

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

NAISET INNOVATIIVISUUTTA JOHTAMASSA

Pro gradu –tutkielma
Innovaatiojohtaminen
Mari Karjalainen (208382)
29.4.2013

Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Yksikkö Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Mari Karjalainen			
Työn nimi Naiset innovatiivisuutta johtamassa. Women leading innovativeness.			
Pääaine Innovaatiojohtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika 29.4.2013	Sivuja 113
Tiivistelmä <p>Pro gradu –tutkielma käsittelee innovatiivisuuden johtamista naisten näkökulmasta. Tutkielmassa tavoitteenani oli tuoda esille, miten naiset määrittelevät innovatiivisuuden, mitä siihen liittyvä johtamistyö sisältää ja miten sukupuoli näkyy tässä yhteydessä.</p> <p>Muutokset yritysten toimintaympäristössä asettavat vaatimuksia panostaa toiminnan jatkuvan kehittämiseen ja uudistamiseen. Innovatiivisuus on yksi keino vastata tulevaisuuden haasteisiin, mutta sen johtaminen käytännössä voi tuntua haastavalta, etenkin jos yrityksen toiminta ei perustu perinteisesti innovaatiokeskeiselle, teknologiapainotteiselle toimialalle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille, miten monin eri tavoin innovatiivisuus näkyy yrityksissä ja miten sitä johdetaan käytännössä.</p> <p>Tutkimuksen teoriaviitekehys rakentui innovatiivisuuden ja johtamisen teemoihin sekä innovatiivisuuden, johtamisen ja sukupuolen yhdistävien tutkimusten tarkasteluun. Empiirinen aineisto koostui kuuden eri yrityksessä, erilaisissa johtaja-asemissa työskentelevän naisen avoimista teemahaastatteluista, joita oli yhteensä 11. Toteutin empiirisen aineiston analyysin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Empiirisen aineiston perusteella innovatiivisuus on jatkuvaa toiminnan monipuolista ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Innovatiivisuuteen liittyvässä johtamistyössä olennaista on toimivien vuorovaikutuskeinojen ja –kanavien ylläpitäminen, joiden kautta hallitaan innovatiivisuutta edistäviä ja sitä kontrolloivia menetelmiä. Ei ole vain yhtä tapaa, miten naiset johtavat innovatiivisuutta, vaan siihen liittyvä johtamistyö on tilannekohtaista riippuen esimerkiksi yrityksen toimialasta sekä johtajaan itseensä liittyvistä yksilöllisistä tekijöistä. Sukupuoli on selvästi läsnä innovatiivisuuden johtamisessa sen rakentuessa tutkimuksen mukaan sekä maskuliinisten että feminiinisten merkitysten kautta. Tutkimus vahvistaa selkeästi sitä näkemystä, että innovatiivisuus ei ole tärkeää pelkästään tuote- ja tuotantokeskeisillä toimialoilla, vaan se on keskeinen osa toimintaa myös palveluyrityksissä.</p>			
Avainsanat: innovatiivisuus, johtamistyö, sukupuoli, naiset			

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	4
1.1.	Tutkimuksen aihe ja tausta	4
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3.	Tutkimuksen eteneminen	7
2.	AIKAISEMPI TUTKIMUS AIHEESTA	8
2.1.	Innovatiivisuus ja sen johtaminen.....	8
2.1.1.	Innovaatioista innovatiivisuuteen.....	8
2.1.2.	Johtamisen eri muodot.....	10
2.1.3.	Innovaatiojohtamisesta innovatiivisuuden johtamiseen	14
2.2.	Innovaatiot, johtaminen ja sukupuoli.....	18
2.2.1.	Näkökulmia sukupuoleen	19
2.2.2.	Innovatiivisuus ja sukupuoli	22
2.2.3.	Johtaminen ja sukupuoli	28
2.3.	Oma viitekehys	41
3.	METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA	45
3.1.	Tutkimuksellinen lähestymistapa	45
3.2.	Aineisto ja sen kerääminen.....	46
3.3.	Aineiston analyysitapa	50
4.	EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET	54
4.1.	Suuntana jatkuva uudistuminen - Innovatiivisuus käsitteenä ja käytännössä.....	54
4.2.	Ideoiden ympäröimänä - Innovatiivisuuden lähteet.....	66
4.3.	Ammattitaitoa, omistautumista ja ideointia – Johtajana innovatiivisessa yrityksessä ...	76
4.4.	Kannustusta ja rajoituksia – Innovatiivisuuden johtaminen käytännössä	87
4.5.	Yhteenveto tuloksista.....	95
5.	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	99
5.1.	Yhteenveto tutkimuksesta	99
5.2.	Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys	100
5.3.	Tutkimuksen arviointi, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot.....	106
	LÄHTEET	108

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Innovatiivisuus on yrityksen keino vastata tulevaisuutta, kilpailukyvyn säilyttämistä ja toimintaympäristön muutoksia koskeviin haasteisiin. Innovaatiot ja innovatiivisuus ovat tärkeitä tekijöitä niin yritysten kuin koko yhteiskunnan kannalta. Perinteinen kuva innovaatioista on tuotokeskeinen, teknologisesti painottunut, uutuusarvoa korostava ja taloudellisesti yritystä hyödyntävä (Blake & Hanson 2005). Innovatiivinen yritys on yleisen käsityksen mukaan rakenteeltaan joustava ja täynnä luovia yksilöitä (mm. Jamrog ym. 2006). Innovatiivisuuden merkityksen korostuessa yritysten toiminnassa, on sen johtamiseen myös kiinnitettävä huomiota. Usein yritykset lähestyvät innovatiivisuuden johtamista prosessina, jolloin tietyt ihmiset ohjataan työskentelemään tavoitteellisesti luodakseen jotakin uutta (mm. Apilo & Taskinen 2006). Paljon huomiota on kiinnitetty myös innovatiivisuutta edistävän organisaatiokulttuurin ylläpitämiseen (mm. Zien & Buckler 1997; Jamrog ym. 2006).

