tarkastellaan kunnan oman palveluntuotannon

¹¹² Siitonen & Martikainen 2000, 17.

¹¹³ Emt. 2000, 29.

¹¹⁴ Siitonen & Anttiroiko 2009, 13–15.

osuutta palvelujen tuotannossa sekä niitä muotoja, joiden avulla palveluja hankitaan ulkopuolisilta kumppaneilta. Rahoitustarpeen näkökulma tarkastelee teknisten palvelujen talouden rakennetta.¹¹⁵

Tutkimuksen kohteena on Helsingin kaupunkiorganisaation teknisen sektorin henkilöstö. Aineisto on kerätty otantana koko Helsingin kaupunkiorganisaation henkilöstöstä, josta tähän tutkimukseen on valittu teknistä sektoria edustavat työntekijät. Tekninen sektori on Helsingin kaupungilla tätä tutkimusta varten muodostettu yhdistämällä kahden apulaiskaupunginjohtajan vastuulla olevat, teknistä toimea sivuavat virastot.¹¹⁶

Helsingin kaupungilla teknisen sektorin palvelukokonaisuudet on jaoteltu hieman eri tavalla kuin Siitosen ja Martikaisen mallissa. Helsingissä palvelukokonaisuuksista vastaavat apulaiskaupunginjohtajat, joita on yhteensä neljä.¹¹⁷ Heistä kaksi hoitaa teknisen sektorin toimialaan liittyviä tehtäviä. Rakennus- ja ympäristötointa johtavan apulaiskaupunginjohtajan toimialaan kuuluvat muun muassa kaupunkiympäristön kestävydestä, toimivuudesta, ylläpidosta ja turvallisuudesta huolehtiminen sekä julkinen liikenne. Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötointa johtavan apulaiskaupunginjohtajan toimialaan kuuluvat kaavoitusta ja muuta maankäytön suunnittelua koskevat asiat sekä kiinteistötoimi, rakennusvalvonta, asuntopolitiikka ja asuntoasioiden hoitaminen.¹¹⁸

Helsingin kaupunkiorganisaatio, erityisesti sen teknisen sektorin virastot tulivat tutkimuksen kohteeksi KUPERA-hankkeen eli Tampereen yliopiston ja Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun sekä 18 suurimman suomalaisen kaupungin yhteisen tutkimus- ja kehitystyön kautta. KUPERA-hankkeen tarkoituksena on analysoida ja kehittää teknisen sektorin toimintamalleja. Innovatiivisuus on yksi hankkeen aihealueita, joten teknisen sektorin henkilöstön innovatiivisuuden tutkimus tulee sekä tieteelliseen että käytännölliseen tarpeeseen.

Helsingin kaupungin toimintakulttuuria on tutkittu aiemmin, muun muassa vuosina 1995–1999 toteutettuna pitkittäistutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Helsingin kaupungin tilannetta laman ja suurten säästöjen jälkeen. Työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tutkimuksen toivottiin palvelevan myös muita samanlaisissa ongelmissa painivia kaupunkeja. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kehittämistyön keskeisiä ulottuvuuksia ovat jaksaminen ja työelämän laatu, muuttuva esimiestyö, työpaikan rajat ylittävä kehittäminen, asiantuntijuus, uuden tietotekniikan

¹¹⁵ Siitonen & Martikainen 2000, 17.

¹¹⁶ Ks. Liite 1. Teknisen sektorin virastot.

¹¹⁷ Ks. Kuva 2. Helsingin kaupungin organisaatiokaavio.

¹¹⁸ Helsingin kaupungin organisaatiokaavio 2010.

hyödyntäminen sekä tuloksellisuus.¹¹⁹ Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä esille nousseet aihealueet ovat pitkälti samantyyppisiä kuin kymmenisen vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa.



Kuvio 2 Helsingin kaupungin organisaatiokaavio ¹²⁰

2 Tutkimuskohteen suhde innovatiivisuuteen

Innovatiivisuutta käsittelevässä tutkimuksessa on olennaista ottaa tutkimuskohteeksi sellainen organisaatio, joka pitää innovatiivisuutta tärkeänä osana strategiaansa. Helsingin kaupungin internet-sivuilla innovatiivisuus tulee esiin monessa yhteydessä. Kaupunki on perustanut muun muassa innovaatorahaston¹²¹, jonka tarkoituksena on vahvistaa Helsingin kaupungin osaamis pohjaa. Rahaston investointihankkeet on tarkoitus järjestää yhteistyössä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kanssa.

¹¹⁹ Kasvio & al. 1999.

¹²⁰ Helsingin kaupungin organisaatiokaavio 2010.

¹²¹ Kaupungin innovaatorahastosta tukea kehityshankkeille 9.2.2011.

Innovaatioita on tutkittu kuntatasolla muun muassa hallinnollisesta näkökulmasta¹²². Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat Helsingin kaupungin teknisen sektorin virastot, erityisesti teknisen sektorin innovatiivisuushankkeet tulevat merkityksellisiksi. Helsingin kaupungin ja Teknillisen korkeakoulun (nyk. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu) yhteistyöprojektissa, Innovatiivinen kaupunki®, tavoitteena on ollut tuottaa urbaania kehitystä edistäviä innovaatioita. Ohjelman teemoja ovat olleet muun muassa kestävä rakentaminen ja vetovoimainen urbaani asuminen. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävää on innovatiivisten toimintatapojen kehittäminen prosessimaisesti, eli siten, että innovatiivisuutta pidetään osana prosessia aina ideoinnista tulosten hyödyntämiseen.¹²³

Kun tutkitaan innovatiivisuutta organisaatiossa, on kiinnitettävä huomiota organisaation toimintaympäristöön. Innovatiivisuus vaatii syntyäkseen ja toimiakseen verkostoja ja kanssakäymistä ympäristön kanssa. Helsingin seutua pidetään kaiken kaikkiaan innovatiivisena ympäristönä sekä Suomen mittakaavassa että kansainvälisesti. Seudun on katsottu kuuluvan kymmenen kärkeen muiden muassa tutkimus- ja kehittämismenojen osuudessa bruttokansantuotteesta ja korkeakoulutettujen osuudessa työvoimasta.¹²⁴

KUPERA-hankkeen alkukartoituksessa selvisi, että kaupunkien tekniset sektorit eivät ole kovinkaan innovatiivisia. Erityisesti radikaaleja innovaatioita syntyy vähän. Toteutuneet innovaatiot ovat yleisimmin tuottajalähtöisiä, mikä kertoo asiakaslähtöisyyden ja verkostoajattelun heikkoudesta.¹²⁵ Näiden haasteiden pohjalta voidaan todeta, että kuntien teknisellä sektorilla on tarve uudistaa palveluntuotannon tapoja lisäämällä innovatiivisuutta.¹²⁶ Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaisia hyviä käytäntöjä Helsingin kaupungin teknisen sektorin henkilöstöllä on liittyen kehittämiseen ja innovoimiseen.

¹²² Ks. esim. Anttiroiko 2009.

¹²³ Innovatiivinen kaupunki® 20.8.2009.

¹²⁴ Helsingin seutu menestyi hyvin kansainvälisessä innovaatiovertailussa 17.3.2011.

¹²⁵ Kallio & al. 2010, 16.

¹²⁶ Siitonen & Anttiroiko 2009, 4.

V TUTKIMUSAINIESTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ajatusta todellisuuden monimutkaisuudesta. Laadullinen tutkimus kuvaa tuota todellisuutta erilaisin menetelmin, pyrkien luomaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan. Tutkimuksessa ei voida saavuttaa perinteisesti määriteltyä objektiivisuutta, sillä tutkija vaikuttaa kuvaamaansa todellisuuteen. Laadullisen tutkimuksen tuottamia tuloksia tarkastellaan siinä viitekehysessä, jossa tutkimus on toteutettu.¹²⁷

Laadullista aineistoa voidaan analysoida joko laadullisin tai määrällisin menetelmin. Laadullisia menetelmiä ei voida luokitella minkään tiettyjen kriteereiden mukaan, vaan ne muodostavat ikään kuin kattokäsitteen erilaisille menetelmille. Tutkimuksella on kuitenkin joitakin tyypillisiä piirteitä, joita esimerkiksi Hirsjärvi ja kumppanit ovat koonneet:

1. Tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa.
2. Käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan tavoitteena on paljastaa ennalta tuntemattomia seikkoja.
3. Suositaan laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
4. Tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua tutkimuksen edetessä.¹²⁸

Laadullinen analyysi voi olla joko aineistolähtöistä, teoriaohjautuvaa tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmilla teorioilla ei tulisi olla vaikutusta analyysiin, vaan aineistosta näkökulman avulla nostetut teemat ohjaisivat analyysin kulkua.¹²⁹ Aineistolähtöinen analyysi on käytännössä kuitenkin haastavaa toteuttaa, sillä havainnot ovat usein teoriapitoisia. Myöskään tutkija ei voi olla täysin objektiivinen tai sulkea teorian taustavaikutuksia pois.

¹²⁷ Hirsjärvi & al. 2007, 157.

¹²⁸ Emt. 2007, 160.

¹²⁹ Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.

2 Sisällönanalyysi

Koska tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin kartoittaa henkilöstön suhtautumista kehittämiseen kuin testata hypoteeseja, olen valinnut tutkimuksen metodiksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi tarkoittaa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysoimista. Se on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää joko metodina tai väljänä teoreettisena analyysikehyksenä.¹³⁰ Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä laadullisista tutkimusmenetelmistä yhteiskuntatieteissä. Se tarkastelee kieltä todellisuuden kuvana, kun taas diskurssianalyysi tarkastelee kieltä todellisuuden rakentajana.¹³¹ Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi sisällönanalyysin, sillä näen, että sen avulla saan laajimman ja kattavimman mahdollisen kuvan aineistosta.

Teoriasidonnaisella analyysillä pyritään Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven mukaan ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Analyysi pohjautuu aineistoon, mutta aikaisempi teoreettinen tieto ohjaa analyysia. Tiedon vaikutus analyysiin tunnistetaan, mutta analyysin tarkoituksena ei ole teorian testaaminen vaan uusien ajatusurien aukaiseminen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa voidaan esitellä keskeisiä teoreettisia käsitteitä, joihin palataan aineiston analyysin lopuksi.¹³² Aineiston analyysi ja teoreettinen viitekehys voivat lomittua toisiinsa tekstin kulussa. Tällöin aineistosta tulkinnan avulla nostetut esimerkit ja mallinnukset käyvät ikään kuin vuoropuhelua aikaisemman tieteellisen tutkimuksen kanssa. Näin voidaan vähentää riskiä tutkimuksen irrallisuudesta ja toisaalta myös kritisoida tai täydentää aikaisempaa tutkimustietoa asiasta.

Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.¹³³ Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja pyritään näin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen. Empiiristä aineistoa analysoimalla pyritään luomaan käsitteellinen kuvaus ilmiöstä.¹³⁴ Aineiston analyysin avulla ei ole kuitenkaan tarkoitus kirjoittaa kaikkia havaintoja ylös, vaan poimia aineistosta tutkimuksen näkökulmasta ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat. Olennaisuus voi määrittyä joko havaintojen määrän tai ilmiön tärkeyden tai erityisyyden pohjalta. Laadullinen, aineistolähtöinen tutkimus perustuu usein uusien ilmiöiden löytymiseen. Aikaisemman teoreettisen kirjallisuuden perusteella voidaan ajatella löydettävän tiettyjä asioita, mutta

¹³⁰ Tuomi & Sarajärvi 2003, 93.

¹³¹ Emt. 2003, 48.

¹³² Emt. 2003, 98–99.

¹³³ Emt. 2003, 110.

¹³⁴ Emt. 2003, 115.

aineistolähtöisyys antaa mahdollisuuden löytää myös jotakin uutta. Tällöin on tärkeää, että antaa aineiston ”puhua” vapaasti, eikä kategorisoi sitä liian tiukasti aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan. Uusien ilmiöiden löytäminen edellyttää tutkijalta herkkyyttä tunnistaa ilmiöitä ja uteliaisuutta katsoa aineistoa omin silmin, ei teoreettiseen viitekehykseen pohjaten.

Analyysi koostuu *kolmesta vaiheesta*, eli pelkistämisestä, ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta. Menetelmäkirjallisuudessa käytetään myös kategorisoinnin ja synteessin käsitteistöä kuvaamaan havaintojen ryhmittelyä sekä teoreettisten käsitteiden luomista. Ensimmäisessä eli pelkistämisvaiheessa havainnot pelkistetään niitä kuvaavien käsitteiden alle.¹³⁵

Toisessa vaiheessa päätetään, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Olennaista kategorisoinnissa on nostaa esiin sellaisia asioita, jotka ovat merkittäviä tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kategorisointi on hyvä tehdä useampaan kertaan ja monesta eri suunnasta, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.¹³⁶ Keskityn yhdistelemään havaintoja suuremmiksi ja yleisemmiksi kokonaisuuksiksi. Havaintojen pelkistämisessä on kaksi eri osaa. Ensinnäkin, aineistoa tarkastellaan aina tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällöin huomio kiinnitetään vain siihen, mikä on näkökulman kannalta olennaista. Samaa aineistoa voidaan kuitenkin tarkastella eri näkökulmista ja näin löytää siitä uusia, erilaisia asioita. Toiseksi, havaintomäärää karsitaan yhdistelemällä havaintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on muotoilla niin yleisiä sääntöjä, että niiden voidaan sanoa pätevän koko aineistoon.¹³⁷

Analyysin viimeisessä eli synteisivaiheessa kategorioista luodaan merkityskokonaisuuksia ja lopuksi malli.¹³⁸ Pyrin sisällönanalyysin avulla tuottamaan aineistosta mallin, joka selittää sitä, millä tavalla henkilöstö suhtautuu kehittämiseen. Mallia tarkasteltaessa on huomattava, että se pohjautuu tietystä organisaatiosta kerättyyn aineistoon, eikä täten sovellu välttämättä selittämään muiden organisaatioiden tilannetta.

Analyysin eri vaiheissa on omat haasteensa. Pelkistämisvaihe voi olla haastava, sillä tutkijalla ei ole välttämättä ole kattavaa ennakkokäsitystä, mitä aineistosta voisi mahdollisesti löytyä, ja mitkä havainnot ovat olennaisia ja mitkä eivät. Tutkimuksen reliabiliteetin vuoksi pelkistämisvaihe on hyvä toistaa useaan kertaan ja tarkastella aineistoa eri järjestyksessä, jotta pystyy tuottamaan

¹³⁵ Tuomi & Sarajärvi 2003, 103.

¹³⁶ Emt. 2003, 103.

¹³⁷ Alasuutari 1999, 40.

¹³⁸ Tuomi & Sarajärvi 2003, 103.

mahdollisimman kattavan havaintokartan. Teoreettisten käsitteiden luomisen vaiheessa pyrin erottamaan aineistosta ylimääräisen kohinan jättämättä kuitenkaan ulkopuolelle olennaisia asioita.

Analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon. Se vaatii tutkijalta loogista päättelyä ja tulkintaa, sillä aineiston hajauttaminen osiin ja kokoaminen uudelleen teoreettisiksi kokonaisuuksiksi pohjautuu tutkijan valinnoille.¹³⁹ Tutkijan valinnat taas pohjautuvat pitkälti tutkimuskysymykseen eli siihen, mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Siinä mielessä tutkimus kulkee viime kädessä tutkijan ohjaamana, sillä tutkija päättää kaikista vaiheista ja pyrkii luomaan valinnoillaan selkeän kuvan tapahtumien kulusta.

3 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmät vaikuttavat siihen, mikä aineistonkeruumenetelmä valitaan. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto saatiin käyttöön ennen kuin tutkimusmenetelmää oli päätetty. Aineisto koostuu avoimiin kysymyksiin annetuista vastauksista, joten on tarkoituksenmukaista, että aineistoa tarkastellaan laadullisin menetelmin. Laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin määrällisesti pieneen aineistoon ja aiheeseen, jota ei ole aiemmin tutkittu ja jota on syytä kartoittaa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty 2.-30.6.2009. Aineistonkeruu toteutettiin Helsingin kaupungin intranetissä olevan sähköisen henkilöstökyselyn avulla. Intranetissä tai internetissä täytettävän kyselyn etuina voidaan pitää esimerkiksi helppoa saavutettavuutta, nopeaa vastaamista ja raakadatan järjestelyn ja analysoinnin helpottumista. Vastaajia oli yhteensä 1857, eli noin viisi prosenttia Helsingin kaupungin henkilökunnasta.¹⁴⁰ Tutkimuksessa oli mukana noin 700 avokysymyksiin annettua vastausta, joissa vastaajat kuvailivat organisaation toimintakulttuuria¹⁴¹. Kirjallisissa kommentteissa oli mukana kvantitatiivisessa aineistossa esiin tulleita seikkoja, mutta ne antoivat myös paljon uutta informaatiota.

Kyselyyn vastasi ainoastaan noin viisi prosenttia Helsingin kaupunkiorganisaation henkilökunnasta, mitä voidaan pitää melko pienenä otantana. Kyselyyn vastanneet eivät kaikkien taustamuuttujien suhteen vastaa Helsingin kaupungin henkilöstöä, sillä esimerkiksi naiset ja korkeammin koulutetut vastasivat kyselyyn muita ahkerammin. Erot eivät kuitenkaan ole huomattavan suuria. Merkillepantavaa tämän tutkimuksen kohderyhmän, eli teknisen sektorin henkilöstön kannalta on,

¹³⁹ Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.

¹⁴⁰ Bäcklund & al. 2010, 23.

¹⁴¹ Bäcklund & al. 2010, 15.

että sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen henkilöstön vastaukset muodostavat yli puolet kyselyn vastauksista.¹⁴² Backlundin ja kumppaneiden, eli alkuperäisen aineiston kerääjien mukaan voidaan myös ajatella, että kyselyyn vastasivat erityisesti sellaiset henkilöt, jotka ovat motivoituneita vastaamaan ja näin kiinnostuneita kehittämistyöstä.¹⁴³

Kyselylomakkeen käyttöä voidaan perustella sen tehokkuudella ja systemaattisuudella. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen kirjallisesti lisää aineiston rikkautta, mutta toisaalta vastausten analysointi voi olla haasteellista. Valmiin aineiston käytön eduksi voidaan laskea sen järjestelmällisyys ja aloittamisen helppous. Haastavaa valmiin aineiston käyttämisessä on esimerkiksi se, että toinen tutkija (tai toiset tutkijat) ovat muotoilleet kysymykset ja järjestelleet aineiston oman tutkimusintressinsä mukaan. Valmiin aineiston käyttäjä voi joutua muokkaamaan tutkimuskysymystään saatuaan aineiston käsiinsä. Toisaalta, kun aineisto on hyvin kerätty ja järjestelty, on hyvä, että sitä käytetään hyödyksi useammassa eri tutkimuksessa.

4 Aineiston käsittely

Erotin koko Helsingin kaupunkiorganisaation henkilöstöä koskevasta aineistosta teknistä sektoria käsittelevät vastaukset. Virastoja tutkimuksessa oli yhteensä 37, joista teknisen toimialan virastoja on 17. Vastajia oli yhteensä 16 teknisen toimialan virastosta, sillä yhden viraston henkilöstöstä kukaan ei vastannut kyselyyn.

Koko aineisto käsittää 1857 vastaajan antamat vastaukset, joista teknisen sektorin vastauksia on 471 kappaletta eli 25 % vastauksista. Yhteensä teknisellä sektorilla työskenteli 7301 työntekijää vuonna 2009. Rakennus- ja ympäristötoimella oli 6359 työntekijää vuonna 2009. Heistä noin 92 % (n=5860) oli vakinaisessa työsuhteessa ja 8 % (n=499) määräaikaisessa työsuhteessa. Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimella oli yhteensä 942 työntekijää, joista noin 96 % (n=901) oli vakinaisessa ja 4 % (n=41) määräaikaisessa työsuhteessa.¹⁴⁴

Teknisellä sektorilla työskentelevistä (n=7301) 43 % on naisia (n=3158) ja 57 % miehiä (n=4143). Kyselyyn vastanneista (n=471) 78 % on naisia (n=368) ja 22 % miehiä (n=101). Täten naiset vastasivat miehiä useammin kyselyyn, vaikka työntekijöistä miehiä on suhteellisesti enemmän kuin

¹⁴² Bäcklund & al. 2010, 23-24.

¹⁴³ Bäcklund & al. 2010, 25.

¹⁴⁴ Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2009, 7.

naisia. Ikäluokittain jaoteltuna eniten kyselyyn ovat vastanneet 46–55-vuotiaat (38 % vastaajista, n=180).

Suodatin koko aineistosta ne vastaajat, jotka olivat antaneet kysymykseen ”Viraston nimi, jossa työskentelet” vastaukseksi jonkin edellä määritellyistä teknisen sektorin virastoista. Avokysymyksiä tutkimuksessa oli kolme, joista ensimmäisessä vastaaja sai mainita oman työn tukemiseen liittyviä esimerkkejä. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, miten asukkailta tullut palaute on muuttanut toimintatapoja. Kolmas avokysymys oli koko kyselyn viimeinen kysymys ja siinä vastaajia pyydettiin kertomaan halutessaan muita kommentteja tai kokemuksia työpaikan toimintakulttuurista ja kehittämistyöstä.

1. Voit halutessasi mainita oman työsi tukemiseen liittyviä esimerkkejä.

Teknisen sektorin vastaajista 16 % (73 kpl) oli vastannut ensimmäiseen avokysymykseen, jossa pyydettiin esimerkkejä oman työn kehittämiseen liittyvästä tuesta. Myönteisiä mainintoja oli huomattavasti vähemmän kuin kielteisiä mainintoja. Ongelmista puhuminen, kannustaminen (esimerkiksi myönteisenä palautteena tai palkkakannustimena) ja esimiehen arvostus koettiin tärkeiksi työn tukemisen muodoiksi. Tuen puute sen sijaan ilmeni muun muassa vähättelynä, rankaisuna tai esimiehen haluttomuutena viedä työntekijän ideoita eteenpäin.

2. Voit halutessasi mainita esimerkkejä miten asukkailta tullut palaute on muuttanut toimintatapanne.

Vastaajista 5 % (24 kpl) oli maininnut esimerkkejä, miten asukkaiden palaute on muuttanut organisaation toimintatapoja. Luokittelin maininnat positiivisiin ja negatiivisiin. Myönteisiä mainintoja oli huomattavasti enemmän kuin kielteisiä. Neutraaleja mainintoja oli muutama. Myönteisistä vaikutuksista useimmin mainittiin asukkaiden toiveiden huomiointi yleisesti. Lisäksi mainittiin, että asiakaspalaute on muuttanut käytänteitä. Kolmas keskeinen myönteinen muutos organisaation toiminnassa oli kansalaisjärjestöjen ottaminen mukaan keskusteluun palveluita suunniteltaessa. Palvelut pyritään kaiken kaikkiaan järjestämään vastaamaan asiakkaan tarpeita.

Kielteisiä mainintoja ei tullut montaa. Niissä viitattiin muun muassa siihen, että asiakaspalautetta ei huomioida ja että viranomaisen päättää asioista yksin. Neutraaleissa kommentteissa asioita mainittiin yleisellä tasolla, luettelemalla, joten en kokenut, että niitä olisi voinut laittaa osaksi myönteisiä tai kielteisiä kommentteja.

3. Sana on vapaa, eli voit halutessasi kertoa muita kommentteja tai kokemuksiasi työpaikkasi toimintakulttuurista ja kehittämistyöstä.

Kolmas avokysymys herätti eniten vastausintoa, siihen vastasi 23 % (110 kpl) kaikista teknisen sektorin vastaajista. Luokittelin vastaukset aihepiirien mukaan ja muodostin aihepiireistä pääkäsitteitä. Pääkäsitteet ovat johtajuus, vuorovaikutus, kehittämisen tukeminen, asiantuntijuus ja toimintakulttuuri. Pääkäsitteet linkittyvät osittain toisiinsa, sillä esimerkiksi johtamiskulttuuri on osa johtajuutta ja toimintakulttuuria. Olen luokitellut joitakin mainintoja dikotomisesti, eli valinnut, kumpaan kategoriaan maininta kuuluu. Teemoittelun jälkeen olen yhdistänyt käsitteitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Aineiston analyysin alussa luokittelin jokaisen avokysymyksen vastaukset erikseen. Suhtautumisen yläkäsitteiksi muodostuivat organisaation strategia, johtaminen, organisaation kulttuuri ja rakenteet. Kategorisoin kehittämiseen ja innovointiin suhtautumista käsittelevät maininnat neljään osioon sen mukaan, minkä tekijän tulkitsin vaikuttavan suhtautumiseen. Määrittelin tekijät etukäteen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen, mutta huomasin aineistoa käsitellessäni, että kategoriat nousivat esiin aineistosta luonnollisesti myös itsestään. Jokaisen pääkäsitteen alle loin kaksi alakategoriaa, myönteiset ja kielteiset maininnat aiheesta. Analyysia luettaessa on huomattava, että jotkin ilmiöt ovat esiintyneet sekä mahdollistavina että rajoittavina tekijöinä. Toisaalta aineistossa on osittain myös päällekkäisyyksiä, jotka pyrin ottamaan huomioon aineiston analyysin raportoinnissa. Esimerkiksi koulutukseen pääseminen voi olla joko rakenteellista (koulutukseen on mahdollista päästä) tai johtamiseen liittyvää (esimies tukee koulutukseen menemistä).

Koska aineistoa käsitellään laadullisin menetelmin, tarkemmin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, on tärkeää tarkastella teoreettisen viitekehyksen ja aineiston empiirisen analyysin suhdetta. Pääkäsitteet, eli johtaminen, strategia, rakenne ja kulttuuri ovat nousseet esille empiirisen analyysin yhteydessä. On kuitenkin ilmeistä, että edellä mainitut käsitteet ovat keskeisiä myös organisaatioteoreettisessa keskustelussa. Koska analyysi on teoriaohjaava, mutta pääasiassa aineistolähtöinen, voidaan siinä nähdä epäsymmetrisyyttä joidenkin pääkäsitteiden esiintymisen suhteen. Esimerkiksi organisaation rakenteen ei empiirisessä analyysissä nähty tukevan henkilöstön innovointikyvykkyyttä juuri lainkaan.

Tutkimuksen päättehtävän kannalta on tärkeää pystyä näkemään, mitkä asiat selittävät tutkimuskysymystä parhaiten, eli mitkä tekijät ovat tärkeimpiä selitettäessä henkilöstön innovatiivisuutta. On hedelmällistä analysoida aineistoa ottaen huomioon myös vain kerran tai

muutaman kerran mainitut asiat tai ilmiöt, sillä voi olla, etteivät kaikki vastaajat ole välttämättä maininneet kaikkia asioita, vaikka pitävät niitä sinänsä tärkeinä.

Tämän tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on tuottaa kehittämissuosituksia Helsingin kaupungille. Toki innovointiympäristöjen ja –ilmapiirin parantaminen liittyy myös tieteelliseen tavoitteeseen tuottaa tietoa kunnallisesta innovaatioympäristöstä. Käytännöllinen tavoite nousee esille aineiston analyysissä muun muassa henkilöstön ilmaisemina toiveina parantaa työympäristönsä kommunikaatiota, johtamiskulttuuria tai kehittämistoimenpiteitä.

Avovastausten rikkauden ja ennustamattomuuden vuoksi on hedelmällistä lähestyä aihetta nimenomaan aineistolähtöisesti. Tällöin aihealuetta tai ilmiötä tarkastellaan empiriasta käsin, eikä hypoteeseja tai muita teoriasta nousevia oletuksia oteta mukaan aineiston tarkasteluun. Empiriasta lähestymisen eduksi voidaan laskea se, että empiria voi levittää tutkijan eteen uskomattomia kuvia, jos tämä antaa empirian kertoa vapaasti. Haasteena voi olla kuvan laajuus ja moniulotteisuus, josta voi olla vaikea ottaa kiinni ilman minkäänlaisia välineitä. Tässä tutkimuksessa haasteena on tutkijan kannalta myös valmiin aineiston käsittäminen. Valmis aineisto yhtäältä helpottaa tutkimusprosessia ja toisaalta vaikeuttaa aineistoon paneutumista.¹⁴⁵

5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laadun arviointi on olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi uskottavuuden tai vahvistavuuden avulla. Uskottavuudella tarkoitetaan tässä sitä, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Vahvistavuudella tarkoitetaan taas sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat tukea toisista vastaavista tutkimuksista.¹⁴⁶ Tutkimuksen laatua voidaan arvioida myös esimerkiksi tutkimustulosten yleistettävyyden avulla. Jos tutkimustulos on tuotettu pätevästi, luotettavasti ja uskottavasti, voidaan ajatella, että se yleistetään. Jokaisella tutkimuksella on luonnollisesti pätevyysalueensa, eli ne alueet, joihin se on ylipäätään mahdollista yleistää.¹⁴⁷

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa huomiota kiinnitetään usein aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyteen, analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Aineiston merkittävyyttä pidetään suhteellisena ilmiönä, sillä ei ole määritelty kriteerejä, joiden mukaan jokin

¹⁴⁵ Ks. luku V 3. Aineiston keruu.

¹⁴⁶ Eskola & Suoranta 2005, 211–212.

