



JANI RAJANIEMI

## Organisaatorakenne ja innovatiivisuus

Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista  
innovatiivisuuden esteistä



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston  
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston  
Pinni B:n luentosalissa 1097, Kanslerinrinne 1, Tampere,  
17. päivänä huhtikuuta 2010 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

# AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto  
Johtamistieteiden laitos

Myynti  
Tiedekirjakauppa TAJU  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto

Puh. 040 190 9800  
Fax (03) 3551 7685  
taju@uta.fi  
www.uta.fi/taju  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1514  
ISBN 978-951-44-8051-5 (nid.)  
ISSN-L 1455-1616  
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 953  
ISBN 978-951-44-8052-2 (pdf)  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2010

## ESIPUHE

Moni on kysynyt, mikä sai minut lähtemään mukaan väitöskirjan tekemiseen. En osaa vastata kysymykseen. Minulla ei ole ollut määrätietoisia näkemyksiä siitä, minkä vuoksi halusin tehdä väitöskirjan. Aloittaessani oli vain kasa kysymyksiä ilman vastauksia. Mielessäni tosin kutkutteli ajatus siitä, miksi alamme innovaatiotulvasta huolimatta muutoksia parempaan ei näyttäisi tapahtuvan. Huomaan nyt, kun olen saavuttanut viimeisen pisteen työssäni, että kysymykset ympärilläni ovat vain lisääntyneet. Ajautuminen suotuisten ja ystävällisten ihmisten seuraan oli syy prosessin käynnistymiselle. Vanhempani ovat opettaneet, jos jotain aloitat, niin tee se huolella loppuun.

Suuret kiitokset menevät työni tarkastajille. Dosentti Antti Syväjärven kanssa käymäni keskustelut saivat vielä avaamaan silmäni työni muutoksille. Olin jo käpertynyt työni aineistoon niin syvästi, että en kyennyt näkemään metsää puilta. Antin kanssa käymäni kannustavat puhelinkeskustelut saivat minut vielä uskomaan, että tästä taitaa sittenkin vielä tulla jotain. Tietämisen ja tekemisen välinen tyhjiö ei ole uutta alamme kirjallisuudessa. Tätä asiaa oli jo pohtinut moni muukin alamme tutkija.

Professori Esa Saarinen ansaitsee suurikiitokset siitä, että löysi kiireidensä keskellä aikaa kalenteristaan tuntemattoman tutkijan työn tarkastamiseksi. Esan opastuksessa olisi ollut sängen mukava olla jo työn aikaisemmassa vaiheessa. Pahoitteluni Esalle siitä, että Sawyer ei ehtinyt tähän junaan mukaan, mutta toivottavasti tämä juna kuitenkin lähti oikeille raiteilleen. Sawyerin opetuksesta luovuuden myytistä olen täysin samaa mieltä. Kukaan ei luo mitään yksin. En minäkään. Haluan kiittää kaikkia heitä, jotka ovat auliisti osallistuneet pohtimaan asioita, joita pääni sisällä on tämän prosessin aikana muhinut.

Suurimman yksittäisen kiitoksen työni osalta ansaitsee ohjaajani Risto Harisalo. Lasken hänen ansiokseen sen, että en ole heittänyt työrukkasiani nurkkaan. Olen kuvaillut hänen antamaansa tukea ja opastusta käden pitämällä harteilla. Risto on ystävällisesti jaksanut pitää kättään olkapäälläni niin, että olen joutunut kaatumaan aina eteenpäin. Pienistä kaatumista ovat muodostuneet ne askeleet, joilla olen päässyt työni päätökseen. Hänen peräänantamattoman tahtonsa ansiosta, en ole päässyt kaatumaan taaksepäin. Risto ei ole antanut minun jämähtää paikoilleni potemaan luomisen tuskaa. Riston kanssa käymäni hedelmälliset keskustelut ja yhteiset koiruudet, ovat saaneet ajatukseni lokahtelevaan aina oikealta tuntuvalle kohdalleen. On ollut etuoikeus oppia tuntemaan hänet.

Suuret kiitokset menevät myös työtäni avustaneille Saijalle ja Hannalle. He ovat toimineet sorminani välillä niin vaikeaksi osoittautuneessa käytännön työssä. Teistä on ollut minulle suuri apu. Kiitos siitä.

Haluan kiittää myös iloista joukkoa, joka otti minut avosylin vastaan keräämään aineistoani. En voi kiittää teitä nimillä, muuten henkilöllisyytenne suojaamiseksi tekemäni työ olisi turha. On kuitenkin vaikeaa osoittaa ilman nimiä kunniaa, jonka sain luottamuksestanne minua kohtaan. Harvoin tutkijalla on mahdollisuus kerätä aineistoa tutkimukseensa näin avoimen vuorovaikutuksen kautta. Kerroitte minulle paljon enemmän kuin yksi pieni ihmiselämä ehtii analysoimaan. Kiitos myös siitä, että olette

ottaneet minut osaksi yhteisöänne.

Kiitän myös kaikkia heitä, jotka avustivat tai olivat mukana prosessissa. Haluaisin myös huomioida ne opiskelijaystäväni, jotka ovat opponeet ajatuksiani ja avartaneet näkökulmaani myös yliopiston ulkopuolisille asioille. Erityiskiitos menee vielä nimettömänä pysyvälle hyvän tekijälle, joka suostui oikolukemaan entisen metsurin tekstit akateemisesti ymmärrettävälle tasolle.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni osallisuudesta ja avunannosta mutkaisissa elämäntilanteissa. Vanhempani ja veljeni ovat antaneet minulle hyvän perustan ja kyseenalaistamattoman tuen kasvaa omassa elämässäni. He eivät ole koskaan sanoneet, mitä minun tulisi tehdä ja miksi. Olen saanut vapaasti ja turvallisesti kasvaa heidän tuellaan omassa elämässäni sellaiseksi kuin nyt olen.

Tämän työni haluan omistaa omalle perheelleni. Rakas vaimoni Sini ja poikani Kalle ovat joutuneet kestämaan minun oikkujani viimeiset vuodet. Ihmisiä, joita rakastaa paljon, rasittaa myös eniten. He ovat ne ihmiset joiden tietää kestävänsä rinnalla, vaikka todellisuus olisikin joskus liian raskasta ihmisen kannettavaksi. Vaimoni ja poikani hymy on pelastanut monta raskasta päivää. En löydä sanoja kiittääkseni teitä tarpeeksi, joten omistan tämän työni teille.

Tampereella ensimmäisenä päivänä maaliskuuta 2010

## TIIVISTELMÄ

Innovatiivisuuteen ja luovuuteen kohdistuu yhä enemmän positiivisia odotuksia organisaatioissa. Tieteellisesti on todistettu, että innovaatiot toimivat ratkaisuin moniin kohtaamiimme ongelmiin. Innovaatiot vastaavat kysymykseen, miten me muutamme organisaatioidemme toimintaa. Vastaus on hyvin merkittävä, siksi ei ole yllättävää, että organisaatioita johtavat ihmiset ovat kiinnostuneita luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollisuuksista paremman tulevaisuuden rakentamisessa.

Johtajat ovat kiinnostuneita luovuuden ja innovatiivisuuden potentiaalista, siksi on strategisesti mielenkiintoista selvittää, miten innovaatiot olisi mahdollista liittää osaksi organisaatioiden ominaisuuksia. Organisaatioiden kompleksisuuden sekä niiden toimintaympäristöjen epävarmuuden lisääntyessä on organisaatioiden muodostuttava yhä innovatiivisemmiksi. Jokaisen organisaation strategiseksi peruskysymykseksi muodostuu, kuinka on mahdollista keksiä itsensä yhä uudelleen.

Tieteellisestä ja käytännön tiedosta löytyy paljon erilaisia positiivisia ulottuvuuksia mahdollistamaan innovatiivisia organisaatiomuutosprosesseja. Vähemmälle huomiolle ovat kuitenkin jääneet ne rakenteelliset tekijät, jotka estävät luovia ja innovatiivisia prosesseja toteutumasta. Tämä tutkimus on kiinnostunut niistä vähemmälle huomiolle jääneistä rakenteellisista tekijöistä, jotka estävät luovan ja innovatiivisen toiminnan toteutumisen organisaatioissa. Tutkimus pyrkii ymmärtämään sitä, miksi hallinto niin usein epäonnistuu organisaatiota uudistavissa toiminnassaan. Tutkimus on toteutettu laadullisena, koska olemassa olevista tutkimusta käsittelevistä teorioista ei ollut mahdollista johtaa luotettavaa tilastollista analyysiä.

Laadullinen aineisto on kerätty vuoden 2007 aikana haastattelemalla keskisuuren suomalaisen sanomalehden avainhenkilöitä. Sanomalehdet edustavat aikamme luovaa teollisuutta. Ne ovat joutuneet jo käymään läpi mittavia teknologisesti kehityksestä johtuvia muutoksia. Sanomalehdet edustavat teollisuutta, jossa mikään entinen ei enää auta selviämään tulevaisuuden muutoksista. Monet alan tutkijat pitävätkin siksi radikaalia rakenteellista muutosta ainoana selviytymisen keinona.

Analyysi nosti esiin neljä keskeistä estettä organisaation innovatiivisuudelle. Nämä ovat luonteeltaan rakenteellisia. Rakenteelliset esteet muodostuvat hyvin hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisesta sekä liaksi henkilöityneen vallan ongelmista. Näistä mikään ei ole yksin riittävä estämään organisaatioita innovoimasta sekä muuttumasta, mutta yhdessä ne muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaation innovatiivisuudelle sekä organisaatiomuutosten toteuttamiselle.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä, että organisaatioiden rakenteilla on suuri merkitys innovaatioiden synnylle ja organisaatiomuutokselle. Tutkimus osoittaa, että johtajien pelkkä hyvä tahto ei riitä muuttamaan organisaatioita innovatiivisiksi. Yhtä merkittävää on tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatioissa.

Avainsanat: Luovuus, innovatiivisuus, muutos, innovatiivisuuden esteet, organisaatorakenne, muutosvastarinta.



## Abstract

There are increasingly growing positive expectations about creativity and innovation in many countries including Finland. It is thought that innovations are solutions to major and minor challenges and problems and creativity is the process to bring forth them. Creativity and innovation are the engines for growth and development in organizations. Because they have such an amazing clout, it is not surprising that organizations are generally interested in them.

Strategic management that thrives to understand the value of creativity and innovation must occupy itself with the following question: How can it make innovativeness the structural feature of its organization? The more there are change, complexity, and uncertainty in environment, the more innovative the organization must become. The challenge every organization faces is how to reinvent itself continuously.

True, scientific and practical knowledge available contains positive dimensions of this transformation process by depicting how they can be made use of. What is less understood, however, is what generic conditions and factors in organizations can inhibit or even thwart these efforts of management. This study deals with this issue. It tries to uncover reasons which expound why management so often fails in its programs.

The study is qualitative in its nature because there were no reliable theories from which hypothesis could have been drawn for statistical analysis. The purpose of the qualitative study is to patch deficiencies in our theoretical thinking. The qualitative material was collected in 2007 by interviewing leaders in every organizational level in a major newspaper in Finland.

The newspaper organization was chosen because it is a part of contemporary creative industry; it has gone through major technological upheavals during the last decades; and it represents the industry which is in a free fall, the process which have already started in the USA. The choice proved fruitful in every three points.

It was possible to uncover four major structural barriers in the chosen newspaper organization. These are strongly structural of their nature and associated with hierarchical division of labor i.e. structure, coordination, communication, and centralization of power of persons in authority positions. One or two structural barriers may not be enough to prevent the organization of becoming more innovative, but together these four barriers will surely succeed in this.

These results confirm that it is not enough to develop management's capabilities to lead and change things. Leaders and managers must also understand the organizational environment in which they operate and which affect invisibly and crucially to their chances to succeed, to make the organization more innovative, profitable, or persistent.

Keywords: creativity, innovation, change, barriers of innovation, structure of organization, and resistance.





# Sisällysluettelo

ESIPUHE .....	3
TIIVISTELMÄ.....	5
Abstract .....	7
I JOHDANTO .....	13
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	17
1. Tutkimuksen päätehtävän asettaminen .....	17
1.1. Innovaatiotutkimus esteiden näkökulmasta .....	19
2. Tutkimuksen peruskysymyksen muodostuminen.....	24
3. Tavoite.....	25
3.1. Tieteelliset tavoitteet .....	27
3.2. Käytännölliset tavoitteet .....	28
4. Tutkimuksen näkökulman asettaminen.....	30
5.1. Tutkimusmetodi sekä aineiston hankinta.....	32
5.2. Haastateltavat ja paikka .....	33
5.3. Osallistuva havainnointi .....	35
5.4. Haastattelun teema-alueiden valinta.....	35
5.5. Lisäaineisto .....	36
5.6. Aineiston analysointi ja käsittelyn vaiheet .....	36
5.6.1. Ensimmäinen vaihe.....	38
5.6.2. Toinen vaihe.....	38
5.6.3. Kolmas vaihe.....	40
6. Sanomalehti tutkimuksen kohteena .....	41
6.1. Maakuntalehti tutkimuksen kohteena.....	41
6.2. Innovatiivisuuden esteiden merkitys kohdeorganisaatiolle .....	43
III KATSAUS TUTKIMUKSEN PERUSKÄSITTEISIIN .....	44
1. Peruskäsitteet laadullisen analyysin perustana.....	44
2. Innovatiivisuus.....	47
2.1. Innovaatiotutkimuksen ensimmäinen aalto .....	49
2.1.1. Gabriel Tarde.....	50

2.1.2. Joseph Schumpeter .....	51
2.2. Kohti ajankohtaisempia teorioita .....	55
2. Luovuus .....	57
2.1. Luovuuden ja innovatiivisuuden eroja .....	57
2.2. Luovuus käsitteenä .....	58
2.3. Luovuus ja organisaatiot .....	61
2.4. Luovuus arkipäivässä .....	61
2.5. Luovuuden suppea ymmärtäminen .....	63
3. Tilanneyhteysteoria .....	66
3.1. Tehokas rakenne tilanneyhteysteorian valossa .....	66
3.2. Tilanneyhteysteoria tutkimuksen näkökulmasta .....	68
IV LAADULLINEN ANALYYSI .....	69
1. Hierarkia innovatiivisuuden esteenä .....	69
1.1. Työnjako innovatiivisuuden esteenä .....	70
1.1.1. Työnjaon horisontaalinen lokeroituminen innovatiivisuuden esteenä .....	72
1.1.2. Työnjaon vertikaalinen lokeroituminen innovatiivisuuden esteenä .....	76
1.2. Sääntely innovatiivisuuden esteenä .....	79
1.2.1. Sääntelyn liiallinen sitovuus innovatiivisuuden esteenä .....	83
1.2.2. Yksityiskohtainen sääntely innovatiivisuuden esteenä .....	86
1.2.3. Epävirallinen sääntely innovatiivisuuden esteenä .....	91
1.3. Perinteet innovatiivisuuden esteenä .....	92
1.3.1. Perityt käytöstavat innovatiivisuuden esteenä .....	95
1.3.2. Uusien välineiden aliarvostus innovatiivisuuden esteenä .....	100
1.4. Loppupäätelmät hierarkiasta innovatiivisuuden esteenä .....	102
2. Koordinointi innovatiivisuuden esteenä .....	104
2.1. Rautahäkki innovatiivisuuden esteenä .....	105
2.2. Siiloutuminen innovatiivisuuden esteenä .....	108
2.2.1. Vanhoista tehtävistä luopumisen vaikeus innovatiivisuuden esteenä .....	112
2.3. Muutosvastarinta innovatiivisuuden esteenä .....	114
2.3.1. Paikalleen jämähtäminen innovatiivisuuden esteenä .....	118
2.3.2. Tunne turvallisuudesta innovatiivisuuden esteenä .....	123
2.3.3. Pelot innovatiivisuuden esteenä .....	126
2.3.4. Itseluottamuksen puute innovatiivisuuden esteenä .....	128

2.3.5. Epävarmuuden sietokyky innovatiivisuuden esteenä .....	130
2.3.6. Toimistoistuminen innovatiivisuuden esteenä .....	131
2.4. Työn suunnittelu innovatiivisuuden esteenä .....	133
2.4.1. Ylimääräisten resurssien puute innovatiivisuuden esteenä .....	136
2.4.2. Kiire innovatiivisuuden esteenä .....	139
2.4.3. Työajan käyttö innovatiivisuuden esteenä .....	142
2.4.4. Osaamispotentiaalin epäonnistunut koordinointi innovatiivisuuden esteenä .....	143
2.5. Loppupäätelmät koordinoinnista innovatiivisuuden esteenä .....	146
3. Kommunikaatio innovatiivisuuden esteenä .....	149
3.1. Vuorovaikutuksen puute innovatiivisuuden esteenä .....	152
3.2. Dialogin epäonnistuminen innovatiivisuuden esteenä .....	156
3.3. Prosessien väliset tyhjiöt innovatiivisuuden esteinä .....	158
3.4. Loppupäätelmät kommunikaatiosta innovatiivisuuden esteenä .....	160
4. Valta innovatiivisuuden esteenä .....	162
4.1. Autoritaarisuus ja valtatyhjiö innovatiivisuuden esteinä .....	164
4.2. Henkilöitynyt valta innovatiivisuuden esteenä .....	169
4.2.1. Vahva vallan keskittyminen innovatiivisuuden esteenä .....	172
4.2.2. Johtajille monopolisoitunut aloitteellisuus innovatiivisuuden esteenä .....	174
4.2.3. Työntekijöiden kokemus on tärkeämpi kuin johtajan näkemys .....	176
4.3. Strategisen vallan puute innovatiivisuuden esteenä .....	178
4.3.1. Visioiden puute innovatiivisuuden esteenä .....	181
4.4. Loppupäätelmät vallasta innovatiivisuuden esteenä .....	184
5. Aineettoman pääoman muodostamat innovatiivisuuden esteet .....	187
5.1. Luottamuksen puute innovatiivisuuden esteenä .....	188
5.2. Huono työilmapiiri innovatiivisuuden esteenä .....	191
5.2.1. Persoona innovatiivisuuden esteenä .....	194
5.3. Loppupäätelmät aineettoman pääoman muodostamista innovatiivisuuden esteistä .....	196
V Lopuksi .....	198
Lähteet: .....	201
Liite 1. ....	211
Liite 2. ....	213



## I JOHDANTO

Luovuus ja innovatiivisuus ovat tulleet jäädäkseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Innovatiivisuudelta odotetaan paljon. Markkinoilla menestymiseksi on innovoitava palveluun, laatuun ja kehitettävä uusia tuotantoprosesseja tehokkuuden ja laadun takaamiseksi. Innovaatioista onkin tullut tämän päivän mantroja organisaatioiden onnistumista mitattaessa.

Innovatiivisuutta julistaessamme käännämme katset niihin henkilöihin ja toimintamalleihin, joiden uskomme olevan innovatiivisia. Konsulteilta odotamme suuria läpimurtoja, joiden avulla voisimme tehostaa toimintaamme vielä enemmän ja saavuttaa paikkamme auringossa. Markkinoille onkin muodostunut kokonaisia palvelutuotannon aloja, jotka lupaavat yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista, kun ostamme heiltä uuden liiketoimintamallin vanhan ja nuhruisen tilalle. On kehitetty jopa kansallisia innovaatio-ohjelmia pelastamaan Suomi maailman muutoksilta.

Ulkopuolisen avun korostuminen ja kuvitelma siitä, että joillakin ihmisillä tai organisaatiolla on oikeus olla luova ja innovatiivinen, mystifioi luovuutta ja innovatiivisuutta. Luova ja innovatiivinen toiminta on usein kuvitelmissamme ainoastaan taiteellisesti orientoituneiden ihmisten tai tuotekehitystä tekevien insinöörien erikoisosaamisaluetta, johon meillä harmaalla massalla ei ole osuutta.

Kysymys kuuluukin, miksi emme itse kykene tuottamaan innovaatioita, vaikka kaikki olemmekin ihmisiä ja luovuus on osa meidän inhimillisiä ominaisuuksiamme? Miksi tarvitsemme ulkopuolisia auttamaan meitä näkemään uusia mahdollisuuksia. Emmekö itse omaa näitä kykyjä sen vertaa, että voisimme innovoida itsemme ulos menneisyyden loukusta, johon koemme jääneemme kiinni.

Ihmisten innovatiivisuus ja idearikkaus alkaa ajan myötä hiipua jatkuvan ideoiden torpedoimisen tai epäonnistumisten myötä. On turvallisempaa olla ja tyytyä rutiinien tuomaan turvaan työprosesseissa, kuin yrittää muuttaa tuttua ja turvallista. Helppoa on myös laittaa samalla muutkin samalle menneisyyden viivalle, ettei vain erottuisi joukosta epäedukseen ja joutuisi kynittäväksi tai työtovereidensa hyljeksimäksi.

Rutiineillakin voidaan tehdä tulosta ja tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Asiakkaat ja sidosryhmät hakevat tuttua ja turvallista. Joskus he vastustavat uutta. Aina ei haluta, että asioita muutetaan alati. Mutta tuoko paikalleen juuttuminen lopulta turvallisuutta, jos maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti?

Olisiko aika miettiä jotain täysin uutta, toisenlaista tapaa toimia, ennen kuin asiat alkavat muistuttaa ennemminkin menneisyyttä kuin päivän vaatimuksia. Pitäisikö innovoida täysin uusia ja entisestä poikkeavia toimintaprosesseja jo tänään. Mistä nämä ideat voisivat syntyä, jos vanhat ideat on jo käytetty.

Pitäisikö kääntää katseet useampiin näkökulmiin yhden (mahdollisesti ostamamme) totuuden sijaan? Olisiko useammassa ihmisessä enemmän potentiaalia keksiä uusia ja poikkeavia toimintamalleja. Pitäisikö herätellä organisaatioissa työskentelevät ihmiset miettimään asioita uudestaan.

Ihmiset, jotka ovat lähellä työtään, omaavat kokemusta työpaikan akuuteista ongelmista ja tilanteista. Keskeistä ei silloin enää olekaan se, mistä voimme ostaa uutta tietoa organisaatioomme, vaan keskeiseksi muodostuu se, miten saamme ihmiset jakamaan luovuutensa ja innovatiivisuutensa organisaatioidemme käyttöön.

Voimme tietenkin kopioida toisten menestystarinoita ja yrittää menestyä samoilla eväillä, kuin uraa uurtavat organisaatiot edellämme. Hallintotieteelliset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet meille, että organisaatiot toimivat aina erilaisissa toimintaympäristöissä. Siksi on kyseenalaistettava kopioimisen kautta menestyminen.

Jos haluamme onnistua omissa muutoksissamme, niin olisiko mielekkäämpää etsiä niitä organisatorisia tekijöitä, jotka tukahduttavat ideat ja innovatiivisuuden meistä itsestämme; Olisiko järkevää kartoittaa ja tutkia innovatiivisuuden esteitä ennemminkin kuin toisten sankaritarinoita.

Innovatiivisuuden esteitä kartoittamalla ja poistamalla niitä voisi olla hedelmällisempää aloittaa tulevaisuuden rakentaminen, kuin menneiden kaivelemisella, toisiin vertailemisella ja menetettyjen tilaisuuksien suremisella. Työn tarkoituksena on kääntää ajatuksemme tarkastelemaan organisaatioiden innovaatioprosesseja kriittisestä

näkökulmasta ja kysyä voimmeko onnistua oppimassamme hyvässäkin innovaatiomallissa, jos organisaatiomme perustavaa laatua olevat toiminnot eivät sitä tue. Voisimmeko valita innovatiivisuutta edistäväksi tekijäksi organisaatioiden innovaatioita estävien tekijöiden poistamisen tai niiden aiheuttamien ongelmien vähentämisen.

Jos kuvittelisimme innovatiivisen tilan olevan suljettu huone, jonka sisällä innovaatioiden luoma uusi arvo odottaa keksijäänsä, niin voisimmeko silloin kuvannollisesti valita innovatiivisuutta estävien ovien auki runnomisen sijasta niiden sisältä avaamisen. Ajatuksellisesti se tarkoittaisi johtajuutena siirtymistä sisälle uuteen arvon luomiseen ja avata ovia uusille ideoille ja prosesseille. Tunnistaa lukot ovissa ja poistaa ne.

Työssä tullaan osoittamaan, kuinka innovatiivisen tulevaisuuden rakentaminen ei onnistu vanhoilla jämähtäneillä käsityksillä organisaatioiden kannustinmekanismeista, vallasta, kommunikaatiosta sekä ihmisten yhteistoiminnan koordinoinnista. Ihmisten luovuus ei kuki rutinoituneissa ja siiloutuneissa organisaatioissa.

Menneen sureminen ja epäonnistumisia seuraavat rankaisumekanismit ovat pahimpia luovuuden tappajia ja luottamuksen nakertajia. Organisaatioissa, joissa epäonnistumista ei suvaita, eikä luoteta työyhteisön kykyihin uudistua, ei tapahdu myöskään muutosta. Näissä organisaatioissa on helpompaa olla paikallaan, antautua pysäytettäväksi sekä rutinoitua vanhan kulttuurin kaavojen mukaan.

Uuden ja innovatiivisen yhdessä tekeminen ei ole helppoa. Se vaatii harjoittelua ja osaamista. Työprosesseihin kohdistuvat innovaatiot eivät synny yksin ja tyhjiössä. Oppimaan oppimisen lisäksi on osattava oppia myös tekemään yhdessä. Innovatiivisuuden esteitä kartoitettaessa on siis suunnattava katseet myös yhdessä tekemisen esteisiin.

Luottamuksen puute ja huono työskentelyilmapiiri eivät lisää ihmisten halua jakaa kokemuksiaan ja oppimaansa työtovereidensa kanssa. Tulehtuneet ihmissuhteet ovat omiaan tuhoamaan innovatiivisuuden jo alkumetreillä. Liian usein innovatiivisuutta vähentävät ja estävät tekijät ovat myllänneet organisaatioissa jo niin kauan, että ne ovat

muodostuneet osaksi organisaatiokulttuuria. Ne ovat syöpyneet syvälle osaksi organisaation perusolettamuksia ja ihmisten tunteita. Ongelmien kartoittaminen on työlästä ja järkevä keskustelu vaikeaa. Silloin tarvitaan järjestelmällistä tutkimusta ja oppimista niistä virheistä, jotka johtivat organisaation toiminnan lamaanumiseen.

Johtajuudella on suuri merkitys ilmapiirin ja kulttuurin muuttamisessa innovatiiviseksi. Johtajan on otettava ohjat käsiinsä ja näytettävä esimerkki, jonka avulla on mahdollista luoda otollisempi ilmapiiri innovatiivisuudelle. Johtajuus ei tarkoita pelkästään hallinnollisilla tasoilla toimivien työnjohtajien vastuuta, vaan johtajuutta tarvitaan kaikkialla. On kyettävä luomaan ja jakamaan yhteiset päämäärät. On kannettava vastuuta yhdessä asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. On tehtävä työtä haasteiden saavuttamiseksi.

Jonkun on viimein otettava ohjat käsiinsä ja tehtävä päätökset innovatiivisuuden esteiden poistamiseksi, jotta luovuus ja innovatiivisuus voisivat jälleen kukoistaa organisaatioissa. Jatkuvien muutospainneiden alla luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus toteuttaa muutoksensa tehokkaasti ja inhimillisiä voimavaroja loppuun polttamatta.



## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1. Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Innovatiivisuuden tutkiminen on osoittautunut yhtäkkiä hyvin ajankohtaiseksi aiheeksi ja ongelmaksi organisaatioiden kehittämisestä kiinnostuneessa hallintotieteessä. Innovaatioiden tutkijoilla on ollut aina sijansa eri yhteiskuntatieteissä, mutta se ei ole koskaan ollut suosituimpien aiheiden listalla. Innovatiivisuutta onkin pidetty erityisesti teknologisen kehityksen kuvauksena ja jopa synonyyminä sanalle innovaatio (Harisalo 1995, 25).

Tässä suhteessa tilanne näyttää nyt kuitenkin olennaisesti erilaiselta, kun yhä useammat tutkijat ovat kiinnostuneet innovatiivisuuden monipuolisesta ja moniulotteisesta problematiikasta (Vrt. esim. Sundbo 1998). Tässä työssä innovatiivisuus käsitteenä liitetään laajempaan koko organisaatioita ja sen työtä käsittelevään kokonaisuuteen.

Tässä työssä teknologista kehitystä kuvaava innovaation määritelmä on liian kapea määrittelemään kaikkea sitä työtä, jota voimme liittää organisaation luovaan prosessiin. Ongelmien havaitseminen, niihin valmistautuminen, ideoiden haudonta, oivallus ja innovaatioiden todentaminen<sup>1</sup> ovat laajemmassa mielessä ajateltuina enemmänkin sosiaalisia innovaatioita organisaatioissa, kuin pelkästään niiden mahdollinen teknologinen tulos. (Vrt. Harisalo 1995, Norrman 2001).

Tutkijoiden kiinnostusta siivittää myös käytännön ammattilaisten kiinnostus innovatiivisuutta kohtaan. Julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa on huomattu innovatiivisuuden merkitys strategisella, hallinnollisella ja operatiivisella tasolla. Johtajien tehtävänä on ennakoida organisaationsa toimintaympäristön muutoksia ja määritellä kuinka niihin voidaan reagoida ja sopeutua. Kun uusia tuottajia saapuu markkinoille, organisaation on kyettävä kehittämään jatkuvasti tuotteitaan, palveluitaan ja tuotantoprosessejaan. Tiimejä perustetaan usein ratkomaan uusia ongelmia.

Yksittäiset työntekijät, olivatpa heidän tehtävänsä mitä tahansa, voivat tuskin välttyä kohtaamasta työssään innovatiivisuuden vaatimusta. Innovatiivisuus ei ole siis pelkästään akateemisesti tutkittuna mielenkiintoinen alue, vaan siihen kohdistuva mielenkiinto on hyvin laaja-alaista.<sup>2</sup>

On tieteellisesti ja käytännöllisesti merkittävää tutkia innovatiivisuutta osana organisaatioiden todellisuutta. Innovatiivisuutta voidaan kuvata monella eri tavalla. Sitä voidaan kuvata mm. ajattelutapana, prosesseina, teknologisina saavutuksina tai vaikkapa sosiaalisina innovaatioina (Ks. esim. Harisalo 1995). Innovatiivisuutta voidaan pitää yksinkertaisesti ihmisen pyrkimyksenä luoda uusia tapoja selviytyä kohtaamistaan ongelmista. Ongelmia voivat olla esimerkiksi rajallinen tietämys ympäröivästä maailmasta ja sen ihmiselle tai organisaatiolle asettama hallinnollinen ongelma. Innovatiivisuus voi näkyä myös konkreettisemmin organisaatioiden tuottamissa uusissa tuotteissa tai palveluissa (Harisalo 1995, 28, Normann 2001, Normann 2002, Tether & Howells 2007).

Tutkimuksen hallinnollisessa näkökulmassa innovatiivisuus uudistaa organisaatioiden rakennetta, käytäntöjä ja prosesseja. Innovatiivisuus auttaa johtoa määrittelemään ongelmia ja tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Innovatiivisuus tekee työstä innostavan tutkimusmatkan. On mahdollista olettaa, että ihmiset haluavat olla mukana tekemässä asioita, muuttamassa olosuhteita ja saada aikaan uusia tuloksia. Innovatiivisuus tekee organisaatiosta kiinnostavan asiakkaille ja sidosryhmille. Mitä enemmän yhteiskunnassa on innovatiivisia organisaatioita, sitä enemmän eri organisaatioilla on mahdollisuuksia oppia. (Harisalo 2008, Normann 2001, Normann 2002, Tether & Howells 2007.)

Innovatiivisuuden houkuttelevuus, innostavuus ja merkittävyys selittävät osaltaan sitä miksi innovatiivisuuden edistäminen ja vahvistaminen kiinnostavat tutkijoita. Ne selittävät myös sitä, miksi he haluavat tutkia ja ymmärtää sitä, kuinka uudet asiat saavat

---

<sup>1</sup> Mukailtu Harisalo 1995, 20, 35.

<sup>2</sup> Ks. lisää esim. Amabile 1988, Amabile & Conti & Coon & Lazenby & Herron 1996, Bessant 2003, Burns 1975, Burns 2005, Christensen 2007, Csikszentmihalyi 2007, Damanpour 1996, Dougherty 1992, Drucker 1985, Florida 2002, Hage 1999, Harisalo 1995, Harisalo 2008, Koironen & Pohjansaari 1994, Lampikoski & Emden 1996, Normann 2001, Normann 2002, Rogers & Shoemaker 1971, Schumpeter 1976, Sundbo 1998, Tarde 2000, Tether & Howells 2007.

hahmonsä ja muotonsä ja löytävät tiensä käytännön sovellutuksiksi. Nämä teemat eivät ole kuitenkaan tämän työn ensisijaisia kiinnostuksen kohteita.

Tässä työssä ollaan kiinnostuneita niistä voimista, jotka rajoittavat, vaikeuttavat, viivyttävät ja jopa estävät innovatiivisuutta organisaatioissa. On helppoa olla kiinnostunut innovatiivisuuden läpimurroista, kun ne on tehty näkyviksi. Vaikeampaa on olla kiinnostunut siitä, millaiset ideat jäävät toteutumatta eli siitä, miksi ideat eivät pääse esille. Ehkä siksi tämän näkökulman omaavaa tutkimusta ei ole kovinkaan paljoa saatavilla (Vrt. esim. Amabile & Conti & Coon & Lazenby & Herron 1996, Christensen 2007).

### **1.1. Innovaatiotutkimus esteiden näkökulmasta**

Innovatiivisuuden rajoitteet ja esteet ovat kiinnostaneet joitakin organisaatiotutkijoita, joista on nostettu esille seuraavia. Tutkimukset eivät edusta kaikkea aiheesta tehtyä tutkimusta, eikä lista ole tyhjentävä. Seuraavien tutkimusten valossa voidaan kuitenkin todeta, että aiempaa tutkimusta myös esteiden näkökulmasta on tehty.

Kurt Lewin (1951) kehitti kirjassaan *Field Theory in Social Science* muutosten hyväksymisen ja vastustuksen tutkimiseksi kuuluisan voimakenttäanalyysin. Sen avulla voidaan arvioida innovatiivisuuteen vaikuttavia vastakkaisia voimia. Hänen oivalluksensa oli siinä, että menestyksellisen muutoksen toteuttaminen edellyttää ensiksi muutosta vastustavien voimia käsittelyä ja vasta sitten huomion kääntämistä muutosta edistäviin ja nopeuttaviin voimiin. Voimakenttäanalyysi tarjoaa suoraviivaisen menetelmän analysoida innovatiivisuuteen kohdistuvia tekijöitä.

P. R. Lawrence (1969) analysoi artikkelissaan *How to deal with resistance to change* teknologisten ja sosiaalisten tekijöiden yhteisvaikutusta. Hänen artikkelinsa innosti tutkijoita kohdistamaan huomionsa organisaation sosiaalisiin suhteisiin muutosta rajoittavina voimina. Hänen perustavaa laatua oleva oivalluksensa oli se, että työntekijöiden sosiaaliset suhteet saattavat vaikuttaa teknologisia tekijöitä enemmän siihen, miksi innovatiivisuutta esiintyy niin vähän organisaatioissa.

Herbert A. Shephardin (1967) artikkeli Innovation-resisting and innovation-producing organizations toi esille havainnon, jonka mukaan innovaation tuttuuden aste selittää halua muuttua ja outouden aste halua torjua muutosta. Shephard tunnisti byrokraattisten voimien merkityksen tuttuuden vahvistajana ja muutoksen torjujana. Hänen analyysinsä antaa merkittäviä virikkeitä henkilökunnan johtamiselle muutoksen edistämisen näkökulmasta.

Victor A. Thompson (1969) selkeyttää kirjassaan Bureaucracy and Innovation, miksi organisaatiot kasvaessaan ja byrokratisoituaessaan alkavat tukahduttaa yksilön luovuutta organisaatioissa. Tämä on yksi tämän työn keskeisimmistä innovaatiota estävistä organisatorisista tekijöistä. Hänen mukaansa luovuus on ennen kaikkea yksilöllistä, mutta sitä ei juuri esiinny ilman ryhmän antamaa tukea. Organisaatioiden kyky kohdata uutta ja selviytyä muutosten asettamista haasteista vaikeutuu, kun organisaatiot byrokratisoituvat.

Andrew DuBrin (1974) analysoi kirjassaan Fundamentals of Organizational Behavior mahdollisuuksia vaikuttaa rakentavasti innovatiivisuuteen vaikuttamalla sitä rajoittaviin tekijöihin. Hän osoitti, että innovatiivisuuden rajoitteita voidaan merkittävästi heikentää ja pehmentää erilaisin johtamistaidollisin strategioin, joita tutkijat 1940-, 1950- ja 1960-luvuilla olivat jo luonnostelleet. Näitä strategioita ovat mm. seuraavat:

1. rekrytoinnissa huomio innovatiivisuuteen
2. pakon ja pakkokeinojen minimointi
3. muutoksen mittakaavan suunnitelmallinen minimointi
4. muutoksen suunniteltu toteuttaminen
5. jaettu päätöksenteko

J. P. Kotter ja L. A. Schlesinger (1979) analysoivat artikkelissaan Choosing strategies for change erilaisia strategioita muutoksen vastustuksen voittamiseksi. Näitä ovat mm. kommunikaatio, osallistuminen, edistäminen ja tukeminen, yhteiset neuvottelut, manipulointi ja pakko. Johto voi minimoida pakon ja vahvistaa osallistumista muutoksen edistämiseksi. Se voi myös lyödä laimin osallistumisen ja korostaa pakkoa, jolloin tuloksena on innovatiivisuuden vahvistuva vastustaminen.

Yrittäjyyden näkökulmasta organisaatioita tarkasteleva Paul Burns (2005) listaa seitsemän kohtaa, jotka estävät yrityksen yrittäjyyttä syntymästä. Nämä seitsemän kohtaa kuvastavat perinteisiä johtamistekniikoita, jotka tahattomasti estävät yksilöitä toimimasta yrittäjämäisesti organisaatioissa:

1. fokus tehokkuudessa ja sijoituksen tuotossa
2. pitkän aikavälin suunnittelu ja kontrollointi sen mukaisesti
3. standardikäytäntöjen ja -sääntöjen korostaminen
4. riskin välttely
5. menneisyyden perusteella tehdyt päätökset
6. yksityiskohtainen funktionaalinen johtaminen
7. myötäilijöiden ylentäminen

Teresa M. Amabile (2007) nostaa esille artikkelissaan *How to kill creativity* erilaisia tekijöitä, jotka tappavat luovuuden organisaatioissa. Hänen tutkimuksensa 22 vuoden ajalta osoittavat, että luovuus tulee useammin tapettua kuin siihen tulee kannustettua. Luovuus ei hänen mukaansa tule tapettua siksi, että johtajilla olisi jotain luovuutta vastaan.

Luovuus tulee useimmiten tapettua huomaamatta, kun maksimoidaan yritysten imperatiiveja kuten koordinoitua, tuottavuutta ja kontrollia. Hänen mukaansa organisaatioiden johtajat eivät voi tietenkään jättää organisaation perusasioita huomioimatta, mutta ainoastaan niitä silmällä pitäen, he rakentavat organisaatioita, jotka tappavat systemaattisesti luovuuden.

Clayton M. Christensen (2007, 132-133) kuvailee kirjassaan *Edelläkävijän dilemma* (alkup. *The Innovator's Dilemma* 1997), kuinka menestyvätkin ja hyvin johdetut yritykset kompastuvat uuden teknologisen innovaation edessä. Hän jakaa teknologiset innovaatiot ylläpitäviin sekä häiritseviin teknologioihin. Hänen dilemmansa tai paradigmansa syntyy siitä, että *hyvä liikkeenjohto* sijoittaa merkittävät resurssien ja päätöksenteon kohdentamisprosessit ajan hetken vaatimalla, mahdollisimman tehokkaalla ja rationaalisella tavalla.

Christensenin mukaan *Hyvä liikkeenjohto* kuuntelee tarkkaavaisesti asiakkaan tarpeita,

seuraa huolellisesti kilpailijoiden toimia ja sijoittaa resurssit suorituskykyisempien, laadukkaampien ja suurempia voittoja tuottavien tuotteiden suunnitteluun ja tuotantoon. Näin johtajat samalla siirtävät Christensenin kuvailemat häiritsevät teknologiat syrjään *oikean toiminnan* tieltä.

Hänen mukaansa sellaiset yritykset menestyvät, joiden johtajat osaavat ajatella asiat toisella tavalla. Hän listaa kirjassaan viisi periaatetta, jotka tunnistamalla ja johdonmukaisesti hyödyntämällä yritykset menestyvät muuttuvilla markkinoilla. Nämä viisi periaatetta ovat:

1. Resurssiriippuvuus: Todellisuudessa asiakkaat hallitsevat hyvin johdettujen yhtiöiden resurssien kohdentamismalleja
2. Pienet markkinat eivät ratkaise suurten yhtiöiden kasvutarpeita
3. Häiritsevien teknologioiden lopullisia käyttötarkoituksia tai sovellutuksia ei voi tietää etukäteen
4. Organisaatioilla on osaamista, joka on olemassa niissä työskentelevien ihmisten kyvyistä riippumatta. Tämä osaaminen on niiden prosesseissa ja arvoissa – ja juuri samat prosessit ja arvot, jotka ovat niiden ydinosasta nykyisessä liiketoimintamallissa, johtavat niiden kyvyttömyyteen häiriötilanteessa.
5. Teknologian tarjonta ei kenties vastaa markkinoiden kysyntää. Ominaisuudet, jotka tekevät häiritsevistä teknologioista epähoukuttelevia vakiintuneilla markkinoilla, ovat usein juuri niitä, jotka muodostavat niiden suurimman arvon kasvavilla markkinoilla. (emt. 133.)

Edellä oleva teorioiden listaus ei ole tyhjentävä, eikä sen tulisikaan olla. Listauksen tarkoituksena oli nostaa esille muutamia teorioita innovatiivisuuden esteitä kuvaavasta innovaatio- ja organisaatiotutkimuksesta. Teorioiden vähäisyys kuvastaa sitä, miksi organisaatioiden innovatiivisuutta ja lopulta niiden organisaatiomuutosta on harvemmin lähestytty esteiden näkökulmasta. Esteitä ei ehkä ole mielekäästi tutkia toisaalta niiden negatiivisen luonteen ja toisaalta mittaamisen ongelman näkökulmasta (Vrt. Christensen 2007).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on, edellä listattujen tutkijoiden kehittämiä teorioita mukailien, etsiä niitä organisaation sisäisiä ongelmia, jotka estävät organisaatioita

kehittymästä ja menestymästä omilla toimialueillaan. Tutkimuksen luonteen vuoksi empiiristä aineistoa ei tulkita edellä kuvailtujen tutkijoiden havaintojen perusteella. Ne toimivat vain esimerkkinä aiemmin tehdyn tutkimustradition kuvauksesta.

Tutkimuksen induktiivisen luonteen vuoksi, tässä työssä ei määritellä tarkemmin tutkimukselle teoreettista viitekehystä. Työ nojautuu vahvasti empiirisen aineiston varaan. Uusien havaintojen löytämiseksi on hyvä huomioida edellä mainittujen tutkimusten tuloksia, mutta samalla niitä on syytä tulkita varoen, jotta haastatteluilla saataisiin mahdollisimman koskematonta ja uutta tietoa innovatiivisuuden esteisiin johtavista organisatorisista mekanismeista.

## 2. Tutkimuksen peruskysymyksen muodostuminen

Edellä mainitun perusteella ei ole kovin mielekästä käydä kartoittamaan hylättyjä, toteutumattomiksi jääneitä ideoita, huomio tutkimuksessa kohdistetaan niihin organisatorisiin tekijöihin, jotka sääntelevät ja rajoittavat innovatiivisuutta organisaatioissa. Tällä perusteella tutkimuksen pääongelmaksi asetetaan sen selvittäminen, *mitkä tekijät organisaatioissa estävät ja rajoittavat innovatiivisuutta ja luovuutta.*

Ongelman valintaa perustellaan seuraavilla kolmella argumentilla. Ensimmäisen argumentin mukaan on taloudellisesti järkevää selvittää organisaation innovatiivisuuden esteitä. Toisen argumentin mukaan tutkimus auttaa ymmärtämään organisaatioiden mahdollisuuksia toimia muutoksessa ja reagoida siihen mahdollisimman tehokkaasti. Kolmanneksi tällainen tutkimus edistää henkilökunnan etuja auttamalla heitä arvioimaan oman organisaationsa käytäntöjä ja antaa mahdollisuuden vaatia niihin tarvittaessa muutoksia, toisin sanoen innovoimaan uusia mahdollisia toimintamalleja.

Yhtenä pääongelman argumenttina voidaan pitää myös esteiden näkökulmaa. Esteiden näkökulma tuo tutkimukselle ja tutkimustraditiolle vaihtoehtoisen ja kriittisen tavan suhtautua organisaatioiden kohtaamien ongelmien ratkaisuun. Työn tarkoituksena ei ole kumota eikä testata olemassa olevia teorioita innovatiivisuuden tutkimuksessa. Ne antavat varmasti innovaatiotutkimukselle oman kontribuutionsa (Ks. esim. Harisalo 1995, Sundbo 1998).

Esteiden näkökulmasta tehtävä analyysi asettaa haasteeksi innovatiivisuuden organisatorisia esteitä riittävästi kuvaavan teoreettisen lähestymistavan löytämisen. Tutkimuksen tavoitteessa tullaan osoittamaan, että esteiden näkökulmasta soveltuvaa teoriaa ei tutkimukselle kyetty löytämään, jotta loogis-deduktiivinen selitys olisi ollut mahdollista.



### 3. Tavoite

Tämän tutkimuksen keskeisin tavoite on tuottaa ymmärrettävää tietoa ilmiöistä, joita kutsutaan innovatiivisuuden esteiksi. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuvata ainoastaan yhden organisaation tapausta, vaan tarkoituksena on tuottaa tietoa innovatiivisuuden esteistä organisaatioiden sisäisenä ilmiönä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös lisätä sitä tietämystä, jota hallintotiede tutkimusalanaan käsittelee. Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena ei ole testata tai kumota olemassa olevia hallintotieteen teorioita, vaan tämä tutkimus voi parhaimmillaan lisätä hallinnon tutkijoiden mahdollisuuksia ymmärtää organisaatioissa sitä dynamiikkaa, joka estää innovaatioiden syntyä ja vähentää siellä työskentelevien ihmisten luovuutta.

Innovatiivisuudesta ja organisaatioiden luovuudesta on tullut yksi merkittävä tekijä, kun selitämme organisaatioiden onnistumista tehtävissään tai niiden hallinnon tehokkuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että innovatiiviset organisaatiot kykenevät paremmin selviytymään niiden haasteiden tielle muodostuneista esteistä. Tehokkaan toiminnan yhdeksi kriteeriksi on muodostunut organisaatioiden kyvykyys luoda uusia innovaatioita ja soveltaa niitä käytäntöön (Tether & Howells 2007, Normann 2001, Normann 2002, Chesbrough 2006, Chesbrough 2007, Christensen 2007, Harisalo 1995, Harisalo 2008, Drucker 1985, Burns 2005, 243).

Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu niihin vähemmän huomiolle jääneisiin toteuttamattomiin ja tapettuihin innovaatioihin sekä tapettuun luovuuteen, joita organisaatioissa on usein enemmän kuin toteutettuja (Vrt. Amabile 2007, 53).

Toteutumattomat innovaatiot voivat selittyä myös uusien innovaatioiden häiritsevän luonteen vuoksi. Clayton M. Christensen (1997) kuvaa teoksessaan *Innovator's Dilemma* kuinka edelläkävijät kohtaavat ongelmia siinä, kun vanhoihin innovaatioihin perustuvat organisaatioiden ohjausjärjestelmät eivät pysty tuottamaan uusia innovaatioita. Näitä innovaatioita hän kuvaa häiritseviksi innovaatioiksi.

Hän kuvaa innovaatioiden organisaatioiden asiakkaille tuomaa hyötyä ja tehokkuutta S-käyrän avulla. Kuvauksen mukaan esimerkiksi pelkästään asiakkaan tarpeisiin vastaamalla yritykset saattavat epäonnistua tulevaisuuden häiritsevien ja lopulta uusien innovaatioiden kehityksessä. (Ks. lisää Christensen 2007, 74-76.)

Ei ole mielekästä, eikä tarpeellistakaan lähteä kartoittamaan menneisyyttä yksityiskohtaisesti ja arvioimaan toteutumattomia innovaatioita. Toteutumattomien innovaatioiden itsensä tutkiminen olisi ajanhukkaa, koska organisaatiot ovat aina aikaan ja paikkaan sidoksissa. Niiden toimintaympäristö on aina jatkuvassa liikkeessä. Tämän jatkuvan muutoksen vuoksi on turhauttavaa tai jopa tarpeetonta perehtyä varsinaisiin menetettyihin innovaatioihin. (Ks. esim. Burns 2005, Drucker 1985, Normann 2002, Pugh & Hinings 1976, Mintzberg 1979, Selznick 1957).

Jatkuvassa liikkeessä oleminen sekä toimintaympäristön muutokset (Vrt. Saarinen 2008) aiheuttavat sen, että mikä eilen oli järkevä tapa toimia, ei välttämättä tarkoita, että se olisi järkevää myös tulevaisuudessa (Normann 2002, 237). Siksi on tulevaisuuden kannalta rakentavampaa lähteä kartoittamaan niitä mekanismeja, jotka vaikeuttavat tai estävät innovaatioita syntymästä organisaatioihin.

Tutkimuksen tavoitteet on jaettu kahteen pääasialliseen tavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteena ovat tutkimuksen tieteelliset tavoitteet. Tieteellisten tavoitteiden tarkoituksena on ensisijaisesti palvella akateemista tutkimusta lisäämällä teoreettista ymmärrystä innovaatioiden syntymekanismeista ja niiden organisatorisista esteistä.

Toisaalta tutkimuksella on myös käytännöllisempiä tavoitteita. Käytännöllisillä tavoitteilla on mahdollista mallintaa kohdeorganisaation innovaatiomekanismeja ja niiden esteitä. Toteutuessaan käytännölliset tavoitteet tarkoittavat sitä, että tutkimuksella on mahdollista auttaa johtajia ja johtavassa asemassa olevia ymmärtämään ja havaitsemaan paremmin innovaatioiden esteitä ja ehkä poistamaan niitä.

### 3.1. Tieteelliset tavoitteet

Monet eri tutkimusalat ihmistieteistä tekniikkaan, ovat tehneet innovaatiotutkimusta ja myös käytettyjen metodien kirjo on ollut laaja. (Harisalo 1995). Tämä saattaa johtua yleensäkin uusien ilmiöiden vaikeasta tutkimuksellisuudesta. Toisaalta tutkimusmetodien laajaan kirjoon on vaikuttanut myös innovaatiotutkimuksen yhteisen perinteen puuttuminen.

Innovaatiotutkimus on usein sidoksissa omaan tieteenalaan ja sen sääntöihin sekä traditioihin. Myös tämä tutkimus noudattaa tätä kaavaa. Tutkimusta tehdään hallintotieteellisestä näkökulmasta ja tutkimusotteena on käytetty laadullista tutkimusotetta.

Laadullisilla menetelmillä on mahdollista löytää uusia, ennalta arvaamattomia näkökulmia ja tuloksia kohteesta. Innovatiivisuutta tutkittaessa on hedelmällisempää soveltaa laadullisia menetelmiä. Utta ideoitaessa emme voi ennalta tietää, mitä nämä mahdolliset uudet ideat voivat olla. Siksi on hyvä soveltaa menetelmää, jonka avulla tämä tavoite voisi parhaalla mahdollisella tavalla toteutua. Laadullisessa tutkimusotteessa ei haeta tilastollisia selittäjiä ilmiöille, vaan tarkoituksena on havaintojen pelkistäminen sekä ymmärtävä selittäminen. (Alasuutari 1993, 20-37.)

Tutkimuksessa sovelletaan induktiivista tutkimusotetta, jossa tutkittavan ilmiön empiirisen aineiston perusteella tehdään havaintoja, joista muodostetaan teoreettisia oletuksia. Tämän työn teoriaosuuden vähyyden selittämiseksi on painotettava, että aiheesta ei ole ennen tehty tästä näkökulmasta kattavaa teoreettista tutkimusta, joten induktiivinen ja vahva empiriapainotteinen lähestyminen työhön on luontevaa. Mukana käytetään useita erilaisia alaa sivuavia teorioita tukemaan laadullisesta aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä, koska myös empiirisessä tutkimuksessa havainnot ovat aina jossain määrin teoriapitoisia (Uusitalo 1991, 37).

Tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on löytää organisatorisia mekanismeja, jotka estävät tai vähentävät organisaation mahdollisuuksia toimia innovatiivisesti. Aineistosta esille nousevat käsitteet innovaatioista ja luovuudesta toimivat kielenä tämän

tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Käsitteet ja niiden tulkinta tutkittavassa kohteessa mahdollistavat syvällisemmän analysoinnin kohteen innovatiivisuuden esteistä. Ulkoa päin määritellyillä käsitteillä olisi mahdollista kuvata kohdetta laajasti, mutta se saattaisi jättää kohteelle ominaisia, mahdollisesti merkittäviäkin muuttujia kartoittamatta määritellesämme, mitkä rakenteelliset tekijät estävät kohdeorganisaation luovuutta ja innovatiivisuutta.

### **3.2. Käytännölliset tavoitteet**

Käytännöllisillä tavoitteilla on tarkoitus antaa muutostilanteissa oleville organisaatiolle ymmärtävää tietämystä niistä mekanismeista, jotka estävät organisaatioiden innovatiivisuutta kukoistamasta. Käytännön tavoitteena on edesauttaa kohdeorganisaatiossa meneillään olevan muutosprosessin esteiden ymmärtämistä ja mahdollisuuksia poistaa organisaation rakenteellisia esteitä.

Käytännöllisiin tavoitteisiin kuuluu myös nostaa esiin keskeisiä, johtamiseen liittyviä ongelmia organisaation innovatiivisuudessa. Näitä ongelmia esiin nostamalla johtajat saavat käytännön johtamisen apuvälineitä, joilla heidän on mahdollista vähentää innovatiivisuuden esteitä käytännön johtamistyössä.

Yksi käytännön tavoitteista on nostaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten näkemyksiä esille (giving voice). Ääntä antavan tutkimuksen tarkoituksena on nostaa kohteen tietoisuutta sitä ympäröivässä maailmassa. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa toisaalta kohdeorganisaatiossa työskentelevien ihmisten mahdollisuutta sanoa mielipiteensä innovaatioista ja niiden esteistä ja muutoksesta, joka seuraa uusia ideoita implementoitaessa. Tutkimus nostaa myös yhteiskunnalliseen keskusteluun esille tekijöitä, jotka mahdollisesti organisaation ulkopuolelta rajoittavat innovaatioiden syntymistä. Tällä laadullisella metodilla on mahdollista päästä tutkittavien lähelle ja antaa heille mahdollisuus kertoa mieltänsä askarruttavista asioista työyhteisössä; Tästä seuraa myös kolmas tehtävä, joka on enemmänkin terapeutin kuin varsinaisesti tutkimusta palveleva funktio. Terapeutista puolta edusti ihmisten huolien kuunteleminen ja niistä kiinnostuminen. (Vrt. Ragin 1994, 43-44.)

Vastaajien näkemyksiä tutkimalla ja empiriaa analysoimalla on mahdollista auttaa heikkoja signaaleja nousemaan esille. Heikot signaalit saattavat usein kertoa meille niistä näkymättömistä tekijöistä, jotka ovat ratkaisevassa asemassa organisaatiomuutoksessa. Luovuuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta nämä ovat merkittävässä asemassa, koska emme voi koskaan olla varmoja siitä, mitkä ideat ovat loppujen lopuksi toteuttamiskelpoisia innovaatioita (Vrt. Harisalo 2008, 310).

Käytännöllisten tavoitteiden tarkoituksena on myös tuoda esiin uusia johtamisen välineitä. Tavoitteena on löytää empirisistä aineistosta niitä arkipäivän innovatiivisuuden esteitä, jotka vaikeuttavat muutosten läpiviemistä. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on nostaa esiin uusia näkemyksiä innovaatioiden johtamiseen erityisesti organisaation innovaatioille asettamien esteiden näkökulmasta. Rakenteellisia johtajuuden esteitä tunnistamalla ja kiinnittämällä huomiota niiden syntymekanismeihin on mahdollista vähentää johtamisesta johtuvia innovatiivisuuden esteitä.

#### **4. Tutkimuksen näkökulman asettaminen**

Tutkimuksessa tarkastellaan innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtajia, toimittajia sekä toimituksen lähellä olevia sidosryhmätyöntekijöitä, joilla on omakohtainen kokemus mediataloissa ja erityisesti sanomalehtitalossa työskentelystä. Toimittajien lisäksi sidosryhmänäkökulmaa edustavat tuottajat, myynti-, talous-, kehitys- sekä levikkijohtajat. Sidosryhmänäkökulmalla pyritään nostamaan esille sekä toimituksen että toimituksen ulkopuolisten ryhmien kokemuksia toimitustyöskentelyn innovatiivisuuden esteistä.

On hyvä korostaa lukijalle sitä seikkaa, että tässä tutkimuksessa ei tarkastella innovaatioita niiden lopputuloksen näkökulmasta. Innovaatiot ovat organisaation tuotos, jonka sisällöstä tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita. Kiinnostus kohdistuu ainoastaan organisaatioon itseensä ja sen muodostamiin innovatiivisuuden esteisiin. Näkökulma on vahvasti kriittinen suhteessa organisaation toimintaan.

Henkilökunnan näkökulmaa perustellaan sillä, että toimitustyötä päivittäin tekevillä henkilöillä on paras näkemys siitä, mitkä tekijät estävät ja vähentävät innovatiivisuuden syntymistä ja toteuttamista toimitustyöskentelyssä. Sidosryhmien mukanaoloa perustellaan sillä, että ne täydentävät toimitustyöskentelyn innovatiivisuuden esteiden määrittelyä. Lisäksi sidosryhmien näkemyksillä innovatiivisuuden esteistä on mahdollista liittää työskentely toimituksissa koko julkaisemisprosessiin. Näin on mahdollista osoittaa myös laajemmin niitä tekijöitä, jotka estävät tai vähentävät innovatiivisuutta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen näkökulmaksi olisi voitu ottaa pelkästään joko toimituksen työntekijöiden näkökulma. Mahdollista olisi ollut valita myös toimituksen johdon näkökulma tai sidosryhmäanalyysi. Näkökulmat yksin eivät olisi kuitenkaan antaneet riittävää kuvaa toimitustyöskentelyn luovuuden ja innovatiivisuuden esteistä, koska organisaation muutosprosesseissa on otettava huomioon myös sellaisia tekijöitä, jotka eivät välttämättä liity suoraan tehtävään substanssiin. Ne voivat olla esimerkiksi työtä tukevia organisaation tukitoimintoja tai teknostruktuuria (Ks. esim. Mintzberg 1979).

## 5. Tutkimusmetodi

Tutkimuksessa sovelletaan laadullista tutkimustapaa. Metodi koostuu Alasuutarin mukaan (1993, 64) niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden mukaan tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan voi näitä havaintoja edelleen muokata ja tulkita. Laadullisen tutkimustavan valintaan vaikutti myös tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, millaisia ovat innovatiivisuuden rakenteelliset esteet kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös kvantitatiivisin menetelmin tilastollisella tutkimusmenetelmällä, mutta tilastollisten menetelmien ennalta sidottu teoreettinen rakenne ja vastaajille annettujen vastausmahdollisuuksien rajoittuneisuus ovat yksi syy, miksi on päädytty laadulliseen (hyvin vapaaksi muodostettuun) teemahaastatteluun. Teemahaastatteluilla katsottiin kohdeorganisaatiosta löytyvän täysin ennalta arvaamattomia, uusia innovatiivisuuden esteisiin liittyviä tekijöitä. (Vrt. Cheetham, Fuller, McIvor & Petch, 1996, 38.)

Tutkimus on toteutettu puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastattelu on varmaankin tällä hetkellä yleisin laadullisen aineiston hankintatapa Suomessa (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelun käsite voidaan rinnastaa keskustelun käsitteeseen siten, että haastattelu on keskustelutilanne, jolla on ennalta määritelty tarkoitus. Haastattelu poikkeaa keskustelusta siten, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten päämäärähakuista toimintaa. Haastattelun selkeä ero keskusteluun löytyy myös osallistujien asemasta: keskusteluissa molemmat osapuolet ovat samassa keskusteluasemassa, kun taas haastattelussa keskustelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 24-25.)

Teemahaastattelu sopi erinomaisesti käytettäväksi tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tarkoituksena on löytää haastattelujen avulla niitä tiedostamattomia tai tiedostettuja innovatiivisuutta estäviä tekijöitä, jotka koskettavat vastaajien arkisia toimintoja kohdeorganisaatiossa. Hirsjärven & Hurmeen (1985, 38) mukaan teemahaastatteluilla on mahdollista saada syvää tietoa suhteessa pieneenkin haastateltavien määrään.

## 5.1. Tutkimusmetodi sekä aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin, sekä osallistumalla kohdeorganisaation toimintaan. Teemahaastatteluja kertyi kaikkiaan 19 kpl. Haastateltavat (N=19) olivat keskisuuren suomalaisen maakunnallisen sanomalehden toimituksen avainhenkilöitä, heidän joukossaan oli toimittajia, toimituksen johtoa sekä toimituksen kanssa sidosryhmäyhteistyötä tekeviä päälliköitä muista yksiköistä. Toimittajia oli yhteensä viisi henkilöä, jotka edustivat eri ikäryhmiä ja toimituksia. Toimittajien joukossa oli myös organisaation pääluottamusmies. Toimituksen päälliköitä ja tuottajia oli haastateltavista viisi henkilöä. He edustivat myös eri toimintoja toimituksessa. Vuoropäälliköitä ja päätoimittajia haastateltiin yhteensä viisi, heidän mukanaan oli myös kustantaja. Sidosryhmäjäsena haastateltiin lisäksi neljää henkilöä. He olivat omien toimituksen ulkopuolisten osastojen päälliköitä ja omasivat kattavan näkemyksen organisaation muista toiminnoista. Haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon.

Teemahaastattelujen lisäksi aineistoa hankittiin osallistumalla toimitustyöskentelyyn liittyviin kehittämispäiviin ja kokouksiin. Näiden kahden tutkimustavan lisäksi tutkija on saanut käyttöönsä kirjallista materiaalia. Materiaali on tuotettu organisaation sen hetkiseen muutosprosessiin muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleiden työntekijöiden toimesta.

Teemahaastattelut aloitettiin keväällä 2007 ja ne jatkuivat koko kesän 2007. Haastateltavien valintaprosessi alkoi tutustumalla organisaation toimintaan. Tutkija osallistui sanomalehden arkipäivän prosesseihin muutaman kuukauden ajan keväällä 2007, ennen kuin valinta haastateltaviksi alkoi. Toimintaan tutustuminen tapahtui tekemällä esihaastatteluja toimituksen johdon kanssa, näitä haastatteluja ei kuitenkaan vielä taltioitu nauhalle, mutta niistä saatujen muistiinpanojen avulla tehtiin esivalinta haastateltaviksi otettavista henkilöistä. Tutkimuksen haastatteluaineiston valintaan vaikuttivat avainhenkilöinä erityisesti kohdeorganisaation ylin johto. Valintaan vaikuttivat myös tutkijan havainnointi toimituksen arkipäiväisistä prosesseista sekä tutkimuksen aikana haastateltavilta tiedustellut mahdolliset toimituksen avainhenkilöt.



Haastattelulomakkeen (Ks. Liite 1.) muodostumisessa käytettiin apuna organisaation ylintä johtoa ja kohteen tuottamaa omaa materiaalia. Osallistuvan havainnoinnin aikana muodostui tutkijalle käsitys siitä, mitä sekä miten teemahaastatteluissa tulisi innovatiivisuuden esteistä tiedustella, jotta materiaali antaisi mahdollisimman hyvän kuvan innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä.

Haastattelulomakkeen laadinnassa käytettiin apuna myös tutkimuksen ohjaajan näkemyksiä, kommentteja, sekä tutkimusseminaarin osallistuneiden ajatuksia. Haastattelulomake koostui sarjasta teemoittavia kysymyksiä, joiden avulla oli mahdollista saada vastaajat, ei pelkästään vastaamaan kysymyksiin, vaan myös kertomaan innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä kuvaavia tilanteita ja esimerkkejä organisaation arkipäivästä. Lopuksi lomake testattiin muutamilla kohteen edustajilla.

## **5.2. Haastateltavat ja paikka**

Avainhenkilöiden avulla oli mahdollista päästä toimituksen ulkopuolisena henkilönä haastattelemaan avainasemassa olevia henkilöitä ja saavuttaa riittävä luottamus haastateltavien ja haastattelijan välille, jotta saatu aineisto olisi mahdollisimman luotettavaa. Avainhenkilöiden kautta tiedotettiin haastateltaville, mikä on tutkimuksen tarkoitus, miten aineistoa käsitellään ja kuka sitä käsittelee, miten haastateltavien tunnistettavuus tullaan suojaamaan sekä miten ja kenelle tulokset raportoidaan. Näillä tiedoilla pyrittiin saavuttamaan luottamuksellinen suhde haastateltavien ja tutkijan välille, jotta haastateltavat kertoisivat mahdollisimman avoimesti kokemuksistaan kohdeorganisaatiossa. (Ks. lisää avainhenkilöistä ja niiden merkityksestä havainnoinnissa Vilkka 2006, Grönfors 2007, 159-160.)

Haastattelujen aikana tehtiin myös valintoja aineiston riittävän kattavuuden turvaamiseksi. Aineistoa pyrittiin saamaan monipuolisesti ympäri toimitusta ja sen johtoa. Haastattelujen kuluessa eteenpäin tehtiin vain pieniä muutoksia kohteiden valintaan. Lähes kaikki halutut kohteet tulivat haastatelluiksi, vain muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Kukaan avainhenkilöistä ei jälkeinpäin tullut kommentoimaan aineiston mahdollisesta vajavuudesta, joten aineistoa voidaan pitää

kattavana läpileikkauksena toimituksen työskentelystä.

Aineiston saaminen yllätti helppoudellaan. Toimittajat ja heidän esimiehensä olivat erittäin halukkaita kertomaan avoimesti työstään ja työpaikastaan, sekä itsestään. Haastattelujen kestoksi muodostui noin yhdestä tunnista puoleen toista tuntiin. Haastattelija varmisti, että haastateltava oli saanut mahdollisuuden kertoa työstään tarpeeksi. Asia varmistettiin kysymällä haastateltavalta systemaattisesti, saiko hän kertoa aiheesta kaiken haluamansa.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus myös lisäkommentointiin. Yksi haastateltavista halusikin jatkaa keskustelua muutaman viikon pohtimisen jälkeen. Muut haastateltavat tyytyivät yhteen haastattelukertaan. Haastattelun lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin oliko heidän mielestään jotain oleellista tutkimukseen liittyvää jäänyt kysymättä ja annettiin aikaa lisätä, jos heillä oli vielä jotain sanottavaa.

Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien omassa työympäristössä, tällä pyrittiin vähentämään haastattelutilanteen muodollisuutta. Usein haastatteluissa pyrittiin myös jättämään varsinainen työpiste hieman sivummalle, jotta puhelimet ja sähköpostit eivät olisi haitanneet haastatteluiden kulkua. Lisäksi jokainen haastateltiin yksin ja suljettujen ovien takana, jotta hän tuntisi tilanteessa turvalliseksi sanoa asioita, jotka saattaisivat muutoin jäädä sanomatta. Suljetut tilat pyrittiin hakemaan aina läheltä haastateltavan omaa työpistettä. Tilojen valinta oli tärkeä tekijä nopean, runsaan ja luotettavan aineiston saamiseksi. (Eskola & Vastamäki 2007, 28-29.)