Innovaatioiden sukupuolinäkökulma on viime aikoina saanut jalansijaa innovaatioihin keskittyvässä tutkimuksessa. Aikaisemmin pääroolissa ollut maskuliinissävytteinen, teknologiapainotteinen innovaatiokäsite on saanut rinnalleen uusia näkökulmia siihen, mitä innovatiivisuuteen sekä innovaatioihin voidaan lukea ja kuka niitä voi kehittää (mm. Blake & Hanson 2005; Lindberg 2007). Tarkasteltaessa innovaatioita sukupuolinäkökulmasta kiinnitetään huomiota siihen, miten perinteistä innovaatiokäsitystä voidaan laajentaa. Se, minkä ei aikaisemmin ole koettu olevan innovatiivisuutta, voi todellisuudessa olla tärkeää yrityksen vastatessa jatkuvan kehityksen haasteeseen. Innovatiivisuuden monimuotoisuuden ymmärtäminen voi auttaa yrityksiä ja etenkin johtaja-asemassa työskenteleviä henkilöitä havaitsemaan monet toiminnan jatkuvan kehittämisen muodot sekä hallitsemaan niitä määrätietoisemmin.

Sukupuoli on erityisen tarkasteltu aihe johtamistutkimuksen alueella. Perinteisesti tutkimuksissa johtajat jaetaan mies- ja naisjohtajiin, joita tarkastellaan tutkimuksellisesti esimerkiksi johtamistyylin, ominaisuuksien ja arvojen näkökulmasta (mm. Rosener 1990;

Powell ym. 2002). Toisaalta, sukupuoleen keskittynyttä tutkimusta on tehty myös toisesta näkökulmasta, minkä mukaan sukupuoli rakentuu sosiaalisesti vuorovaikutuksessa toisten kanssa (mm. Eriksson 2008a). Puhuttaessa sukupuolen tekemisestä (doing gender) keskitytään juuri tähän näkökulmaan eikä esimerkiksi sukupuoleen muuttujana tai sukupuolen mukana tuomiin rooleihin (West & Zimmermann 1987). Tällöin tärkeämpää on ymmärtää johtajuuden ja johtamistyön sisältöä sekä sitä, miten se rakentuu suhteessa muihin.

Tässä tutkimuksessa keskityn innovatiivisuuden johtamiseen liittyvään käytännön johtamistyöhön naisten johtamisissa yrityksissä ja tarkastelen, miten innovatiivisuuteen liittyvä johtamistyö ja johtajan sukupuoli rakentuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Näkökulmani mukaan sukupuoli on vahvasti sidoksissa sekä innovaatioihin että johtamiseen liittyen, mikä vaikuttaa siihen, että tarkastelen innovatiivisuuden johtamista tutkimuksessa sukupuolittuneen linssin kautta. En tuo tutkimuksessa kuitenkaan esille sukupuolten välisiä eroja enkä keskity vertaamaan nais- ja miesjohtajia toisiinsa vaan kuvailen sitä, miten sukupuoli heijastuu naisten johtaessa innovatiivisuutta. Täten tutkimukseni keskiössä ovat naiset, jotka johtavat sen sijaan, että puhuttaisiin naisjohtajista yhtenä ryhmänä.

Kiinnostukseni Pro gradu – tutkielman aiheeseen on herännyt etenkin tutkintooni liittyvien syventävien kurssien aikana, joissa olen voinut tarkastella innovatiivisuutta ja innovaatioita eri näkökulmista. Ennen opintoja minulla oli käsitys innovaatioista pääasiassa teknologisina, tuotekehitysprosessien kautta syntyvinä uutuuksina ja insinööriyön ilmentyminä. Opintojen edetessä innovatiivisuuden käsitteen monimuotoisuus on avautunut ja samalla minulle on kirkastunut käsitys siitä, että innovatiivisuuden määrittäminen on tulkinnallista. Myös sukupuolinäkökulma etenkin johtamisen kannalta on kiinnostanut minua yhä enemmän opintojen edetessä. Perinteinen jako mies- ja naisjohtajien välillä ei mielestäni riitä kuvailemaan sitä, millä eri tavoin johtamistyötä voi tehdä. Innovatiivisuus saa uutta sisältöä, kun sitä tarkastellaan johtamistyön ja sukupuolen rakentumisen vuorovaikutuksellisesta ja tilannekohtaisesta näkökulmasta, minkä vuoksi päädyin tekemään tutkielmani kyseisestä aiheesta.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkoitukseni on tarkastella innovatiivisuuden liittyvää johtamistyötä naisten näkökulmasta. Tavoitteenani on tuottaa lisää ymmärrystä siitä, miten naiset kokevat innovatiivisuuden omassa työssään johtajina ja näkykö sukupuoli tässä yhteydessä. Tarkoitukseni on siis selvittää, miten sukupuoli jäsentää innovatiivisuuden johtamista, missä asioissa se näkyy ja miten se heijastuu johtamistyössä.