¹⁴⁷ Ronkainen & al. 2011, 129.

aineisto olisi yhteiskunnallisesti tärkeä. Olennaista merkittävyyttä pohdittaessa on se, että tutkija on valmis perustelemaan aineistonsa merkittävyyttä tieteellisessä kontekstissa. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineistontarkastelun ei tulisi pohjautua satunnaisten poimintojen nostamiseen. Aineistoa ei pyritä selittämään tyhjentävästi, vaan sen annetaan esimerkiksi aineistolähtöisessä tai teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä laajentaa ja syventää tutkijan tuntemusta aiheesta. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuus taas viittaa luokittelu- ja tulkintasääntöjen mahdollisimman yksiselitteiseen esittämiseen. Ideaalitulanteessa lukijan olisi mahdollista päästä samoihin tulkintoihin sääntöjä seuraamalla.¹⁴⁸

Tutkimuksen arviointiperusteina käytetään usein validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti voidaan määrittää muun muassa siten, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, tutkimuksen tuottamat käsitteet ovat aineiston perustelemia ja tieto pätee tutkimuskohteeseen.¹⁴⁹ Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Käsitettä voidaan jäsentää erottamalla toisistaan sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tällöin teoreettisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti taas viittaa siihen, millä tavalla tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää toisen tutkimuksen yhteyteen. Ideaalitulanteessa ulkoisesti validi tutkimus kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se esiintyy todellisuudessa.¹⁵⁰

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa sitä, voidaanko tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tuloksiin luottaa. Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi määrittelevät reliabiliteetin tutkimuksen toistettavuutena¹⁵¹. Jari Eskolan ja Juha Suorannan mukaan tutkimus on reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia¹⁵². Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettiin viitataan usein johdonmukaisuuden yhteydessä. Tutkimuksen johdonmukaisuudella viitataan siihen, että esimerkiksi tekstejä analysoitaessa analyysin eri vaiheet on kirjoitettu auki mahdollisimman seikkaperäisesti. Tutkijan tulisi pystyä kuvaamaan tutkimuksen perusvalinnat ja aineiston analyysi ja perustelemaan ne.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on otettava huomioon, että tutkimuskohde on osittain melko arkaluonteinen. Tutkimuksessa on kysytty erilaisia kysymyksiä, jotka liittyvät muun

¹⁴⁸ Eskola & Suoranta 2005, 214–216.

¹⁴⁹ ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2003, 133 ja Ronkainen & al. 2011, 131.

¹⁵⁰ Ronkainen & al. 2011, 130, Eskola & Suoranta 2005, 213.

¹⁵¹ Tuomi & Sarajärvi 2003, 133

¹⁵² Eskola & Suoranta 2005, 213

muassa esimiestoimintaan. Vaikka kyselyyn on vastattu anonyymisti, voi olla, että osa vastaajista ei ole jostakin syystä vastannut kysymyksiin täysin totuudenmukaisesti. Kysymyksiin avoimesti vastaamisen puolesta puhuvat esimerkiksi monisanaiset kuvaukset työpaikan toimintakulttuurista. Olennaista tutkimusta tehtäessä on havaintojen luokittelun reliabiliteetti. Eri havaintoja on luokiteltava samalla tavalla, jotta jotkin asiat eivät nouse esiin tai jää pimentoon epäjohdonmukaisuuden takia. Reliabiliteettia voidaan parantaa laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi testaamalla haastattelukysymyksiä etukäteen.¹⁵³

¹⁵³ Ronkainen & al. 2011, 132–133.

VI KEHITTÄMISEEN SUHTAUTUMISEN ANALYYSI

1 Johtaminen

Johtamista ja esimiehen toimintaa käsitteleviä mainintoja oli aineistossa määrällisesti kaikista eniten. Moni maininta oli suoraan kategorisoitavissa johtamisen käsitteen alle, mutta osa maininnoista liittyi ensisijaisesti muuhun selittäjään, esimerkiksi organisaatiokulttuuriin ja toissijaisesti johtamiseen. Tämäntyyppisten mainintojen analyysi käsitellään perustellusti muiden käsitteiden alaluvuissa.

Suurin osa maininnoista oli kielteisiä, mutta muutama oli myönteinen. Kielteisesti johtamiseen liittyvät ilmiöt olivat muun muassa hierarkkisuus sekä tuen, kannustuksen ja arvostuksen puute. Myönteisesti kehittämiseen suhtautumista selitti esimiehen kehittämismyönteisyys, aloitteiden eteenpäin vieminen sekä palkitseminen.

Borinsin tekemän laajan kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden innovointia voi estää liian alhainen, motivoimaton palkka, työnantajan tarjoaman koulutuksen puute, resurssien puute testata innovaatiota tai vahva hierarkia¹⁵⁴. Tämän tutkimuksen aineisto paljastaa hierarkian ja johtajuudessa olevien heikkouksien tai puutteiden estävän eniten innovointia ja kehittämistä.

1.1 Johtaminen mahdollistajana

Esimiehen koetaan vaikuttavan myönteisesti työn tukemiseen muun muassa palautteen ja koulutukseen pääsyn kautta. Työn tukemista edustaa se, että esimies on kiinnostunut työntekijän ehdottamista kehittämisideoista sekä se, että esimies käsittelee työntekijöiden aloitteita tai laittaa niitä eteenpäin organisaatiossa. Esimiehen on vaikeaa viedä aloitteita eteenpäin, jos organisaation rakenteet ja järjestelmä eivät salli aloitteiden jatkokäsittelyä. Aloitteiden käsittelyn luokittelu tässä yhteydessä johtamiseen liittyviin tekijöihin voidaan perustella esimerkiksi siten, että rakenteiden olemassaolo ei välttämättä johda aloitteiden käsittelyyn, mutta sen sijaan innostava henkilöstöjohtaja tai esimies voi luoda tarvittavat rakenteet aloitteiden käsittelylle. Tällöin innostavuus ja osallistava johtamiskulttuuri ovat johtajan elementteinä rakenteellisia elementtejä olennaisempia.

¹⁵⁴ Borins 2002, 468–469.

Esimiehen kehittämismyönteisyys mainittiin aineistossa työtä tukevana seikkana. Kehittämismyönteisyyden kokeminen on olennaista siinä mielessä, että esimiesten ja organisaation johdon esimerkki kannustaa työntekijöitä suhtautumaan innovaatioihin avoimesti ja myönteisesti. Myönteinen ja tukeva suhtautumistapa rakentuu palautteen ja mahdollistamisen varaan. Innovatiivisten aloitteiden tekemisestä palkitseminen, henkilöstön kanssa keskusteleminen ja innovaattoreiden suojeleminen keskushallinnon paineilta kannustaa henkilöstöä tekemään aloitteita. Innovaatioita tukeva johtamistapa keskittyy luomaan selkeät organisatoriset tavoitteet, joita henkilöstöä rohkaistaan saavuttamaan innovatiivisin keinoin. Borins korostaa myös resurssien tarjoamisen tärkeyttä. Henkilöstölle on annettava vapaata aikaa työskennellä projekteissaan ja tuettava innovatiivista toimintaa myös rahallisesti, esimerkiksi maksamalla innovaatiotoiminnan juoksevia kuluja. Konkreettisten tukitoimenpiteiden sijaan rohkaisevaa ilmapiiriä pidetään henkilöstön tärkeimpänä motivoijana.¹⁵⁵

Henkilöstölähtöisellä johtamistyyllillä tarkoitetaan työntekijöiden näkemysten kuuntelemista ja soveltamista töiden suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Henkilöstölähtöisen johtamistyylin tavoitteena on avoin vuoropuhelu erilaisista työhön liittyvistä asioista. Henkilöstölähtöisyys vaatii tietynlaista suhtautumista, ja ennen kaikkea leadership-taitoja johtajalta, mutta myös henkilöstön on sitouduttava oman työnsä kehittämiseen.¹⁵⁶

Esimiehet suhtautuvat liian usein vähätellen työntekijöiden ideoihin eikä kaikkea osaamispotentiaalia hyödynnetä riittävästi. Tilanne on kuitenkin ollut pitkässä juoksussa paranemaan päin.

Kaupungin strategiassa puhutaan osallistavan johtamistavan lisäämisestä sekä henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamisesta. Aineistossa esiintyneet, johtamiseen liittyvät myönteiset maininnat käsittelivät esimerkiksi esimiehen kehittämismyönteisyyttä, hänen antamaansa positiivista palautetta ja koulutuksia. Esimiehen tuki koettiin kannustamisena, joka taas ilmeni myönteisen palautteen antamisena sekä palkkakannusteina. Palkitseminen on osa Helsingin kaupungin strategian painopisteitä. Palkitseminen nähtiin kuitenkin myös negatiivisena ilmiönä, sillä sen koettiin luovan kateuden ilmapiiriä.¹⁵⁷

Virastomme on strategia- ja tulossuuntautunut (hyvä!), mutta vuoropuhelun jännitteisyys estää syvällisen, rakenteisiin menevän innovatiivisuuden.

Kentän työntekijöiden ääni ei kuulu viraston strategisessa suunnittelussa. Suunta on valutettuna ylhäältä alaspäin ja kanavia alhaalta, kentän ja asukkaiden tasolta tulevalle ja ylöspäin ylimmälle johdolle menevälle tiedolle ei ole.

¹⁵⁵ Borins 2002, 470.

¹⁵⁶ Koskensalmi & al. 2000, 17.

¹⁵⁷ Ks. luku VI 3.2 Strategia rajoittajana.

1.2 Johtaminen rajoittajana

1.2.1 Hierarkkisuus

Hierarkkisuutta voidaan käsitellä joko johtamiseen liittyvien, rakenteellisten tai kulttuuristen tekijöiden yhteydessä. Tässä tutkimuksessa hierarkkisuutta käsitellään johtamisen yhteydessä, sillä johtamisella nähdään olevan suuri merkitys hierarkkisen suhteen muodostumisessa. Aineiston analyysissä johtamiseen liittyvät maininnat ovat lähinnä negatiivisia ja käsittelevät hierarkkisen johtamistavan lisäksi sitä, ettei esimies kuuntele tai vie henkilöstön kehittämisideoita eteenpäin. Vahva hierarkia mainittiin monesti negatiivisena tekijänä organisaation kehittämiskulttuurissa. Autoritaarinen johtamistapa ilmeni esimerkiksi vuorovaikutuksen puutteena tai asioiden toteuttamisena ylhäältä alas. Strategisesti tärkeä viesti voi jäädä ymmärtämättä tai tulla tulkituksi väärin, koska eri toimijat puhuvat eri tavoilla ja kielellä.

Kentän työntekijöiden ääni ei kuulu viraston strategisessa suunnittelussa. Suunta on valutettuna ylhäältä alaspäin ja kanavia alhaalta, kentän ja asukkaiden tasolta tulevalle ja ylöspäin ylimmälle johdolle menevälle tiedolle ei ole. Suunnittelijoita ja kehittämistyötä on niin paljon, että kentän väki ei ehdi toteuttaa kaikkien unelmia ja toiveita, työntekijöiden omat kehittämistarpeet jäävät muiden hankkeiden jalkoihin.

1.2.2 Tuen puute

Luokittelin työn tukemista käsittelevät maininnat myönteisiin ja kielteisiin. Työn tukemiseen liittyviä myönteisiä mainintoja sai eniten koulutus, työtovereiden tuki sekä esimiehen kiinnostus työntekijöiden kehittämisideoita kohtaan. Kielteisiä mainintoja tuli noin puolet positiivisia merkintöjä vähemmän. Niistä yleisimpiä olivat esimiehen vähäinen kiinnostus alaisten työtä kohtaan, työntekijöiden aliarvostus sekä se, että työntekijöiden ideoita ei oteta vakavasti.

Kielteistä suhtautumista kehittämiseen voidaan pyrkiä parantamaan erilaisin keinoin. Yhtenä keinona voidaan pitää aineistolähtöisenä ilmiönä esiin tullutta organisaation tukea kehittämiseen ja innovointiin. Innovatiivisuuteen ja kehittämiseen rohkaiseminen on yksi innovaatiojohtamisen olennaisimpia piirteitä. Aineistosta nousee esille tuen puute, joka johtuu muun muassa siitä, että esimiehen ei koeta tuntevan todellisuutta tai siitä, että esimies vähättelee kehittämisideoita tai jopa rankaisee niistä. Toisaalta osassa vastauksista mainittiin työpaikan avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, jossa uusien ideoiden kokeilemiseen, soveltamiseen ja käyttöönottoon kannustettiin.

Esimiehen tuki on aivan liian vähäistä. Hänellä on liian kiire. Kehittämiseen ja tukeen pitäisi panostaa systemaatisemmin. Kehityskeskustelu kerran vuodessa on liian vähän.

Joillekin esimiehille palautteen tai työntekijän oman eriävän mielipiteen omaa työtään koskevissa asioissa esittäminen on samaa kuin moite tai negatiivisen asenteen ilmaus ja siten tuomittavaa. On selvää, jos työntekijä ei saa eikä uskalla esittää omaa perusteltua mielipidettään muutoksesta tai ns. työnsä kehittämisestä, niin paine kasautuu huonona työilmastona ja poikii työstä poissaoloina ja lopulta lopullisena työkyvyttömyytenä.

1.2.3 Arvostuksen puute

Borinsin mukaan organisaation johto reagoi alhaalta lähteviin innovaatioihin joko negatiivisesti, neutraalisti tai positiivisesti. Kielteinen suhtautuminen voi johtua esimerkiksi hierarkkisesta organisaatiokulttuurista, jossa keskijohdosta tai kentän työntekijöistä päin ei oleteta tulevan uusia ideoita.¹⁵⁸

Aineistosta nousee vahvana teemana työn kehittämistä hidastavat ilmiöt, joista merkittävimpanä esiin nousee esimiehen vastustus. Osa vastaajista on kiinnostunut kehittämään työtään ja antamaan palautetta, mutta sitä estää esimiehen autoritaarinen suhtautuminen työntekijöiltä tuleviin kehittämissuhteisiin. Perinteinen, hierarkkisiin esimies-alaisuuteisiin perustuva johtamiskulttuuri johti monen vastaajan mielestä siihen, että kehittämissuhteita vastustetaan tai niitä ei oteta vakavasti. Työntekijät eivät ole motivoituneita kehittämään työtään, jos työntekijän ammattitaitoa tai -osaamista ei arvosteta tai jos esimies ei ole kiinnostunut alaistensa työstä.

Oman työn kehittämisen suurin pullonkaula on heikko esimiesosaaminen ja johtamiskulttuuri, mutta on myös aina työntekijöitä, jotka eivät ole kiinnostuneet näkemään vaivaa oman työnsä takia vaan tekevät vain minimin.

Moni kertoi ideoineensa työn kehittämistä ja välittäneensä ideat esimiehelle, mutta ne eivät olleet edenneet esimiesportaasta eteenpäin.

Työpaikallani työntekijöiden mielipiteitä, tunteita ja kokemuksia ei oteta ollenkaan vakavasti. Usein työntekijöitä mitätöidään ja vähätellään eikä oteta vakavasti. Tämä huonontaa työmotivaatiota ja viihtyvyyttä työssä suuresti.

Meidän työpaikalla vallitsee kulttuuri, että työntekijöitä ei kuunnella koskaan. Et voi kyseenalaistaa mitään, jos niin teet sinua rankaistaan, että avasit suun.