Haastattelujen loputtua jokaiselle haastateltavalle annettiin henkilökohtainen palaute aineistosta nousseiden asioiden pohjalta. Haastattelujen lopuksi sovittiin myös siitä, että haastateltavalla olisi mahdollisuus kommentoida haastatteluaan myös sähköpostitse. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta vastaajat eivät tutkijan yllätykseksi ottaneet yhteyttä haastatteluiden jälkeen sähköpostitse. Näin voidaan olettaa, että aineisto oli riittävä myös haastateltavien näkökulmasta. Yksi vastaajista halusi kertoa lisäaineistona muutaman päivän kuluttua lisää kokemuksiaan innovatiivisuutta ja luovuutta estävistä tekijöistä.

### **5.3. Osallistuva havainnointi**

Haastattelujen lisäksi aineistoa kertyi myös osallistuvalla havainnoinnilla, jonka pohjalta luotiin teemat haastattelurunkoon. Tutkija osallistui toimituksen työhön kiertelemällä vapaasti sanomalehden toimituksen ja hallinnon tiloissa keväällä ja kesällä 2007. Lisäksi tutkija sai kutsuja henkilöstökokouksiin ja organisaation kehittämistilaisuuksiin vuoden 2007 aikana.

Tilaisuuksien ja kokouksien yleisin aihealue oli organisaation meneillään oleva muutosprosessi. Näissä kokouksissa oli yleensä avoin, yhteistä keskustelua tukeva ilmapiiri. Myös tutkijalta kysyttiin kommentteja muutokseen. Tutkimuksen osallistuvan havainnoinnin merkitys on siinä, ettei tutkimusta voida pitää täysin objektiivisena. Objektiivisyyden vetoaminen olisi lukijan harhaan johtamista (Ks. Vilkka 2006, 56-57).

### **5.4. Haastattelun tema-alueiden valinta**

Tutkijan osallistumisen vaikutus ennen aineiston hankintaa pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä, jotta tutkijan tekemät kommentit eivät vaikuttaisi haastateltavien näkemyksiin ratkaisevalla tavalla. Osallistuvalla havainnoinnilla kerättiin tietoa teemahaastattelun tueksi. Toimintaan osallistumisella ja innovatiivisuuden sekä luovuuden teoreettisen kirjallisuuden avulla luotiin haastatteluille väljä kysymysrunko (Ks. Liite 1.). Tämä tutkimus ei kuitenkaan täytä osallistuvan havainnoinnin kriteerejä, jotta sitä voitaisiin pitää metodinsa puolesta ainoastaan osallistuvana havainnointina (Ks. Grönfors 2007, 151-167).

Teemahaastattelujen runko testattiin kohdeorganisaation toimesta. Lisäksi rungon muodostumiseen käytettiin apuna tutkimusseminaaria ja ohjaavia vanhempia tutkijoita. Ensimmäiset kaksi haastattelua osoittivat, että teemahaastattelun runko oli riittävä innovatiivisuuden rakenteellisten esteiden tutkimiseksi. Myöhemmin haastatteluissa ja aineiston purkuvaiheessa kävi ilmi, että haastattelun runko muodostui ehkä liiankin laajaksi suhteessa tutkimuksen tarkoituksen saavuttamiseen. Litteroinnin jälkeisessä vaiheessa aineistoa voitiin karsia hyvin voimakkaasti.

Aineisto antaisi mahdollisuuden tutkia mm. organisaatiomuutosta, tilojen vaikutuksia luovuuteen, johtajuutta toimitustyössä, strategisen johtajuuden ulottuvuuksia lehtitalossa, sekä fyysisten tilojen vaikutuksia työskentelyilmapiiriin muodostumiseen.

## **5.5. Lisäaineisto**

Lisäaineistoa kertyi myös päätoimittajan ja kustantajan lähettämistä aineistoista. Aineistot olivat pääsääntöisesti organisaation toimitustyön ajankohtaiseen muutokseen liittyviä ryhmätöitä. Ryhmätöet sisälsivät aiheina lehden substanssiin liittyviä kehitysehdotuksia ja nykytilan kartoituksia. Teksteissä oli kuvailtu mm. uutistoimitusta erityisosa-alueena, aluejournalismin tilaa, teknologista kehitystä, formaattijournalismia, muutosehdotuksia perinteiseen lehti- ja verkkojulkaisemiseen sekä sanomalehden sisällön erityisalueita koskevia muutoksia (lehden liitteet yms.). Tämän tutkimuksen kannalta ehkä merkittävimpiä töitä olivat toimituksen yhteistyötä ja työn uudelleen organisointia koskevat kirjalliset materiaalit.

Lisäaineistona mukana tuli myös kattava paketti kohteen virallisista asiakirjoista. Asiakirjat olivat pääsääntöisesti julkista, osakeyhtiöille ominaista taloudellista tietoa, sekä historiikkeja kohdeorganisaation toiminnasta vuosien varrelta.

## **5.6. Aineiston analysointi ja käsittelyn vaiheet**

Laadullisen analyysin peruseriaate Alasuutarin (1993, 150) mukaan on havaintojen absoluuttisuus. Yksittäisten havaintojen pohjalta on muotoiltava sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistosta saatua tietoa, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Analyysin tehtävänä on myös aineiston informaatioarvon lisääminen, muodostamalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Lähestymistapa aineistoon on haastattelujen analysointia ja omaa osittain myös diskurssiteoreettisen lähestymistavan ominaisuuksia. Diskurssiteoriassa etsitään metodologista tapaa purkaa itsestäänselvyyksiksi muotoutuneita konstruktioita. Tarkoituksena on löytää mielekäs tapa esittää lukijalle, miten innovatiivisuuden rakenteelliset esteet näkyvät kohdeorganisaatiossa. Tehtävä on erittäin vaikea, koska itsestäänselvyyksien syvempi tarkastelu ei prosessin aikana ollut helppoa. Tutkijan asettuessa itsekkin osaksi tutkittavaa kenttää, on erittäin vaikeaa huomioida kaikki perusongelmaan liittyneet merkitykset haastatteluista. Kun vielä muistetaan, että diskurssiteoriassa tulkinnat ovat itse osa tutkittavaa kenttää, niin on erittäin vaikeaa löytää selitysmalleja tiettyihin ilmiöihin ja niiden syihin tutkittavassa kentässä. (Vrt. Keso 1999, 43-56.)

Haastatteluaineistoa kertyi yli kaksikymmentä tuntia. Haastattelut olivat sisällöltään teema-alueita vastaavaa materiaalia muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Lähes jokainen haastattelu alkoi meneillään olevan muutosprosessin pohdintana. Muutaman haastattelun jälkeen oli helppo huomata, kuinka lähes kaikki haastattelut noudattivat samaa kaavaa. Noin puolet haastatteluajasta meni aiheeseen tutustumiseen ja eräänlaiseen lämmittelyyn aiheesta, kunnes asia alkoi olla innovatiivisuuden esteitä kuvaavaa materiaalia.

Haastattelun aikana haastatteliija teki nopeita muistiinpanoja, joiden avulla oli helppo nähdä kokonaisuuden muodostuminen haastatteluaineistosta. Teema-alueita ei muutettu haastattelujen aikana, koska haastattelun runko oli annettu haastateltaville jo aiemmin. Se, olivatko he tutustuneet siihen, ei ole tiedossa. Haastattelujen edetessä oli kuitenkin mahdollista painottaa alueita, joiden avulla oli mahdollista saada kattavampaa aineistoa innovatiivisuuden esteisiin liittyvistä aihealueista.

Haastattelut suoritettiin mahdollisimman nopeasti. Haastattelut tehtiin kesällä 2007 touko- ja elokuun välisenä aikana. Haastattelujen jälkeen alkoi välittömästi aineiston litterointi, jonka suoritti ulkopuolinen tekijä. Litteroituna aineistoa kertyi 298 sivua. Litteroinnissa pyrittiin säilyttämään mahdollisimman alkuperäinen kieli. Tutkimuksen myöhäisemmässä vaiheessa aineistoa on muokattu kielellisesti ainoastaan niiltä osin, joiden perusteella vastaaja olisi esimerkiksi tunnistettavissa puhetavastaan. Näin pyrittiin suojaamaan tutkimuksen vastaajien henkilöllisyys.

Litteroidun aineiston analysointi suoritettiin kolmessa päävaiheessa ennen lopullista empiirisen aineiston kirjoittamista. Ensimmäisessä vaiheessa koko aineisto käytiin läpi sanasta sanaan. Toisessa vaiheessa karsittiin paljon ylimääräistä materiaalia pois. Kolmannessa vaiheessa tutkimuksen aineisto järjestettiin lopulliseen ryhmittelyyn, jonka jälkeen tutkimuksen empiirinen osa sai pääpiirteittäin lopullisen asetelmansa.

### **5.6.1. Ensimmäinen vaihe**

Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi. Aineistosta poimittiin raakahavaintoina kaikki, mikä liittyi tutkimuksen aihealueisiin. Läpikäynnissä apuna käytettiin perinteisiä keinoja. Apuvälineinä olivat värikkäät yliviiuvaustussit. Eri väreillä pyrittiin erottamaan haastatteluista erilleen eri aihealueita käsittelevät kommentit. Jokaisen kommentin mukaan kirjattiin lyhyesti sen mahdollinen asiasisältö lyhyesti.

Kun kaikki aineisto oli käyty läpi sanasta sanaan, oli vuorossa raakahavaintojen siirtäminen taulukkolaskentaohjelmaan, johon aineiston raakahavainnot talletettiin tietokannaksi. Raakahavainnoista muodostettiin yksi yhtenäinen sarake. Taulun riveille merkittiin havainnon lisäksi siihen liittyvä innovatiivisuuden esteiden näkökulmaan liittyvä lyhyt kommentti, vastaajan nimi, vastaajan asema organisaatiossa sekä identifiointia varten tarkoitettu numero. Raakahavaintorivejä kertyi tauluun aineiston läpikäynnin jälkeen yhteensä 672 kappaletta.

### **5.6.2. Toinen vaihe**

Aineiston käsittelyn toisessa vaiheessa tietokanta käytiin jälleen käsin läpi. Jokaiselle havainnolle annettiin sen aihealueen perusteella juokseva numerointi. Juoksevalla numeroinnilla oli mahdollista käyttää tietoteknisiä välineitä järjestämään aineisto aihealueittain lähemmäksi toisiaan. Tämä tapahtui järjestämällä samaa aihealuetta koskevat samalla numerolla merkityt kommentit vieretysten. Jokaisen yksittäisen havainnon mukana seurasivat myös sen tunnistetiedot.

Seuraavaksi aihealueille annettiin yhteisiä nimittäjiä, joista muodostui tietokannan perusteella taululle otsikointi. Ensimmäisessä otsikoinnissa aihealueita alkoi muodostua ja otsikoiden määräksi muodostui 200 erilaista aihealuetta. Liitteessä kaksi on mainittu ensimmäisen aihealueiden otsikoinnit (Ks. liite 2.).

Pääotsikot muodostuivat ensimmäiseksi kuvaamaan tutkimuksen yleistettävyyttä, muutoksen lähtökohtia, muutoksen ja innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä, organisaatiokulttuurin vaikutuksia, johtamiseen ja valtaan liittyviä asioita, luovuuden ja innovatiivisuuden määrittelyä, luovuuden ja innovatiivisuuden näkyviä esteitä, yksilöllisten ryhmien ja työyhteisöjen ominaisuuksien määrittelyä innovatiivisuudessa, verkostojen merkitystä luovalle ja innovatiiviselle toiminnalle, fyysisten tilojen ja olosuhteiden merkitystä, sekä viimeisenä strategisen työskentelyn merkitystä luovalle ja innovatiiviselle toiminnalle. Tässä vaiheessa havaintojen määrää ei kuitenkaan vielä karsittu, vaan kaikki pidettiin mukana mahdollisten muutosten vuoksi.

Empiirisen aineiston kirjoittaminen ja ensimmäisten tutkimushavaintojen esiin nostaminen alkoi tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Aihealueista muodostuneiden otsikoiden perusteella aineistoa alettiin tarkastella sen aihealueen näkökulmasta, jota aineisto koski. Kirjoittamisen ohella aineistosta karsittiin pois ensimmäisen kerran ylimääräinen innovaatioita ja sen esteitä vähemmän koskettava materiaali. Myös useita päällekkäisiä kommentteja pyrittiin karsimaan aineiston käsittelyn tässä vaiheessa pois. Tutkimusaineistoa kertyi tutkimuksen vaiheessa tiivistettynä noin 160 sivua.

Muutamia kommentteja kopioitiin eri otsikoiden alle, koska tutkimuksen siinä vaiheessa oli vaikeaa vielä tarkalleen osoittaa, mihin aihealueeseen ne lopulta voisivat kuulua. Näin pyrittiin mahdollisimman aidosti antamaan aineistolle mahdollisuus kertoa innovatiivisuudesta sen omasta näkökulmasta. Tutkimus täyttää induktiivisuuden kriteerit myös siltä osin. Tutkimus ei voi osoittaa varmuudella sitä, että tilanteet toistuisivat loogis-deduktiivisen selitysmallin mukaisesti. Voimme kuitenkin pitää päättelymme lopputulosta totena, vaikka samoilla premiseille tuotettu lopputulos olisikin eri tilanteessa poikkeava. (Ks. esim. Siitonen & Halonen 1997, 126-143.)

### 5.6.3. Kolmas vaihe

Aineiston käsittelyn kolmannessa vaiheessa alkoi varsinainen analysointi. Aineisto siirrettiin taulukkolaskentaohjelmasta takaisin tekstinkäsittelyohjelmaan. Aineiston käsittelyä ehkä voisi kuvata pullataikinan vaivaamiseksi, jossa jokaisella pyörityskerralla se alkoi muistuttaa yhä enemmän innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä tutkivan väitöskirjan aineistoa. Tähän mennessä haastatteluista oli kulunut aikaa jo vuoden verran.

Analysoinnissa kiinnitettiin huomiota ainoastaan innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä kuvaaviin kommentteihin. Myös samansuuntaisia kommentteja pyrittiin karsimaan pois, että aineisto säästyisi turhilta päällekkäisyyksiltä. Tässä vaiheessa olivat vielä mukana kaikki kommentteihin liittyvät tunnistetiedot.

Aineisto jouduttiin kirjoittamaan uudestaan useaan otteeseen, koska muutamalla ensimmäisellä kerralla se ei näyttänyt muodostavan järkevää kokonaisuutta. Vihdoin aineistosta nousi esille viisi innovatiivisuuden esteitä kuvaavaa kokonaisuutta. Kappaleista ensimmäinen kuvaa hierarkiasta johtuvia innovatiivisuuden esteitä. Kappaletta kuvaa parhaiten organisaation byrokratisoitumisesta johtuvat ongelmat. Toisen luvun teemana ovat koordinoinnin aiheuttamat innovatiivisuuden esteet. Luvun perusviesti on koordinoinnin ongelman muodostamat innovatiivisuuden esteet. Kolmannen luvun paradoksaalisuus hämmästytti, koska siinä käsitellyn toimialan ytimen eli kommunikaation tai keskustelun puuttuminen aiheuttivat innovatiivisuudelle esteitä. Neljännessä luvussa käsiteltiin vallan ja johtajuuden vaikutuksia innovatiivisuuden esteisiin. Työskentelyilmapiirin ja luottamuksen vaikutukset nousivat esille viimeisessä viidennessä luvussa.

Viimeisellä kierroksella tekstistä karsittiin kaikki muut paitsi analyysin kannalta välttämättömät tunnistetiedot, joita olivat asema tai toimi. Aseman tai toimen kautta on mahdollista selvittää näkökulmiin liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri aihealueiden ympärillä. Muilla tunnistetiedoilla ei ollut merkitystä tutkimuksen lopullisen tarkoituksen kanssa. Lisäksi aineistosta puhdistettiin murre sekä puhetyyli, jotta vastaajien henkilöllisyys pysyisi mahdollisimman suojassa.



## **6. Sanomalehti tutkimuksen kohteena**

Tällaisessa tutkimuksessa on tärkeää löytää tutkimuksen kohteiksi sellaisia organisaatioita, joissa on todellista muutoksen dynamiikkaa ja joissa innovatiivisuuden esteiden tunnistamisella on keskeinen merkitys. Mediateollisuus on juuri tällainen tuotannonala, jossa on sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita, kotimaisessa ja ulkomaisessa omistuksessa olevia organisaatioita ja kooltaan sekä suuria että pieniä organisaatioita. Näissä organisaatioissa tehdään luovaa työtä jatkuvasti muuttuvissa ja oppimista edellyttävissä olosuhteissa. Kaikki media-alan organisaatiot joutuvat tänään tai huomenna kohtaamaan muutoksia asiakkaille tarjoamissaan hyödykkeissä (Vrt. Picard 2006).

Sitran yliasiamiehen Mikko Kososen mukaan sanomalehtialalla pahimpina ongelmina ovat putkinäköisyys, johtamisen ongelmat sekä siilomaiset toiminnot. Nämä estävät sanomalehtialaa uusiutumasta ja kohtaamasta 2000-luvun alun taloudellista lamaa. Hänen mukaansa pahinta, mitä juuri nyt voidaan tehdä, on unohtaa kehitys. (Kosonen 2009, 16-17.) Juuri tällaisissa olosuhteissa innovatiivisuuden esteillä ja rajoitteilla on todella konkreettista merkitystä. Tällaisissa organisaatioissa näiden esteiden ja rajoitteiden merkitys korostuu dramaattisesti. Näistä syistä mediateollisuus valittu on tutkimuksen kohteeksi.

### **6.1. Maakuntalehti tutkimuksen kohteena**

Suomalaista lehtialaa on kutsuttu historian valossa gutenbergiläisittäin tulkiten graafiseksi teollisuudeksi. Median käymän konvergenssin<sup>3</sup> ja graafisen alan rajun teknologisen rakennemuutoksen myötä tämä prosessiteollisuudelle ominainen luonne on kuitenkin alkanut menettää merkitystään ja tilalle on tullut enemmän informaatiointensiivinen tuotantotapa (Vrt. Lintula 2005, 153-154). Tämä tuotantotavan muutos näkyi selvästi myös kohdeorganisaatiossa. Vanhat perinteiset tuotantomallit olivat luoneet organisaatiolle kulttuurin ja rakenteen, jotka eivät enää soveltuneet ajan

---

<sup>3</sup> Konvergenssi tarkoittaa perinteisten raja-aitojen madaltumista, sulautumista ja katoamista informaatiotekniikan myötävaikutuksella (Lintula 2005, 154).

asettamiin haasteisiin. Empiirisestä aineistosta on selvästi havaittavissa tämä muutospaine sekä vanhan byrokratisoituneen rakenteen sopimattomuus nyky-yhteiskunnan asiakkaiden vaatimuksiin.

Tutkimuksen aineistoksi oli valittu yksi suomalaisista keskisuurista maakuntalehdistä. Maakuntalehdet Suomessa muistuttavat rakenteeltaan, kooltaan ja levikiltään hyvin paljon toisiaan (Lintula 2005, 155). Liikevaihdolla mitattuna sanomalehdet pitävät joukkoviestinnästä edelleenkin n. 30 prosentin osuutta vuonna 2007 (Sanomalehtien liitto 2009). Tämä osoittaa sen kuinka aineistoksi valitun sanomalehden asema edustaa suomalaisessa mediamaisemassa keskimääräistä mediataloa.

Suomalaisen sanomalehdistön, johon myös aineisto kuuluu, erityispiirteinä on sen tilaajapohjaisuus ja poikkeuksellinen varhaisjakelu. Kokonaislevikistä leijonanosan muodostavat tilaukset, ainoastaan n. 10 prosenttia levikistä myydään irtonumeroina. Sanomalehden ansaintalogiikka muodostuu hyvin vahvasti dualistiseen malliin. Se ansaitsee suurimman osan levikkinsä ja aamukantonsa ansiosta ilmoitustuottoista ja tilaustuottoista. Suhde näiden välillä on noin puolet ja puolet. (Lintula 2005, 158, Sanomalehtien liitto 2009.) Dualistisen ansaintalogiikan rakenne on myös aineistossa merkittävässä asemassa. Rakenne nousi esiin haastatteluissa journalismin ja ilmoitusmyynnin välisenä kommunikoinnin sekä koordinoinnin vaikeutena.

Laadullisen aineiston keräyskohteessa oli havaittavissa edellisistä kappaleista heijastava rakenteellinen muutos ja sen mukanaan tuomat ongelmat. Verkko ja median konvergenssi olivat tuomassa uusia rakenteellisia ulottuvuuksia sanomalehden ansaintalogiikkaan ja sen myötä myös edellä mainitsemani dualistisen mallin muutokseen. Keskeisiä merkittäviä kysymyksiä tulevaisuuden osalta on, selviytyvätkö lehdet oletetuista muutoksista ja viestinnän sähköistymisestä (Vrt. Virkkunen 2008). Mikä on mahdollisesti uusi ansaintalogiikka, jos vanha tilausmyynti ja ilmoitusmyynti saavat rinnalleen uusia kilpailijoita.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vuosien 2006 ja 2007 välillä kohteen levikki oli lisääntynyt alan yleisistä peloista huolimatta ([www.levikintarkastus.fi](http://www.levikintarkastus.fi) 2009)

## 6.2. Innovatiivisuuden esteiden merkitys kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen toinen tarkoitus oli etsiä käytännön ongelmiin ratkaisua ja ymmärtää käynnissä olevan ilmiön luonnetta kohdeorganisaatiossa. Siksi on katsottava, että edellisessä luvussa kuvattu rakenteiden ja ansaintalogiikan muutoksen vuoksi on merkittävää kartoittaa, mitkä tekijät estävät uusien mallien käyttöönottoa ja innovaatioiden toteutumista.

Keskisuuri suomalainen sanomalehtitalo toimii erinomaisesti empiirisenä tutkimuskohteena. Kohde on erityisen mielenkiintoinen innovatiivisuuden rakenteellisten esteiden tutkimisessa kahdesta syystä: Ensimmäiseksi kohde on juuri nyt käymässä läpi historiansa suurinta rakenteellista muutosta siirtymisessä graafisesta prosessiteollisuudesta informaatiointensiivisempään, verkostoituneempaan ja enemmän sähköiseen aineettomaan tuotantoon. Vanhan ja kangistuneen tuotantorakenteen näkökulmasta tämä on erittäin mielenkiintoinen tilanne.

Tutkimuskohteen itsensä toimesta oli suuri halu ymmärtää syvemmin kohtaamansa ongelmaa rakenteiden muutoksessa, tämän vuoksi organisaatio oli erittäin halukas yhteistyöhön tutkimuksen tekijän kanssa. Tämän tutkimuksen käytännön tavoitteiden mukaisesti yhteistyö kohteen kanssa ei päättynyt pelkkään empiirisen aineiston hankintaan, vaan sen mukana on muodostunut laajempaa yhteistyötä. Tämä on antanut tutkijalle mahdollisuuden osallistuvan havainnoinnin kautta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä laajemmin kuin pelkästään haastatteluaineiston kautta.

### III KATSAUS TUTKIMUKSEN PERUSKÄSITTEISIIN

#### 1. Peruskäsitteet laadullisen analyysin perustana

Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa millaisten olettamusten ja ajatusrakenteiden varassa laadullinen aineisto on hankittu. Käsitteistö ei ole teoreettinen viitekehys tutkimukselle, koska tämän tutkimuksen perustarkoitus ei ole loogis-deduktiivisen selitysmallin etsiminen innovatiivisuuden esteitä kuvaavalle teorialle. Tutkimuksen pääluvussa kaksi on pyritty osoittamaan se tosiasia, ettei innovatiivisuuden organisatorisista esteistä ole tehty kriittisestä näkökulmasta tälle työlle soveltuvaa teoreettista tutkimusta, jonka varaan työn viitekehys voisi rakentua. Peruskäsitteistö toimii ohjenuorana lukijalle, jotta hän voisi ymmärtää millaisesta näkökulmasta sekä millaisella kielellä tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä on tarkasteltu.

Aluksi on syytä täsmentää tutkimuksen peruskäsitteistön loogista järjestystä ja sitä, miten ne asemoituvat tutkimuksessa. Ensimmäisenä nostetaan esille innovatiivisuus. Innovatiivisuus vastaa tutkimuksen peruskysymykseen: ”*Miten organisaatiot muuttavat ja tehostavat toimintaansa suhteessa ympäröivään maailmaan.*” Tilanneyhteysteorian mukaan organisaatiot pyrkivät sopeutumaan toimintaympäristöönsä muuttamalla toimintojaan tai toimintaympäristöään (Ks. esim. Christensen 2007, Mintzberg 1979, Normann 2002). Tilanneyhteysteoria toimiikin sitovana elementtinä innovatiivisuuden ja organisaatiossa toimivien rakenteellisten esteiden välillä.

Organisaation on innovatiivisuudellaan mahdollista vastata ympäristön aiheuttamiin muutostarpeisiin. Innovatiivisuuteen liittyy merkittävänä tekijänä organisaation luovuus, joka on johdettavissa siellä toimivien ihmisten luovaan kapasiteettiin (Ks. esim. Häyrynen 1994, Harisalo 1995). Luovalla pääomalla on mahdollista ruokkia organisaatioiden innovatiivista toimintaa (Csikzentmihalyi 2007). Peruskysymyksen voisi luovuuden näkökulmasta muotoilla seuraavasti: ”*Miten organisaatiossa työskentelevien ihmisten luovuspotentiaali mahdollistaa innovatiivisen toiminnan, jolla organisaatiot muuttavat ja tehostavat toimintaansa suhteessa ympäröivään*

*maailmaansa.”*

Luovuus ja innovatiivisuus ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan (Amabile 1988, Harisalo 1995, Stähle 2004). Luovuus on tässä työssä käsitetty enemmän aineettomana käsitteellisenä kokonaisuutena, kun taas innovaatiot nähdään työssä enemmänkin luovan toiminnan lopputuloksena.

Tässä pääluvussa pyritään osoittamaan se, ettei näitä käsitteitä voi erottaa toisistaan puhuttaessa organisaatioiden innovatiivisuudesta. Haastateltavat eivät tehneet aineistossa eroa luovuuden ja innovatiivisuuden välillä, vaan he käyttivät käsitteitä lähes synonyymeinä. Tämä näkyy selvästi työn empiiristä aineistoa käsittelevässä osuudessa.

Seuraavana peruskäsitteenä pyritään osoittamaan luovuuden ja innovatiivisuuden esteiden merkitys organisaatioiden mahdollisuuksiin muuttua ja sopeutua ympäröivään maailmaan. Tilanneyhteysteoria tarjoaa käsitteellisesti mahdollisuuden ymmärtää sitä, kuinka organisaatiot rakentuessaan muodostavat innovatiivisuudelle rakenteellisia esteitä (Vrt. Mintzberg 1979). Tästä pääsemme lähelle työn empiirisen aineiston analysoinnissa muodostunutta kysymystä: *”Mitkä rakenteelliset tekijät estävät ja rajoittavat innovatiivisuutta ja luovuutta mediaorganisaatiossa, jotta ne voisivat paremmin vastata muuttuvan ympäristönsä tarpeisiin ja luoda uutta arvoa asiakkailleen.”*

Edellä mainitut innovatiivisuus, luovuus ja niiden esteet asetetaan työssä loogiseen järjestykseen organisaation sopeutuvan tai uutta luovan muutoksen eteen: Innovatiivisuudella on mahdollista luoda uutta muutosta, jonka voimanlähteenä toimii organisaatiossa tai muutoin sen käytössä oleva luovuus (Vrt. esim. Harisalo 1995, Csikzentmihalyi 2007). Tätä luovuuden ja innovatiivisuuden ansioista johtuvaa muutosta on kuitenkin estämässä joukko empiriassa havainnollistettuja esteitä. Näitä innovatiivisuuden ja luovuuden esteitä tutkimalla, esiin nostamalla ja mahdollisesti vähentämällä on ehkä mahdollista vastata paremmin esitettyyn kysymykseen: *”Miten organisaatiot muuttavat ja tehostavat toimintaansa suhteessa ympäröivään maailmaansa.”*

Innovatiivisuudessa on mukana myös hieman historiallista katsantoa, jotta voisimme

ymmärtää sitä, ettei ilmiö ole ainoastaan ajankohtainen, vaan sen juuret tutkimuksellisestikin ulottuvat hyvin kauas historiaan. Tällä pyritään osoittamaan ensimmäisissä johdanto kappaleissa korostuneen ajankohtaisuuden ulottuvan kauemmaksi lähihistoriaan, kuin perusvalintoja koskevassa pääluvussa kaksi esitetty teoreettinen perinne antaisi ymmärtää.

Innovatiivisuudesta siirrytään luovuuteen ja pyritään näyttämään, että se ei käsitteellisesti eroa merkittäväällä tavalla innovatiivisuudesta vaan molemmat käsitteet ovat lähes synonyymejä toisilleen. Luovuuden kuvauksessa on tarkoitus näyttää, että luovuus ei ole ainoastaan uskonnollinen tai taiteellinen käsite, vaan se on osa meidän inhimillisiä ominaisuuksiamme.

Tämän peruskäsitteistöä kuvaavan pääluvun loppupuolella nostetaan esille muutamia ajatuksia kuvaamaan innovatiivisuuden ja luovuuden esteitä ja tutkimusta, jota aiheen tiimoilta on tehty. Ne eivät toimi työn teoreettisena viitekehyksenä, vaan niiden tarkoitus on antaa lukijalle mahdollisuus ymmärtää paremmin tämän empirialähtöisen työn käsitteistöä.

Viimeisenä käydään läpi tilanneyhteysteoriaa, jotta lukija saisi käsityksen siitä, miten organisaation toiminnan seurauksena organisaatio muodostaa itselleen pysyväisluonteisia rakenteita. Rakenteet ovat toimivien organisaatioiden välttämättömyys. Työn jaosta, erikoistumisesta, auktoriteetin hierarkiasta, valvonnasta ja kontrollista johtuen organisaatioille muodostuu vääjäämättä pysyväisluonteisia rakenteita. Työnjaon suunnitelmallisuus tuottaa organisaatioille niiden suhteellisen pysyvät rakenteet (Harisalo 2008, 70-71).

## 2. Innovatiivisuus

Innovatiivisuutta kuvataan tässä työssä mahdollisuutena selviytyä organisaation kohtaamista ongelmista. Ongelmia voivat olla esimerkiksi rajallinen tietämys organisaatiota ympäröivästä maailmasta tai sen organisaatiolle asettama hallinnollinen ongelma. Innovatiivisuus voi näkyä myös konkreettisemmin organisaatioiden tuottamissa uusissa tuotteissa tai palveluissa. Myös organisaatioiden tehokkuuden lisääminen selittyy innovaatioiden kautta. Organisaatiotutkimuksessa innovaatio vastaa kysymykseen, miten organisaatiot muuttavat ja uudistavat toimintaansa, tai luovat uutta arvoa ympärillensä (Ks. esim. Bessant 2003, Burns 2005, 242-243, Damanpour 1996, 694, Drucker 1985, Chesbrough 2006, Chesbrough 2007, Christensen 2007, Harisalo 1995, Harisalo 2008, Lampikoski & Emden 1996, Normann 2002, Tether & Howells 2007, Brown & Uljin 2004, 2). Innovaatio tuottaa lopulta jonkinlaisen halutun muutoksen organisaatiossa.

Innovatiivisuus nähdään tässä työssä selittävänä tekijänä organisaatioiden kehitykselle. Perusoletus on, että innovatiivisuudella organisaatiot voivat tehostaa toimintaansa, tai ne voivat sen avulla luoda uutta arvoa sidosryhmilleen ja asiakkailleen. Ilman innovatiivisuutta organisaatiot eivät kykene muuttamaan toimintaansa.

Innovaatiotutkimus on levinnyt hyvin laaja-alaiseksi ja moninaiseksi tutkimusperinteeksi (Ks. esim. Harisalo 1995, 3). Tässä työssä on tuskin tarpeellista ja tarkoituksenmukaistakaan lähteä selvittämään koko innovaatioita ja luovuutta koskevaa tutkimusperinnettä. On kuitenkin järkevää olla vähättelemättä edellä mainitun selvityksen kaltaisen kartoittavan tutkimuksen tarpeellisuutta. Voimme kuitenkin suurella varmuudella todeta, että innovaatioiden tutkimus on levinnyt monen eri alan tutkimukseksi ja sen määrittely on myös siksi hyvin moniselitteinen. (Bessant 2003, 12, Damanpour 1996, 693, Drucker 1985, Harisalo 1995, Sundbo 1998, ix, Brown & Uljin 2004.)

Käsitteen monimuotoisuus antaa tutkijalle vapauden määritellä hyvinkin väljästi sen, mitä innovaatiot ovat. Toisaalta taas mallien ja teorioiden monimuotoisuus vaikeuttaa yhtenäisen kannan syntymistä siitä, millainen on yksityiskohtainen ja yksiselitteinen

teoria innovaatioista. Monimuotoisuutta selittää osaltaan myös innovaatioiden tutkimuksen lyhyt historia. Innovaatioita ilmiönä ei ole tutkittu järjestelmällisesti kuin vasta vajaan vuosisadan verran. Länsimaisen teollistumisen ajan muuttuessa yhä enemmän informaatiopainotteiseksi, varsin intensiivinen ja järjestelmällinen nykyisen mallin innovaatiotutkimus on aloitettu niinkin myöhään kuin vasta 1970- ja 1980-luvuilla (Sundbo 1998, 3-6).

Määriteltäessä innovaatioita talouden näkökulmasta, se on toimintaa, joka lisää taloudellista kasvua. Teollisuudessa tuotamme uusia tai yhdistelemme vanhoja elementtejä uusiksi innovaatioiksi (Schumpeter 1976). Käsitteellisessä tarkastelussa voimme siis jakaa innovaatioita materiaalisiksi (näkyviksi; tuote, palvelu, yms.) innovaatioiksi ja immateriaalisiksi (näkymättömiksi; ajatukset, suunnitelmat, visiot, liiketoimintamalli, yms.) innovaatioiksi. (Vrt. Bessant 2003, Burns 2005, Chesbrough 2006, Chesbrough 2007, Christensen 2007, Harisalo 1995, Harisalo 2008, Stevenson & Jarillo 1990, Brown & Uljin 2004, Koironen & Pohjansaari 1994.)

Uudistumisprosesseja tai innovaatioita voidaan myös tarkentaa mikro- ja makrotasolla tapahtuviksi ilmiöiksi. Mikrotasolla uudistuminen on yksilöllistä innovointia tai organisaatioiden innovointia. Makrotason innovaatioissa puhumme yhteiskunnallisista uudistuksista. Makrotason innovaatiot syntyvät tutkijoiden ja innovaatioteoreetikkojen mukaan mikrotason innovaatioiden kertymästä (Sundbo 1998, 1-2).

Makrotason suurten yhteiskunnallisten muutosten yhteydessä puhutaan usein myös yrittäjyydestä. Yrittäjyys on muodostunut eräässä mielessä yhteiskunnan uudistumisprosessin perustaksi. Joidenkin tutkijoiden mukaan makrotason innovaatioita ei synny ilman suhteellisen vapaata yrittäjyyttä, jossa yrittäjät toimivat innovatiivisina uuden arvon tuottajina (Vrt. Kirzner 1985, Chiles & Bluedorn & Gupta 2007, Burns 2005, Drucker 1985). Yrittäjyys voidaan liittää myös yksilölliseen toimintaan organisaatioissa. Termi sisäinen yrittäjyys kuvaa organisaatioiden yksilöllisistä lähtökohdista tapahtuvaan muutosta (Ks. esim. Koironen & Pohjansaari 1994).

Yksi tapa monimuotoisessa innovaatiotutkimuksessa on jakaa teorioita eri perusteorioihin. Jon Sundbo (1998, 16) jakaa ne kolmeen eri paradigmaan. Nämä paradigmat ovat hänen mukaansa samalla kolme kilpailevaa tapaa jakaa



innovaatioteorian perustaa. Paradigmojen tarkastelu vaihtelee sen näkemyksen mukaan, mikä on se tekijä, joka johtaa innovaatioon.

Sundbon mukaan ensimmäisenä teoreettisena paradigmana hänen mukaansa pidetään *yrittäjä-mallia*, jossa yksilö yrittäjänä on perimmäinen tekijä innovaation synnylle. Toisena hän mainitsee *teknologis-taloudellisen mallin*, jossa innovaatioiden perustana toimii teknologian kehitys. Kolmantena paradigmana hän nostaa esille *strategisen mallin*, jossa strategiat ja yritysten johto ovat innovaatioiden takana. Strategista mallia hän pitää kattavimpana selityksenä innovaatioiden synnylle. Tätä hän perustelee osaltaan siksi, että se täydentää kahta edellistä mallia. Sitä tukee myös yritysten lisääntynyt kiinnostus kehitys- ja tutkimustoimintaa kohtaan. (Sundbo 1998, 16-25.)

Sundbo jakaa myös innovaatiotutkimuksen historiaa näiden kolmen paradigman kautta. Hänen mukaansa ensimmäinen innovaatioiden yrittäjäaalto sijoittui 1800-luvulle. Toinen teknologistaloudellinen aalto sijoittui alkuvaiheiltaan 1930-luvun taitteeseen, jolloin syntyi useita erilaisia tutkimuksia teollisen toiminnan tehokkuudesta. Kolmas strateginen aalto syntyi 1900-luvun vaihtuessa uudelle vuosituhannele. (emt. 26, 60.)

## **2.1. Innovaatiotutkimuksen ensimmäinen aalto**

Järjestelmällinen keskustelu innovatiivisuudesta näyttäisi alkaneen jo 1800-luvulla järjestelmällisesti (Harisalo 1995). Tässä luvussa nostan esille muutaman historiallisesti merkittävän innovaatioteoreetikon, joiden mallit ovat olleet innostajina tulevalle innovaatiotutkimukselle. Ne selittävät kahta erilaista lähestymistapaa innovaatioiden syntyyn vaikuttaviin mekanismeihin.

Ensimmäisessä lähestymistavassa innovaatioiden alkupistettä voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta ja edetä siitä koko yhteiskuntaa koskeviin sosiaalisiin muutoksiin. Tätä lähestymistapaa kutsutaan mikrotason tarkasteluksi. Toisena lähestymistapana voidaan pitää makrotason tarkastelua. Tässä tarkastelussa pohditaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta, lähinnä talouden kehityksen näkökulmasta, miten innovaatiot syntyvät yhteiskunnallisessa kontekstissaan.

Ensimmäistä tapaa valaisemaan olen ottanut Gabriel Tarden (1843-1904) filosofisen teorian innovaatioiden synnystä. Tarden lähestymistä voidaan pitää enemmän yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuvan näkökulmana. Toista kehitystä kuvaamaan olen nostanut esille Joseph Schumpeterin (1883-1950) yrittäjyyteen keskittyvän teorian innovaatioiden synnystä. Schumpeterin teorian voidaan katsoa edustavan yhteiskunnallista keskustelua innovaatioiden synnystä ja innovatiivisuudesta. (Vrt. Sundbo 1998.)

### **2.1.1. Gabriel Tarde**

Innovaatioiden teoreettinen tarkastelu sai käytännössä alkunsa jo 1800-luvun alussa yrittäjyyden tutkimuksen yhtenä osa-alueena. Ensimmäisenä varsinaisena innovaatioteoreetikona pidetään joidenkin alan tutkijoiden mukaan ranskalaista sosiologia Gabriel Tardea (1843-1904). Muista ajan innovaatioteoreetikoista poiketen Tarden lähestymistapa innovaatioihin oli enemmänkin filosofinen kuin yhteiskunta- tai taloustieteellinen. Häntä ei kiinnostanut (ainakaan julkaisuissaan) se, miten yhteiskunnan eri luokat ovat kiinnittyneet toisiinsa tuotannon ja innovaatioiden kautta, vaan häntä kiinnosti enemmänkin, miten prosessit muuttuvat sosiaalisesti (organisaatiomuutos, muutokset asenteissa ja normeissa) sekä fyysisesti (teknologiset muutokset).

Tarde ei käyttänyt kehittämäänsä konseptia selittämään prosessimuutoksia, kuten nykyään yhä enemmän tehdään, vaan muodosti näiden (innovaatio)prosessien tuloksille konsepteja; *innovaatio on mikä tahansa uusi luomus tai materiaallinen objekti*. Tämä kuvaus on edelleenkin loogisesti validi innovaation kuvaus. Tarde kuvasi innovaatioita yksilöiden luomuksina ja keskittyi näkökulmassaan erityisesti tähän mikrotason näkemykseen. Muiden ajan innovaatioteoreetikoiden mukaan hän kuitenkin liitti innovaatioihin niiden ilmentymisen aaltomaisuuden yhteiskunnallisessa tarkastelussa. (Harisalo 1995, Sundbo 1998, 48-49.)

Tarde piti myös ajan innovaatio- ja yhteiskuntatutkijoista poiketen pääoman karttumisen syynä innovaatioita eikä suinkaan työvoiman panosta. Hänen mukaansa innovaatiot lisäävät uutta arvoa yhteiskuntiin. Tarden arvon muodostuksesta on

sanottava vielä se, että hänen mukaansa uusi innovaatio on yleensä erikoista ja luksusta mutta imitoinnin myötä se muuttuu yleiseksi kaikille, jos sillä on tarvetta näin tehdä (Tarde 2000, 89). Innovatiivisuuden arvoavaruutta lisäävää ominaisuutta on tutkittu myös ajankohtaisemmassakin liiketoiminnan tutkimuksessa (Ks. esim. Chesbrough 2007, 12-17).

Tarden mukaan keksinnöt tai ideat myös korjaavat ongelmia ja tekevät kustannussäästöt mahdollisiksi. Taloudellinen kasvu johtuu keksinnöistä ja rohkeista imitoinneista<sup>5</sup>. Tätä voidaan kutsua esimerkiksi lisäarvon luomisen perustaksi. Lisäarvon luomisen perusta on ehkä suurin ero muihin sen ajan innovaatiotutkijoiden näkemyksiin. Muiden näkemyksistä ehkä tunnetuin on Schumpeterin näkemys innovaatioiden synnystä. Tähän työhön vaikutti myöhäisemmässä vaiheessa talouden ja yhteiskunnan teeseillään Karl Marx (Sundbo 1998, 48-53; Schumpeter 1991).

### **2.1.2. Joseph Schumpeter**

Ensimmäisen aallon yksi ehkä tunnetuimmista tutkijoista ja innovaatioteoreetikoista oli Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Vaikkakin Tarde kehitteli oman teoriansa sukupolvea ennen Schumpeteria, niin Schumpeteria on kuitenkin pidetty yhtenä innovaatioteorioiden perustajana (Sundbo 1998, 52-53).

Keskustelua onkin käyty siitä, ryöstikö Schumpeter idean innovatiivisuudesta Tardelta, koska monet heidän ideoistaan näyttäisivät olevan samankaltaisia. Tätä on vaikea sanoa, eikä sillä oikeastaan ole merkitystä, koska heidän teorioitaan voidaan tarkastella kahtena erillisenä teoreettisena mallina (ks. Sundbo 1998, 53).

Schumpeterin näkemys innovatiivisuudesta ja innovaatiosta kuitenkin poikkesi hieman Tarden näkemyksistä. Kun Tarde tutki innovaatioita kaiken sosiaalisen evoluution selittäjänä, Schumpeter tutki innovatiivisuutta ainoastaan talouden kehityksen perustana (emt. 1998, 53). Näin tapahtui ainakin hänen alkutuotannossaan (Schumpeter 1991).

---

<sup>5</sup> Tarde pitää ihmisten imitointikykyä eräänlaisena evolutionaarisena kykynä ja ominaisuutena. Hänen innovaatioteoriansa perustuu ajatukselle, että yksilöt imitoivat toisiaan ja täydentävät toistensa ideoita (imitoinnin diffuusio). Toinen merkittävä innovaatioiden muodostaja on hänen mukaansa dialektinen vastakkaisuus. (Ks. lisää Tarde 2000; Sundbo 1998, 51.)

Schumpeterin teorian mukaan talouden muutoksen voimana toimii yrittäjyys. Yrittäjät järkyttävät talouden tasapainoa uusilla innovaatioilla. Uudet innovaatiot laittavat hänen mukaansa liikkeelle talouden uudistusten aallon, joka leviää läpi talouden järjestelmän ja järkyttää siten vanhana järjestelmänä. Tätä tapahtuu niin kauan, kunnes uusi tasapaino on saavutettu ja uusi aalto alkaa. Aalto toisensa jälkeen saa alkunsa näistä yrittäjävetoisista innovaatioista (Harisalo 1995, Schumpeter 1991, 56).

Schumpeter oli ensimmäinen, joka kykeni liittämään yrittäjät talouden laajempaan kehitykseen innovaatioteoriallaan, vaikka hän ei ollutkaan ensimmäinen, joka puhui yrittäjyyden voimasta talouden kehityksessä (Ks. Sundbo 1998, 53). Yrittäjä itse ei välttämättä Schumpeterinkaan teoksissa tarkoittanut pelkästään yrittäjää talouden toimijana.

Yrittäjä Schumpeterin teoksissa on enemmänkin inhimillinen ominaisuus kuin rooli (emt. 57). Tämä huomio on ajankohtainen, koska nykyisissäkin neoklassisissa talousteorioissa ja tehokkuusajattelussa korostetaan työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä organisaatioiden toiminnan tehokkuuden parantamisessa. Sisäinen yrittäjyys on ajankohtainen myös tämän tutkimuksen kannalta. Laadullisen aineiston hankinnan kohteena olleessa organisaatiossa innovatiivisuus näkyy myös sisäisenä yrittäjyytenä.

Myöhemmissä töissään Joseph A. Schumpeter keskittyi pohtimaan enemmänkin yhteiskunnallisia muutoksia kuin innovatiivisuutta. Yksi hänen kuuluisimmista töistään lienee ollut *Capitalism, Socialism and Democracy*, jossa hän pohtii enemmänkin sitä, kykeneekö kapitalismi selviytymään tulevaisuudessa. Hänen ennusteensa oli, että se ei tule selviytymään. Toistaiseksi tämä ennuste ei kuitenkaan näyttäisi pitäneen paikkaansa. Työssä hän kuitenkin käy läpi innovatiivisuuden vaikutuksia yhteiskuntaan. Näitä vaikutuksia hän tarkastelee erityisesti makrotason kysymyksinä. (Schumpeter 1976.)

Schumpeter kuvailee kapitalistista järjestelmää evoluutioprosessina. Hänen mukaansa kapitalistinen järjestelmä on alituisesti liikkeessä, eikä sen vuoksi voi olla koskaan paikallaan. Järjestelmät ovat alttiita evoluution prosesseille, joista hän mainitsee mm. sodat, vallankumoukset ja muutokset teollisessa tuotannossa (emt., 82). Ehkä näiden

evoluution muutosten vuoksi hän piti sosialistista suunnitelmataloutta järjestelmänä, joka tulee selviytymään tulevaisuudessa, koska se näytti ajatuksen tasolla kykenevän ohjaamaan muutoksia. Kuitenkin tämä näkökanta oli ehkä liian rationalistinen näkemys talouden ohjausmekanismeista.

Schumpeterin mukaan nämä evoluution muutokset eivät kuitenkaan olleet primäärisiä muutosmekanismeja, vaan keskeisimpänä muutoksen aikaansaajana hän piti kapitalistisessa järjestelmässä yrityksiä, jotka tuovat markkinoille uusia tapoja tuottaa kuluttajille hyödykkeitä. Nämä tavat tuottaa hyödykkeitä ovat Schumpeterin mukaan uusia kuljetustapoja, uusia markkinoita sekä uusia teollisen tuotannon muotoja. Hän kuvailee edellä mainittuja uusia tuotannon tapoja ja markkinoita makrotasolla ja kutsuu sitä luovan tuhoamisen prosessiksi. Hänen mukaansa luova tuho on se, mikä muuttaa järjestelmiä makrotasolla, tuhoamalla vanhan tuotantomallin ja tuomalla uuden mallin sen tilalle. (emt., 82-83.)

Merkittävää tälle innovaatiotutkimukselle ovat kolme Schumpeterin teoksesta mukailtua ominaisuutta, joita Schumpeter kuvailee luovan tuhon prosessissa:

1. Ensimmäiseksi makrotasolla luova tuho on ensisijaisesti sisäsyntyinen ilmiö, se lähtee innovatiivisista toimijoista itsestään liikkeelle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna suunnitelmallinen innovatiivisuus ei välttämättä kykene luomaan uutta, jos talouden toimijoita ohjataan ulkoisella sääntelyllä.

2. Toiseksi Schumpeter kuvailee luovaa tuhoa erittäin pitkänä prosessina. Innovaatioiden tai luovan tuhon aikaansaama prosessi kestää hyvin pitkään, ennen kuin se kykenee näyttämään merkittäviä tuloksia. Aikaa saattaa kulua jopa puolesta vuosisadasta vuosisataan.<sup>6</sup> Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa makrotasolla voi olla hyvinkin mahdollista, että haemme liian nopeita voittoja paremman huomisen kustannuksella. Nopeisiin voittoihin ovat sortuneet sekä yritykset että kansakunnan poliittinen johto (Vrt. esim. kansallisia innovaatio-ohjelmia, joista mm. Suomessa bioteknologiaan keskittynyt kehitysrahoitus loppui joidenkin tutkijoiden mukaan juuri silloin, kun yritykset alkoivat muuttamaan alaa. Tämä oli aiheuttanut<sup>7</sup>).

---

<sup>6</sup> Tästä johtui ehkä Schumpeterin usko suunnitelmatalouden pitkän aikavälin suunnittelun voimaan.

<sup>7</sup> Jouko Ylä-Liedenpohja kirjoittaa Kanavassa (4-5/2006, 248-251) julkaistussa artikkelissaan

3. Kolmanneksi prosessi on orgaaninen ja usein lisäysvaltainen, joten sen analysointi ei onnistu ennen kuin prosessit ovat tapahtuneet. Luovan tuhon prosessia ei myöskään voida arvioida irrallaan sen kontekstista, joten sitä täytyy aina tarkastella ajallisesti ja paikallisesti siinä systeemissä, missä se tapahtuu. Toisin sanoen luovan tuhon prosessi on aina ainutkertainen jatkuva aktiivinen ilmiö, jossa Schumpeterin mukaan ei ole kausiluonteisia tasauksia kuten talouden sykleissä (Schumpeter 1976, 82-90). Tämä vahvistaa käsitystä, että hallintotieteessä innovatiivisuutta tulisi käsitellä systeemi- ja tilanneyhteysteoreettisesti.

Schumpeterin teoria ei enää välttämättä ole niin ajankohtainen, että se tukisi suoraan tämän työn empiiristä osuutta. Samoin on todettava myös Tarden osalta. Tarden anti tälle tutkimukselle on kuitenkin se, että hän kykeni ensimmäisten joukossa yhdistämään innovatiivisuuden organisaation ominaisuudeksi yksilöiden tekojen kautta (Harisalo 1995, Tarde 2000).

Schumpeteria on syytä kuitenkin tarkastella myös organisaation rakenteellisten ongelmien valossa. Vaikkakin Schumpeterin teoria käsittelee yhteiskunnallista kehitystä innovatiivisuudessa, niin sen kautta voimme havaita myös rakenteelliset esteet innovatiivisuuden syntymisessä. Esimerkiksi Edgar Scheinin teoria organisaatiokulttuurin synnystä (Schein 1979) auttaa meitä ymmärtämään yhteyden Schumpeterin ja rakenteen välillä. Scheinin mukaan ihmisten perusolettamukset ja arvot vaikuttavat organisaation artefakteihin, joita myös organisaation rakenne edustaa. Pitkään jatkunut muuttumattomuuden kausi muodostaa rakenteen jäykäksi ja siten estää organisaation muuttumisen uusien radikaalien ja häiritsevien innovaatioiden tuottajaksi. (Vrt. Schumpeter 1976, Schein 1979, Christensen 2007.)

---

”Keskusjohtoisen innovaatiopolitiikan ansa”, että valtion (Sitran, TeS:n ja Tekesin) rahoittama innovaatiopolitiikka on liian lyhytjänteistä politiikan ja poliitikkojen lyhytnäköisyyden vuoksi. Näin on käynyt mm. Biotie Therapiesin kohdalla. Kirjoittajan mukaan poliitikot ovat toiminnassaan paljon kärsimättömämpiä kuin yksityiset rahoittajat ja muuttavat mielipiteensä paljon helpommin. Tämä johtaa siihen, että poliitikkojen maine painaa vaakakupissa enemmän kuin rahoituksesta riippuvan yrityksen toimintakyky. (Ylä-Liedenpohja 2006, 248-251.)

## 2.2. Kohti ajankohtaisempia teorioita

Työssä ei tulla selvittämään tämän syvemmin innovaatioteorioiden syntyhistoriaa, koska se ei ole työn tarkoitus. Tarkoituksena on ollut luoda näkemystä siihen, kuinka innovaatioiden tutkimus on saanut alkunsa jo puolitoista vuosisataa sitten.

Schumpeterin ja Tarden kautta voimme havaita, että innovatiivisuuden tutkimuksen taustalla on aina ollut halu ymmärtää tuotantovoimien lisäyksen takana olevia voimia. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista havaita, että innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä on pidetty jo aikaisemmin tuotantovoimien ja uusien arvoalueiden luojana (Kirzner 1985, Chiles & Bluedorn & Gupta 2007, Burns 2005, Drucker 1985, Kansikas 2002, 49).

Uusien innovaatioiden mallinnuksen keskeisimpinä eroavaisuuksina Tarden ja Schumpeterin ajatteluun ja aikaan on teollisen tuotannon voimakas kasvu. Massatuotannon myötä yrittäjävetoinen innovaatioiden synty on kehittynyt näkemykseltään enemmänkin strategiseksi toiminnaksi. Uusissa malleissa onkin yhä korostuneemmin nostettu esille strategioiden ja strategisen suunnittelun merkitys innovatiivisuudelle (Bessant 2003, Burns 2005, Chesbrough 2007, Christensen 2007 Lampikoski & Emden 1996, Sundbo 1998).

Tether & Howells (2007, 21-60) kuvaavat Britannian Kauppa- ja Teollisuusministeriölle osoittamassaan, palveluinnovaatioita koskevassa raportissaan sitä, kuinka innovaatiot ja innovatiivisuus on ymmärretty liian kapea-alaisena, teknologiaan liitettävänä keskusteluna. Heidän mukaansa teknologinenkin innovaatio on ymmärrettävissä laajempaan, koko organisaatiota koskevana muutoksena (Ks. myös Chesbrough 2007).

Puhuttaessa nykypäivän organisaatioiden innovatiivisuudesta on laajennettava käsitystä siitä, miten innovatiivisuus kuvailaan ajankohtaisessa kirjallisuudessa. Merkittävää on huomata, että innovatiivisuus käsitteenä kuvaa paljon enemmän kuin pelkästään tuotekehitystä ja teknologisia innovaatioita (Bessant 2003).

Yksi tapa nähdä innovatiivisuus on sisällyttää se koko organisaatiota koskettavaan liiketoimintamalliin. Liiketoimintamalli on kaikissa organisaatioissa oleva (palvelu)tuotannon luomista tai löytämistä kuvaava malli. Se käsittää (palvelu)tuotannon sen alkuvaiheesta idean tasolta asiakkaan saamiin lopullisiin arvonlisäyksiin asti. (Vrt. Chesbrough 2007, 12.) Näin tarkasteltaessa on hyvin vaikeaa nähdä innovaatiot pelkästään teknologisina keksintöinä.

Tässä luvussa on pyritty osoittamaan, että innovatiivisuus ja innovaatiot tulisi käsittää laajemmin kuin pelkkinä teknologisina tuotteina. Innovatiivisuutta on tutkittu hyvin pitkään jo ennen sen ilmestymistä ajankohtaiseen, niin yhteiskunnalliseen kuin myös organisatoriseen keskusteluun.

Innovatiivisuus tulisi käsittää tässä tutkimuksessa ihmisten yhteistoiminnasta johtuvana organisaation muutosta käsittävänä kokonaisuutena, josta on hyvin vaikeaa erottaa kenen tai minkä ansiosta organisaation muutos sai alkunsa tai toteutui täysin uudella tai halutulla tavalla.

Tämän tutkimuksen innovaatiota tarkoittavaa käsitettä kuvastaa ehkä parhaiten innovaatioiden diffuusioteorian kuvaus innovaatioista: *Innovaatio on uusi tuotos, asia tai esine, joka on keksijälleen uusi*. Uuden käsite on sinänsä hankala, koska edellä kuvatun mukaan sen ei tarvitse olla kaikille välttämättä uusi asia. Innovaation tuottajan reaktio ratkaisee asian, jos se on tekijänsä näkökulmasta uusi, voimme kutsua sitä innovaatioksi. (Ks. esim. , Harisalo 1995, Brown 1981, 1-2, Rogers & Shoemaker 1971.)



## **2. Luovuus**

Työssä on hyvä täsmentää myös luovuuden käsitettä. Luovuus –sana ilmenee hyvin useaan otteeseen empiirisessä aineistossa. Laadullisessa aineistossa sitä käytettiin usein kuvaamaan työn sisällön tekemiseen liittyvänä inhimillisenä ominaisuutena. Luovuudelle annettiin kuitenkin monia erilaisia merkityksiä, riippuen vastaajan henkilökohtaisesta asemasta organisaatiossa. Luovuutta pidettiin niin juttujen tekemiseen liittyvänä henkilökohtaisena ominaisuutena, kuin myös koko organisaatiomuutosta kuvaavana työyhteisöllisenä tekijänä. Luovuus sai lähes yhtä monta käsitettä kuin oli vastaajia.

### **2.1. Luovuuden ja innovatiivisuuden eroja**

Innovatiivisuuden ja luovuuden käsitteitä käytetään usein ikään kuin ne olisivat synonyymejä ja yksilötason innovatiivisuustutkimus pohjautuukin paljolti psykologiseen luovuustutkimustraditioon. Käsitteet kuitenkin eroavat toisistaan siten, että luovuus on kognitiivinen eli ajatuksellinen prosessi, joka tapahtuu yksilön ajatusmaailman sisällä, kun taas innovaatio on sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu ihmisten välillä. (Stähle 2004.)

Luovuus voidaan nähdä innovaatioprosessin yhden vaiheen, ideoiden tuottamisen edellytyksenä. Innovaatioprosessi kuitenkin sisältää uuden idean kehittämisen lisäksi myös sen käytäntöön panon. Uuden idean toteuttaminen on aina väistämättä sosiaalinen, yhteistyötä vaativa ilmiö, sillä vaikka ideat voivat olla yksilön mielessä, niiden pohjalta toimiminen tuo ne osaksi sosiaalista, jaettua todellisuutta. Yksilöiden luovuus voidaan nähdä innovaatioiden lähtökohtana tai moottorina, vaikkeivät kaikki innovaatiot välttämättä olekaan luovia, eikä luovuus aina johda innovaatioin syntymiseen. (Stähle 2004, 12, Vrt. myös Harisalo 1995.)

Innovatiivisuuden ja luovuuden käsite sekoitetaan usein toisiinsa riippuen tutkimuksesta ja tutkijan näkökulmasta. Samoin on laita myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Vastaajat eivät erottele käsitteellisesti luovuuden ja innovatiivisuuden

rajoja. Luovuus voidaankin nähdä osana innovaatioprosessia, jossa luovaa ajattelua voidaan pitää organisaation resurssina tai tarkemmin luovana mielikuvituksena. Edellä kuvatun luovan prosessin hyvin johdettua tuotosta voidaan kutsua innovaatioksi. (Lampikoski & Emden 1996, Ks. myös Amabile 1988, 143-147.)

Luovuus nähdään kuitenkin liian usein pelkästään taiteellisena luovuutena tai esimerkiksi uskonnollisena luovuutena. Toiset pitävät itseään luovempina kuin toiset. Alasta riippuen näkemykset luovuudesta ja sen olemuksesta vaihtelevat hyvinkin suuresti. Työn tässä luvussa pyritään astumaan pois tutkimussuuntausten juoksuhaudoista ja tarkastellaan luovuutta siitä näkökulmasta, joka palvelee parhaiten tämän tutkimuksen päämääriä. Tutkimuksessa luovaa ajattelua kuvataan kykynä ratkaista kohtaamiamme ongelmia (Vrt. Siitonen & Halonen 1997, 48).

Tarkoituksenmukaista tämän tutkimuksen osalta on keskittyä niihin prosesseihin organisaatioissa, jotka joko mahdollistavat tai ehkäisevät innovaatioiden syntyä. Luovuuden määritelmää pyritään kuvaamaan kirjoituksessa arvoiltaan neutraalina, koska oikean ja väärän luovan ajattelun tai toiminnan määrittely ei ole tarkoituksenmukaista tämän työn keskeisen tutkimusongelman kannalta.

Kirjoituksessa sivutaan myös luovuuden käsitettä sen syntyperän näkökulmasta. Tässäkään ei ole tarkoituksenmukaista ottaa yhtä näkökantaa luovuuden ontologiasta tai epistemologiasta, vaan tarkoitus on pyrkiä näyttämään käsitteen erilaisia kasvoja ja antaa näille erilaisille kasvoille tilaa ja hyväksyä ne käsitteellisesti monimuotoisiksi ilmiöiksi.

## **2.2. Luovuus käsitteenä**

Luovuutta kuvaillaan tässä tutkimuksessa usein innovatiivisuuden synonyyminä. Termi on luovuuden kanssa samaan suuntaan viittaava käsite. Innovaatiota ja yksilön sekä ryhmien ja jopa yhteiskuntien toiminnassa kuvattua innovatiivisuutta, pidetään usein luovuuden tuloksina, mutta innovatiivisuus ajattelun prosessina vastaa hyvin paljon luovuuden käsitteistöä. Luovuus varsinkin professionaalissa tutkimuksessa sekoittuu usein innovatiivisuuden kanssa (Vrt. Korpelainen 2005). Innovatiivisuus on kuitenkin

liitetty enemmän tuotteisiin ja palveluihin, kun taas luovuutta on pidetty yksilöllisenä tai yhteisöllisenä, inhimillisenä ominaisuutena (Ks. lisää esim. Schumpeter 1976, Tarde 2000, Sundbo 1998).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta luovuus on ennen kaikkea inhimillinen ominaisuus, jos sitä verrataan innovatiivisuuden käsitteeseen. Organisaatioita tutkittaessa se voidaan nähdä myös pääomana tai resurssina, joita organisaatioissa työskentelevät ihmiset omaavat. Luovuus on joidenkin tutkijoiden mukaan yritysten ainoa loputon resurssi, jota käyttämällä voidaan keksiä uusia ideoita uusiksi innovaatioiksi tai tehostaa olemassa olevaa toimintaa organisaatioiden toiminnan tehostamiseksi (Florida 2002).

On jopa esitetty väitteitä siitä, että luovuus ja innovatiivisuus ovat nykyään niin merkittäviä, että ne muodostavat uuden yhteiskunnallisen järjestyksen yhteiskuntien ansaintalogiikkoja kuvaavissa talouden aalloissa (Vrt. esim. Florida 2002, xiii., Toffler 1981).

Suomalaisessa keskustelussa tämä on tarkoittanut sitä, että olemme tutkijoiden ja yhteiskunnan muussa määrittelyvallassa olevan eliitin mukaan siirtymässä jälkiteollisesta yhteiskunnasta tieto- tai informaatioyhteiskuntaan, jonka keskeisiä tuotannon elementtejä ovat nimenomaan luovuus sekä innovatiivisuus. Näitä kahta ominaisuutta ihmisissä ja ryhmissä pidetään jonkinlaisena lähteenä, joista voidaan ideoiden avulla ammentaa loputtomasti uutuuden vettä voitelemaan vanhan ja jäykän systeemin niveliä.

Loputtoman kanssa on kuitenkin oltava varovainen myös tutkimuksen näkökulmasta. Puhuttaessa luovuudesta loputtomana organisaatioiden resurssina asetamme myös merkittävän haasteen etenkin johtamiselle ja hallinnolle. Johtajuuden merkitys kasvaa siksi, että ihmisistä ei voida ikuisesti lypsää luovuutta, vaan usein ihmiset kokevat olevansa voimattomia loppumattomien haasteiden edessä. Tuntematon tulevaisuus voi lisätä ihmisten kokemuksia tulevaisuudesta epävarmana ja turvattomana tilana, kun luova toiminta tarvitsee yksilöllisen psykologisen turvallisuuden sekä vapauden tunteen.

Luovuutta tutkittaessa olisi syytä muistaa, että luovuus on aina tilannesidonnainen ja ainutkertainen, eikä sitä voida irrottaa sellaisenaan siitä kontekstista, missä se ilmenee.

Tilannesidonaisuutta, historian merkitystä ja ainutkertaisuutta kuvaa mm. Häyrysen (1994) mukailema luovuuden ainutkertaisuuden käsite, jossa yhdistyy aiemman hallinta ja uuteen eteneminen ainakin seuraavilla tavoilla:

- 1. Luova toiminta käyttää hyväksi ihmisyyhteisön aiemmin kehittämää ajatuskulttuuria, perinnettä, välineistöä: 'kollektiivista tajuntaa', sellaisena kuin se ilmenee kulttuurissamme.*
- 2. Luovuus on vastausta niihin aikakauden haasteisiin, jotka ovat ihmisen eloonjäämisen kannalta keskeisiä ja joiden ratkaiseminen on usein elämälle välttämätöntä.*
- 3. Luova idea edellyttää yhteistyötä, kanssakäymistä, missä se selkiytyy ja rikastuu: kysymys on sosiaalisesta toimintaprosessista.*
- 4. Luovan idean toteuttamisessa ei ole tärkeä vain ajatuksen ensimmäinen esittäjä, toteuttamiselle ovat yhtä tärkeitä vastaanottaja, kuuntelija, välittäjä, kehittelijä ja viimeistelijä. (Häyrynen 1994, 28.)*

Vaikka listassa on korostuneesti esillä historian osuus luovuuden syntyprosessissa, niin tutkimukset osoittavat, että historiasta poikkeavia tapoja on kuitenkin suotavaa käyttää, jos halutaan luoda jotain uutta ja jollain tavalla radikaalia muutosta. Myös Häyrynen kirjoittaa tästä samasta tematiikasta kirjansa luvussa, jossa hän käsittelee erilaisia luovia menetelmiä. Näistä menetelmistä mm. synektiset tehtävät pyrkivät ajattelemaan ilmiöitä täysin uudella normaalista tilasta poikkeavalla tavalla (emt. 145-146). Edellinen listaus tuo kuitenkin luovuuden tilanneyhteyden esille sosiaalisilla konteksteillaan. Luovuutta ei näyttäisi esiintyvän ilman muita luovia toimijoita sekä vastaanottajaa.

Ennalta määritelty tulevaisuus luovuuden näkökulmasta vaatii melkoisia ennustamisen lahjoja, joita ei ihmisillä kuitenkaan ole. Johtajuuden yksi tulevaisuuden merkittävimmistä haasteista onkin siksi saada ihmiset tuntemaan olonsa turvalliseksi tämän luovuuden loputtomuuden suureen edessä. Edellä läpikäyty, jopa ihmisen hengellisiin ominaisuuksiin paradigma loputtomasta ja ihmisestä sen edessä asettaa myös hallinnolle erityisen haasteen. Hallinto ei kykene enää perinteisillä ohjaus-, hallitsemis-, johtamis- ja palkitsemismekanismeilla mahdollistamaan tämän loputtoman resurssin käyttöä (Vrt. Thompson 1969).