Innovatiivisuuden korostuminen tulevaisuudessa tarkoittaa sitä, että yhä useamman yrityksen on loppujen lopuksi otettava seuraava askel toimintansa uudistumisessa pysyäkseen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vauhdissa mukana. Innovatiivisuuden johtamisen merkityksen ja sisällön ymmärtäminen on tällöin tärkeää. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, mitä innovatiivisuuden johtaminen käytännössä sisältää. Tällöin esimerkiksi johtajilla olisi mahdollisuus panostaa omassa johtamistyössään niihin tekijöihin, jotka mahdollisesti edistävät innovatiivisuutta ja yrityksen toiminnan kehittämistä. Tutkimuksellisesti tavoitteenani on vahvistaa käsitystä siitä, mitä kaikkea innovatiivisuus voi olla teknologisten innovaatioiden lisäksi. Tavoitteena on myös selvittää, tuoko innovatiivisuuden johtamisen tarkastelu sukupuolinäkökulmasta esille jotain uutta käytännön johtamistyöhön liittyen.

Päättökysymyksenä on ”*Miten naiset johtavat yrityksensä innovatiivisuutta?*”. Tarkentavia tutkimusongelmia ovat: (1) *Miten innovatiivisuus määrittyy naisten johtamissa yrityksissä?* (2) *Mitä johtamistyö on?* (3) *Miten sukupuoli liittyy innovatiivisuuden johtamiseen?* Pyrin avaamaan näitä kysymyksiä tutustumalla innovaatioihin, johtamiseen ja sukupuoleen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Lisäksi tarkastelen tutkimuksessa innovatiivisuuden johtamista naisten näkökulmasta haastatteluista koostuvan empiirisen aineiston perusteella. Tavoitteenani ei ole testata aikaisempaa teoreettista mallia tai luoda uutta vaan kuvailla, miten naiset johtavat innovatiivisuutta yrityksessä, jossa työskentelevät.

1.3. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusraportti jakautuu viiteen lukuun, joista ensimmäisessä kuvailen tutkimuksen aihetta, taustaa, käsitteitä ja valittua näkökulmaa. Johdannossa esittelen täten innovaatioiden, innovatiivisuuden, johtamisen ja sukupuolen käsitteiden taustaa. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa avaan tutkimuksen tavoitteita ja tuon esille tutkimusta ohjaavan tutkimuskysymyksen sitä tarkentavine tutkimusongelmineen. Myös tutkimusraportin rakenteen kuvaaminen on osa johdantoa.

Luvussa kaksi käsittelen aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja tuon esille tarkemmin tutkimukseen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä. Luvun aluksi avaan innovaatioiden ja innovatiivisuuden käsitteet ja merkityksen, käsittelen johtamisen teoreettisia näkökulmia ja erityisesti tutkimukseen valittua johtamistyön näkökulmaa sekä tarkastelen miten ja miksi innovatiivisuutta voi ja pitää johtaa. Tämän jälkeen tarkastelen innovatiivisuutta ja johtamista sukupuolinäkökulmasta sekä sitä, minkälaisia lähestymistapoja aiheeseen on tutkimuksellisesti hyödynnetty. Luvussa esittelen myös sen, minkälaisia näkökulmia sukupuolen tarkasteluun on. Luvun lopuksi esittelen tarkemmin valitsemani tutkimuksellisen näkökulman ja viitekehyksen, jonka mukaan lähestyn empiiristä aineistoa.

Luvussa kolme esittelen tutkimuksen menetelmällisen lähestymistavan sekä empiirisen aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät perusteluineen. Luvussa käyn tarkemmin läpi menetelmien valintaa ja tutkimuksen etenemistä, samalla perustellen niitä teoreettiseen keskusteluun tukeutuen. Luvussa neljä kuvailen empiiristä analyysia ja siitä saatuja tuloksia. Tulokset esittelen analyysistä nousseiden teemojen mukaan ja luvun lopuksi teen yhteenvedon saaduista tuloksista. Viidennessä ja viimeisessä luvussa käyn keskustelua ja teen johtopäätöksiä tutkimuksesta kokonaisuudessaan. Luvussa teen yhteenvedon tutkimuksesta, esittelen tärkeimmät tulokset ja pohdin niiden merkittävyyttä suhteessa aikaisempaan tietoon. Tämän lisäksi raportin viimeisessä luvussa pohdin tutkimusprosessissa onnistumista ja esitän ehdotuksia jatkotutkimuksiin liittyen.

2. AIKAISEMPI TUTKIMUS AIHEESTA

Tässä luvussa käyn läpi aikaisempaa tutkimusta innovaatioista, innovatiivisuudesta sekä johtamisesta, jota tarkastelen sekä yleisellä että innovatiivisuuteen liittyvällä tasolla. Tuon esille erilaisia näkökulmia, joiden kautta näitä käsitteitä voi lähestyä. Myös sukupuoli on yksi näkökulma, jota voi itsessäänkin tarkastella eri lähestymistapojen kautta.