Esimiehen haluttomuus viedä työntekijöiden ideoita eteenpäin oli yllättävä löydös. Ilmiö voidaan kytkeä sekä vahvaan hierarkiaan että työntekijöiden mielipiteiden huonoon arvostukseen. Yhtä kaikki, se, että työntekijät kokevat esimiehen toimivan ideoiden kulun estäjänä, heikentää heidän aloitteentekokykyään tai -haluaan. Jos työntekijä uskoo, ettei idea tai aloite etene esimiehellä eteenpäin, tämä ei välttämättä esitä aloitettaan kenellekään. Monessa vastauksessa esimiehen

¹⁵⁸ Borins 2002, 470.

mainittiin toimivan ikään kuin tulppana ideoiden kulkeutumisesta työntekijöiden tasolta organisaation ylempiin elimiin.

Kaikki kehittäminen pysähtyy yksikönesimieheen, tulppa. Jos saa idean kannattaa käyttää aloitelaatikkoa niin silloin joku asia saattaa mennä läpi. Eri asia toteutuuko se sitten käytännössä.

Lisäksi vaikuttaa sille, että vaikka täällä on vakuuteltu, että työntekijöitä kuunnellaan, niin käytännössä se on silmälumetta ja asioita viedään läpi vanhaan malliin - vanhoja toimintaperiaatteita noudattaen.

Aineiston analyysin perusteella Helsingin kaupunkiorganisaatiossa innovaatioiden ohjaajat eivät ole kovin systemaattisesti esillä työn kehittämisprosesseissa. Aloitejärjestelmien suhteen tilanne on hieman parempi, vaikkakin sekalainen. Tilanne vaihtelee paljon virastoittain. Joissakin virastoissa esimies ottaa vastaan työntekijöiden aloitteita ja vie niitä eteenpäin, kun taas toisissa työntekijöistä nousevat aloitteet pysähtyvät esimiestasoon. Aloitteiden eteenpäinvieminen ei ole aineiston vastauksien perusteella kovinkaan systemaattista eikä aloitejärjestelmää ole kehitetty. Tukimekanismeja on hyvin vähän. Joissakin virastoissa mainittiin uusien laitteiden kokeilun olevan osa jokapäiväistä työtä.

Jos aloite tai kehittämishanke ei läpäise esimiehen seulaa tai hänen esimiehensä seulaa jne. asia ei koskaan toteudu. Virastotasolle tehtyihin aloitteisiin tai kehittämisajatuksiin ei edes vastata. Se lamauttaa tehokkaasti yksittäisen työntekijän aloitteellisuuden ja osallistumisen kehittämistyöhön.

Organisaation sisältä nousevien innovaatioiden kannalta strategiassa mainittu oman palvelutuotannon innovaatioiden johtaminen ja sen tuominen osaksi johtamisjärjestelmää on merkittävä.¹⁵⁹ Julkisen sektorin innovaatioista suurin osa tulee niin sanotusti ylhäältä päin, eli organisaation johto pyrkii jalkauttamaan jonkin uuden toimintatavan henkilöstön keskuuteen. Henkilöstön keskuudesta nousevat innovaatiot ovat harvinaisia. Aineiston analyysin mukaan henkilöstö ei tuottanut määrällisesti kovinkaan paljoa innovaatioita. Toisaalta aineistosta nousi esiin ilmiö, jonka yleisyyttä ei olisi voinut aavistaa ennen tutkimukseen ryhtymistä. Ilmiö käsittelee innovatiivisuuden ja kehittämisen tukemista. Tukeminen, tai lähinnä tuen puute mainittiin useasti.

Tukeen vaikuttavia ilmiöitä voidaan asettaa tiettyyn hierarkkiseen järjestykseen, esimerkiksi tärkeyden perusteella. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tärkeimmäksi työn tukemiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi esimiehen vähäinen kiinnostus alaisten työtä, mielipiteitä ja ideoita kohtaan. Arvostuksen puute on vakava ongelma, sillä se voidaan liittää suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin.

¹⁵⁹ Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 30.

2 Strategia

Strategian ja innovaatioiden välistä yhteyttä voidaan pohtia esimerkiksi tarkastelemalla, millä tavalla innovatiivisuus näyttäytyy organisaation strategisten avaintekijöiden tai avaintavoitteiden valossa. Pidetäänkö innovatiivisuutta strategian välineenä vai käytetäänkö strategiaa innovatiivisuuden edistämiseen? Strategiaa käytetään silloin innovatiivisuuden edistämiseen, kun innovatiivisuus mainitaan organisaation strategiassa ja sitä pidetään olennaisena strategian osatekijänä.

Innovatiivisuus voidaan nähdä strategisena osana organisaatiota. Harisalon mukaan innovatiivisuus on tapa tarkastella organisaatioita.¹⁶⁰ Täten voidaan ajatella, että innovatiivisuus läpäisee organisaation eri osat, kuten johtamisen, rakenteen, strategian ja kulttuurin. Helsingin kaupungin strategiassa (2009–2012) korostetaan henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamista. Strategiasta tulee ilmi tarve osaavalle henkilöstölle ja toisaalta tavoite lisätä työssä olevan henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä. Osallistavaa johtamistapaa hyödyntäen varmistetaan strategian tavoitteiden toteutuminen. Käytännössä esimiehille koulutetaan henkilöstöjohtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Olennaista innovaatioiden näkökulmasta on strategiassa mainittu toimenpide innovatiivisen toimintatavan rakentamisesta osaksi johtamisjärjestelmää.¹⁶¹ Tässä tutkimuksessa selvitetään muun muassa sitä, millä tavalla osallistavan johtamisen lähestymistapa ja innovatiiviset toimintatavat ilmenevät käytännössä. Lisäksi tarkastellaan, minkälaista innovaatioprosessin rakentaminen sekä siihen liittyvä osaaminen on Helsingin kaupungilla.

On otettava huomioon, että aineiston keruuajankohdasta johtuen innovatiiviset toimintatavat eivät olleet vielä juurtuneet kaupungin toimintakulttuuriin ja työn arkeen. Helsingin kaupungin strategiaohjelma julkistettiin huhtikuussa 2009, kun taas kysely toteutettiin ja aineisto kerättiin kesäkuussa 2009.

2.1 Strategia mahdollistajana

Strategian ja innovatiivisuuden välisiä myönteisiä mainintoja oli aineistossa hyvin vähän. Helsingin kaupungin strategiassa puhutuista seikoista, kuten työhyvinvoinnin parantamisesta, puhuttiin aineistossa paljon, mutta maininnat olivat usein kielteisiä. Kielteisyys ilmeni aineistossa sekä tyytymättömyytenä vallitsevaan tilanteeseen että kielteisenä suhtautumisena kehittämiseen.

¹⁶⁰ Harisalo 2008, 288.

¹⁶¹ Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 30–31.

Toisaalta, ne maininnat, joissa puhuttiin kehittämisestä ja innovatiivisuudesta myönteiseen sävyyn, olivat täysin myönteisiä ja kuvasivat kaupungin strategian jalkauttamista ideaalitalanteessa.

Omalla työpaikalla kehittämistyö kulkee koko ajan päivittäisen työn rinnalla.

Strategiatyö näyttäytyy innovatiivisuuden valossa tärkeänä elementtinä, mutta erilaiset organisaation rakenteelliset esteet haittasivat joko strategian viemistä käytäntöön tai sen kehittämistä henkilöstölähtöisesti.

2.2 Strategia rajoittajana

Helsingin kaupungin strategian (2009–2012) ja aineiston välille syntyi yllättävän vahva yhteys koskien perustehtävän tärkeyttä. Strategiassa mainitaan, että erityisesti työvoimaintensiivisillä aloilla pyritään keskittymään perustehtäviin ja tunnistamaan ydintoiminnot¹⁶². Aineistossa perustehtävän tärkeys tuli esiin useassa maininnassa. Suoraan perustehtävän tärkeyteen viittaavien mainintojen lisäksi perustehtävä mainittiin moneen otteeseen toisilla sanoilla.

Strategian tulkitseminen innovointiin ja kehittämiseen suhtautumisen viitekehyksestä tuottaa ristiriitaisia tuloksia. Yhtäältä strategiassa mainitaan innovaatioiden ideoinnin ja toteuttamisen seuranta sekä palkitseminen. Toisaalta siinä korostetaan organisaation ydintehtäviin keskittymistä. Aineiston analyysin perusteella henkilöstön motivaatio kehittää työtään ja innovoida perustuu strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat toteutuneet osittain, mutta toisaalta osatavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Ristiriita ilmenee vastauksissa, joiden mukaan ydintehtävään keskittyminen vie aikaa innovoinnilta. Osa vastaajista mainitsi myös, että organisaatiossa keskitytään liikaa strategiaan ja kehittämiseen, kun perustehtävän toteuttaminen eli arkinen työ on niin kiireistä.

Valitettavasti tärkein tuppaa toiminnan kehittämisessä unohtumaan, eli energian turvallinen, ympäristöystävällinen ja katkoton tuottaminen. Sivuprosesseista on tullut omia itsenäisiä toimintoja jotka eivät välttämättä liity millään tavalla varsinaiseen ydinliiketoimintaan.

Perustehtävän ja kehittämistoiminnan välinen ristiriita mainittiin useasti. Perustehtävän käsitteeseen viitattiin kolmella eri tavalla. Ensimmäkin vastaajat korostivat perustehtävään keskittymistä kehittämisen sijaan. Tämä on tärkeä huomio, kun kaupungin strategiaa tarkastellaan innovaatioiden näkökulmasta. Strategiassa mainitaan perustehtävään keskittymisen tärkeys, mikä tulee hyvin esille myös aineiston analyysissa. Olennaista perustehtävään keskittymisen ja kehittämisen välisessä

¹⁶² Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 4.

ristiriidassa on toisen osapuolen aseman heikentyminen. Jos kehittämisen nähdään henkilöstökyselyn mukaan jäävän toissijaiseksi perustehtävään nähden, voi olla vaikeaa kuvitella, millä tavalla henkilöstöä voitaisiin motivoida kehittämään. Toiseksi perustehtävästä suoriutumisen sanottiin vievän niin paljon aikaa, ettei henkilöstö jaksaa olla luova tai kehittää. Strategianmukainen toiminta, eli ydintoimintoihin keskittyminen huonontaa kehittämiseen suhtautumista ajankäytön vuoksi. Kolmanneksi koettiin, ettei työntekijöiden kykyjä haluta hyödyntää organisaatiossa, vaan heiltä toivotaan vain perusosaamista. Väite kuulostaa kärjistetyltä, mutta on todennäköinen monessa virastossa. Työntekijöillä on monipuolisia kykyjä ja halua kehittää osaamistaan, mutta motivaatiota oppia ei hyödynnetä organisaatiossa, vaan pikemminkin keskitytään perustehtävän toteuttamiseen. Tämän voidaan nähdä heikentävän henkilöstön motivaatiota kehittää itseään tai työtään huomattavasti.

Yleisesti voidaan todeta, että työhyvinvointia parantaa henkilöstön mahdollisuus osallistua itseään ja työtään koskevaan päätöksentekoon. Organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuessa osallistumisen ja osallistamisen merkitys kasvaa, sillä työhyvinvointi määrittyy Alasoinin mukaan sen mukaan, millä tavalla ihmiset osallistuvat muutosprosessiin mielekkäiksi kokemillaan tavoilla.¹⁶³ Osallistavan innovaatiotoiminnan voidaan olettaa johtavan innovaatioiden määrälliseen kasvuun.¹⁶⁴ Määrän kasvu tarkoittaa kuitenkin, että suhteellisesti yhä harvempi idea kehittyy innovaatioksi, mikä taas lisää innovaatioiden välistä kilpailua. Innovaatiodemokratia voi johtaa myönteisten lisäksi myös kielteisiin seurauksiin, joita voivat olla esimerkiksi työn kuormittavuuden lisääntyminen, eriarvoisuuden kokeminen henkilöstön keskuudessa, ristiriitojen lisääntyminen tai yhteistyön heikkeneminen.¹⁶⁵ Aineiston analyysin perusteella moni vastaaja koki tämänhetkisen innovaatiotoiminnan kuormittavan liikaa perustehtävän suorittamista.

Strategiassa puhutaan palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä¹⁶⁶. Palkitseminen voidaan nähdä yhtenä osana työn tukemista, joka tuli esiin vahvana ilmiönä aineistoa tarkasteltaessa. Strategian mukainen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ei kuitenkaan miellyttänyt kyselyn mukaan kaikkia, vaan tulokseen perustuva palkitseminen aiheutti muun muassa kateutta.

He [johtajat] myös antavat projekteissa työskenteleville paremmat palkat ja työnteon puitteet, vaikka projekteilla ei ole mitään vastuuta mistään.

¹⁶³ Alasoini 2010, 22–23.

¹⁶⁴ Emt. 2010, 24.

¹⁶⁵ Emt. 2010, 24.

¹⁶⁶ Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 31–32.

Yliherva tarkastelee Sitran raportissa muun muassa hiljaista tietoa ja sen merkitystä innovaatioiden syntymiselle. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon jakamisprosessia voidaan pitää organisatorisen oppimisen ja innovaatioiden syntymisen edellytyksenä. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii osapuolten välistä luottamusta sekä palkitsemisjärjestelmää, jonka ei välttämättä tarvitse olla taloudellista, vaan jonka avulla tehdään näkyväksi se, mitä organisaatiossa arvostetaan ja millaista palautetta asioista annetaan ja saadaan. Lisäksi hiljaista tietoa voidaan hyödyntää käytännön tasolla ja koko organisaatiossa sekä sen kumppaneiden kanssa esimerkiksi yhteistyöfoorumeissa. Olennaista on kuitenkin, että organisaatio määrittää omat oppimistavoitteensa.¹⁶⁷ Palkitseminen ei siis välttämättä merkitse vain suoritetusta työstä saatavaa palkkaa tai palkintoa, vaan voidaan laajemmassa mittakaavassa tulkita organisaation strategiaa myötäilevänä systeeminä.

Mielenkiintoista strategian palkitsemista käsittelevässä osiossa oli toimialarajojen ylittävän palveluntuotannon tukeminen palkitsemalla¹⁶⁸. Aineiston tarkastelun perusteella toimialarajojen ylittäminen on teknisellä sektorilla heikkoa ja siitä ei palkita. Toimialojen ylittäviä työryhmiä mainittiin olevan vähän. Vastauksissa mainittiin myös, ettei omassa virastossa tai osastolla kehiteltyjä ideoita viedä useinkaan eteenpäin, vaikka ne voisivat palvella hyvin muitakin virastoja.

Kehittämiseen liittyviä mainintoja oli runsaasti ja ne jakaantuivat moneen eri kategoriaan. Yleisesti kehittämiseen suhtauduttiin melko kriittisesti. Kehittäminen nähtiin useassa vastauksessa ikään kuin ylimääräisenä tehtävänä. Monessa vastauksessa mainittiin organisaatiossa olevan liikaa kehittämistä. Lisäksi kritisoitiin sitä, etteivät kehittämistoimenpiteet ole sidoksissa käytäntöön. Kehittämistä ja erityisesti siitä syntyvää materiaalia pidettiin sanahelinänä. Radikaalisti kielteisimpänä voidaan pitää useamman vastaajan mainintaa siitä, että ideoimisesta ja palautteen antamisesta jopa rangaistaan organisaatiossa.