Myös organisaatioiden rakenteet kohtaavat edellä mainitun vuoksi haasteita. Vanhoilla jähmeillä organisaatorakenteilla esimerkiksi byrokratialla, on ollut tutkimusten (Ks. Thompson 1969, Häyrynen 1994, 107-108) mukaan luovuutta ehkäiseviä vaikutuksia, siksi myös hallintotieteiden alueella on aloitettu mielenkiintoisia tutkimuksia ja projekteja yhä luovempien organisaatoratkaisujen löytämiseksi.

### **2.3. Luovuus ja organisaatiot**

Organisaatioiden näkökulmasta luovuudesta ja innovatiivisuudesta on tullut imperatiiveja niiden selviytymisen ja kehittymisen kannalta (Hage 1999, 599). Maailman muutokset ja organisaatioiden ympäristön muutokset ovat asettaneet organisaatioiden toiminnalle uudenlaisia, yhä nopeammin muuttuvia ja monimutkaisia haasteita. Yksi näitä haasteita kuvaava teoria on Mihalyi Csikszentmihalyin *Flow*, joka kuvastaa jatkuvaa monimuotoista muutosten virtaa, jossa organisaatiot joutuvat elämään. (Csikszentmihalyi 2007.)

Haasteiden kohtaamiseen organisaatiot tarvitsevat siellä toimivien ihmisten kykyä oppia ja keksiä ideoita sekä keinoja näiden haasteiden saavuttamiseksi ja toteuttamiseksi. Päivittäisiä rutiineja ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä pelkät ideat ja mahdollisuudet eivät riitä kehittämään organisaatioiden toimintaa, vaan ne on myös kyettävä jollakin keinoin toteuttamaan, jotta niistä olisi konkreettista hyötyä organisaatioiden toiminnalle.

### **2.4. Luovuus arkipäivässä**

Luovuuden määritelmästä Häyrynen kuvailee kirjassaan: *”Luovuus yhteisöissä ja arjessa”* (1994), kuinka kaikissa yksilöissä piilevää luovuutta voidaan kasvatuksella ja koulutuksella lisätä myös arkipäivän toiminnoissa. Kirjan lopussa hän päätyy omalla tavallaan uuteen luovuuden määritelmään: *”Luovuus on muodollisten käsitteiden kytkemistä elettyihin, tuhansilla eri kielellisillä ja ei-kielellisilläkin koodeilla ilmaistaviin ’kontekstuaalisiin’ merkityksiin, joista eri ihmisryhmien aito elämänsisältö koostuu. ’Luovuuskoulutus’ voinee parhaimmillaan olla yksi niistä tekijöistä, joilla muodolliset, tieteelliset käsitteet liitetään yksilön ja yhteisön elämään; näiden*

*monimuotoisiin, jatkuvasti vaihteleviin ja rikkaisiin toimintasisältöihin.*” (Häyrynen 1994, 175-176.)

Häyrynen kuvailee kirjassaan sitä, kuinka luovuus on kaikkien ihmisten ominaispiirre ja se ilmenee aina omassa kontekstissaan, omana merkityksensä. Luovuus on siten aina tilannesidonnaista. *'Luovuuskoulutuksella'* hän tarkoittanee sitä työtä, mitä tämäkin työ edustaa – luovuustutkimusta (Vrt. Häyrynen 1994).

Sam Inkinen kokoaa myös luovuuden määritelmää kirjassa: *”Minne matka, luova talous?”* ja ottaa esille luovuuden määrittelyssä näkemyksiä mm. John Stuart Milliltä, Edward De Bonolta, Bartletilta, Guildfordilta ja tuoreempana Jan-Erik Ruthilta. Näkemyksissä korostuu yksilöllinen näkemys luovuuden syntyperästä ja määrittämisestä.

Inkisen mukaan (2006) luovuudesta on puhuttu aiemmin paljon suppeammassa merkityksessä kuin nykyään. Ennen sana luovuus kuvasti enemmänkin ihmisiä, jotka olivat omaperäisiä ja edustivat vain pientä osaa kansasta. Luovuus oli jotain omaperäistä ja sillä tuli olla jotain uutuusarvoa; kekseliäisyyttä, joustavuutta sekä mielikuvituksen käyttöä (Inkinen 2006, 26-27). Inkisenkin kirjoituksesta käy ilmi se tosiseikka, että luovuuden määritelmä on sen tulkitsejan tehtävä, ja että luovuus on kiistatta hyvin monimutkainen ja vaikeasti rajattavissa oleva käsite.

Inkinen (emt.) korostaa myös luovuustutkimusta koskevassa luvussaan sitä, että luovuuden ei välttämättä tarvitse olla inhimillinen ominaisuus, vaan jotkut luovuustutkijat ovat sitä mieltä, että selkäänsä raaputtaakseen putkiloita yhdistelevät simpanssit ovat myös omalla tavallaan luovia. Vaikka tästäkään ei olla tietenkään yksimielisiä tutkijoiden keskuudessa, niin luovuudelle on joka tapauksessa tunnusomaista asioiden järjestely uudella tavalla. Asioiden järjestely sisältää myös ajatuksen ja mielikuvituksenkin tasolla tapahtuvaa luovuutta. Luovuus ei tutkijoiden mukaan tarvitse välttämättä näkyvää lopputuotosta, vaan se voi olla ajatuksen tasolla olevaa toimintaa. Luovuus voidaan siis käsittää myös sen ajatteluprosessin kautta, eikä pelkästään näkyvien keksintöjen kautta. Hän ottaa esimerkikseen fyysikko Albert Einsteinin (1879–1955), joka ei hänen mukaansa juuri tehnyt kokeellista tutkimusta, vaan kehitti suurimman osan suhteellisuusteoriastaan oman päänsä sisällä. (emt. 28-30.)

## 2.5. Luovuuden suppea ymmärtäminen

Inkinen jaottelee artikkelissaan yleisesti ottaen luovuustutkimuksen neljään käytettyyn lähestymistapaan: (1) luova persoona, (2) luova prosessi, (3) luova produkti ja (4) luova ympäristö. (emt. 30). Tässä työssä luovuutta lähestytään Inkisen jaottelua seuraten enimmäkseen luovan yksilön ja prosessin näkökulmasta. Sen sijaan luovaa produktia ei työn tarkoituksenmukaisuuden kannalta ole kovinkaan mielekästä lähteä tutkimaan. Luovan ympäristön lähestymistapaa sivutaan työssä organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön näkökulmasta. Toisin sanoen prosessia ja ympäristötekijöitä määritellään hallinnollisessa näkökulmassa enimmäkseen yhteisen nimittäjän kautta, jota kutsumme tilanneyhteydeksi. Työ lähestyy luovuutta yksilön näkökulmasta ja kehittää ajatusta siihen suuntaan, miten luovuus yksilöllisenä ominaisuutena muodostuu myös yksilöä suuremman ryhmän ominaisuudeksi; yhteisölliseksi ominaisuudeksi ja lopulta organisaation tai organisaatioiden luovaksi sisäiseksi ja ulkoiseksi ympäristöksi.

Kenelle luovuus sitten on ominaista? Juha Kronqvist määrittelee samaisessa teoksessa: ”*Minne matka luova talous?*” luovuutta nimenomaan yksilöllisenä ominaisuutena, joka ei rajoitu ainoastaan tietyn ihmisryhmän tai -tyypin ominaisuudeksi. Otsikon alla: ”*Missä luovuus piilee?*” hän viittaa Ruthiin, Bentley & Seltzeriin, Taalakseen & Toivoseen ja Heikkilään, määritelläkseen mitä luovuus on. Hän päätyy samoihin päätelmiin siitä, että luovuus on uusien ideoiden kehittämisestä tai vanhojen yhdistelemisestä uudella tavalla. Mielenkiintoa tämän työn näkökulmasta kuitenkin herättää se näkemys, mitä luovuus ei ole. Hän viittaa tässä Demoksen<sup>8</sup> tutkijoihin Bentleyyn & Seltzeriin, joiden mukaan yleinen harhakäsitys on, että luovuus nähdään ainoastaan taiteellisena toimintana. (Kronqvist 2006, 132. Ks. Myös Bentley & Seltzer 1999).

Hän viittaa myös Taalaksen ja Toivosen näkemykseen, että luovuus käsitetään paljon laajemmin, kuin nykyään puheet luovista aloista ja kulttuuriteollisuudesta käsittävät. Perinteisesti luovuus on liitetty osaksi laajempaa käsitystä, jossa luovan ihmisen ei

---

<sup>8</sup> <http://www.demos.co.uk>

tarvitse välttämättä olla taiteellisesti lahjakas ollakseen luova, vaan luovia ratkaisuja voivat tehdä kaikki älykkyydestä tai koulutusasemasta riippumatta ja ulottuen organisaation toteuttamistasosta johtoportaan. (Bessant 2003, Kronqvist 2006, 133, Bentley & Seltzer 1999, 18.)

Tässä voidaan ottaa esille kysymys siitä, mikä on johtajuuden merkitys luovuudelle. Etenkin tämän luvun nojalla voimme olla yhtä mieltä siitä, että luovuuden johtamisella on merkitystä. Yksi johtajuuden merkittävistä tehtävistä on mahdollistaa ja kanavoida esimerkiksi ihmisten lahjakkuuksia tuottamaan uusia innovaatioita, mutta voidaanko luovuutta johtaa, on toinen kysymys. Ketään ei voi käskää olemaan luova, mutta johtajat voivat mahdollistaa luovuuden syntymisen organisaatioissa. (Kronqvist 2006, 133, Bentley & Seltzer 1999, 18.)

Luovuutta määriteltäessä on edellä todettu se tosiasia, että luovuuden määrittely ei sinänsä ole sen sisällön puolesta kovinkaan vaikeaa; yleensä sillä viitataan jotain uutta muodostavaan ajatteluun. Monimutkaiseksi ja ongelmalliseksi sen määrittelystä tekee monimuotoisuus ja lukuisat näkökulmat. On ehkä helpompaa määritellä, mitä luovuus ei ole. Edellä mainitut Demoksen tutkijat Bentley & Seltzer listaavat teoksessaan: ”*The Creative Age*” osuvan kuvauksen siitä, mitä luovuus ei ole:

- Luovuus ei ole pelkästään taiteellista luovuutta. Albert Einstein, Stephen Hawking ja Marie Curie eivät ole omilla alueillaan yhtään vähemmän luovia, kuin esimerkiksi Picasso tai Shakespeare omillaan.
- Toiseksi, luovuus ei ole sama asia kuin älykkyys. Joidenkin ihmisten kanssa puhuminen saattaa olla erittäin mielenkiintoista ja he voivat esittää hienojakin ajatuksia, mutta se ei tarkoita sitä, että puhuja olisi välttämättä luovempi kuin toiset.
- Kolmanneksi, lahjakkuus ei suoraan viittaa luovuuteen. Joillakin henkilöillä on kyky tehdä asioita hyvin ja jopa erinomaisesti tai kyky mallintaa työtään osaamisalueensa arvostettujen henkilöiden mukaan, kuitenkin ei ole takeita siitä, että tämä taitava persoona kykenisi itse uusiin luoviin ratkaisuihin.
- Vielä lopuksi ja tärkeimpänä, luovuus ei ole taito. Se ei ole kyky, jota voidaan toteuttaa hyvin käskystä. (Bentley & Seltzer 1999, 18-19.)



Tässä luvussa on pyritty osoittamaan, että luovuus on käsitteenä hyvin laaja. Laajuuden lisäksi käsite on muodostunut monista eri näkökulmista. Luovuutta määrittelee aina se ympäristö tai konteksti, missä siitä puhutaan. Tämän työn kannalta katsottuna empiirisessä aineistossa ilmenevä luovuuskäsitys vaihtelee vastaajan henkilökohtaisen näkemyksen mukaan.

Edellä on pyritty osoittamaan, että kaikki nämä käsitykset voivat olla oikeita, eikä niitä tulisi rajata yhden teorian mukaan oikeiksi tai vääriksi näkemyksiksi siitä, mitä luovuus organisaatiossa on. Luvun perusteella voimme kuitenkin todeta sen olevan kykyä luoda jotain uutta ympäröivään todellisuuteemme (Ks. esim. Barron 1969, 10). Tämä ei määritelmänä eroa juuri ollenkaan edellä luvussa kaksi esitelystä innovatiivisuuden käsitteestä.

### 3. Tilanneyhteysteoria

Työn tarkoituksena on määritellä, miten innovatiivisuuden esteet vaikuttavat organisaation uudistumiskykyyn ja sopeutumiskykyyn sitä ympäröivässä maailmassa. Ilmiötä paremmin ymmärtääksemme on siksi perehdyttävä hieman myös tilanneyhteysteorian suomiin mahdollisuuksiin ymmärtää tätä sopeutumista ja uutta arvoa tuottavaa ilmiötä. Teorialla on myös mahdollista selventää kysymystä organisaation toimintaympäristöstä.

Tämä luvun tarkoituksena ei ole esittää tyhjentävää kuvausta tilanneyhteysteoriasta. Tarkoituksena on esittää muutamia teorian tuomia huomioita organisaation rakenteen ja sen toimintaympäristön välisestä suhteesta, koska työ etsii vastausta kysymykseen: *”Mitkä tekijät estävät organisaatioita muuttumasta toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti?”* Tilanneyhteysteorialla on mahdollista valaista lukijalle tätä kysymystä empiirisestä aineistosta. (Ks. esim. Mintzberg 1979, Pugh & Hickson 1989.)

#### 3.1. Tehokas rakenne tilanneyhteysteorian valossa

Organisaation optimaalista ja tehokasta rakennetta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon. Ensimmäiset organisaation rakennetta kuvaavat tutkimukset ja teoriat etsivät ajasta ja paikasta riippumattomia, mahdollisimman tehokkaita organisaatorakenteita. Näistä tutkijoista ensimmäisten uranuurtajien joukosta nousi esiin ainakin Max Weber (1864-1920), joka etsi ideaalityyppikonstruktion avulla laillisen hallinnan tehokkainta muotoa. Weberin tutkimusta voidaan pitää edelleenkin relevanttina ja hänen löytämiään sosiaalisen toiminnan muotoja ja niihin liittämiään laillisen hallinnan tyypejä edelleenkin toimivina ratkaisuina kontekstissaan. (Ks. esim. Pugh & Hickson 1989, Vartola 2004.)

Tämän aikakauden jälkeen heräsi kysymys organisaatioiden rakenteiden universaalista luonteesta. Eräs näistä universaalien rakenteen kyseenalaistajista oli Joan Woodward (1916-1971). Hän tutki 1900-luvun alun Englannissa erilaisia tuotantoyhtiöitä ja huomasi niiden organisaatorakenteiden poikkeavan suuresti toisistaan. Häntä askarrutti

tämä kysymys ja hänen tutkimusryhmänsä alkoi tutkimaan, mistä nämä eroavaisuudet johtuivat. He havaitsivat, että näiden organisaatorakenteiden erilaisuuteen vaikuttivat organisaatioiden käyttämät erilaiset teknologiat. (Mintzberg 1979, 216, Pugh & Hickson 1989, 16.)

Muutamien muidenkin tutkijoiden tapaan Paul Lawrence ja Jay Lorsch kiinnostuivat heitä edeltäneiden organisaatiotutkijoiden organisaatioiden rakenteita kohtaan tekemistään tutkimusten tuloksista. Näitä tutkijoita kiinnosti erityisesti se, miksi ihmiset muodostavat organisaatioita (Pugh & Hickson 1989, 45). Tutkijaryhmänsä kanssa he päätyivät tulokseen, joka osoitti, että organisaatioissa toimivien ihmisten intressit ulkoiseen ympäristöön vaikuttavat vahvasti siihen, millaiseksi organisaatiot rakentuvat toimintaympäristössään. Merkittävin huomio tilanneyhteysteorian kannalta kuitenkin oli se toteamus, että yhtä parasta mahdollista organisaatorakennetta ei ollut olemassakaan, oli vain erilaisia parhaita mahdollisia organisaation tilanteeseen soveltuvia organisaatorakenteita. (Mintzberg 1979, 217.)

Aston-ryhmän tutkimukset ovat myös antaneet mainitsemisen arvoisen kontribuution tilanneyhteysteorian kokoamiselle. Ryhmä tutki organisaatioiden sisäisten rakenteiden muodostumista mm. organisaation koon mukaan (Mintzberg 1979, 11). Aston-ryhmän merkittävimpiä oivalluksia oli havainto siitä, ettei organisaation rakenteeseen vaikuttavia tekijöitä pystynyt selittämään yksittäisten ilmiöiden kautta, vaan ennemminkin niiden esiintymisen asteen kautta. Tämä tarkoitti sitä, että rakenteen muodostumisen taustalla toimi monia eri tekijöitä yhtä aikaa. (Pugh & Hickson 1989, 9.)

Lopulta tilanneyhteysteorian täydensi ja kokosi yhteen yksi alamme tunnetuimmista tutkijoista Henry Mintzberg. Hänen mukaansa organisaation ulkoinen sekä sisäinen toimintaympäristö vaikuttaa monien eri tekijöiden kautta siihen, miten organisaatiot rakentuvat eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Erilaisissa tilanteissa organisaatiot joutuvat erilaisten voimien vedosta (pull) muodostumaan rakenteeltaan erilaisiksi organisaatioiksi. Hänen mukaansa organisaatiot löytävät yhteisen tarkoituksen koordinoitumismekanismiensa avulla. (Ks. Mintzberg 1979, Pugh & Hickson 1989.)

### 3.2. Tilanneyhteysteoria tutkimuksen näkökulmasta

Tilanneyhteysteoria voi parhaimmillaan tarjota tälle tutkimukselle mahdollisuuden ymmärtää paremmin organisaatioiden rakenteellisia ulottuvuuksia, jotka seuraavat niiden strategista kehitystä. Emme voi kytkeä organisaatioiden rakenteita koskevaa tutkimusta universaaleihin pysyviin instituutioihin, vaan ne on ymmärrettävä aikaan ja paikkaan sidoksissa olevina ihmisten yhteistoimintajärjestelminä.

Tulevaa laadullista aineistoa tarkasteltaessa tilanneyhteysteoria tarjoaa aineistolle mahdollisuuden kertoa, mitkä organisaation ulottuvuudet tai rakenteelliset tekijät ovat innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä muodostavia tekijöitä.

Tilanneyhteysteorian avulla on mahdollista nähdä kuinka johtajuuden liiallinen rationaalisuus sitoo organisaatioita pysyväisluonteisilla rakenteillaan aikaan ja paikkaan sopiviksi muuttumattomiksi koneistoiksi. Tosiasiassa maailmamme on kuitenkin paljon monimuotoisempi, kuin sen haluaisimme olevan. Tähän tarvitsemme huomattavasti laajakatseisemman ja filosofisemman lähestymistavan, jotta voisimme nähdä organisaatiomme kompleksisempina kokonaisuuksina ja verkostoina. (Vrt. Saarinen 2008, 15.)

Tilanneyhteysteoriaa ei testata tällä tutkimuksella. Tutkimuksen tehtävänä ei myöskään ole teorian syvempi kuvaus. Siksi tämän luvun tarkoituksena oli lyhykäisyydessään antaa muutamia näkökulmia ja mahdollisuuksia tarkastella työn empiirisessä osassa kuvattuja ilmiöitä. Tilanneyhteysteoria voi parhaimmillaan tarjota mahdollisuuden nähdä, kuinka kompleksisissa ja alati muuttuvissa ympäristöissä organisaatiot joutuvat päivittäin toimimaan (Mintzberg 1979). Paikoilleen ja muuttumattomuuteen perustuvat rakenteet antavat oivallisen mahdollisuuden tarkastella niiden vaikutuksia innovatiivisuuden esteiden muodostumisessa. Kuvaus tilanneyhteysteoriasta jää tässä suppeaksi, koska se tulee esiintymään laadullisen aineiston analyysissä. Luvun suppealla katsannolla on pyritty ehkäisemään teorian tarpeetonta toistoa.

## IV LAADULLINEN ANALYYSI

### 1. Hierarkia innovatiivisuuden esteenä

Tutkimuksen ensimmäinen laadullinen havainto-osuus käsittelee hierarkiaa innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä. Hierarkiaa voidaan pitää organisaation pysyväisluonteisen rakenteen kuvauksena.

Hierarkialla voidaan kertoa myös se, miten ja kenen toimesta päätöksiä tehdään ja pannaan toimeen organisaatiossa. Hierarkian osoittaa meille sen, kuinka keskitettyjä tai hajautettuja organisaation päätöksentekoprosessit ovat. Hierarkian kuvauksella voimme välittää tietoa myös työn erikoistumisesta organisaatiossa. (Vrt. esim. Eloranta 1977 105-109, Harisalo 2008, 68-78, Litterer 1973, 350-383, Mintzberg 1979, 134.)

Hierarkiaa voimmekin pitää yhtenä organisaation kuvauksen arkkityyppinä, joka kertoo meille auktoriteettisuhteet organisaatiossa. (Emery 1969, 20-21, Ashkenas & Ulrich & Jick & Kerr 2002, 37-39, Pugh & Hinings 1976, ix-x, Pugh & Hickson 1989).

Hierarkioilla voidaan myös kuvata, millaisia vastakkainasetteluja organisaatiot pitävät sisällään, organisaatorakennekaavioiden lisäksi. Vertailua voidaan sen avulla tehdä mm. siitä, kuinka keskitettyä tai hajautettua toiminta organisaatiossa on. Se voi olla myös vertailua siitä, kuinka korkeita tai matalia organisaatiot voivat olla. Nämä valinnat vaikuttavat siihen kuinka isoksi organisaation valvontajänne muodostuu, tai vaikkapa siihen kuinka turvalliseksi työntekijät tuntevat olonsa organisaatiossa. (Emery 1969, 120, Mintzberg 1979, 136-137.)

Hierarkian lisääntyessä organisaation turvallisuuden tunne lisääntyy, mutta sen kääntöpuolena uusiutumiskyky vaikeutuu (esim. Romme 1996, 412). Tämä on mielenkiintoinen paradigma innovaatioiden näkökulmasta, koska innovaatiot ja luovuus tarvitsevat toisaalta turvallisuuden tunteen, mutta myös vapautta niitä kahlitsevista rakenteista.

Hierarkian kasvaessa myös informaation kulkuun tulee muutoksia. Monitasoisissa organisaatioissa ylhäältä alas virtaava tieto näyttäisi liikkuvan paremmin, kun taas matalissa organisaatioissa toiminta näyttäisi vaativan huomattavasti enemmän osallistumista ja konsultaatiota operatiivisella tasolla. Toisaalta korkeassa organisaatiossa valtaan ja asemaan liittyvät kysymykset vaikeuttavat kommunikaatiota ja palautteen antamista. Matalissa organisaatioissa taas näyttäisi työntekijöiden aloitteellisuus ja autonomisuus olevan korkeita organisaatioita suurempaa. Tämä kaksi teräinen miekka on mielenkiintoinen myös innovatiivisuuden rakenteellisten esteiden näkökulmasta. (Vrt. Cummings 1965, 223-224, Mintzberg 1979, 136-138.)

Tässä luvussa tarkastellaan hierarkian vaikutuksia innovatiivisuuden esteenä työnjaon, sääntelyn sekä perinteiden näkökulmasta. Työnjaollisia ominaisuuksia tarkastellaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Työnjako muodostaa perustan hierarkkisen järjestelmän kuvaukselle. Sääntely antaa sille reunaehdot, kuinka hierarkkisessa järjestelmässä toimitaan ja perinteet kuvaavat sitä, kuinka hierarkkinen järjestelmä irtautuu tilanneyhteydestä ja toistaa perittyjä toimintamalleja.

Hierarkkisuus ei suinkaan ole ainoastaan tässä työssä kuvatun kaltainen ilmiö. Hierarkkisuutta voidaan tarkastella paljon moniulotteisemminkin. Kuitenkin työn luonteen vuoksi luvussa on nostettu esille aineistossa huomiota herättäneet innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä kuvaavat hierarkian aiheuttamat esteet.

### **1.1. Työnjako innovatiivisuuden esteenä**

Seuraavassa käydään läpi aineistossa esiinnousseita, hierarkkisen työnjaon aiheuttamia innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä. Ehkäpä yleisin tapa käsitellä työnjakoa on nähdä se sekä horisontaalisena että vertikaalisena työnjakona. Horisontaalinen työnjako kertoo meille miten operatiiviset prosessit ovat organisaatioissa erikoistuneet. Vertikaalinen työnjako kuvastaa meille sitä, miten hallinnolliset prosessit ovat erikoistuneet organisaatiossa. (Mintzberg 1979, Litterer 1973, 352.)

Toinen yleinen tapa nähdä työnjako on nähdä se erikoistumisen kautta. Erikoistumisen myötä työtä voidaan jakaa mm. toimen, tuotoksen tai vaikkapa maantieteellisen alueen mukaan (Vrt. Litterer 1973, 350-383). Innovatiivisuuden esteiden kannalta katsottuna molemmat työnjaolliset prosessit liian pitkälle vietyinä aiheuttavat innovatiivisuudelle rakenteellisia esteitä.

Ensimmäiseksi tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten työnjako yleisesti vastaajien mielestä vaikutti innovatiivisuuden esteisiin. Liian pitkälle vietyinä työnjako näytti aiheuttavan organisaation byrokratisoitumista ja tähän byrokraattisuuteen liittyy vahvasti työnjaon hierarkkisuus (Ks. esim. Vartola 2004, Pugh & Hickson 1989).

Organisaation rakenne vastaajien mukaan ei vastannut joustavaa toimintamallia, joka olisi heidän mielestään hyvin tärkeää joustavan innovatiivisen toimintaympäristön mahdollistamiseksi. Joustamattomuutta kuvattiin esimerkiksi organisaation liian monella johtajalla ja ylimääräiseksi muodostuneilla johtoportailta. Kaiken kaikkiaan päälliköiden liian suurta määrää pidettiin esteenä toiminnan kehittämiseksi ja innovatiivisuudelle, kuten tästä uutispäällikön kommentista voidaan todeta.

*”Hierarkiatkin ovat olleet [niitä], mitä ei ole kauheasti minun mielestäni lehtitaloissa onnistuttu purkamaan ainakaa henkisesti ... jos tätä ajattelee ihan oikeasti semmoisena luovana työyhteisönä, niin minun mielestäni hierarkiat ovat aina vähän haitaksi ja turhiakin jos nyt on luovia aikuisia ihmisiä, niin siinä on aika paljon itseohjautuvuuttakin olla, että sellasia koordinaattoreita aina tarvitaan, että lehti sitten todella kasaantuu järkevästi.”*

Hierarkkisyyden ihmettelyllä jatkoi myös seuraava vastaaja. Hän ihmetteli sitä, miksi niinkin pieneen organisaatioon oli muotoutunut niinkin suuri hallintokoneisto, jota hän piti liian massiivisena sen kokoiselle lehdelle.

*”Siis minähän en tiedä minkälainen ja minkälaiseksi tämä organisaatio muuttuu, mutta kyllähän tässä sillä tavalla, kirveellä on töitä, että tämä on hirveän hierarkkinen, täällä on todella raskas toimituksen johtotaso. Meillä on tällä hetkellä [kuusi johtajaa], niin sehän on se meidän korkein johto, minusta se on käsittämättömän massiivinen tämän kokoiselle lehdelle.”*

Byrokraattisuutta ja toiminnan virastomaisuutta kuvasivat myös vastaajien käyttämät nimitykset johtajista. Hyvin usein haastatteluissa toistui sana ”*päällikkövirka*”, joka omalta osaltaan kuvastaa organisaation käyttämän kielen kautta sen byrokratisoitumista. Yksityisissä yhtiöissä sanan käyttö kuvastaa johtamisjärjestelmässä jäykkää ja paikalleen asettunutta tilannetta, joka on ominaista julkisille virastoille. Organisaatioilla on tapana kasvaessaan byrokratisoitua ajan myötä ja muodostaa byrokratialle ominaisia hallinnon rationalisoinnin piirteitä (Pugh & Hickson 1989, 7,12, Litterer 1973, 667-668, Grusky 1961, 266).

*”...eli uusi päällikkö ja me sitten tietysti jyrkästi kieltäydyttiin siitä, koska me kaikki suhtaudumme tosi kielteisesti tällaiseen päällikkövaltaseen hierarkiaan ja totta kai ymmärretään että joidenkin ihmisten pitää olla vastuussa. Uutispäälliköitä pitää olla johtamassa sitä päivittäistä uutistystä, että eihän se nyt voi mennä ihan demokraattisestikaan, että ei me millään huutoäänestykselläkään voida ratkaista kuka tekee mitään ja mistä aiheesta tehdään, mutta se että, jos päällikkövirkaa tulee päällikköviran päälle niin ei sekään hyvä ole.”*

Liian pitkälle vietyinä hallinnollisessa työnjaossa oli selvästi nähtävissä työn liiallinen byrokratisoituminen. Johtajien määrän ja toimitustyöskentelyn virastomaisuuden lisääntymistä pidettiin vastaajien mukaan haitallisena työn luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Liialliset hallinnolliset toimenpiteet estävät vastaajien mukaan innovatiivisuutta ja luovuutta lähinnä siten, että ne vievät aikaa luovalta työltä. Lisäksi hallinnollisten toimijoiden, kuten esimerkiksi päälliköiden, korostuminen vähensi aloitteellisuutta organisaatiossa. Entisen johtajavetoisen innovaatiomallin ylläpito oli aiheuttanut organisaation johtoportaiden ja päälliköiden määrän lisääntymisen. Nämä muodostavat työnjaon hierarkkisuuden ja virastomaisuuden vuoksi innovatiivisuuden esteen.

### **1.1.1. Työnjaon horisontaalinen lokeroituminen innovatiivisuuden esteenä**

Työnjaon käsite voidaan jakaa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Tässä luvussa käydään läpi horisontaalisesti lokeroituneen työnjaon vaikutuksia innovatiivisuuteen ja sen esteiden syntyyn. Horisontaalisessa työnjaossa työ on jaettu eri tehtäviin. Toisin sanoen voidaan myös puhua erikoistumisesta. Klassisessa organisaatiotutkimuksessa on



todettu, että erikoistuminen lisää työn tehokkuutta ja mahdollisuuksia vähentää tehtävien päällekkäisyyksiä työssä (Litterer 1973). Liian pitkälle vietynä työn erikoistuminen voi kuitenkin aiheuttaa alla käytyjen haastattelujen mukaisesti innovatiivisuudelle esteitä (Cummings 1965, 223).

Hierarkkinen järjestelmä korostaa työn jakamista yksittäisiksi toimenkuviksi (Ks. Harisalo 2008, 73-74). Tutkimuksen laadullisen aineiston keräämisen kohteessa oli seuraavien haastatteluiden perusteella nähtävissä toimien erikoistumisen käänteinen puoli. Liian pitkälle ja liian kauan toiminut työn erikoistuminen on vienyt mahdollisuuden nähdä työtä laajemmasta kuin työntekijän omasta näkökulmastaan (emt. 223-224). Tämä vaikeutti kokonaiskuvan muodostumista laadullisen aineiston keräämisen kohteena olleen organisaation muutosprosesseista. Liian kauan jatkunut erikoistuminen aiheutti myös urautumista omaan toimenkuvaan.

Haastateltavat katsoivat urautumista ja horisontaalista lokeroitumista työkierron puuttumisen näkökulmasta. Työnkierrolla olisi mahdollista rikastaa työtä ja luoda uusia näkökulmia työhön, sekä lisätä mahdollisesti motivaatiota työtä kohtaan (Ks. esim. Harisalo 2008, Paul & Robertson 1970, 17).

Työnkiertoon osallistujilla tulisi olla mahdollisuus integroitua vaihtuvaan työhönsä mahdollisimman helposti, jotta se voisi onnistua (Hertzberg & Mausner & Snyderman 1959, 133). Useat haastateltavista nostivat työkierron puutteen esille kysyessäni liian pitkälle viedyn työn erikoistamisen syitä. Haastateltavien mukaan terävyys työstä häviää ajan myötä, jos työn sisällössä ei tule muutoksia, eli työ muuttuu näköalattomaksi ja yksitoikkoiseksi. Seuraavan vastaajan näkemys havainnollistaa tätä ongelmaa.

*”...että ihminen ei saisi olla viittä vuotta, tai mikä se määrä nyt olisikaan, samassa tehtävässä vaan pitäisi saada tehtäväkiertoon uusia ihmisiä taloon, jotka toisivat uusia ajatuksia ja jotka ovat vielä hyvässä iskussa. Yksi ongelma ehkä on sekä meillä että voisin kuvitella muissakin mediataloissa on se, että ihmiset tekevät liian pitkään samaa työtä jolloin siitä jossain vaiheessa ehkä katoaa se kaikkein terävin kipinä.”*

Seuraavasta vastaajan kommentista on selvästi nähtävissä työntekijöiden

horisontaalinen lokeroituminen ja haluttomuus nähdä oman työnsä ulkopuolelle. Hänen mukaansa työtehtävien vaihtamisella voitaisiin avartaa työntekijöiden näkemystä ja osaamista muustakin työstä, kuin pelkästään omasta.

*”No ehkä työtehtävien vaihtamisella, että jos kummatkin tekisivät molempien hommia aikanaan ajoittain, ehkä sillä lailla saisimme semmoista näkemystä ja osaamista kasvatettua. [Tutkija: Näetkö sinä sille esteitä ettei niin voisi tehdä, tai miksi te ette tee sitä?] Niin en tiedä, ehkä työnantaja ei halua, että laajennetaan, ehkä niin en ole varma. Ei välttämättä niinkään, mutta ei sille välttämättä mitään estettäkään ole, tai voi sille este olla esimerkiksi välttämättä uutispäälliköt eivät halua tehdä noita hommia.”*

Seuraavan nuoremman vastaajan näkemys tukee horisontaalisesti lokeroituneen työn mahdottomuutta. Lokeroituneen työn vuoksi työntekijän on mahdotonta nähdä kokonaiskuvaa. Vastaajan mukaan eri toiminnoissa toimiminen mahdollistaisi laajemman näkemyksen työstä. Tätä ei kuitenkaan olisi hänen mukaansa mahdollista toteuttaa kaikkien työnkuvien kohdalla. Tämä tukee teoriaa siitä, että työnkiertoon osallistuvilla tulisi olla halua osallistua kiertoon. Pitkälle viedyt professiot ja kannustinmekanismit organisaatiossa näyttäisivät vähentävän halua osallistua kiertoon. Esimerkiksi vastaaja ottaa esille erikoistoimituksen, joka hänen mukaansa ei osallistuisi kiertoon.

*”...että se tulisi kiertämällä uutistoimituksesta vaikka kuukauden kerrallaan, jolloin jokainen olisi siinä väkisin jonkun aikaa pelkästään siinä, koska siinä sen sitten vasta näkee, että mitä kaikkea siellä tapahtuu, mitä kaikkea siellä voi tehdä. Se ei vaan ole se lisänakki sen varsinaisen paperilehdentyön ohessa, vaan pääsisi oikeasti sisään siihen joskus vähäksi aikaa, niin se ehkä muuttaisi sitä asenneilmapiiriä, tai sitten ei, mutta se olisi se kaunis ajatus. En tiedä, miten ihmiset siihen suhtautusi. Minusta siellä olisi todella kivaa, mutta en tiedä ajattelisko kaikki niin ja se pitäisi sitten olla niin, ettei siellä olisi vain uutistoimitus, vaan siellä pitäisi olla myös erikoistoimittajat, mutta se olisi jo liian radikaalia.”*

Yksi johtajista oli sitä mieltä, että he johtajina olivat jakaneet työtä liian tehtäväperusteisesti ja kannustaneet erikoistumaan liian rajattuihin tehtäviin. Organisaation menneisyyden perusteella on ollut järkevää erikoistua. Pitkän ajan kuluessa tehtävät ovat kuitenkin päässeet lokeroitumaan liian yksityiskohtaisiksi ja tästä

on tullut ainoa oikea tapa tehdä työtä. Tämän liian pitkälle viedyn erikoistumisen ja lokeroitumisen seurauksena ideat innovaatioina eivät kehity yhteistyössä tarpeeksi. Innovaatiot eivät synny yksin ja tyhjästä, vaan yhteistyössä muiden työtovereiden kanssa. Työntekijöiden tulisi siksi osata ajatella ja tehdä työtä laaja-alaisemmin, kuin pelkästään omasta näkökulmastaan.

*”...työnantajana emme ehkä ole rakennettu siihen [työnkiertoon] riittävästi [kannusteita], ruokittu ihmisiä, siinä on ollut varmaakin niitä vuosia tuossa historiassa pitkään, että ihmiset on aika lailla pistetty olemaan siinä omassa toimenkuvassa hyvin rajatusti, että ei hei älä kuule sä mieli, että se on sen juttu, mieli sinä nyt vaan että sinä saat tuon oman hommasi hoidettua. Ja nyhän tavallaa tällöinen laaja-alainen ajattelu, niin sehän on tärkeitä ja jokaisen pitää vastata siitä omasta työstään, että se tulee tehtyä.”*

Hierarkiasta johtuvat liian rajatut toimenkuvat ja pitkälle viety työn horisontaalinen erikoistuminen ovat aiheuttaneet kokonaisnäkemyksen kaventumista organisaatiossa. Muutamat vastaajista ehdottivat tämän poistamista työnkierron avulla. Heidän mukaansa se ei ole ollut mahdollista monista organisaation pitkälle ajautuneista rakenteellisista sekä syvään juurrutetun professionaalisuuden esteistä johtuen. Organisaatioon on muodostunut kulttuurin myötä sosiaalisia palkkioita pitkälle viedystä erikoistumisesta, kuten edellä vastaajien kommentteista saattoi havaita. Esimerkkinä tästä toimi erikoistoimitus, joka nauttii korkean ammattitaitonsa puolesta turvatusta asemasta toimituksen ytimessä.

Hierarkkisten toimien tai hierarkiaa käänteisesti tulkiten, työnkierron ja uusien näkemysten puute muuttuu innovatiivisuuden esteeksi, kun ihmiset eivät enää kykene näkemään asioita uudessa valossa. Innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen uusia ideoita ja näkemyksiä. Innovaatioiden syntyä voidaan edesauttaa myös kierrättämällä vanhoja näkemyksiä olemassa olevasta työstä. Näin ollen paikalleen juuttuminen ja työnkierron puute muodostuvat innovatiivisuuden esteeksi. Esteen muodostaa hierarkkisesti liian pitkälle viety erikoistuminen ja yhteistyön puute.

### 1.1.2. Työnjaon vertikaalinen lokeroituminen innovatiivisuuden esteenä

Työnjaon vertikaalinen erikoistuminen tarkoittaa työyhteisön tehtävien jakamista hallinnollisiin ja operatiivisiin tehtäviin (Mintzberg 1979, Litterer 1973, 352). Vertikaalinen erikoistuminen voi tarkoittaa myös hallinnollisten toimintojen erikoistamista eri tehtäviksi, sillä voidaan myös kuvata kuinka keskitettyä tai hajautettua päätöksenteko on organisaatiossa (Ks. esim. Litterer 1973, Selznick 1957, 114). Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka hierarkia muuttuu innovatiivisuuden rakenteelliseksi esteeksi, jos työtä lokeroidaan liiaksi vertikaalisen työnjaon näkökulmasta (Davis 1989, 76-77).

Innovatiivisuuden ja luovuuden näkökulmasta yksi resursseja tuhlaava prosessi organisaatiossa oli päälliköiden välinen työn suora ohjaus. Päälliköille ja heidän ohjauksessa toimiville toimittajille oli annettu muodollista valtaa rekrytoida tekijöitä omaan vastuualueeseensa kuuluviin tehtäviin. Kohteeseen oli kuitenkin muodostunut monta tällaista vastuualuetta omine toimintoineen. Seuraavien vastausten perusteella näytetään tämän monien vastuualueiden aiheuttamaa työn koordinoinnin ongelmaa.

Asiaa on hyvä lähestyä esimies – alaisuudesta. Eräs toimittajista havainnollistaa, kuinka vaikeaa on ottaa useammalta kuin yhdeltä esimieheltä ohjeita vastaan, kun esimiehet eivät ole kommunikoineet ohjauksesta keskenään. Ohjaus muuttuu työntekijälle helposti ristiriitaiseksi, jolloin työntekijän on vaikea päättää kenen näkemykseen hänen tulisi yhtyä. Vastaajan kommentista on nähtävissä hallinnon yksi klassisista ongelmista. Ongelmia syntyy silloin, kun työntekijään kohdistunut käskytyks on epäyhtenäistä (Vrt. Harisalo 2008, 78-79).

Seuraavasta vastauksesta voi havaita kuinka vaikeaa on kehittää uutta toimintaa, jos johtajat ovat vahvasti eri mieltä siitä, mihin suuntaan uutta toimintaa tulisi viedä. Hallinnollisten töiden tai tässä tapauksessa päätösten lokeroituminen ja kommunikaation vähyys on aiheuttanut kehitystyössä suurta epävarmuutta. Lokeroituminen toimii selvästi kehittymisen jarruna organisaatiossa. Ristiriitaisessa tilanteessa päätösten oikeellisuuden punnitsemista ei saisi alla olevan esimerkin mukaan jättää alaisten harteille. Johtajien ristiriitaisuuksien vuoksi alaisten on mahdotonta suoriutua annetuista tehtävistä, saamatta erimieltä olevien johtajien työtä vaikeuttavaa

valvontaa päällensä. Näin ollen lokeroituminen johtajatasolla aiheuttaa ihmissuhdeongelmia esimies - alaissuhteissa.

*”Minä näen, että suurin este on tällä hetkellä se, että meillä on kolme päätoimittajaa, joilla on kaikki valta ja jotka minun työn suhteen vetävät kaikki eri suuntiin. Minä olen sanonut tämän [yhdele heistä] ihan suoraan, että teidän pitää tietää ja teidän pitää päättää porukalla, että kuinka voimallisesti verkkoa kehitetään. Teidän pitää seistä kaikkien kolmen siinä rintamassa, muuten minun työ on mahdotonta. Se ei ole oikeastaan minun ongelmani, vaan se on teidän ongelmanne, teidän kolmen täytyy ratkaista, että mitä te haluatte. Ei voi olla niin, että talossa on kolme päätoimittajaa joilla kaikilla kolmella on eri linja.”*

Ongelma ei koske pelkästään esimies – alaissuhdetta, vaan ongelma on myös esimiesten välinen koordinoitioongelma, kuten seuraavasta vastauksesta voi havaita. Tässä toimittaja kuvaa kuinka esimiesten välinen koordinointi vaikeutuu johtajien lisääntyessä. Tämä on aiheuttanut esimerkiksi työilmapiirin huonontumista, jolla on suora vaikutus innovatiivisuuden esteellisyyden kehittymiseen.

*”...mutta nyt kun tämä on tällaista tempoilevaa hälinää tämä homma, niin kyllä siitä minun mielestäni luovuus on kaukana, ja jos on heikko organisaatio, heikko johto, siis tällainen väliportaan johto, niin silloin tänne tulee pieniä pomoja joilla ei ole roolia sinänsä. Ne on samanlaisia toimittajia kuin muutkin, mutta ne rupeaa pomottamaan keskenään toisiaan ... ja se vaikuttaa työilmapiiriin ja muuhun.”*

Seuraava vastaaja tarkastelee päällikkyyksiä ja muita roolejaan oman työnsä sekavuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa tuottaja –malli toi ainakin aluksi liian useita erilaisia tehtäviä, jotka söivät resursseja mm. innovatiiviselta toiminnalta. Ennen tehtiin hallinnollisten töiden ohella myös muita töitä, nyt vastaajan mukaan aikaa tuhlaantuu liikaa hallinnollisiin toimistotöihin sisällön työstämisen sijaan. Vertikaalinen erikoistuminen on tässä tapauksessa lisännyt hallinnollisten toimien määrää hänen mukaansa liikaa suhteessa operatiiviseen työhön ja aikaa innovatiiviselle toiminnalle ei ole jäänyt tarpeeksi.

*”..tuossa edellisessä työssäni [aihealueen] toimittajana, jolloin oli itsenäinen tuotantovastuu, että käytännössä minä tuotin silloin erittäin itsenäisesti melkein kaiken*

*[em.] sisällön viikottain, niin se edusti semmoista jollakin tavalla innovatiivisinta osaa tästä meidän toimituksen työskentelystä. Se mitä minä nyt teen, niin olen tavallaan tuottaja ja sitten vähän toimittajakin. Kyllä minun pitäisi vähän kirjottaakin. ...niin silloin minä olin myös toimistovirkailija, että tein neljää erilaista työtä, niin kyllä siitä oli innovatiivisuus kaukana ja kyllä se oli aika tukahduttava tilanne. ... Tavallaan meni myös innovatiivisuudeksi, kun heiluin kuin heiluri ääripäästä toiseen ja ei siinä kun sitä viisi päivää oli töissä ja sinä aikana pitää tehdä seitsemän päivän lehdet, eli melkein puoltoista sivua per päivä pitää tehdä. Tottakai itsekkin tajuaa, että tässä on tämä rakenteellinen ongelma, kun se liukuhihna ei toimi. Nyt minun pitäisi saada myytyä tämä asia ihmisille, että koko toimitus rupeaa tuottaa sitä sisältöä ja minä olen vaan siellä liukuhinnan päässä...”*

Samaa lisätyön määrää muutoksessa pohti myös seuraava tuottaja. Hänenkin mukaansa uudet hallinnolliset tehtävät ovat syöneet resursseja päivittäisestä sisällön tuotannosta. Siirtyminen hallinnollisiin tehtäviin on jättänyt aukon työtehtävien operatiiviseen päähän.

*”...viimeksi tämä [lehden osa, johon perustettiin uusia päällikkyksiä] tosiaan, niin aina se otetaan se resurssi jostain ja silloin se on pois jostain muualta ja sen jälkeen ihmetellään, että mitä me sitten tehdään sille aukolle joka syntyy sinne toiseen päähän ... niihän tässä on käynyt, että uutistoimitus on imetty tyhjiin pikku hiljaa näillä uusilla toiminnoilla.”*

Seuraavaksi yksi uutispäälliköistä kiteyttää edellisten kahden tuottajan ajatuksen ”tuottajasyndroomaksi”, tässä ideassa lehteen on muodostunut virallisia ja epävirallisia tuottajia, jotka hallinnoivat toinen toisiaan sisällöntuotannon kustannuksella.

*”...kanssa puhuttu, että on semmoinen tuottajasyndrooma, hehe. Nykysin syntyy tämmösiä, paitsi virallisia, niin myös epävirallisia tuottajia, kun joku laitetaan tekemään jotain tehtävää, hän katsoo sen niinku tämmöseksi, oli sitten joku sivu tai no esimerkiksi sivu, oli se sitten liitesivu tai [lehden osa] tai niin pois päin, kun hänet nimetään tekemään sitä sivua, niin hän katsoo sen semmoiseksi tuottajatehtäväksi, että hän hakee sitten sitä työvoimaa tekemään sitä sisältöä sinne. Hän tuottaa eli ei itseasiassa tuotakkaa enää mitään vaan hallinnoi.”*

Vastaajien mukaan kohdeorganisaatiossa on vertikaalisen työnjaon näkökulmasta

hierarkian lisääntyessä myös työnjohdon osuus lisääntynyt. Tämä tuntuu luontaisen kehityksen jatkeelta, koska näyttäisi siltä, että hierarkian kasvaessa organisaation rakenteessa, myös näennäinen tarve hallintoon kasvaa.

Edellisistä vastauksista voidaan nähdä kuinka liian monta johtajaa vailla kunnan resurssien koordinoitua ja allokointia voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät joutuvat ottamaan ristiriitaisia käskyjä vastaan. Ristiriitaisuus lamaannuttaa työntekoa. Lisäksi liian monen johtajan ongelmaksi on muodostunut myös toisten päällekkäinen johtaminen, jota kutsun tässä liiallisen hierarkian aiheuttamaksi hallintopallotteluksi.

Hallintopallottelusta muodostuu edellisen perusteella innovatiivisuudelle esteitä, kun työpaikan voimavarat hupenevat hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Nämä hallinnolliset tehtävät olivat vastaajien mukaan rutiininomaisia toimistotehtäviä, jotka tukivat sisällöntuottamista, mutta eivät suoranaisesti liittyneet siihen.

Sisällöntuottamisen kannalta innovatiivisuuden esteeksi hallintopallottelu muodostui, kun iso osa työajasta meni toisten rekrytoimiseen sisällön tuottajaksi omalle vastuualueelle. Näin tekivät myös muut viralliset ja epäviralliset tuottajat, jolloin ajasta osa kului toinen toisensa rekrytoimiseen. Ristiriitaisten käskyjen ja organisaation voimavarojen tuhlaamisen takia vertikaalisesta lokeroitumisesta on muodostunut organisaation rakenteellinen innovatiivisuuden este.

## **1.2. Sääntely innovatiivisuuden esteenä**

Organisaatiot ja sitä myötä myös niiden tuottamat innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen myös kasvottoman ohjausmekanismin. Kutsun tätä henkilöimätöntä abstraktia ohjausjärjestelmää sääntelyksi. Sääntely muodostaa organisaatiolle hierarkkisen järjestelmän, joka ohjaa sen toimintaa haluttuun suuntaan. Vastavuoroisesti myös hierarkia tarvitsee sääntelyä ja muuta normatiivista ohjausta ylläpitämään hierarkkista järjestystä organisaatiossa.

Tässä luvussa sääntelyllä tarkoitetaan niitä normeja ja ohjausta, jotka sääntelevät

ihmisen elämää sen eri vaiheissa. Sääntely on tärkeää organisaatioille, jotta ne voisivat saavuttaa yhteisiä päämääriä, koska aina ei ole mahdollista käydä jatkuvaa dialogia kaikkien kanssa toiminnan koordinoimiseksi ja päätösten aikaan saamiseksi. (Mintzberg 1979, Simon 1979).

Tarkasteltaessa sääntelyä kohdeorganisaatiomme näkökulmasta voimme todeta, että sen toimintaa ja etenkin muutoksia säännellään usean eri tekijän toimesta. Ensimmäisenä toimii ylimpänä poliittinen päätöksenteko, jonka työmarkkinoita pakottava lainsäädäntö ohjaa organisaation toimintaa (Ks. esim. Paloheimo & Wiberg 1997). Toisena vartenotettavana sääntelijänä toimii tässä tapauksessa suomalainen työmarkkinamalli, jossa kolmikantamallilla säännellään työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta työpaikoilla (Kauppinen 2005, Vartiainen 1998). Kolmantena sääntelyä muodostavana tekijänä toimii vielä itse organisaatio organisaatiokulttuurin muodossa ominen pysyväisluonteisine ohjausmekanismeineen (Vrt. Schein 1979). Neljäntenä sääntelyn muotona ja innovatiivisuutta hankaloittavana tekijänä nousi esiin formaatit ja niiden tuoma jäykkyys.

Edellisessä kappaleessa mainituista sääntelymekanismeista tekee innovatiivisuuden näkökulmasta mielenkiintoisia se seikka, että innovatiivisuuden ja muutosten ollessa nopeita kaksi ensimmäisenä mainitsemaani sääntelyn muotoa ovat aina jälkijunassa. Poliittinen prosessi on hidas ja työmarkkinamallimme hyvin jäykkä, siksi ne eivät ehdi vastaamaan tai ohjaamaan organisaatioiden toimintaa nopeissa organisaation toimintaympäristön muutoksissa. Kolmas sääntelyn muoto, kulttuuri, voidaan valjastaa helpottamaan nopeita muutoksia, jos sitä osataan oikein ohjata (emt. 1979).

Sääntelyn ohjausvaikutuksella on siis kääntöpuolensa. Luvussa käydään läpi niitä sääntelyn ominaisuuksia, jotka toimivat organisaatiossa sen rakenteellisena innovatiivisuuden esteenä. Ensimmäiseksi käydään läpi sitä, kuinka sääntely yleisesti voi estää innovaatioita syntymästä. Tässä tilanteessa sitä kutsutaan yleiseksi sääntelyksi sellaista rutiinin omaista suunnittelua, joka ohjaa vahvasti kohdeorganisaation toimintaa. Lisäksi alla olevassa luvussa käydään läpi sitä, kuinka liian yksityiskohtainen ja liian sitova sääntely estää innovatiivisuutta organisaatiossa. Luvun lopuksi käydään vielä läpi epävirallisen sääntelyn muodossa organisaation itsensä muodostamaa, ehkä kulttuurillisiakin piirteitä omaavaa ohjeistusta, joka toimii innovatiivisuuden esteenä.



Ensimmäisenä yleistä sääntelyn innovatiivista estettä kuvaa vastaajan kommentti siitä, kuinka kasvanut suunnittelun ja ennalta ohjeistettujen kehitysprojektien määrä ei ole lisännyt ideointia organisaatiossa. Asiassa on käynyt hänen mukaansa toisin päin. Hänen havainnostaan on mahdollista havaita, kuinka luova ideointi on jopa vähentynyt ajan saatossa suunnitelluista rakennemuutoksista huolimatta.

*”...minun mielestäni tässä muutoksessa on jonkulaista luovuutta kadonnut, sitä on hävitty tässä, vaikka on rikottu näitä rakenteita, niin on toisen kautta kasvanut, että suunnitellaan, kehitellään, mutta ihan tällöinen ideointi, joka on tässä työssä yksi perusasioista, jota jopa oikein virallisesti yliopistossa opetettiin ja opetetaan varmaan tänä päivänäkin. Tällöinen kyky on jossakin määrin minun mielestäni hävinnyt.”*

Eräs vastaajista tuskaili suunniteltujen toimintojen mukanaan tuomaa ajan puutetta. Hänen mielestään esimerkiksi konsernin tasolta tulee yhä enemmän erilaisia projekteja, jotka sitovat aikaa yhä enemmän. Ajan kuluessa konsernitason sääntelyn tuomiin toimiin, jää aikaa yhä vähemmän luovalle ajattelulle, jota hän tässä kutsuu revittelyksi. Sääntelyä hyvin kuvaava kahleiden metafora ja luovuutta kuvaavan nousuhumalan metaforan välinen suhde on merkittävä innovatiivisuuden esteitä määriteltäessä. Vastaajan mukaan esteenä on olla omien kahleidensa vankina. Tämä kuvastaa sitä, kuinka ulkoa tuleva sääntely muutetaan usein itse sisäiseksi sääntelyksi, vaikka sille ei normatiivista pakkoa olisikaan. Vapauden kaipuu on myös vastauksessa esillä.

*”...niin paljon on semmoisia pakonomaisia käytännön rutiineja, mitkä on kerta kaikkiaan pakko tehdä. Konsernista pukkaa tiettyä projektia ja muuta semmoista ja sitten täällä ei jää aikaa tällaiselle revittelylle ... ihan kokonaan uusia juttuja niin sitä voidaan hyvin kuvata vaikka sellaisella revittelyllä, ilman semmosia kahleita syntyisi jotain. Oltaisiin vähän kuin pikku nousuhumalassa siis ... ettei vaan kahlittais, eikä oltaisi niin niiden omien rutiinien ja toimintojen vankina, vaan toimittaisiin vähän vapautuneemmin.*

Edellä kuvatun mukaisesti rutiininomainen suunnittelu päivästä toiseen vähentää vastaajien mielestä mahdollisuuksia luovaan toimintaan. Byrokratiainen suunnitteluohjelmoitu toimintatapa saattaa peittää alleen ajan, jonka voisi käyttää

innovaatioiden kehittämiseen. Seuraavan vastaajan mielestä suunnittelu on välttämättömyys, mutta hyvin helposti sen voi tulkita sääntelyksi, joka jo ennalta ehkäisee luovaa toimintaa, jos sillä rajataan vahvasti tehtävää työtä. Suunnittelu muodostaa liian pitkälle vietyä innovatiivisuuden esteen.

*”Suunnittelu on välttämättömyys, mutta se suunnittelu on myös helposti sitä, jos rajataan jo etukäteen hyvin vahvasti jotain aihetta, niin se voi olla, että se rajaa sitä luovuutta ... niin toimittajat sen varmaan joskus kokee, he kokevat, että heidän olisi luovempaa miettiä itse ja pohtia sitä näkökulmaa ja muuta, mutta kun sitä tarvitaan kaiken kuvituksen, tilankäytön, jutun arvostuksen, sen painoarvon miettimiseen, näitä pitää olla jo etukäteen tiedossa, että semmoinen suunnittelu voidaan kokea myös luovuuden esteenä...että jääkö sille luovuudelle riittävästi tilaa. Voi olla, että koetaan, että on ikään kuin ahtaat raamit ja tavoitteet ... että kyllä minä epäilen, että meidän luovuudella on esteitä ja jarruja...”*

Suunnittelua ja sääntelyä tarvitaan, jotta organisaation toimintaa pystytään koordinoimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Aineiston kohteena olleessa organisaatiossa, jossa kaikki tekijät ovat lehdentekoprosessissa riippuvaisia toisistaan ja jossa tuotosten on oltava valmiina lähes yhtä aikaa, tarvitaan ennalta määriteltyä suunnittelua lopputulosten aikaansaamiseksi.

Edellä kuvattu sääntely ei kuitenkaan tehosta innovatiivisuuden näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioiden toimintaa, vaan se syö ihmisiltä resursseja. Se myös kuluttaa aikaa uusien innovaatioiden pohdinnalta ja siksi sitä voidaan pitää yhtenä innovatiivisuuden esteenä.

Huomion arvoinen on myös kommentti siitä, miten ulkoa tulevan ohjauksen kapea tulkinta voi johtaa liialliseen itsesääntelyyn. Innovatiivisuuden esteiden kannalta olisikin merkittävää pohtia ohjauksen päämäärien tarkoitusta organisaation omasta näkökulmasta ja sopeuttaa ulkoa tuleva sääntely omiin tarpeisiin. Liian yksityiskohtainen ja jäykkä ulkoa tulevan sääntelyn tulkinta johtaa tilanteisiin, joissa innovatiivisuus on estetty ilman tarkoituksenmukaista syytä.

### 1.2.1. Sääntelyn liallinen sitovuus innovatiivisuuden esteenä

Kuten aiemminkin on jo mainittu, niin sääntely kahlitsee innovatiivisuutta. Tässä luvussa pohditaan sitä, kuinka sääntelyn liallinen sitovuus estää innovaatioita syntymästä kohdeorganisaatiossa. Formaattitaitto nousi usein esille haastatteluissa. Formaattia pidettiin liian sitovana sääntelynä luovuuden näkökulmasta katsottuna. Formaatti tarkoittaa muotoon keskittymistä<sup>9</sup>. Formaattitaiton esimerkin kautta on mahdollista osoittaa sääntelyn liallinen sitovuus. Liallinen sitovuus kahlitsee innovaatioita ja luovuutta.

Formaattitaitolta odotettiin haastatteluissa paljon. Se nähtiin osin innovatiivisena työn mahdollistajana, toisaalta se nähtiin myös esteenä innovatiiviselle työskentelylle. Kustantajan layout-taiton kuvauksesta voidaan nähdä, mitä tässä luvussa tarkoitetaan formaattitaitolla. Vastaajan mukaan uusi taitto tai työmenetelmä on askel parempaan suuntaan, jos sitä käytetään oikein. Parhaassa tapauksessa se lisää lopputuloksen ennustettavuutta lisäämällä suunnitelmallisuuden määrää organisaatiossa.

*”Meille tulee esimerkiksi layout-taitto, joka tulee muuttamaan meidän prosessia etupainotteisemmaksi, illan myöhäsestä työstä. Työtä siirtyy suunniteluun, se tulee muuttamaan tekemistä hyvään suuntaan, että tässä on monta tällöistä asiaa, jotka vaikuttavat, mutta oikein käytettynä ne tukee muutosta.”*

Kuitenkin seuraavasta vastauksesta voidaan nähdä pelkoja siitä, että formaattiin siirtyminen luo ylimääräisiä kahleita toimittajan työlle. Formaatti antaa työlle vahvasti sidotut työn reunaehdot. Vastauksesta on selvästi nähtävissä, kuinka se vie luovuudelta sijaa työn tekemisessä. Hänen vastauksestaan voidaan nähdä se, että hänen mukaansa päätökset tuotteen muodosta tulisi tehdä tekijöiden ammattitaidon perusteella, eikä suinkaan ennalta määrättyjen sääntöjen perusteella. Tiukat kahleet eivät hänen mukaansa sovi työhön.

*”...ja sitten taas vastakohta, että minä en ole kauhean innostunut esimerkiksi tästä, että siirrytään formaattitaittoon. Minun mielestäni, jos on hyvä asia, kiinnostava juttu,*

---

<sup>9</sup> Ks. Lisää esim. Wikipedia. Formaattilla on monta merkitystä, mutta tässä tapauksessa sillä voidaan tarkoittaa muotoon ajamista ja sen toistamista. Toisin sanoen muodolla on suurempi merkitys kuin sisällöllä.

*kiinnostava ihminen haastateltavaksi, niin minusta on ihan kauheata ajatella et se pitää 2500 merkkiin pakata, siihen asia kuin asia ... että minun mielestä tällaiset liian tiukat rajat ja kahleet eivät sovi tähän työhön, ei edes sanomalehteen.”*

Myös seuraavan toimittajan vastauksesta näkyy formaatin kääntöpuolen kahlitseva voima. On pakko tehdä formaattien määrittelemät tehtävät, vaikka muut uutisaiheet saattaisivat olla mielenkiintoisempia niiden tilalla. Ne syövät kallisarvoista aikaa prosessissa luovuudelta. Formaattit eivät joustu luovan ja innovatiivisen toiminnan parhaaksi.

*”...että seuraavan päivän lehteen ja päivän kasku ja nämä on tällasia pikkujuttuja, mutta ne on kuitenkin isoja juttuja, silloin kun on vähän aikaa ... ja sinun pitää painaa juttua ja vettä tulee joka seinästä läpi [vastaaja viittaa juuri iskeneeseen luonnon katastrofiin] ja ihmisille sinun pitäisi olla tekemässä juttua, niitä ihmiset haluaa lukea, ja vaikka meidän lehdestä olisi pois se päivän kasku, niin se ei ole suuri asia, mutta kun sillä on oma formaatti, niin se on pakko olla siellä, mutta se että minkä takia tätä...”*

Eräs vastaajista oli myös huolissaan tavasta tehdä työtä. Hänen mukaansa formaattit syövät luovia tapoja tehdä työtä. Kirjoitustyö on hänen mukaansa luovaa eikä siihen sovi tekniikan asettamat rajat. Hänen mukaansa toimittajien tulisi vapautua ylimääräiseltä näpertelyltä ja saada lisää aikaa luovan työn tekemiseen. Hänen mukaansa sisällöllä on kuitenkin loppujen lopuksi suurin merkitys sanomalehden menestymisessä, ei sen muodolla ja formaatilla.

*”Minä olen sitä monta kertaa miettinyt siltä pohjalta, että tavallaa tekniikan kehitys pitäisi vapauttaa toimittajan tällaiselta luovuuteen ja siihen, että voi keskittyä enemmän juttujen sisältöön ja semmoinen näpertäminen jäisi pois ja niin edelleen, mutta se ainakin se alku oli ihan liikaa tekniikkavetoista, ja jollakin tavalla ne sisällönpuolen asiat tuppas jäämään sinne taustalle. Sitä ilmiötä kyllä vielä nykyisin puhutaan formaattijournalismista ja vakioiduista lähtöratkasuista ... kirjottaminen on nyt semmoinen tekninen asia enemmän kuin, mitä se luovimmillaa voisi olla. Jatkuvaa huoltahan siitä on syytä kantaakin, koska viime kädessä sisältöhän se ratkaisee sen välineen menestyksen.”*

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että formaattitaitto tekee työstä yhä esimiesvetoisemman

ja vähentää toimittajan luovaa panosta. Tässä voisi ajatella niin, että formaatin myötä työntekijöiden oma panos vähenee merkittävästi, jolloin myös heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa, sekä ideansa muuttuvat vähemmän merkittäviksi lopputuloksen kannalta. Tämä kaventaa innovaatioiden mahdollisuutta syntyä (Ks. esim. Chesbrough 2006).

*”Esimies kai sen määrittelee, uutispäällikkö [määrää] lähinnä, että kuka minkin jutun tekee ja se lisää tämän tyyppistä suunnittelua, ja uutispäällikön nimenomaan suunnitteluvastuuta ja ehkä vähentää siltä osin toimittajan luovaa panosta, että hänelle on asennettu selkeät raamit, sehän menee niin ja sitte siinä on tiettyjä juttumalleja...”*

Seuraava vastaaja on selvästi huolissaan siitä, miten tekniikka sanelee yhä enemmän päivärytmejä toimituksessa. Käytännöllisyys ja laskennallisuus eli työn mitattavuus on tullut säätelemään toimituksen päiviä. Määrälliset mittarit työssä ja onnistumisessa siinä ovat vieneet tilaa työn laadulliselta puolelta. Liiallinen sääntely näkyy tässä tapauksessa myös koneellisen tuottamisen lisääntymisessä. Tekniikka sanelee työlle ehtoja, kun sen vastaajan mukaan pitäisi tukea luovaa työtä, eikä kuluttaa resursseja sisällön laadulliselta tuottamiselta.

*”... on siinä semmosta luovuutta, mutta se nyt on sitten enemmän tuossa kun ollaan tietokoneitten kanssa paljon, niin se on jotenkin vielä lipunut pois päin siitä luovuudesta, mitä ehkä enemmän, kun toimittajan hommia teki, niin oli selvästi semmoista näkökulmien hakemista ja semmoista ajattelutyötä enemmän, mutta nyt tuntuu, että asteen verran suorittavampaa on tuo työ.”*

Vaikkakin formaattitaiton tulevaisuus oli haastatteluissa vasta olettamusten asteella, oli niistä kuitenkin havaittavissa formaatin tuoma rakenteellinen innovatiivisuuden este. Vastaajien mukaan formaattitaitto muuttaa työtä yhä esimiesvetoisemmaksi ja vähentää toimittajien luovuutta toimitustyöskentelyssä. Formaatti myös toisaalta sitoo organisaation resursseja tekemään ennalta määriteltyihin vaatimuksiin sopivia juttuja ja uutisia. Toisaalta ajatusta tukee myös työn mitattavuuden ajatus. Formaattiin kuuluu myös työn teknillistymisen myötä sen mitattavuuden lisääntyminen. Mitattavuus on kuitenkin selkeästi viemässä luovuudelta tilaa. Mitattavuus keskittää huomiota enemmän menneisyyden suoritteisiin, kuin työtä tukevaan luovaan ja innovatiiviseen

ajatteluun.

Formaattitaitolla ja toimitusesimerkillä on pyritty näyttämään, kuinka sääntelyn liiallinen kahlitsevuus estää rakenteellisesti innovaatioita syntymästä. Erityisesti esimiesvetoisuus tekee tästä ongelmasta hierarkiaan liittyvän innovatiivisuuden esteen, koska innovatiivisuus ja luovuus polarisoituvat liiaksi harvojen käsiin. Lisäksi liian tiukkaan asetetut rajat ja mittarit vähentävät vuorovaikutuksellisia suhteita työntekijöiden välillä toimituksessa. Koneet ovat hyvä apuväline informaation jakamisessa, mutta valitettavasti on todettava, että ne eivät vielä kykene jalostamaan informaatiota innovatiivisella ja aidosti uutta luovalla tavalla.

### **1.2.2. Yksityiskohtainen sääntely innovatiivisuuden esteenä**

Myös ulkoiset hierarkkiset ja byrokratiaa tukevat järjestelmät sekä byrokratialle ominainen yksityiskohtainen sääntely nousivat esille innovatiivisuuden rakenteellisina esteinä. Nostan näistä esimerkkinä esille suomalaisen ammattiyhdistys- ja työmarkkinajärjestelmän tuoman rakenteellisen jäykkyyden. Jäykkyys esti tai hidasti uusien innovaatioiden käyttöönottamista toimitustyöskentelyssä. Ammattiyhdistysliike oli omalla toiminnallaan ja yksityiskohtaisella sääntelyllä estämässä innovaatioita syntymästä. Uusien innovaatioiden tai uusien työskentelytapojen käyttöönottoa esti tai hidasti ammattiyhdistysliikkeen puuttuminen työn tekemiseen. Suomessa todetaankin olevan suhteellisen korkea järjestäytymisen aste (Ks. esim. Aula & Hakala 2000, Kauppinen 2005, Vartiainen 1998).