2.1. Innovatiivisuus ja sen johtaminen

Innovaatiot ja innovatiivisuus ovat käsitteitä, joille on monia eri määritelmiä. Innovaatioiksi luokitellaan usein uudet tuotteet ja palvelut. Innovatiivisuus on puolestaan jotain, mikä mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Se yhdistetään usein luovuuteen, ihmisiin tai yrityksiin, jotka tekevät asioita eri tavalla kuin muut. Innovatiivisuuden johtaminen on puolestaan haaste, mitä ei joidenkin mielestä ole edes mahdollista toteuttaa. Seuraavassa luvussa käyn läpi näitä innovatiivisuuteen liittyviä teemoja.

2.1.1. Innovaatioista innovatiivisuuteen

Innovaatioiden ja innovatiivisuuden merkitys on tunnustettu olevan tärkeä asia sekä yrityksille että koko yhteiskunnalle. Yrityksille innovatiivisuus on keino vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen innovatiivisuudella puolestaan ylläpitää yrityksen kilpailukykyä ja vahvistaa asemaa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Jamrog ym. 2006; Miron-Spector ym. 2011.) Innovaatioiden määritelmät ovat perinteisesti korostaneet kahta asiaa: uuden tiedon luomista ja sen hyväksikäyttöä.

Esimerkiksi Jamrog ym. (2006) määrittelevät innovaation keinoksi kuvata sitä, miten organisaatiot luovat lisäarvoa kehittämällä uutta tietoa tai hyödyntämällä vanhaa tietoa uudella tavalla. Antola & Pohjola (2006,20) määrittelevät innovaatioksi ”kaikki yrityksen

taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset tai parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina, saavutuksena tai näiden aikaansaaman yhteisvaikutuksen kautta”. Kuten tästä määritelmästä huomataan, innovaatioihin yhdistetään usein myös taloudellinen näkökulma. Innovaatioilla tavoitellaan muutosta, olipa kyse tehokkuudesta, kasvamisesta, toimivuudesta tai sopeutumisesta. Adair (2007,11) korostaa, että kaikki muutokset eivät ole innovaatioita. Hänen mukaansa innovaatio on tarkoituksellinen ja sisältää tavoitteellisen innovaatioprosessin, jota voi ja pitää johtaa. Innovaatiolla tarkoitetaan tämän mukaan hallittua muutosta, joka tuo organisaatiolle tavoiteltua lisäarvoa jollain organisaation toiminnan osa-alueella.

Innovaatioita luokitellaan usein innovaatiotyypin ja sisällön mukaan. Jamrog ym. (2006) jakavat innovaatiot tuote- ja palveluinnovaatioihin sekä organisationaalsiin innovaatioihin. Yleensä tuote- ja palveluinnovaatioista puhuttaessa viitataan asteittäisiin tai radikaaleihin (läpimurto) innovaatioihin riippuen siitä, miten innovaatio asemoituu suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin. Asteittainen innovaatio pohjautuu olemassa olevien tuotteiden parantamiseen, kun taas radikaalit innovaatiot viittaavat täysin uusiin, ennennäkemättömiin tuotteisiin tai palveluihin. Edelleen, Jamrog ym. (2006) jakavat organisationaaliset innovaatiot yritysmalli, -rakenne tai – prosessi-innovaatioiksi. Nämä koskevat esimerkiksi liikeideaa, yritysverkostojen hyödyntämistä tai organisaation toimintatapoja.

Innovaatiokäsitteen liittyessä vahvasti asioihin, puhuttaessa innovatiivisuudesta, viitataan yleensä ihmisiin. Lampikosken ja Edenin (1999, 23) mukaan innovatiivisuuden käsitteen kautta voidaan kuvata yksilön, tiimin, organisaation tai jopa kokonaisen kansakunnan ominaisuutta. Antola ja Pohjola (2006, 20) määrittelevät innovatiivisuuden ihmisten kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuus yhdistetään yleensä luovuuteen, luoviin yrityksiin ja ihmisiin. Luovat yksilöt saavat aikaan jotain uutta ja erilaista, mikä tarkasti hallitun prosessin kautta voidaan muuttaa innovatiivisuudeksi. Luovuuden avulla voidaan tuottaa uusia ideoita, näkemyksiä ja omintakeisia, hyödyllisiä ja joustavia ratkaisuja ongelmiin (Lampikoski & Eden 1999, 22). Luovat ihmiset nähdään innovatiivisuuden hengen ylläpitäjinä, joihin organisaatioiden uudistuminen ja kehityksessä pysyminen henkilöityy.

Innovatiivisiin henkilöihin yhdistetään usein tietynkaltaisia piirteitä tai käyttäytymistapoja. Brentonin ja Levinin (2012) mukaan innovatiivisia ihmisiä saatetaan pitää usein outoina ja erilaisina muun organisaation henkilöstöön verrattuna. Heidän mukaansa innovatiiviset ihmiset muun muassa omaavat riskinsietokykyä, ovat empaattisia ja luovasti älykkäitä asiantuntijoita omalla erityisalueellaan, pystyvät työskentelemään yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa sekä suhtautuvat intohimoisesti tekemäänsä työhön. Koska innovatiivisten ihmisten merkitys organisaatiolle on usein tärkeä, tulee heidän johtamiseensa kiinnittää Brentonin ja Levinin (2012) mukaan erityistä huomiota.