Useat kehittämishankkeet alkavat suurieleisesti ja päättyvät jossain vaiheessa eikä niistä sitten enää kuulla sen jälkeen. Monet asiat kun käytännössä etenevät ulkoisten tekijöiden ohjaamina, kehittämishankkeet laahaavat perässä, hiipuvat ja haihtuvat ilmaan vähin äänin. Samat kehittämisteemat toistuvat taas kun joitakin vuosia kuluu. Termit, työkalut ja toimintamallit ehkä ovat muuttuneet, mutta lopputulos on edelleen yhtä tyhjän kanssa.

Voidaan nähdä, että kiire ja vähäiset resurssit ajavat organisaation keskittymään perustehtävään innovoinnin kustannuksella. Aineiston analyysin mukaan julkisen sektorin organisaatioille ominainen kiire ja resurssien vähäisyys huonontavat työntekijöiden suhtautumista kehittämiseen.

¹⁶⁷ Yliherva 2006, 21–22.

¹⁶⁸ Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012, 32.

Liikaa kehittämistä ja strategioiden vääntämistä. Välillä tuntuu että esimiehet ovat aivan pihalla mitä alaisten työ todellisuudessa on. Kokouksissa esitellään hienoja käppyröitä ja prosenttilukuja, jotka menee ohi korvien. Tuntuu ainakin että omalla työpaikalla me noin viiskymppiset olemme ihan väsyneet ajatukseen että jotain pitää koko ajan kehittää.

Organisaatioiden yleisenä haasteena on yhteensovittava strategiassa ilmaistut arvot ja visiot ja käytännön toiminta. Organisaation strategian ja käytännön toimien välinen ero voi olla huomattava. Aineistossa esiintullutta kielteistä kehittämiseen suhtautumista voidaan selittää kehittämistyön sirpaleisuudella tai abstraktiudella.

Kuntien tiukentuva taloudellinen tilanne on pakottanut ne pohtimaan uusia, vaihtoehtoisia tapoja tuottaa palveluita, minkä seurauksena kuntien organisaatiot ovat pienentyneet. Kuten aineiston analyysistä ilmenee, Helsingin kaupungin teknisen sektorin virastot ovat keskittyneet yhä enemmän ydintoimintoihin. Keskittymisen nähdään sekä selkeyttävän toimintaa että rajoittavan innovointia esimerkiksi ajankäytöllisesti.¹⁶⁹ Kehittämistä ja innovointia ei nähty organisaatiossa osana ydintoimintaa, vaan ylimääräisinä ja hajanaisina projekteina, joilla ei nähty olevan suurta merkitystä projektin loputtua. On huomattavaa, että strategiassa ilmaistu innovatiivisten toimintatapojen esiintuominen ei välttämättä toteudu käytännön tasolla kovinkaan hyvin.

3 Rakenne

Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, millä tavalla henkilöstö suhtautuu organisaation kehittämiseen. Rakenne ilmenee esimerkiksi hierarkiana ja koordinoitina. Jotkin tutkijat lukevat organisaatorakenteeseen lisäksi esimerkiksi kommunikaation, vallan ja sosiaalisen pääoman. Tässä tutkielmassa kyseisiä ilmiöitä tarkastellaan organisaatiokulttuurin yhteydessä. Jaottelu on perusteltu siksi, että kommunikaation, vallan ja sosiaalisen pääoman nähdään olevan riippuvaisempia organisaation kulttuurisista kuin rakenteellisista seikoista.

Tässä analyysissä rakennetta on kategorisoitu seuraaviin käsitteisiin: koordinointi, byrokratia ja kehittämisväsymys. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta muodostavat pääosin sen viitekehyksen, jossa organisaatorakenne vaikuttaa innovatiivisuuteen. Kolmen pääkäsitteen alle voidaan sijoittaa alakäsitteet, jotka jakautuvat siten, että koordinoinnin alakäsitteitä ovat joustaminen, asiantuntijuus, ammattiryhmien väliset silot ja systemaattisuuden puute. Byrokratian alakäsitteiksi on valittu hierarkia ja esimiehen toiminta. Kehittämisväsymys-käsitteen alla käsitellään resurssien niukkuuden lisäksi kiirettä ja perustehtävän tärkeyttä.

¹⁶⁹ Kallio & al. 2010, 12–13.

3.1 Rakenne mahdollistajana

Vaikka organisaatorakennetta ei mainittu montaa kertaa myönteisenä vaikuttimena innovatiivisuudelle, sen koettiin vaikuttavan henkilöstön kehittämis- ja innovointihalukkuuteen myönteisesti muun muassa koordinaation osalta. Koordinoinnin pääkäsitteen alailmiöksi voidaan lukea esimerkiksi joustaminen. Aineistossa oli useita mainintoja muun muassa eri elämäntilanteissa ja toisaalta myös työpäivän sisällä joustamisesta.

Työajoissa joustetaan.

Työajan joustojen hyödyntäminen, tekemieni aloitteiden käsittely

Oma virastoni on varsin luova ja joustava.

Kehittämismyönteisestä näkökulmasta organisaation rakenne tukee työntekijää ja toisaalta innostaa tätä kehittämään työtään. Myönteisinä muotoina mainittiin viraston innovatiivisuus, työajoissa joustaminen, koulutuksiin pääseminen, verkostoituminen, kannustuslisät ja aloitteiden käsittely. Osa aineistossa esiin nousseista rakenteellisista seikoista vaikutti työntekijöiden kehittämis- ja innovaatiohalukkuuteen sekä myönteisesti että kielteisesti. Vaikka työn koordinointiin kuuluva ammattiryhmien välinen siiloutuminen koetaan lähtökohtaisesti kielteisenä ilmiönä, voidaan sitä peilata myös myönteiseltä kannalta.

3.2 Rakenne rajoittajana

3.2.1 Koordinointi

Organisaation rakenne voi hierarkkisuuden lisäksi ilmetä muun muassa organisatoristen prosessien systemaattisuutena tai sen puutteena. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kehittämis- tai innovaatioprosessien järjestelmällisyyttä ja institutionalisoitunutta eli vakiintunutta asemaa. Aineiston analyysin perusteella Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämis- ja innovointiprosessit eivät ole kovinkaan systemaattisia tai yhtenäisiä. Systemaattisuuden puutteesta ja kehittämishankkeiden hajanaisuudesta puhuttiin kahdella eri tavalla: toisaalta ne tekivät työntekijät väsyneiksi ja turhautuneiksi kehittämiseen ja toisaalta niiden sanottiin myös tukahduttavan innovatiivisuutta. Kun arkikielessä puhutaan innovatiivisuudesta, siihen liitetään usein luovuuden käsite. Luovuuden taas ajatellaan vaativan vapautta syntyäkseen. Innovatiivisuus vaatii kuitenkin vapauden lisäksi myös prosessimaista näkökulmaa ja systemaattisuutta toimiakseen kunnolla. Jos

ajatellaan, että luovuus edeltää innovaatioita, tällöin innovaatioiden syntyminen edeltää syntymisen mahdollistavaa organisaatiokulttuuria.

Asiantuntijuuden problematiikka nousi esille yllättävänä teemana tutkimuksessa. Asiantuntijuutta ja asiantuntijoiden kompetenssia tarkasteltaessa on määriteltävä kuka on asiantuntija. Aineistoa analysoidessani tulin tulokseen, että vastaajat pitävät asiantuntijoina yhtäältä ruohonjuuritason ammattilaisia ja toisaalta ylemmän tason esimiehiä, suunnittelijoita ja konsultteja. Tuntui olevan niin, että vastaaja pitää asiantuntijoina niitä ammattiryhmiä, joita ei itse edusta. Esimerkiksi suorittavaa työtä tekevät tunsivat, ettei heidän mielipiteitään arvosteta, vaikka he tuntevat työn käytännöt omasta mielestään parhaiten, kun taas organisaation ulkopuolelta palkattujen konsulttien ”asiantuntijuutta” ei pidetty hyödyllisenä tai tarpeellisenä.

Kehitysideoita on vaikea viedä eteenpäin, koska keskusteluyhteys on vaikea saada aikaan tai asiantuntijoiden mielipiteitä ei oteta vakavasti.

Asiantuntijoiden mielipiteet (toisinaan kysymys on tosiaankin vain mielipiteistä) ovat aina etusijalla, silloinkin kun ohjeet tai määräykset eivät sitä edellytä.

Analyysissä erityistä huomiota saa kehittämistyön systemaattisuuden ja innovaatioprosessin puute ja ruohonjuuren ideoiden tukahtuminen byrokraatiaan. Kehittämistyön mainittiin olevan täysin irti päivittäisestä työstä, mikä yhdistettynä perustehtävän kiireellisyyteen lisää kehittämiskielteisyyden mahdollisuutta organisaatiossa. Useassa vastauksessa mainittiin myös, että työn kehittäminen perustuu lähinnä projekteihin, eikä systemaattiseen kehittämistyöhön. Projektimaisuuden koettiin vaikuttavan kielteisesti kehittämiseen suhtautumiseen.

Kehittämistyötä tekevät eivät ota riittävästi selvää asioista niiltä työntekijöiltä, joiden työtä kehittäminen koskee. Näin kehittäminen jää irralliseksi eikä yleensä voikaan johtaa muutokseen.

Näkemykseni on, että työntekijät suhtautuisivat kehittämiseen paljon myönteisimmin, jos siitä riisuttaisiin pois sanoilla kikkailut, turhat powerpointit ja kestämatön projekteilla kikkailu.

3.2.2 Byrokratia

Organisaation rakenteen vaikutuksista innovatiivisuuteen ei ole yksiselitteisiä tutkimustuloksia. Näyttää kuitenkin siltä, että byrokratialle ominaiset piirteet, kuten muodollisuus ja kontrolli ehkäisevät innovaatioiden syntyä. Innovaation syntyminen vaatii sellaista vapautta, luovuutta ja riskinottoa, jota byrokraattisissa organisaatioissa on vaikea saavuttaa.¹⁷⁰ Byrokratian koettiin

¹⁷⁰ Seeck 2008, 257.

vastausten perusteella hidastavan ja estävän innovaatiotoimintaa. Byrokraattisuutta ilmentää esimerkiksi monen vastaajan maininta siitä, että työntekijöiden ideoita ei oteta vakavasti.

Pyrokraattisuus estää joskus kehittämisen, samoin järjestöjen luottamusmiehet ja erilaiset kiellot ja säännöt työajoissa. Joskus harmittaa kun hyvä idea kaatuu sääntöviidakkoon...

Suurin este innovoinnille on sisäinen byrokraatia. Esimerkiksi jotkut ammattikunnat saattavat vastustaa muutosta. Esteitä voidaan kuitenkin murtaa suostuttelun ja mukauttamisen avulla. Innovatiiviset ohjelmat ovat lisänneet kysyntää ja pienentäneet kustannuksia.¹⁷¹ Voittaisiin siis ajatella, että innovaatiotoiminnan legitimizeerata voitaisiin parantaa institutionalisoimalla innovaatioprosesseja, jolloin organisoidut innovaatioprosessit voisivat toimia hyvien käytäntöjen lailla. Tällöin niitä olisi suhteellisen helppo omaksua erilaisiin organisaatioihin. Innovaatioprosessien tuominen organisaation perustehtävän rinnalle voisi parantaa henkilöstön suhtautumista niihin.

Perinteisessä, byrokraatiaan pohjautuvassa julkishallinnon mallissa keskusjohtoinen hallinto rajoittaa virkamiesten yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta. Poikkeavia toimintatapoja on pyritty rajaamaan pääosin korruption pelossa. Virkamiesten innovatiivisuuden esiintuomista rajoittaa myös tiedotusvälineiden kiinnostus julkisjohtamista ja erityisesti sen tekemiä virheitä kohtaan. Näistä syistä julkishallinnossa syntyneistä innovaatioista ei palkita, vaan pikemminkin rangaistaan epäonnistuneista innovaatioista. Kannustamaton tilanne johtaa väistämättä siihen, että innovatiiviset ihmiset eivät etsiydy töihin julkiselle sektorille, vaan pikemminkin pyrkivät pois sieltä. Toisaalta, huolimatta rajoitteista, kannusteiden puuttumisesta ja innovaattoreiden ohjautumisesta muualle virkamiehet innovoivat.¹⁷²

Työskentelen työyhteisössä, jossa kukaan muu ei tee samoja työtehtäviä, eikä ketään ne edes kiinnosta. Muut samassa tiimissä tekevät lähes samoja tehtäviä, joten he voivat tukea toisiaan. En saa omalta tiimiltäni tukea työtehtäviin, en voi vaihtaa ajatuksia jne.. kokoukset ovat painajaisen omaisia istuntoja, aiheena on aina enemmistön asiat. Harkitsen työpaikan vaihtoa!

Innovaatioiden tuottamisen ehdot muuttuvat ympäristön muuttuessa. Perinteisten, teknologisten innovaatioiden sijaan nykyään vaaditaan ja tarvitaan palveluihin kohdistuvia, aineettomia innovaatioita. Palveluinnovaatioiden synnyttäminen ja menestyksekkäs toteuttaminen vaativat palveluiden tuottajien ja käyttäjien välistä vuorovaikutusta. Asiakkaiden eli palveluiden käyttäjien näkökulmaan liittyy myös palautteen antamisen oleellisuus. Palveluiden tuottajien on kerättävä palautetta asiakkailta erilaisin keinoin, jolloin erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien

¹⁷¹ Lovio & Kivisaari 2010, 26.

¹⁷² Borins 2000, 500.

merkitys innovaatiotoiminnassa kasvaa. Henkilöstön kannalta olennaista innovaatioiden tuottamisen muutoksessa on erityisesti tietotyössä hierarkian madaltuminen, joka johtuu tietotyöntekijöiden korkeasta osaamistasosta. Tietovaltaisessa työssä monien työntekijöiden työnkuvaan kuuluu ongelmanratkaisua, jota voidaan pitää innovatiivisen ajattelun lähtökohtana.¹⁷³

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston analyysin perusteella Helsingin kaupungin työntekijät eivät koe omaavansa niin korkeaa osaamistasoa, että se madaltaisi innovointiin liittyen hierarkiaa. Aineistosta muodostuu kuva, että suurin osa vastaajista ei ole tyytyväinen hierarkian tasoon omassa työyksikössään. Hierarkian koetaan olevan vahva erityisesti lähiesimiehen ja alaisen välillä. Toisaalta myös organisaation suuren koon voidaan nähdä vaikuttavan sen hierarkkisuuuteen.