Kaksi ensimmäistä kommenttia osoittaa miten ammattiyhdistysliike ulkoisena korporaationa voi toimia innovatiivisuuden esteenä organisaatioiden muutoksiin johtavassa toiminnassa. Tässä organisaatiossa ammattiyhdistysliikkeen kautta kanavoitu vaatimus taloudellisten etujen lisäämisestä tai uusien tehtävien estämisestä on toiminut omalla tavallaan innovatiivisuuden esteenä. Toisessa esimerkissä toimittajat ovat ammattiyhdistysliikkeen kautta estäneet uudenlaisen toiminnan, jopa sellaisilta yksilöiltä, jota olisivat itse halunneet toteuttaa uuden innovaation tuomia tehtäviä toimituksessa. On sangen omituista organisaation kehittämisen kannalta, että työyhteisön toiminta täytyy hyväksyttää ulkoisten hierarkioiden ylemmillä tasoilla, jotta

uutta toimintaa voidaan aloittaa. Samankaltainen tilanne on havaittu esteenä myös amerikkalaisessa autoteollisuudessa, jossa uuden innovatiivisen tuotteen markkinoille pääsyn yhtenä esteenä toimi paikallinen ammattiyhdistysliike (Flint 2005, 151).

Ensimmäisestä vastaajan kommentista voi havaita, kuinka ammattiyhdistysliikkeen vaatimukset voivat suoraan estää uusien innovaatioiden käyttöönoton organisaatioissa. Suomalaiselle elinkeinoelämälle ominainen korporatiivisuus myös hidastaa uusien innovaatioiden käyttöönottoa tässä organisaatiossa. Erityisesti monimediallisuuteen ja verkkojen käyttöönottoon on ammattiyhdistyksellä ollut hyvin hidastava vaikutus. Kaikesta pitäisi aina ensin keskustella liiton kanssa, ennen kuin voidaan jotain uutta ottaa käyttöön.

*”... jolla on hyviä ideoita, niin sen pitäisi päästää sillä tavalla [esittämään ideansa], helpostihan on näin, että nämä vanhat kehäketut, pitkään alalla olleet ja tässä on vielä vahvana nämä ay-asiat ... joka on estämässä nämä tämmöiset rakenteet, että hei kuule älä, älä rupea tuommosia ehdottamaan, ensin pitää liiton kanssa jutella ennen kuin ruvetaan mitään muuta miettimään. [Tutkija: Tuleeks sinulle jotain esimerkkejä tästä?] No kyllähän tästä tietysti nämä nettikuviot on. Hyvin pitkään tämä monimediallisuus, että sama toimittaja oikeasti lähteekö se tekemään monimediallista, sama kuvaaja, onhan se tavallaan outoa, jos sinä olet kuvaaja ammatiltasi, ja toki videon kuvaaminen on eri asia, mutta siinä ei ole mitään eroa minun mielestäni, että kuvaatko sinä sitten lehteen vai kuvaatko sinä nettiin. ... Jaa’ a osittain siin on varmaakin ehkä tämä ay-tausta ollut, kun siitä ei saada lisää [palkkaa]... eihän karrikoidusti taksikuskikaan, vaikka sen maailma on muuttunu, kun se on pitänyt se raha ottaa vastaa aikanaa, niin se on otettu pelkinä seteleinä, mutta nyt tänä päivänä se otetaan pääsääntöisesti pankkikortteina ja luottokortteina, niin onkos se taksikuski vaatinu siltä työnantajalta lisäkorvaust siitä? En enää otakkaan setelirahoja vastaa ja kolikoita vaan ottan sen [uuden] rahamuodon. Kun se kuitenkin on sen saman ajan kahdeksan tuntia hommissa, niin samalla tavalla tässäkin toimittaisiin, niin onko sillä oikeasti merkitystä, että miten se sen kahdeksan tuntia käyttää...”*

Seuraavan vastaajan kommentista voi havaita, kuinka hänen mielestään ammattiyhdistysliike on estänyt ylimääräisillä vaatimuksillaan uudenlaisen uutistoiminnan työssä. Huomioitavaa on, että mukana olleet toimittajat olivat pitäneet kokeilua mielekkäänä toimintana. Ulkopuoliset tahot täytyisi vastaajan mukaan ottaa

mukaan jo alkuvaiheessa, ettei ristiriitoja uusien asioiden käyttöönoton jälkeen pääsisi tapahtumaan.

*”...niin me tehtiin, se näkyi täällä omalla alueella, jollain mainoskatkolla joka arkipäivä, meillä oli semmoinen, kestiköhän se nyt kaksi minuuttia, semmoinen [lehden] uutisotsikot, jossa meidän toimittaja oli tuolla uutislukupöydän takana ja kertoi, mistä seuraavan päivän lehti [kertoo]... ja se oli oikeen mukava kokeilu. Se oli todella hauskaa tekemistä ja siitä jäi käsittääkseni kaikille mukana olleille todella hyvät muistot ja kokemukset siitä hommasta, se oli mielenkiintosta ja hauskaa mutta ... se aiheutti myös täällä sisällä kiistan, eli sitä yritettiin torpedoida sitä toimintaa niin että se ei kuulu toimia tässä. Ammattiyhdistys siinä sitten tuomitsi tällaisen, että meillä toimittajat ilman eri korvausta menee tämmöistä kokeilemaan ... tämä toimii esimerkkinä, miten meidän pitäisi olla tämmöissä systeemeissä mukana muiden kanssa, ulkopuolisten tahojen kanssa.”*

Sähköisen viestinnän tulo toimitustyöskentelyyn on selvästi aktivoinut ammattiyhdistysliikkeen asemaa taloudellisten etujen jakamisessa. Uusien innovaatioiden käyttöönotossa on seuraavan vastaajan mukaan vanhempi sukupolvi ollut aktiivisemmin jarruttamassa uusien innovaatioiden käyttöönottoa. Kompastuskivenä on ollut ammattiyhdistysliikkeen kautta käyty palkkataistelu.

*”...sähköiseen viestintään, että siellähän istuttiin aluksi nyrkit savessa, että minä en ainakaan kirjota mitään ... Ei siinä ollut mitään ongelmaa, paitsi ammattiyhdistysliike koitti jarruttaa niitä. Sen takia, koska ei ollut palkka-asioita ratkastu, mutta sitten sanotaan, että siitä neljästä kympestä ylöspäin, niin sitten alkoi se jurnuttaminen ja se muutosvastarinta, kun ei tämmöistä ole ennenkään tehty, ja kun ei tästä maksetakaan ... ja sitä kyllä koitettiin aika kärsivällisesti tuolla, toimituksen johto koitti sitä perustella, mutta ehkä olisi voinut vielä jämäkämminkin perustella sitä ja tehdä tiedettäväksi, että se on tosiaan semmoinen yhteinen juttu ja se kuuluu meille kaikille, kaikkien on sitä tehtävä ja sehän ei ole vielääkään mennyt läpi.”*

Seuraavan vastaajan mukaan eri intressiryhmät näyttäisivät myös pyrkivän säilyttämään asemansa mielipidevaikuttajina ja vallanpitäjinä muutoksissa. Valtaa on perusteltu edunvalvonnan kautta, mutta samalla se on tuonut esteitä uusien innovaatioiden käyttöönotolle organisaatiossa.



*”...ja sitä on sitä pikkuisen meidän korporaatio, että journalistiliitto kovin aktiivinen on ollut tässä, jarrumiehenä ollut ja se on aika kova mielipiteenvaikuttaja journalistien keskuudessa. Kaikki pitäisi neuvotella hirveen raskaasti, hintalappu pitäisi pistää kaikkiin asioihin ja se on täysin älytöntä ... tekeekö ihminen sähköä, printtiin vai nettiin, niin se on samaa toimittajan työtä. ... Ei siinä mitään lisäarvoakaan ole jakaa. Koulutus on eri asia ja osaminen pitää tietenkin palkita, myös syvempi osaaminen pakko sitä on myös suosia.”*

Edellisistä kommenteista voidaan havaita, että korporativismi ja erilaiset organisaation ulkopuoliset sääntelijät, tässä tapauksessa ammattiyhdistysliike, ovat toimineet etenkin uusien välineiden käyttöönotossa jarruttavina tekijöinä. Ammattiyhdistysliike luo toiminnallaan liian sitovaa sääntelyä innovatiivisten toimintatapojen käyttöönotolle. Vanhemmat korporativismiin tottuneet toimittajat ovat haastattelujen mukaan olleet hanakimmin vastustamassa uusien välineiden käyttöönottoa ja olleet vaatimassa uusia etuja uuden työmuodon vuoksi. Tässä nähtiin ristiriitaisia näkemyksiä asiasta, kuten erään vastaajan taksikuski –esimerkki osoitti.

Usein vastustus on tullut niiltä, joita työn luonteen muutos ei suoraan koskettaisikaan. Tässä kohden on hyvä huomioida ammattiyhdistysliikkeen vallankäytön rooli. Usein esteitä uusien innovaatioiden käyttöönotolle syntyi myös vallankäytön osoituksena. Sapelinkalistelu ja mielipidevaikuttaminen olivat edellä vastaajan antamasta kommentista havaittavissa selkeästi innovatiivisuutta ja muutoksia estäviä tekijöitä. Kiistaa ei ollut työn sisällöistä ja vaatimuksista niitä kohtaan, vaan kiistaa syntyy enemmänkin vallankäytöstä ja keinoista vaikuttaa työhön. Haastatteluista voidaan todeta, että korporaatiot voivat eri tavoin estää tai hidastaa innovaatioiden käyttöön ottamista ja syntymistä organisaatioissa.

Ulkopuolisten hierarkioiden aiheuttamaa liian yksityiskohtaista sääntelyä kuvaa se, kuinka korporaatiot ohjaavat organisaatioiden toimintaa muutoinkin kuin pelkästään toiminnan keinoin. Korporaatiot, tässä seuraavassa tapauksessa journalistiliitto, ovat katsoneet tehtäväkseen määritellä, mikä on journalistista työtä ja mikä ei. Tätä valta käyttäessään he ovat luoneet organisaation ulkopuolelta tulevaa sekä normatiivista että toiminnallista sääntelyä, joka on estänyt joustavan toiminnan organisaatioissa,

haalimalla valtaa ja sen mukana velvollisuuksia liikaa yhdelle ammattikunnalle. Nämä organisaation ulkopuolisille instituutioille osoitetut velvollisuudet ja rutiinit ovat vieneet aikaa luovalta ja innovatiiviselta toiminnalta.

Viimeisestä vastaajan kommentista voi havaita, kuinka aikanaan journalistiliitto oli määritellyt täsmällisesti, mikä on ja mikä ei ole journalistista työtä. Näin ollen asettamalla päätetyöskentelyn toimittajan työksi, he samalla rajoittivat toimittajien työtä. Tämä vei aikaa luovalta ideoinnilta. Samalla myös rutiinit lisääntyivät työssä.

*”...lukijasta on tullut toimittajia, se on meidän itsemmekin vika. Siis journalistiliitto aikanaan teki virallisen linjavedon sillon, kun tuli tämä päätetaitto, että onko se journalistista työtä vai ei. Ja silloin ne tekivät virallisen päätöksen, että se on journalistista työtä, mikä johti osaltaan siihen, totta kai se sopi työnantajille helvetin hyvin, että sillähän saatiin putsattua melkein yksi toinen kirjatyöntekijöiden porukka [taittajat] pois sieltä. Silloin journalistit rupesivat mielellään [taittamaan] ja meitähän on paljon sellasia jotka haluavat itse tehdä juttunsa loppuun asti ja taittaa se sivulle. Se on kaikki se mitä enemmän tekee itse ja mitä vähemmän siinä on muita ammattiryhmiä, niin sitä enemmän sitä tulee sitte sellasta rutiinia, joka liittyy siihen tekniseen toteutukseen ja minun mielestäni se on puhdasta rutiinia.”*

Korporatiivisuus ja korporaatiot ovat toimineet monella tavalla työntekijöiden edunvalvojina ja toiminnan edistäjinä organisaatioissa. Toisaalta on mahdollista kuitenkin edellisten havaintojen perusteella todeta, että korporaatiot, tässä tapauksessa ay-liike sekä journalistiliitto, ovat toimineet myös innovatiivisuuden rajoittajina tai esteinä.

Esteenä toimi edellisissä havainnoissa uusien tuotantotapojen käyttöön otossa esiintyvä edunvalvontamekanismi, joka oli jopa lopettanut esimerkiksi onnistuneen ja mielekkään kokeilun televisiossa. Tämä oli lehdelle uusi tapa viestittää uutisia ja juttuja asiakkaille, eli uusi innovaatio. Merkittävästi korporaatiot ja korporatiivisuus olivat kuitenkin vähentäneet tai estäneet digitaalisen median sisäänajoa lehtitalossa, lähinnä taistelemalla taloudellisista kompensaatioista uuden tekniikan käyttöönotossa.

Lisäksi korporaatioiden oman vallan ylläpitäminen oli saanut aikaan esteitä uusien

toimintatapojen käyttöönotossa, raskaiden neuvotteluprosessiensa vuoksi. Tämä kertoo siitä, kuinka ulkopuoliset hierarkiat estävät rakenteellisesti innovaatioita syntymästä tai toteutumasta organisaatiossa. Myös työmarkkinalaitosten neuvotteluiden tuloksena saavutetut normit sääntelevät mitä on journalistinen työ. Työmarkkinalaitokset vähentävät työntekijöiden mahdollisuuksia perehtyä uusiin teknologioihin ja innovatiivisuuteen. Tämä johtuu nimenomaan sääntelyn mukanaan tuomasta joustamattomuudesta.

### **1.2.3. Epävirallinen sääntely innovatiivisuuden esteenä**

Edellisissä luvuissa kuvattiin, kuinka viralliset tahot estivät liian yksityiskohtaisella ja liian sitovalla sääntelyllään innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatiossa. Tässä luvussa käydään läpi sitä, kuinka organisaatio itse muodosti rakenteellista sääntelyä innovatiivisuuden esteeksi. Vaikka tarvetta ylimääräiselle sääntelylle ei välttämättä olisikaan. Asiaa voisi pohtia myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tämä lähestymistapa vaatisi kuitenkin toisenlaisen näkökulman koko kohteen tutkimusongelmaan (Schein 1979).

Haastatteluja tehdessä yllätyksenä oli se, kuinka vahvasti vanha organisaatiokulttuuri korosti muuttumattomuutta ja olemassa olevien rakenteiden tarpeellisuutta. Tämä oli selvästi tiedostettu talossa. Pitkään paikallaan ollut kulttuuri oli kuitenkin luonut muuttumattomuuden ilmapiirin ja sitä ylläpitämään epävirallisen sitovan sääntelyn, jota oli vastaajien mukaan hyvin vaikea muuttaa. Muuttumattomuuden ilmapiirin synnystä syytettiin vahvasti edellisiä johtajia.

Seuraavista haastatteluista voidaan havaita, kuinka pitkään käytössä ollut tapa toimia on muuttunut kyseenalaistamattomaksi epäviralliseksi sääntelyksi. Nykyään tämä tapa toimia näkyy kaksijakoisuutena. Toisaalta tiedostetaan innovaatioiden ja muutoksen tarve tavassa toimia. Toisaalta asialle ei kuitenkaan tehdä mitään, koska perinteet epävirallisine sääntöineen estävät muutoksia toteutumasta.

*”...se oman työn muuttaminen, niin minä en oikein tiedä. Tottakai alala on pitkä perinne, vaikka tekniikka ja kaikki on muuttunut sanomalehden teossa viime*

*vuosikymmeninä, niin silti tämä tekemisen tapa ei ole hirveästi muuttunut jostain 70-luvulta. Pari journalistisukupolvea on tavallaan tottuneet tekemään tällä tavalla ja ehkä takana on semmoista jotain pelkoa. Minun on hirveän vaikea nyt tuota enää ymmärtää, että mitä ihmiset pelkäävät, koska osaamisesta ei voi olla kyse. Normaali meidän sähköisen työn osaaminen esimerkiksi, niin se ei vaadi hirveän paljon. Kaikki kuitenkin käyttävät sähköposteja, wordeja, toimivat verkossa, osaavat googlata, ei se ole kummallista.”*

Seuraavalta vastaajalta kysyttiin, miksi ideoita ja innovaatioita ei hänen mielestään esiinny tarpeeksi kohteessa. Hänen vastuksensa oli selvä. Hänen mukaansa historian painolasti muuttumattomuudessaan on estänyt innovoinnin organisaatioissa.

*”Joo tulee yksittäisiä vähäisiä [innovaatioita] silloin tällöin, enemmänkin saisi tulla. [Tutkija: Mistä se johtuu ettei niitä (ideoita) tule?] ...kyllä se tämä historian painolasti ja kaikki muu tämmöinen, mitä tämä on ollut, niin ehkä se sitten vaikuttaa tähän ...”*

Historia sinänsä ei estä ihmisiä innovoimasta, mutta kuten edellisistä vastauksista voi todeta, että pitkään johdon puolelta jatkunut muuttumattomuuden korostaminen on jättänyt jälkeensä innovaatioita ehkäisevän kulttuurin, jota voimme tässä tapauksessa kutsua epäviralliseksi sääntelyksi. Epäviralliseksi sääntelyn tekee se, ettei sääntelyä ole tarkoituksella johdon, ulkopuolisten auktoriteettien tai muiden virallisten tahojen toimesta rakennettu ehkäisemään muutosta tai lisäämään innovatiivisuutta. Tämän epävirallisen sääntelyn ja kulttuurin murtaminen vaatii paljon päämäärätietoista työskentelyä innovatiivisuuden esteiden poistamiseksi.

### **1.3. Perinteet innovatiivisuuden esteenä**

Tässä perinteitä koskevassa luvussa käydään läpi sitä, miten perinteet estävät innovaatioita syntymästä organisaatioissa. Etenkin tässä organisaatioissa perinteitä tarkasteltaessa, törmäämme organisaation byrokratisoitumisesta johtuvaan ongelmaan. Perinteet muodostavat hierarkkisen ongelman innovatiivisuudelle. Organisaatioilla on ajan saatossa ja kasvaessaan taipumus byrokratisoitua, vaikka se ei olisikaan toiminnan tarkoituksena (Pugh & Hickson 1989).

Byrokratisoitueessaan organisaatiot yleensä kohtaavat siitä johtuvia dysfunktioita (Ks. lisää Salminen 1995, 54-55). Tässä tutkimuksessa yhtenä byrokratisoitumisen dysfunktiona voidaan pitää byrokratisoitumisesta johtuvia innovatiivisuuden esteitä.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli tapahtunut selkeää toimintojen byrokratisoitumista. Byrokratia tarkoittaa Max Weberin käsitystä laillisen hallinnan rationaalista muodosta, jota hän kuvaili ideaalityyppiensä avulla (Salminen & Kuoppala & Salminen 1985, Salminen 1995, Vartola 2004). Tässä työssä ja haastatteluissa mainitulla byrokratian käsitteellä on kuitenkin hyvin vähän tekemistä tuon julkisen hallinnon tyypittelyn kanssa. Tässä työssä byrokratia sanalla kuvataan enemmänkin byrokratisoitumisen myötä tulleita dysfunktioita, kuin julkisen hallinnon ideaalityyppejä.

Tässä luvussa vastaajien byokraattisuudella tarkoitetaan hallinnon tehottomuuden käsitteitä kuten esimerkiksi jäykkyys, paperimaisuus, sääntely sekä jäykät kokouskäytännöt. Näillä implisiittisillä mekanismeilla organisaatio pyrkii ohjaamaan toimintaansa sisältä päin. Byrokratia ei kuitenkaan toimintamallina oikein sovi sanomalehtitalon työn organisointiin rakenteellisen joustamattomuutensa vuoksi. (Ks. esim. Salminen 1995, Vartola 2004).

Byrokratisoitumista ja sen vaikutuksia innovatiivisuuteen on tutkittu aiemminkin hallintotieteissä. Yksi ehkä tunnetuimmista byrokratisoitumisen vaikutuksia tutkineista ja aiheesta kirjoittaneista on Victor Thompson (1969). Hänen mukaansa organisaatiot byrokratisoitueessaan alkavat tukahduttaa yksilöllistä luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan (Thompson 1969).

Seuraavaksi olen nostanut esille muutamien vastausten avulla käsitteitä, joita vastaajat käyttivät byokraattisuutta kuvaamaan. Niitä olivat mm. organisaation paikalleen jämähtäneisyys ja rutinoitujen toimintojen oikeutus sekä hierarkkinen komentojärjestelmä, kuten ensimmäisestä vastaajan kommentista asian voi havaita.

*”...tämä on ollut äärettömän hierarkkinen talo vuosikymmeniä, täällä on johto aina määrännyt asioista. Johto on myös laadullisesti määritellyt, että mikä on hyvää ja mikä*

*on huonoa, mikä on oikein, mikä on väärin. Johdon ohi ei ole tehty mitään ... [ihmisillä] oli niska nytkähtänyt täällä.”*

Myös ylimääräistä ja turhaksi koettua hallinnollista työtä kutsuttiin yleisesti byrokratiaksi. Hallinnollisen työn nähtiin estävän innovatiivisuutta. Hallinnollinen työ vei aikaa varsinaiselta substanssityön tekemiseltä. Yksi vastaajista valaisee asiaa seuraavasti.

*”Työn määrä on yksi suurin este, minulla todella harva päivä jää alle 10 tuntisen työpäivän, minä olen paljon enemmän sitoutunut tekniikkaan ja byrokraatiaan kuin oikeasti työnkuvaani mielestäni kuuluisi.”*

Yksi vastaajista oli tullut taloon vasta muutamia vuosia sitten ja hänen huomionsa byrokratisoitumisesta kiinnittyi nimenomaan kokouskäytäntöihin, joille hän ei katsonut olevan merkitystä toiminnan tarkoituksenmukaisuuden kannalta.

*”...minulla oli sellanen tilanne, että minulle tuli ihan liikaa palavereita, joihin minua vaadittiin sisältöpuolen avainedustajana mukaan. ... Minä koin, että vaikka pyrin niistä sisukkaasti irti, niin hirveesti palavereita ja muita jotka eivät olleet tarkoituksenmukaisia ja vieneet asioita eteenpäin.”*

Seuraavan vastaajan mukaan organisaatiossa oli aivan liian paljon erilaisia organisaation byrokraatiaan liittyviä, pieniksi asioiksi kutsuttuja tehtäviä, jotka kuormittivat turhaan innovatiivisten ryhmien toimintaa. Hänen mukaansa nämä pienet asiat kangistivat dynaamisten innovaatioiden syntymistä.

*”Minä näkisin, että meillä pitäisi olla myös tuotekehitysryhmä, jonka tehtävä ei olisi mitään muuta kuin miettiä koko ajan tuotekehitystä. Tuoda ideoita, ajatuksia, täyttää aikansa tuotteen kehittämiseen ... kaikkia pikkuasioita ei pidä sinne ryhmään jättää, vaan voisi jonkun asian toteuttaa paljon nopeamminkin ... eihän tästä saa liian kankeata, tästä hommasta tehdä.”*

Puhuttaessa perinteistä innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä törmättiin usein byrokraatiaan tai byrokratisoituneisiin käytäntöihin. Edellä mainittujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaation toiminta kangistuu ylimääräisen hierarkian

kasvaessa ja perinteiden kasautuessa byrokraattiseksi järjestelmäksi.

Organisaatiossa nähtiin, että byrokratisoitumisen vuoksi luovuudelle ja innovatiiviselle toiminnalle ei jäänyt tilaa. Esimerkiksi byrokraattisiksi koetut kokouskäytännöt ja toiminnan hierarkkisuus olivat organisaation historiasta perittyjä ominaisuuksia, jotka estivät työn suuntautumisen tulevaisuuteen. Tässä mielessä byrokraattista toimintamallia voidaan pitää perinteisiin kuuluvana toiminnan rakenteellisena innovatiivisuuden esteenä. Byrokratian ymmärtäminen voisi tässä tapauksessa vähentää innovatiivisuuden esteitä organisaatiossa.

### **1.3.1. Perityt käytöstavat innovatiivisuuden esteenä**

Osana perinteiden luomia esteitä innovatiivisuudelle olivat perityt käytöstavat, joita pitkään jatkunut paikoillaan pysymisen kulttuuri luo organisaatiossa (ks. esim. Bessant 2003, 38-39). Organisaation historiasta perimänsä palkitsemis- ja rangaitsemiskulttuurit puhuttivat vastaajia paljon. Menneisyydestä tuotiin mukana erilaiset sosiaaliset palkkiot (mm. sosiaalinen asema, ylenemismekanismit, arvostus), jotka eivät kuitenkaan sopineet nykyiseen toimintaan. Toisaalta nämä sosiaaliset palkkiot oli opittu jo opinahjoissa ennen organisaatioon tuleamista, joten niitä voidaan pitää enemmän alaan liittyvinä, kuin pelkästään organisaatioon liittyvinä ominaisuuksina.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jo yliopistossa opittu journalismin kulttuuri voi toimia esteenä innovatiivisuudelle. Hän pitää hyvinä opittuja määritelmiä, mutta liian pitkälle jalostettuina ne muodostuvat putkimaiseksi ajatteluksi. Putkimaisiksi muodostuessaan ne ovat hänen mukaansa selvä este luovuudelle, koska ne toimivat epävirallisina käskyinä, eli ylimääräisenä perinteen mukanaan tuomana sääntelynä.

*”Ne on vaan semmoisia tapoja ja tottumuksia tämmöisiä, joissa kuuluu tehdä näin, epävirallisia käskyjä, joita alalle tuleva saa heti niin paljon alusta asti, hänet opetetaan niihin. ...että onko se jopa tai tuleeko se koulutusputkestaikin jossain määrin. Ainakin täällä kentällä ne ovat tosi vahvoja semmoiset hyvän perinteisen journalistin ja journalismin määritelmät ja muut. [Ne] ohjaa sitten sinut putkiin näkökulmavalinnoissa ja kaikissa. Jos tästä meidän tekemisestä puhutaan, niin ainakin luovuutta tuntuu tämmöiset estävän aika paljon.”*

Perityt käytöstavat voivat muodostua luovuuden ja innovatiivisuuden rakenteellisiksi esteiksi. Näin käy silloin, kun yksilö ei enää kykene kriittisesti tarkastelemaan oppimiaan rutiineja, vaikka organisaation ohjausmekanismit antaisivat siihen aihetta.

Palkitsemiskulttuuri kuvastaa ja muodostaa perittyjä käytöstapoja. Seuraavassa vastauksessa on nähtävissä, miten perinteisesti hyviä työntekijöitä oli palkittu antamalla heille erilaisia asemaa korostavia artefakteja. Kun näitä artefakteja alettiin purkaa, niin muodostui vastustus niiden pois ottamisesta.

*”...ja hyvin tarkkaan koko ajan vahdittiin ja valvottiin, kuka saa oman huoneen, missä vaiheessa, milloin, näin poispäin, se oli osa tätä järjestelmää.... Oma huone oli jo sitten selkeesti, olit noussut hierarkiassa tietylle tasolle, sitten kun lähdettiin purkamaan tätä puolta ja päätettiin rakentaa maisematoimitus, niin sehän aiheutti valtavan katastrofin, kuten kaikissa muissakin lehtitaloissa ... Tässä ei menetetty paitsi taloa, niin menetettiin myös asema ja valta. Ei olekkaan itsestään selvää, että on autopaikka pihassa, joka on ihmiselle maailman tärkein asia. Tämän tyyppiset jutut, jatkoa ajatellen voisi olla ihan ja oliski varmaan, jotta tämä hierarkia lopullisesti häviäisi ja katoaisi, niin hyvä olisi siirtyä vallan jonnekin muualle näistä tiloista.”*

Seuraavan vastaajan esimerkistä voi havaita saman asian kuin edellisenkin vastaajan huomiosta. Lisäksi hän vielä korostaa sitä herkkyyttä, miten ihmisten kokevat kulttuurin muutoksen. Entinen ylenemisen kaava ei vastaa enää nykyisyyttä, mutta sen muuttaminen aiheuttaa mielipahaa edelleenkin, vaikka tietoisesti on todettu, ettei se enää toimi.

*”... Koitetaanko hänet lempata deskistä pois, onko hän huono ihminen, ja sitten sain kovasti vakuuttaa [että et ole]. Minä en tiedä, mitä hän muiden kanssa keskusteli, me käyvimme tämän keskustelun ainakin hänen kanssaan, että ei kun hänet siirrettiin nimenomaan [toisaalle] sen takia, että hän on niin nopea ja siellä tarvitaan nopeata ihmistä, joka pystyy [asian hoitamaan]. Hän koki tämän epäluottamuslauseena, kun hänet siirretään deskistä. Kuitenkin hän on tavattoman hienosti viihtynyt [toisaalla] sen jälkeen, kun hän sinne pääsi, hän on ollut kiinnostunut [alasta] aina. Aina kun ihmisiä pakkosiirretään, niin siinä on riski, että hänen omanarvontuntoaan loukataan ... Ne on kompastuskiviä minusta, varsinkin kun tehdään monta samanlaista siirtoa yhtä aikaa.”*



Edellä kuvattujen esimerkkien nojalla voidaan todeta, että perittyjen käytöstapojen painolastina vanha palkitsemis- ja ylenemiskulttuuri ei palkitse asianosaisia nykyisyyteen soveltuvalla tavalla. Tästä menneiden tapojen ja uusien toimintamallien välisestä kitkasta on syntynyt eripuraa organisaatiossa. Vanhoja rakenteellisia ongelmia poistamalla ei ole kuitenkaan kyetty poistamaan perusolettamuksia siitä, miten hyvää työtä tulisi palkita ja kuinka epäonnistumisiin tulisi suhtautua. Tämä ajatuksien tasolla toimivan menneisyyden törmäminen käytännön tasolla toimivaan nykyisyyteen on aiheuttanut kitkaa uudistusten läpiviemisessä. Siksi on mahdollista todeta, että perityt käytöstavat, kuten esimerkiksi palkitsemis- ja rangaistuskulttuuri, toimivat innovatiivisuuden rakenteellisina esteinä. Jostain syystä ihmiset organisaatiossa kaipaavat hierarkkisia statussymboleita, vaikka tietävätkin niiden estävän työyhteisön uudistumista.

Perittyjä käytöstapoja olivat myös palautemekanismit. Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että palautemekanismin toiminnassa innovatiivisuuden tukemiseksi olisi selvästi parantamisen varaa. Vanhat perityt palkkiomekanismit eivät tukeneet innovatiivista toimintaa. Huomiota herättävä asia oli myös se, että vastaajat olivat sitä mieltä, että negatiivisen palautteen vastaanottamisessa oli heillä myös paljon opittavaa.

Palautteen antamisen ja ottamisen problematiikassa on huomattava se, että jos palautetta ei osata antaa eikä ottaa vastaan sopivalla tavalla, voivat palautteen seuraukset olla hyvinkin vaikeita.

*”...niin tota mä aattelin että se saa olla nyt tässä että tää ei niinkun tää ei tää on semmonen kiitos tää oli niinko huoh se oli tässä varsinkin kun [esimies] ei sanonut asiaan yhtään mitään siinä, anto pojan vaan päästellä, jokainen saa tietysti sanoa mitä haluaa mutta tuota niin meillä se on se että sen näköjään saa nimenomaan tuo toimituksen johto sanoa että muut ei. Ja mä juttelin siitä luottamusmiehen kanssa, mä juttelin omien esimiesteni kanssa, mä kar mä sanoin [toiselle esimiehelle] et mä tuun takas toimitukseen, et mä en niinko enää kattele tätä et pitäköö...”*

Haastatteluissa kävi ilmi, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli vaikeaa ja uutta organisaation toiminnassa. Negatiivista palautetta on kyllä annettu vastaajien

mukaan kautta aikojen, mutta positiivisen palautteen antaminen kohdeorganisaatiossa oli suhteellisen uusi asia. Kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi, niin positiivisen palautteen merkitys henkilöille oli hyvin merkittävä ja pitkäkestoinen asia.

*”...eihä sitä tarvitse, kuin että joku jonkun kiitoksen tai hyvän sanan päätoimittaja tai joku pomo antaa, niin johan sitä on valmis kiipeämään jo vaikka asfalttiseinää ilman kynsiä ylös, hehe ... vaikuttaa se sillä lailla, musta tuntuu, että se on [maakunnan], ehkä se on suomalainenkin, mutta varsinkin [maakunnan], kyllä se [palautteen antaminen] on niin vaikeata ollut ... Kyllä meillä vaikuttaa se [palautteen antaminen], on ihan kivaa. Eniten minä arvostan sitä, että joskus kun joku kolleega ihan toimittajakaveri sanoo. Minä muistan edelleenkin kiitoksen, jonka olen saanut kesätoimittaja-aikanani vanhemmalta kollegalta. ... Kyllä meillä on se se asia parantunut.”*

Negatiivisen palautteen vaikutus on suuri, varsinkin jos palaute annetaan asiattomassa moittimisen muodossa. Asiantuntijuus johtajuudessa tiivistyy ammattimaisen palautteen antamisessa. Innovatiivisuuteen kuuluu oleellisesti jatkuva epävarmuus ja organisaation kompleksisuus (Csikszentmihalyi 2007). Tämä tarkoittaa myös sitä, että jos palautteen antaminen ei onnistu tilanteeseen soveltuvalla tavalla, se muodostuu innovatiivisuuden esteeksi.

*”...Se varmaankin riippuu just siitä vastaanotosta, jos ajattelet omalta kohdalta, niin että jos mokaan jonkun jutun vaikka olen tosissani yrittänyt sen kanssa, ja jos tulee semmoinen palaute tosi, tosi latistava palaute, haukkumapalaute, niin ei tietenkään kannusta, jos se nähdään, että kirjoittaja on tehnyt kuitenkin tosissaan töitä ja tehnyt parhaansa ja siitä huolimatta epäonnistunut, jos sen osaa käsitellä hyvin, mutta on se kyllä helvetin vaikeaa, jos nyt suoraan sanotaan.”*

Palkitsemismekanismeja pidetään usein hyvin monimutkaisina, mutta haastatteluista kävi ilmi, että innovatiivisuuteen johtavat palkkiot voivat olla hyvinkin yksinkertaisia ja ilmaisia mekanismeja. Yksi tällainen palkkiomekanismi oli annetun työtehtävän (kunniallinen) valmiiksi saaminen. Rakenteellisena ongelmana voidaan pitää byrokratian ja rutiinien viemää aikaa työltä, koska kesken jääneet työt estävät innostumista uusiin asioihin ja valmiin työn palkitseva vaikutus jää saamatta.

*”...että tuntee tehneensä edes jotain järkevää sinä päivänä, eikä jää hirveästi*

*tekemättömiä töitä, vaikka olisi ylitöissä ollutkin vielä, niin sillonihan on hyvä tilanne tulla seuraavana päivänä töihin ja olla innoissaan, ja voinu keksiä vielä jonku helvetin hyvän idean, loistava juttu ... Tämä tällainen mielen puhdistaminen, niin kyllä se pitäis olla kanssa...”*

Haastatteluisissa oli selvästi nähtävissä toimitustyöskentelyn palkkiomekanismien epäsopivuus, suhteessa innovatiiviseen toimintaan. Kuten seuraavan haastateltavan vastauksesta näkyy, hän koki olevansa hyvä työssään, mutta lisäpalkkion saamiseksi työstään hänen tuli yletä hallinnon hierarkiassa. Näin perinteinen palkkiomekanismi ei palvele innovatiivisuutta. Vanha byrokralle tyypillinen yleneminen virkahierarkiassa palvelusvuosien mukaan (ks. esim. Vartola 2004), ei palvele koko organisaation innovatiivisuutta. Tämä palkitseminen vie osaavan työntekijän pois hänen ydinosamisalueeltaan, missä hän voisi tuottaa uusia ideoita organisaation käyttöön.

*”...niin minäkin toimitussihteerin hommissa, siinähan kuvan käyttö on keskeinen, niin minua se visuaalinen puoli [kiinnosti] ja mielestäni minä onnistuin siinä aika [hyvin]... harvoin ne on ihan samassa ihmisessä kaikki. Pitäisi vaan organisaation oppia tuntemaan näitä ihmisiä ja heidän ominaisuuksia enemmän, silloin heille voitaisiin osoittaa just sen tyyppisiä tehtäviä, missä he ovat parhaita. Se on valitettava vanha painolasti ollut meidän alalla ja se lähtee ihan jopa niin yksikertasista asioista kun palkkauksesta, parhaat kirjottajat valikoituu toimitussihtereiksi ... pelkästään siitä syystä, että toimitussihteerin saa parempaa palkkaa ... Toimitussihteerihän ei enää kirjoita, hän käsittelee muiden kirjottamia juttuja, otsikoi ja lyhentelee ja tekee journalistista käsittelytyötä, jolloin se hyvä kirjottaja, hänet vieroitettiin pois siitä kirjottamisesta.”*

Palaute- ja palkkiomekanismit olivat organisaatiossa käytöstopojen säätäjinä hyvin vanhentuneita. Menneisyydestä oli peritty käytöstopoja, jotka eivät tukeneet innovatiivista toimintaa. Palkkiomekanismina vanha hierarkioissa yleneminen ei toiminut luovaan toimintaan kannustavana tekijänä. Myös palautemekanismit tai niiden suoranaisten puuttuminen toimivat innovatiivisuuden rakenteellisina esteinä. Työntekijöitä ei kyetty riittävällä ja oikealla tavalla kannustamaan innovatiivisen toiminnan suuntaan, eikä heitä kyetty palkitsemaan luovasta toiminnasta uusilla tavoilla.

Työssä onnistuminen tarkoitti sitä, että ainoa mahdollisuus saada suurempaa palkkiota

työstään oli yletä toimituksen hallinnollisessa hierarkiassa ylöspäin. Tässä mallissa paradoksaalista oli se, että parhaat toimittajat eivät enää jonkin ajan kuluttua tehneet ollenkaan toimittajan työtä, vaan työn sisältö koostui enemmänkin hallinnollisista töistä. Näin palkkiomekanismista muodostui organisaation rakenteellinen innovatiivisuuden este, koska luovimpien persoonien työ täyttyi hallinnon arkisista töistä.

### **1.3.2. Uusien välineiden aliarvostus innovatiivisuuden esteenä**

Kirjapainoala ja varsinkin sanomalehdet ovat nyt suuren murroksen edessä. Alalle on tulossa sähköinen viestintä varsin laajassa mittakaavassa. (Virkkunen 2008, 130-132, Kosonen 2009, 16-17). Pitkään paperille painettu sanomalehti on jättänyt jälkensä alan toimintaan. Sanomalehden tekeminen muistuttaa enemmän prosessiteollisuutta, kuin monimuotoista informaation tuottajaa. Erityisluonteista on ollut selvät työnjaot journalistisessa työssä. Nyt nämä työnjaot ovat menossa uusiksi, koska painetun sanan rinnalle on noussut uusia välineitä uutisten ja juttujen viestittämiseksi niiden vastaanottajille.

Erityispiirteenä haastatteluissa nousi selvästi esiin uusien viestintävälineellisten innovaatioiden aliarvostus. Uusiin menetelmiin ja välineisiin suhtauduttiin vähintäänkin varauksellisesti, joskus suorastaan aliarvostavasti. Seuraavilla kommenteilla on tarkoitus valottaa, millaista tämä aliarvostus on ja mistä se saattaa tämän tutkimuksen perusteella johtua.

Ensimmäisenä nostan esille kommentin, josta on nähtävissä selvästi tämän muutoksen vaikeus toimituksessa ja se, miten uusien välineiden käyttöönottoon toimituksissa yleisesti suhtaudutaan. Hänen mukaansa edelleenkin sähköinen puoli kärsii aliarvostuksesta, eikä sitä nähdä mahdollisuutena. Sitä on pidetty enemmänkin pakollisena pahana kuin mahdollisuutena mediatuotannossa. Samalla ei ole osattu luopua perinteisistä metodeista, vaan uutta ja vanhaa tuotantoa on pyritty toteuttamaan yhtä aikaa ja se on vaikuttanut resurssien riittämättömyyteen.

*”Meillä ollaa aika sidoksissa vieläkin tuohon paperilehteen ja paperilehtiajatteluun ... enemmän korostan sitä verkkomailmaa ja sitä kuinka olennainen osa, että se olisi*

*selkeämmin linkittyneenä siihen. Se on tasa-arvonen osa tämän paperilehden kanssa, ehkä ei se [ole] mikään pari, vaan se on sitä samaa ... On paljon ihmisiä, jotka ajattelee, että se on nyt vain semmoinen paska homma. Pakko tehdä nyt jotain sinnekin ja kaikki mitä siihen verkkoon on kehitetty lisää, niin on tullut monille ihmisille semmoisina lisänakkeina. Mun pitää nyt tehdä vielä tuokin. Sitä ei ole ehkä tajuttu sitä, että miten oleellinen osa se on ja kuinka paljon siellä on lukijaresurssia ja sitä ei ole tietenkään osattu sisällyttää työnkuviin, niin että se ei tuntuisi lisärasitteelta, vaan se tulisi olla vaan osa sitä työtä. Se on tullut kaikki siihen päälle, niin totta kai se ottaa aivoon.”*

Rakenteelliseksi uusien välineiden ongelman tekee varsinkin niiden käyttöönottoon käytettävät ajalliset resurssit. Uudet välineet eivät välttämättä aina tue innovatiivisuutta organisaatioissa. Alla olevista muutamista kommentteista voi havaita kuinka uusien välineiden myötä työ on mekanistisempaa ja vähemmän spontaania prosessia.

Tekniikka on myös tehnyt työstä paljon yksinäisempää kuin se on ennen ollut, ainakin seuraavan toimittajan mielestä. Näyttäisi siltä, että uuteen tekniikkaan ei ole suhtauduttu riittävän vakavasti ja suunnitelmallisesti. Sen on annettu vallata tekniikan ehdoilla työn sisältöä itselleen. Tämä johtunee tekniikan aliarvioinnista ja uusien menetelmien arvostuksen puutteesta. Ne tulisi huomioida vahvemmin työn suunnittelussa.

*”On asia erikseen kaikki nämä erikoisalut, missä vaaditaan enemmän sitä, että sen kautta voidaan tehdä niitä, miten minä nyt sanoisin, luovempiakin prosesseja ja minä kaiholla ajattelen aina niitä aikanaan, kun minä olen usein lähtenyt silloin, kun minusta oli parhaita hetkiä tehdä tätä työtä sillä tavalla, jos sattumalta talossa oli joku kuvaaja joka oli vähän samanlainen hullu, että lähdetään nyt tästä vaan kadulle ulos ja katsotaan, mitä saadaan aikaan. Voidaan ajaa vaikka sinne tai tänne tai ihan mihin vaan ja katsotaan, juttu tehdään, mutta ei tiedä vielä mistä, niin sehän oli minusta helvetin hauskaa ja sellaseen voisinkin edelleenkin innostua, mutta nyt kun tämä malli on mennyt sellaseksi, että kaikilla on pakkotahti [ja] netti sitoo päätteen ääreen ja se on minusta aika huono malli, että jos näin on, että tekniikka entistä enemmän sanelee...”*

Uusien välineiden aliarvostus on aiheuttanut uusien välineiden tunkeutumisen ehkä liiankin syvälle päivittäisiin toimintoihin. Uusien välineiden, kuten tietotekniikan, aliarvostaminen on aiheuttanut sen, ettei sitä ole noteerattu riittävän vakavana keinona

tuottaa sisältöjä lehteen. Tämän vuoksi väline on saanut aseman, jossa sen vaikutuksia työn tekemiseen ja sen sisältöihin ei ole pohdittu riittävästi. Joissakin tapauksissa on vastaajien mukaan tapahtunut ylilyöntejä ja tekniikka on muuttunut tuottamisen apuvälineestä tekemisen päämääräksi ja entinen luova työ on saanut väistyä mekanisoitumisen tieltä. Liiallinen välineistymisen voi johtaa tekniikan siirtymisen hyvästä rengistä huonoksi isännäksi. Tämä voi muodostaa innovatiivisuuden rakenteellisen esteen.

#### **1.4. Loppupäätelmät hierarkiasta innovatiivisuuden esteenä**

Tässä pääluvussa on tarkasteltu hierarkiasta johtuvia innovatiivisuuden esteitä. Haastattelujen perusteella voi todeta, että hierarkkisuus toimii innovatiivisuuden yhtenä merkittävänä esteenä. Täsmällisemmin hierarkkisuuden aiheuttamat innovatiivisuuden esteet on mahdollista jakaa viiteen pääryhmään: 1. Byrokraattisuudesta johtuviin esteisiin, 2. Työnjaon horisontaalisesta ja vertikaalisesta lokeroitumisesta johtuviin esteisiin, 3. Sääntelystä johtuviin esteisiin, 4. Perinteistä johtuviin esteisiin, 5. Teknologiasta tai uusien välineiden aliarvostuksesta johtuviin esteisiin. Nämä kaikki ovat organisaation rakenteesta johtuvia innovatiivisuuden esteitä.

Byrokraatiasta tai kohdeorganisaation byrokraatisoitumisesta johtuvat esteet näkyivät haastatteluissa hyvin selvästi. Ne näkyivät toiminnan joustavuuden vähenemisenä. Työn joustavuuden vähenemisen seurauksena organisaatio oli jäykistynyt rakenteeltaan hyvin staattiseksi, hierarkkiseksi järjestelmäksi, joka esti vastaajien mukaan luovan ja innovatiivisen joustavuutta tarvitsevan toiminnan.

Toisena hieman monimutkaisempana esteenä toimi työnjaon horisontaalinen sekä vertikaalinen lokeroituminen. Työnjaon mennessä liian pitkälle ja ihmisten muodostaessa eri tehtävien välille hierarkkisia esteitä, eivät ideat enää onnistuneet organisaatiossa. Yksi lokeroitumisen innovatiivisuutta keskeisimmin estävä tekijä on näköalattomuuden lisääntyminen. Näköalattomuuden lisääntyessä, niin operatiivisissa kuin hallinnollisissakin toimissa, kokonaisnäkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista katoaa organisaatiossa työskenteleviltä ihmisiltä. Kokonaisuuden hallinnan puute on hierarkiasta johtuva innovatiivisuuden rakenteellinen este, jota oli yritetty purkaa

lisäämällä hallinnollisten ”virkojen” määrää. Hallinnon ohjauksen lisääntyessä kuitenkin törmättiin innovatiivisuutta estäviin uusiin ongelmiin, joista yksi keskeisimmistä oli ristiriitaisen ohjauksen lisääntyminen. Samaan tehtävään kohdistetut ristiriitaiset, resursseja kuluttavat ohjausmekanismit ja käskyt olivat lamaannuttaneet innovatiivisuuden ja luovuuden työstä.

Kolmantena innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä hierarkkisuudessa toimi sääntely. Organisaatiot tarvitsevat sääntelyä pystyäkseen tehokkaasti ohjaamaan toimintoja yhteisten päämäärien hyväksi. Liian pitkälle vietyä sääntelyä kuitenkin estää innovaatioita syntymästä. Liiallisen suunnittelun tuoma kolikon käänttöpuoli oli toimintojen rutinoituminen ja paikalleen jämähtäminen. Menneisyyteen pysähtyminen estää tulevaisuuden näkemisen mahdollisuuksina. Myös sääntelyn liiallinen sitovuus ja yksityiskohtaisuus vei resurssit innovatiiviselta ja luovalta, tulevaisuuteen suuntautavalta toiminnalta. Esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeen asettamat hierarkkiset rajat estivät uusien ideoiden toimeenpanon organisaatiossa. Myös epävirallinen sääntely esti innovatiivisuutta. Perityt mallit menneisyydestä toimivat epävirallisena sääntelijänä. Esimerkiksi palkkiomekanismina hierarkiassa yleneminen ei tukenut uusien toimintamallien käyttöönottoa eikä työn sisällöllistä luovuutta.

Perinteet toimivat muutoinkin esteenä innovatiivisuudelle organisaatiossa. Käyttäytymisen säädöstäminen menneisyyden nojalla oli muodostanut innovatiivisuudelle sopimattoman hierarkkisen järjestelmän. Palkkio- ja palautemekanismissa jämähtäminen menneisyyden kaavamaisesti toiminnaksi käänsi katseen työn innovatiivisista tuloksista sen menneisyyden tekoihin. Teot ja asema muodostuivat merkittävämmäksi palkkioksi, eikä esimerkiksi jokin täysin uusi ja ennalta arvaamaton spontaani tapa antaa palautetta ja palkita toimintaa.

Viidentenä esteenä oli uuden teknologian tuomat ongelmat ja uusien välineiden aliarvostus. Teknologian tuomia mahdollisuuksia ja uusia toimia joko vähäteltiin tai sitten niiden nähtiin sitovan toimintaa liikaa. Menneisyyden nojalla rakenteiksi ja hierarkkisuudeksi sidottu teknostrukturi ei mahdollistanut uusien innovaatioiden syntyä, vaan vei resursseja luovuudelta ja innovatiivisuudelta. Tuotantoteknologia toimi hyvänä renkinä, mutta esimerkkien perusteella huonona isäntänä.

## 2. Koordinointi innovatiivisuuden esteenä

Toiminnan koordinointi on yksi merkittävimmistä organisaatioiden rakenteellisista ohjausmekanismeista. Systemiteoreetikot ja myöhemmin kontingenssiteoreetikot ovat etsineet vastausta organisaation hallinnon tehokkuuteen koordinoitongelman ratkaisuksi (ks. esim. Harisalo 2008, Mintzberg 1979, Eloranta 1977). Koordinoinnin tarkoituksena on allokoida organisaation voimavaroja tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Koordinoitongelman ratkaisu näkyy organisaation rakenteen kuvauksena. Kuvauksella organisaatio voi hahmottaa niiden virallisten ja epävirallisten toimintojen verkostoa, joka ohjaa ja koordinoivat työtä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Mintzberg 1979, Pugh & Hickson 1989).

Tässä luvussa on tarkoitus perehtyä haastattelujen kautta siihen, miten organisaation voimavarojen epäonnistunut tai ongelmallinen koordinointi voi vaikuttaa organisaation innovatiivisuuden esteisiin. Alla olevasta kommentista voi havaita, kuinka haastateltavan mielestä koordinoitongelman ratkaisua heijastava organisaation rakennemalli ei vastaa organisaation ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Hänen mukaansa organisaatiomalli ja sen koordinointi on joustamaton, eikä se ehdi mukautua organisaation ympäristön asettamiin vaatimuksiin riittäväällä tavalla. Kommentissa ei mainita asiasisällöstä, mutta siinä vastaaja kertoo, miten organisaatio reagoi äkillisen tapahtuman uutisointiin. Samalla hän pohtii kuinka ajan saatossa ydintoiminnot ovat liiaksi unohtuneet koordinoinnissa.

*”Pystytää hallitsemaan se koko kokonaisuus, että mitä kaikkea pitää tehdä, silloin pitää olla paikalla uutispäällikkö, joka hoitaa ja johtaa sitä porukkaa edestä, ei sitä voi johtaa saatana jostain tuolta hevon helvetistä, että se on niin totaalinen virhe ... aika haavoittuvahan on tämä nykyinen organisaatiomalli, se on pannut ihmisiä erilaisiin erityistehtäviin ja liitetyöskentelyyn ... ja kaikkea muuta ja sitten se lehden kivijalka, niin se on kuin [seudun] talo, että vähän on haljennut pakkasessa ja rapautunut tulvissa, että nyt rupeaa huojumaan koko talo, jos ei kivijalka ole kunnossa ... nyt minä koen olevani vanha pieru täällä että niinku kyl musta mielestä sanomalehden niinku perustehtävä on kuitenkin välittää uutiset mahdollisimman tuoreena.”*

Tämän aiheeseen juontavan vastauksen raju kieli ilmaisee sitä, kuinka koordinointi on



ongelma organisaatiossa. Resurssien allokointi ei ole hänen mukaansa onnistunut oikealla tavalla. Vastauksen radikaalisuus näkyy siinä, kuinka vastaajan mielestä organisaation perusidea on hajautunut liian moneen suuntaan. Innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä koordinointi toimii silloin, kun resursseja ei enää pystytä ohjaamaan niihin paikkoihin, jossa niiden läsnäolo on välttämätöntä toiminnan perusteiden ylläpitämiseksi.

Tästä voidaan tehdä rajukin rinnastus simpansseilla tehtyyn testiin koordinoitongelman innovatiivisuutta estävästä puolesta. Testissä annettiin simpansseille värejä ja opastettiin niiden käytössä. Tämän jälkeen nämä simpanssit alkoivat tuottaa maalauksia, joissa oli jopa ekspressionistisia piirteitä. Eläimiltä näytti menevän prosessin mukana ruokahalut ja muutkin perustarpeiden tyydytyksen halut. Luovuus näytti kukoistavan kädellisten yhteisössä, siihen asti kunnes eläimiä alettiin palkita ruualla töistään. Tutkimuksen toisessa vaiheessa eläimille annettiin palkkioksi ruokaa töistään. Tämän jälkeen maalaukset alkoivat esittää palkkion antajan vaatimaa minimiä. (Ks. Bohm & Peat 1992, 236-237.)

Samoin näyttäisi käyvän myös ihmislasten kohdalla. Lapset saattavat viettää aikaa värikyniensä parissa paljonkin pyyteettä. Houkuttelemalla heitä piirtämään palkkioiden avulla, lapset alkavat tuottamaan ainoastaan toivotun tuloksen (emt. 237). Tämä toimii metaforana tämän tutkimuksen koordinoitongelmalle. Usein käännämme katsemme ainoastaan siihen suuntaan, mihin kuvittelemme meitä ohjaavien tahojen haluavan meidän katsovan. Pitkän ajan kuluessa palkkiot ja toiminnan koordinointi suuntautuu tiettyyn täsmällisesti määriteltyyn kohteeseen, silloin alamme palkkion toivossa tuottamaan minimin kohteen määrittelijän antamista toiveista. Toisaalle suuntautuva luovuus on silloin lähes mahdotonta.

## **2.1. Rautahäkki innovatiivisuuden esteenä**

Haastateltavat mainitsivat muutamia suoria innovatiivisuuden esteitä, kysyttäessä heiltä, mikä estää innovatiivisuutta syntymästä organisaatiossa. Yksi näistä suoraan esiin tulleista esteistä oli lisätöiden pelko. Vastajien reaktiot innovaatioihin olivat osaltaan

negatiivisia, että pelättiin uusien innovaatioiden tuottavan lisätöitä vanhojen tehtävien lisäksi, ja koska vanhoista tehtävistä luopuminen oli hyvin vaikeaa. Työntekijöille oli mukavampaa käyttää mennyttä aikaa toiminnan oikeutuksen perusteluun. Menneisyyden nojalla voidaan helposti viitata järkisyihin, kun halutaan perustella haluttomuutta innovatiivisuuden tuomille uudistuksille.

Kutsun tätä vanhoihin tehtäviin jämähtämistä ja näkökulman jumiutumista menneeseen rationalismin rautahäkiksi. Max Weber puhuu kirjassaan *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki* (1980) rationaalisuuden rautahäkistä, jossa liian pitkälle viety rationaalisuus jumittaa ihmisen oman järkensä orjaksi. Viittaan tuohon rautahäkin käsitteeseen kohteessa tapahtuneen, liian pitkälle viedyn rationaalisen suunnittelun tulokseen, jonka seurauksena innovatiivisuudelle on muodostunut koordinoinnin epäonnistumisen ja jämähtämisen kautta rakenteellisia esteitä.

Varsinkin nopeissa muutoksissa menneisyyden perusteella tapahtuva rationaalinen ohjaaminen ei riitä vaan on annettava tilaa mielikuvitukselle. Tällainen menneisyyteen keskittyvä rutiiniajattelu lamaannuttaa innovatiivisuuden organisaatiossa ja se johtaa jämähtäneeseen pyramidiajatteluun ja dogmaattisuuteen. (Davis 1989, Lampikoski & Emden 1996, 11.)

Rationaalisuuden liika korostuminen näkyy alla olevassa kommentissa. Vastaajan mukaan on paljon helpompaa olla toteuttamatta uusia innovaatioita, koska ne saattavat aiheuttaa ylitöitä vanhojen tehtävien lisänä. On siis helpompaa tukeutua vanhoihin, hyväksi todettuihin rutiineihin ja perustella niiden paikkaansa pitävyyttä järkisyin. Lisäksi uusien tehtävien vastaanottaminen ja niissä epäonnistuminen voivat aiheuttaa luottamuksen menettämisen kollegiaalisessa suhteessa. On turvallisempaa olla lupaamatta uusia ideoita organisaation käyttöön, kuin ottaa riskejä uuden tekemisen suhteen.

*”Se aikataulun pitäminen, että sinulla on idea ja sinulla on se seitsemän ja puoli tuntia käytössä, niin sinä tunnet itsesi, että jos et sinä saakaan sitä valmiiks, sinä et saa sitä juttua timmiin, sinä joutuisit tekemään pari tuntia ylitöitä ... Mielellään, [ei] sitten uskalla sitäkään mennä sanomaan, ja se pelko siitä että sinä et ehdi sitä määrääjassa tekemään, niin se mitä siitä sitten seuraa, vaikkei kukaan sanoisikaan, okei tee se*

*huomenna sitten loppuun, niin kollegat sanovat hyvin helposti, että joo se sai taas kaksi päivää aikaa tehdä tuommoista juttua, kun pitäsi päivässä tehdä, ja sinä itse mietit mielessäsi, että okei minä lupasin sen tehdä ja nyt minä petin koko porukan luottamuksen ... se pelottaa monia ihmisiä sen takia, että he eivät halua tarttua kovin uusiin erilaisiin asioihin ... turvaudutaan hyvin helposti rutiinien taakse ... ei halutakaan olla kovin luovia, koska se haittaa sitä normaalia päivän rytmiä, normaalia elämistä.”*

Seuraavasta vastaajan kommentista on nähtävissä, kuinka uudet toimintamallit pelottavat ja pirstaloivat työtä. Hänen mukaansa nopeassa tahdissa on muodostunut paljon uutta sälää ja pikkutehtäviä, jotka ovat vieneet aikaa vanhan työn tekemiseltä ja suunnittelulta. Menneen kaipuu on myös selvästi esillä hänen vastauksessaan.

*”...mutta tahti on kiristynyt ihan hirveästi näissä muutamassa hassussa vuodessa, kun minä olen ollut täällä ja se, kun puhutaan luovasta organisaatiosta, niin esimerkiksi tuolla toimituksessa rivitoimittajana, niin olisi ihan kiva, jos joskus ehtisi vähän miettimään mitä tekee, eikä vaan tekisi ja sitten ideoida ja suunnitella ja semmoista, että ei se olisi sähläämistä. ... Et ehkä se on enemmän semmoista [sähläämistä] ja kyllä se sitten on tietenkin sitäkin, kun on niin monelaista ja niin paljon, kaikilla ihmisillä on erilaisia vastuualueita ja pikkutehtäviä ja kaikenlaista semmosta sälää kertynyt, niin se lisää ruuhkaa.”*

Parista edellisestä haastattelusta voi havaita kuinka uudet innovaatiot ja työnkuvan muutos ovat pirstaloineet työtä. On vaikeaa saada päiviä kasaan ja siksi uusiin innovaatioihin suhtaudutaan pelokkaasti. Rutiinien kanssa voi helpommin suunnitella elämänsä kuin muuttuvien uusien innovaatioiden kanssa. Vastausten perusteella rutiinit ja lisätöistä kieltäytyminen luovat turvallisemman tulevaisuuden tunteen. Lisäksi työn pirstaloituneisuuden vuoksi on olemassa pelko siitä, että uudet innovaatiot lisäävät työn kaoottisuutta, siksi on helpompaa rakentaa ympärilleen rutiinitoiminnoista muodostuva turvallinen häkki, johon voi aina vetäytyä turvaan.

Rautainen rationaalisuuden häkki kuitenkin estää organisaatiossa uusia innovaatioita etenemästä ja ideoita syntymästä, koska se kääntää katseet menneisyyteen ja pysyvyyteen. Rautahäkki ja järkisyyden korostuminen ovat koordinoinnin epäonnistumisen kautta innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä.

## 2.2. Siiloutuminen innovatiivisuuden esteenä

Työn koordinoinnin ja organisaation rakenteen näkökulmasta yksilöllinen luovuus ei näyttäisi riittävän organisatoristen innovaatioiden syntymiseksi. On osattava tehdä yhteistyötä ja kyettävä koordinoimaan työtä yli tehtävärajojen. Siiloutuminen muodostaa rakenteellisen esteen, kun eri yksiköt rakentavat ympärilleen suojamuureja.

Siiloutuminen ehkäisee innovatiivisuudelle ja luovuudelle tärkeän ideoiden ja ajatusten sekoittumisen ja asiakkaan riittävän huomioimisen arvontuotannossa. Esimerkiksi byrokratisoitumisen tai liian pitkälle viedyn erikoistumisen tuloksena, luovuudelle hedelmällinen ongelmien ratkaisukyky heikkenee organisaatiossa, kun esimerkiksi lateraalisia yhteyksiä eri toimijoiden välillä ei saada toimimaan. (Chesbrough 2006, 10-11, Cummings 1965, 221-224, Ks. myös Gupta 1991, 773-776, Kosonen 2009, 15-16, Norman 2002, 124.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaationmuutoksen ja innovaatioiden ideoinnissa, sekä implementoinnissa oli selvä epäsuhta. Alla olevista haastatteluista voidaan huomata, että toimittajat ovat hyvin innovatiivisia ja kyvykkäitä havaitsemaan ongelmia ympäristössään ja omassa työssään. Toiminta, jota kutsumme muutokseksi, jää kuitenkin omassa työssä usein toteutumatta. Siksi esimerkiksi johto ei pidä alaa kovinkaan innovatiivisena. Huomattavaa on myös se, että tarkasteltaessa innovatiivisuutta alalla, huomio keskittyy aina toimituksen työhön, eikä suinkaan koko organisaatioon. Tätä kuvaa luvun ensimmäisen vastaajan esittämä näkemys asiasta.

*”...mutta tämä ala ei ole kyllä kovin innovatiivinen. Mutta sen syyt minulle ei ole ihan selvillä, kun periaatteessa porukka pitäisi olla hyvinkin herkästi maailmaan reagoivaa, eihän muuten voi olla hyvä toimittaja ... siinä on selkeä ristiriita. Ja sitten usein se kulttuuri on se, että toimittajahan on loistava löytämään ongelmia ja virheitä, mutta sitten niiden ratkaisujen löytäminen onkin hankalampi asia ... sitten pitäisi pistää itsensä peliin, että minä haluaisin kokeilla tämmöistä työtapaa, sitten tulee, että katsos vaan tähän tulee nakki minullekin.”*

Samaa asiaa pohti myös seuraava vastaaja. Hänen mukaansa ala on juttujen tasolla innovatiivinen, mutta organisaatiomuutoksiin (tai muutosvastarintaan) ei hankkään osannut antaa selitystä ja siihen, miksi innovatiivisuutta ei toimituksessa esiinny. Hänen mukaansa alan rakenteet ja tapa toimia eivät ole muuttuneet viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. Hän ottaa esille rajat, jotka vahvasti säätelevät sitä aluetta, jonka sisällä toimitaan.

*”...kyllä minä uskon, että se on joku tällöinen tapa olla kauhean käytännöllinen. Kyllähän täällä on paljon ihan päteviä käytännöllisiä ihmisiä tässä meidän toimituksessa, joskus se on ihan hyvä ... lehti ilmestyy kuitenkin päivittäin [Tutkija: Miten sinä näkisit luovuuden kannalta tämän käytännöllisyyden?] No eihän se pitäisi sinänsä pois sulkea, eihän nämä [ole] vastakkaisia ulottuvuuksia ... ajatellaan niin, että on kuitenkin aika vahvasti aina ne rajat minkä sisällä vaan operoidaan. ... mutta ei sitä ihan uusiksi välttämättä tule ajateltua. Kyllä me annamme aikamoinen vapauskin minun mielestäni täällä toimituksessa ei kyllä pitäisi olla sitä ongelmaa, ettei täällä saisi olla erilainen tai yrittää jotain uutta. Me ei olla osattu varmaan tai selvästikkää ei olla osattu tehdä sitä ihmisille todella selväksi, että olkaa hyvä ja antaa palaa...”*

Sama vastaaja jatkaa vielä samasta siiloutumisen ongelmasta, joka on jatkunut jo hyvin pitkään. Sisällä siiloissa luovuutta esiintyy paljonkin, mutta makrotasolla heidän siilojensa välillä ei vastaajan mukaan ole luovaa toimintaa. Ehkä tämä kuvastaa eräänlaista nihilismia, johon pitkään jatkuneen erikoistumisen myötä ammattikunta on ajautunut. Rakenteet ovat jäykistyneet ympärillä ja sitoneet ajattelun hyvin kapeaksi siilomaiseksi toiminnaksi.

*“Se on se, että eihän tämä mitä minä edellä viittasin näihin tiukkoihin rakenteisiin ... eiväthän ne houkuttele semmoiseen usein toistuvaan kyseenalastamiseen ja muutoshakusuuteen, semmoiseen luovuuteen. Minun mielestäni se on niin mikrotason luovuutta mitä me kyllä harrastetaan, just kun sinä sanoit, kun luova-ala se on enemmän vaan siellä jossain lauseiden sisällä ja kuinka näppärästi me nyt näpätetään sitä virkamiestä tai tässä loppukaneetissa vielä, mutta se pysyy siellä lokeron sisällä, vaikka se samanlainen kolumni kuin 50 vuotta sitten, ei sitä kehitetä vallan uusiksi.”*

Muutosta tähän rakenteelliseen ongelmaan oli selvästi haettu. Kuten seuraavan

vastaajan näkemyksestä voidaan havaita, hänen mukaansa toimittajia tulisi houkutella ulos lokeroistaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia työlle.

*”...sekä tällöisen mediatalon organisaation lähestymistavan, että yksittäisen toimittajan motoksi, pitäisi koittaa olla siellä, mitä on tapahtumassa, eikä jahdata siellä nurkassa, missä kaikki muutkin touhuu ja jotta siihen pystyisi, niin silloinhan pitää olla liikkeessä ja hakea sitä oikeata paikkaa.”*

Siiloutuminen ei ole pelkästään toimituksen sisäinen ongelma, vaan se koskettaa koko organisaatiota ja sen yhteyksiä asiakkaisiin. Yhteistyökumppanuuden puute toimituksen ulkopuolelle saattaa olla yksi syy, miksi ala on jäänyt paikoilleen. Seuraavan toimittajan vastauksessa on nähtävissä se ehkä suurin syy, miksi yhteistyötä toimituksen ulkopuolella ei ole harrastettu. Vastaajan mukaan he vierastavat sulautumista organisaation joukkoon, koska se saattaisi heidän mukaansa aiheuttaa ristiriitaisia intressejä työn tekemiseen.

*”...tekee esimerkiksi jonkun virheinvestoinnin, polttaa siinä muutaman miljoonan euroja, niin ei me voida sitä painaa villasella, että kyllähän meidän täytyy, meidän vastuu lukijoille on se, että meidän täytyy kertoa, että Osuuskaupan johto mokasi oikein kunnolla ja se maksoi teille näin ja näin monta miljoonaa, tämä on tällöinen, minä koitan tällä sanoa sitä, että minun mielestäni nämä toimittajien yhteistyökumppanit eivät ole sillä tavalla yhteistyö[kumpaneita], se on eri juttu, minä vierastan sitäkin yhteistyökumppanuutta.”*

Toinen syy löytyy ehkä alan historiasta ja siitä, miten toimittajat ovat asemansa kokeneet yhteiskunnassa. Tämä kokemus on muodostanut perinteisen perusolettamuksen, että toimittajat ovat tiedon haltijoina yhteiskunnallisesti ylemmässä asemassa kuin muut mahdolliset lehtitalojen työntekijät. Heidän ei ole tarvinnut laskeutua rahvaan tasolle.