2.1.2. Johtamisen eri muodot

Aikaisemmin esitettiin näkemys, että innovatiivisuutta voi ja pitää johtaa. Miten se sitten onnistuu? Johtamisen merkitys organisaation toiminnalle lienee tänä päivänä jo itsestään selvää. Kotter (1988, 29) on jakanut johtamiseen vaikuttavat tekijät ympäristö- ja organisaatiotekijöihin. Johtajuuden vaatimuksiin vaikuttavat ympäristötekijät sisältävät esimerkiksi kansainvälistyneen kilpailun, tekniikan kehityksen, kilpailun kiristymisen ja kasvavan muutostarpeen. Organisaatiotekijöihin kuuluu puolestaan kasvu, toiminnan laajentuminen niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, monitahoisemmat yritykset sekä tehokkuuden ja toimivuuden tavoittelu muutospainneiden alla. Kuten huomataan, Kotterin (1988) esittämät johtajuuden vaatimukset sivuavat läheisesti myös niitä syitä, mitkä edellä osoitettiin koskevan innovaatioiden ja innovatiivisuuden merkityksen lisääntymistä.

Perinteisesti johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen tai johtajuuteen (leadership) ja asioiden johtamiseen tai liiketoiminnan hallitsemiseen (management). Kotter (1988, 31) erottelee johtajuutta toteuttavat tuloksellisiksi johtajiksi ja liiketoiminnan hallitsijat tavoitteellisiksi johtajiksi. Hänen mukaansa johtajuus viittaa ensinnäkin kehityskulkuun, jonka kuluessa ryhmä ihmisiä tai ryhmät ohjautuvat (useimmiten pakottamatta) johonkin suuntaan. Liiketoiminnan hallitseminen puolestaan sisältää yleensä suunnittelua, budjetointia, organisointia sekä valvontaa. Kumpikaan johtamisen sisällöistä ei sulje pois

toistaan, täten yksi ja sama johtaja voi onnistuneesti toteuttaa molempia osa-alueita, johtajuutta ja liiketoiminnan hallitsemista. (Kotter 1988, 39.)

Tässä tutkimuksessa keskityn johtamisen teoreettisista näkökulmista johtamistyön (managerial work) käsitteen soveltamiseen. Perinteisen näkökulman mukaan johtamistyö sisältää tehtävien opastamista ja organisoimista niin, että tuotteet tai palvelut tulevat organisaatioissa tuotetuiksi (Watson 1994). Johtamistyötä toteuttavat ovat niitä henkilöitä, joilla on virallisia velvollisuuksia liittyen organisaation työjärjestelyihin tai toimintaan sekä siihen, miten organisaation strategiaa pyritään toteuttamaan käytännössä. Johtamistyön kautta vahvistetaan myös organisaation yhteiskunnallista merkityksellisyyttä, olipa kyse sitten voittoa tavoittelevasta tai tavoittelemattomasta organisaatiosta. (Watson 2000.) Hales (1999) korostaa, että sen lisäksi, että johtajat vastaavat omasta työstään, he ovat vastuussa myös muiden suorittamasta työstä. Tämä tekee johtamistyöstä vaativaa koko organisaation toiminnan näkökulmasta.

Perinteiseen näkökulmaan painottuva johtamistyön tutkimus on keskittynyt selvittämään niitä tekijöitä, joista johtamistyö koostuu. Halesin (1999) mukaan tällöin puhutaan johtamistyön elementeistä, alueista tai johtajan erilaisista rooleista, riippuen tutkijan painotuksesta. Hän luettelee kolme aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvaa näkökulmaa, jotka yhdistävät johtajien tekemää työtä: (1) tietyt yleiset tehtävät tai prosessit, joita johtajat suorittavat (2) tilanteet, joissa johtajat toteuttavat näitä tehtäviä sekä (3) johtamiseen liittyvien toimintojen erityispiirteet. Johtamistyöhön liittyviä tehtäviä ovat esimerkiksi organisaation johtohahmona toimiminen, verkostoituminen, neuvottelut, työn suunnittelu ja aikatauluttaminen sekä prosessien ja tuotteiden kehittäminen. Johtajat toteuttavat suurimman osa johtamistyöstä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tällöin he ylläpitävät työprosessien jatkuvuutta työtehtävien ja niitä suorittavien ihmisten näkökulmasta. Johtamistyö on Halesin (1999) mukaan ominaisuuksiltaan sirpaleista ja pätkittäistä sekä vaatii nopeaa reagoitua muuttuviin, ennalta arvaamattomiin tai uusiin tilanteisiin. Johtajat joutuvat työskentelemään paineen alla pyrkiessään vastaamaan eri tahoilta tuleviin vaatimuksiin ja tekemään valintoja oman asemansa valtuuttamissa rajoissa.

Tengblad (2006) on tutkinut johtamistyön sisältöä perinteistä näkökulmaa mukaillen. Hänen tutkimuksensa vertailee johtamistyön sisällön mahdollisia muutoksia alkuperäisenä vertailukohteenaan Henry Mintzbergin klassinen tutkimus vuodelta 1973 (kirjassa *The Nature of Managerial Work*). Aikaisemmin esitelty Halesin (1999) kuvailemat johtamistyön elementit pohjautuvat myös suurilta osin Mintzbergin tutkimuksen tuloksiin, jotka kuvailevat johtamistyötä sirpaleiseksi ja nopeatempoiseksi, ajattomaksi ilmiöksi koostuen pääosin kokouksista ja puheluista. Sekä Mintzbergin että Tengbladin (2006) tutkimuksissa johtamistyön sisällön tarkastelu on erittäin yksityiskohtaista, liittyen esimerkiksi ajankäytön jakautumiseen erilaisten toimintojen välillä. Tengblad (2006) on halunnut tutkimuksessaan kiinnittää huomiota siihen, onko johtamistyön sisältö muuttunut ajan myötä ja onko olemassa ”uutta johtamista”, Mintzbergin tutkimukseen verrattuna. Mitään täysin uutta tietoa Tengbladin (2006) tutkimus ei tarjoa. Suurimmat erot johtamistyön sisällön kannalta liittyvät informaation jakamisen ja delegoinnin kasvaneeseen osuuteen sekä perinteisen työpöydän äärellä tehdyn hallinnollisen työn vähentymiseen. Työn toteuttamisen tavat ja muodot ovat jonkin verran muuttuneet, joskin suurin osa johtamistyön käytännön sisällöstä on pysynyt samana.