Projektien ja eri muutosehdotusten ei pitäisi tulla niin paljon ylhäältä käsin. Koska Helsingin kaupunki on suuri se hierarkia on helposti myös suuri. Usein ei ole aikaa paneutua, vaan sähköposti tuo valtavasti kaikenlaista tietoa joka pitäisi sitten omaksua siinä silmänräpäyksessä. Ehkä työntekijöitä pidetään koneina enemmän kuin ihmisinä.

On myös huomattava, että osa vastaajista mainitsi kehittämisen olevan ylimääräistä ja turhaa. On tärkeää pohtia, mistä kielteinen suhtautuminen kehittämiseen johtuu. Onko kielteisyyden takana samoja tekijöitä kuin innovatiivisuuden estämisen takana? Aineiston analyysin perusteella voidaan ajatella, että vahva hierarkia ja esimiehen vastustava suhtautuminen voivat heikentää työntekijöiden motivaatiota kehittäjä innovoida.

3.2.3 Kehittämisyksymys

KUPERA-hankkeen alkukartoituksen mukaan uudet rekrytoinnit tuovat uutta ajattelua organisaatioon. Henkilöstönäkökulmasta ilmiö voidaan nähdä myös kielteisenä, jos organisaatio ja sen jäsenet eivät ole valmiita tai halukkaita kehittämään toimintaansa.¹⁷⁴ Uudet rekrytoinnit voidaan tällöin nähdä uhkana totutulle toiminnalle. Aineistossa mainittiin useasti henkilöstön *väsymys kehittämiseen*.

Kehittämisyksymys tai -haluttomuus voi johtua kolmesta syystä: perustehtävään keskittymisestä tai kiireestä ja resurssien puutteesta. Aineistosta sai ensinnäkin kuvan, että työntekijöitä ei arvosteta asiantuntijoina, mikä saattaa heikentää työmotivaatiota. Toisaalta mainittiin myös, että osa henkilöstön jäsenistä on lähtökohtaisesti kehittämistä vastaan. Resurssien niukkuus, perustehtävän tärkeys ja kiire punoutuivat aineiston tarkastelussa yhteen monin eri tavoin. Ensinnäkin

¹⁷³ Alasoini 2010, 19–20.

¹⁷⁴ Kallio & al. 2010, 12–13.

perustehtävän tärkeyden nähtiin rajoittavan kehittämistyöhön käytettävää aikaa, mutta toisaalta jotkin vastaajat näkivät, että perustehtävään paneutuminen on tärkein osa heidän työtään. Tällöin kehittäminen nähtiin ikään kuin ylimääräisenä, päälle liimattuna toimintona. Perustehtävän nähtiin myös kuormittavan työntekijöitä siinä määrin, ettei heillä ole aikaa tai voimavaroja kehittää.

Hallinnosta ihmiset tulisi jalkauttaa kenttätöihin itse täyttämään kaavakkeitaan omia tilastojaan/tutkimuksiaan varten eikä kuormittaa näillä entisestäänkin vähän resurssoituja perustehtävästä vastaavia työntekijöitä!

Johtoryhmään meneminen ahdistaa jo päiviä etukäteen, kun tuntuu siltä, että sinne mennään vain kuulemaan, mitä suuritöistä taas pitää tehdä, mitä olisi jo pitänyt tehdä, tai mitä on tehty väärin, eivätkä nämä yleensä liity varsinaiseen perustehtävään, vaan ovat poissa siihen käytettävissä olevista voimavaroista.

Kiire mainittiin monessa vastauksessa. Kiireen nähtiin yhtäältä estävän kehittämistyötä, silloin kun kehittämistyö nähtiin tärkeänä. Toisaalta kiireen sanottiin syntyvän siitä, kun kaikki aika menee turhanpäiväisiksi koettuihin kehittämisprojekteihin. Myös resurssien puutteen nähtiin johtavan kiireeseen työssä.

Enemmän haluttaisiin ehtiä tehdä toiminnan kehittämiseksi kuin oikeasti ehditään tai on resursseja tehdä.

Rutiinien valtaisa määrä vie kaikkien voimat, ei ehdi olla kovin luova. Luovuushan kimppoa joutenolosta, joskus pitäisi olla vaan rauhallisesti työpaikalla ja kiirehtimättä joutaa ajatella sitä kehittämistäkin.

4 Kulttuuri

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan kommunikaatiota ja sosiaalista pääomaa. Kommunikaatio, ja erityisesti sen heikkous ovat merkittäviä tekijöitä heikentämään henkilöstön kehittämis- ja innovointihalukkuutta. Toisaalta myös sosiaalinen pääoma, eli tässä tapauksessa organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja arvot ovat tärkeitä osia rakennettaessa vahvaa ja innovaatiomyönteistä organisaatiokulttuuria. Käytännössä usein on kuitenkin niin, että näiden arvojen, luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden heikkous vaikuttavat kielteisinä ilmiöinä organisaatiokulttuuriin enemmän kuin muut tekijät pystyvät vaikuttamaan.

4.1 Kulttuuri mahdollistajana

Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri voi edesauttaa innovatiivisen toimintaympäristön syntymistä ja luomista työpaikalla. Aineiston analyysin perusteella vastaajat kokivat, että innovatiivisessa työpaikassa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri ja mahdollisuus kokeilla.

Joissakin vastauksissa mainittiin, että virasto, jossa vastaaja työskentelee, on innovatiivinen. Viraston innovatiivisuutta voi selittää esimerkiksi kehittämismyönteisyys tai niin kuin eräässä esimerkissä mainittiin, työajalla tapahtuva kokeileminen ja uusien työtapojen testaaminen. Kehittämismyönteisyyttä selittää esimerkiksi innovatiivisuuden ottaminen osaksi perustehtävää.

Olemme omassa työyksikössä kehittäneet uusia työmenetelmiä, joita olemme saaneet myös vapaasti kokeilla ja ottaa käytäntöön. Samoja hyväksi havaittuja menetelmiä on otettu myöhemmin käytäntöön myös muissa vastaavissa työyksiköissä.

Koulutusten käsite oli yksi niistä aineistossa esiintyneistä ilmiöistä, joita voidaan tarkastella sekä mahdollistavien rakenteiden että myönteisen organisaatiokulttuurin kautta. Koulutuksiin viitattiin aineistossa kahdella eri tavalla: ensinnäkin viitattiin siihen, että koulutuksia on olemassa ja toiseksi siihen, että organisaation johto rohkaisee ja kehottaa työntekijöitä käymään koulutuksissa. Molemmat tekijät ovat välttämättömiä kehittämismyönteisyyden lisäämisessä. Rakenteet luovat pohjan kehittämiskulttuurille, mutta nykyisessä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kulttuuria pidetään merkittävämpänä henkilöstön motivointiin vaikuttavana tekijänä kuin rakenteita.

Työkaverit mainittiin kaiken kaikkiaan yhtenä tärkeimmistä työn tukijoista. Kollegoiden tuki koettiin merkittävänä työssä jaksamisen kannalta. Vastauksissa mainittiin myös yhteiset tapaamiset ja verkostoituminen, joilla koettiin olevan merkitystä työn mielekkyyden kannalta. Jos esimies ei ole kiinnostunut tai tietoinen työntekijöiden työstä, tukea haetaan esimerkiksi muun muassa työkavereiden keskinäisestä arvostuksesta, tiimistä ja ongelmista puhumisesta työkavereiden kesken. Kielteisenä kokemuksena mainittiin se, ettei kukaan tee samanlaista työtä.

Positiivista palautetta ja tukea saa päivittäisissä keskusteluissa läheisen työtoverin kanssa. Voi vaihtaa ajatuksia ja kysellä toisen mielipidettä asiasta.

Työkaverit samassa junassa ja tsemppaa toisiaan, kun esimies ei kiinnostunut alaisten työstä.

kollegiaalinen tuki erittäin tärkeää työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Ilman lähimpiä työtovereita en jaksaisi.

4.2 Kulttuuri rajoittajana

Ideoiden tukahtuminen mainittiin yhtenä syynä kehittämis- ja innovoimiskielteisyyteen. Ideoiden tukahtuminen ilmeni aineistossa muun muassa koettuna byrokraatiana, systemaattisuuden puutteena, kehittämishankkeiden hajanaisuutena, työntekijöiden olemattomana kuulemisena suunnittelutoimenpiteissä sekä esimiehen haluttomuutena viedä työntekijöiden ideoita eteenpäin.

Ruohonjuuritason aloitteiden tukahtuminen on haitallista kahdestakin syystä: ensinnä, julkisen sektorin organisaatioiden alhaalta ylöspäin suuntautuvat innovaatiot ovat harvinaisia ja niiden syntyä tulisi tukea, ei tukahduttaa ja toiseksi, aloitteiden jääminen ideoiden tasolle ei edistä organisaation innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiot ovat määritelmänmukaisesti sellaisia uusia toimintatapoja, jotka vaativat käytäntöön viemistä ja toimeenpanoa. Innovaatioiden synnyttäminen on tärkeää, mutta vielä olennaisempaa on luoda sellaiset rakenteet ja organisaatiokulttuuri, jossa innovaatioiden jalostaminen ja toimeenpano on osana organisaation strategiaa.

Aineiston analyysin perusteella vaikuttaa, ettei Helsingin kaupunkiorganisaation ilmapiiri lähtökohtaisesti tue innovointia. Kehittämistä heikentää kehittämisideoiden vastustaminen, tehdään niin kuin on aina tehty-asenneilmapiiri ja työntekijöiden mielipiteiden aliarvostus. Myös epätasapuolinen tuki ja keskustelumahdollisuuksien vähäisyys sekä kiire mainittiin vastauksissa. Erään vastaajan maininta siitä, että kehittäminen ei ole systemaattista, on huomiota herättävää. Kehittämistä tukevien järjestelmien puuttuessa voi olla haastavaa luoda kehittämiselle myönteistä organisaatiokulttuuria.

Paljon olisi vielä työtä tällä saralla.. Yksin ja uutena ihmisenä on raskasta lähteä ajamaan mitään muutosta mihinkään. Kun ei edes kahvitaukokulttuuria saada aikaan.

Virastomme on innovatiivinen ja notkea mitä tulee perustehtäväämme (konkreettinen tekeminen asiakaspinnassa), sen sijaan muu toimintakulttuurimme ei tunnu kehittyvän lainkaan ja eri ammattiryhmien ymmärrys toistemme työstä on ohutta.

Työpaikan ilmapiirin koettiin joko tukevan tai heikentävän kehittämismyönteisyyttä. Ilmapiiriin myönteisesti vaikuttavat tekijät ilmenevät avoimena, hyväksyvänä ilmapiirinä, osaamispotentiaalın hyödyntämisenä, asiantuntijoiden mielipiteen arvostuksena, työn kehittämisenä ja kannustamisena, positiivisena palautteena ja kaiken kaikkiaan hyvänä työilmapiirinä. Lisäksi palveluiden kysynnän kasvun mainittiin tuovan organisaatioon uusia toimintatapoja. Ilmapiirin yhteydessä mainittiin myös oma henkinen hyvinvointi. Kehittämismyönteisyyttä taas heikensi esimerkiksi työtovereiden ja työyksiköiden välinen kateus. Yksi vastaajista kertoi, että hänen yksikkönsä ylin esimies suhtautuu kehittämisideoihin kannustavasti, mutta lähiesimiehen ja työtovereiden käytös ei innosta kehittämään.

Työtoverit ja lähiesimies torpedoi kaiken. Olen pistänyt sen kateuden piikkiin.

Kommunikaatioon ja viestintään liittyvät maininnat linkittyivät usein johtamiseen. Useasti mainittiin esimerkiksi siitä, ettei esimies kuuntele alaisiaan. Kommunikaatio on kuitenkin tässä tutkimuksessa luokiteltu osaksi organisaatiokulttuuria. Luokittelua tukee muun muassa ajatus siitä,

että johtajan lisäksi organisaatio kaikilla jäsenillä tulisi olla valta ja vastuu muokata organisaatiokulttuuria.

Ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen edellyttää pohdiskelevaa keskustelua. Kaikki työpaikan toimintakulttuurin vuorovaikutukseen liittyvät maininnat olivat negatiivisia. Kuuntelun, ja yleensä vuorovaikutuksen puute koettiin laajasti ongelmana. Vuorovaikutuksen haasteita voitaisiin lähestyä esimerkiksi johtamiskulttuurin kautta. Jos johtamiskulttuuri pohjautuu hierarkkiseen valtakäsitykseen, on todennäköistä, ettei monensuuntainen vuorovaikutus nouse kulttuurin kantavaksi arvoksi tai tavoitteeksi.

Työntekijöiden kuuleminen oli aineiston analyysin mukaan heikkoa. Osa vastaajista kertoi, että työntekijöitä kuullaan näennäisesti, mutta käytännössä päätökset on jo tehty aikaisemmin. Osa taas mainitsi, ettei työntekijöiden mielipiteitä kuunnella tai oteta huomioon asioita valmisteltaessa. Organisaation ja työpaikan ilmapiiri vaikuttaa siihen, millä tavalla henkilöstö kokee kuuntelemisen tai sen puutteen. Yhtäältä kuunteleminen voidaan kokea tukemisenä ja toisaalta se voi tarkoittaa sitä, millä tavalla henkilöstön ideoita ja osaamista hyödynnetään. Henkilöstön mielipiteiden kuuntelematta jättäminen taas voidaan kokea työn tukemisen puutteena tai organisaation välinpitämättömyytenä henkilöstön osaamista ja ideoita kohtaan.

Työtäni ei arvosteta. Ammattitaitoani aliarvioidaan. Minua ei juuri kuunnella toiminnankehittämisen yhteydessä.

Lisäksi vaikuttaa sille, että vaikka täällä on vakuuteltu, että työntekijöitä kuunnellaan, niin käytännössä se on silmälumetta ja asioita viedään läpi vanhaan malliin - vanhoja toimintaperiaatteita noudattaen.

Tavallista työntekijää ei kuunnella kuin korkeintaan johtajien puheissa ja niissäkin johtajien näkökulmasta.

Työntekijää ei kuunnella edes hänen oman työnsä organisoimisessa eikä omien projektien ongelmissa, kysymyksiin ei saa vastauksia...

Osaamisen hyödyntämisen yksi suurimpia haasteita aineiston mukaan oli organisaation byrokraattisuus ja poteroituneisuus. Byrokratia ja poterot muodostavat ikään kuin seinämän, jonka läpi ruohonjuuren ideoita ei kuulla. Myönteisesti ajateltuna poterot ovat tiimejä, jotka tukevat toisiaan sekä tiimin sisällä että sen ulkopuolella.

Ammattiryhmät ovat poteroituneita ja suhteet ovat jännittyneet. Virastomme on strategia- ja tulossuuntautunut (hyvä!), mutta vuoropuhelun jännitteisyys estää syvällisen, rakenteisiin menevän innovatiivisuuden.