*”... sitten meillä on ollut tiedonportinvartijoita ja vähän tuolta katottu ylhäältäpäin meidän ympäristöä ... ja kyllähän se on toiminut hirveen hyvin pitkän aikaa.”*

Lisäksi seuraava vastaaja piti yhtenä alan rakenteellisena ongelmana markkinajohtajuutta. Pitkään monopoliaseman säilyttänyt organisaatio on muodostanut

muuttumattomuuden kulttuurin, jossa ei ole ollut pakko yrittää innovoida, vaan kaikki mitä on tuotettu on mennyt kaupaksi. Tämä on kaventanut ajatuksia organisaation suhteessa ulkopuolisiin sidosryhmiin.

*”Kyllä minä näen tietty, että siinä on oikeasti siinä on ollut historian painolasti kahdessa mielessä, talon pitkä historia ja sitten on nämä oikeasti ne ihmiset jotka ovat olleet näitä toimintoja vetämässä, niin ne ovat vaan jääneet siinä kehityksen polussa. Me olemme markkinajohtaja, me olemme tavallaan monopoliasemassa olleet näillä markkinoilla, niin olemme päässeet vähemmälläkin, näin se vaan on.”*

Rakenteellisia ongelmia tarkasteltaessa on selkeästi havaittavissa toimituskeskeisyys ja siilomaisten rakenteellisten ominaisuuksien korostuminen työn koordinoinnissa. Toimituskeskeisyys saattaa olla syynä siihen, että alalle on muodostunut vahva kulttuurillinen traditio siitä, että toimituksen ja toimittajien asema yhteiskunnan tiedon omistajina on ylemmässä asemassa kuin muilla aloilla tai asiakkailta. Tästä on tullut selvä alan rakenteellinen este nähdä luovuutta ja innovatiivisuutta laajemmin kuin työn sisällöllisessä kontekstissa.

Toimitustyöskentelyssä on katsottu, että ei ole sopivaa, tai ei ole edes tarvetta monopoliasemassa verkottua alan ulkopuolelle, koska kaikki mitä on tuotettu on mennyt kaupaksi asiakkaille. Toimitustyöskentely on lämmennyt ainoastaan sisäänpäin ja näin on käynyt myös luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Tämä selittää osaltaan sitä, että toimittajat näkevät työn hyvin innovatiiviseksi (jutut), mutta toimituksen johto pitää laajemmin työtä hyvin rutiininomaisena toimintana koko organisaation kehittämisen näkökulmasta.

Tällainen toimituskeskeinen näkökulma on ainutlaatuista ja se on muodostanut osaltaan käsityksen alan erityisyydestä suhteessa muihin toimialoihin. Siiloutumista voidaan pitää innovatiivisuuden rakenteellisenä esteenä, kun oman profession erinomaisuus suhteessa muihin toimijoihin estää vuorovaikutuksen ja ideoiden vapaan liikkumisen organisaation sisällä ja sidosryhmien välillä.

### 2.2.1. Vanhoista tehtävistä luopumisen vaikeus innovatiivisuuden esteenä

Siiloutumisena voidaan pitää myös työn ajallista muurautumista paikalleen. Tätä voidaan pitää myös pitkään jatkuneen organisaatiokulttuurin rutinoitumisen seurauksena. Kohdeorganisaation yhdeksi koordinoitongelmaksi muodostui haastattelujen perusteella vanhoista tehtävistä luopumisen epäonnistuminen ja uusien tehtävien ja innovaatioiden käyttöönottamisen vaikeus.

Seuraavien kahden vastaajan vastauksista voidaan havaita, että vanhojen tehtävien luopumisessa on epäonnistuttu, koska kukaan ei ole sanomassa, mistä varsinaisesti pitäisi luopua.

*”...Vaikka ne ovat myös yksi sama asia, niin ne ovat myös kaksi eri asiaa, että se, palataan vielä siihen muutokseen, niin herättää sitä vastarintaa, ei muutos sinänsä vaan ... mistään vanhasta ei luovuta, vaan tuodaan koko ajan lisää, niin sehän tietysti rasittaa tätä työorganisaatiota melkosesti.”*

Tästä kommentista voidaan myös havaita, että toisaalta toimittajat ovat itse haalineet ammattikunnalleen laajemman kirjon kirjapainoalan tehtäviä kuin olisi tarpeellista. Nämä rutiinit ovat osaltaan viemässä aikaa luovalta toiminnalta. Vastaajan mukaan nämä työt tulisi jakaa niille, joilla on osaamista ja koulutus työn tekemiseksi. Hänen mukaansa tällaisia työnkuvaan ennestään kuulumattomia rutiineja tulee jatkuvasti lisää työpaikalla.

*”...näihän se on, mutta nyt tässä tehdään, että aina kun tulee uusi tehtävä, niin kukaan ei ole sanomassa, että mistä luovutaan, mitä otetaan pois sieltä toisesta päästä ... ja niitä tulee vaan kokoajan, niitä uusia tehtäviä toinen, toisensa päälle ... se on niiden linjojen vetämistä sun muuta, niin siellä on sellaista työtä, mikä kuuluu tietylle ammattiryhmälle ja se on niiden luovaa työtä, mutta se ei ole toimittajan luovaa työtä, minun mielestäni sillä ei ole mitään tekemistä toimittajan kanssa ... ja he ovat saaneet siihen koulutuksen, he osaavat sen homman. Minkä takia toimittajat menisivät sinne vielä sähläämään ja sotkemaan kaiken ja uuvuttamaan itsensä, mutta tähän on sitä optimaalista, siis tällaista ihannepuhetta... Sehän menee siihen suuntaan, että rutiineja tulee vaan kokoajan enemmän ... vanhoista ei luovuta, siinä on se, että jos vanhoista luovuttasiin, mutta se [vanha] siellä laahaa perässä ja osa on niistä sellaisia, että niitä*



*ei voi työntää roskakoriin.”*

Pienet hallinnolliset tai työn sisältöön kuulumattomat asiat, joiksi vastaajat niitä nimittävät, ovat vuosien saatossa täyttäneet työaikaa. Kuten aiemmin työaikaa koskevassa luvussa oli esillä, työajan muuttuessa päämääräksi tulosten sijaan, työajan täyttävät pienet asiat tekevät kiireen ja vievät aikaa luovuudelta ja innovatiivisuudelta. Alla olevassa vastauksessa nämä pienet asiat ovat vastaajan mukaan teknisiä järjestelmiä ja systeemejä (mm. formaatti), jotka täyttävät turhaan työpäivää.

*”[Tutkija: Miksi teillä on kiire?] No siis kyllä se on tietysti, että on edelleenkin paljon semmosia käytäntöjä, systeemejä, ihan jotain teknisiä järjestelmiä, jotka lisää sitä semmoista tyhjäänpäivästä kuormitusta Me olemme aina iltavuorossa tehneet pähkinät, niin sitten vaikka se olisi aivan turha, se lisää sitä työtaakkaa ja kukaan ei kuitenkaan ole tarttunut siihen, No okei on sitä ... aina purnattu kaikista pikkusasioista monesti purnataan, mutta sitten ne jää sinne rasittamaa sitä systeemiä, se on pikku error ja aina kun sinä avaat koneen, niin täytyisi klikata ok, niin eihän se nyt paljon, ei siinä mene aikaa, mutta kyllä se ärsyttää ja se lisää kiireentunnetta, tuntuu kun on pikkusäätöä ja kyllä varmaan on tässä organisaatiossa ja päivän kulussaki.”*

Seuraavassa vastaaja kertoo esimerkin, jossa vanhoista tehtävistä oli jo luovuttu, mutta pienen ajan kuluttua kuitenkin tämä muutos oli palautunut takaisin lähtöasetelmaan. Toisin sanoen vaikka muutoksia olikin viety läpi, olivat vanhat tehtävät kuitenkin vaivihkaa palautuneet takaisin uudistustoiminnan jälkeen. Tämä kuvastaa paikalleen jämähtäneisyyttä ajassa, jossa ihmiset ovat pitkään olleet siiloissaan. Näiden siilojen murtaminen vaatii suurempia ponnisteluja, kuin mitä tähän mennessä on tehty. Ajatuksellisesti kuvattuna ajallisen siilon pohjalle muuttumattomaan tilaan on helppo palata, jos ei pidetä huolta siitä, että takaisin palaaminen olisi vaikeaa tai mahdotonta.

*”Joo no täällähän on on toki tehty, koko ajan on siis uudistettu sekä tätä meidän tuotantoa että mitä me tehdään, meille on tullut uusia palasia ja on yritetty uudistaa myös organisaatiota. Mutta itse asiassa täällä on kyllä se iso osa, mitä yritettiin uudistaa, oli deski ja sen suhteen me olemme, kyllä mun täytyy sanoa että kaksi kertaa epäonnistuttu, eli se ei ole edelleenkään semmoinen kuin mitä kohta kolme vuotta sitten päätettiin, että halutaan. ... Siinä on epäonnistunut se, että siinä ei ole uskallettu syystä, uskallettu tai pystytty, syystä tai toisesta toteuttamaan niitä muutoksia mitä piti, eli ei*

*olla saatu vaihdettua väkeä. Siellä on edelleenkin niitä ihmisiä, joiden tekemänä se taannoinen toimitussihteerijärjestelmä ei toiminut. Tässä vaan he ovat ikään kuin valuneet takasin tänne. Ei se pelkästään se tekeminen, se on totta kai valunut takasin, koska sinne ovat valuneet takasin ne ihmiset, jotka on jo saatu toisiin tehtäviin.”*

Edellä kuvattujen vastausten mukaan vanhoista tehtävistä luopuminen on ollut organisaatiossa vaikeaa. Vanhat rutiinit ovat kasautuessaan työllistäneet toimitusta niin, etteivät uudet innovaatiot ja luovuus ole saaneet tilaa. Vanhat tehtävät *pikkuasioineen* kuormittivat työtä vastaajien mukaan niin, että uusille innovaatioille ja niiden toteutukselle ei jäänyt aikaa. Kutsun tätä ajallisesti siiloutumiseksi. Muuttumattomuuteen on helppo palata menneisyyden turvallisen pysyvyyden vuoksi, vaikkakin turvallisuus olisi vain tunne eikä tosiasia muutoksessa.

Mainittavan arvoinen on myös kommentti, jossa kiinnitettiin huomiota siihen, että vaikka muutoksia olikin saatu tehtyä organisaatiossa rakenteen muuttamiseksi, oli rakenne kuitenkin vaivihkaa palautunut muutosta edeltäneeseen tilanteeseen. Osallistuvan havainnoinnin perusteella esiin nousi usein sama huomio. Vaikka organisaatiossa oli pyritty näkyviin muutoksiin, olivat ne usein selittämättömästi syystä palautuneet takaisin vanhaan toimintamalliin. Tällainen aikaan siiloutuminen esti rakenteellisesti innovaatioita syntymästä ja etenkin toteutumasta organisaatiossa.

### **2.3. Muutosvastarinta innovatiivisuuden esteenä**

Innovaatioiden diffuusioteorian mukaan innovaatio vastaa kysymykseen, miten organisaatiot muuttavat ja uudistavat toimintaansa (Vrt. esim. Rogers & Shoemaker 1971, Brown 1981, 1-2). On helppoa todeta, että muutosvastarinta voidaan tulkita silloin myös innovatiivisuuden vastarinnaksi. Tässä luvussa täsmennetään käsitystä, jonka mukaan muutosvastarinta toimii innovatiivisuuden esteenä.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että muutos on tällä hetkellä arkipäivää sanomalehdessä. Kaikki pitivät muutosta tarpeellisena ja suuri osa heistä pitivät sitä välttämättömytenä, koska ala on tällä hetkellä hyvin suurten muutosten edessä. Tätä kuvastaa erään

vastaajan kommentti asian tiimoilta.

*”No siis tässä mediamaailmassahan meidän eletään tällä hetkellä varmaan muutoksen myrskynsilmissä.”*

Vaikka asenteet muutokseen olivatkin pääsääntöisesti myönteisiä, oli mukana myös vastakkainasetteluakin. Muutoksen lähtökohdille isoimpia esteitä olivat muutoksen liian suuri vauhti, jossa edellisestä muutoksesta toipumiseen ei anneta tarpeeksi aikaa. Toisena esteenä oli päämäärättömyys. Vaikka ylin johto olisi sitä mieltä, että muutosta pitäisi olla muutoksen vuoksi, niin työntekijöiden tulkinta tästä oli toisen kaltainen. Ne, jotka olivat sellaisessa asemassa, jossa ei ollut mahdollista olla vaikuttamassa muutoksen päämääriin, eivät pitäneet muutosta muutoksen vuoksi kovinkaan järkevänä toimintana. Tämä aiheutti vastaajien mukaan ahdistuneisuutta jatkuvasta muutoksesta.

*”Muutostahan tietysti tarvitaan siinä mielessä... mutta kyllä minusta välillä, mitä on kollegoittenkin kanssa puhuttu, niin kyllä välillä tuntuu nykyään, tai siis viime vuosina, että vauhti on vähän liian hurja. Kaivattasiin välillä jotain suvantokohtia, nyt on näin ja nyt tehdään näin ja minä en ole mitenkään, että en ole missään nimessä muutosta vastaan, mutta välillä tuntuu, että sitä muutosta tehdään ihan muutoksen vuoksi, eikä nyt ihan mietitä, että mitä...”*

Muutoksen tarve sanomalehdessä on tärkeää. Seuraavanvastaajan mukaan sanomalehti ei muutokseltaan eroa mistään muusta palvelu- tai tuotannonalasta. Vastaajan käyttämä nokkela autoanalogia valottaa käsitteellisesti hyvin sitä, miksi myös sanomalehden on muututtava niin sisällöllisesti kuin myös ulkoisestikin. Millään teollisuuden tai tuotannonalalla ei ole hyvä jäädä paikoilleen, vaan toimintaa on kehitettävä ja muututtava uuden arvon tuottamiseksi asiakkaille. (Normann 2002.)

Tässä kohdin on hyvä huomioida vastaajien analogioiden käyttö. Analogioita käytettiin useastikin sellaisissa tilanteissa, joissa vastaajalla ei ollut kokemusta aiemmin saman kaltaisista tilanteista. Vastaajat pyrkivät analogioilla esittämään asiansa ymmärrettävästi. Tämä viittaus on suhteellisen pitkä, mutta se on jätetty pitkäksi, koska siinä oleva analogia valaisee hyvin paljon muuttumattomuutta sekä muutosta ja sen tarvetta sanomalehtitalossa.

*”Hyvää tässä muutoksessa on varmasti se, että lehti uudistuu, seuraa sitä yhteiskunnallista kehitystä, mikä tapahtuu tuossa talon ulkopuolella. Se rikkoo tämän vanhan hierarkisen järjestelmän, joka ei enää ollut kovin luova, eikä uudistuva, vaan teki sitä vanhaa samalla rutiinilla kuin aina ennenkin, Tämä sama prosessi koskee kaikkea teollisuutta, ei sanomalehti siinä miksikään muutu. Valimo tekee niitä samoja patoja samalla menetelmällä, aikanaan se on ollut suuri menestys, sitten sen elinkaari lähtee painumaan alaspäin, ellei sitten kehitetä uutta valumenetelmää, kehitetä prosessia, joka lisää tuottavuutta, parantaa laatua, jolloin taas nousee ja ollaan taas kilpailukykyisiä. Näinhän sen täytyy mennä kaikessa teollisuudessa. Se pätee ihan yhtä hyvin myös grafiseen teollisuuteen ja teollisuuttahan sanomalehden tekeminen on. Ei se ole suuri taiteellinen prosessi, kuten monet ihmiset kuvittelevat, eli se uudistuminen on välttämätöntä. On haettava uusia tapoja tehdä, uusia tapoja kehittää ja mietittävä, että sen tuotteen lopputuloksen on vastattava koko ajan sitä, mitä se lukija odottaa ja tarjottava hänelle hiukan enemmän, kuin mitä hän edes osaa odottaa. Parempaa tuotetta koko ajan.*

*Toyota Corolla oli aikanaan hyvä auto, mutta ei tänä päivänä myytäisi yhtään -69 Corollaa, vaikka se olisi kuinka halpa ja edullinen ja kestävä ja luotettava. Sen pitää olla nyt uusi Corolla jota myydään. Sama pätee sanomalehteen, aina on uudistuttava, tarjottava parempaa. Se ei riitä, että vaikka me uudistetaan sitä ulkoasua, eli otetaan värikuvia käyttöön ja värikuksia ja otsikoita, muuta taittoa, mikä on ollut tähän saakka aika monessa lehdessä se suuri uudistus. On uudistettu pelkästään ulkoasua, niin nyt ruvetaan miettimään sisältöjä, organisaatioita, niin totta kai se on eteenpäin menemistä.”*

Monen vastaajan mielestä muutoksen lähtökohtana lehdessä on ollut pakko, koska muuten ei heidän mielestään edistystä tapahdu. Osittain vastaajat näkivät syyn olevan organisaation omistussuhteissa ja osittain myös teknologisessa murroksessa. Vastauksissa lähes kaikkien muutosten tai muutospaineiden odotettiin tulevan tavalla tai toisella organisaation ulkopuolelta. Harvemmin kuvattiin organisaatiota muutosten käynnistäjänä tai innovaattorina.

*”Siis sehän on [jatkuva muutos] asia, mikä minun mielestäni pitää olla, muuten ei edistystä tapahdu. Kun nyt itse olen ollut tässä näinkin kauan, niin on kaikkennäköisiä muutoksia tapahtunut sinä aikana, teknisesti, tekniikan puolella tietysti ihan valtava*

*raju muutos siitä, kun meikäläinen on tullut ja samaten tietysti muussakin toiminnassa. On siirrytty Almaan ja ja esimiehet ovat vaihtuneet ja erilaisia. Kaikilla on uusia ajatuksia, kun tulee uusina ihmisinä taloon, että se on minun mielestäni, se on välttämätön muutos.”*

Myönteisimmin muutokseen ja etenkin jatkuvaan muutokseen suhtautuivat useimmin sellaiset henkilöt, jotka olivat toimineet aiemmin muissakin työpaikoissa. Myönteisyyttä näissä henkilöissä lisäsi, jos aiemmassa tai aiemmissa työpaikoissa oli tehty muutoksia, heistä muutokset olivat osa luonnollista kehitystä.

*”Aamulehteen menin juuri siinä vaiheessa, kun siellä oli suuri organisaatiouudistus tulossa, eli pääsin osallistumaan sen valmisteluun ja olemaan siinä mukana. Sieltä tulin sitten taas tänne, missä on ihan sama kuvio, että se on minulle luonnollinen osa tätä hommaa, on ne muutokset, ja sitten kai se on semmoinen, mikä tästä mielenkiintoista tekeekin, etten minä oikein tiedä, että osaisinko minä olla loputtomiin seisovissa vesissä, voisi olla jopa vaikeatakin.”*

Asenteissa muutokseen oli selvästi nähtävissä niiden jakautuneisuus. Muutoksiin suhtauduttiin pääasiallisesti varauksellisesti muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Asenteiden kahtiajako selittyy ehkä ulkoa tulevien paineiden perusteella. Tilanneyhteysteorian perusteella on mahdollista selittää asia siten, että ne jotka ymmärtävät sanomalehtitalon tilanteen johtuvan ulkoisten tekijöiden muutoksesta, eli muutoksissa organisaation ympäristössä, suhtautuivat muutokseen positiivisemmin kuin ne, jotka näkivät työn ainoastaan sen sisällöllisestä tehtävien näkökulmasta.

Muutosasenteissa on kuitenkin huomattava henkilökohtaisen muutoshalukkuuden vähyys. Useimpien työntekijöiden asenteet muutoksia kohtaan ovat hyvin reaktiivisia ja muutoksia tehdään, jos se on välttämätöntä. Proaktiivista otetta oli vaikea havaita muiden kuin johtavassa asemassa olevien asenteissa.

Muutosvastarintaa voidaan siis pitää innovatiivisuuden esteenä. Innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta työn koordinoinnin epäonnistuesssa resursseja pidetään riittävinä vain annettujen tehtävien suorittamiseen. Muutosvastarintaa syntyi tämän tutkimuksen perusteella siitä, kun resursseja ei kyetty koordinoimaan niin, että organisaation

ympäristön muutokset olisivat vaikuttaneet merkittävästi työntekijöiden haluun ja mahdollisuuksiin muuttaa toimintaansa innovatiivisella tavalla.

### **2.3.1. Paikalleen jämähtäminen innovatiivisuuden esteenä**

Yhtenä merkittävänä muutosvastarinnan ilmentymänä nousi esille tietoinen paikalleen jämähtäminen. Yksi tilanneysteorian mukainen tehokkuusongelman ratkaisu on organisaation mukautuminen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöönsä. Yritysten ja organisaatioiden menestyminen on kiinni siitä, kuinka hyvin ne kykenevät sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöönsä, sekä kuinka hyvin ne kykenevät luomaan uutta arvoa sinne. (Lampikoski & Emden 1996, Mintzberg 1979, Normann 2002.) Tämä tarkoittaisi sitä, että toistuvaisluonteisten tehtävien osuuden tulisi vähentyä suhteessa uusiin tehtäviin.

Haastatteluissa nousi esille työn tekemisen rakenteellinen rutinoituminen, joka on jumittanut organisaatiot paikoilleen. Paikalleen jämähtämistä kuvaa sanomalehtien levikin kaventuminen viime vuosien mediakehityksessä. Lukijamäärät perinteisillä sanomalehdillä ovat olleet selvästi laskussa, esimerkiksi Helsingin Sanomien lukijakunta on vähentynyt n. 100000 lukijalla viimeisen seitsemän vuoden (2000-2007) aikana<sup>10</sup>.

Ajallisesti paikoilleen jämähtäminen koituu usein organisaatioiden vahingoksi. Strategiset kilpailijat näkevät paikalleen jämähtäneiden organisaatioiden markkinoilla tilaisuutensa ja ottavat useasti etulyöntiaseman suhteessa jämähtäneeseen osapuoleen. Rärkeimpänä esimerkkinä voidaan pitää ehkäpä Ranskan rakentamaa Maginot-linjaa, joka oli ranskalaisten ensimmäisestä maailmansodasta tekemän teoreettisen johtopäätöksen tulos. Sen hetkiset päätökset täytyy ymmärtää sen hetkisen tilanteen tuloksiksi, jotka eivät välttämättä sovellu tulevaisuuden tekemiseksi. (Norman 2002, 237.)

Kuten edellinen viittaus levikintarkastukseen osoittaa, lehtitalojen ja median toimintaympäristö on kokenut ja on kokemassa suuria muutoksia. Muutoksiin

---

<sup>10</sup> KMT 2008 <http://www.levikintarkastus.fi/mediatutkimus/lukijamaarat.php>

vastatakseen on lehtitalojen kyettävä muuttamaan toimintamalliaan hyvinkin vahvasti. Muutoksiin vastatakseen niiden on löydettävä organisaatioidensa perusajatus eli koordinoitumekanisminsa uudestaan. Rutinoituminen ja paikalleen jämähtäminen estävät innovatiivisuuden organisaatiossa (Cummings 1965, 223, Hage 1999, 597-622), koska innovatiivisuus vastaa kysymykseen, miten organisaatiot muuttavat ja kehittävät toimintaansa, eli toisin sanoen, miten ne innovoivat uutta (Vrt. esim. Tether & Howells 2007).

Paikalleen jämähtämistä pohdittaessa vastaajien kanssa yhdeksi keskustelun aiheeksi nousi rutiinin määrä. Vastaukset yllättivät siksi, että johtajat pitivät työtä hyvinkin rutiinin omaisena toistona, mutta osa toimittajista piti työtä täysin vastakohtana rutiinille. Seuraavan kahden johtavassa asemassa olevan vastaajan huomioista voi todeta tätä problematiikkaa, että työn ajasta käytetään suurin osa rutiinien pyörittämiseen.

*”...mutta sitten tietysti näin organisaatiotasolla luovuutta, niin minä nyt oikein siitä osaa sanoa mitään, kyllä tämä nyt aikalailla tietysti tietyllä mallilla pyörii.”*

Kun kysyttiin suoraan yhdeltä johtavassa asemassa olevalta, paljonko työstä on heidän mielestään rutiinia, saatiin vastaukseksi tyrmäävät 99 prosenttia. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työ oli pääasiallisesti samaa vanhan tavan mukaista toistoa.

*”...99 prosenttia rutiinilla ... tai vähän enemmänki ... Älä muuta sano se on sillä lailla luovaa, että pitää paperille saada jotain, mutta ei se ole sillä lailla luovaa, että joitain tällöisiä rajoja siirreltäisiin ja niitä innovaatioita tulee kauhean harvoin esimerkiksi tuonne juttumaailmaan [tulee] uusia formaatteja, tai ihan uusia juttutyyppejä nehan on samat uutiset ja kolumnit ja muut olleet jo sata vuotta ja ne yleensä rakennetaakin samalla lailla kuin opetettiin jo joskus vuosikymmeniä sitten.”*

Vastakohta rutinoitumiselle löytyi työn sisällöstä. Työn sisällön tuottamista pidettiin luovuutta tarvitsevana toimintana, mutta työtavat olivat kaikkien vastaajien mielestä enemmän tai vähemmän rutiininomaisia. Seuraavasta vastauksesta voi havaita, kuinka työ ja sen ehdot antavat ahtaat raamit toiminnalle, tai ainakin käsitys työstä on muodostunut tällaiseksi.

*”...ja taustalla menee kokoajan tietty rutiini ja kelloa vastaan taistelevainen. Meidän kuitenkin täytyy lehti [saada] tiettyyn [aikaan] kiinni, niin se antaa tietyt reunat millä lailla sitä pystyy luovuutta sitten käyttämään ... kyllä se joka päivä luovuus siellä siis kulkee mukana, mutta se näkyy erilaila.”*

Varsinkin uutispuolen runkolehti on vastaajien mukaan suurelta osin rutiinia tekstin ja juttujen tuottamista. Enemmän luovuutta nähtiin olevan liitteissä ja muissa ainutkertaisemmissa tuotoksissa. Yllättävää kyllä oli huomata, että verkkoa ei pidetty kovinkaan innovatiivisena, vaikka mahdollisuudet luovuudelle verkossa olisivat seuraavan vastaajan mukaan hyvät.

*”Kyllä tämä runkolehti mikä tässä on päätuote, niin kyllä se aika semmoista rutiinivoitosta on. Tai no mitä nyt sitten rutiinilla ymmärretäänkin . Kyllähän tietysti kaikki uutistyö ainahan siinä pitää tietysti [olla luovuutta]. Mutta jos nyt rutiiniksi tulkitaan, se siis ihan normaali työhön kuuluva tiedonhankintatyö, niin kyllä se runkolehden tekeminen on sitten kuitenkin aika rutiininomaista ja tiedonhankintaa ja se se kirjottaminen se nyt on vaan semmoinen suorituksenomainen, että kyllä se luovuus ja tällainen sitten [on] enemmän noissa liitteissä ja tällaisissa. ... Varmaan verkkopalveluissa niin siellä ei luovuudella ole rajoja periaatteessa.”*

Samaa rutiinien suurta määrää pohti myös seuraava vastaaja. Lisäksi hänen mukaansa virallisenomaiset byrokraattiset aamukokoukset kuvastavat tätä rutiininomaisuutta välttämättömyydellään. Tämä kuvastaa sanomalehden prosessiteollisuudenomaista tuotantoketjua. Ilmestyminen ja ulkoinen muoto on tärkeää sanomalehdelle. Sisällön tuotanto toimii prosessin ehdoilla, mikä on hämmästyttävää sen väitteen valossa, jonka mukaan sanomalehden tekeminen on luovaa työtä.

*”Oliskohan rutiineja 60 prosenttia 40 prosenttia luovuutta, tämä on ihan hatusta... Sanosin, että rutiineja [on] kuitenkin enemmän kuin luovuutta. ... Siis koko sanomalehden tekeminen perustuu aika pitkälle rutiiniin, tähän on rutiinimainen tuote, pitää täyttää ja sitten kaikki tämä prosessi tapahtuu aina samassa järjestyksessä. ... se on välttämätönä, että niin tehdään, ei siitä mitään tulisi jos ... Kyllä se aamupalaveri on pakko olla aina samaan kellonlyömään, siinä menee aina se sama aika. Toimittajat rupeavat tekemään töitä [ja] alkavat rakennella listoja ja sitten on*



*seuraava palaveri tiettyyn aikaan ja niin päin pois...”*

Rutinoitumisen myötä on myös organisaation reagoit nopeus hidastunut. Pitkään jatkunut työn rutinoituminen on muuttanut toimitustyön hyvinkin virastomaiseksi toiminnaksi. Alla olevasta vastaajan kommentista voi nähdä, kuinka muutos on vähentänyt mahdollisuuksia luovaan toimintaan. Pitkälle viety rutinoituminen ja prosessiriippuvuus eivät vastaajan mukaan joustu ja mukaudu tarpeeksi nopeasti ympäristön muutoksiin. Seuraavassa kommentissa vastaaja viittaa äkilliseen luonnonmullistukseen, jonka uutisointi ei onnistunut hänen mukaansa joustavalla ja nopealla tavalla.

*”...että meillä on hirveä esimerkki, monta esimerkkiä näiden, jos ajatellaan näitä vuosia, että ei me vaan toimituksena osata reagoida, pystytää reagoimaan nopeasti, jos tulee semmoinen iso yllättävä asia, niin me reagoidaan vasta vuorokauden viiveellä, sitten saadaan... tänäänhän on jo ihan toisenlainen lehti... Me oltasiin voitu käydä edellisenäkin päivänä ihmisten kellareissa, mutta ei vaan menty, käveltiin pitkin katuja ja ihmeteltiin että, mitä täällä tehdään.”*

Rutiinit vievät luovan toiminnan ja innovatiivisuuden ajan myötä, kuten seuraavasta vastaajan kommentista voi havaita. Tekstin jatkuva tuottaminen ei ruoki luovuutta vaan rutinoi tekstin tuottajan. Tätä asiaa pohtivat ainakin kaksi seuraavaa vastaajaa, he kertovat, miten itse työn tekeminen menee työn tulosten edelle luovuuden ja innovatiivisuuden kustannuksella. Ensimmäinen viittaus on jälleen pitkä, mutta siinä on tärkeä näkökulma siihen, miten tuotanto on merkityksellisempää kuin sisältö.

*”Olennaista on minun mielestäni luovuudessa, siis tässä työssä se, että pitää olla mahdollisuus aina, vaikka joka päivä, nostaa jalat pöydälle, siis ei helvetissä synny mitään uusintavaan tavaraa, jos se on vaan tällaista, että koko ajan pitää jotain tuottaa. ...niin kyllä minä ihmettelin sitä, kun minä tulen ovesta sisään yhdeksältä aamulla, täällä jo koneet lauloivat, päätteet lauloivat, minä ajattelin, että mitä ihmettä ihmiset kirjoittaa ja he jo kirjottivat tiedotteita siellä ja, kun minä olin tottunut, minä aikasemmin sanoinkin, että minä ensimmäiset tarinat sain aikaseksi paperille ... neljän, viiden aikaa, tuntia ennen kuin työpäivä päättyi, että minä ajattelin, että mikä luova työyhteisö tällainen on, joka heti rupeaa kirjottamaan. Sama oli se, kun minä rupesin kiertämään noita erilaisia puoluekokouksia, niin kyllä minä olin järkyttynyt, kun minä*

*tulenn sinne aamutuimaan jonnekin Kuopioon, ja sitten siellä kun menee sinne pressihuoneeseen, niin siellä moni jo kirjottaa luurit korvilla tai jotain muuta, että mitä helvettiä nämä kirjottaa kun kokous ei ole vielä alkanutkaan.”*

Tekemisen tärkeyttä kuvaa myös ajan käyttö. Työpäivän pituudella ja tuntien määrällä on seuraavan vastaajan mukaan joillekin suurempi merkitys kuin sisällöllä. Työajan korostuminen kuvaa sitä ajatusmaailman paikalleen jumiutumista, joka estää näkemästä työtä uudella ja innovatiivisella tavalla.

*”... jos sinä olet tämmöisessä perinneryhmässä, jossa tavallaan sinä arvostat niitä pysyviä asioita, et kaipaa kauheasti muutosta ympärillesi, se on enemmän se, että sinä tykkäät siitä, että hommat alkaa yhdeksältä ja ne päättyy kello 17 ja se päivä on ennakkoon jo suunniteltu ja sinä tiedät, mitä sinä teet, jos sinä olet sen tyyppinen, niin ja haluat asiat tehdään niin, niin sitten täytyy osittain myös se hyväksyä, että semmoiselta ihmiseltä ei voi kauheasti vaatia sitä luovuutta.”*

Vastauksista voidaan tulkita, että yhä suurempi osa työajasta käytetään rutiineihin. Rakenteellisesti paikalleen jämähtäminen nosti työn tekemisen merkittävämmäksi tekijäksi kuin sen tulokset. Keskittyminen työn tulosten sijasta työn tekemiseen on muodostunut selväksi innovatiivisuuden esteeksi. Luovuutta korostettiin siinä, missä kyse oli sisällön tuottamisesta, mutta työtapojen osalta innovatiivisuutta ei haastattelujen mukaan paljoakaan esiintynyt.

Edellä kuvatun mukainen rutiinien lisääntyminen ja paikalleen jämähtäminen organisaatioissa on muodostunut organisaation koordinaation rakenteelliseksi innovatiivisuuden esteeksi. Organisaatiolle on muodostunut järjestelmä, joka mahdollistaa työn keskittymisen toistuvaisluonteisiin toimintoihin. Organisaation johtamisen näkökulmasta hallinnollinen työ muodostui kohteessa enemmänkin hallinnolliseksi manageroinniksi kuin kriittiseksi päätöksenteoksi, joka on varsinkin leadership –tyyppiselle johtamiselle ominaista (Ks. lisää esim. Selznick 1957, 134-154).

Tulosten merkityksen jääminen tekemisen varjoon estää innovatiivisuutta syntymästä ja uusien innovaatioiden käyttöönottamista. Rutiineja käytetään myös mahdollisuutena olla kiinnittämättä huomiota palveluiden kehittämiseen tai ainakin olla toteuttamatta

kehittämisideoita. Tietoista paikalleen jumiutumista voidaan siis pitää rakenteellisena innovatiivisuuden esteenä.

### **2.3.2. Tunne turvallisuudesta innovatiivisuuden esteenä**

Toisena muutosvastarintaa edistävänä ja koordinoitongelmaa korostavana tekijänä nousi esille tässä luvussa läpikäytävä turvallisuuden tunteen käsite. Organisaatiossa oli selvästi havaittavissa erilaisia pelkotiloja uudistuksista ja muutoksesta. Tämä on varmaankin aivan normaali tapa suhtautua uudistuksiin, mutta sitä ei tulisi vähätellä ja pitää itsestäänselvyytenä. Haastatteluissa kävi ilmi, että vanhasta kiinni pitäminen ja muuttumattomassa tilanteessa oleminen tuottivat turvallisuuden tunteen tulevaisuudesta, koska tulevaisuus tuntui silloin selvältä ja ymmärrettävältä.

Tunne turvallisuudesta on perimmäinen yhteinen tarve heti nälän jälkeen. Tunne on meille yhteinen intressi. Turvallisuus suojaa meidät mahdolliselta pahalta ja siihen perustuu kaikkien vähänkään pidempään kestäneiden hyvien asioiden arvo. (Mill 2000, 83-84.) Tuota tunnetta ei haluttu suuremmin rikkoa, vaan se haluttiin säilyttää. Tunne turvallisuudesta muodostuu tämän vuoksi yhdeksi muutosta vastustavaksi tekijäksi, koska menneisyyden hyveelliset arvot määrittelevät sen, mikä on oikea muutos tai muuttumattomuus organisaatiossa.

Toimittajien ja koko sanomalehtitalon varovaisuus ja haluttomuus uudistuksille näkyy seuraavassa kustantajan tekemässä huomiossa. Hän oli ikäväkseen huomannut, ettei hänen tarvinnut torpedoida kenenkään ideoita, koska niitä ei hänen mukaansa tullut tarpeeksi työyhteisöstä. Hän katsoi sen johtuvan pelosta, että ideoiden mukana tulee negatiivisia muutoksia työnkuvaan.

Samassa näkyy myös suurin muutos tekemisen näkökulmassa sanomalehdessä. Asiakaslähtöisyys on tullut toimituslähtöisyyden tilalle. Lähes kaikki organisaatiossa ymmärsivät median murroksen ja asiakasnäkökulman tulemisen sanomalehden tekemiseen. Toiminnallisiin prosessien muutoksiin asti tämä näkökulman muutos ei kuitenkaan ollut vielä levinnyt. Seuraavan vastaajan mukaan organisaation kulttuurin muuttuminen positiivisemmaksi muutosta kohtaan on tavattoman hidasta.

*”Ongelma on ollut se, minun ei ole tarvinnut ampua alas ideoita, joka on hirveän huolestuttavaa, että tulisi oikein joku matka-ajatus huima, no nyt on tullut hyviä matka-ajatuksia, mutta kukaan viitsi edes ehdottaa, että lähtisi johonkin viidakkoon ... tämä on minusta ongelma. Esimerkiksi muussa tekemisessä, että ei ole, ne on mietitty tosiaan organisaation kannalta, ei kai siitä nyt tule mitään ikävää, ei kai minun hommat vaihdu jotenki ikäväksi, ei kai minä nyt joudu johonkin ... me olimme hukassa sitten, että miten tätä lehteä tehdään nyt. Lukijan näkökulma [on] ajettu voimallisesti läpi, ehkä se nyt pikkuhiljaa tulee sieltä, ainakin uuden sukupolven myötä, mutta kyllä tämä, siis kulttuurin muuttuminen on tavattoman hidasta.”*

Myös seuraava vastaajan kiinnitti huomiota, miten menneeseen aikaan ja turvallisuuden tunteeseen juuttuminen vaikeuttavat uusien innovaatioiden käyttöönottoa. Hänen mukaansa tunne saattaa jopa vetää takaisin vanhaan toimintamalliin ja syrjäyttää jo käyttöönotetut uudet toimintamallit. Hänen mukaansa turvallinen menneisyys on vain illuusio turvallisuudesta.

*”Ei pidetä niin paljon käsijarrusta kiinni, että takerruttasiin siihen menneeseen ja turvalliseen, johonkin mikä illuusio se nyt sitten onkaan ... niitä semmoisia luovuuden esteitä ... Se on minä en osaa tarkalleen yksilöidä mistä se johtuu, mutta jotain semmoista mukavuudenhalua, turvallisuutta, tuttuutta, kun toimin näin en tee niin paljon vir[heitä], ei voida syyttää, että tekisin virheitä tai jotain ... mitä se on semmoista jotain turvallisuutta. Olisko niin, että tämä pätee kyllä ihan toimitusyhteisöjen ulkopuolellekin tällöinen vastaava, ja kyllähän ne [muutokset] pelottaa aina viime kädessä.”*

Samasta turvallisuuden tunteen tarpeesta mainitsi myös seuraava vastaaja. Hänen mielestään tämä on ihmisille hyvin luontaista.

*”Kyllä kai ne rakentuu ihan tällöisistä henkisistä jutuista, tällöisistä kaikista lähtien ihan jostaki turvallisuuden tunteen tarpeista, että ei kai se ole sitten keskimääräisesti ihmisten ihanne-elämäntyylinä tällöinen, ikään kuin heittää itsensä ihan uuteen kuvioon alttiiksi kaikille jutuille.”*

Samoin kuin turvallisuuden tunteeseen juuttuminen, myös sen puuttuminen voi ehkäistä

innovaatioita syntymästä. Seuraavassa on haastatteluista esiin nousseita ajatuksia siitä, miten tunne turvallisuudesta on tärkeää innovaatioiden synnylle. Seuraavan vastaajan mukaan toimittajat rakentavat ympärilleen turvakehikon, jonka avulla on mahdollista vähentää turvattomuuden tunnetta, joka usein seuraa muutoksista. Turvallisuuden tunne on paradoksi, koska organisaatiossa täytyy olla myös turvallista toteuttaa ideoita (ks. esim. Csikszentmihalyi 2007).

*”Tyypillinen esimerkki siitä jos ei ole sellaista jotain joka sanoo, että hei, että tää on nyt se mitä ... Tekee jokaiselle sellaisen tavallaan turvakehikon sille, että sinun ei tarvitse tehdä töitä määrääs enempää, tämä riittää, ettei se ole sellaista, että kaikki leijuisi sellaisessa kauheassa paineessa, että minun pitää tehdä vielä enemmän.”*

Seuraava vastaaja on taasen sitä mieltä, että ihmiset pitäisi saada pois edellä mainitusta mukavuuden kehikosta alueelle, jota hän kutsuu epämukavuusalueeksi. Hänen mukaansa epämukavuusalueella ihminen on luova. Ehkä hän tarkoittaa sitä, että todellinen turvallisuus löytyy alueelta, jota me yhdessä pidämme yleensä turvattomana, koska jatkuvalla muutoksella organisaatio kykenee säilyttämään olemassa olonsa (vrt. esim. Mintzberg 1979). Turvattomuuden alue täytyy vastaajan mukaan perustella vastaanottajille, jotta he hakeutuisivat sinne itse.

*”Ei mutta se onkin meidän johdon tehtävä, näyttää sitä isoa kuvaa, että meidän pitäisi vähän muuttua. Ja sitä kautta tuoda esille se, myydä sitä ajatusta, että nyt pitäisi siirtyä sinne epämukavuus-alueelle. ... Jos me olemme liian kauan tässä, niin me jämähdämme, ei tapahdu kehitystä, jos sinä et ole siellä epämukavuus-alueella. Se on terminä, minä tykkään ... Nimenomaan sitä minä tarkoitan, että johdon on näytettävä se iso kuva, että tänne meidän pitäisi päästä ... Jos ei me mennä tänne, niin sitten meille käy huonosti ja sen takia tota heille pitää sitten perustella, että okei no tämä nyt saattaa vaatia uusien asioiden opettelemista ja muuta semmoista, mutta tämä on meille se. Sitä ei tietenkään sillä tavalla perustella, että hei nyt sinun täytyy tehdä olosi epämukavaksi vaan [muutoin].”*

Paikalleen jämähtäminen ja turvallisuuden tunteeseen nojaaminen on vastaajien mukaan petollista innovatiivisuudelle. Ihmisten jäädessä itse rakentamiinsa turvallisiin toimenkuviin, he sulkevat innovaatioilta mahdollisuuden toteutua. Tämä muutosvastarintaa selittävä ja koordinointiongelmia kuvastava asia on mielenkiintoinen

innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä tutkittaessa.

Innovatiivisuuden rakenteellisten esteiden näkökulmasta ja etenkin niiden poistamisen näkökulmasta on tärkeää havaita turvallisuuden tunteen vaikutukset luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Vastaajien mukaan se on luonut osittain valheellisenkin turvallisuuden tunteen todellisuudesta organisaatiossa. Tunteeseen juuttuminen on omalla tavallaan paikalleen jämähtämistä. Ympäröivän maailman ja organisaation ympäristön ollessa muutoksessa, on vaarana, että paikalleen jääminen kostautuu myöhemmin esimerkiksi liian haasteellisena työtaakkana ja uuvuttaa työntekijän. Tämä muodostaa selvän rakenteellisen koordinoinnista johtuvan esteen innovatiivisuudelle organisaatiossa. Toisin sanoen turvallisuutta on luotava sinne, missä sitä todellisuudessa tarvitaan. Jos haluamme organisaatiolle innovatiivisen toimintaympäristön, niin silloin turvallisuutta ei tulisi luoda menneisiin rakenteisiin, vaan koordinoida työtä niin, että tunne turvallisuudesta saavutetaan organisaatiomuutokseen johtavalla innovatiivisuudella.

### **2.3.3. Pelot innovatiivisuuden esteenä**

Turvallisuuden tunteen vastakohtana voidaan pitää pelkoa tulevaisuudesta. Samoin kuin turvallisuuden tunteeseen liiaksi uppoutuminen, myös sen puuttuminen estää innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatiossa. Tulevaisuus pelottaa usein siksi, koska se on vielä tuntematon. Tulevaisuuden epävarmuustekijänä voidaan pitää varmaankin kokemuksellisuuden puutetta; tulevaisuudesta ei voi olla olemassa ensikädentietoa, vaan se on aina olettamusten ja ennustusten varassa. Alla olevasta luvusta ja siinä esiintyvistä vastaajien kommentteista voi havaita, kuinka hyvin monenlaiset olettamuksista johtuvat pelkotilat estävät innovaatioita toteutumasta organisaatiossa. Ensimmäisestä kommentista voi havaita, kuinka pelot vaikuttavat suoraan yksilön haluun muuttaa olemassa olevaa tilannetta.

*”Tässähän on kysymys myös jokaisen ihmisen kyvystä oppia uusia asioita, pitää koulutuksensa ajan tasalla, se voi olla se kipein asia opinko, omaksunko, pystynkö ja sitten tietysti kun organisaatio rakennetaan uudelleen, niin mikä, jos olen esimies, niin olenko edelleen esimies. Urakehityksen suunta. Kyllä siihen voi vaikuttaa*

*ikäntyminenkin osaltaan ja se on, hyvin voi sanoa, haasteellinen tehtävä muutoksen hallittu läpivieminen todella.”*

Seuraavan vastaajan mukaan pelko estää tarttumasta uusiin asioihin ja jämähdyttää ihmisen paikalleen omaan turvallisuuden tunteeseensa. Tämä peloista johtuva turvallisuuden hakeminen estää tulevaisuuden haasteisiin tarttumisen. Hän pitää tätä ilmiötä ihmislunonteen ominaisuutena. Tuttujen asioiden kanssa työskentely ei aiheuta pelkotiloja ja siksi niissä on hyvä pysyä.

*”No on siinä se este, että silloin kun ihmiset eivät halua mennä sinne epämukavuusalueelle, niin se on se este. [Tutkija: Mitkä siinä ovat suurimmat syyt etteivät he halua mennä sinne?] Se on raskasta ja se on vierasta ja outoa, se pelottaa. Pelko, oikeestaan se on. [Tutkija: Miksi he pelkäävät sitä?] No kun he ajattelevat, etteivät pärjää siinä tai, että pitää oppia jotain, eikä se ole tuttua ... semmoista se on se pelko. ... Minun mielestäni siis se on kaikista suurin, se yksittäinen, se riittää jos joku asia ei ole tuttu, puhutaankin, että tuttu ja turvallinen ... sen kanssa on kiva touhuta, mikä on tuttua ja turvallinen, mutta jos on semmonen mikä ei ole sellainen, pitäisikin mennä jonnekin tuntemattomalle vyöhykkeelle, totta kai se pelottaa, että mitäs sieltä tulee, ihminen on sellainen. ... Siis niinhän ihmiset yleensä ajattelee.”*

Muutamit muutkin johtajat totesivat saman asian peloista. Heidän mielestään pelot estävät innovatiivisen toiminnan ja rakenteelliset muutokset. Ihmiset rakentavat epämääräisestä tulevaisuudesta pelkotiloja ja uhkia, jotka pystytään heidän mukaansa välttämään puolustamalla tiukasti menneisyyttä. Toisessa vastauksessa näkyy vielä pelko vapauden menetyksestä uudessa tilanteessa.

*”No katsos siinä on kyllä ollut tämä pelkotehijä ja tämä rakenteellinen asia, että ei nyt vaikutettasi siihen toimitukselliseen sisältöön, että se siinä varmaan on ollut se minun mielestäni hyvin kantava syy, miksi näin on tapahtunut ja tämä sama asia on, [kun] mennään muihinkin sanomalehtitaloihin.”*

*”Ja siinä on sitä tiettyä mukavuudenhalua ja muuttuuko oma asema nyt jotenkin. Kokevatko he ehkä menettävänsä jotain itsenäisyydestään ja vapaudesta tai jostain, siinä on jotain tämmösiä epämääräisiä uhkia, joita voi ehkä kuvitella.”*

Pelot estävät edellisten vastaajien mukaan innovaatioita toteutumasta. Hämärän peitossa oleva tulevaisuus tekee ihmiset varovaisiksi työssään. Samoin kuin edellisessä luvussa läpi käyty turvallisuuteen jumiutuminen, niin myös liialliset pelot estävät työntekijöitä tarttumasta uusiin haasteisiin. Vastaajien mukaan on inhimillistä suhtautua epäluuloisesti tulevaisuuden haasteisiin. Uhkakuvat ja pelot voidaan vastaajien mukaan välttää tukeutumalla menneisyyteen. Menneisyyteen takertuminen ja voimavarojen koordinoiminen entisiin toimiin kuluttaa resursseja tulevaisuuden tekemiseltä. Pelot ja uhkakuvat tulevaisuudesta estävät rakenteellisesti innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatiossa.

#### **2.3.4. Itseluottamuksen puute innovatiivisuuden esteenä**

Selityksiä turvallisuuteen jumiutumiselle ja pelkotiloille voisi löytyä paljon enemmänkin, jos asiaa tutkittaisiin syvemmin. Tässä olisikin yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen alue. Yksi mahdollisuus on selittää pelkoja tulevaisuudesta ja turvallista paikallaan oloa itseluottamuksen puutteena. Jos ihmiset eivät luota kykyihinsä toteuttaa muutoksia organisaatiossa, he eivät uskalla ottaa riskejä tulevaisuuden tekemiseksi innovaatioiden kautta.

Seuraavista työnantajaosapuolen sekä työntekijäosapuolen vastauksista voidaan havaita suoraan, kuinka aikoinaan organisaatiota johdettiin liian autoritaarisella otteella. Tästä on ollut seurauksena itseluottamuksen menetys, joka muodostaa menneisyyden taakan uudistuksille. Asiaa valaisee hyvin seuraava vastaajan kommentti organisaation kulttuurillisesta taustasta. Kannustuksen puuttuminen näyttäisi jättävän pitkät uskaltamisen puutteen jäljet toimintaan.

*”Ymm nii’in, no toivotaan, että lähtisi [muutos liikkeelle], mutta siellä varmaan on monta tekijää, tai siis on se kulttuurinen tausta [se] vaikuttaa, kaikkihan eivät tule koskaan pääsemään siitä eroon, he ovat tulleet tänne 70-luvulla töihin ja se vaikuttaa ja se hidastaa, siis se synnyttää kitkaa. On itseluottamuksen puutetta, joka on osa sitä kulttuuritaustaa. No eihän tässä nyt, mehän ollaan vain tämmöisiä, eihän me nyt pärjätä.”*



Luottamus omiin kykyihin ja organisaation johdon kykyihin on kiteytynyt seuraavaan vastaajan lausuntoon. Siinä on nähtävissä muutospelon muotoutuminen hyvinkin pessimistisiksi oletuksiksi muutoksen läpiviemisestä. Hänen vastauksessaan on kyse osaamisen riittävydestä ja vaatimuksista. Mahdollinen muutos tuo tullessaan uusia haasteita, jotka tarvitsevat onnistuakseen henkilöstöltä uutta osaamista.

*”On tehty myös selväksi se, että työnkuva saattaa muuttua ja osa porukasta on peloissaan, justiin sen työkuvan muuttumisen takia, jos se koskeeki heitä, se varmaan niin on. Siinä on yksi porukka, nuo käsittelevät toimittajat, joiden [työn]kuva tulee varmaan, työmäärä tulee vähenemään ja se taas tässä nyt menee rinnakkain tämän organisaatiouudistuksen kanssa. Tulee tällöisiä teknisiä uudistuksia esimerkiksi layout-taitto ja tulee tuo nettiuutisiin panostaminen, että tietysti tässä kun kaksi, kolme asiaa vedetään samaan aikaan putkeen, niin tai koitetaan ahtaa samaan aikaan putkeen, niin voisi tietysti kuvitella, että kaikki ei taaskaan käy hyvin. Minkä takia ne pitää kaikki toteuttaa samaan aikaan.”*

Itseluottamus on vaikea käsite. Etsiessä tutkimuksen keinoin vastausta siihen, mikä on syynä rakenteelliseen muutosvastarintaan, tuli vastaan itseluottamuksen puute. Tämä on vain yksi tekijä muiden rakenteellisten muutosvastarinnan aiheuttajien joukossa, mutta se ansaitsee oman huomionsa, koska se kuitenkin aiheutti paljon keskustelua muutosvastarinnan yhteydessä.

Kuten edellä on selvästi nähtävissä niin itseluottamusta tarvitaan, jotta innovatiivisuus voisi toimia organisaatiossa. Itseluottamus on tämän tutkimuksen perusteella luottamusta omiin kykyihin suoriutua tulevaisuudesta, vaikka se olisikin ennen kokematon ja hämärän peitossa. Rakenteellista muutosvastarintaa ja innovatiivisuuden esteitä syntyy silloin, kun ihmiset eivät pysty luottamaan kykyihinsä selviytyä tulevaisuuden asettamissa haasteissa. Itseluottamus ja sen puutteen merkitys innovatiivisuudelle ansaitsisi syvemmän analyysin, kuin tämä tutkimus kykenee tekemään. Itseluottamuksen puute saattaa olla vain pinnalle näkyvä oire jostain syvemmästä organisatorisesta ongelmasta ja ansaitsisi siksi oman tutkimusmielenkiintonsa.

### 2.3.5. Epävarmuuden sietokyky innovatiivisuuden esteenä

Edellisen alaluvun jatkeena näyttäisi nousevan aineistosta epävarmuuden sietokyky. Samoin kuin edellinenkin luku, tämä aihe vaatisi syvempää paneutumista käsitteen perimmäiseen olemukseen. Ehdottaisin myös tässä syvempää tutkimusta siitä, mistä johtuu ihmisten heikko kyky sietää epävarmuutta. Epävarmuuden sietokyky kuitenkin nousi esiin vastauksissa, selvittäessä syitä itseluottamuksen puutteeseen. Organisaatiossa oli havaittavissa suurempi halu ottaa riskejä, kuin oltiin valmiita toteuttamaan. Epävarmuuden sietokyvyn puute ja halu muutoksiin viittaisi mahdollisesti murroksesta ihmisten asenteissa kohdeorganisaatiossa.

Erään vastaajan kommentista voi havaita, kuinka ihmiset suhtautuvat epävarmuuden sietoon hyvinkin yksilöllisesti. Organisaatiomuutoksen tuoman epävarmuuden vuoksi työntekijöitä oli jäänyt sairauslomalle mielenterveysyistä.

*”... eli vaan pannaan ihmisille uusia tehtäviä, uusiin hommiin ja niin, mutta näiden järjestelmien purkaminen, se on johtanut jopa mielenterveysongelmiin. Täällä on minun käsittääkseni kaksikin ihmistä, jotka sortuivat tämmöiseen hyvin [ei selvennä mihin], kumpikaan ei ole tällä hetkellä töissä, vaan he ovat olleet ainakin, sanotaan nyt, vuoden kaksi, kolme sairauslomalla mielenterveysyistä sen takia, että he eivät kestäneet sitä muutosta.”*

Seuraava vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että tällainen organisaatiomuutoksen tuoma epämukavuusalue on välttämätön organisaation oppimisen kannalta. Hänen mukaansa luovuus löytyy epämukavuusalueelta ja se vaatii sietokyvyn lisäämistä.

*”Eihän se ole niin mukavaa, sinun on vaan pakotettava itsesi sinne epämukavuusalueelle, niin sitä kautta tapahtuu kehittyminen ja oppiminen.”*

Seuraavan vastaajan kommentista voi havaita, että ilman itselle rakennettua sosiaalista (virallista ja/tai epävirallista) korkeaa asemaa työyhteisössä, on helpompaa sopeutua uusien innovaatioiden tuomiin organisaatiomuutoksiin. Tästä voimme päätellä, että pitkään jatkunut *status quo* voi johtaa hyvinkin vaikeisiin tilanteisiin tuotaessa muutosta organisaatioon. Tämä selittää myös osaltaan sitä, miksi kauemmin organisaatiossa olleet

ja pidemmälle erikoistumisessa edenneet näyttäisivät suhtautuvan muutoksiin ja uusiin innovaatioihin nihkeämmin.

*”Kyyneliä ja katkeruutta ja tällaista, mutta ei se ole minulle henkilökohtaisesti ollut mitään ja sitten tietenkin, että ehkä minä sitten olen nuoresta päästä ja kiva kun tulee uutta ja on joustavuutta, mutta en minäkään, siitä epävarmuudesta tykkää, että ei nyt yhtään tiedä, missä on puolen vuoden päästä. Toisaalta siinä voi olla myös sekin, että minulla on aika vähän menetettävää täällä. Minä en ole missään semmoisessa asemassa, että minun tarvitsee pelätä, että minun jakkarani horjuu. Minä ehkä näen siinä enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.”*

Edellisistä vastauksista voidaan päätellä, että epävarmuuden sietokyky vaikuttaa ihmisten henkilökohtaisena ominaisuutena hyvin vahvasti siihen, miten uudet innovaatiot voidaan viedä läpi muutoksina organisaatiossa. Epävarmuuden sietokyvyn puute heijastuu itsevarmuuden puutteena. Uskalluksen ja itsevarmuuden puute nostaa kynnystä aloittaa uutta organisaatiossa. Tämä on todettavissa muutosvastarinnaksi ja innovatiivisuuden esteeksi. Sietämällä enemmän epävarmuutta olisi mahdollista ottaa riskejä innovatiivisuuden lisäämiseksi.

### **2.3.6. Toimistoistuminen innovatiivisuuden esteenä**

Tutkittaessa muutosvastarintaa ja sen syytä nousi haastatteluissa esille toimistoistuminen alan rakenteellisena ongelmana. Etenkin toimitustyöskentely on vastaajien mukaan muuttunut tai ajautunut yhä enemmän toimistotyöksi. Vastaajien mukaan toimittajat viettivät aikaisemmin enemmän aikaa toimiston ulkopuolella, mutta nykyään yhä kasvavat toimistorutiinien määrät näyttäisivät täyttävän toimittajien arjen.

Usein organisaatioissa kuvitellaan, että innovatiivisuuteen tarvitaan vain hyvä ja toimiva tuotekehitysyksikkö, jonka tehtävänä on tuottaa innovaatioita ja uusia ideoita organisaation käyttöön. Tämä on ehkäpä harhaanjohtava ajatus. Tuotekehitysyksiköt kyllä tuottavat ideoita, mutta ne eivät kykene tuottamaan riittävästi innovaatioita, jotta koko organisaatio pysyisi tasaisesti kehityksessä mukana. Silloin innovatiivisuuden esteeksi muodostuu muun organisaation sulkeutuneisuus ulkoisilta virikkeiltä ja tätä tilannetta voidaan pitää innovatiivisen ja avoimen liiketoimintamallin vastakohtana

(Vrt. Chesbrough 2006).

Työ on muuttunut myös tutkittavassa organisaatiossa selvästi enemmän sisäisiin asioihin keskittyväksi ja sulkeutuneemmaksi toiminnaksi. Ensimmäisen vastaajan mukaan päivä rytmittyy enemmän työajan kuin sen sisällön mukaan. Hänen mukaansa työntekijät eivät mielellään laita itseänsä likoon ja toimistosta poistuminen ei ole siksi mielekästä. Asioita katsotaan mieluummin hieman etäämmältä. Hän kutsuu ilmiötä ”liimapersejournalismiksi”, joka osuvasti kuvaa työntekijöiden haluttomuutta irtautua arjen byrokratian rutiineista.

*”... ehkä yksi on se, että toimittajien tiukka johtaminen on johtanut myös siihen, että toimittajakunta on virkamiehistynyt, eli halutaan tehdä asiat tietyllä tavalla, tietyllä rutiinilla, ei mielellään laiteta itseänsä likoon. Tehdään se, mikä on pakko. Hoidetaan asia mieluummin puhelimitse, kuin lähdetään liikkeelle, sitä sanotaan niin sanotuksi liimapersejournalismiksi, eli aamulla tullaan, istutaan, tehdään. Se päivä on rytmitetty hyvin tarkasti, organisoitu niin. Se on minun mielestäni yksi luovuuden rajoite...”*

Samaa toimistoistumista pohtivat myös seuraavat kaksi vastaajaa. Molempien näkemysten mukaan toimittajat ovat nykyään yhä vähemmän tekemisissä ihmisten kanssa. Ennen lähdettiin työyhteisön ympäristöön herkemmin kuin nykyään. Työhön on tullut liiaksi virastomaisuutta ja paperin makua. Toisen vastaajan mukaan on nurinkurista ajatella, että toimittajat lähtevät ulos, koska työ hänen mielestään on toimituksen seinien ulkopuolella, ei niiden sisällä.

*”...siis työtapa oli ihan erilainen, siis työstettiin koko päivä. Olimme liikenteessä, olimme ulkona, ei tehty niin kuin nykyään täällä tehdään. Meillä on juttusarjakin tänä kesänä [lehti] lähtee ulos, jota minä pidän tosi koomisena, tragikoomisenakin tarinana, koska toimi[ttajan], aina lehden tehtävä on olla ulkona eikä suinkaan sisällä ... mutta se työtapa on muuttunut täysin. Silloin oltiin enemmän ihmisten, minä puhun omasta puolestani, niin oltiin ihmisten kanssa enemmän tekemisissä.”*

*”...siirtyy tämmöiseen paperijournalismiin, että tulee kaikenmaailman esityslistoja, niistä tietysti saa aiheita ja internethän on yksi, siis se on paitsi hyvä, se on myös paha, koska sieltä tulee paljon hyvinkin paperista ei elämänmakusta asiaa. Nyt kun meillä tänäänkin lehdessä oli, että lähdetään ulos, toimittaja lähtee ulos, niin se vähän*

*hymyilyttää, siinä mielessä siellä pihalla pitäisi olla kokoajan, eikä täällä näiden seinien sisällä kirjotel[emassa] niitä juttuja. Ehdottomasti tärkein asia, tärkeimpiä asioita on just tämä luovuus, se pulppuaa toisista ja toisille.”*

Edellä käytyjen vastausten perusteella voidaan havaita, että alan rakenteelliseksi sisällöllisen innovatiivisuuden esteeksi on muodostunut toimistoistumiseksi kutsuttava ilmiö. Ilmiö pitää sisällään kehityksen, jossa journalistit ovat vaivihkaa siirtyneet tarkastelemaan työtä toimistotyön näkökulmasta, kun näkökulman tulisi vastaajien mukaan olla jo valmiiksi ulkona ihmisten ja juttuaiheiden keskellä. Näin ollen ilmiötä voidaan luonnehtia ajan myötä kehittyneeksi innovatiivisuuden rakenteelliseksi esteeksi.

#### **2.4. Työn suunnittelu innovatiivisuuden esteenä**

Merkittävä osa työn koordinoinnista tapahtuu työn suunnitteluvaiheessa. Tässä kohden haastatteluaineistosta nousi esille työn suunnittelun vaikutukset innovatiivisuuteen kohdeorganisaatiossa. Hyvin moni vastaajista kiinnitti huomiota työn suunnitteluun ja resurssien allokointiin sekä koordinointiin kysyessäni, mikä estää innovaatioita syntymästä ja toteutumasta kohteessa. Seuraavassa luvussa käymme läpi haastatteluaineistosta esiin nousseita keskeisimpiä kysymyksiä työn suunnittelun vaikutuksista innovatiivisuuteen.

Työn suunnittelun näkökulmasta katsottuna tapaukset osoittavat, että resurssien kohdentaminen väärällä tavalla suhteessa organisaation päämääriin, aiheutuu organisaatiolle paljon ylimääräistä työtä. Lisätyöt vievät resursseja päämäärätietoiselta ja innovatiiviselta toiminnalta. Resurssien allokointi ja siinä onnistuminen herätti paljon keskustelua haastatteluissa. Hyvin useat vastaajat ottivat kantaa siihen, miten voimavaroja voisi kohdistaa tehokkaammin.

Etenkin ihmisten työpanoksen kohdistamisessa nähtiin ongelmia. Vastaajien mukaan erikoistumisen puute ja työn hajautuminen aikojen kuluessa on saattanut ihmiset ottamaan tehtäviä, joiden merkitys varsinaisten ydintehtävien sisällölle ja päämäärien

saavuttamiselle on hyvin pieni. Seuraavat kolme toimittajien vastausta kuvaavat työn pirstaleisuutta. Osiin hajonnut työnkuva ja työajan kokonaishallinnan ja sen suunnittelun puute estää työpanoksen kohdentamisen tehokkaasti.

*”...sitoo yhden ihmisen, no nyt tehtiin uudistus se sitookin jo kaksi ihmistä. Kaikki uudistukset sitovat entistä enemmän väkeä, kun pitäsi tavallaan kuitenkin miettiä, siis sellaisia resursseja, että voiko niitä uudistuksia tehdä, jos ei ole henkilökuntaa. Lähdetään suinpäin tekemään joku uudistus ja sitten katsellaan, että voikos se toteutua ja sitten kun ei kehdata heti lopettaa, niin sitten pyöritellään.”*

*”...että meilläkin tällä hetkellä on niin hirveesti [muuta], ihmiset tekevät kaikkea muuta, on [liite], ja on Sunnuntai-liitettä, ja on Tänään-sivua ja tuntuu, että kaikkea muuta puuhastellaan, että uutista ei arvosteta. Sitten taas toisaalta me olemme itse valittamassa, kun ei ollut mitään uutisia lehdessä, mutta se on meidän oma vika, me ne tehdään.”*

*”Nykyinen organisaatio, eli resurssienhallinta nykyisessä mallissaan on todella hankalaa, mitä minun työ pitäsi periaatteessa nimenomaan olla. Tätä on nyt hajoitettu tuonne liitteisiin ja muihin, niin sitten sen työvoiman käyttö näiden kaikkien tekemiseen, niin sen hanskassa pitäminen on todella hankalaa.”*

Edellisissä kommenteissa nousi esille, että uudistuksissa olisi vastaajien mukaan otettava huomioon ihmisten työajan käyttö. Heidän mukaansa ei ole huomioitu tarpeeksi inhimillisiä resursseja muutostarpeisiin. Muutoksiin tulisi allokoida enemmän voimavaroja, unohtamatta että tietyt rutiinitkin on saatava toimitustyöskentelyssä tehdyksi. Resurssien alimitoitus muutoksissa aiheuttaa työntekijöissä uupumusta ja kitkaa työntekijöiden välillä. Liikaksi projekteihin suunnatut resurssit ovat syöneet niitä päivittäiseltä työltä.

*”...minä olen sen huomannut, meilläkin nyt on tehty näitä muutoksia, niin meillä ei välttämättä ole realistisesti sitten panostettu siihen. Kun on näitä projekteja, niin ihmisten työaikaa kuluu enemmän, he eivät pysty, siis normaalityöt on tehtävä, niin he eivät pysty näissä projekteissa olemaan tehokkaasti mukana, jos eivät he tee ylitöitä. Siinä suunnitteluvaiheessa pitäisi tämäkin puoli miettiä ... päivät pitenee ja uupumuskin saattaa siellä olla vaarana jossakin vaiheessa.”*

Tietoisuus resurssien riittävydestä oli keskeisessä asemassa, kun haastateltavilta kysyttiin innovatiivisuuden aiheuttamien muutosten esteistä. Seuraavan vastaajan esimerkistä voi havaita, kuinka ihmiset pohtivat voimavarojen riittävyttä muutoksissa. Hänen vastauksessaan on nähtävissä sama suunnittelun puute uusien projektien aloittamisessa.