Voiko johtamistyötä ymmärtää myös muuten kuin tarkastelemalla sen sisältöä ja johtajien työajan jakautumista eri tehtävien välillä? Esimerkiksi Hales (1999), Cunliffe (2001) ja Watson (1994) lähestyvät johtamistyötä teoreettisesti erilaisesta näkökulmasta. Sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvan näkökulman mukaan johtamistyö rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa kielellisen ilmaisun ollessa siinä merkittävässä osassa. Tällöin johtamistyössä korostuu tilannekohtaisuus ja merkitysten johtaminen. (Hales 1999.)

Hales (1999) kuvailee tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamistyöhön sekä siinä ilmeneviin eroihin ja samankaltaisuuksiin. Hänen mukaansa johtajat pyrkivät käyttäytymään työssään johtajamaisesti tukeutuen tiettyihin resursseihin ja sääntöihin, jotka vaikuttavat vallitsevaan tilanteeseen, jossa johtaja toimii. Nämä säännöt ja resurssit mahdollistavat ja rajoittavat johtajien tekemää työtä ja ne liittyvät muun muassa kulttuuriin, sosiaalisiin, organisatorisiin sekä ammatillisiin järjestelmiin, jotka ovat läsnä ympäristössä, jossa

johtamistyötä tapahtuu. Johtamistyössä havaittavia eroavaisuuksia voidaan Halesin (1999) esittämän viitekehyksen mukaan selittää pääosin eroilla sosiaalisissa järjestelmissä, joissa johtajat toimivat. Eri johtajien suorittamaa työtä yhdistää kuitenkin ne resurssit ja säännöt, jotka ovat yhteisiä kaikille niille sosiaalisille järjestelmille, joissa johtajat toimivat. Näillä viitataan esimerkiksi taloudellisiin ja organisatorisiin järjestelmiin sekä itse johtamistyötä muokkaavaan järjestelmään, joka kuvailee muun muassa johtajan työn erilaisia velvollisuuksia.

Myös Cunliffen (2001) näkökulma korostaa johtamisen muodostumista vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hänen mukaansa organisaatio on jatkuvasti liikkeessä ja sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa osaltaan siihen, mihin suuntaan organisaatio liikkuu seuraavaksi. Hän kuvailee johtajia ”organisaation todellisuuden kirjoittajiksi”, jotka muodostavat tarinaa organisaatiosta sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käymiensä keskustelujen kautta. Hänen mukaansa toimimalla tarinan kirjoittajana johtaja rakentaa samalla käsitystä omasta itsestään, jakaa tietoa organisaatiota ympäröivästä ympäristöstä sekä ohjaa toisia liikkumaan tai puhumaan erilaisin keinoin kielellisten ilmausten kautta. Cunliffen (2001) näkökulma korostaa kielen merkitystä todellisuuden muokkaajana. Tässä yhteydessä saatavilla olevat kielelliset resurssit vaikuttavat organisaation todellisuuden ja identiteetin luomiseen. Johtamistyö muodostuu vuorovaikutukseen ja kielelliseen ilmaisuun perustuvissa ainutlaatuisissa ja ohimenevissäkin hetkissä, jotka muokkaavat sekä johtajan minäkuvausta että hänen ympärillään olevia ihmisiä. Täten johtaminen on suhteellista toimintaa, jolloin vuorovaikutustilanteissa olevat ihmiset johtaja mukaan luettuna yrittävät ymmärtää oman merkityksensä ja sijoittaa itsensä suhteessa muihin.

Cunliffen (2001) mukaan johtajat sekä tietoisesti että tiedostamatta osallistuvat organisaation todellisuuden rakentamiseen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja erilaisten kielellisten ilmaisujen kautta. Ajoittain he joutuvat taistelemaan erilaisten ja eri puolilta tulevien ”äänten” välillä muodostaakseen yhtenäisen organisatorisen tarinan, johon sijoittavat sekä itsensä että ympärillä olevat ihmiset. Cunliffe (2001) kuvailee hyviksi johtajiksi sellaiset, jotka ovat tietoisia kielen merkityksestä heidän oman johtajakuvan ja johtamistyön muodostumisessa ja jotka myös reagoivat tilanteisiin

kielellisten ilmaisujen kautta. Täten he ymmärtävät, miten monet eri asiat vaikuttavat johtamistyön muodostumiseen ja osaavat hyödyntää monipuolisia ja rikkaita kielellisiä keinoja organisaation todellisuutta rakentaessaan. Yhteenvetona, johtajat rakentavat, luovat ymmärrystään ja samalla heidät rakennetaan johtajiksi ympäröivää todellisuutta muokkaavien dialogien kautta.