Kieli ja kommunikaatio liittyvät olennaisesti organisaation strategiaan toteuttamiseen. Strategian toteuttaminen on haastavaa, jos johto puhuu eri kieltä kuin työntekijät. Vaikka strategiaan olisi kirjoitettu organisaation innovatiivisuudesta, viesti ei välttämättä välity henkilöstön jäsenille. Strategian jalkauttaminen vaatii johdon ja työntekijöiden, eli organisaation yksilöiden välistä dialogia. Helsingin kaupungilla dialogi on heikkoa. Strategisesti merkittävät asiat ilmaistaan monimutkaisella kielellä, jolloin ne jäävät epäselväksi työntekijöille.

Työpaikallani kuten ymmärtääkseni kaupungin muissakin virastoissa ja yksiköissä puuhastellaan liiaksi kaikenlaisten strategioiden, arvojen, visioiden, tuloskriteerien ja tuloskorttien kanssa. Tavallista rivityöntekijääkin istutetaan tuntitolkulla erilaisissa työryhmissä ja tiimeissä pohtimassa näitä tuskastuttavan abstrakteja, omassa työssä näkymättömiä asioita. Maalaisjärjellä käsitettäviä asioita muotoillaan niin hienoiksi käsitteiksi, ettei sitä ns.tavallinen työntekijä tahdo raivostumatta kestää.[...] Miksi tällaista, kun pitäisi keskittyä ydintoimintaan ja ihan siihen käytännön työn sujumiseen tehokkaasti?

Aineistossa mainittiin, kuinka samassa tiimissä työskenteleviltä kollegoilta saadaan tukea työhön. Ongelmista puhumista kollegoiden kanssa pidettiin tärkeänä tuen muotona. Kielellä on merkitystä yksilöiden välisessä kommunikoinnissa. Kollegoiden voidaan nähdä puhuvaan samantyyppistä kieltä. Kollegiaalista tukea pidettiin todella tärkeänä tekijänä kehittämismyönteisyyteen vaikuttajana. Kollegoilta saatiin sekä informatiivista tukea että epämuodollista kannustamista.

Samassa tiimissä työskentelevän kollegan kanssa käydään jatkuvaa ammatillista keskustelua.

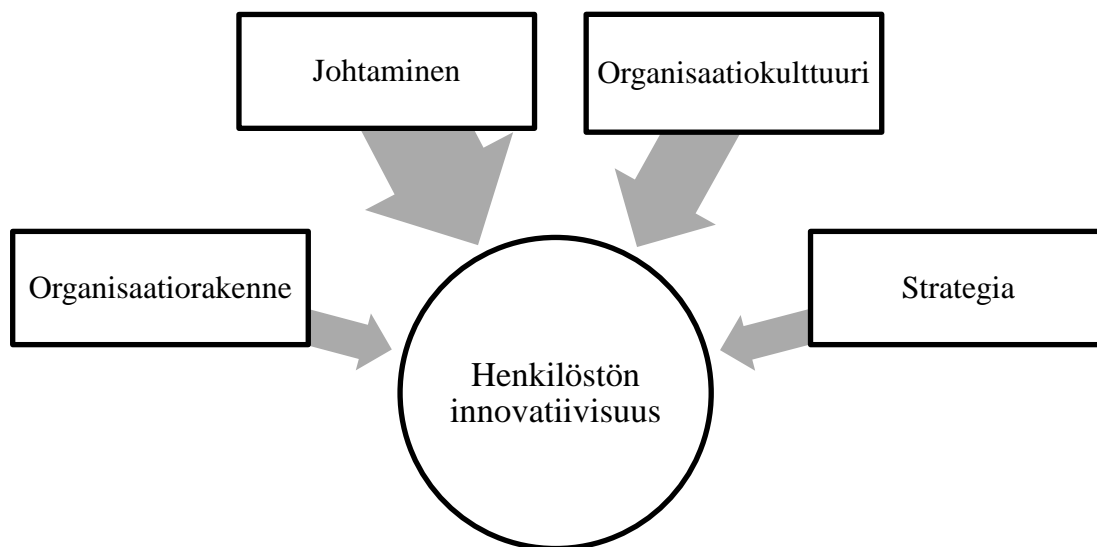
Virastojen välillä mainittiin olevan eroja, jotkin vastaajat mainitsivat organisaationsa olevan innovatiivinen ja toiset kertoivat, että organisaatio, jossa he työskentelevät, ei ole innovatiivinen. Osa vastaajista mainitsi myös, että tietää toisten organisaatioiden olevan kehittämismyönteisempiä kuin oma organisaatio. Organisaatiokulttuuri ja johtajuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Johtajalla on tiettyjä edellytyksiä muokata organisaatiokulttuuria, mutta erään ajattelutavan mukaan henkilöstö, siinä missä johtajakin, muokkaa organisaatiokulttuuria.

VII JOHTOPÄÄTÖKSET

1 Tulokset

Tutkimuksen päätavoitteena oli kartoittaa erilaisten organisatoristen tekijöiden myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia henkilöstön suhtautumiseen kehittämis- ja innovointityöhön. Aineiston analyysin perusteella selittäviksi tekijöiksi nousivat johtaminen, strategia, rakenne ja kulttuuri. Tarkastelin aineiston analyysissa selittävien tekijöiden myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia innovointiin ja loin analyysin avulla kuvan Helsingin kaupungin teknisen sektorin henkilöstön suhtautumisesta työn kehittämiseen.

Kuva 3 havainnollistaa innovatiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden voimasuhteita. Nuolten paksuuden avulla kuvataan voimasuhteiden eroja. Merkittävimmäksi innovatiivisuuden selittäjäksi nousi esimiehen toiminta ja suhtautuminen kehittämiseen ja johtaminen yleisesti. Työntekijän kielteistä suhtautumista kehittämiseen selittää aineiston mukaan eniten johtamisen autoritaarisuus, tuen ja kannustamisen sekä esimiehen arvostuksen puute. Myönteisistä selittäjistä tärkeimmäksi nousi esimiehen oman kehittämismyönteisyyden heijastuminen työntekijän suhtautumiseen. Toinen keskeinen selittäjä on organisaatiokulttuuri ja sen innovatiivisuuden sallimattomuus. Esimerkiksi toimintakulttuurin sallimattomuudesta mainitaan toimialarajojen ylittämisen heikkous ja siitä palkitsemisen puute teknisellä sektorilla.



Kuvio 3 Innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät

Aineisto antaa melko negatiivisen kuvan organisaation kehittämis- ja innovointitilanteesta henkilöstön näkökulmasta. Kehittämiskeskustelu muotoutuu pitkälti kielteisten ilmaisujen kautta, sillä vain muutamassa vastauksessa mainitaan jotakin myönteistä työpaikan kehittämisilmapiiristä tai esimiehen tukevasta asenteesta. Osa vastaajista toivoi enemmän tukea kehittämiseen. Toisaalta kun kehittäminen oli osana organisaation strategiaa ja päivittäisiä käytäntöjä, siihen väsyttiin. Kehittäminen nähdään ensinnäkin irrallisena käytännön työstä ja toiseksi sirpaleisena ja epäsystemaattisena. Sen nähtiin myös olevan ristiriidassa organisaation perustehtävän kanssa. Osa työntekijöistä oli väsynyt ”jatkuvaan kehittämiseen”. Aineiston analyysissä organisaation rakenteen nähtiin lähinnä rajoittavan innovatiivisuutta tai kehittämishalukkuutta. Byrokrania, siilot asiantuntijoiden välillä ja se, ettei ideoita oteta vakavasti heikentävät työntekijöiden motivaatiota kehittää ja jakaa ideoitaan. Haluttomuutta ideoiden jakamiseen selittää myös epämotivoiva ja epäkannustava organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin osalta vastaukset jakaantuivat rakennetta tasaisemmin, eli siten, että myönteisiä ja kielteisiä mainintoja tuli melkein yhtä paljon. On kuitenkin huomattava, että kielteisiä mainintoja tuli organisaatiokulttuurinkin tapauksessa enemmän kuin myönteisiä.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että henkilöstön innovatiivisuus on Helsingin kaupunkiorganisaatiossa melko heikkoa. Innovatiivisuuden heikkous ei välttämättä johdu henkilöstöstä, vaan siitä, että strategiassa ei korosteta tarpeeksi sitä, että kehittäminen on kaikkien

työtä. Myös organisaation kommunikaation ongelmat heijastuvat sen innovatiivisuuteen. Johtopäätöksissä innovatiivisuutta on tarkasteltu johtamisen, strategian, rakenteiden ja kulttuurin käsitteiden kautta ja suurin osa havainnoista vaikuttaa henkilöstön innovaatiokyvykkyyteen ja –halukkuuteen kielteisesti.

Euroopan unionin Publin-tutkimushankkeen tarkoituksena oli tuottaa toimenpide-ehdotuksia julkisen sektorin innovatiivisuuden lisäämiseksi. Hanke nosti esille innovaatiota estäviä tekijöitä julkisella sektorilla, joita ovat muun muassa organisaatioiden suuri koko, ammattikuntien vastustus, pyrkimys välttää riskejä ja taloudellisten resurssien puute. Innovaatioita sen sijaan edistää esimerkiksi henkilöstön tarve hakea uudenlaisia ratkaisuja käytännön ongelmiin tai parantaa nykyistä tilannetta.¹⁷⁵ Aineiston analyysin perusteella monet Publin-tutkimushankkeen haasteet ovat läsnä Helsingin kaupungin teknisellä sektorilla. Hankkeessa mainittujen tekijöiden lisäksi teknisellä sektorilla korostuivat johtamiseen liittyvien haasteiden ohella innovointiin kannustamattomat organisatoriset käytännöt sekä organisaatiokulttuuri.

2 Pohdinta

Aineistoa analysoidessani tulin huomanneeksi, että innovatiivisuutta käsittelevässä kyselyssä käsitellään pitkälti työhyvinvointia tai -pahoinvointia. Kysymyksiin, joilla tavoiteltiin näkemystä henkilöstön suhtautumisesta työn ja organisaation kehittämiseen, saatiin vastauksia, jotka käsittelevät erilaisia organisatorisia ongelmia. Toki osa ongelmista selittyy suoraan organisaation rakenteella, mutta toisaalta osa aineistosta huutaa omaa viestiään, joka on syvemmillä kuin organisaation kehittämisen haasteet. Koen, että suurin haaste liittyy johtajuuteen ja kehittämiseen, jotka lävistävät organisaation koko rakenteen ja kulttuurin.

Innovatiivisuutta voidaan rohkaista joko ylhäältä tai alhaalta käsin. Jos ajatellaan, että organisaation henkilöstön innovaatiokyvykkyys ja –motivaatio on niinkin huono kuin se aineiston analyysin perusteella vaikuttaa olevan, on pohdittava, millä tavalla henkilöstöä voitaisiin rohkaista innovatiivisuuteen. Innovatiivisuutta ei voi tuoda ulkoapäin tai ylhäältä päin, sillä se syntyy ihmisten, tässä tapauksessa organisaation henkilöstön toiminnan tuloksena. Johtajuuden avulla on mahdollista vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja toisaalta luoda sellaiset rakenteet, jotka innostavat ihmisiä ideoimaan ja ajattelemaan.

¹⁷⁵ Lovio & Kivisaari 2010, 19.

Johtajuus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on edistää innovaatiotoimintaa esimerkiksi vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Alasoini korostaa osallistavan innovaatiotoiminnan merkitystä työhyvinvoinnille.¹⁷⁶ Muutamat vastaajat mainitsivat muun muassa, etteivät saa tukea työhönsä keneltäkään samalla työpaikalla työskentelevältä. Väite voi vaikuttaa radikaalilta, mutta uskon, että väitteeseen kärjistyminen suomalaisen työkuulttuurin yksi suurimmista ongelmista eli se, että esimies ei kuuntele. Kuunteleminen on esimerkiksi taitoa olla läsnä, pohtia ja tukea, sekä kommunikointia. Asiaa pohdittaessa voi herätä ajatus, millä tavalla kuuntelemista tai tukemista voitaisiin lisätä. En usko, että ihmisiä voi *pakottaa* kuuntelemaan, vaan henkilöstön tukemisen syyt ja hyödyt tulee kokea itse, sisäsyntyisesti. Innovatiivisuus syntyy avoimesta organisaatiokulttuurista, jossa organisaation johto tukee henkilöstöä innovoinnissa. Tukeminen lisää tuottavuutta ja ennen kaikkea työhyvinvointia.

Myös yleinen kehittämiskielteisyys ja uusien ideoiden torpedointi ovat ongelmia, jotka vaikuttavat organisaation innovointikyvykkyyteen jo ennen varsinaisen innovointiprosessin alkamista. Organisaation innovaatiokulttuurin olemassaolo vaatii kyseenalaistamisen ja erehtymisen sallimista. Innovaatioprosessin alkuvaiheessa ideointiin ja kokeiluun rohkaiseminen voisi auttaa työntekijöitä tottumaan ajatukseen siitä, että kaikki saavat osallistua ideointiin, erehtyminen on sallittua eikä vääriä vastauksia ole olemassa.

Helsingin kaupungilla innovaatioprosessi pysähtyy alkumetreille, koska siellä ei sallita ideointia tai innovointia. Innovaatiotoiminta ei ole perinteisesti kuulunut kunnan tehtäviin, eikä henkilöstöä ole kannustettu innovointiin. Julkisten palveluiden tuottajana kunnilla on kuitenkin melko vapaat lainsäädännön antamat mahdollisuudet tuottaa palveluita innovatiivisesti. Helsingin kaupungin teknisen sektorin henkilöstössä on innovaatiopotentiaalia, jota ei aineiston analyysin mukaan hyödynnetä tarpeeksi. Nykyisessä toimintaympäristössä kuntien on uudistettava ja tehostettava toimintaansa, mikä vaatii henkilöstön innovointivoimavarojen käyttöönottoa ja hyödyntämistä.

Innovaatiot voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia, jolloin niiden lopputuote tai – palvelu kohdistuu joko organisaation sisälle tai ulkopuolelle. Innovaatioita voi syntyä organisaation sisällä, mutta myös sen ulkopuolella. Usein korostetaan uusien ideoiden syntymisen mahdollisuutta organisaatioiden ulkopuolella, esimerkiksi erilaisissa verkostoissa. Erityisesti sisäisillä innovaatioilla on merkittävä rooli julkisen sektorin uudistuspaineessa, sillä uudistamalla

¹⁷⁶ Alasoini 2010, 21.

julkishallinnon organisaatioita voidaan saavuttaa tehokkuusetuja ja toiseksi on motivoivaa kehittää toimintaa itse ulkoisten vaatimusten sijaan.

Aineiston analyysin perusteella henkilöstön innovaatiokykyä on syytä kehittää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kun pyritään ratkaisemaan työurien pidentämisen ongelmaa, keskitytään usein työssäkäynnin määrälliseen kasvuun. Huomattavasti vähemmän huomiota kiinnitetään työurien laatuun ja työssäkäynnin motivointiin. Näen, että erilaiset työelämän joustot voisivat olla keino saada työntekijät pysymään pidempään työssään. Samaan aikaan ajatellaan, että henkilöstön vapaus innovoida ja kehittää työtään lisää heidän motivaatiotaan työskennellä. Motivaation kasvun nähdään johtavan laadukkaampaan, mielekkäämpään ja määrällisesti enempään työhön.