*”...ja niitä innolla lähtisi monet tekemään, heittä onkin mukana, mutta siinä tavallaan sitten tulee se ongelma, että ei sitä ole ehkä loppuun asti mietitty. että onko meillä todellakin resursseja ja varaa tähän systeemiin. Se sitten alkaa aiheuttamaan semmoista tietynlaista kitkaa niiden työntekijöiden kesken ja joka ikisen omassa sisimmässään, kun näkee, että kuinka hemmetin hankala niiden palikoiden kanssa pitäminen on, että ne saataisiin jatkuvasti pyörimään.”*

Koordinointiongelman ratkaisemiseksi on työssä lisätty päälliköiden määrää ohjaamaan työtä. Näyttäisi kuitenkin siltä ainakin seuraavan vastaajan mukaan, että tällä asiaa ei ole saatu ratkaistua, vaan se on ennemminkin sekoittanut työtä. Liian usealta päälliköltä tuleva ohjaava informaatio muuttuu helposti ristiriitaiseksi ja työnkuva epäselvemmäksi. Saman havainnon ovat tehneet myös klassiset työnjaon sekä erikoistumisen tutkijat. Matriisiorganisaatiota kohti kuljettaessa on vaarana se, että koordinointia aletaan korjaamaan lisäämällä päälliköiden määrää kommunikaation lisäämisen sijasta (Vrt. Pugh & Hickson 1989, 49, Slocum 1978, 649-651). Tämä on vaikeuttanut huomattavasti työn tehokasta suunnittelua ja lisännyt resurssien allokoinnin epäonnistumisen mahdollisuutta.

*”...yksi sellainen voisi olla tietenkin, että ihmisten työnkuva olisi jotenkin selkeämpi, kun on tällaisia henkilöitä, no kaikki uutistoimittajia myöten, että mitkä asiat kuuluu minulle ja mitkä asiat minun pitää joka päivä hoitaa, että se olisi johonkin kiveen kirjoitettu. Sitä minä olen itseasiassa tässä puhunut, kun näitä uudistussuunnitelmia on eri työryhmät tehneet. Ei tehtäsi taas lisää semmosia superpäälliköitä joiden vastuulla on ihan kaikki, koska ei semmoista kukaan ihminen, sitten jää jotkut asiat hoitamatta, koska ei yksi ihminen pysty sellaseen, kun kukaan ei oikein tiedä, mitä siltä ihmiseltä pitää odottaa, niin ei sitä siltä tulla tivaamaankaan. Nytkin kun on uutispäälliköitä ja vuoropäälliköitä, niin koko ajan saa mieltä tai mennä kysymään, että hei kysynkö minä tätä nyt sinulta, vai pitäskö minun puhua tuon toisen kanssa.”*

Työn suunnittelun ehkä keskeisimpänä ongelmana voidaan pitää edellisen perusteella sitä, miten resurssit on osattu allokoida uudistusten ja innovaatioiden toteuttamiseksi. Miten resurssien allokoinnin epäonnistuminen sitten näkyy innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä? Ensimmäisenä tätä puhetta herättänyttä aihetta voidaan lähestyä jakamalla kohdeorganisaation ongelmat seuraaviin neljään alueeseen:

Ensimmäiseksi aineistosta nousi esille työpanosten epäonnistunut allokointi. Työpanoksia ei oltu osattu suunnata tehokkaasti oikeisiin kohteisiin. Resursseja tuhlaantui ja kiirettä aiheutui, koska työ oli hajautunut hyvin laajalle alueelle ja erikoistumisesta tulevia hyötyjä ei enää ollut. Toiseksi työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia ei oltu ottaa huomioon tarpeeksi hyvin suunniteltaessa muutoksia toimitukseen. Vastaajien mielestä tiettyihin uusiin tehtäviin ei oltu osattu osoittaa oikeaa osaamista organisaation sisällä. Kolmas ongelma oli muodostunut edellisen kahden ongelman ratkaisusta. Voimavarojen oikea suuntautumista oli korjattu lisäämällä päälliköiden määrää organisaatiossa. Tämä oli aiheuttanut ongelmia työntekijöille ristiriitaisten ohjauksen muodossa. Ristiriitainen ohjaus hajottaa entisestään jo hajallaan olevaa työtä. Ristiriitaisen ohjauksen tuottamaa ongelmaa käsiteltiin myös aiemmin ensimmäisessä luvussa läpi käydyn työnjaon ongelman yhteydessä. Neljänneksi nousi lähes kaikissa kommentteissa esille tullut suunnitelmallisen toiminnan puute. Muutoksia tulisi vastaajien mukaan suunnitella paremmin ennakkoon, jotta inhimillisiä resursseja voisi suunnata tehokkaammin ja rationaalisemmin organisaatiossa. Esimerkiksi ennakkoon tulisi ottaa huomioon ihmisten jo olemassa olevan työtaakan määrä ja muutosten aiheuttaman lisätyön määrä. Työn suunnittelua tai suunnittelun puutetta voidaan pitää yhtenä innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä.

#### **2.4.1. Ylimääräisten resurssien puute innovatiivisuuden esteenä**

Edelliseen ylälukuun liittyen oman luvun ansaitseva innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä oli löysien resurssien puute. Innovatiivisuus ja luovuus syntyäkseen tarvitsevat ylimääräistä aikaa ja resursseja (Harisalo 2008, Lampikoski & Emden 1996, 10-12). Resurssien oikea ja riittävä allokointi on välttämättömyys, jotta esimerkiksi Clayton



Christensenin (2007) kirjassaan *Edelläkävijän dilemma* mainitsevat uudet häiritsevät teknologiat voisivat syntyä ja menestyä vakiintuneilla markkinoilla.

Ylimääräiset resurssit toimivat samoin kuin ruumiin rasva kovassa rasituksessa. Kerääntynyt kiinteä rasva alkaa muuttaa muotoaan jälleen energiaksi silloin, kun ruumis sitä eniten tarvitsee. Kazt & Kahn (1966) kutsuvat tätä ilmiötä negatiiviseksi entropiaksi (*Negative Entropy*). Heidän mukaansa tämä on normaali luonnollinen ilmiö myös organisaatioille tai mille tahansa ihmisten muodostamille avoimille systeemeille (emt. 22). Jos innovatiivisuuden aiheuttamat muutokset ovat energian tarpeeltaan suurempia kuin organisaatioon kerääntynyt 'rasva', niin muutosten toteuttaminen muuttuu mahdottomaksi.

Johtajien mukaan resursseja oli jaossa<sup>11</sup>, mutta tätä ei kuitenkaan oltu sisäistetty organisaation operatiivisella tasolla. On myös mahdollista, että todellinen tarve oli väärin mitoitettu (laadullisen aineiston perusteella on vaikea määritellä kumpi väitteistä on oikea). Aikaisemmin haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että ylimmällä johdolla oli varattuna ylimääräisiä resursseja muutosten läpi viemiseen, mutta kuten alla olevan vastaajan toteamuksesta käy ilmi, että näitä resursseja ei välttämättä löydetty tai niitä ei osattu käyttää muutostilanteissa. Toisin sanoen 'rasvaa' oli olemassa, mutta sen sijainnista oli monia käsityksiä.

*”...niin silloin se on jonkun toisen tehtävänä sanoa, että otetaan tämä ja tämä ja tämä juttu tästä pois, niin sieltä me saamme lisää resursseja, mutta mitä me sitten pistämme siihen tilalle, kun siinä on aukko sen jälkeen. Se pitää jostakin tuoda sitten se sisältö siihen, ja sitähan me tehdään koko ajan. Eli tämä on vähän semmoista nollasummapeliä kuitenkin, että minun mielestäni paljon parempi kysymys olisi, että tarvitaanko me todella näitä uusia toimintoja, semmoisia toimintoja, jotka syövät niitä resursseja.”*

Henkilöstöresurssien huomioon ottaminen on erittäin tärkeää, kun aloitetaan uusien innovaatioiden toteuttaminen organisaatiossa. Seuraavan vastaajan kommentista voi havaita kuinka tärkeää on, että työntekijöillä tulisi olla lisäresursseja, kun aloitetaan

---

<sup>11</sup> Osallistuvassa havainnoinnissa resurssiasia nousi johtajien osalta jatkuvasti esille. Resursseja oli johtajien mielestä varattu riittävästi muutosta varten.

jotain uutta.

*”...hehe, se on oikeen pelottava esimerkki siitä, että näin ei toimi, liian nopeasti, huonosti valmistellen, auttamatta liian pienet tekijäresurssit ja sellaiset kauniit visioit, mutta ei oikeasti käytännössä mietitty, miten se toimii.”*

Resurssit voidaan nähdä myös osaamisena. Seuraava vastaaja oli sitä mieltä, että organisaatiosta puuttui riittävä ylimääräinen osaaminen. Hän ei kuitenkaan nähnyt edes mahdollisuutta käyttää esimerkiksi organisaation ulkopuolisia mahdollisuuksia uusien ideoiden synnyttämiseksi. Tämä huomio on erityinen tälle alalle. Hyvin harvoin kukaan vastaajista esitti mahdollisuutta käyttää organisaation ulkopuolista apua innovatiivisuuden lisäämiseksi. Kohteessa koettiin mahdollisuudet ainoastaan organisaation sisäisten resurssien varassa syntyviksi.

*”...ja sitten meillä on monta kertaa innovatiivisuus tapanut se, että meiltä loppuu resurssit. Meillä ei ole riittävän laadukasta grafiikan tuotantoa, ei ole riittävästi aikaa tuottaa riittävän isoa grafiikkaa johonkin. Se on monen asian ongelma, jutun kirjottaminenhan sinänsä ei ole ongelma, kuka tahansa pystyy kirjottamaan, idea on se ongelma aina.”*

Innovatiivisuuden esteeksi ei ollut muodostunut pelkästään resurssien sisäinen allokointi ja suunnittelun puute. Esteenä toimi myös löysien resurssien puute. Vastaajien mielestä organisaatiossa aikaa kuluu liikaa sisäisten toimintojen ylläpitämiseen ja innovaatiot kaatuvat uusien ideoiden puutteeseen. Pulaa ei ollut pelkistä ideoista, vaan myös tuotannollisista resursseista. Inhimillisten resurssien puute uusien asioiden käyttöönotossa voi aiheuttaa suuria ongelmia työntekijöiden keskuudessa, kuten edellä olevasta vastauksesta voidaan havaita.

Tässä mielenkiintoa herättää myös se, miten kohdeorganisaatio sivuutti innovaatioissa ulkopuoliset resurssit. Riittävän taidon puuttuessa organisaatiosta, sitä olisi mahdollista hankkia ulkopuolelta. Tämä kuvastaa organisaation minäkuvan korostumista suhteessa organisaation ympäristöön. Ylimääräisten resurssien puute tai organisaation ulkopuolisten mahdollisuuksien väheksyminen resursseina innovatiivisuudelle ovat tälle organisaatiolle selviä rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä.

#### 2.4.2. Kiire innovatiivisuuden esteenä

Kysyttäessä suoraan, mitä vastaajat pitivät innovatiivisuuden ja luovuuden keskeisimpänä esteenä, he vastasivat sen olevan kiire. Kiire ei kuitenkaan saa tässä tutkimuksessa suurempaa huomiota kuin muutkaan esteet, koska käsitteen takana näyttäisi olevan hyvin monta erilaista mielenkiintoista tekijää. Tässä tutkimuksessa käsitteet on jaettu organisaation rakenteen näkökulmasta useisiin eri lukuihin. Psykologisena käsitteenä kiire saattaisi herättää mielenkiintoisen oman tutkimusalueensa.

Tässä luvussa on pyrkimyksenä käsitellä kiirettä organisaation rakenteiden näkökulmasta. Haastatteluja tehtäessä mielenkiinto heräsi kysymykseen, mikä aiheuttaa kiireen tunnetta ihmisissä. Alla olevista vastauksista voi todeta, että työskentely on muuttunut yhä nopeammaksi ja moniulotteisemmaksi. Nopeudesta ja moniulotteisuudesta on aiheutunut työnkuvan hajautuminen sekä tunne kiireestä. Tästä seuraavan vastaajan tekemästä havainnosta ilmenee kiireen ja työnkuvan hajautumisen lisäksi myös se, miksi koko tuotantoprosessin tuntemus on innovatiivisuuden kannalta merkittävä tekijä.

*“...2000-luvun työelämässä luovuus ja innovatiivisuus ovat kuitenkin semmoisia, että on riittävä perus, tai siis ettei ole varaa luovaan joutilaisuuteen tai tällaiseen, siis tuotantoteho on kaiken a ja o. Ja sitten välillä tulee niitä helmiäkin jonnekin, mutta tässä työssä kyllä varmaan, täällä toimituksen monia luovimpia ja innovatiivisimpia lehdentekijöitä yhdistää se, että heillä on monipuolinen kokemus lehden teosta, siis koko siitä prosessista.”*

Seuraavan vastaajan näkemys kiireen syntymiseen on työnkuvan hajautuminen. Hänen mukaansa yhdelle ihmiselle on kerääntynyt liikaa erilaisia yksittäisiä toimintoja, jotka lisäävät kiireen tunnetta organisaatiossa. Hänen mukaansa työpaikalla on yksinkertaisesti liikaa työtehtäviä suhteessa työntekijämäärään. Tämä vie hänen mukaansa mahdollisuutta olla luova työssään. Luovajoutilaisuus jää suorittamisen varjoon.

*”Ehkä ei ole kauheasti puhuttu, mikä on aika olennainen luovuuden este, on kiire. [Tutkija: Mikä sen kiireen tekee?] Liian vähän ihmisiä töissä. Se näkyy tässä silloin, kun on kiire aika, nyt ei ole kiirettä kesällä, mutta se näkyy minun mielestäni [kaupungin] uutistoimituksessa. Se näkyy sillä tavalla, että siellä on kerta kaikkiaan liikaa työtehtäviä ja liian vähän ihmisiä tekemässä niitä. Yksi ihminen joutuu tekemään liian paljon, hänellä ei ole aikaa olla luova, ei aikaa miettiä, vaan se on enemmän sitä suorittamista.”*

Samaa kiireen syytä kysyessä muiltakin sai vastaukseksi samoja syitä. Alla olevasta vastaajan kommentista näkyy työn pirstaloituneisuuden ja työn määrän vaikutukset kiireen syntyyn toimituksessa. Hänen mukaansa luovuus on aikaa ajatella ja samoin kuin edellisenkin vastaajan mukaan, hänen mielestään luova aika on jäänyt suorituskeskeisyyden varjoon.

*”Kyllä se minun mielestäni yksi tekijä mistä se johtuu on, että täällä on useimmilla aika helvetin paljon töitä yksinkertaisesti. Siitä on aika vaikea, jos yritetään suoriutua siitä jokapäiväisestä työstä, niin se työn määrä on sellainen, minun mielestäni luovuus on on sitä, että on sille luovuudelle, ettei se luovuus synny siitä, että täytyy koko ajan tehdä jotain, koska kyllähän tämä nyt aika monessa työssä näkyy selkeästi se, että tämä on suoritus, tämä on muuttunut enemmän suoritusluontoiseksi...”*

Kiire ja aikapula ei vaikuta pelkästään toimituksen sisäisen luovan toiminnan vähyteen. Se vaikuttaa myös sidosryhmäkontaktien hyödyntämiseen. Seuraavan vastaajan mukaan aikapulaan kaatuu innovatiivisuudelle tärkeiden sidosryhmien luova käyttö.

*”Sitten on tietenkin se, että paljonko uutissidosryhmillä on mahdollisuutta antaa aikaa työaikana, että mitä voi edellyttää, joku käyttää [työaikana] sidosryhmien kanssa vapaa-aikaa. Ne on eri kysymyksiä taas sitten, mutta semmoinen sidosryhmien luova käyttö, niin kyllä se tahtoo lähinnä kaatua aikapulaan, jos johonkin.”*

Kiire ja aikapula ovat resurssien osalta organisaatiossa innovatiivisuuden rakenteellinen ongelma. Vastaajat pitivät kiirettä yhtenä keskeisimmistä innovatiivisuuden ja luovuuden esteistä. Kiireeseen ja aikapulaan on syytä kiinnittää huomiota, koska niiden taustalla on hyvin paljon monimutkaisempia mekanismeja kuin pelkästään kellon

viisarien liian nopea liike.

Viimeinen kustantajan kommentti valottaa tätä problematiikkaa. Hänen mukaansa organisaatiossa on olemassa ylimääräisiä resursseja poistamaan kiireen tunnetta. Tämä on mielenkiintoista siksi, että edellä olleista vastauksista sai ristiriitaista tietoa resurssien riittävydestä. Seuraavan vastaajan mukaan resursseihin vetoaminen on osittain myös tekosyy sille, ettei työtä osata priorisoida luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta edullisemmaksi.

*”Aika usein törmätään siihen, mitä on luovuuden este, että no eihän meillä ole resursseja. Minä aina sanon sillon, kun me suunnittelemme, että älkää miettikö resursseja, se on sitten se minun ja muiden huoli mieltä sitä. Kaikki järkevää me tehdään, sitten vähemmän järkevää jätetään pois, eihän se sen kummallisempaa ole, mutta jengi aina sanoo sitten, että joo, että tosi hienoja ideoita, mutta se on semmoinen excuse, että sata toimittajaa lisää, niin sitten. Olen ollut isommassakin organisaatiossa 300 hengen Hesarissa, niin minä tiedän sen, että siellä on sama poru.”*

Kommentista voi havaita, että kiire ja resurssipula ovat usein suhteellisia asioita. Kiireen perimmäisiä syitä ei tässä siksi voida tyhjentävästi analysoida. Edellisistä aikapulaan resurssien puutteena viittaavista kommentteista voi lukea rivien välistä, että kiireellä on monia syitä. Yksi syistä on kulttuurillinen asennoituminen työhön, toinen on oman työn koordinoimisen heikkous ja kolmantena on organisaation rakenteelliset tekijät. Rakenteellisissa ongelmissa struktuuri ei joustu tilanteissa, joissa joustot olisivat elintärkeitä uusien innovaatioiden synnylle. Joka tapauksessa kiirettä voidaan pitää osana epäonnistunutta työn suunnittelua ja koordinoimista.

Kiire näyttäisi olevan tunne riittämättömästä ajasta. Kiirettä sinänsä ei voida aukottomasti syyttää innovatiivisuuden esteistä. Tässä olisikin oiva jatkokutkimuksen paikka. Innovaatioiden toteuttamatta jättämisessä usein vedotaan liialliseen kiireeseen. Kiireen tunteen perimmäiseen syntyyn ja sen ylläpitämiseen olisi siksi hyvä kiinnittää enemmän tutkimuksellista huomiota. Olisi mielekasta selvittää kiire-ilmioon johtaneita syitä ja sitä ylläpitäviä mekanismeja syvemmin, kuin pelkästään syyttää niinkin abstraktia käsitettä kuin kiirettä innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä.

### 2.4.3. Työajan käyttö innovatiivisuuden esteenä

Kiireelle läheinen käsite oli työajan kohdentaminen. Työn suunnittelussa ei voinut olla havainnoimatta työajan vaikutuksia innovatiivisuudelle. Vakiotyöajat näyttivät tukahduttavan omalta osaltaan innovatiivisuutta työpaikalla. Seuraavasta vastaajan kommentista voi havaita, kuinka joillekin yksilöille työajasta on tullut toiminnan päämäärä sisällön sijasta.

*”Jos sinä menet joka aamu seitsemäksi töihin ja viideltä kotiin ja siinä on se koko homma, niin kyllä se luovuus aikalailla rupeaa katoamaan, tai jos se ei purkaudu töissä tai sinä et pääse oikeen täällä kiinni...”*

Kelloon katsominen näyttäisi toimivan innovatiivisuuden esteenä. Seuraavasta vastaajan kommentista voi havaita, kun aika muuttuu tavoitteeksi, myös työn sisällöllinen luovuus alkaa menettää merkitystään.

*”...koska kyllähän se jos mikä, niin on sitten luovuuden täydellinen este, koska totta kai voit tehdä oivaltavia pikkupätkiä sinne, mutta se että eihän siitä mitään tule jos ei ole aikaa miettiä ja aikaa täytyy olla uusintaa itseään ... eihän siitä mitään tule, jos kokoajan vaan istutaan seitsemän ja puoli tuntia työstät, niin se on aika nopeesti se polku loppuun kaluttu.”*

Erityisesti se, miten ajan käyttää työssään, vaikuttaa innovatiivisuuteen työpaikalla. Samaa tematiikkaa käytiin aiemmissakin rutiinihavainnoissa. Jos työssä käynnin tarkoitus on täyttää työajan asettamat vaatimukset, ei innovatiivisuutta juurikaan esiinny. Edellä mainituista toisesta haastattelusta käy ilmi, että se miten työaikansa täyttää, on innovatiivisuuden kannalta tärkeämpää kuin se, paljonko työpaikalla aikaansa viettää. Rakenteellisen esteestä tekee se, kun työn tekeminen muuttuu tärkeämmäksi kuin päämäärät. Työssä olemisen oikeutus ei löydy enää uusista ideoista, vaan rutiineista. Rutiinien oikeutuksen yhtenä syynä voidaan pitää menneisyyteen perustuvia mittareita kuten esimerkiksi tunti tai kuukausi perusteista palkkiota.

Työaikaa koskevassa osuudessa nousi esiin jaottelu innovatiivisen toiminnan ja sisällöllisen luovuuden välillä. Työajan puitteissa ja toiminnalle annettujen reunaehtojen välillä tapahtunut luovuus on toiminnan sisällöllistä innovatiivisuutta. Konkreettinen

esimerkki työajan ulkopuolella tapahtuvasta ajattelusta voisi kuvastaa työ kokonaisuutta ja ulospäin suuntautunutta innovatiivisuutta. Innovatiivisuuden luonteen jaottelu auttaa ymmärtämään sitä, miten ihmiset käsittävät tämän käsitteen hyvin monella eri tavalla. Vaikka molemmat ääri-laidat edustavat luovaa ja innovatiivista toimintaa, niin ne voivat olla hyvinkin kaukana toisistaan.

#### **2.4.4. Osaamispotentiaalın epäonnistunut koordinointi innovatiivisuuden esteenä**

Yksi suunnittelun merkittävimmistä koordinoitio ngelmista innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta löytyy potentiaalisen osaamisen suuntaamisesta. Suunnittelun osalta tähän mennessä on käyty läpi olemassa olevien resurssien allokointia. Innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta on merkittävää kartoittaa myös sitä, miten inhimillisten resurssien mahdollisuudet, tässä tapauksessa osaamispotentiaali, on huomioitu työtä suunniteltaessa.

Osaamisresurssien tuhlaaminen päivittäisten rutiinien ylläpitämiseen muodostuu helposti osaamispotentiaalın epäonnistuneeksi koordinoinniksi. Innovaatioiden toteuttaminen muuttuu mahdottomaksi, jos ei ole otettu huomioon toteuttamiseen riittäviä resursseja. Ennakkosuunnittelun tai strategisen suunnittelun puute vähentää mahdollisuutta suunnata ideoita ja luovuutta yhteisen tulevaisuuden rakentamiseksi.

Organisaatioissa ideat kuten ihmisetkin ovat aina yksilöllisiä ja ainutkertaisia. Innovatiivisuuden ainutkertaisuuden vuoksi myös organisaation osaamispotentiaali tulisi koordinoida organisaatiolle ominaisella ja ainutkertaisella tavalla. Rakenteellisena ongelmaa voidaan pitää, jos organisaatiolla on riittämätön tietoisuus siellä työskentelevien ihmisten kyvyistä ja haluista muuttaa toimintaa uudeksi organisaatioksi (vrt. esim. Koironen & Pohjansaari 1994).

Osaamispotentiaalın tunnistamisen lisäksi organisaation tulisi kyetä kohdistamaan nämä inhimilliset resurssit organisaation kannalta oikeisiin kohteisiin. Seuraava vastaaja pohtii ensimmäisessä kommentissaan sitä, kuinka osaamista tulisi osata kohdentaa oikeaan paikkaan.

*”...siinä minun mielestäni usein tulee kauheita lipsahduksia, kun sijoitellaan ihmisiä väärin ja sitten luullaan, että tuo ei osaa yhtään mitään, kun on vaan väärässä paikassa.”*

Seuraavan vastaajan mukaan kaikkea osaamispotentiaalia ei edes kyetä tunnistamaan tarpeeksi hyvin. Hänen mukaansa johtajat eivät ole nähneet kuinka vahvaa ja ainutkertaista osaamista heidän organisaatiostaan löytyy, jos osaa oikein katsoa.

*”...minä välillä menetän uskoni noihin kustantajiin sillä lailla, että minä en usko, että he täysin tajuavat minkälainen kultakimpale heillä on käsissään ... silloin kun heillä on näin iso toimitus, joka pystyy tekemään sekä verkkoon että paperille, aika erikoinen tilanne. ... Näin sitä sitten luovuutta estetään syntymästä ja ilmeisesti tarkoitus onkin. Se on aika erikoista minä ajattelin, että ei näin voi tapahtua...”*

Seuraava vastaaja pohti työnjaollisia tekijöitä potentiaalisen osaamisen näkökulmasta. Hänen mielestään toimitustyöskentelyssä tulisi selkeyttää työnjakoa. Tämä olisi hänen mukaansa erittäin tärkeää toimivan yhteistyön saavuttamiseksi. Samaa suunnittelun työnjaollista ongelmaa pohti myös eräs toinenkin vastaajista. Hänen mukaansa työtä ei ole osattu koordinoida rasitukseltaan niin, että aikaa jäisi myös luovalle ajattelulle; osaamispotentiaalin hyödyntämiselle.

*”Niin se vie sitä motivaatiota ja latistaa sitä ideointia ja sitä tekemisen intoa ja riemua, koska ei siinä oikeen pääse syntymään sitä, koska kaikki vaan nyppii sinne jotakin kaiken muun tekemisen ohella. Tarkoitan sillä, että me olemme liian isoissa saappaissa, jotta se luovuus pääsisi kunnolla kukkimaan, koska kaikki joutuvat tekemään vähän kaikkea sikin sokin sinne ja katsomaa sitä omaa aikatauluansa, että käyttäisin tähän mielelläni vielä yhden päivän, mutta en minä saa sitä, koska mulla on tässä jo viisi muuta hommaa, jotka minun pitäisi tehdä.”*

Osaamispotentiaalin väärä kohdentuminen johtuu seuraavan vastaajan mukaan ylenemis- ja etenemismekanismeista kohdeorganisaatiossa. Hänen mukaansa osaaminen kohdistuu väärin, kun parhaat kirjoittajat toimituksessa siirtyvät hallinnollisiin tehtäviin. Todennäköisesti tämä johtuu kohteen rakenteellisesta byrokraatisoitumisesta, jossa palkkion suuruus on sidoksissa yksilön hallinnolliseen asemaan. Tästä syystä sisällön tuotanto on jäänyt hallinnollisten tehtävien varjoon. Hänen mukaansa se vääristää



sanomalehden toiminnan perusideaa, joka ei ole nykyisen hallinnon pyörittäminen, vaan mahdollisimman hyvän ja laadukkaan sisällön tuottaminen (Ks. Burns 1975, 16-17).

*”...pidin sitä aivan järjettömänä aikasemmin sitä, että toimituspäälliköllä on palkanlaskijan hommia. Se on liian kallis ihminen tekemään sellaista perusduunia ... pitäsi olla toimistosihteeri, tai mikä tahansa titteli sillä olisikaan, että sellainen pitäsi olla tekemässä sitä hommaa. Nythän se meni vielä hullummaksi tämä homma. Nyt jumaliste päätoimittajatasolla on sellaisia hommia, jotka osittain kuuluu jollekin toimistosihteerihommalle, sitten se on pois siitä kaikesta muusta, jos nyt ajatellaan, että joku artikkelipäätoimittajan pääasia kuitenkin on tuottaa, että lehti on huippua pääkirjotuksissaan, artikkeleissaan, siinä on loistava mielipidesivu tai sivut. Ne rupeaa olemaan sivuasioita. Nyt esimerkiksi tänä päivänä, niin artikkelipäätoimittaja, niin sillä on teetetty ensi vuoden talousbudjettia.”*

Osaamispotentiaalin väärä koordinointi muodostuu vastausten mukaan esteeksi innovatiivisuudelle, kun ei osata ottaa huomioon tai tunnusteta työntekijöiden potentiaalista osaamista. Potentiaalisella osaamisella tarkoitetaan tässä vielä näkymätöntä, mutta sopivilla mahdollisuuksilla varustettuna esiin nousevaa osaamista.

Vastauksista voidaan tulkita, että perustyönjaolliset ongelmat estävät potentiaalista osaamista nousemasta esille, kun mm. vanhat palkitsemis- ja etenemismekanismit eivät tue innovatiivista toimintaa. Vanhat mekanismit siirtävät vastaajien mukaan parasta osaamista pois substanssista, joten osaaminen jollakin erityisalueella saattaa vähentyä esimerkiksi hierarkiassa ylenemisen myötä ja tästä muodostuu yksi innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä.

Osaamispotentiaalin koordinointi organisaation tavoitteiden kannalta väärään kohteeseen ei tuota organisaatiolle uusia innovaatioita. Osaamispotentiaalin rakenteellinen väärin kohdistuminen ja innovatiivisuuden esteen perustan muodostaa se, että organisaation johto ei kykene tunnustamaan organisaation osaamispotentiaalia.

## 2.5. Loppupäätelmät koordinoinnista innovatiivisuuden esteenä

Koordinointi tai siinä epäonnistuminen näyttäisi aiheuttavan innovatiivisuudelle organisaation rakenteellisia esteitä. Esteet tulevat koordinoinnin osalta näkyviksi lähinnä resurssien epäonnistuneen allokoinnin kautta. Tässä luvussa läpikäydyn aineiston perusteella voimme jakaa rakenteelliset, koordinoinnista johtuvat esteet neljään pääryhmään. Ensimmäisenä esteenä toimii rationaalisuuden rautahäkki, toisena siiloutuminen ja vanhoista tehtävistä luopumisen vaikeus, kolmantena koordinoinnista johtuvana esteenä on klassinen muutosvastarinta paikalleen jämähtämisen ja turvallisuuden tunteen saattamana ja neljäntenä esteenä on klassinen suunnittelun tuoma ongelma.

Ensimmäisen esteen rationaalisuuden rautahäkin muodostaa ihmisjärjen yksioikoisuus. Asioiden nykyistä tilaa on helppo perustella järkisyin, mutta niiden saavuttamiseksi tarvitaan yleensä vetoamista ihmisten tunteisiin intuition voimalla. Innovatiivisuuden eteenpäin viemisessä järki muodostaa esteen silloin, kun emme pysty empiirisesti perustelemaan vielä olemassa olematonta uutta tilaa, joka on seurausta innovaatiosta. Innovaatioiden rationaalisen perustelun puutteelle voimme esittää kysymyksen: ”*Miten mitata mittaamatonta?*” Ennusteet ja skenaariot sekä muut tulevaisuutta kartoittavat menetelmät eivät näytä voittavan rationaalisen mielen halua nähdä kausaalisia syy- ja seuraussuhteita. Pitkään jatkunut rationaalinen ajattelu muodostaa rautahäkin, josta pois pääseminen on hyvin hankalaa.

Toisena merkittävänä koordinoinnin epäonnistumisena nousi esille siiloutuminen. Tämä käsite viittaa hyvin työnjaollisia ongelmia. Siiloutuminen on seurausta liian pitkälle viedystä erikoistumisesta. Toiminnan koordinoinnin ja resurssien allokoinnin keskittyessä vain hyvin spesifiin kohteeseen, tapahtuu lokeroitumista, jossa resurssien käyttöä ja koordinointia ei kyetä tarkastelemaan laajemmin kuin pelkästään oman yksikön näkökulmasta. Innovaatioiden ja ideoiden vapaa liikkuvuus ei tässä tilanteessa toimi. Siiloutumisessa osana ongelmaa on vanhoista tehtävistä luopumisen vaikeus. Paluu vanhaan tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan on hyvin helppoa, jos innovaatioiden toteuttamisessa kohdataan ongelmia. Työajasta kuluu paljon resursseja omien pikku askareiden käyttöön, joilla on helppo perustella sitä, miksi resurssit eivät

riitä uuden tuottamiseen ja ylläpitämiseen.

Yksi klassisista innovatiivisuuden esteistä aineiston perusteella oli muutosvastarinta. Muutosvastarinnassa oli nähtävissä selvä jakautuneisuus asenteissa. Toisaalta tiedostettiin, että muutos on imperatiivi kohteessa, mutta toisaalta oli nähtävissä myös näköalattomuutta muutokseen. Näköalattomuuden vaikutuksesta useat vastaajat eivät kokeneet muutoksen vaikuttavan kuitenkaan heidän työhönsä ja sitä oli siksi vastustettava. Muutosvastarinnan myötä näkyi resurssien käytössä myös paikalleen jämähtäneisyyttä. Resursseja allokoitiin mieluummin rutiinien ylläpitämiseen, kuin uuden tekemiseen. Tässä oli nähtävissä myös työn näkökulman sisäinen ongelma, jossa työn tekemisestä oli tullut tärkeämpää kuin päämääristä. Tämä muutos oli nähtävissä kaikissa koordinoitua koskettavissa luvuissa.

Muutosvastarintaa edisti myös tunne turvallisuudesta. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustavaa laatua olevista tarpeista, jonka puuttuminen voi peittää alleen muut tarpeet. Pelot tulevaisuudesta ennustamattomana innovaatioiden tuloksena aiheuttivat turvallisuuden tunteen häviämisen, johon vastareaktiona oli takertuminen menneisyyteen ja rakenteellisen byrokratian nostalginen kunnioitus. Turvallisuutta lisäsi myös näköalan kääntäminen organisaation sisäisiin asioihin sen ympäristön eli päämäärien sijasta. Itseluottamuksen puute aiheutti myös turvattomuuden tunnetta tulevaisuuden muutoksia kohtaan.

Samoin myös epävarmuuden sietokyky tai sen puute oli tekijä, joka edesauttoi muutosvastarinnan syntymistä. Sisäiseen turvallisuuden tunteeseen takertumalla ympäristön muutoksissa, organisaatio toiminnallaan estää sopeutumisen mahdollisiin asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. Siksi turvallisuuden tunteeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota niin sen hyvissä kuin huonommissakin muodoissa. Osana turvallisuutta ja muutosvastarintaa nousi esiin myös työn toimistoistuminen. On turvallisempaa kiinnittää huomio tekemiseen kuin tuloksiin, koska tuntien täyttäminen on turvallisempaa kuin uuteen ja erilaiseen ryhtyminen. Pitkään jatkunut huomio työn tekemiseen, työn tulosten tai kokonaisvaikuttavuuden sijasta, näkyi toimistoistumisen hiljaisena hyväksyntänä.

Neljäntenä ja ehkä merkittävimpanä innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä

koordinoinnissa oli suunnittelu. Innovaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna suunnittelun epäonnistuminen tai suunnittelun puute näkyi resurssien koordinoinnin epäonnistumisena. Usein ei osattu koordinoida resursseja siten, että niitä olisi riittänyt sekä toistuvien tehtävien että uudistavien tehtävien tekemiseen. Puolittaisen resurssien koordinoinnin suunnittelussa ei osattu ottaa huomioon esimerkiksi vaihtoehtoiskustannuksia innovatiivisuudelle. Vaihtoehtoiskustannuksia kattamaan ei osattu sijoittaa löysiä resursseja, joita innovaatioiden toteuttaminen tarvitsee. Uusi ja innovatiivinen toimintamalli ei välttämättä tuota heti tuloksia, joten vanhasta luopumisen kustannukset ovat usein suuremmat kuin pelkkä uuteen investointi.

Kiire käsitteenä oli myös yksi mielenkiintoisimmista ongelmista. Tämä olisi vahva jatkotutkimuksen alue. Syvempään perehtymiseen kiireen olemukseen ja syihin olisi tarvetta, koska kysyttäessä suoraan innovatiivisuuden esteitä, yleisin vastaus oli kiire. Kiire on tässä tapauksessa tunne riittämättömästä ajasta. Tunne riittämättömästä ajasta on yhtä abstrakti käsite kuin ilmastonmuutos, sitä voi syyttää kaikesta ja sen perimmäinen olemus on edelleenkin paljolti valistuneiden arvausten varassa.

Tutkimuksessa kiire näyttäisi kuitenkin olevan suunnittelun ongelma. Työn keskittyessä työajan käyttöön, niin kiireen syynä näyttäisi olevan osaltaan huonosti suunniteltu ajankäyttö. Ihmisillä näyttäisi olevan tahtoa käyttää työaikaansa innovaatioiden sijasta ennemminkin turvallisten rutiinien hoitamiseen. Tässäkin on jälleen vastakkain työn tekeminen ja työn tulokset. Innovatiivisuuden esteiden kannalta suunnittelussa on tärkeää kiinnittää huomiota työn tulosten ja työn tekemisen väliseen suhteeseen.

### **3. Kommunikaatio innovatiivisuuden esteenä**

Innovatiivisuuden esteitä pohditaan seuraavassa luvussa kommunikatiivisuuden kautta. Innovatiivisuudelle on elintärkeää, että organisaation viestintä on kunnossa. Innovaatiot syntyvät lähes aina yhteisen toiminnan kautta, jossa merkittävimpana tekijänä toimii kommunikatiivisuus (Burns 1975, Cummings 1965, Gupta 1991, Pace 1983). Ilman jonkin asteista keskustelua ei yleensä synny ideoita. Ideoiden toteuttaminen organisaation muutosten tasolle taas vaatii paljon viestintää. Sama koskee niin sosiaalisia kuin teknisiäkin innovaatioita. Kommunikaatiota ja viestinnän kanavia voidaan pitää organisaation yhtenä merkittävimpana rakenteellisena ominaisuutena (vrt. Harisalo 2008).

Kommunikaatio voidaan jakaa karkeasti ylös ja alaspäin suuntautuneeksi kommunikaatioksi. Kommunikaatiota voidaan tutkia myös sekä horisontaalisena että vertikaalisena kommunikaationa. Mielenkiintoista on se, millaista kommunikatiivisuuden luonne on organisaatiossa, onko se virallista vai epävirallista kommunikaatiota (ks. lisää Pace 1983, 39-59.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta kommunikaatiota ei kuitenkaan eritellä näin yksityiskohtaisesti, vaan sitä tarkastellaan innovaatioiden esteiden näkökulmasta. Laadullinen aineisto määrittelee kussakin kohdassa sen, kuinka kommunikatiivisuutta käsitellään tässä tutkimuksessa.

Tässä kommunikatiivisuutta käsittelevässä luvussa havainnollistetaan laadullisen aineiston avulla sitä, miten keskinäinen vuorovaikutus tai sen puute toimii innovatiivisuuden esteenä, sekä millaisia vuorovaikutukseen ja kommunikatiivisuuteen liittyviä rakenteellisia esteitä aineistosta nousi esille. Yleisempien kommunikaatio-ongelmien avulla valaistaan aluksi keskeisimpien kommunikaation ja innovatiivisuuden esteiden välistä suhdetta. Kommunikaatio-ongelma on hyvin lähellä edellä läpi käytyä, koordinaatiosta johtuvaa innovatiivisuuden ongelmaa, joten ne saattavat sen vuoksi muistuttaa sisällöltään hyvinkin paljon toisiaan.

Paradoksaalisen tästä luvusta tekee se, että kohteena oli kommunikaatiosta elantonsa saava organisaatio. Ensimmäisestä vastaajan kommentista voi havaita tämän paradoksaalisen problematiikan sulkeutuneen puolen. Hänen mukaansa organisaation

keskustelukulttuuri yleisellä tasolla on hyvin sulkeutunutta ja sitä leimaa reviiritietoisuus. Hänen mielestään se on ongelma siksi, etteivät he alallaan saa tarpeeksi tukea toisista saman alan toimijoista.

*”...ei me olla vielä toisistamme oikein mitään irti saatu. Sitten on se ongelma, joka on ehkä tällainen maakunnallinenkin ongelma, täällä ollaan aika mustasukkasia siitä omasta reviiristä, tämä on enemmän sulkeutuneempi maailma.”*

Organisaatiossa oli selvästi havahduttu avoimuuden tarpeeseen. Asialle pyritään tietoisesti tekemään jotain, joka parantaisi kommunikaatiota organisaatiossa. Keskustelukulttuurin muuttaminen on hidasta ja todellisuudessa muutos avoimempaan keskustelukulttuuriin on hidas prosessi. Seuraavan kommentin mukaan keskustelu alan toimijoiden kesken on enemmänkin retorista, kuin todellista kommunikaatiota eri toimijoiden välillä.

*”Kuuntelua joo pitäisi ilman muuta lisätä ja avoimuutta pitäisi lisätä. Me emme ole avoin toimitus. [johtaja] ei ole avoin meitä kohtaan, emmekä me ole täysin avoimia [johtajaa] kohtaan. Meillä ei ole, miten minä nyt sanon, mikä se on tämä termi, mitä hän nyt aika usein käyttää... Pitäisi olla sellainen avoin keskusteluyhteys, mutta ei meillä ole. [Tutkija: Mistä se sinun mielestäsi johtuu?] Siinä on varmaan työntekijäpuolen vanhaa perinnettä... Hän [johtaja] ei kuitenkaan, vaikka hän kuuntelee, niin hän ei kuitenkaan kuule.”*

Keskustelukulttuurin historiallista muodostumista kuvaa myös seuraava vastaajan kommentti, josta voidaan havaita, että keskustelua eri yksiköiden välillä ei ole historiallisessa katsannossa ollut. Tämä on estänyt ideoiden etenemisen yksikkörajojen yli. Organisaatiossa on toiminut hyvin pitkään putkimainen ajattelumalli. Samaa siiloutumisen ongelmaa on käyty läpi jo koordinoitua käsittelevässä luvussa.

*”Yhden asian minä voisin sanoa, mikä varmaan vaikuttaa tähän [innovatiivisuuteen] on lehden rakenne. Jos ajatellaan toiminnoiltaan, niin sehän on hyvin tällainen putkimainen ajattelumalli. Meillä on toimitus, meillä on mediamyynti, meillä on levikkimyynti, meillä on jakelu, meillä on painotoiminta ja tavallaan historiassa [on] ollut kiellettyä, että toimittaja ja mediamyyjä ei keskenään saa keskustella asioista, ettei vaikuteta siihen toimitukselliseen sisältöön...”*

Seuraavassa kahdessa eri haastattelussa on nähtävissä, miksi keskustelu on tärkeää lehtitalon innovatiivisuudelle. Keskustelujen ja kommunikaation avulla he voisivat oppia enemmän toisiltaan. Kommunikaation avulla olisi myös mahdollista nähdä paremmin se tosiasia, että kaikki eri toiminnot ovat yhtä tärkeitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tähän mennessä heidän mielestään kaikki organisaatiossa eivät ole ymmärtäneet riittävän hyvin sitä, kuinka riippuvaisia he ovat toistensa töistä.

*”Puhutaan kun tässä on näihin uusiin asioihin menty, näihin ryhmiin, niin tämä on yksi semmoinen, mikä on lähentänyt sitä, että rupeaa osastojen toiminnot olemaan, huomataan että tai se ajattelutapa tietysti pitäisi tulla yleisemmäksi, huomattasiin, että ollaan kuitenkin samassa veneessä. Olkoot nyt sitten toimitus tai levikkimarkkinointi, ilmotusmarkkinointi, jakelu, kaikki me olemme samassa paatissa ja olemme toisistamme riippuvaisia, että kyllä se näin vaan on.”*

*”No kyllähän meidän pitäisi enemmän olla tekemisissä eri osastojen kanssa keskenään. Sillalaille me ymmärrettäisiin, että jokainen tuo sen oman arvokkaan lisänsä koko... tähän on ketju, ketju joka sitten päättyy tuonne painokoneeseen puolenyön kieppeissä. Pitäisi tuntea enemmän sitä toisen osaston ja toisen jutun maailmaa, että sitä osaisi enemmän arvostaa ja kunnioittaa. En minä sano, että tämä asia olisi ihan katastrofaalisella tasolla tässä talossa, mutta me olemme menty jopa tässä vuodessa eteenpäin, mitä minä olon täällä ollut. Sitä ei voi koskaan korostaa, tämä on joukkuepeleä ihan oikeasti.”*

Keskustelukulttuuri on tärkeää lehtitalon innovatiivisuudelle. Jos avointa keskustelua ei ole, eivät myöskään ideat jalostu eteenpäin. Keskustelukulttuurin osalta haastatteluissa nousi esille selvä kuilu eri osastojen välillä. Kuilulle ei osattu antaa sen kummempaa selitystä, miksi tämä kuilu on olemassa. Haastatteluissa vain todettiin, että näin on ollut ja ilmeisesti tulee olemaankin. Kuilu kuitenkin estää ideoiden liikkumisen yksikköjen sisällä, kuin myös niiden välilläkin. Näin ollen tästä kulttuurillisesta kuilusta on muotoutunut selvä rakenteellinen innovatiivisuuden este.

Seuraavissa luvuissa pohditaan tarkemmin keskustelukulttuurin ja vuorovaikutuksen puutetta. Lisäksi pohditaan tarkemmin sitä, miksi kommunikatiivisuuden puute estää rakenteellisesti innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatiossa.

Kommunikatiivisuutta tarkastellaan sekä koko organisaation tasolla tapahtuvana vuorovaikutuksena että alaisten ja esimiesten välisenä vuorovaikutuksena. Luvun puolella välissä tarkastellaan rakentavan dialogin merkitystä innovatiivisuuden esteissä. Loppuosa tarkastelee kommunikaatiota laajemmassa, eri prosessien välisessä näkökulmassa ja lopuksi pohditaan liian muodollisen viestinnän vaikutuksia innovaatioiden syntyyn.

### **3.1. Vuorovaikutuksen puute innovatiivisuuden esteenä**

Vuorovaikutuksen merkitystä innovatiivisuudelle ei tule väheksyä. Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutusta osaston sisäisenä kommunikaationa. Vuorovaikutusta voidaan pitää laajempänä kommunikaation käsitteenä kuin keskustelua. Vuorovaikutus on yhdessä elämistä työpaikalla. Se on tässä tapauksessa onnistumisien ja epäonnistumisien jakamista ja viestittämistä. Se on myös kiinnostumista toisten töistä. Erityisesti huomio kiinnittyy siihen, miten alaisten ja johtajien välinen vuorovaikutuksen puute estää innovatiivisuutta toteutumasta ja syntymästä organisaatiossa (vrt. Cummings 1965, 223-224, Gupta 1991, Burns 1975, Burns 2005, 145).

Seuraavassa kahdessa kommentissa on huomattavissa organisaation suurin viestinnän ongelma. Vastaajien mukaan vapautunutta dialogia on aivan liian vähän työyhteisössä. Suurin osa toiminnalle tärkeää informaatioita liikkuu vastaajien mukaan epävirallisen organisaation kautta (vrt. Pace 1983). Epävirallisissa verkostoissa liikkuvan viestin ongelma on sen luotettavuudessa. Kysymys voi olla esimerkiksi siitä ajaako viestijä omaa vai organisaationsa asiaa (Simon 1979, 192-193).

Palautteen antaminen erityisesti muutosten todellisista vaikutuksista on vaikeaa pelkän epävirallisen verkon kautta. Vastauksista voidaan havaita, kuinka alaiset haluaisivat, että heidän työstään oltaisiin enemmän kiinnostuneita ja johtajat kävisivät välillä kyselemässä heitä koskettavia asioita. Johtajien toiminta on muutostilanteissa enemmänkin kärkevää kuin tukevaa. Johtajia ei aina uskalleta lähestyä ja muutoksille tärkeä informaatio liikkuu organisaation epävirallisissa kanavissa.



*“...se että sitten semmoiset ihmiset suunnittelevat ja päättävät, jotka eivät tiedä siitä arkipäivän lehdentekemisestä. Pelkästään asia, että suurimmalla osalla näistä pomoista ei ole minkäänäköistä käsitystä, mitä se työ on illalla tuossa ... että ehkä enemmän voitaisiin kysyä sitä, että mitä, että ei vaan sitten muutos tapahdu niin, että kerrotaan nyt sinä teet tätä, vaan kyseltäisiin ja puhuttasiin, mitä itse kukin haluaa, koska silloinhan ihmiset antaa. Eihän sitä tarvitse paljon, sanotaan nyt vaikka sinulta kysyttäisiin, että mitä tykkäisit ja millaisista hommista tykkäisit ja muuta. Eihän kaikki voi tietystikkään mennä sen mukaan, mitä itse kukin haluaa, tuossa pomo kerran totesi ... että täällä ollaan töissä, ei täällä tarvi olla kivaa ... En minäkään sitä oleta, mutta minun mielestäni pitäisi enemmän kuunnella ihmisiä.”*

*“...nielkää [Tutkija: Kuka sinulle oikein informoi näistä?] Puskaradio [Tutkija: Kenen sinulle pitäisi informoida?] Puskaradio on ihan hyvä ... Oikein miettii mikäs on se taho, mistä minä olen saanut virallisesti, siis jos olisi tullut se tieto, mikä on kaikille kerrottu, niin kai se on sitten kuukausipalaverit. Eli siis [esimies] ja [toinen] esimies, mutta sitten on ollut näitä tietty aina, kun on jotain esimiespäiviä, niin kyllä sitten ne kaikki esimiehet kertovat, kun vaan kysyy ... Ei se ole mitään virallista tiedottamista, vaan se on semmoista, että kerros nyt vähän, mitä te puhuitte siellä ja tuskin se nyt on edes tarkoitettu mikskään salaiseksi tiedoksi ... semmosia ongelmakohtia, jotka voisi olla sujuvampia. Ja yksi tietenkin on tiedonkulku, sehän on ihan ilmeinen, että tässä talossa kyllä todellakin on sitä ongelmaa. Jos sanot yhdelle ihmiselle asian, niin kukaan muu ei siitä kuule ... vaikka olisi mikä tarve, ellei se nyt sitten satu olemaan joku tällainen, että koko talo uudistetaan... niin siitä sitten ehkä joskus lopulta kuulee joltain.”*

Seuraava vastaaja vahvistaa käsitystä vuorovaikutuksen vaikeudesta. Hän nostaa esille paradoksin, joka vaivaa organisaatiota. Hänen mukaansa he ovat tiedonvälityksen ammattilaisia, mutta siitä huolimatta tieto ei hänen mukaansa liiku organisaatiossa. Tästäkin tuottajan vastauksesta on nähtävissä, että hän ei edes mainitse vuorovaikutusta ja johtajien osallistumista, vaan viittaa teknisiin apuvälineisiin, joilla informaatiota voidaan liikuttaa ilman henkilökohtaista vuorovaikutusta.

*“...siis tämmöinen sisäinen tiedonkulku, niin se on ihan avainjuttu. ... No just nyt mulla on huonoja kokemuksia tämän kahden kuukauden ajalta ja siis se on oma vikakin osittain niin, mutta se ei kyllä toimi. ... Ja kun me olemme kuitenkin ammattimaisia tiedovälittäjiä, niin on se nyt semmoinen paradoksi, että sitten täällä sisäinen tiedotus*

*ei kulje tai toimi, vaikka on sitä helpottaviakin teknisiä apuvälineitäkin paljon. Kyllä se joskus tuntuu ihan käsittämättömältä. Minä en tiedä, että onko se sitten ajattelemattomuutta tai keskittymiskyvyn puutetta, vai mitä..”*

Samaa asiaa pohti seuraava vastaaja. Havainnosta voi päätellä, että kommunikatiivisuus ja keskustelu lisäävät päämäärätietoisten muutosten eteenpäin viemistä organisaatioissa. Hänen mukaansa keskustelu ja kommunikaatio vähentäisivät epäonnistuneita kokeiluja ja täsmentäisi tehtäviä muutostilanteissa.

*”No varmaan se pitää suunnitella ainakin ihmisten osalta hyvin, että he saavat olla mukana siinä. Semmoinen kommunikatiivinen se muutostapahtuma ja siihen sisältyy tällaisia elementtejä kuin meillä on nyt täällä, että jengi oikeestaan suunnittelee sitä muutosta. Tosin eihän se mitään lumetta saa olla, että jengiäkin pitää kuunnella, mutta kuitenkin se, että se on osallistuvaa ja koko sakin... Se vaan täytyy saada mukaan se porukka mieluiten. Kyllä minä uskon, että se ihan oikeasti edistää sen onnistumista, ainakin se tapahtuisi äkempää ja sujuvammin ja vähemmällä kikkailulla, jos sakki on siinä mukana.”*

Vuorovaikutuksen puute näyttäisi olevan seuraavan vastaajan mukaan myös työntekijöiden itsensä muodostama ongelma. He eivät edesauta vuorovaikutuksen syntymistä sen enempää, kuin edellä käsitelty johtoporraskaan. Hän peräänkuulutti edellisen uutispäällikönkin mainitsemaa osallistumisen puutetta. Kommunikaation kautta on nähtävissä myös yhdessä tekemisen puuttuminen. Ongelmia joutuu ratkomaan usein yksin, vaikka vastaaja kokisi niiden olevan helpompi ratkaista yhdessä tekemällä.

*”...muutenhan se vuorovaikutus uutispäälliköiden ja tuon [osaston] välillä on kai aika vähäistä. ... Ne ei halua kertoa. Ehkä siinä on semmostakin, että mitä se nyt noille kuuluu, tai totta kai he kertovat, mitä he tekevät, mutta esimerkiksi keskusteltasiin siitä, että miten tämä nyt menee lehden kokonaisuuteen ja kehitettäsin sitä ideaa ... käytännössä uutispäälliköt pystyy olemaan yhteyksissä uutistoimittajiin tehokkaasti ja sekin on minun mielestäni aika heikossa hapessa se, jos yrittäisi saada jotain semmoista, jos olen hukassa sen minun juttuni kanssa, että se ei nyt mene mihinkään ja menen juttelemaan uutispäälliköiden kanssa, niin toinen kuuntelee, mutta ei muista ja toinen ei edes kuuntele...”*

Innovatiivisuudelle on merkittävää, että on mahdollisuus oppia työstä ja sen tuloksista. Yksi innovatiivisen toiminnan malli on oppivan organisaation malli. Oppivan organisaation näkökulmasta informaation liikkuminen on tärkeää, koska ilman toimivaa palautemekanismia ei organisaatio kykene tunnistamaan päätösten ja muutosten vaikutuksia ja sitä kautta korjaamaan toimintaansa.

Edellä tarkastelluissa haastatteluissa on nähtävissä selvästi se tosiasia, että organisaatiossa tieto siirtyy ylemmiltä johdon tasoilta alemmille sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta. Haastatteluissa on huomattavissa, että epävirallinen kanava toimii tehokkaammin kuin organisaation viralliset kanavat. Epävirallisten kanavien ongelmaksi muodostuu palautteen toimimattomuus. Puskaradiot eivät välitä tehokkaasti ylemmille suunnittelutahoille toiminnan ohjauksen kannalta merkittävää palauteinformaatiota. Lisäksi vastauksista pystyy havaitsemaan, että kirjallista informaatiota organisaation ohjauksessa ei juurikaan ilmennyt.

Merkittävin huomio on kuitenkin kiinnitettävä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen puutteeseen. Organisaatiossa on selvästi edellisten vastausten perusteella nähtävissä vuorovaikutuksen puutteesta johtuva ongelma. Jostain syystä organisaation johto ei osallistu tarpeeksi päivittäiseen toimintaan. Tämä saattaa ehkä johtua korkeasta itsenäistymisen tasosta toimituksessa. Huomattavaa kuitenkin tässä ongelmassa on se, kuinka uusia muutoksia läpi vietäessä tai ideoita tuotettaessa informaation kulkeutuminen koordinoinnista päättävälle tasolle on selvästi riittämätöntä. Työhön liittyvää vuorovaikutusta on aivan liian vähän ja palaute on riittämätöntä toiminnan ohjauksen kannalta. Teknisillä apuvälineillä ei tämän perusteella voida lisätä muutosten tarvitsemaa aitoa vuorovaikutusta.

Vuorovaikutuksen puute muodostuu innovatiivisuuden rakenteelliseksi esteeksi, kun tietämys organisaatiomuutosten aiheuttamista ongelmista ei välity työtä koordinoivalle tasolle. Pelkän teknisillä apuvälineillä siirretyn datan tai informaation siirtäminen ei riitä, vaan tietämyksen ja viisauden siirtämiseen tarvitaan inhimillistä vuorovaikutusta kertomaan esimerkiksi muutosten aiheuttamista tunnetiloista.

### 3.2. Dialogin epäonnistuminen innovatiivisuuden esteenä

Virallisten informaatiokanavien virastomainen luonne oli kohteessa yllättävän yleistä. Innovatiivisille organisaatioille luonteenomainen luottamukseen perustuva vapaa ja rakentava dialogi näytti puuttuvan kohdeorganisaatiosta. Toiminnan keskusteleva luonne helpottaa informaation liikkumista organisaatiossa ja sitä kautta edistää innovaatioiden syntymistä (Cumings 1965, 223-224, Burns 1975, 61-62, Lampikoski & Emden 1996). Organisaatiossa käytiin keskusteluja esimiesten ja alaisten välillä lähes päivittäin, mutta keskustelu oli muodostunut tai muodostettu hyvinkin virallisen oloiseksi muodolliseksi kokous- tai käskynjakotilaisuudeksi. Siksi seuraavassa luvussa käsitellään dialogisuutta lähinnä sen puutteen muodossa.

Näitä viranomaistoiminnassa usein esiintyviä kokouskäytäntöjä pidettiin vastaajien mukaan hyvin byrokraattisina. Kokouskäytännöistä ja dialogisuudesta puhuttaessa ei noussut esiin oliko niiden jäykkyys peräisin menneiltä ajoilta vai olivatko ne muodostuneet luonteeltaan tällaisiksi. Selvää kuitenkin oli, että käytäntöjä pidettiin osana organisaation byrokratiaa ja toiminnaltaan joustamattomina. Lisäksi niitä koettiin olevan hyvin paljon, kuten esimerkiksi ensimmäisen vanhemman vastaajan vastauksesta voi havaita.

*”...tätä päivittäistä tämmöistä ja ne on huono muutos tällä hetkellä minun mielestäni on se, että palaverii, palaverii, palaverii ... mutta se on näköjään muotia nykyään ... ihmisten aika on, luoja kiitos minun aikani ei ole semmisiin mennyt, mutta mitä täällä on jatkuvasti, ihmisiä istuu tuntikausia jossain palavereissa ja on pois paikalta.”*

Samaan asiaan kiinnitti myös seuraava vastaaja huomiota. Hän koki jatkuvien kokouksien olevan esteenä varsinaiselle työnteolle. Hänellä oli sellainen tunne, että varsinainen työnteko on sivuseikka työpaikalla.

*”...journalisti, siis tehdään erilaisia juttuja sinne, niissä jutut on jo sivutekijä ja niihän täällä vähän rupeaa olemaan vähän kaikessa muussakin, että meillä on kymmeniä palavereita ja kaikkea ihan mitä vaan muuta, mutta siis varsinaisesti siihen työn tekemiseen [ei ole] aikaa.”*

Seuraava nuorempi vastaaja oli saanut kokouskäytännöistä vielä sellaisen kuvan, ettei niihin enää kuulunut aamupäivien kahvihetkien rento ja avoin ilmapiiri. Hänen mukaansa tämä vaikuttaa luovuuteen organisaatiossa.

*”...sitten jos puhutaa luovuudesta, niin se on just se aamupäivän kahvihetki ja muut tällömöiset ja esimerkiksi kun tulin hoitovapaalta töihin, niin minulle huomautettiin, että aamupalaverissa ei muuten saa juoda enää kahvia, se on palaveri. Sieltä turha rentous on ilmeisesti karsittu pois, niin siinä on menty nyt vähän ehkä liian pitkälle...”*

Samaa pohdintaa oli myös muiden virallisten ryhmätapaamisten kohdalla. Tuovatko viralliset ryhmätapaamiset lisäarvoa työnteolle? Onko asialistoissa pysyminen innovatiivisuudelle este vai lisääkö se sitä? Seuraavan päällikön mukaan viralliset asialistalla pysyvät tapaamiset eivät tue luovaa työtä, ne vain vievät ylimääräistä aikaa työajasta.

*”Työryhmien ongelma tietenkin, kun me teemme linjaorganisaatiota ja jos me käytämme hirveästi varsinaisia työryhmiä, on se että meillä kuluu työajasta tavattoman paljon ns. ryhmätyöhön ja itseltäni kuuluu yhtymä yhteistyöhön tavattomasti aikaa, ne nappaa todella ison osan. Jos ne on virallisia kokouksia, niin nehan ei hirveästi tue luovuutta eikä hirveästi tue sitä, että tuotanto paranee...”*

Jos yhtenä kommunikaation osana dialogisuus lisää mahdollisuutta innovatiivisempaan toimintaan organisaatiossa, niin kokouskäytäntöjen ei tulisi vähentää luovuutta ja innovatiivisuutta. Käytännössä kuitenkin tässä organisaatiossa epävirallisten tapaamisten rinnalle kehitetty muodollinen kokouskäytäntö ei vastaajien mukaan tue luovaa ja innovatiivista työtä. Heidän mukaansa se vie resursseja luovan ja innovatiivisen työn tekemiseltä. Tästä voi esittää väitteen siitä, että innovatiivisuuden kannalta erityinen merkitys on annettava sille, miten dialogi on järjestetty toimijoiden välillä. Yksinkertaistettuna asian voi ilmaista siten, että dialogi lisää innovatiivisuutta, mutta tilanteeseen sopimattomalla tavalla järjestetty dialogi voi myös estää innovatiivisuuden organisaatiossa.

Kuten vuorovaikutuksen puutetta, myös muodollisia kokouskäytäntöjä pidettiin byrokraattisina ja usein epämiellyttävänä ajan hukkaamisena. Kuitenkin tapaamisille

nähtiin tarve, koska tietoa täytyy jakaa luovassa työssä. Kysymyksenä voidaankin pitää, jakavatko työntekijät tietoa paremmin rennossa epävirallisessa dialogissa vai pystytäänkö virallisella kokouksella saamaan tieto paremmin liikkeelle? Nähdäkseni tämän organisaation yhdeksi innovatiivisuuden esteeksi muodostuvat jäykät ja käskytyksenomaiset byrokraattiset kokouskäytännöt sekä aidon dialogin puute.

### **3.3. Prosessien väliset tyhjiöt innovatiivisuuden esteinä**

Haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoinen seikka tiedon kulusta rakenteellisena ongelmana. Toimituksen sisäisten prosessien ja muiden lehden tekemiseen osallistuvien prosessien välillä oli selvästi havaittavissa kommunikaatiokatkoksia. Haastattelujen perusteella toimitus tuntui olevan irrallaan muista lehden tekemiseen liittyvistä yksiköistä. Tämä vaikeuttaa ongelmien ja ongelmakohtien löytämistä kokonaisprosessista, sekä kokonaiskuvan hallintaa lehden tekemisessä. Kansanomaisesti ilmaistuna ongelma muodostui siitä, kun toinen käsi ei tiennyt, mitä toinen teki. Kuitenkin innovatiivisuudelle on erittäin tärkeää, että tieto liikkuu eri osastojen välillä (Burns 1975, 62).

Esimerkiksi seuraavan vastaajan mukaan mediamyynti ei ollut tarpeeksi perillä toimituksen suunnitelmista. Tämä vähensi hänen mukaansa mediamyyntin mahdollisuutta suunnata myyntiä tarkemmin halutuille kohderyhmille. Vastaaja katsoi myös, että keskustelukanavien puute eri yksiköiden välillä vähentää ideoiden ja eri näkökulmien jakamista organisaation sisällä. Hän sanoi tämän olevan organisaation luovuuden rakenteellinen este.

*”...kyllä niistä myös pitää puhua yhteisesti ja miettiä ja suunnitella ja tehdä. Nyt on aika pitkälti ollut myös sitä, kun tehdään jotain liitteitä tai juttusarjoja tai jotain muuta, niin eihän mediamyynti ole tiennyt niistä, mitä ne jutut on siellä. Saattaa olla, että viikkoa aikasemmin [on selvinnyt] ja voi olla, ettei toimitukseen kovin pitkälti tiedä, jos näin on, niin se on myyjältä aikoja sitten asia mennyt jo ohi, ei se saa enää siinä aikataulussa mitään myytyä ... tämä selkeästi tämä lehden tällöinen rakenne, minä puhuin siitä tuotekehityksestä, niin kyllä se tuotekehitys täytyy mennä toiminnottain*

*läpi, että kaikilla on ihan yhtä hyvin. Minä näen sitä substanssia, tehdä sitä, kaikkien mielipidettä pitää arvostaa, vaikka se osuikin ei omaan toimenkuvaan eikä siihen toimintoon, vaan jollain voi olla hyvä idea siitä toisesta.”*

Sisäisesti samaa kommunikaatio-ongelmaa pohti eräs vastaaja seuraavana. Hänen mukaansa kommunikaatiota on aivan liian vähän ja uusien ideoiden synnyttäminen on jäänyt ainoastaan tuottajien harteille.

*”...mielestäni täällä on liikaa semmoista puhtaasti tuottajavetosta. Töiden organisointi, se on tuottaja, ikään kuin se olisi joku jumala, on se sitten uutispäällikkö tai joku viikonvaihdeliitteen tuottaja, kun se tuossa pöytänsä takana istuu, niin ikään kuin se pystyisi tuottamaan hirveän määrän jotakin ideoita ja uutisia ja juttuja. Eihän ne sillä tavalla synny, vaan ne syntyvät semmoisessa hyvässä kontaktissa.”*

Seuraava vastaaja on havainnut, että luovuuden lisäämiseksi kohteessa on merkittävämpää kiinnittää huomiota työryhmien väliseen kommunikaatioon kuin oman prosessin miettimiseen. Tämä tukee käsitystä siitä, kuinka tärkeää eri prosessien välinen kommunikaatio on toiminnan koordinoinnin onnistumiseksi.

*”...ja se että saadaan yhdistettyä näiden työryhmien ja muiden osuus, niin se on aika luovuutta vaativaa. Se vaatii oikeastaan enemmän luovuutta kuin se oman prosessin miettiminen, koska siinä tarvitaan sitä luovuutta, että kuinka yhdistetään nämä eri osastojen eri työryhmien duunit luovasti, jos ajattelee taas tätä prosessia siltä kannalta, miten me tässä prosessissa otetaan luovuus huomioon...”*

Edellä mainituissa kolmessa esimerkissä on nähtävissä eri prosessien välisen kommunikaation merkitys innovatiivisuudelle. Prosessien väliset kommunikaatiotyhjiöt estävät toiminnan tehokkaan koordinoinnin.

Haastatteluista kävi ilmi, että tietoisuuden puute toisten samaan organisaatioon kuuluvien osastojen toiminnasta vähentää huomattavasti mahdollisuuksia luoda uusia toimintamalleja tai edes tehostaa toimintaa nykyisellään. Innovatiivisuuden esteenä tämä tietoisuuden puute on selvä tekijä. Tämä muodostaa innovatiivisuudelle rakenteellisen esteen.

### **3.4. Loppupäätelmät kommunikaatiosta innovatiivisuuden esteenä**

Kommunikaatiosta johtuvia innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä löytyi muutamia mainitsemisen arvoisia. Luvusta voi nähdä, että niitä ei näyttäisi olevan yhtä paljon kuin muita tässä tutkimuksessa läpikäytyjä innovatiivisuuden esteitä. Kuitenkin kommunikaation merkitystä ei tule väheksyä. Se toimii tiedon välittäjänä monissa innovatiivisuuteen liittyvissä käänneissä. Mainitsemisen arvoisia kommunikaatiosta johtuvia esteitä voi jaotella edellä käydyn perusteella ainakin neljään ryhmään: Ensimmäisenä on avoimen kommunikaation puutteen ongelmat, toisena vuorovaikutuksen puute, kolmantena dialogin epäonnistuminen ja neljäntenä kommunikaatiotyhjiöt eri osastojen välillä.