Watson (1994) kuvailee johtamista taitona tai taiteena, jonka kautta johtaja muokkaa samanaikaisesti organisaatiota sekä omaa identiteettiään ja elämäänsä. Hän viittaa artikkelissaan moneen merkitykseen, joihin englannin kielen sana *manage* viittaa. Hänen mukaansa johtamisen lisäksi johtajan on selviydyttävä (eng. *manage*) erilaisista tilanteista, jotka omalta osaltaan vaikuttavat johtajan identiteetin ja elämän muokkautumiseen. Johtaminen on paljon muutakin kuin selviytymistä tehtävälisään merkityistä velvollisuuksista. Johtajien on muodostettava käsityksensä omasta itsestään perustuen samanaikaisesti omiin arvoihinsa sekä yleisiin käsityksiin siitä, mitä johtajan vastuulle kuuluu. Vaikka johtamistyötä toteutetaan erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä, johtajat muodostavat käsityksensä itsestään johtajana sanojen, käsitysten ja saatavilla olevan tiedon kautta yhdessä vuorovaikutuksessa ympärillä olevien ihmisten kanssa.

2.1.3. Innovaatiojohtamisesta innovatiivisuuden johtamiseen

Antola ja Pohjonen (2006, 21) ovat käsitelleet aikaisemmin esittelemääni johtamisen kahta muotoa innovaatiojohtamisen näkökulmasta. He erottavat toisistaan asialähtöisen innovaatiojohtamisen (*innovation management*) ja ihmislähtöisen innovatiivisuuden johtamisen (*leadership for innovativeness*). Asialähtöinen innovaatiojohtaminen pitää sisällään ne työkalut ja raamit, jotka mahdollistavat esimerkiksi ideoiden ja aloitteiden tunnistamisen, koordinoinnin ja keräämisen, tuotekehitysprosessien ohjaamisen sekä tuotelanseerausten suunnittelun. Tavoitteena on johtaa näitä toimintoja siten, että ne tukevat kokonaisuutena yrityksen innovaatiostrategiaa. Ihmislähtöinen innovatiivisuuden johtaminen viittaa puolestaan fyysisten ja henkisten esteiden raivaamiseen organisaation uudistumisen tieltä. Lisäksi sen kautta varmistetaan, että ”innovatiivisuuden hedelmiä eli innovaatioita sovelletaan organisaatioissa ja sen kumppaniverkostoissa”. (Antola &

Pohjonen 2006, 21.) Heidän mukaansa näitä kahta innovaatiojohtamisen muotoa voi toteuttaa samanaikaisesti eivätkä ne täten ole toisiaan poissulkevia johtamisen muotoja.

Apilo ja Taskinen (2006) painottavat, että innovaatioiden johtamisesta puhuttaessa on siirryttävä ajattelemaan laajempaa kokonaisuutta, innovaatioprosesseiden johtamista. Heidän kuvaamansa malli painottaa niin ikään hallittua innovaatiojohtamisen kokonaisuutta, joka selvästi viittaa enemmän tuote- ja prosessi-innovaatioihin kuin muihin innovatiivisuuden muotoihin. Heidän mukaansa innovaatioprosessien johtaminen käsittää innovaatioiden johtamisen projekti-, organisaatio- ja verkostotasolla. Projektitasolla innovaatiojohtaminen ilmenee esimerkiksi yksittäisten innovaatioprojektien hallintana ja organisointina. Yritystasolla innovaatiojohtaminen sisältää innovaatiostrategian luomista ja käytäntöön viemistä sekä innovaatiokulttuurin edistämistä ja sitä tukevien rakenteiden (käytännöt, järjestelmät, osaaminen) kehittämistä. Innovaatiojohtaminen verkostotasolla sisältää uusien mahdollisuuksien etsimistä verkostoitumisen kautta sekä nykyisten ja uusien verkostojen resurssien ja osaamisen hyödyntämistä. (Apilo & Taskinen 2006.) Pääajatuksena innovaatiojohtamisen tarkastelemisessa innovaatioprosessien kautta on se, että innovaatioiden johtaminen on hallittua, strategisesti ohjattua toimintaa, joka etenee vaihe vaiheelta kohti innovaation lopullisen muodon saavuttamista.

Deschamps (2005) toteaa artikkelissaan, että kaikilla ei ole kykyjä tai haluakaan toteuttaa innovaatiojohtamista. Hänen mukaansa innovaatiojohtamisesta vastaavat henkilöt voivat ajoittain olla täysin kykenemättömiä hallitsemaan niinkin monimutkaista liiketoiminnan osa-aluetta kuin innovaatiojohtaminen on. Menestyvällä innovaatiojohtajalla on hänen mukaansa muun muassa luovuutta ja itsekuria innovaatioprosessin läpiviemiseksi, riskinsietokykyä, kokeilun halua, kykyä rakentaa ja ohjata menestyviä innovaatiotiimejä sekä houkuttella oikeita innovaattoreita ja intohimoa innovaatioiden kehittämiseen (ks. myös Zien & Buckler 1997; Jamrog ym. 2006).