Mitä luovat ihmiset vaativat työpaikaltaan? He kaipaavat tunnustusta ja arvostusta, vapautta työskennellä kiinnostavien asioiden parissa, kontakteja työtovereiden kanssa ja riskinottoon rohkaisua. Samaan aikaan johtajuudelta vaaditaan riskin hyväksyntää, keskeneräisyyden ja puolivalmiiden ideoiden käsittelyä, sääntöjen soveltamista ja kyseenalaistamista, nopeaa reagointikykyä ja henkilökohtaista innostusta innovoimista kohtaan.¹⁷⁷ Adairin mainitsemat johtajuuden vaateet voivat olla haasteellisia toteuttaa julkisella sektorilla. Aineiston analyysissä nousee esille seikkoja, jotka ovat lähes päinvastaisia edellä mainittujen vaatimusten kanssa. Vastajat ovat maininneet kehittämisen ja innovoinnin törmäävän juuri siihen, että organisaatio on liian byrokraattinen, jokapäiväisessä työssä ei ole tilaa ottaa riskejä tai kokeilla eivätkä esimiehet (tai henkilöstö) ole kiinnostuneita kehittämään työtään.

Innovaatiojärjestelmän rakentaminen vaatii aikaa ja resursseja. Jotta järjestelmä toimii ja on kannattava, on kehitettävä systemaattinen palkitsemisjärjestelmä, joka tukee sekä kaupungin että henkilöstön tavoitteita. Innovaatioita ei voida kuitenkaan synnyttää millään tietyillä toimenpiteillä. Niiden syntymistä voidaan edistää muun muassa luomalla edellytykset avoimelle toimintakulttuurille ja antamalla henkilöstölle mahdollisuuksia ja tilaisuuksia kehittää työtään tai työtapojaan. On olennaista kysyä, näkeekö organisaation johto innovaatioprosessin. Näkeekö johto ne erilaiset taidot, esimerkiksi sallimisen ja kommunikoinnin, joita innovointi vaatii?

¹⁷⁷ Adair 2007, 76–82.

3 Kehittämissuosituksset

KUPERA-hankkeen alun kartoituskyselyssä selvisi, että kaupungit kaipaavat johtamistapojen ja toimintakulttuurin uudistamista, jotta ne voivat paremmin sitouttaa henkilöstöä pitkäaikaisiin kehittämishankkeisiin. Ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa kaupunkien oletetaan lisäävän omia vahvuuksiaan ja valmiuksiaan.¹⁷⁸

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella voidaan sanoa, että organisaation suurimmat haasteet ovat johtamisen haasteiden lisäksi innovaatiomyönteisen organisaatiokulttuurin ja mahdollistavien rakenteiden luomisessa. Edellisessä luvussa käydyn pohdinnan ja aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella suosittelen Helsingin kaupunkia parantamaan organisaation kehittämis- ja innovointityötä. Kehittämissuosituksissa keskitytään luomaan organisaatioon sekä mahdollistavia rakenteita että erityisesti innovointiin rohkaisevaa organisaatiokulttuuria.

Asetan seuraavat kehittämissuosituksset:

1. Johtamisen keinojen hyödyntäminen
2. Henkilöstön voimaannuttaminen
 - osallistumismahdollisuuksien lisääminen
3. Innovaatioajattelun tuominen osaksi perustehtävää
 - innovoinnin korostaminen organisaation strategiassa
 - innovointiin rohkaiseminen vahvistamalla innovaatorakenteita
4. Verkostoitumisen edistäminen kaupunkiorganisaation sisällä
 - poikkivirastollisten elinten toiminnan vahvistaminen

Helsingin kaupunkiorganisaatio on väistämättä byrokraattinen organisaatio sen suuren koon ja julkisen luonteen mukaisesti. Kehittääkseen toimintaa innovaatioille avoimempaan suuntaan sen tulisi uudistaa johtamisjärjestelmiään ja lisätä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia työn kehittämiseen.

Kehittämiseen ja innovointiin suhtautumista voisi tarkastella vertailemalla käytäntöjä suomalaisten kaupunkien välillä. Vaikka tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan kehittämiseen ja innovointiin suhtautumista Helsingin kaupunkiorganisaatiossa, sen tuloksia ja kehittämissuosituksia voidaan

¹⁷⁸ Kallio & al. 2010, 19.

hyödyntää soveltuvilta osin muiden kaupunkien tai yleisemmin muiden julkisen sektorin organisaatioiden tutkimuksissa.

Johtamisen keinojen hyödyntämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esiin tulleiden, johtamiseen liittyvien seikkojen käyttämistä henkilöstön innovatiivisuuden parantamiseen. Johtajuudella voitaisiin tukea henkilöstöä aloitteellisuudessa, antaa henkisiä ja fyysisiä resursseja henkilöstön kehittämistyöhön sekä vahvistaa henkilöstön osallistumista organisaation innovaatioprosesseihin. Kuunteleminen ja työntekijöiden tukeminen heidän työssään voivat osaltaan motivoida henkilöstöä kehittämis- ja innovaatiotyössä.

Innovaatioajattelun tuominen osaksi perustehtävää on sekä strategisesti että kulttuurisesti merkittävää. Strategisesti se on olennaista, jotta organisaatio pysyy mukana toimintaympäristön kehityksessä. Johdon on tuotava esille innovoinnin merkitys strategialle ja motivoitava henkilöstöä kehittämään työtään ja innovoimaan strategian toteutumisen vuoksi. Vuorovaikutustaidot, kielenkäyttö ja kuunteleminen osoittautuivat aineiston analyysissä tärkeiksi tekijöiksi selitettäessä henkilöstön innovointikyvykkyyttä. Kieli, erityisesti tuttu kieli, on merkittävä tekijä esimerkiksi strategian jalkauttamisessa.

Rakenteellisesti innovaatiotoiminnan legitimeettiä voidaan parantaa vakiinnuttamalla innovaatioprosesseja, mikä voisi myös helpottaa innovaatiokäytäntöjen viemistä muihin organisaation yksikköihin. Kulttuurin kannalta innovaatioajattelu voi vapauttaa työntekijät ajattelemaan uusilla tavoilla ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja työn arkisiin ongelmiin. Organisaatiokulttuurin kannalta innovaatioajattelun tuominen lisää työntekijöiden tunnetta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön. Innovaatiodemokratian, kuten muunlaisenkin demokratian juurruttaminen on haastava prosessi. Demokratian luonne estää valtaapitäviä siirtämästä valtaa päättää suoraan ylhäältä alaspäin ilman sitoutumista. Innovaatiodemokratian juurruttaminen tarkoittaa käytännössä aloitteellisuuteen rohkaisemista ja virheiden hyväksymistä. Innovaatiodemokratian rakennuspilarit voivat näyttää vahvoilta, mutta käytännössä ne nojaavat ihmisiin, ihmisten toimintaan ja ihmisluontoon.¹⁷⁹

Verkostoitumisella voidaan nähdä olevan keskeisiä vaikutuksia hyvien käytäntöjen leviämiseen. Uusista ideoista ponnistavat innovaatiot syntyvät erityisesti silloin, kun toisilleen aikaisemmin tuntemattomat ihmiset tapaavat ja vaihtavat ajatuksiaan. Erilaiset ihmiset, asiat, kulttuuri ja arvot kohtaavat. Verkostoituminen voi olla vapaamuotoista ja spontaania, mutta sitä voi myös kehittää

¹⁷⁹ Alasoini 2010, 24.

institutionalisoidulla verkostoitumisprosesseja. Johtaja voi järjestää kohtaamisia ja luoda organisaatioon sellaista yhteistyötä, jossa ihmiset tapaavat ja muodostavat uusia ryhmittymiä tai tiimejä. Yhteistyöelinten voimavara piilee juuri erilaisten ajattelutapojen rikkaudessa ja innovaatioiden syntymisen mahdollisuudessa. Verkostoitumisen hyötynä voidaan nähdä sekä innovatiivisuuden mahdollisuudet että palveluiden tehostuminen silloin, kun kunnan eri toimialat lähestyvät toisiaan.

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan henkilöstön suhtautumista kehittämiseen ja innovointiin. Jatkotutkimusaiheina voitaisiin tutkia esimerkiksi innovaatiokulttuurin juurruttamisen haasteita julkisella sektorilla sekä henkilöstön innovaatio- ja kehittämispotentiaalin valjastamista julkisen sektorin organisaation tai kaupunkiorganisaation uudistamisen käyttöön.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Adair, John 2007. Leadership for innovation: how to organize team creativity and harvest ideas. London: Kogan Page.

Alasoini, Tuomo. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010, 17–27.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Albury, David. Fostering Innovation in Public Services. Public Money and Management, Vol. 25, Issue 1, 2005. Blackwell Publishing. 51–56.

Alford, John. The implications of “publicness” for strategic management theory. Teoksessa Johnson, Gerry & Kevan Scholes 2001. Exploring Public Sector Strategy. Harlow: Prentice Hall. 1–13.

Antola, Tuula & Pohjola Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Anttiroiko, Ari-Veikko. Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/2009. Kunnallistieteen yhdistys ry. Helsinki. 276–295.

Borins, Sandford. Leadership and Innovation in the Public Sector. Leadership and Organizational Development Journal Vol. 23, Iss. 8, 2002. 467–76.

Borins, Sandford. Loose Cannons and Rule Breakers, or Entreprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers. Public Administration Review Vol. 60, No. 6, 2000. 498–507.

Bäcklund, Pia, Jyrämä, Annukka & Väisänen, Heini 2010. Nyt innovoidaan, Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 2010:1. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Harmaakorpi, Vesa 2007. Innovatiivisuus ohjelmissa ja luovuuden johtaminen. Teoksessa Mikola, Sinikka (toim.) Kuntien ohjelmajohtaminen. Näkemyksiä ja arvioita. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 180–187.

Hennala, Lea, Linna, Paula & Pekkarinen, Satu 2008. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta. Teoksessa Harmaakorpi, Vesa & Melkas, Helena 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 93–109.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 807. Tampere.

Hämäläinen, Timo 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakkointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Helsinki: SITRA.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kallio, Olavi, Anttiroiko Ari-Veikko, Haahtela, Tero & Malinen, Pekka 2010. Teknisen sektorin kehittämishaasteita. KUPERA-hankkeen alkukartoitusvaiheen haastattelujen tuloksia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kasvio, Antti, Lahtonen, Maarit, Varis, Maarit & Airaksinen, Jenni 1999. Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995–1999. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koskensalmi, Saija, Lauttio, Leena-Maija & Lindström, Kari 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kuitunen, Soile, Lähtenmäki-Smith, Kaisa 2008. Kunnat innovaatiotoiminnan ja -politiikan keskiöön. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys. 328–338.

Kuntien perusrakenteiden ja perusrakennepalvelujen rahoituksen, omistajuuden ja tuotannon innovaatiot (KUPERA). Projektisuunnitelma 2009. Tampere: TKK BIT Tutkimuskeskus ja TaY Yhdyskuntatieteiden laitos.

Kykyri, Virpi-Liisa (2008), ”Osallistamista ja omistajuuspuheen ’kalastelua’ – diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa”. Teoksessa Kuusela, Pekka et al. (toim.), Organisaatiot muutoksessa, 148–153. s.l.: UNIPress.

Lovio, Raimo & Kivisaari, Sirku 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT tiedotteita 2540. Helsinki: VTT.

Mondros, Jacqueline B. & Wilson, Scott M. 1994. Organizing for Power and Empowerment. New York: Columbia University Press.

Osborne, Stephan P. & Brown, Kerry 2005. Managing change and innovation in public service organizations. Oxon: Routledge.

Rajaniemi, Jani 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 953. Tampere.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Siitonen, Pentti & Martikainen, Juha-Pekka 2000. Kuntien tekniset palvelut kokokuvassa. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 26. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Siitonen, Pentti & Anttiroiko, Ari-Veikko 2009. Perusrakenteiden kehittäminen. Johdatus kaupunkien perusrakenneproblematiikkaan. Tampere: Tampereen yliopisto.

Similä-Lehtinen, Tuulikki 2008. Ammattikorkeakoulun innovaatiotoiminnan kehitysprosessi - tutkimuskohteena Hämeen ammattikorkeakoulun T&K-toiminnan kompetenssit. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö. Tampere.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Windrum, Paul 2008. Innovation and entrepreneurship in public services. Teoksessa Windrum, Paul & Koch, Per 2008. Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Yliherva, Jukka 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima Oy.

Muut lähteet

Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2009.

<<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4ddd9400424b32de8a26dfb895a368e2/henkrapsu2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4ddd9400424b32de8a26dfb895a368e2>>, luettu 13.7.2011.

Helsingin kaupungin organisaatiokaavio.

<http://www.hel.fi/hki/helsinki/fi/P__t_ksenteko+ja+hallinto/Organisaatiokaavio>, luettu 13.7.2011.

Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012.

<<http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/2009/Strategiaohjelma.pdf>>, 30–31, luettu 13.6.2011.

Helsingin seutu menestyi hyvin kansainvälisessä innovaatiovertailussa 17.3.2011.

<http://www.hel.fi/wps/portal/Helsinki/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Helsinki/fi/uutiset/helsingin+seutu+innovaatiovertailussa>, luettu 4.8.2011.

Innovatiivinen kaupunki@ 20.8.2009.

<<http://www.hel.fi/hki/taske/fi/Elinkeinopalvelu/Kehittamishankkeita/Innovatiivinen+kaupunki>>, luettu 4.8.2011.

Kaupungin innovaatorahastosta tukea kehityshankkeille 9.2.2011.

<http://www.hel.fi/wps/portal/Taloussuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Taske/fi/uutiset/kaupungin_innovaatorahastosta_tukea_kehityshankkeille>, luettu 4.8.2011.

McLean, Laird D. 2005. Organizational culture's influence on creativity and innovation. A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 7(2), 226-246.

<<http://mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org%20Culture%20and%20Innovation.pdf>>, luettu 10.8.2011.

Schein, Edgar H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist* Vol. 45, No. 2, 109–119.

<http://www.blueconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2009/07/Organisational-culture_E.-Schein.pdf>, luettu 11.8.2011.

LIITTEET

LIITE 1 Teknisen sektorin virastot Helsingin kaupunkiorganisaatiossa

Asuntotuotantotoimisto

Hankintakeskus

Helsingin Energia

Helsingin Satama

Helsingin tukkutori

Helsingin Vesi

HKL

Kaupunkisuunnitteluvirasto

Kiinteistövirasto

MetropoliLab

Palmia

Pelastuslaitos

Rakennusvalvontavirasto

Rakennusvirasto

Rakentamispalvelu

Talous- ja suunnittelukeskus

Ympäristökeskus