Ensimmäisenä avoimen kommunikaation puute toimi innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä. Avoimen kommunikaation puutteeseen liittyi vahvasti reviiritietoisuudeksi kutsuttu ilmiö, jota voidaan pitää myös tiedon panttauksena. Kohteeseen oli muodostunut vastaajien mukaan sulkeutunut keskustelukulttuuri, joka näkyi kuiluina ihmisten välillä, ja jonka muuttaminen on hyvin hidasta. Sulkeutuneessa keskustelukulttuurissa eivät ideat ja tieto liiku organisaatiossa. Tämä muodostaa innovatiivisuudelle rakenteellisen innovatiivisuuden esteen.

Vuorovaikutuksen puute nousi esille toisena kommunikaation innovatiivisuuden esteenä. Vuorovaikutus on käsitettävä laajempänä käsitteenä kuin pelkästään kommunikaationa ihmisten välillä. Se on vastavuoroista suhtautumista toisiin ihmisiin. On kyettävä kommunikoimaan myös kuuntelemalla ja ymmärtämällä toisia ihmisiä työpaikalla.

Organisaatiossa oli tapahtunut viestinnän vahva virallistaminen, jonka seurauksena epävirallinen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä oli vähentynyt. Johtajien kyky osallistua vuorovaikutuksen lisäämiseen nousi merkittävään asemaan virallistamisen myötä. Vuorovaikutusta oli pyritty lisäämään mm. ottamalla käyttöön teknisiä apuvälineitä, mutta ne kykenevät vain datan ja informaation välittämiseen. Oppiminen organisaatiossa ja innovatiivisuus tarvitsevat kuitenkin jalostuneempaa



tietoa, kuin teknisillä välineillä voidaan siirtää (vrt. Niiniluoto 1989, 64-68). Vuorovaikutuksen ja osallistumisen puute ei lisää ongelmien todellisen ja luonteen ymmärtämistä. Organisaatio ihmisten yhteistoimintajärjestelmänä koordinoi toimintaansa vuorovaikutuksen ja kommunikaation avulla. Kommunikaatio, viestintä ja dialogisuus ovat yksi organisaation merkittävimmistä kasassa pitävistä rakenteellisista ominaisuuksista.

Kolmantena nousi esille avoimen dialogin puute organisaatiossa. Avointa dialogia vähensi muodollisten kokousten määrä. Ihmisten halu avoimeen dialogiin ja tietämyksen sekä viisauden jakamiseen väheni käskytyluontoisten kokousten vuoksi. Muodolliset kokoukset (joihin osallistui myös itse tämän työn tutkija) olivat luonteeltaan käskytyksenomaisia tilaisuuksia. Johdolla oli vahva asema näissä kokouksissa, joten työntekijöiden tehtäväksi muodostui ennemminkin käskyihin reagointi avoimen ja rakentavan dialogin sijasta. Ideoita ei jaeta tehokkaasti ja siksi avoimen dialogisuuden puute toimii innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä.

Neljäntenä ja ehkä merkittävimpana esteenä toimivat prosessien väliset tyhjiöt kommunikaatiossa. Eri prosessien välillä ei vastaajien mukaan ollut riittävästi kommunikaatiota. Eri osastot eivät keskustelleet keskenään. Toisin sanoen organisaation toinen käsi ei tiennyt, mitä toinen oli tekemässä, vasta kuin jälkikäteen nähtävien tulosten perusteella. Tämä toimi innovatiivisuuden tehokkuuden näkökulmasta sen rakenteellisena esteenä, koska ideoiden synnyn ja varsinaisen innovaatiosta johtuvan organisaatiomuutoksen välinen jänne venyy pitkäksi.

Kaikki kommunikaatiosta johtuvat ongelmat liittyvät enemmän tai vähemmän tietoon tai tietoisuuteen organisaation kohtaamista ongelmista. On vaikea uskoa innovatiivisuuden olevan hedelmällistä, jos tietämys tai viisaus toiminnasta ei välity organisaation operatiiviselta tasolta sitä koordinoivalle tasolle. Kommunikaatio sinällään ei ole innovatiivisuuden este, mutta se aiheuttaa toimimattomuudellaan esteitä innovatiivisuuden tehokkuudelle ja synnylle. Tämän vuoksi kommunikatiivisuutta tai pikemminkin siinä epäonnistumista voidaan edellä mainitun perusteella pitää innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä.

#### **4. Valta innovatiivisuuden esteenä**

Vallalla on merkittävä rooli innovaatioiden synnyssä. Auktoriteetit voivat organisaatioissa joko edesauttaa tai estää innovatiivista toimintaa. Usein osallistuvat ja sosiaaliset johtajat kykenevät luomaan innovatiivisen ja joustavan organisaation, jossa sitoutuminen toimintaan on korkeampaa kuin autoritaarisessa organisaatiossa. Tämän kääntöpuolena voidaan todeta auktoriteetilla olevan myös negatiivisia vaikutuksia, joita käymme läpi tämän luvun valtaan liittyvien innovatiivisuuden esteitä kuvaavien rakenteiden kautta. (Vrt. Burns 1975, Gupta 1991, 779-780.)

Innovatiivisuuden esteitä tutkittaessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten valta käyttäytyy innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä. Kuitenkin on syytä huomioida se tosiseikka, että valta ja johtajuus ovat lähes aina mukana käynnistämässä innovatiivisia organisaatiomuutoksia (Burns 1975). Tästä syystä myös niiden varjopuolet aiheuttivat paljon keskustelua vallan käytön vaikutuksista innovatiivisuuden esteisiin. Tämän luvun pyrkimyksenä onkin näyttää, millaisia esteitä organisaatiossa vallan käyttö oli synnyttänyt innovatiivisuudelle. Valtaan liittyvien esteiden tunnistamisella on siksi suuri merkitys innovatiivisuuden esteiden poistamisessa.

Haastatteluissa tarkasteltiin myös sitä, mistä muutokset olivat saaneet alkunsa. Tällä oli tarkoitus kiinnittää huomiota siihen, mistä innovatiivisuus oli lähtöisin organisaatiossa, ja kuka, mikä tai ketkä toimivat muutoksen ja innovoinnin alulle panijoina. Innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta on hyvä tietää, kenellä on lupa olla luova organisaatiossa ja hyvä on tietää myös se, miksi ja millä tavoin lupa olla luova annettiin.

Haastatteluista sai ristiriitaisen kuvan siitä, kenellä luovuuden ja muutoksen avaimet olivat hallussa kohdeorganisaatiossa. Kahdessa ensimmäisessä kommentissa näkyi tämä problematiikka. Ensimmäisen vastaajan mukaan muutosten katsottiin olevan hyvinkin autoritaarisesti alulle pantuja. Johtajat olivat asettaneet jo hyvin yksityiskohtaiset tavoitteet muutoksen lopputulokselle ja organisaation oli vain sopeuduttava näihin asetettuihin tavoitteisiin. Vastaajan mukaan heille jäi hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen lopputulokseen operatiivisella tasolla.

*”...tämähän pitäisi olla äärimmäisen luova prosessi, nimenomaan miettiä porukassa organisaatio uusiksi. Sen este on tietysti se, että osa meistä näkee, että me kuitenkin tehdään turhaa työtä, koska ilmeisesti ... suurin osa tai hyvin moni ajattelee, että tämä on siinä mielessä turhaa, että [johdolla] on jo joku semmoinen organisaatio päässään ja se tulee piste. Tätä kovasuisimmat sanovat, että tämä on yksi maakuntateatterikierrros. Me tehdään, pannaan kapulat järjestykseen ja [johtaja] sitten tuo sen oman leikkikalupussinsa tuohon ja näyttää miten autot laitetaan ja sitten me aletaan ajeleen siellä hiekkalaatikolla.”*

Erään vastaajan näkemys muutosten alulle panosta oli erilainen. Ilmeisesti kuitenkin kommunikaatiossa on ollut ongelmia jo muutoksen alkumetreiltä asti, koska organisaation johto ei halunnut, että muutos nähtäisiin vain heidän näkemyksinään tulevaisuuden tilasta. Hänen mukaansa johto oli jakanut valtaansa muutoksen alussa, jotta erilaiset näkemykset nousisivat esille. Hän ei uskonut, että operatiivisella tasolla olisi edellisen vastaajan näkemys johtajien valmiista lopputuloksesta.

*”...se katsoo sitä eri vinkkelistä ja minä siinäkin totesin vaan, että se on hyvä, tulee erilaisia. Ottakaa vaan esiin erilaisia näkökulmia, eriäviä mielipiteitä, niitten on hyvä tulla esille ja ei tässä yhtä totuutta ole olemassa. Ainakin on pyritty kannustamaan siihen, että tuotasiin erilaisia näkemyksiä, koska että en usko, että olisi sellaista mielikuvaa, että [johdolla] on valmis sabluuna olemassa, valmis agenda, joka on piilossa, että turhaa työtä tehdään.”*

Valtaa käsittelevässä luvussa on hyvä esittää aluksi muutamia johdon ja toimittajien kommentteja vallasta muutoksessa. Ristiriitaisia näkemyksiä löytyi siitä, onko johto laittanut jo rajat luovuudelle muutoksissa. Vastauksissa oli nähtävissä hyvin vahva muutosten henkilöityminen. Henkilöityminen on ollut etenkin henkilöitymistä yksittäisten johtajien suuntaan. Ensimmäisenä on näkemys siitä kuinka muutokset ovat päälliköiden varassa.

*”Vuodesta 2001 tähän 2007 niin minun mielestäni ollaan menty jonkin verran pieleen ja se kyllä varmaa johtuu siitä, että on tehty vääriä rekrytointeja. Ensinnäkin täällä toimituksessa on kaikki hyvin pitkälle ... sen uutistyöjohdon käytännössä katsoen uutispäälliköiden varassa...”*

Erään vastaajan mukaan muutokset ovat hyvinkin kustantajavetoisia. Tämä kuvastaa sitä kuinka keskittynyttä valta suhteessa muutoksiin ja aloitteellisuuteen ovat organisaatiossa. Kaksi muuta alla olevaa vastausta vahvistavat sitä käsitystä, että valta on keskittynyt johtajille.

*”Näkisin, että täällä on pitkälti [kustantajan] ansiosta, niin me ... pyritään mahdollisimman hyvin vastaamaan siihen muutokseen, mikä nyt ylipäättään meidän ympärillä tapahtuu, tämä mediamaailma elää tällä hetkellä semmoista murrosta, muutosta kaiken kaikkiaan ja onhan siinä hienoa, että saa olla mukana, pysyy ajan hermoilla.”*

*”...missä [yksikön esimies] oli ihan keskeinen henkilö siinä teknisessä ja ulkoasupuolella ja siinä starttivaiheessa [hän] oli ihan kulminaatiohenkilö...”*

*”Niin siis eihän täällä nyt oikeestaan ennen [kustantajaa] ole juuri minkäänäkösiä muutosprosesseja ollutkaan, että tähän nyt aika hyvin pyörinyt sillä tietyllä sabluunalla, varmaan se koko 20 vuotta, mitä minä tässä olen ollut, niin eihän siinä mitään suuria muutoksia ole tullut, pieniä muutoksia varmasti aina tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mutta suurin piirtein samalla tavallahan mentiin...”*

Vallan luonne organisaatiossa on vastaajien mukaan hyvin henkilöitynyttä etenkin johdon suuntaan. Asiaa voidaan myös tarkastella vastakkainasetteluna työnjohdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Johdon mukaan henkilöstöä on pyritty voimaannuttamaan ja valtaa on jaettu innovatiivisuudessa ja muutosprosesseissa. Kuitenkin vastauksista saa sellaisen käsityksen, että johto pitää ohjaksia käsissään ja on valmis käyttämään valtaansa yli työntekijöiden ideoiden. Siksi valta on yhtenä merkittävimmistä tekijöistä puhuttaessa innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä.

#### **4.1. Autoritaarisuus ja valtatyhjiö innovatiivisuuden esteinä**

Kohdeorganisaatiossa oli menneisyyden jäänteinä autoritaarisen johtajuuden jäljet. Organisaatiokulttuurillista taakkaa kannettiin edelleenkin autoritaarisesta johtamisesta, vaikka johtoporras oli jo uusiutunut ajan myötä. Tämä johtui organisaation

menneisyydessä tapahtuneesta pitkästä byrokratisoitumisen aikakaudesta (vrt esim. Koironen & Pohjansaari 1994, Thompson 1969).

Haastatteluja tehdessäni nousi kuitenkin jatkuvasti esille se, kuinka menneisyyden taakka oli edelleenkin kannettavana. Luvussa käsitellään kahta eri innovatiivisuuden estettä, autoritaarisuutta ja valtatyhjiötä yhtä aikaa, koska niitä on helpompi ymmärtää yhdessä. Erikseen käsiteltynä ne eivät tee riittävää selkoa vallan monimutkaisesta vaikutuksesta, koska valtatyhjiö näyttäisi seuraavan autoritaarisuutta.

Ensimmäisestä kommentista voi nähdä, kuinka lähihistoriassa vahva johtajuus jätti tyhjiön jälkeensä, kun vahva autoritaarisuus muuttui pehmeämmäksi esimiestoiminnaksi. Innovatiivisuus ei vastauksesta käy ilmi, mutta on hyvin tärkeää tietää, millainen johtamistilanne oli organisaatiossa, jotta voidaan ymmärtää nykyisiä vallan muutoksien aiheuttamia innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä paremmin.

*”Johtajasta, että se oli semmoinen henkilö. Täällä oli hyvin voimakas johtamiskulttuuri näennäisesti, hyvin hierarkkinen, mutta tavallaan se, että se oli semmoinen isän kädestä ja vähän nöyryyttämällä ja hirveellä forssilla ja vähän sattumanvarasesti. Jos voi puhua oikeilla nimillä, niin täällä oli semmonen erittäin vahva päällikkö, kymmeniä vuosia pyöritti lehteä käytännössä päätoimisesti. [Hän] oli siellä yläpuolella ja pyöritti sitä ja rankaisi ja kuritti ja joskus myös lohdutti. Hänellä oli hyvin voimallinen tapa toimia ... käytännön esimiehen roolia ja se muutos oli siinä vaiheessa ilmeisesti toimitukselle liian suuri, että tämmöinen vääpeliketju vaihtui tämmöiseen, jotka ovat kauhean kilttejä.”*

Vastaaja jatkaa samasta aiheesta, miten kehitys muutti tilanteen valtatyhjiöksi, kun vahva johtajuus poistui organisaatiosta. Tämän jälkeen hänen mukaansa ongelmia syntyi siitä, kun tilalle tullut pehmeämpi johtajuus jätti mahdollisuuden erilaisille intressiryhmille ottaa valta käsiinsä. Näistä eri intressiryhmien vedoista johtui visioiden ja yhteisten päämäärien jääminen riitojen varjoon. Valtakeskittymät peittävät vahvan autoritaarisuuden alle omat pelkotilansa tulevaisuudesta.

*”...niin tuota tämmöinen esimiesten haukkuminen. Kaikki mitä esimiehet tekevät on väärin, se kulttuuri joka oli synty[nyt] ... aikana oli pelonkulttuuri ja sitten se muuttui siihen, että tulee kiltit kaverit vetämään sitä, jotka tekee hirveesti töitä, mutta sitten*

*kuitenkaa ei pystytä arvostamaan ... toimitushan ottaa valtaa semmoisessa tilanteessa, koska eihän se linja pysty kaikkea hallitsemaan. Toimii täysin tyhmästi ja peittää omaa epävarmuuttaan olemalla hirveän jyrkkä ja autoritaarinen ja sitten, että tietää hallinnassa ollut toimitus on ottanut valtaa, on ollut semmoisia valtakeskittymiä, vahvoja persoonia ja vähän myös ay-liikettä saattaa olla myöskin tällöisessä.”*

Seuraavasta vastauksesta voi tulkita saman kuin edellä. Työtekijän näkökulmasta nykyinen johtajuus ei enää pidä jämäkästi asioita käsissään, niin päämäärätietoinen johtajuus on kadoksissa toimituksesta. Autoritaarisuuden jäljet näkyvät myös eräänlaisena nostalgisena menneisyyden kaipuuna.

*”Kun meillä on aikanaan ollut erittäin jämäkkä toimituspäällikkö, niin silloin tiesi, että kenen käsissä ne hommat on. Joku tiesi mitä, missä mennään. Nykyään vuoropäälliköille kaatuu ihan liikaa niskaan asioita, jotka ei pitäisi heille kuulua, pitäisi siihen uutistyöhön illan aikana saada rauhassa perehtyä, eikä huolehtia kaikista muista asioista. Et tämä systeemi esimerkiksi tämä muutos, mikä meillä on ollut, meillä on nyt vuoropäällikkö, niin se on hyvä. Se homma on illalla jonkun käsissä selkeesti, kun ennen se ei ollut.”*

Liian hallitsevasta johtamisesta on kuitenkin pyritty tietoisesti pois, kuten seuraavasta vastauksesta voi nähdä. Vastaja syyttää edelleenkin itseään ja muuta johtoa vanhoista autoritaarisista tavoista, jotka hänen mukaansa estävät luovuutta ja innovatiivisuutta esiintymästä organisaatiossa. Kulttuurin muutos on kuitenkin hyvin hidas myös tässä suhteessa.

*”...ja muistat ne vanhat pomot, jotka sanoivat ihan tarkkaan, että tuo piste pois tosta ja sinä menet just sinne ja haastattelet just sitä ja tulet kahden tunnin päästä takasin ja kirjoitat just semmoisen jutun, niin se on jossain siellä selkärangass ... ei ne niin äkkiä kulu pois ihmisestä, kyllä ne esteet, siis en minä tarkoita, ett nämä ihmiset olisivat jotenkin huonompia kuin ketkään muut ihmiset, vaan me nyt vaan ollaan me ihmiset semmoisia. Suurimmat rajoitukset meillä on omien korvien välissä ... Pomothan ovat vaan tyytyväisiä, jos ihmiset ovat aktiivisia ja luovia totta kai.”*

Menneisyyden autoritaarinen johtajuus nousee esiin seuraavassa kommentissa. Sitä on kyllä vastaajan mukaan purettu, mutta taakka näkyy edelleenkin. Etenkin osastojen

välisiä raja-aitoja on pyritty purkamaan, mutta edelleenkin vanha hierarkkinen järjestelmä estää innovaatioita syntymästä näiden välille.

*”Pitkällä aikajänteellä niin tähän, silloin kun minä olen tullut, niin tämä oli hyvin jyrkkä autoritaarinen, hierarkkinen järjestelmä, jossa oli hyvin tarkkaan määritelty jokaisen paikka ja jokaisen asema ... sama koski myös eri osastoja ja osastojen väliset rajat oli hyvin jyrkkiä. Vuosien mittaan ne on siitä jonkun verra madaltuneet, mutta se näkyy täällä edelleen ... Kun lähdettiin tekemään muutosta, jossa ruvettiin katsomaan ihmisiä, että mitä he osaavat, minkälaisia ideoita, minkälaisia ominaisuuksia niillä on.”*

Organisaatiossa oli selvästi esillä menneisyyden autoritaarisen johtajuuden taakka. Voimakas ja hallitseva määrätietoinen johtajuus oli vastaajien mukaan kehittänyt kohteeseen innovatiivisuutta ja luovuutta estävän kulttuurin. Entiset johtajat olivat vieneet työntekijöiltä tilan olla innovatiivisia. Lisäksi vanha hierarkkinen johtajuus oli rakentanut osastojen välille korkeat kynnykset, joiden yli ideoiden oli eri näkökulmien puutteen vuoksi vaikea jalostua. Vaikka tätä johtamista oli tietoisesti ajettu alas jo yli vuosikymmenajan, organisaatioon oli silti jäänyt vahvat jäljet tästä tavasta johtaa. Edellisen perusteella autoritaarinen johtajuus voi vielä pitkään poistumisensa jälkeenkin estää innovatiivisuutta organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa oli käynnissä johtajuuden muutos, kuten edellä olevista vastauksista saattoi havaita. Tässä muutoksessa oli syntynyt autoritaarisen johtajuuden jälkeen valtatyhjiö. Seuraavista haastatteluista voi nähdä, kuinka valtatyhjiön täytti taistelu vallasta, joka peitti alleen uudistus- ja innovaatio toiminnan.

Seuraavan vastaajan mukaan valtatyhjiötä alettiin täyttää asemasta riippumattomilla intressiryhmillä. Intressiryhmät eivät hänen mukaansa toimineet yhteisten päämäärien puolesta, vaan ne toimivat enemmänkin affektiivisina oman edun tavoittelijoina sosiaalisissa verkostoissa. Kyse oli valtapelistä, jossa työn maailma korvautui henkilökohtaisella maailmalla (Vrt. Järvinen 1998).

*”Ja olisi kuitenkin, että tavallaan semmoinen joku ulkopuolinen uhka, sitten liittouduttiin yhteen ja semmoinen tapa kommunikoida, niin sehän tuhoaa melkein kaikki ideat. On pari ihmistä, jotka saa esittää ideoita, jotka voi mennä läpi, että*

*minusta se ei ole kovin luova tapa torpedoida niitä. [Tutkija: Onko he olleet, ne ihmiset tiettyä asemaa omaavia, vai ovatko he olleet ihan eri asemista?] Ihan eri asemissa, että se rooli on mennyt asemien ohitse. Se on täällä kauhean hankala asia...”*

Seuraavasta vastauksesta voi havaita, kuinka valtatyhjiö voi aiheuttaa epävarman tilanteen ilman vahvaa johtajuutta. Tässä tilanteessa on ilmennyt myös seuraavan vastaajan mukaan hyväksikäyttöä ja valtapeliä. Nämä ovat johtaneet hänen mukaansa taas uuteen voimakkaaseen johtamiseen, kun organisaatiota on ryhdytty korjaamaan toimivaksi kokonaisuudeksi.

*”Tässä talossa on aina totuttu hyvin autoritääriseen johtajuuteen, se on ollut [sellainen, jossa] päätoimittaja käyttää ehdotonta valtaa ja hän sanoo aina viimeisen sanan asiassa. Sitte kun joukkoon tulee heikkoja johtajia, se aistitaan se ilmapiiri hyvin nopeasti toimituksessa. [Tämä] aiheuttaa epävarmuutta ja tilanteiden hyväksikäyttöäkin jossakin määrin, että silloin kun täällä sen autoritäärisyyden taakse on voiunut aina osaamattomuuttakin pistää, koska laki antaa päätoimittajalle ehdottoman vallan.”*

Myös seuraavasta kommentista voidaan havaita, että nykyisinkin valtatyhjiö täyttyy johtajien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Autoritaarisen johtajuuden jäljessä olevan valtatyhjiön aiheuttaman pelin on viheltänyt nytkin poikki nykyinen johtaja. Tämä kuvastaa toimituksen henkilökeskeistä johtajuutta.

*”Tämä nousee ja kaatuu sen mukaan, tämä on hyvin [johtaja]keskeinen, että kun hän on vahva persoona, niin ... hänen vahvuutensa on meidän vahvuuksia ja hänen heikkoutensa on meidän heikkouksia, että se on siinä mielessä sellainen vähän niinkun kimurantimpi tilanne.”*

Vahvan johtajuuden jättämä aukko, jota kutsun valtatyhjiöksi, jätti jälkeensä valtapelin. Edellä kuvattu valtapeli on aiheuttanut työyhteisön kääntymistä yhteisistä päämääristä Järvisenkin (1998) kuvaamaan sisäiseen maailmaan. Tämä on estänyt uusien innovaatioiden syntyä organisaatiossa, koska keskinäinen valtapeli on suunnannut yhteiset voimat olemassa olevan vallan jakamiseen yhteisten ongelmien ratkaisemisen sijasta.



Vastauksissa on selvästi nähtävissä, että autoritaarinen johtajuus on vaikuttanut innovatiivisuutta estävällä tavalla. Esteet muodostuivat siitä, että vahvan johtajan näkemykset ajavat yli työntekijöiden ideoiden. On mahdollista, että innovatiivisuus muodostuu hyvin henkilökeskeiseksi ja kuten edellä olevasta vastaajan kommentista voi havaita, henkilökeskeisyys yksipuolistaa työtä ja jättää työntekijöiden monenkirjaiset taidot varjoonsa. Jos näitä taitoja ei kyetä käyttämään kyllin hyvin, niin se muodostaa selvän innovatiivisuuden rakenteellisen esteen. Autoritaarinen johtajuus toimii siis kahden innovatiivisuutta estävän mekanismin mukaisesti: Ensinnäkin se peittää alleen työntekijöiden innovatiivisuuden omilla ideoillaan, jotka edustavat yleensä vain yhtä näkemystä. Toiseksi se jättää jälkeensä valtatyhjiön, jonka täyttämiseksi organisaation intressiryhmät pyrkivät valtapelillään estämään epäsuotuisia muutoksia ja innovaatioita organisaatiossa, varsinkin jos ideat edustavat valtapelissä vastustajan puolta.

#### **4.2. Henkilöitynyt valta innovatiivisuuden esteenä**

Vahvan ja autoritaarisen johtajuuden lisäksi valta oli myös hyvin henkilöitynyttä kohteessa. Johtajuutta ei osattu erottaa henkilöistä. Henkilöitynyt johtajuus näkyi myös itsensä johtamisen puutteena ja aloitteellisuuden vähyytenä. Vahvan johtajuuden jäljet ja henkilöitynyt johtajuus olivat aiheuttaneet ideoinnin ja aloitteellisuuden monopolisoitumista ainoastaan johdon tehtäväksi. Ideoinnin ja innovatiivisuuden tutkimuksen näkökulmasta tämä muodostuu esteeksi, koska kaikkea innovatiivista toimintaa ei pystytä ohjaamaan pelkästään johtajien toimesta (Bessant 2003, Chesbrough 2007, 16). Kompleksisten ongelmien ratkaisussa pelkkien johtajien tiedon panos ei riitä niiden poistamiseksi, vaan organisaatio tarvitsee suhteellisen korkean autonomisuuden asteen, jotta ideoita ongelman poistamiseksi olisi riittävästi (Vrt. Gupta 1991, 784, Burns 2005).

Ensimmäisessä vanhemman vastaajan kommentissa on selvästi nähtävissä, kuinka toimituksessa tarvitaan johtajien aloitteellisuutta. Ilmeisesti ennen nykyistä johtoa, ei työntekijöiden aloitteellisuudelle ole annettu tilaa organisaatiossa.

*”Kun meidän päätoimittaja vaihtui ja [uusi päätoimittaja] tuli, niin minä ainakin koin*

*sen äärimmäisen hyvänä asiana, että meitä potkitaan ajattelemaan siis kuvainnoillisesti, ei meitä sentään täällä potkita, mutta annetaan niinku virikkeitä ajatella uudella tavalla ja muuta.”*

Saman vastaajan seuraavasta kommentista on nähtävissä tämä hyvin henkilöitynyt johtajuus. Kommentista voidaan myös tulkita henkilöitymisen nurja puoli. Jos johtaja sattuu olemaan toimittajan mielestä epämieluisa, niin ylimääräinen panos jää antamatta ja työntekijä tekee vain välttämättömät työt. Seuraava vastaus kuvastaa sitä kuinka käskyt eivät saa työntekijöitä antamaan ylimääräistä lisäarvoa tuottavaa panosta organisaation käyttöön. Työntekijä tekee käskyistä huolimatta omalle arvopohjalleen perustuvan päätöksen toiminnasta. Samaan asiaan kiinnitti huomiota myös Mary Parker Follet (1868–1933). Hänen mukaansa käskyjen antaminen on merkittävää, mutta käskyjen on oltava yhtä tilanteen ja niiden vastaanottajan arvopohjan kanssa. Käskyt eivät tuota tulosta, vaan saattavat nostaa niiden vastaanottajassa vastakkaisen reaktion. (Ks. Mary Parker Follet 2003, 16-33.)

*”Erinäisiä kertoja olet sitten tehnyt jotain juttua ja ajatellut, että no joo, tai esimerkiksi tuossa deskissä kun taittaa, niin olet tehnyt sivun ja katsoo sitä, että joo no tämä on nyt kyllä aika kamala ja ajattelet, että no joo, mutta nyt minä kyllä teen tämän uusiksi ... jos nyt olisi ollut edellinen päätoimittaja, niin minä olisin jättänyt sen semmoiseksi.”*

Myös seuraavasta kommentista näkyy johtajuuden hyvin henkilöitynyt asema. Muutosprosessit ovat hyvin pitkälle yksittäisten persoonien varassa.

*”Muutos on tervetullut, se on, vaikka esimerkiksi toimituksessakin on toiveita paljon ja on pelkojakin tietyllä tavalla siitä, että mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa, mutta on paljon toiveitakin ja aika paljon ne kiteytyy yhteen henkilöön ne toiveet. Se on uskomatonta, että se on niin henkilöitynytkin se muutoksen tarve, mutta toivottavasti emme joudu pettymään siinä muutoksessa.”*

Asiaa pohtii kehityksellisestä näkökulmasta myös seuraava toimittaja. Hänen mukaansa johtajan poissa ollessa mitään kehitystä (ideat johtajalta) ei tapahdu, vaan työntekijät antavat vain välttämättömän työpanoksensa rutiineista suoriutumiseksi. Vastauksesta on nähtävissä itsensä johtajuuden puute ja johtamisfunktioiden vahva henkilöön samaistaminen. Tässä on myös ehkä yksi syy kohdeorganisaation liialliseen

päällikköjen määrään.

*”... jos [johtaja] on pois, niin junnaa se koko systeemi paikallaan. Sitten vaan joku tekee sen pakkopullan, se ei kehity mihinkään ja yksi ihminen ei pysty ideoimaan. Sanoin että [hän] aina, jos hänellä on joku idea, niin sitten hän tulee uutistoimitukseen, että mitäs tykkäisit, miltäs tämä kuulostaa ja hyvä, että tekee niin, niin pitääkin.*

Yksi päälliköistä kiinnitti huomiota tähän liian henkilöityneeseen johtajuuteen ja ehdotti toimenpiteiksi lisää työn eri asteiden voimaannuttamista ja johtajuuden desentralisointia. Hänen mukaansa nykyinen liian henkilöitynyt johtajuus kuormittaa liikaa johtoporrasta operatiivisilla ongelmilla.

*”Minä uskon semmoiseen, että me tarvitsemme selkeämpiä itsenäisiä toimintaryppäitä, vähän kuin hermosoluja, jotka toimivat itsenäisesti ja jotka viestittävät sitten johonkin aivoihin, eli pääkeskukseen. Voisi monissa asioissa uutispäällikkötahon ohittaa, jos lasketaan, että päätoimittaja, uutispäätoimittaja kestävät tiettyä kuormitusta sitten enemmän, että saatasiin asiat sujumaan paremmin.”*

Johtajat kohteena olleessa organisaatiossa olivat hyvin aloitteellisia. Toteutetut ideat ja kehitystoimenpiteet olivat haastatteluiden perusteella lähes aina peräisin johtajilta. Johtajien määrä lisäämällä keskijohtoon oli pyritty poistamaan liiallista kuormaa ylemmältä johdolta. Keskijohdon kasvun käänköpuolena itsensä ja oman työnsä johtamista ei nähty mahdollisuutena työn koordinointiin. Aloitteellisuus ja ideoiden eteenpäin vieminen olivat hyvin vahvasti nimettyjen johtajien harteilla. Heiltä odotetaan paljon ja heidän poissa ollessaan työtä ei kyetä itse kehittämään. Follettia mukaillen voidaan todeta, että työntekijöiden toiminnallista arvopohjaa ei oltu kehitetty riittävästi siihen suuntaan, että aloitteellisuus ja kyky tarttua hetken mahdollisuuksiin oli mahdollista kohteessa. Henkilöitynyt aloitteellisuus ei tue laajemman arvopohjan syntymistä.

Edellä kuvatun henkilöityneen johtajuuden innovatiivisuuden este piilee henkilöitymisen hatarassa pohjassa. Jos odotamme innovaatioiden alkusysäyksen lähtevän ainoastaan johtajilta, niin heidän estyessään toimittamaan tarvittavia resursseja ja ideoita, he aiheuttavat toiminnallaan sen, ettei innovatiivisuutta synny

organisaatiossa. Näin ollen liian henkilöityneestä johtajuudesta muodostuu organisaatiolle innovatiivisuuden rakenteellinen este.

#### **4.2.1. Vahva vallan keskittyminen innovatiivisuuden esteenä**

Osana vallan vahvaa henkilöitymistä organisaatiossa oli nähtävissä vallan keskittyminen. Tämä johtui osaksi henkilöityneestä johtajuudesta, mutta sen voi nähdä myös alan rakenteellisenä ongelmana. Organisaatioiden kasvaessa ja byrokratisoitua valta keskittyy vahvasti. (Vrt. Pugh & Hickson 1989, 13). Yhdessä johtajuuden vahvan henkilöitymisen kanssa vallan keskittyminen näyttäisi monopolisoivan innovatiivisen aloitteellisuuden harvojen johtajien vastuulle.

Vallan keskittyminen johtuu myös osaksi epäsuhdasta vahvojen johtajien ja vähäisen työntekijöiden itseohjautuvuuden välillä. Ensimmäisessä erään johtajan kommentissa näkyy selvästi se, kuinka hän myöntää puuttuneensa liiaksi yksittäisiin muutoksiin ja hän sanoo siten vieneensä tilaa muilta. Vastuun jakaminen on hänen mukaansa ollut vaikeaa.

*”Vasta kun minä siirryin tähän tehtävään, niin olen jättänyt sen pois. olen ollut mukana liian pienissä muutosprosesseissa liian vahvasti, esimerkiksi ne ovat leimaantuneet minuun, ne muutokset. Ehkä minä olen ottanut tilaa muilta, mutta olen myös halunnut, että meidän pitää saada aikaan asioita ja näytti, että muutos on mahdollinen ja kannoin sitä vastuuta, ehkä myös vähän liikaa. Se este, niin aika paljon [se] tulee siitä kulttuurista, tavasta toimia, siitä uskalluksesta...”*

Spontaaneja innovaatioprosesseja esiintyy organisaation epävirallisissa rakenteissa paljon. Esimiesten tulisikin havaita näiden epävirallisten kokoontumisten tärkeys innovaatioiden alullepanijana. Vallankäyttö ja sen näyttäminen hajottamalla spontaaneja innovaatioprosesseja näyttäisi vähentävän mahdollisuuksia uusien innovaatioiden syntymiseksi. Seuraavan vastaajan mukaan komentotalous rikkoo mahdollisuuksia kommentissa kuvatun kaltaisiin spontaaneihin prosesseihin.

*”...[kaupungin] toimituksessa huomasi, että esimerkiksi kun porukka vaan menee kahville siellä istutaan kahvilla ja ruvetaan puhumaan jostakin, etät saman asiahan se*

*ajaa monta kertaa ... tällöinen spontaani, ei ideapalaveria vaan se, että istutaan vaan siinä kahvipöydässä ja aletaan puhua jostakin, jos siinä on päivän lehtiä esillä saattaa jostakin lähteä vaan kehkeytymään itsestään ja tuossahan meillä on valmis juttu ... niin komentotalous ei oikeen tahdo toimia, että on esimies, joka määrää, että sinä teet tällaisen jutun ja sen pituus on se ja se ja sitten sinä teet sen ja sen osion ja onko selvä, sen on oltava valmis 15.30.”*

Samaa mietti myös seuraava vastaaja, jonka mukaan liiallinen työnohjaus tappaa innovaatiot alkuunsa. Jatkuvalle työn sisällön ohjauksella ilman kannustusta omaan ajatteluun esimiehet voivat tuhota innovatiivisen organisaatiokulttuurin. Tässä tilanteessa paradoksaalista on se, että johtajat ajattelevat toimivansa innovatiivista kulttuuria vahvistavana tekijänä, vaikka he aiheuttavatkin tietämättään sen tuhoutumisen.

*”Ruokitaan työnantajana meillä johtoryhmän jäsenenä esimiehillä on tietty velvollisuus, että me ihmisiä jatkuvasti ruokitaan siihen, että mieli hei, että miten tuon homman, voisko sen tehdä toisella tavalla, tai päinvastoin. Älä sinä nyt mieli sitä, että miten tuo kuuluisi tehdä, vaan tee se juttu, nyt mitä minä sanoin sinulle, että tee se nyt vaan, tämän viikon ajan teet sitä hommaa tossa noin, äläkä mieli muuten kuin sillä tavalla, koska minä sanoin niin, jos sinä näin toimit, niin sinä tapat sen luovuuden heti siinä kohdassa ja silloinhan tulee se muutosvastarinta, vähän rakentuukin koko ajan, jos se on vähän kuin lapsille, jos sinä opetat asioita, niin ei siitä kovin hyvä tule, on muitakin ratkaisuja olemassa...”*

Alla olevasta vastauksesta kysymykseen, voiko esimies olla esteenä innovatiivisuudelle, tuli selvä vastaus. Vastaajan mukaan käskytyksellä ja päivittäiseen työn sisältöön puuttumalla ei luovuus kuki organisaatiossa. Hänellä oli kokemuksia tällaisesta ohjailusta edellisen vallan aikana kohdeorganisaatiossa.

*”...se että niitä luovuuden esteitä ei saisi hirveästi hirveesti olla, meillä on sen vanhan vallan ajalta, niin on osassa toimittajista ja minä itekin, niin me totuttiin sellaiseen, että meille aika pitkään määriteltiin se, mitä siltä jutulta odotetaan. Meille sanottiin, että ketä pitää haastatella ja että heh mitä niiltä jopa pitää kysyäkin. Hyvä ettei otsikkoa kirjoitettu meille valmiiksi ... silloin kyllä on se paljon puhuttu luovuus [on] hakusessa, että ihan hukassahan se oikeestaan on. Minun mielestäni luovuuteen siis*

*kuuluu ... se vapaus, itsenäisyys ja liikkumatila ja kaikki mikä menee tämän ulkopuolelle, niin sitten aletaan olla siellä luovuuden esteissä. Tiukka kontrolli, töiden keskeyttäminen, siis joutavanpäiväsyksien takia.”*

Vahva johtajuus usein mielletään hyväksi organisaation kannalta. Tosin, kuten edellä olevista haastatteluista voidaan havaita, vahvalla johtajuudella on toinenkin puoli. Toinen puoli näkyy liiallisena vallan keskittymisenä. Liian vahvasti omaa asiaansa eteenpäin ajavat johtajat saattavat tallata alleen joko huomaamattaan tai tahallaan ideoita ja spontaaneja ryhmiä, joiden tuotoksina olisi voinut olla uusi innovaatioprosessi. Näin ollen liian vahvan johtajuuden seuralaisena vallan keskittyminen muodostuu innovatiivisuuden rakenteelliseksi esteeksi. Liiallinen holhous johtaa usein paternalistiseen ohjaukseen, joka ei anna tilaa innovaatioiden synnylle työprosesseissa. Ihmiset odottavat aloitetta vallan pitäjiltä ja pysyttäytyvät sivussa luovien innovaatioprosessien aloittamisesta.

#### **4.2.2. Johtajille monopolisoitunut aloitteellisuus innovatiivisuuden esteenä**

Mentäessä syvemmälle edellisten vahvan johtajuuden ja vallan keskittymisen analyysissä on nähtävissä johtajuuden monopolisoitumisesta johtuva innovaatioita ja luovuutta estävä vallan ominaisuus. Johtajat monopolisoivat aloitteellisuuden itselleen käyttäen siihen asemansa suomaa auktoriteettia. Liian kapealla pohjalla toimiva ideoiden tuotanto ja luovuus ei pitkässä katsannossa kuitenkaan tue innovatiivista toimintaa organisaatioissa. Organisaation luovat ja innovatiiviset prosessit ovat yleensä inkrementalisia ja pitkäkestoisia, joiden alkua ja loppua on vaikea nähdä. Tällaisessa jatkuvassa luovassa toiminnassa innovatiivisuuden polarisoituminen jollekin toimijalle alkaa muodostaa sille esteen. (Vrt. Bessant 2003.)

Kysyttäessä, mikä on suurin innovatiivisuuden este, vastaukseksi saatiin seuraavan johtajan kommentin mukaisia vastauksia. Siitä voi havaita, kuinka vastaajan mukaan kaikki on johtajista kiinni, jos työt eivät suju. Tämä on merkki siitä, että työntekijöille ei anneta tarpeeksi tilaa ja mahdollisuuksia luoda uutta.

*”Minä en näe kauheasti mitään esteitä, se on itsestä kiinni. Minä olen, minä itse olen suurin este. Peilistä voi katsoa, jos joku homma ei toimi.”*

Samaa ideoiden polarisoitumista on nähtävissä myös seuraavassa johtavassa asemassa olevan henkilön vastauksessa. Hän kyseenalaistaa koko johtamisjärjestelmän soveltuvuuden lehtitaloon.

*”...on näitä [esteitä] hirveästi oma osaaminenkin merkitsee jotakin, ei kaikki osaa edes ideoita, että kyllä tässä aina itketään, että ei ole ideoita ihmisillä, miksi kaikki pitää, jos kaksi viiskymppistä tai toinen viiskymppinen ja toinen nelikymppinen uutispäällikkö, pitääkö niiden vääntää kaikki aiheet, pitääkö tuottajan antaa aihe toimittajille?”*

Seuraavasta johtajan vastauksesta on nähtävissä monopolisoitumisen rakenteellinen syy. Toimituksen hallinnollinen rakenne on muodostunut sellaiseksi, että päätökset ja ideat ovat kasautuneet yksittäisten johtajien harteille. Innovaatioiden kannalta työn polarisoituminen liian yksittäisiin tekijöihin muodostaa esteen, koska liian kapeat informaatiokanavat pettävät helposti eivätkä kykene käsittelemään laajaa informaatiota. Vastaajan mukaan johtajat eri vuoroissa ovat avainpisteitä, joihin kaikki ideat kulmineituvat.

*”Sitten työskentelytavat, eli meillä on uutispäällikkövetoinen työskentelymalli. Uutispäällikkö istuu sen kokonaisuuden päällä, sillä on seurantavastuuta ja työnjakoa ja aikataulutuksia ja resurssien hakemista, niin se on avainasemassa koko tämän prosessin kannalta ... jos siellä kommunikaatio ei toimi hyvin, niin lopputulos ei ole välttämättä hyvä ja se on luovuudelle jarrutekijä. Meillä on muutama avainpiste, uutispäälliköt, sitten myös illalla tässä [on] semmoinen deskityö, meillä on illalla vuoropäällikkö, joka vastaa illalla sen lehden rakentumisesta ja täällä on toimittajia ja tuossa deskissä tapahtuvaa työtä, ne on niitä avainpisteitä joihin kaikki kulmineituu.”*

Organisaatiossa on ollut jo vuosien ajan vahva johtajuus. Vahvalla johtajuudella on kuitenkin käänttöpuolensa. Kuten edellisessä luvussa jo todettiin, liian vahva johtajuus peittää alleen työntekijöiden innovatiivisuuden. Tässä luvussa lisättiin vielä näkemykseen aloitteellisuuden polarisoitumisen vaikutukset innovaatioiden synnylle.

Johtajille monopolisoituneessa innovatiivisuudessa on esteeksi muodostunut sen kapea-alaisuus. Tämä on ehkä syynä päällikköviraston syntyyn. Kun aloitteellisuus on kasautunut johtajille, on vastauksena tähän lisätty esimiesasemassa olevien

työntekijöiden määrää. Rivien välistä luettuna, nämä esimiehet eivät kuitenkaan nauti vastuullista vapautta, vaan ideat edelleenkin kanavoituvat ylimmän johdon kautta. Tämä on selkeä este, koska kuten seuraavassa luvussa todetaan, johtajien näkemystä tärkeämpää on alaisten kokemus, koska he viime kädessä toteuttavat ideat ja jalostavat niitä eteen päin.

#### **4.2.3. Työntekijöiden kokemus on tärkeämpi kuin johtajan näkemys**

Tässä luvussa jatketaan edellisten lukujen selitystä siitä, miksi johtajille monopolisoitunut aloitteellisuus, henkilöitynyt johtajuus ja vallan keskittyminen vaikeuttavat innovatiivisuuden syntymistä organisaatiossa. Syy on yksinkertainen. Työntekijöiden kokemukset siitä, miten heitä ohjataan tai kannustetaan olemaan innovatiivisia tai epäinnovatiivisia, ovat tärkeämpiä kuin johtajien näkemys asiasta, siksi asiaa on hyvä pohtia myös viestin vastaanottajan näkökulmasta (Lampikoski & Emden 1996, 117-119).

Työntekijän näkökulman ymmärtäminen on tärkeää, koska ihmiset eivät alistu auktoriteetin alle auktoriteetin vuoksi, He eivät alistu myöskään siksi, että olisivat vähempiarvoisessa asemassa tai siksi, että he kaipaavat jonkun johtajakseen. He mukautuvat, koska he hyväksyvät organisaation yhteiset päämäärät ja auktoriteetin sitä koordinoimaan, jos se palvelee heille mielekkäitä päämääriä. Johtajat voivat toimillaan vaikuttaa mielipiteen muodostukseen. (Vrt. Simon 1979, 228-245, Tocqueville 2006, 108.)

Alla olevista haastatteluista voi selvästi nähdä, että käskemällä ihmisiä ei saada innovoimaan. Reaktio suoraan ohjaukseen saattaa olla jopa negatiivinen ihmisluonteesta johtuen. (Follet 2003.)

Ensimmäisestä kommentista voi havaita, että kuinka kaikkein tärkeintä on, että muutokset lähtevät työntekijöiden omasta ymmärryksestä liikkeelle. Innovatiivisuus ja muutokset kohdistuvat vastaajan mukaan lehtitalossa aina ihmisten henkikohtaisiin tekijöihin. Näin ollen organisaation muuttaminen on paljon kompleksisempaa kuin rautalangan vääntäminen.



*”Ja sen täytyy pitkälle lähteä siitä, että ne muutoksen kohteet ... ymmärtävät, miksi muutos tehdään ja mitä siitä seuraa. Tässä hyvin usein ihminen tuijottaa vaan sitä omaa työtänsä ja omaa henkilökohtaista tilannettaan, että tuleeko minulle lisää töitä, väheneekö minun työt, loppuuko minun työt ja he ajattelevat sitä aina itsensä kautta, sitä tilannetta. Muutos kohdistuu aina ihmiseen, joka on täällä töissä ja hänen työhönsä ja työpaikkaansa ja työnsä tekemiseen. Kyllä sen muutoksen pitäisi [toteutua] sillä tavalla, että se muutoksen kohde itse ymmärtää, mitä sillä haetaan ja se lähtisi siitä työntekijästä itsestään se muutos, eli sehän sen oman työnsä parhaiten tuntee ja hän tietää miten, jos hän ymmärtää, mitä sillä muutoksella haetaan, niin hän on varmaan paras asiantuntija tekemään sitä muutosta.”*

Se miten asiat perustellaan yksilöille on tärkeää. Alla olevasta vastaajan kommentista voi havaita, että kokemus muutoksesta on negatiivinen, jos ei kyetä perustelemaan kunnolla, miksi muutos on tarpeen. Pelkkien uusien innovaatioiden läpivieminen ilman riittäviä perusteluja, voi johtaa työntekijän kokemaan aliarvostuksen tunteeseen.

*”...niin en minä tiedä, siis onko se, että lehti näyttää huonolta ja ajatellaan, että se muutoksella saataisiin näyttämään paremmalta, vai koetaanko että täällä on ihmisiä, jotka eivät tee mitään. Yritetäänkö tehostaa jotain paikkoja, kun tuollasiinhan ei tietenkään... Kyllä minä nyt ymmärrän, että ei isot herrat viitsi semmosia ääneen lausua, että meidän mielestämme te olette tehottomia työntekijöitä...”*

Edellisen jatkoksi, seuraavan vastaajan kommentista on nähtävissä inhimillinen puoli innovaatioiden käynnistämisessä. Pakottamisesta ja liiallisesta ohjaamisesta on hänen mukaansa vain haittaa ja saattaa nostaa ihmiset jopa vastustamaan muutosta, vaikka idea olisikin muutoin rationaalinen ja hyväksyttävissä oleva.

*”Niin no se pitäisi tehdä luovuuden ehdoillakin, että ei sitä muutosta voi minun mielestäni, ehdottomasti ei saa tehdä jonkun tällaisen jäykän käskyvaltasysteemin ehdoilla, vaan siinä pitäisi osata kunnioittaa tällaisista työyhteisön luovuutta. Me olemme aika isoja, mutta toimittajat on semmoisia kuitenkin persoonallisuuksia, että hyvässä ja pahassa. Jos muutokseen pakotetaan, niin siitä ei seuraa mitään hyvää, me nousemme vastarintaan ja siitä ei silloin seuraa mitään hyvää meillekkään.”*

Edellisissä luvuissa on ollut tarkoitus osoittaa, miten liian vahva johtajuus muodostuu innovatiivisuuden esteeksi. Vahvaa johtajuutta tarvitaan, mutta on tärkeää kysyä, miten johtajat lopulta käyttävät valtaansa. Paternalismiin ja liialliseen työn sisällön ohjaukseen sortumalla, johtajat saattavat saada aikaan enemmän vahinkoa, kuin uusien innovaatioiden syntyä. Edellä mainitun perusteella ei muutostenkaan toteuttaminen onnistu pakottamalla..

Johtajien on tärkeämpää ymmärtää olemassa olevaa osaamispotentiaalia ja organisaation kuin ohjata muutoksia kovalla kädellä. Johtaja voi olla kuinka innovatiivinen tahansa, mutta muutoksia ei synny, jos muutoksen kohteena olevat työntekijät eivät sisäistä muutosten ja uusien innovaatioiden tarvetta (vrt. Follet 2003). Työn arvostuksen muuttuminen muutosprosessin myötä saattaa johtaa siihen, että muutokset voidaan kokea jopa epäluottamuslauseina menneelle työlle. Muutosvastarintaa syntyy, jos johtajat eivät ymmärrä, miten yksilöt henkilöinä kokevat uusien innovaatioiden käyttöönoton eli muutoksen. Tämä muodostaa innovatiivisuudelle selkeän rakenteellisen esteen, jossa työntekijöiden kokemus innovaatioiden tuomista muutoksista on tärkeämpi kuin johtajien näkemys niistä.

#### **4.3. Strategisen vallan puute innovatiivisuuden esteenä**

Yksi vallan käytön muoto on käyttää suunnitteluvalltaa, jota kutsumme strategiseksi vallaksi. Strategisella vallalla voidaan ennen toimintaa määritellä, mihin organisaatio aikoo tulevaisuudessa suunnata voimavarojaan. Tämä on mielenkiintoista erityisesti innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta. Strateginen johtajuus ja visiot ovat hyvin vahvasti yhteydessä keskenään. Haastatteluista voidaankin nähdä, kuinka vastaajat kaipaavat selkeää näkemystä tulevaisuudesta, jotta siihen olisi helpompi samaistua, sekä osallistuvaa johtamista, jotta johtajat ymmärtäisivät paremmin tilanteen organisaatiossa. Strategisella vallalla voidaan vaikuttaa innovaatioiden toteutumisen mahdollisuuksiin, erityisesti siihen, miten voimavaroja voidaan jakaa tulevaisuuden muutoksissa. Käytetäänkö organisaation resursseja esimerkiksi olemassa olevan teknologian ylläpitämiseen, vai satsataanko niitä uusiin innovaatioihin (vrt. Christensen 2007).

Seuraavasta kommentista näkyy, kuinka nykyinen strateginen johtajuus ei ole tarpeeksi läsnä. Johtajilta odotetaan selvästi suunnannäyttäjän roolia, mutta heidän ei haluta osallistuvan liikaa työn sisällölliseen ohjaukseen. Työntekijät odottavat johtajilta, että organisaation johdolla olisi parempi käsitys siitä, mitä työntekijät osaavat, mitkä ovat heidän kykynsä ja mitä he tekevät päivittäisessä työssään.

*”Me olemme tällä hetkellä esimerkiksi äärimmäisen tyytymättömiä meidän väliportaan [...]päälliköiden työhön, tai siihen pikemminkin, että he eivät hoida asioita kuin kuvittelisimme. Asiat on välillä... Ei ole montaa päivää, kun minä mietin, että ... tuli semmoinen tunne, että tämä homma ei ole kenenkään käsissä, kukaan johda, ohjaa tätä laivaa.”*

Seuraavassa eräs vastaajista vertaa huonon ja hyvän johtajuuden välistä eroa. Huono johtaja ei ole kiinnostunut alaisten töistä, kun taas hyvä johtaja asettaa yhteisiä päämääriä ja osoittaa tietä työlle, vaikka hän ei joka heti olisikaan paikalla. Vastaajan mielestä on tärkeää kokea, että olemme yhteisellä asialla.

*”Huonot johtajat eivät ole läsnä eivätkä ole kiinnostuneita alaistensa töistä, eivätkä koskaan kannusta, eivätkä anna kiitosta. Ja hyvä johtaja on todellakin kannustava ja saa yrittämään, saa yrittää ja saa sinut ... että en jätäkkään tätä näin, teen paremman, saa vaikka ei olisi läsnä, eikä olisi sanomassa siitä asiasta yhtään mitään, vaan se että kokee, että se johtaja on samalla asialla kuin minä. Meidän yhteinen päämäärä on tehdä mahdollisimman hyvä lehti, ja kiinnostaa se lopputulos myös häntä.”*

Puhuttaessa Leadership –johtajuudesta, puhutaan yleensä visionäärisestä johtajuudesta. Lisäksi käsitteeseen liitetään liitetään luovuutta ja innovatiivisuutta sisältävä karismaattisuuden ulottuvuus (Selznick 1957). Tällainen visionäärisyyden ja karismaattisuuden puute ei suuntaa ihmisten ajatuksia yhteisten päämäärien hyväksi, vaan jättää heidät yksin tuuliajolle. Näin ollen johtajuuden puute tässä mielessä toimii innovatiivisuuden esteenä.

Kuten seuraavista haastatteluista voidaan havaita, innostavalla ja mahdollistavalla johtajuudella on suuri merkitys organisaation onnistumiseen muutoksissa ja innovatiivisuudessa. Seuraavan vastaajan kommentista voidaan havaita, niin hänen mielestään kannustava johtajuus innostaa ylittämään itsensä yhteisten päämäärien

saavuttamiseksi.

*”Minusta tämmöinen, joka antaa sytykkeitä, aina uusia virikkeitä, että hei tämän voisi tehdä eri tavalla. Minun mielestäni tärkein on se kannustaminen.”*

Samaa asiaa peräänkuuluttaa myös seuraava vastaaja. Johtajuuden tulisi olla innostavaa ja visionääristä, jotta ihmiset työpaikalla innostuisivat omaksumaan uusia toimintamalleja.

*”... saa porukan innostumaan, niin semmoista hyvää henkilöstöjohtamista se edellyttää, visioita ja sitä että saa porukan mukaansa, se on kai se meidän pikkupomojenkin asia, mutta ainakin hyvin paljon isojen pomojen, se pitää osata myydä se muutoksen tarve ja näin pois päin.”*

Etenkin resursointi kysymys on tärkeä. Sama vastaaja jatkaa kommenttiaan johtajuudesta kuvaamalla hyvää johtajaa tukevaksi ja valmentavaksi kannustajaksi, eikä käskyjä jakelevaksi pomottajaksi. Hän lisää vielä sen, että johtajien tulisi turvata resurssit työskentelyyn työpaikalla.

*”...minä kyllä itse koen enemmän vaan semmoisena jonkunmoisena apuhenkilönä, enkä päällikkönä. Enään ei välttämättä ole ollenkaa samaa mieltä, korostan esimiehet, että paremminkin jonkumoinen valmentaja/avustaja sillä lailla, että ihmisillä on resursseja ja että he voivat työskennellä ja se olisi hedelmällisempi näkökulma kuin tämmöinen perinteinen lattiatason pomo, joka käskyttelee kersanttina.”*

Samasta resursointiproblematiikasta jatkaa myös seuraava vastaaja. Tämän vastaajan mielestä läsnäololla tarkoitetaan työn kuormituksen ja oikean resursoinnin ymmärtämistä muutoksissa. Johtajien tulisi hänen mielestään nähdä työn kokonaiskuorma ja vaikutus koko organisaatiotasolla, kun muutoksia aletaan viedä läpi.

*”...johtajan ominaisuuksiin kuuluu myöskin se joukosta huolehtiminen, kaikkien tekijöiden huomioon ottaminen mahdollisuuksien mukaan... Sehän tästä on puuttunut, että muutoksia tehdään, mutta organisaatiotasolla niitä muutoksia ei ajatella riittävästi, ajatellaan vaan sen kunkin tehtävän vaatimuksia, ei sitä kokonaisuutta ja se on ollut minusta suurin ongelma tässä koko aikana ... Kyllä mielestäni johtoa tarvitaan sitten*

*tuohonki siinä mielessä. Mielestäni on suuria puutteita, visiot kyllä on.”*

Strategisen johtajuuden puute näkyi vastauksissa osallistumisen ja näkemyksen puutteena. Innovatiivisuutta estävänä tekijänä tämä toimii silloin, kun johtajat eivät osallistu strategian suunnitteluvaiheessa työhön. Vastaajien mukaan strategisessa johtajuudessa ei olla tarpeeksi hyvin perillä olemassa olevista resursseista. Näkemyksen puute johtaa siihen, että vaikka johtajilla olisikin visioita tulevaisuudesta, he eivät kykene viemään näitä visioita toiminnalliselle tasolle halutulla tavalla. Strategisen vallan puute keski- ja operatiivisella tasolla tukee tätä ongelmaa. Rakenteellisena innovatiivisuuden esteenä voidaan pitää sitä, ettei työtä tekevillä ja sitä lähellä olevilla johtajilla ole riittävästi strategista valtaa tai sitä ei osata käyttää resurssien allokoimiseksi innovatiivista toimintaa tukevaan suuntaan.

Visionäärinen ja innostava johtajuus mahdollistaa resursseja innovatiivisille muutoksille. Innostavan ja mahdollistavan johtajuuden puute ei anna tilaa luovalle innovoinnille organisaatioissa. Vastaajien mukaan innostava ja mahdollistava johtajuus pitää sisällään päämäärätietoisuuden suhtautumisen työn kehittämiseen yksittäisiä tehtäviä laajemmalla näkemyksellä. Pelkkä näkemys ja sen eteenpäin viestittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan johtajien on kyettävä myös osoittamaan resurssit toiminnan kehittämiseksi ja kyettävä perustelemaan ne laajemmin organisaation tasolla. Jos johtajuus kohdistuu vain yksittäisen työnkuvan ohjaukseen, se kuluttaa olemassa olevia resursseja päivittäisiin askareisiin ja alkaa vaikuttaa työntekijöihin innovatiivisuutta ja luovuutta estävällä tavalla. Seuraavassa luvussa paneudumme tähän ongelmaan hieman syvemmin.

#### **4.3.1. Visioiden puute innovatiivisuuden esteenä**

Strateginen johtajuus ja valta tarvitsevat visioita toteutuakseen. Visionääristä johtajuutta tarvitaan, jotta vanhan ydintoiminnan lisäksi olisi mahdollisuus luoda uutta arvoa ja innovatiivista toimintaa vanhan rinnalle (Lampikoski & Emden 1996). Normann kirjoittaa asiasta Microsoftin, Ikean, EF Educationin, Healtion/Web MD ja JC Decauxin kohdalla asiasta näin: *”Jokainen näistä edellä kävijöistä on vaalinut omaa perusosaamistaan ja lisännyt sen arvoa tuottavaan kokonaisjärjestelmään. Samalla ne*

*ovat lisänneet kokonaisuuteen ainutlaatuisen osaamisalueen; visioon pohjautuvan verkoston ja kyvyn saattaa resursseiltaan ja osaamisalueiltaan erilaiset toimijat yhteen uudeksi ja toimivaksi arvontuottamisjärjestelmäksi.”* (Normann 2002, 92.) Visionäärisellä johtajalla on kyky nähdä asiat laajemmin kuin pelkästään olemassa olevan toiminnan mukaisesti. Tämän kyvyn puuttuminen on selvä este innovatiiviselle toiminnalle.

Visionäärisyyttä voidaan kuvata myös arkipäiväisemmillä käsitteillä kuten päämäärätietoisuus ja sen osoittaminen (Vrt. esim. Selznick 1957, 65-68). Päämäärätietoisuudesta ja sen puuttumisen vaikutuksista nousi keskustelua, kun tiedustelin, miten johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen kohteessa. Alla olevista haastatteluista saa kuvan siitä, kuinka tärkeitä päämäärät ovat muutoksissa ja innovaatioissa.

Ensimmäisen vastaajan mukaan johtajan tulee olla päämäärätietoinen ja viestittää vahvasti tätä tietoisuutta organisaatioon. Uskottavuus, vakuuttavuus ja määrätietoisuus tempaavat hänen mukaansa työntekijät mukaan muutoksiin, kun epävarmuus tulevaisuudesta ei saa muutoksia aikaan.

*”Se on ihan keskeinen ja ratkaiseva mielestäni. Esimies, johtaja, se ylin esimies siinä yhtiössä, näkisin sen näin, tietysti muillakin esimiehillä on merkitys, mutta sieltähän se lähtee uskottavuus ja se innostuneisuus ja vakuuttavuus ja määrätietoisuus, että vetää sen joukon mukanaan. Seuratkaa lippua tähän suuntaan mennään. Jos johtaja on epävarma ja asenteellaan jo viestittää sitä, että en minä nyt tiedä, että onko tämä niin tarpeen, mutta tämä on nyt vähän konsernin henki, että tämmöisiä tarttis tässä puuhastella -tyyppi ... niin ei se pure semmoinen. Kyllä se täytyy aina kun lähetään jotain muutosta viemään, se täytyy erittäin hyvin perustella, vakuuttavasti ja johdomukaisesti, sitä ei voi tehdä kuin se henkilö, joka johtaa sitä organisaatiota.”*

Seuraava vastaaja kuvasi päämäärätietoisuutta isona kuvana, jota tulisi viestittää alaisille eteenpäin. Isolla kuvalla voidaan hänen mukaansa sitouttaa ihmisiä muutokseen mukaan. Isolla kuvalla hän tarkoittanee visioita, joilla saataisiin henkilöstö sitoutumaan muutosten tekemiseen.

*”No ei se muutos saa sitten itsetarkoituksena olla, että pitäisi tehdä muutosta muutoksen vuoksi. Kyllähän siinä pitää nähdä se iso kuva, että minkä takia me teemme sitä. ...sillä tavalla haetaan se sitoutuminen myöskin porukalta. Johdon pitää pystyä maalaamaan se iso kuva..”*

Samoista visionäärisestä johtajuudesta ja sen merkityksestä puhuu myös seuraava vastaaja. Hän näkee, että johtajien ominaisuuksiin kuuluu näyttäjänä toimiminen. Se helpottaa työskentelyä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

*”Pitää olla suunnannäyttäjänä mihin mennään ja jotenkin itse henkilökohtaisesti arvostaa tällaisia visionääriä, joka näkee pidemmälle tulevaisuutta kuin esimerkiksi itse ja näyttää, että mihinpäin ollaan menossa, niin sitten on helppo tehdä omaa työtä, kun tietää mihin toivotaan, että mennään.”*

Seuraavan vastaajan huomiosta voi havaita, kuinka toimitus kaipaa enemmän visionääristä johtajuutta. Hänen mukaansa on hyvä, että asioista keskustellaan erilaisissa työryhmissä, mutta viimekädessä jonkun on tehtävä päätökset.

*”No siis ensimmäinen on tietysti se, että pitää olla joku syy, miksi muututaan, siis joku tavoite mihin pyritään. Ja sitten se on kiva, että otetaan koko porukka jollain tapaa mukaan siihen, mutta rajansa kaikella.”*

Seuraavasta vastauksesta näkyy myös johtajuuden tarve. Seuraavan vastaajan lisäyksensä edellisiin on huomio siitä, että päämäärätietoinen johtajuus ei välttämättä tarvitse lisää johtajia vaan johtajuutta. Liiallinen johtajien määrä voi johtaa päällikköviraston syntyyn.

*”...vaikka tietysti organisaatiotasot on hyvä olla tietyllä tavalla matalat. ...että pitää olla aina jokaisella joku päällikkö ja taas pienryhmä ja taas päällikkö ja niin edelleen, mutta kyllä selkeästi pitää olla hyvin selkeät suuntaviivat, että mihinpäin tässä ollaan menossa ja mitä me ollaan tekemässä, se visio, se strategia, millä sinne visioon päästään ja muuten niin ne pitää olla hyvin selkeät ja se on sitä johtajuutta.”*

Haastatteluista löytyi vielä lukuisia täysin samanlaisia kommentteja siitä, miten paljon päämäärätietoista ja visionääristä johtajuutta tarvitaan varsinkin muutosprosessien

läpiviemisessä. Edellisistä kommenteista voidaan havaita se, että jos päämäärätietoista johtajuutta ei organisaatiossa ole tarpeeksi, niin uudet innovaatiot ja niistä johtuvat muutokset menettävät merkityksensä. Työntekijöille on osoitettava ja perusteltava, miksi muutokset ovat tärkeitä.

Visiot toimivat myös paremman tulevaisuuden toivon luojina. Hyvä johtaja voi epävarmassakin tilanteessa luoda toivoa tulevaisuuteen visioimalla ja viestittämällä mielekkäitä innovatiivisia kuvia tulevaisuudesta. Tätä myös odotetaan hyviltä johtajilta suurien tulevaisuuden kuvien (visioiden) muodossa.

Edellisistä kommenteista voidaan havaita myös se, että visionäärinen johtajuus ei välttämättä tarvitse useita visionäärisiä päälliköitä, jotka ohjaavat päivittäistyötä. Tärkeämpää on viestittää yhteisiä päämääriä ja perustella toiminnan tarkoitusta, miksi muutoksia organisaatiossa tehdään. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että tällaisen päämäärätietoisien ja näkemyksellisen johtajuuden puute on innovatiivisuuden este. Myös liiallinen päälliköiden nimeäminen vaikeuttaa organisaation toimintaa byrokratisoitumisen myötä ja estää näin innovaatioita syntymästä. Visionäärisyyden ja sen viestittämisen puute muodostaa yhden rakenteellisen innovatiivisuuden esteen.

#### **4.4. Loppupäätelmät vallasta innovatiivisuuden esteenä**

Valta kuvastaa innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta sitä, kenellä on organisaatiossa oikeus olla innovatiivinen ja luova sekä sitä, miten toteutukseen tarvittavat resurssit pystytään allokoimaan. Valta ja sen vertikaalinen sekä horisontaalinen jakautuminen ovat organisaatioiden yksi merkittävimmistä perusrakenteista. Se kenellä valta innovatiivisuudessa oli kohdeorganisaatiossa, näkyi muutoksen toimeenpanemisen kautta.

Valta oli kohteessa selvästi keskittynyt johtajille. Tämä aiheutti kapean näköalan organisaatiomuutokseen. Innovaatioprosessi oli muodostunut tiimalasimaiseksi, jossa johtajuus toimi tärkeänä, mutta liian kapeana kanavana ideoiden virrälle. Valtaa tosin oli pyritty hajauttamaan, mutta ainakaan toistaiseksi tässä tehtävässä ei oltu vielä



onnistuttu.

Vallan aiheuttamista rakenteellisista innovatiivisuuden esteistä on syytä nostaa esille ainakin autoritaarisuuden aiheuttamat esteet, henkilöityneen vallan ja sen keskittymisen aiheuttamat esteet, aloite- ja innovointivallan monopolisoitumisen aiheuttamat esteet sekä strategisen vallan puutteesta aiheutuvat innovatiivisuuden rakenteelliset esteet.

Menneisyyden vallan autoritaarisuuden jäljet jättivät perinnöksi valtatyhjiön. Valtatyhjiö syntyi, kun komentojohtaminen korvautui pehmeämmillä arvoilla väritetyllä johtamistyyllillä. Menneisyyden jättämä tyhjiö auttoi valtapelin syntymisessä organisaatiossa. Vastauksista voidaan tulkita, että autoritaarinen johtajuus estää rakenteellisesti innovaatioita kahdella tavalla. Autoritaarinen johtajuus peittää alleen vahvoilla näkemyksillään laajemman innovaatioiden kirjon ja kapea-alistaa organisaation innovatiivista potentiaalia. Toisaalta se jättää väistyessään tyhjiön, jonka täyttämiseksi eri intressiryhmät käyttävät valtaansa epämieluisen muutosprosessien vastustamiseksi ja aiheuttavat toiminnallaan yhden asian liikkeen synnyn. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista selvittää tarkemmin johtuuko edellä mainittu valtatyhjiön syntyminen nimenomaan autoritaarisesta vallasta, vai onko mukana muita merkittävämpiä tekijöitä.

Autoritaarista johtajuutta lähellä on myös toinen innovatiivisuuden rakenteellinen este, joka on henkilöitynyt johtajuus. Henkilöitynyt johtajuus on yksittäisten ihmisten käyttämää valtaa. Yksittäisten persoonien varassa oleva innovatiivisuus (Ks. vallan monopolisoituminen alla) on toisaalta hyvin hataralla pohjalla ja henkilön ollessa poissa sitä ei esiinny lainkaan. Jos aloitteellisuus keskittyy liiaksi yksittäisten henkilöityneiden johtajien harteille, on seurauksena se, että ihmiset eivät ideoi ja innovoi, vaan odottavat, että johtajat tai joku muu taho hoitaa innovoinnin heidän puolestaan. Tämä on henkilöityneestä johtajuudesta johtuva innovatiivisuuden rakenteellinen este.

Vallan keskittyminen voidaan myös laskea osaksi autoritaarista johtajuutta. Tämän vuoksi aloitteellisuus ja innovaatioihin johtava ideointi näytti monopolisoituneen tai polarisoituneen johtajille. Tämän seurauksena organisaatiossa oli oletus, jonka mukaan ainoastaan johtajilla oli oikeutus tehdä toimintaan johtavia aloitteita. Tässä oli yksi syy, miksi innovatiivisuus jäi operatiivisella tasolla usein pelkäksi puheeksi.

Syy edelliseen ongelmaan näytti piilevän siinä, että lopulta työntekijöiden kokemus muutoksesta oli tärkeämpi kuin johtajien näkemys asiasta. Operatiivisen tason on samaistuttava muutoksen päämääriin, jotta ideoista seuraavat innovaatiot muuttuisivat käytännön toiminnan tasolle. Johtajien olisikin tärkeämpää perustella muutosta kuin ohjata sitä. Jos tehdyt päätökset eivät ole työntekijän mielestä hyväksyttäviä, saattaa siitä seurauksena olla aktiivinen muutosvastarinta, vaikka päämäärät objektiivisesti tarkasteltuina edustaisivatkin hyvää organisaatiolle. Tässä olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Viimeinen vallan aiheuttamista innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä muodostui strategisen vallan puutteesta. Strategisen vallan toimimattomuudessa merkittävin tekijä oli epätietoisuus päämääristä. Henkilöstö ei lähtenyt mukaan innovaatioprosesseihin, jos johtajilla ei ollut tarjota kuvaa tulevaisuudesta tai organisaation strategisista päämääristä. Johtajilla kyllä oli näkemystä, mutta sen viestittäminen henkilöstölle ei näyttänyt toimivan halutulla tavalla. Strategisen tiedon puute muodostui siten innovatiivisuuden rakenteelliseksi esteeksi. Etenkin resurssien allokoinnissa tämä tieto olisi merkittävä tekijä. Lisäksi voidaan vielä todeta, että keskijohdon epätietoisuus päämääristä ja sen viestittämisen ongelma saattoi olla yksi merkittävimmistä kompastuskivistä. Vallan käyttö ilman selkeää ja viestitettyä visiota ei tuota haluttuja tuloksia. Väärin käytettynä se aiheuttaa aktiivisia vastareaktioita, kun taas oikein käytettynä se luo visionäärisellä johtamisella toivoa paremmasta tulevaisuudesta.

## 5. Aineettoman pääoman muodostamat innovatiivisuuden esteet

Tähän lukuun on kerätty muutamia organisaatorakenteeseen epäsuorasti liittyviä, mutta kuitenkin mainitsemisen arvoisia huomioita innovatiivisuuden esteistä kohdeorganisaatiossa. Luvussa olevat asiat koskettavat enemmänkin ihmisten yksilöllisiä ja ryhmään liittyviä ominaisuuksia. Kuitenkin ilman näitä inhimillisiä ominaisuuksia organisaatioiden rakenteet menettävät perustansa toimia (Vrt. Harisalo & Miettinen 2002).

Luottamus ja ilmapiiri ovat merkittäviä siksi, että ne edesauttavat tai vähentävät rakenteellisiin ongelmiin liittyvien esteiden syntymistä. Luvussa käsitellään organisaation aineettomana pääomanakin pidettyjä organisaation ilmapiiriä ja luottamusta koskettavia asioita. (Ks. esim. Csikszentmihalyi 2007, Harisalo & Miettinen 2002, Amabile & Conti & Coon & Lazenby & Herron 1996).

Tälle luvulle oli vaikeaa löytää yhteistä nimittäjää aineistosta. Se sai kuitenkin nimensä rakenteeseen epäsuorasti liittyvien innovatiivisuuden esteiden mukaan. Aineettoman pääoman perusta muodostuu luvun mukaisesti enimmäkseen luottamuksesta erilaisiin työyhteisöllisiin tekijöihin. Seuraavassa kommentissa on kiteytys luottamuksen merkityksestä innovaatioiden toteuttamiselle. Vastaajan kommentista voi havaita johtajuuden olevan ainoastaan symbolista ilman luottamusta.

*”Hänen (johtajan) pitää olla sen luottamuksen arvonen, kun kaikkihan täällä tietää, että niihin ei voi luottaa, niin se johtaa epävarmaan tilaan ja se jos mikä järsii myös luovuuttakin... jos ei tunne, että sitä on niin sanotusti kuivalla maalla tässä hommassa, mutta kokonaisuudessahan tämä menee kokoajan parempaan suuntaan. Odotan vaan, että milloin tämä kaaos muuttuu tällaiseksi helmeksi .”*

Johtajuus ja valta, koordinointi, kommunikatiivisuus sekä hierarkkinen järjestelmä ovat kaikki riippuvaisia johtajuudesta. Johtajuus taas on riippuvainen siihen kohdistuvasta luottamuksesta. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan johtajiinsa, jotta he antaisivat ideansa organisaation käyttöön. Ilman luottamusta johtajan asema organisaation päämäärien ja saavutusten kannalta on enemmänkin symbolinen kuin konkreettinen.

Luottamus toimii myös toisin päin. Jos johtajat eivät luota alaisiinsa, on seurauksena usein epäluottamusta ruokkiva valvontajärjestelmä, joka näivertää henkilöstön aloitteellisuutta ja kykyä innovoida uutta.

Kun luottamus on menetetty on myös työyhteisön ilmapiiri huonontunut. Huonontuneessa ilmapiirissä ovat heikot mahdollisuudet suunnata innovatiivisuutta ja muuta aineetonta pääomaa organisaatioiden yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Vrt. esim. Csikszentmihalyi 2007, Davis 1989, 86, Rogers 1959).

Seuraavissa luvuissa tullaan yksityiskohtaisemmin käymään läpi tätä tematiikkaa, ja pyritään selvittämään, mitkä seikat ilmapiirissä ja erityisesti luottamuksessa estävät innovatiivisuutta toteutumasta organisaation päämäärien hyväksi.

Riskien ja niiden ottamisen näkökulmasta luottamus vaikuttaa organisaation rakenteisiin merkittävästi. Luottamus lisää rakenteellista joustavuutta silloin, kun sitä tarvitaan. Esimerkiksi organisaatiomuutosten kohdatessa organisaatioon tarvitaan innovaatioiden toteuttamiseksi luottamusta. Luottamus lisää mahdollisuuksia ottaa riskejä ja hypätä tuntemattomaan. Luottamuksen puute vaikuttaa epäsuorasti rakenteellisiin innovatiivisuuden esteisiin siten, että jos luottamusta ei ole, niin organisaation on vaikeampi koordinoida resurssejaan tarvittaviin riskeihin, jotta muutoksia voisi syntyä. (McEvily, Perrone & Zaheer 2003, 99-100.)

### **5.1. Luottamuksen puute innovatiivisuuden esteenä**

Kuten jo edellisessä luvussa kävi ilmi, on luottamuksella merkittävä osa luovuuden ja innovatiivisuuden esteissä. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, he jakavat helpommin ideansa ja osaamispotentialinsa organisaationsa kanssa (Vrt. Harisalo & Miettinen 2002, Harisalo 2008). Kolikon käänttöpuolena voidaan pitää luottamuksen puutetta. Seuravasta vastaajan kommentista voidaan havaita, että jos henkilöt eivät luota työyhteisönsä kykyihin antaa hyviä uusia ideoita, toimii se luovuuden esteenä.

*”Ihmiset on aika mustasukkaisia omista ideoistaan, eli jotkut haluavat ehdottomasti sen*

*oman ideansa toteuttaa ja tehdä tai sitten, jos joku toinen antaa sinulle idean, niin se helposti tuomitaan, että ei tässä nyt ole mitään ideaa, tuossa hommassa, että kun joku heittää idean, että nyt on aika laskea veneet vesille, uutispäällikkö sanoo, no sehän on ajankohtainen hyvä uutisaihe. Hoida sinä Mikko se, Mikko ajattelee, että voi v\*\*\*\* ei minua kiinnosta pätäkääkään, hän tekee sen sitten sillä minimisuoritusasolla. Tämän tyyppiset asiat tulee helposti luovuuden esteiksi.”*

Kuten edellisessäkin kommentissa, niin myös seuraavassakin vanhemman vastaajan kommentissa on nähtävissä, kuinka luottamuksen puute toimivaa johtoa kohtaan toimii luovuuden ja innovatiivisuuden esteenä. Jatkuva ideoiden tyrmäys nakertaa luottamusta toimivan johdon ja työntekijöiden välillä. Myös asioiden vääristäminen luo epäluottamusta toimijoiden välille.

*”...niin kyse on ihan luottamuksesta. Meillä on jonkin sortin luottamuspula porukoiden ja toimituksen johdon välillä ... [Tutkija: Vaikuttaako tämä luottamuspula esimerkiksi sitten luovuuteen ja innovatiivisuuteen?] No tottakai vaikuttaa. ...esimerkiksi niin, että tämä ja tämä, mitä minä nyt tässä jossain tilanteessa puhun jollekin, niin se ei menekkään kuitenkaan semmoisenaan kuin minä olen puhunut, niin ihmisillehän tulee semmoinen ajatus, että mitä minä tässä turhaan näen vaivaa.”*

Luottamuspula estää varsinkin eri osastojen välisen yhteistyön syntyminen. Jostain syystä mediaorganisaatiossa yksiköt eivät jaa tietoa yli yksikkörajojen, mikä vaikeuttaa innovaatioiden syntymistä huomattavasti. Syynä voi olla seuraavan johtajan arvioima epäluottamus, joka näkyy oman työn liiallisena varjelemisena.

*”Kyllä se on. Voi olla sillä tavalla vaikuttaa, että sanotaan, että mediamyyjä olisi kiinnostunut, että hän on kuullut, että meiltä tulee juttusarja jostain. Hän menee toimituksesta kysymään sitä, niin toimittaja voi sanoa, että mitä sinä sitä tänne tulet kyselemään. En minä sitä sinulle kerro tai jotain. Kuitenkin tässä on vielä hyvin pitkälti tietysti varjeltu myös sitä, että skuuppi on liian raju sana, mutta kuitenkin sitä ettei pääsisi valumaan ulkopuolelle se joku uutissisältö tai joku muu.”*

Luottamus on vaikea kysymys tässä ammattikunnassa. On vaikea nähdä, että informaatio on avointa, jos asioihin todella suhtaudutaan seuraavan vastaajan mielteiden mukaisesti. Kysymyksen voi asettaa silloin niin, että miten voi viedä ideoita ja

innovaatioita eteenpäin, jos edes perustyössä ei kyetä luottamaan toisten ammattitaitoon?

*”Sidosryhmillä puhutaan siitä, että kaikki ihmiset tuotantoketjussa ketkä liittyy minun työhöni, niin sehän on nimenomaan se tuotankoketju, minkä sinä näet ja koet ja sen jäsenten työn osaamisen arvostus on äärettömän tärkeitä, samoin kuin se luottamus. Sinä voit luottaa, että okei minun juttuni menee tuolle ihmiselle deskiin taittavaksi, pilaakohan se sen, muuttaakohan se otsikon päin persettä siitä ja sama toiseen suuntaan, niin täytyisi pystyä olemaan luottamukselliset keskusteluvälit. Sinä voit mennä ilman, että toinen loukkaantuu, sanomaan jotakin asiasta suuntaan jos toiseenkin, nämä ovat tiettyjä sidosryhmiä täällä, että okei nuo toimittavat tavaraa meille.”*

Käsiteltäessä luottamuksen puutetta se näyttäisi jakautuvan merkittävästi kahtaalle. On merkitsevää tehdä ero ihmisten välillä olevalle luottamuksen puutteelle innovatiivisuuden epäsuorana rakenteellisena esteenä ja tiedonkulkuun kohdistuva luottamuksen puute epäsuorana innovatiivisuuden rakenteellisena esteenä. Seuraavista kommenteista voi havaita, että jatkuva informaation epäileminen on ominaista tälle alalle. Kuten alla olevasta vastaajan kommentista voi havaita, niin alalla nähdään ongelmia ehkä liiankin herkästi.

*”On tässä myös se, että me olemme edelleenkin, tämä avoimuus ei ole onnistunut, pitää olla hirveän tarkkana, ettei tule ihmisten näkemyksistä, että tässä on piiloagenda. Nyt on esimerkiksi helppoa, kun sitä ei ole, mutta kyllähän ihmiset näkevät piiloagenda vähän kaikissa asioissa, että mikset sinä kerro, minä sanoin, että minulla ei ole mitään uutta kerrottavaa sitten viime kuukausikokouksen, onhan sinulla nyt kuitenkin jotain... Ei minulla piru vieköön ole, eivätkä he usko... Siinä pitää olla hirmu tarkkana ja vähän haistella.”*

Seuraavasta kommentista voi nähdä ongelman myös toisesta näkökulmasta. Epäluottamus informaatiota kohtaan aiheuttaa tiedonkulun hankaloitumisen lisäksi myös ylimääräistä työtä. Asioita joudutaan moneen kertaan varmistelemaan, ennen kuin tietoa pidetään luotettavana.

*”...onkos uutispäälliköt ihan ylikuormitettuja vai ihan vaan hönöjä, koska se ärsyttää kyllä tosi paljon, et sitten pitää varmistaa ja kun sinä kerrot yhdelle ihmiselle, niin*

*sitten sinä käyt seuraavalta kysymässä, no kuulitkos sinä siitä, ai et kuullut, no se on tämä, että tämmöistä monta kertaa päivässä.”*

Luottamuksen puute toisia kohtaan ja etenkin toisia ammattikuntia kohtaan toimii edellä käsiteltyjen kommenttien perusteella innovaatioita estävästi. Se vaikuttaa rakenteellisiin innovatiivisuuden esteisiin epäsuorasti vallan ja johtajuuden kautta. Työn koordinointi muodostuu mahdottomaksi tehtäväksi, jos ihmiset eivät luota toistensa kykyihin innovoida tai viedä eteenpäin uusia innovaatioita. Lisäksi toiminnan seurauksiin ja toisen sanaan kohdistunut epäluottamus aiheuttaa tulehtuneen tee se itse –kulttuurin, jonka seurauksena muutokset tallaavat paikallaan ja sanojen sekä tekojen väliin muodostuu epäsuhtaa.

Epäluottamus myös lisää tiedon panttaamista ja toisten työn aliarvioimista. Epäluottamus työtovereiden ja johtajien kykyihin, on johtanut päällikköviraston syntyyn. Organisaatioon on tämän seurauksena muodostunut rakenteellisia toimintoja, joiden jo aiemmissa luvuissa todettiin aiheuttavan organisaatiolle rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä. Epäluottamus siis vaikuttaa merkittävästi mutta epäsuorasti organisaation rakenteellisiin esteisiin.

Kummallista on vielä todeta, että informaatiointensiivisellä alalla on vaikea saada tietoa siirtymään luotettavasti paikasta toiseen. Tämä toimii innovaatioita ja luovuutta estävällä tavalla, koska mitään uutta ei voida rakentaa epäluotettavan tiedon varaan. Tämä saattaa olla myös yksi syy siihen, miksi on turvallisempaa pysyä rutiinin omaisissa toiminnoissa. Rutiinit tuovat turvallisuutta, koska tulevaisuutta koskevaan informaatioon on vaikeaa luottaa.

## **5.2. Huono työilmapiiri innovatiivisuuden esteenä**

Toisena innovatiivisuuden esteisiin epäsuorasti vaikuttavana tekijänä tarkastellaan työilmapiiriä. Työskentely ilmapiirillä on merkittävä vaikutus luovuuden ja innovatiivisuuden esteisiin. Eräiden tutkimusten mukaan ilmapiirin tulisi olla psykologista turvallisuuden tunnetta luova sekä työntekijöiden riippumattomuutta

korostava, jotta innovatiivisuus kukoistaisi organisaatiossa, koska jatkuvasta ohjauksesta riippuvat työntekijät näyttäisivät olevan vähemmän luovia organisaatioissa (Amabile & Conti & Coon & Lazenby & Herron 1996).

Csikszentmihalyi (2007) kuvaa kirjassaan *Hyvä bisnes* kuinka tärkeää luovuudelle ja innovatiivisuudelle on hyvä ilmapiiri. Hänen mukaansa aikuisille tärkein sosiaalisen pääoman lähde on ehkä työ. Jos työilmapiiri ei ole tukeva muuttuu työ hyvin nopeasti vieraantumisen ja apatian suoksi. Hän mainitsee kirjassaan kuinka Masaru Ibuka perustaessaan Sonyn – ennen kuin hänellä oli pääomaa, voittoja tai lupaavaa tuotetta – kirjoitti yrityksensä toiminta-ajatuksen näin: *Perustaa työpaikka, jossa insinöörit voivat tuntea iloa teknologisista innovaatioista ja jossa he voivat olla tietoisia yhteiskunnallisesta tehtävästään, tehden työtä sydämensä toiveesta*. Kirjoittajan mukaan Sonyn menestys on pitkälle tämän ansiota ja kuvastaa kuinka onnellisuus virtaa arjen halki. (Csikszentmihalyi 2007, 84-86.)

Ilmapiiri puhututti vastaajia paljon tutkimuksen aikana. Tämä saattoi johtua siitä, että asiaan oli kiinnitetty organisaatiossa huomiota. Ensimmäisessä kommentissa eräs johtajista toteaa huonon ilmapiirin tuhoavan luovuutta. Hänen mukaansa sekä johtajat että työntekijät ovat molemmat yhtäläillä vastuussa työskentelyilmapiiristä.

*”...täällä on pikkaisen semmoinen kyräilevä mentaliteetti. ...ja tähän on myöskin työilmapiiriin ja tämmöiseen liittyvä asia ja tämä on sitä johtajuutta kanssa, että kyllähän jokaisen työntekijän on jossain määrin itsekin oltava vastuussa tästä työviihtyvyydestä ja uusien ideoiden synnystä ja niiden käyttöön otosta ja muuta, että eihän täällä ole pikkulapsia, mehän olemme kaikki aikuisia, jotka täällä ovat. Me saamme kaikki tästä palkkaa, että kyllä jossain määrin pitäisi itse sen ihmisen, jokainen on vastuussa tietyllä tavalla tästä tilanteesta.”*

Seuraavan vastaajan mielestä työskentelyilmapiiri on hyvin tärkeää innovaatioiden kannalta. Hänen mukaansa hyvä ja luova ilmapiiri ruokkii organisaation luovuutta. Suotuisa ilmapiiri auttaa yhdenkin ihmisen luovuutta ruokkimaan muiden luovuutta.

*”...tuota tehopakkaus tähän tulee ja on hyvä hemmetin hyvä asenne ja aina hyvällä tuulella, niin se tarttuu, että sillä on aika iso vaikutus sillä, että minkälainen se*



*ilmapiiri on siinä yksikössä, missä sinä teet työtäsi ja sitten se luovuus myöskin yhden ihmisen luovuus ruokkii muitakin.”*

Myös seuraava vastaaja piti vapautunutta ilmapiiriä hyvin tärkeänä luovuudelle. Vapautunut nauru on hänen mielestään merkki vapautuneesta ilmapiiristä. Samalla hän mainitsee epävapaaan ilmapiirin luovuuden yhdeksi esteeksi.

*”Perusnarina tuli jostain, että ihan tyhmiä tällöiset, ei tällöisiä ja niin pois päin, mutta kyllä siinä oli hauskoja hetkiä, hekoteltiin kovastikin palaveripöydässä ja mikä on minun mielestäni aina hyvä merkki ... se kertoo siitä (ilmapiiristä) ihminen yleensä nauraa, kun hän on vapautunut tai nauru vapauttaa myös ihmisen ja jos ajattelee luovuuden esteitä, niin kai se jos ilmapiiri ei ole vapautunut, niin ei se ehkä luovuuden kannalta ole kovin hedelmällinen tilanne.”*

Työntekijäpuolella vanhempi vastaaja korosti myös ilmapiirin merkitystä. Hänen mukaansa luovuudesta ei ole tietoaakaan, jos ilmapiiri on pilalla ja työyhteisössä voidaan huonosti. Samalla hän myös toteaa, että johtajuudella on suuri merkitys ilmapiirin luomisessa ja, että työ on erittäin vaikea.

*”Minun mielestäni luovuuteen kuuluu myös kannustava ilmapiiri, niin se on ihan ehdoton... Huono ilmapiiri ja sen takia työssä voidaan huonosti eikä siitä luovuudesta ole silloin kyllä tietoaakaan eikä innostumisesta eikä näin. Se työilmapiiri on se hirveän vaikea iso asia ja sitä on koitettu korjata monellakin tavalla, mutta ei siitä mihinkään pääse, että siinä on esimiehet ihan jumalattoman keskeisessä asemassa, siinä työilmapiirin luomisessa.”*

Hyvällä ilmapiirillä on suuri merkitys innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Edellä käydyn perusteella huono ja tulehtunut ilmapiiri toimii selvästi esteenä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Luottamus karisee ihmisten väliltä, jos työskentelyilmapiiri on huono. Välillisesti tämä taas vaikuttaa organisaation rakenteellisiin innovatiivisuuden esteisiin. Huono ilmapiiri kasvattaa muureja työyhteisön sisälle. Toisten moittiminen ja sen julkisesti osoittaminen aiheuttaa selviä kommunikaatioon liittyviä ongelmia.

Naurun remahdukset ja iloisuus ovat merkkejä hyvästä ilmapiiristä. Epäluottamus ja kyräily ovat taas merkkejä huonosta ilmapiiristä. Huonosta ilmapiiristä pois päästäkseen

on koko organisaation ryhdyttävä töihin sen korjaamiseksi, vaikka vastuu parantamisesta on viimekädessä aina organisaation johtajilla. Edellä käyty ei varmaankaan tuo uutta tietoa ilmapiirin vaikutuksista, mutta vahvistaa niitä käsityksiä, joiden mukaan ilmapiirillä on suuri merkitys luovuudelle ja innovatiivisuudelle organisaatioissa. On huomioitava kuitenkin se tosiseikka, että ilmapiiri yksin ei vaikuta rakenteisiin merkittävästi mutta yhdessä luottamuksen kanssa se muodostaa perustan innovatiivisuutta tukevalle organisaatorakenteelle.

### 5.2.1. Persoonan innovatiivisuuden esteenä

Viimeisessä luvussa suunnataan katseet ihmisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ihmisten henkilökohtaisia persoonia ei tule sivuuttaa, kun tutkitaan ilmapiiriä. Ihmiset vaikuttavat toiminnallaan ja asenteillaan ilmapiirin muodostumiseen, niin hyvässä kuin pahassakin. Tässä luvussa käsitellään sitä, miten yksilölliset persoonat vaikuttavat luovaan ja innovatiiviseen ilmapiiriin. Se, miten luova ilmapiiri voidaan tällaisella pessimismillä tappaa, näkyy seuraavasta vastaajan kommentista selvästi. Jos ideat tapetaan koko ajan alkuunsa, niin niitä ei välttämättä enää sen jälkeen edes esitetä.

*”Aikasemman mainittu ilmapiiri on varmasti yksi, että saadaan ilmapiiri, missä luovuutta ei ainakaan nuijalla päähän lyödä, jos se nostaa pikkuisen päätään näkyville. ...mikä tahtoo itse asiassa kyllä tällaisessa fyysisiä piirteitä omaavassa ammattikunnassa olla niin, että sinä koet, että sinä saat jonkin mielettömän loistavan idean, joka siis saattaakin olla hölmö, niin ei sitä tarvitse heti jonkun sanoa, että tuo on aivan hölmö, jos niin tehdään, niin ei tule sitä seuraavaa loistavaa ideaa, joka oikeasti voisikin olla se loistava, että semmoisia piirteitähän [on] ainakin tässä ammattikunnassa.”*

Erityisesti luovuuden esteenä on, jos johtaja toimii luovan ilmapiirin tuhoajana. Seuraavassa vanhempi toimittaja kertoo, kuinka johtaja voi kyynisyydellään estää ideoita esiintymästä.

*”Tuntuu, että he niin kuin no... siinä mielessä jotenkin, että tuntuu, ettei viitsi sitten edes esittää, että tuntuu jotkut asiat ja aiheet, ne ovat niin vanhanaikaisia ja... No itseasiassa voisin kyllä sanoa, että minun luovuuttani kyllä välillä estää ... tuottaja on*

*maailman kyynisin ihminen, hänelle ei kelpaa suuripiirtein, että se on ei, asia kuin asia, niin hänen ensimmäinen vastaus on, että ei tämä ole hyvä aihe... Minun mielestäni se on väärin, että se on yksi ihminen, joka sitten vielä on todellakin niin kyyninen, niin se on sitten yksi ihminen, joka sen päättää.”*

Samaa henkilösuhteista johtuvaa innovatiivisen ilmapiirin estettä kuvailee myös nuorempi vastaaja. Jos onnettomista henkilösuhteista johtuva ilmapiiri on niin huono, ettei informaatiota kyetä jakamaan, eivät myöskään innovaatiot ota syntymään. Hänen mukaansa asiasta tekee erityisen vakavan, jos ilmapiirin pilaajana toimii esimies.

*”...ehkä minä olen nuori idealisti siinä, että minä uskon, että tuleva organisaatiomuutos muuttaa jotakin, mutta tietysti meillä on ongelmaa henkilösuhteissa ja se näkyy luovuudessa, jos ihmiset ei pysty keskenään puhumaan varsinkin, kun kyseessä on esimies, niin se alkaa olemaan, se on ongelma ihan selkeesti. Minun mielestäni organisaation pitäisi toimia niin hyvin tai olla niin hyvä, ettei se vaikuta kuka missäkin paikalla periaatteessa istuu, sen täytyisi toimia muutenkin.”*

Seuraavan nuoren vastaajan mukaan liiallinen sarkasmi ja toisten ideoille nauraminen pilaavat keskusteluvapauden ja sitä kautta estävät myös innovaatioita syntymästä.

*”Mutta sitten se ei tarvitse kuin sen yhden joka on siellä sarkastina, ei ja miksi nyt tuollailta ja luo semmoisen ilmapiirin, että se pilaa sen keskusteluvapauden, ihmiset rupeaa pelkäämään, että no mitä minä nyt sanoin, sanoinkos minä jotain tyhmää. Sitäkin välillä näkee, mutta se on onneksi harvinaisempaa. Ne on aina ne tietyt tyypit, jotka sen tekee.”*

Negatiiviset persoonat pilaavat koko yhteisön luovan ilmapiirin, väittää seuraava johtaja. Hänen mukaansa innovatiivisen ympäristön ja ilmapiirin voi paljon helpommin tarvella kuin parantaa. Yksikin ihminen voi pilata koko työryhmän innovatiivisuuden ja luovuuden.

*”Jos ihmisistä puhutaan, [niin] yksi tällainen negatiivinen ihminen siinä muuten positiivisessa joukossa, niin hän vaikuttaa huomattavasti enemmän kuin se positiivinen ihminen sen vaikutus siihen koko tiimin työhön, niin hän voi tarvella sen.”*

Samaa mieltä oli myös seuraava vastaaja. Hänen mukaansa yksikin kommentti riittää tuhoamaan luovan innostuksen. Ilmapiirillä on tässä suhteessa suuri merkitys, millaisia kommentteja ihmiset toisilleen antavat. Hänen mukaansa innostava ja kannustava ilmapiiri tempaisi vähemmänkin innostuneet ihmiset mukaansa.

*”Eikä ne tekijät siinä, että kyllähän tuossa katsoo, että yksi kommentti riittää tappamaan luovan innostuksen joltakulta ihmiseltä, -tuosta mitään tule- ja kaikki nämä, niin joku ihminen joka haluaa nähdä toisen ihmisen esittämät asiat aina negatiivisesti ... jos kaikki pystyisivät olemaan toistaan kannustavia ihmisiä ja näkemään asioita sillä tavalla, että ei ketään lannisteta, niin minä uskosin, että meidän lainausmerkeissä huonoimmatkin toimittajat pystyisivät nousemaan tuolta...”*

Edellä käsitellyn perusteella työskentelyilmapiirin vaikutusta luovuuteen ja innovatiivisuuteen ei voi kiistää. Yksittäisten persoonien vaikutukset ilmapiiriin ja sen luomiseen ovat merkittäviä. Suurenkin ryhmän pyrkimykset luoda uutta on helppo yhdenkin ihmisen tuhota. Samoin myös luovuuden eteen tehty suurikin työ on helppo tuhota muutamalla ajattelemattomalla kommentilla. Kritiikin kanssa tulisi olla varovainen, ettei se muuttuisi muiden edellä mainittujen seikkojen tavoin luovuuden ja innovatiivisuuden esteeksi.

### **5.3. Loppupäätelmät aineettoman pääoman muodostamista innovatiivisuuden esteistä**

Tämän luvun tarkoituksena oli nostaa esille muutamia innovatiivisuuden rakenteellisiin esteisiin epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. Ne ovat merkittäviä rakenteellisten esteiden taustavaikuttajia ja ansaitsevat siksi oman lukunsa. Luottamus on näistä tekijöistä tärkein. Luottamukseen vaikuttaa merkittävästi vastaajien mukaan se millainen on työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Kolmanneksi työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa merkittävästi työyhteisössä toimivien yksilöiden suhtautuminen kanssaihmiisiin.

Luottamus näyttäisi tässä tutkimuksessa jakautuvan selvästi kahtaalle. Käsitteenä se tarkoittaa toisaalta ihmisten luottamusta toisiinsa ja toisaalta se tarkoittaa tässä tutkimuksessa luottamusta kommunikaation paikkaansapitävyyteen.

Epäluottamus toisia ihmisiä kohtaan johtaa helposti reviiri –ajatteluun ja tiedon pannaamiseen. Ihmiset rakentavat epäluottamuksellisessa ilmapiirissä ympärilleen suojamuureja, jotka vaikeuttavat koordinaatiota ja synnyttävät valtapelejä työyhteisössä. Näiden tekijöiden kautta se vaikuttaa innovatiivisuutta estävien rakenteellisten ongelmien syntyyn.

Ideoiden tullessa tässä tapauksessa vahvasti johtajilta, luottamus johtajiin on merkittävässä asemassa. Toisaalta ideoiden yksipuolisuutta silmällä pitäen johtajien tulisi oppia luottamaan myös alaistensa kykyihin tuottaa ja toteuttaa innovaatioita. Tämä vaikuttaa merkittävästi vallan keskittymisen ja hajauttamisen dynamiikassa. Luottamuksen tutkimus olisikin tärkeä jatkotutkimuksen paikka innovatiivisuuden esteiden näkökulmasta.

Työskentelyilmapiiri on myös epäsuorasti vaikuttava, mutta merkittävä tekijä innovatiivisuuden rakenteellisissa esteissä. Se vaikuttaa pääsääntöisesti luottamuksen kautta. Huono ilmapiiri tuhoaa luottamuksen. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten käyttäytyminen ja suhtautuminen toisiin ihmisiin, ovat merkittäviä luovan ja innovatiivisen työskentelyilmapiirin kannalta. Tätä ajattelua tukee se, että yksi ainoa ihminen pystyy pilaamaan koko ryhmän työskentelyilmapiirin. Merkittävää on myös todeta se, kuinka yhden ilmapiiriä pilaavan ihmisen toimia ei saada edes ryhmänkään voimalla lopetettua. On siis merkittävää huomioida se, miten ihmiset suhtautuvat yksilöinä toisiinsa. Asioita ei voi erottaa ihmisistä, kun puhumme luovasta ja innovatiivisesta ilmapiiristä työyhteisössämme.

## V Lopuksi

Edellä käsitellyissä, laadullista aineistoa koskevissa luvuissa on käsitelty tämän työn keskeisimmät johtopäätökset luvuittain. Tässä luvussa käydään läpi sen vuoksi ainoastaan työn keskeisimmät johtopäätökset, jotka koskevat koko aineistoa. Johtopäätöksiä on neljä: Ensimmäiseksi, tällä tutkimuksella on osoitettu, että innovatiivisuudella organisaatioissa on rakenteellisia esteitä. Toiseksi, ihmisillä on taipumus mukautua rakenteellisiin tekijöihin, koska rakenteet lupaavat ihmisille turvallisuutta, pysyvyyttä ja ennustettavuutta. Kolmas johtopäätös on, että johtajuutta tarvitaan purkamaan organisaation rakenteista johtuvia esteitä. Neljäntenä johtopäätöksenä on, että innovatiivisuutta tulisi tutkia kriittisesti myös organisaatioiden esteiden näkökulmasta.

Tutkimuksen peruskysymyksessä esitettiin, mitkä tekijät estävät luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatioissa. Kysymyksen avulla on mahdollista osoittaa, että esteiden tutkimuksella on merkitystä organisaation kyvyssä innovoida. Tutkimus osoittaa, että esteiden näkökulmasta on hedelmällistä tarkastella organisaation innovatiivisuutta. Laadullisessa aineistossa esiin nousseet innovatiivisuuden esteet heijastavat meille niitä rakenteellisia tekijöitä. Nämä rakenteelliset tekijät estävät organisaatioita muuttumasta ja vastaamasta tulevaisuuden haasteisiin.

Tunne rakenteiden tuomasta turvallisuudesta on paradoksaalinen ja mielenkiintoa herättävä. Ihmisillä on taipumus antautua ajan kuluessa rakenteiden suomaan turvallisuuden tunteeseen niiden ennustettavuuden ja pysyvyytensä vuoksi. Rakenteilla on mahdollista luoda pysyväisluonteinen runko organisaation toiminnalle. Tämä runko koordinaatioineen ja hierarkioineen sekä sääntelyineen stabiloi organisaation muutosta. Stabilointi luo turvallisuuden tunnetta ihmisiin. Pysyvä rakenne on ihmisten käytännön elämässä huomattavasti houkuttelevampi vaihtoehto kuin alati jatkuva muutos.

Lukuisat aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet sen, ettei mikään organisaatio elä pysyvässä paikallaan olevassa tilanteessa, vaan ne ovat aina muutoksessa. Tästä syystä niiden rakenteetkin ovat aina muutoksessa. Ihmiset organisaatioissa tunnustavat

tämän tilanteen todeksi, mutta silti heillä on halu pidättäytyä menneessä. Paikallaan pysyvien rakenteiden suoma turvallinen runko muuttaa ihmisten mielialat helposti muutosvastarinnaksi ja sitä kautta innovatiivisuuden esteeksi. Lopulta rakenteet, jotka muodostuivat ylläpitämään organisaation turvallisuutta, ennustettavuutta ja pysyvyyttä, muodostuvat estämään sen uudistumiskykyä. Tässä on hyvä pohtia sitä tosiasiaa, että antavatko pysyväisluonteiset rakenteet meille houkuttelevan, mutta valheellisen turvallisuuden tunteen. Organisaatioille on ehkä sittenkin suurempi riski olla muuttumatta, kuin uskaltaa lähteä muuttamaan paikalleen jämähtäneitä rakenteita.

Edellä kuvatun perusteella tulen tutkimuksen kolmanteen keskeiseen johtopäätökseen: Innovatiivisen johtajuuden tulisi keskittyä rakenteellisten ongelmien löytämiseen ja niiden poistamiseen ennemmin kuin innovaatioiden managerointiin.

Ihmisten johtajuus menettää merkitystään, jos johtajuus ei tunnista perimmäisiä rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä. Jos johtajuus nähdään vain substanssiin kuuluvana tehtävänä, niin johtajuuden ponnistelut innovatiivisuuden puolesta valuvat hukkaan. Näköalan ja kokemuksen lisäksi johtajuudella on oltava organisaation toimintaan sekä rakenteisiin kohdistuvaa ymmärrystä sekä taitoa muuttaa niitä innovatiivisuudelle suotuisaksi ympäristöksi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että organisaatioiden kyky innovoida paranee, jos johtajuus kykenee tunnistamaan ja poistamaan innovatiivisuutta estäviä rakenteellisia esteitä.

Myös johtajien kyky visioida ja luoda uusia ajatuksen ja ideoiden tasolla olevia innovaatioita on lähes merkityksetöntä, jos ihmisten väliset rakenteelliset ongelmat jäävät ratkaisematta. Asiat näyttävät palaavan takaisin menneisyyden osoittamalle tielle. Vanhaan struktuuriin on helppo nojata, koska se antaa ennustettavuutta ja turvaa.

Tutkimus osoittaa, että johtajan kyky nähdä ja poistaa innovatiivisuuden rakenteellisia esteitä, antaa organisaatiolle suuremman mahdollisuuden muuttaa itseään ja tuotoksiaan kuin pelkästään visioimalla ja käskemällä ihmisiä toimimaan niiden mukaisesti. Tutkimus myös osoittaa sen, että hallintotieteen perusteoriat organisaatorakenteista eivät ole menettäneet merkitystään aikojen saatossa, vaan niiden avulla on mahdollista ymmärtää paremmin innovatiivisuudeksi kutsuttua ilmiötä. Innovatiivisuuden voiman; luovuuden, kannalta ei ole yhdentekevää se, millaisessa rakenteellisessä kehikossa

organisaatiot toimivat.

Mielenkiintoista jatkotutkimusta silmällä pitäen olisi hyvä selvittää perinpohjaisesti, miksi turvallisuuden tunne muodostuu ihmisille niin paradoksaalisella tavalla. Ihmiset ymmärtävät, että paikoillaan pysyminen ja menneisyyteen nojaaminen ei turvaa tulevaisuutta, mutta toisaalta he pitävät mielummin kiinni menneisyydestä kuin hyppäävät tuntemattomuuteen pelkän uskon varassa. Olisiko johtajuudella tässä uusi avainasema näyttäjänä? Tulisiko johtajuuden luoda turvallisuutta sinne, missä rakenteet eivät sitä pysty tuottamaan ja purkaa rakenteita sieltä, missä ne aiheuttavat jumiutumisen menneisyyteen.

Työn lopputuloksen perusteella ehdotan seuraavia jatkotoimenpiteitä: Ensimmäiseksi olisi hyvä muodostaa tämän työn keskeisistä tuloksista survey-tutkimus. Triangulaation avulla olisi mahdollista selvittää tässä työssä esille nostettujen rakenteellisten tekijöiden merkittävyys sekä tulosten riippuvuus taustamuuttujista. Tämän työn laadullisen metodin ja luonteen vuoksi rakenteellisten ongelmien merkitystä oli mahdotonta mennä analysoimaan tai laittamaan niitä merkitsevyyden mukaiseen järjestykseen. Merkitysten esille nostaminen laadullisesti tarkoittaisi syvempää osallistuvaa tutkimusotetta, esimerkiksi hyväksikäyttämällä focus-ryhmiä tai syvempää osallistuvaa havainnointia.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia rakenteellisia esteitä eri metodein ja verrata tutkimusten tuloksia tässä tutkimuksessa esitettyihin johtopäätöksiin. Tutkimusten tuloksia ristiin vertaamalla olisi mahdollista todistaa tai kumota tässä tutkimuksessa esitettyjen tulosten paikkansapitävyys. Lisäksi suosittelisin laajentamaan tutkimusta koskemaan myös muita tuotannonaloja, koska siten olisi mahdollista todistaa tai kumota tutkimuksen laadullisen aineiston johtopäätösten yleistettävyyttä.

Lopuksi empiirisessä aineistossa esitetyissä loppupäätelmissä ehdotettujen jatkotutkimusten alueet olisi hyvä kartoittaa ja selvittää tutkimuksen tarpeellisuus. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi voisin vaatimattomasti esittää tutkimusten keskeisten tulosten kirjaamista oppaaksi johtavissa toimissa työskenteleville ihmisille, jotta he voisivat välttää sudenkuopat oman organisaationsa innovatiivisuuden mahdollistamisessa.



## **Lähteet:**

Alasuutari, Pertti: *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere, 1993.

Amabile, Teresa, M.: *From Individual Creativity to Organizational Innovation*. Teoksessa: *Innovation: A Cross-Disciplinary Perspective*. Gronhaug, Kjell & Kaufmann, Geir, Toim., Norwegian University Press, Oslo, 1988.

Amabile, Teresa M.: *How To Kill Creativity*, Harvard Business Review, OnPoint, 2007.

Amabile, Teresa & Conti, Regina & Coon, Heather & Lazenby, Jeffrey & Herron, Michael: *Assessing the Work Environment for Creativity*. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No 5., (Oct.), 1996.

Ashkenas, Ron & Ulrich, Dave & Jick, Todd & Kerr, Steve: *The Boundaryless Organization*. Jossey-Bass, San Francisco, 2002.

Aula, Pekka & Hakala, Salli (Toim.): *Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään*. Loki-Kirjat, Helsinki, 2000.

Barron, Frank: *Creative Person and Creative Process*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. San Francisco, 1969.

Bentley, Tom & Seltzer, Kimberly: *The Creative Age*. Demos, London, 1999.

Bessant, John: *High-Involvement Innovation, Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. John Wiley & Sons, West Sussex, 2003.

Bohm, David & Peat, F., David: *Tiede, järjestys ja luovuus*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki, 1992.

Brown, Lawrence, A.: *Innovation Diffusion*. Methuen & Co., New York, 1981.

Brown, Terrence, E. & Uljin, Jan: *Innovation, Entrepreneurship and Culture*. Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, 2004.

Burns, Robert, O.: *Innovation: The Management Connection*. Lexington Books, Massachusetts, 1975.

Burns, Paul: *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*. Palgrave MacMillan, 2005.

Cheetham, Juliet & Fuller, Roger & McIvor, Gill & Petch, Alison: *Evaluating Social Work Effectiveness*. Open University Press, Buckingham, 1996.

Chesbrough, Henry: *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Boston, 2006.

Chesbrough, Henry: *Business model innovation. It's not just about technology anymore*. Strategy & Leadership, Vol. 35, No. 6, 2007.

Chiles, Todd, H. & Bluedorn, Allen, C. & Gupta, Vishal, K.: *Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship*. Organizational Studies, 28;467, 2007.

Christensen, Clayton, M.: *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Christensen, Clayton, M.: *Edelläkävijän dilemma*, Talentum, Helsinki, 2007.

Cummings, Larry: *Organizational Climates for Creativity*. The Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 3 (Sep.), 1965.

Csikszentmihalyi, Mihalyi: *Hyvä bisnes*. Rasalas kustannus, Helsinki, 2007.

Damanpour, Fariborz: *Organizational Complexity and Innovation*. Management Science, Vol. 42, No. 5 (May), 1996.

Davis, Stanley, M.: *Tulevaisuus hallinnassa. Johtoportaan ajatusmaailman rajojen murtaminen*. Rastor, Imatra, 1989.

Dougherty, Deborah: *Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms*. Organization Science, Vol. 3., No. 2 (May), 1992.

DuBrin, A. J.: *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press, New York, 1974.

Drucker, Peter, F.: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1985.

Eloranta, Kari, T.: *Johdatus organisaatiosuunnitteluun*. Gaudeamus, Helsinki, 1977.

Emery, James, C.: *Organizational Planning and Control Systems; Theory and Technology*. Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1969.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere, 1998.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana: *Teemahaastattelu*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 2. painos, Juhani Aaltola & Raine Valli, Toim., PS-Kustannus, Jyväskylä, 2007.

Flint, Jerry: *Killing the Dream*. Forbes, Vol. 176, Issue 5, 2005.

Florida, Richard: *The Rise of the Creative Class*. Basic Books. New York, 2002.

Follet, Mary: *Giving of Orders*. Teoksessa: *Mary Parker Follett Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Tekijä: Pauline Graham, Beard Books, 2003.

Grusky, O.: *Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession*. American Journal of Sociology, No. 67, 1961.

Grönfors, Martti: *Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 2. Painos, Juhani Aaltola & Raine Valli, Toim., PS-Kustannus, Jyväskylä, 2007.

Gupta, Anil, K.: *Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations*. The Academy of Management Review, Vol. 16. No. 4. (Oct.), 1991.

Hage, J., T: *Organizational Innovation and Organizational Change*. Annual Review of Sociology, Vol. 25, 1999.

Harisalo, Risto: *Kunnallishallinnon innovatiivisuus, Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi*. Tampereen yliopisto, 1995.

Harisalo, Risto: *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino, Tampere, 2008.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio: *Luottamus pääoma, Yrittäjyyden kolmas voima*. Tampere University Press, Vammala, 2002.

Hertzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara, Bloch: *The Motivation to Work*. (2.ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: *Teemahaastattelu*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki, 1985.

Häyrynen, Yrjö-Paavo: *Luovuus yhteisössä ja arjessa*. Painatuskeskus Oy, Helsinki, 1994.

Inkinen, Sam: *Homo creativus. Havaintoja eräistä aikalaiskäsitteistä sekä luovuuden mysteeristä*. Teoksessa: *Minne matka, luova talous?* Inkinen, Sam & Karkulehto, Sanna & Mäenpää, Marjo & Timonen, Eija, Toim., Gummerrus, Jyväskylä, 2006.

Järvinen, Pekka: *Esimiestyö ongelmatilanteissa, konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. WSOY, Porvoo, 1998.

Kansikas, Juha: *Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin*. Licensiaattitutkielma, Jyväskylän yliopisto, 2002.

Kauppinen, Timo: *Suomen työmarkkinamalli*. WSOY, Helsinki, 2005.

Katz, Daniel & Kahn, Robert, L.: *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1966.

Keso, Heidi: *Suomalaisen lentokoneiteollisuuden sankarit ja konkarit, Osaamisen diskursiivinen rakentuminen*. Tampereen yliopisto, Tampere, 1999.

Kirzner, Israel, M.: *Discovery and the Capitalist Process*. The University of Chicago Press, Chicago, 1985.

Koiranen, Matti & Pohjansaari, Tuija: *Sisäinen yrittäjyys: Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Konetuumat Oy, Tammer-Paino, Tampere, 1994.

Korpelainen, Kari: *Kasvun pelivara; Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintä yrityksissä*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere, 2005.

Kotter, J., P. & Schlesinger, L., A.: *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, March-April, 1979.

Kosonen, Mikko: *Jyvät erottuvat akanoista sanomalehtialalla*. Suomen Lehdistö 2/2009 (helmikuu), 2009.

Kronqvist, Juha: *Creative Campus? Näkökulmia yliopistojen luovuuskeskusteluun, Teoksessa: Minne matka, luova talous?* Inkinen, Sam & Karkulehto, Sanna & Mäenpää,

- Marjo & Timonen, Eija, Toim., Gummerrus, Jyväskylä, 2006.
- Lampikoski, Kari & Emden, Jack, B.: *Igniting Innovation. Inspiring Organizations by Managing Creativity*. John Wiley & Sons, West Sussex, 1996.
- Lawrence, P., R.: *How to deal with resistance to change*. Harvard Business Review, January-February, 1969.
- Levikintarkastus Oy, (KMT), <http://www.levikintarkastus.fi>, Helsinki, 2008.
- Lewin, K.: *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York, 1951.
- Lintula, Paavo: *Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa*. Jyväskylän yliopisto, 2005.
- Litterer, Joseph, A.: *The Analysis of Organizations*. John Wiley & Sons, Inc, New York, 1973.
- McEvily, Bill & Perrone, Vincenzo & Zaheer, Akbar: *Trust as an Organizing Principle*. Organization Science Vol. 14. No. 1, January-February, 2003.
- Mill, John, Stuart: *Utilitarismi*. Gaudeamus, Helsinki, 2000.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1979.
- Niiniluoto, Ilkka: *Informaatio, tieto ja yhteiskunta, Filosofinen käsiteanalyysi*. Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1989.
- Normann, Richard: *Reframing Business, When the Map Changes the Landscape*. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, 2001.
- Normann, Richard: *Normannin liiketoimintateesit*. WSOY, Porvoo, 2002.
- Pace, R., Wayne: *Organizational Communication, Foundations for human resource*

*development*. Prentice-Hall, Inc., Engelwood Cliffs, 1983.

Paloheimo, Heikki & Wiberg, Matti: *Politiikan perusteet*. WSOY, Helsinki, 1997.

Paul, W., J., & Robertson K., B.: *Job Enrichment and Employee Motivation*. Gower Press Ltd., London, 1970.

Picard Robert G.: *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations- Research Paper R-27*. Shorenstein Fellow, Harvard, 2006.

Pugh, D., S. & Hinings, C., R.: *Organizational Structure Extensions and Replications*. Saxon House, 1976.

Pugh, D., S. & Hickson, D., J.: *Writers on Organizations*. 4.Ed., Penguin Books, London, 1989.

Ragin, Charles, C.: *Constructing Social Research; The unity and diversity of method*. Pine Forge Press, 1994.

Rogers, C., R.: *Towards a Theory of Creativity*. Teoksessa: *Creativity and it's Cultivation*. Andersson H., H., Toim. Harper and Row, New York, 1959.

Rogers, Everett, M. & Shoemaker, F., Floyd: *Communication of Innovations; a Cross Cultural Approach*. Free Press, New York, 1971.

Romme, A., Georges, L.: *A Note on the Hierarchy-Team Debate*. Strategic Management Journal, Vol. 17. No. 5., May, 1996.

Saarinen, Esa: *Philosophy for Managers: Reflections of a Practitioner*. Philosophy of Management, Vol 7., Supplement, 2008.

Salminen, Ari: *Hallintotiede*. Painatuskeskus Oy, Helsinki, 1995.

Salminen, Ari & Kuoppala, Kari: *Julkisvalta, byrokratia, organisaatio*. Otava, Keuruu,

1985.

Sanomalehtien liitto, <http://www.sanomalehdet.fi>, Helsinki, 2009.

Schein, Edgar, H.: *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. Jossey-Bass, 1979.

Schumpeter, Joseph, A.: *Capitalism Socialism and Democracy*. Routledge, NY, London, 1976.

Schumpeter, Joseph, A.: *The economics and sociology of capitalism*. Richard, Schumpeter (ed.), Princeton University Press, 1991.

Shephard, H., A.: Innovation-resisting and innovation-producing organizations. *Journal of Business*, 1967.

Selznick, Philip: *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York, 1957.

Siitonen, Arto & Halonen, Ilpo: *Ajattelu ja argumentointi*. WSOY, Juva, 1997.

Simon, Herbert, A.: *Päätöksenteko ja hallinto*, 3. painos. Weilin + Göös, Espoo, 1979.

Slocum, John, W.: *Matrix*. By Stanley M. Davis; Paul R. Lawrence. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23., No. 4 (dec.), 1978.

Spiik, K-M.: *Tiimityöstä voimaa*. WSOY, Porvoo, 1999.

Stevenson, Howard, H. & Jarillo, J., Carlos: *A Paradigm of Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 11., (Special issue: Corporate Entrepreneurship, summer), 1990.

Stähle, Pirjo & Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino: *Teknologian arviointeja. 19, Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*, Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunnan kanslia, Helsinki, 2004.



Sundbo, Jon: *The Theory of Innovation*. Elgar, cop., Cheltenham, 1998.

Tarde Gabriel: *Social Laws: An Outline of Sociology*. Batoche Books, Ontario, 2000.

Tether, Bruce & Howells, Jeremy: *Changing understanding of innovation in services*. Teoksessa: *Innovation in Services*. DTI Occasionalpaper No. 9, Department of Trade and Industry, 2007.

Thompson, Victor, A.: *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press, 1969.

De Tocqueville, Alexis: *Demokratia Amerikassa*. Gaudeamus, Helsinki, 2006.

Toffler, Alvin: *The Third Wave*. Bantam Books, Toronto, 1981.

Uusitalo, Hannu: *Tiede, tutkimus ja tutkielma*, WSOY, Juva, 1991.

Wallin, J. & Ramirez, R.: *Prime Movers – tulevaisuuden tekijät*. WSOY, Porvoo, 2001.

Vartiainen, Juhana: *The labour market in Finland*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja, 2/1998.

Vartola, Juha: *Näkökulmia byrokraatiaan*. Juvenes print, Tampere, 2004.

Weber, Max: *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. WSOY, Helsinki, 1980.

Vilkkä, Hanna: *Tutki ja havainnoi*. Tammi, Helsinki, 2006.

Virkkunen, Janne: *Median murros voimistuu*. Kanava 2/2008, 2008.

Ylä-Liedenpohja, Jouko: *Keskusjohtoisen innovaatiopolitiikan ansa*. Kanava, 4-5/2006, 2006.



## **Liite 1.**

Kysymyslomake

Mahdollisia teema-alueita haastatteluun.

Taustatiedot ja historia organisaatiossa

Mitä mieltä muutoksesta; arvoperusta muutokselle

Miten heidän mielestään pitäisi tehdä optimaalinen muutos; normatiivinen kriteeristö

Mitä luovuus ja innovatiivisuus on? (myös työtavoissa)

Miten luovuus ja innovatiivisuus on mukana muutoksessa

Mitä esteitä tälle luovuudelle on olemassa, toteutuvatko ideat innovaatioiksi

Työryhmien välinen yhteistyö, mahdollinen ja ajoittainen

Mikä on tilanteen, vastaanottajan ja tilojen merkitys

Mitä esteitä onnistumiselle näet työssäsi?

Mitä vahvuuksia näet työssäsi?

Strategiatyöskentely, millaista se on? Mikä on strategiatyöskentelyn merkitys?  
(Onko Strategia luovaa toimintaa?)

Johtajuus muutoksessa ja innovatiivisuudessa

Kuuluvatko luovuus ja innovatiivisuus johtoryhmän työskentelyyn? Miten?

Mikä on konkreettinen tulos tästä kaikesta, onnistumisen kriteerit ja ilmaston muutos.  
(kuvaa adjektiiveilla ryhmän edistymistä.)



## Liite 2.

### Raakahavaintojen ensimmäinen sisällysluettelo

- 1 Tutkimuksen yleistettävyys
  - 1.1 Työkokemukset
  - 1.2 Toimitusten samankaltaisuus
- 2 Muutoksen lähtökohdat
  - 2.1 Muutoksen lähtökohta
    - 2.1.1 Muutos on sanomalehdessä imperatiivi
      - 2.1.1.1 Odotukset suuria
  - 2.2 Muutoksen näkökulman muutos
    - 2.2.1 Asiakasnäkökulman mukaan tuleminen
      - 2.2.1.1 Ansaintalogiikan muutos
    - 2.2.2 Pakkomuutos
  - 2.3 Muutoksen ulkoa tulevat paineet
    - 2.3.1 Median murros
      - 2.3.1.1 Teknologian asettamat haasteet
      - 2.3.1.2 Odotukset teknologialta
      - 2.3.1.3 Formaattijournalismi
  - 2.4 Sopeutuminen ympäröivään maailmaan
    - 2.4.1 Hallittu vs. hallitsematon muutos
    - 2.4.2 Innovatiivisuus muutoksessa
  - 2.5 Muutoksen käynnistäjät
    - 2.5.1 Johtajat muutosten käynnistäjinä
      - 2.5.1.1 Liiksi henkilöitynyt muutos
    - 2.5.2 Perustelujen puute estää käynnistämisen
  - 2.6 Muutoksen vauhti esteenä
- 3 Muutoksen ja innovatiivisuuden rakenteelliset esteet
  - 3.1 Byrokralisoituminen esteenä muutokselle ja innovatiivisuudelle
    - 3.1.1 Hierarkiat esteenä luovuudelle
      - 3.1.1.1 Vastuun epäsuhta
    - 3.1.2 Joustamattomat kokouskäytännöt
      - 3.1.2.1 Liian säännelty innovatiivisuus ei toimi
    - 3.1.3 Liiallinen suunnitelmallisuus tuhoaa ideoita
    - 3.1.4 Palkkiomekanismien toimimattomuus
  - 3.2 Korporaatiot
    - 3.2.1 Taistelu vallasta
    - 3.2.2 Sääntely
  - 3.3 Organisaatioviestinnän ongelmat
    - 3.3.1 Keskustelun puute esteenä päämäärätietoiselle toiminnalle
    - 3.3.2 Tiedon panttaus esteenä innovatiivisuudelle
    - 3.3.3 Prosessien väliset tyhjiöt esteenä
  - 3.4 Koordinointiongelma muutosten esteenä
    - 3.4.1 Rutinoituminen esteenä innovatiivisuudelle ja muutoksille
      - 3.4.1.1 Työaika esteenä luovuudelle
        - 3.4.1.1.1 Ylityöt
      - 3.4.1.2 Vanhoista tehtävistä luopumisen epäonnistuminen
      - 3.4.1.3 Resurssien allokoinnin epäonnistuminen

- 3.4.1.4 Löysien resurssien puute esteenä innovatiivisuudelle
    - 3.4.2 Työnkierron puute
    - 3.4.3 Osaamispotentiaalin epäonnistunut koordinointi
    - 3.4.4 Hallintopallo esteenä luovuudelle
      - 3.4.4.1 Ristiriidat ohjauksessa
  - 3.5 Alan rakenteelliset ongelmat
    - 3.5.1 Toimistoittuminen, pois kentältä
    - 3.5.2 Professionaalisen organisaation ongelma
    - 3.5.3 Hyvä paha formaatti
      - 3.5.3.1 Formaatti mahdollistajana
      - 3.5.3.2 Formaatti estäjänä
    - 3.5.4 Yksilöllisyyden muuttuminen massajournalismiksi
- 4 Kulttuuri muutoksen ja innovatiivisuuden esteenä
  - 4.1 Uskalluksen puute
    - 4.1.1 Turvallisuuden tunteeseen juuttuminen
    - 4.1.2 Turvallisuuden tunteen puuttuminen
  - 4.2 Keskustelukulttuurin puute
    - 4.2.1 Kommunikaation tärkeys
  - 4.3 Historia kulttuurillisena esteenä
    - 4.3.1 Palkitsemis- ja rangaistemiskultturi
    - 4.3.2 Konservatiivinen perinne esteenä innovaatioille
    - 4.3.3 Koulutus esteenä luovuudelle
    - 4.3.4 Rutiinit ja tavat toimia esteenä innovaatioille
  - 4.4 Tila kulttuurillisena esteenä
    - 4.4.1 Kulttuurin ilmeneminen tilan kautta
    - 4.4.2 Kulttuurin ilmeneminen sijainnin kautta
    - 4.4.3 Fyysisten rakenteiden muutos, kulttuuriin vaikuttamisena
  - 4.5 Kulttuurin ymmärtämättömyys esteenä
    - 4.5.1 Ei kyetä muuttamaan syvärakenteita
      - 4.5.1.1 Toimittajan etiikka esteenä innovatiivisuudelle
- 5 Johtajuuden merkitys muutokselle ja innovatiivisuudelle
  - 5.1 Valtatyhjiö
    - 5.1.1 Autoritäärisen johtajuuden jäljet
      - 5.1.1.1 Pelolla johtaminen
      - 5.1.1.2 Henkilöitynyt johtajuus
    - 5.1.2 Osallistuvan johtajuuden puute
  - 5.2 Johtajat kulttuurin muuttajina
    - 5.2.1 Innostava ja mahdollistava johtajuus
  - 5.3 Johtajien ominaisuudet innovaatioiden edistäjinä ja estäjinä
    - 5.3.1 Henkilöitynyt johtajuus
    - 5.3.2 Visonäärinen johtajuus
    - 5.3.3 Johtajilta odotetaan luovuutta
    - 5.3.4 Johtajat innovaatioiden alullepanijoina
      - 5.3.4.1 Ideat johtajilta
    - 5.3.5 Johtajat innovaatioiden tappajina
      - 5.3.5.1 Ideoiden tyrmäys tuhoaa luovuutta
  - 5.4 Vahvan johtajuuden kaksi puolta
    - 5.4.1 Johtajille monopolisoitunut innovatiivisuus
    - 5.4.2 Muutos liikaa päälliköiden varassa
    - 5.4.3 Työntekijöiden näkemyksen unohtaminen
      - 5.4.3.1 Työntekijöiden kokemus tärkeämpi kuin johtajan näkemys
- 6 Luovuuden ja innovatiivisuuden määrittely
  - 6.1 Luovuus toimittajan työssä

- 6.1.1 Substanssin keskiössä
- 6.1.2 Avoin tapa suhtautua työhön
- 6.1.3 Kykyä tehdä asiat toisin
- 6.2 Uutta ja yhdessä tekemistä
  - 6.2.1 Yllätyksellisyys
- 6.3 Ideoiden etenemisprosessi
- 7 Innovatiivisuuden näkyvät esteet
  - 7.1 Markkinajohtajuus
  - 7.2 Ajan puute
    - 7.2.1 Innovaatiot tuottavat lisätoita
  - 7.3 Uutisten nopeus
    - 7.3.1 Kopiointi
  - 7.4 Kokeilemisen puute
    - 7.4.1 Vanhat lähestymistavat eivät tuota lisäarvoa sanomalehdelle
    - 7.4.2 Esteitä ei etsitä tarpeeksi aktiivisesti
  - 7.5 Kommunikaation puute
  - 7.6 Kyvyttömyys
  - 7.7 Ideoiden tyrmäys
  - 7.8 Hierarkiat
  - 7.9 Asiakkaan vähättely
  - 7.10 Välineineiden vähättely
    - 7.10.1 Välineet mahdollistajina
    - 7.10.2 Välineet resurssien sitojina
  - 7.11 Hyvä paha formaatti
    - 7.11.1 Formaatti mahdollistajana
    - 7.11.2 Formaatti sitojana
- 8 Yksilö, ryhmä ja työyhteisö
  - 8.1 Yksilöiden ominaisuudet innovatiivisuudessa
    - 8.1.1 Roolien tunnistamattomuus
    - 8.1.2 Pelot esteenä innovaatioille ja muutokselle
      - 8.1.2.1 Pelot muutoksesta asemassa suhteessa muihin
      - 8.1.2.2 Itseluottamuksen puute
        - Epävarmuuden
          - 8.1.2.2.1 sietokyky
      - 8.1.2.3 Pelko tarttua arkoihin asioihin
    - 8.1.3 Asenneilmaston vaikutukset
      - 8.1.3.1 Rationalismin rautahäkki ja determinismi
      - 8.1.3.2 Haluttomuus uudistuksille
        - 8.1.3.2.1 Haluttomuus ottaa uusia tehtäviä vastaan
    - 8.1.4 Näkemykset tasa-arvoisuudesta
      - 8.1.4.1 Sukupolvien väliset erot
      - 8.1.4.2 Sukupuolikysymys
    - 8.1.5 Moniosaamisen puute esteenä innovatiivisuudelle
      - 8.1.5.1 Näköalattomuus ja yleissivistyksen puute esteenä innov.
      - 8.1.5.2 Välineiden käyttämättömyys esteenä
    - 8.1.5 Oppiminen ja poisoppiminen
      - 8.1.5.1 Rutinoituminen esteenä innovaatioille
      - 8.1.5.2 Koulutus esteenä innovaatioille
  - 8.2 Ryhmien ominaisuudet innovatiivisuudessa
    - 8.2.1 Asenne ilmaston vaikutukset
      - 8.2.1.1 Innovaatiomyönteisen sosiaalisen paineen puuttuminen
    - 8.2.2 Ryhmätyöskentelyn merkitys innovatiivisuudelle
      - 8.2.2.1 Ryhmien esiintyminen

- 8.2.2.2 Ideointi ryhmissä
- 8.2.2.3 Haluttomuus irrottautua arjesta
- 8.2.2.4 Epävirallisten ryhmien puute esteenä innovatiivisuudelle
- 8.2.2.5 Liian pienet ryhmät esteenä innovatiivisuudelle
- 8.2.3 Huipputiimien puuttuminen
- 8.2.4 Johtajatapaamisten puuttuminen
- 8.3 Työyhteisölliset ominaisuudet innovatiivisuudessa
  - 8.3.1 Luottamuksen puute innovatiivisuuden esteenä
    - 8.3.1.1 Kateus innovatiivisuuden esteenä
      - Omien ideoiden erinomaisuus ja muiden
        - 8.3.1.1.1 vähättely
    - 8.3.1.2 0-summapeli
    - 8.3.1.3 Kritiikkiä ei osata antaa eikä ottaa
    - 8.3.1.4 Perustelujen puute epäluottamuksen tekijänä
      - 8.3.1.4.1 Luottamuksen puute tiedonkulkuun
  - 8.3.2 Sanojen ja tekojen epäsuhta
  - 8.3.3 Työilmapiirin vaikutukset innovatiivisuuteen
    - 8.3.3.1 Vapauden merkitys innovatiivisuudelle
    - 8.3.3.2 Sosiaalisten verkostojen merkitys luovuudelle
    - 8.3.3.3 Persoonien vaikutukset luovaan ilmapiiriin
    - 8.3.3.4 Arvostuksen puute
    - 8.3.3.5 Ilon merkitys luovuudelle
  - 8.3.4 Työyhteisön ammattien yksipuolisuus esteenä innovatiivisuudelle
    - 8.3.4.1 Ainoastaan oman alan ryhmät koetaan tärkeinä
- 9 Verkostojen merkitys luovuudelle ja innovatiivisuudelle
  - 9.1 Ulkoisten verkostojen välttämättömyys
    - 9.1.1 Harrastusten ja vapaa-ajan aktiivisuuden puute esteenä luovuudelle
    - 9.1.2 Liian suppeat piirit esteenä luovuudelle
    - 9.1.3 Toimituksen ulkopuolisten asioiden väheksyminen
- 10 Fyysinen tilan asettamat esteet ja luovuudelle sekä innovatiivisuudelle
  - 10.1 Seinät esteenä informaation liikkumiselle
    - 10.1.1 Ideoiden jakamisen foorumit ja niiden puute
      - 10.1.1.1 Työyhteisössä
      - 10.1.1.2 Työyhteisöjen välillä
  - 10.2 Hygieniatekijät aika- ja tilakäsitteessä
    - 10.2.1 Oman tilan ja ajan puute esteenä luovuudelle
    - 10.2.2 Tilojen kalustus esteenä luovuudelle
  - 10.3 Sijainnin merkitys
- 11 Strategiatyöskentely
  - 11.1 Strategioiden välineellinen luonne
  - 11.2 Innovatiivisten toimintamallien puute
  - 11.3 Systemaattisen toiminnan puute
    - 11.3.1 Suunnitelmallisuuden puute syö resursseja
    - 11.3.2 Tutkimustieto ja sen jakaminen
    - 11.3.3 Päämäärätietoisuuden puute innovatiivisuuden esteenä
      - 11.3.3.1 Puolivillaiset strategiat eivät auta kehittämisessä
      - 11.3.3.2 Strategisen ajattelun vähyys
      - 11.3.3.3 Työtä ei ole osattu jakaa osatavoitteisiin
  - 11.4 Talouskeskeisyys strategiatyössä esteenä luovuudelle
    - 11.4.1 Talous vs. journalismi -ajattelu
      - 11.4.1.1 Toimitus on menoerä