Sen lisäksi, että innovaatiojohtamisen tehtävissä tulisi olla valittuna oikeat henkilöt, Deschamps (2005) korostaa, että erilaisia innovaatiostrategioita tulisi johtaa eri tavalla. Hänen mukaansa toimiva johtamistyyli on erilainen kun kyseessä on uusi tuote/palvelu tai liiketoimintamalli/”systemi”, paranneltu asiakasratkaisu tai

tuote/palvelu/prosessitarjooma. Deschampin (2005) malli ja ajatukset korostavat innovaatiotoimintaa erillisenä, hallittuna osana yrityksen liiketoimintaa ja painottaa täten epäsuorasti myös innovaatioiden teknologista ulottuvuutta. Positiivista kuitenkin on, että mallin mukaan innovaatiojohtamisen on tilannekohtaista eikä täten yksi ja sama johtamisen malli sovi jokaiseen tilanteeseen. Innovatiivisuuden johtamista tarkastellessa on kuitenkin syytä laajentaa innovaatioiden käsitettä koskemaan myös muita kuin teknologisesti painottuneita tuoteinnovaatioita.

Innovatiivisuuden johtamisesta puhuttaessa usein kyseeseen tulee innovatiivisten yksilöiden johtaminen. Brenton ja Levin (2012) erottelevat luovat ja innovatiiviset ihmiset omaksi ryhmäkseen, joiden työtä on tuettava erilaisin keinoin: lisäämällä innovaatiotiimien arvostusta organisaation sisällä, parantamalla oikeiden ihmisten rekrytointia ja keskittymällä innovatiivisten henkilöiden työn tukemisen keinoihin. Arvostusta voidaan heidän mukaansa lisätä painottamalla innovaatioiden merkitystä yrityksen tulevaisuuden menestymisen näkökulmasta. Innovaatioista vastuussa olevat henkilöt on otettava mukaan strategiatyöhön, jotta innovaatiotoiminnan asema osana organisaation menestystä voidaan varmistaa. Oikeiden ihmisten rekrytointi puolestaan tarkoittaa sitä, että sekä innovaatiotoiminnan johtaja että innovaatioiden kehittäjät ovat oikeat tehtäviinsä. Työn tukemista voidaan edistää esimerkiksi palkkiojärjestelmien sekä jatkuvan koulutuksen ja kehityksen avulla tai tukemalla innovatiivisten ihmisten urakehityksen mahdollisuuksia.

Bharadwaj ja Menon (2000) painottavat, että innovatiivisuuden edistämiseksi ei riitä, että yritys vain palkkaa luovia ihmisiä ja olettaa sen vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen. He ovat tutkineet eri aloilla toimivia yrityksiä ja niiden keinoja edistää innovatiivisuutta. He jakavat innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät yksilöllisiin luovuuden mekanismeihin (yksilön henkilökohtainen panos) ja organisatorisiin luovuuden mekanismeihin (organisaation panostamat työkalut ja resurssit). Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksillä, jotka panostavat organisatorisiin luovuuden mekanismeihin eli organisaation keinoihin edistää innovatiivisuutta, on vahvempi yhteys menestyksekkäisiin innovaatioihin kuin niillä yrityksillä, jotka panostavat etupäässä yksilöllisiin luovuuden mekanismeihin. Yksilöllistä luovuutta voi parantaa

ohjauksen ja harjoittelun avulla, minkä tulee olla osa organisaation menetelmiä innovatiivisuuden edistämiseksi. Yksilöt voivat täten kehittyä innovatiivisiksi organisaation tukimekanismien avulla.

Voiko innovatiivisuutta kuitenkaan johtaa? Pasanen (2011) on tutkinut innovatiivisuuden johtamista asiantuntijaorganisaatioissa ja toteaa, että johtamisella ei suoraan voida vaikuttaa henkilöstön innovatiivisuuteen ja siihen, miten innovatiivisuus kehittyy organisaatiossa. Hänen tutkimuksensa mukaan innovatiivisuuteen voidaan vaikuttaa enemmän panostamalla tekijöihin, jotka toimivat innovatiivisuuden edellytyksenä. Näitä ovat hänen mukaansa työntekijöiden yhteistyö ja ilmapiiri, sisäinen motivaatio, haastavat työtehtävät sekä fyysinen työympäristö eli ne tekijät, jotka voidaan sisällyttää myös organisaatiokulttuurin käsitteeseen. (ks. myös Bharadwaj & Menon 2000.)

Pasasen (2011) tutkimuksen tuloksia vahvistaa useat innovaatiojohtamiseen liittyvät tutkimukset, joiden mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus innovatiivisuuteen (mm. Zien & Buckler 1997; Jamrog ym. 2006). Esimerkiksi Jamrog ym. (2006) esittelevät 11 organisaatiokulttuurin osa-aluetta, jotka vaikuttavat innovatiivisuuteen. Näitä ovat muun muassa henkilöstön välinen yhteistyö, viestintä, innovaatioille avoin ilmapiiri sekä oikeanlaiset resurssit. He painottavat osa-alueiden joukosta myös johtajuuden merkitystä, joka sisältää esimerkiksi innovaatiostrategian kehittämisen. Heidän mukaansa johtajien odotetaan luovan organisaatioon sellainen ympäristö ja toimintafilosofia, joka kunnioittaa innovaatioiden merkitystä. Edelleen, johtajien odotetaan luovan organisaatioon sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa innovaatioiden kehittämissä. Innovatiivisuuden tarkasteleminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta painottaa esimiehen asemaa ”taustatukena” ja innovatiivisten ihmisten ohjaajana. Esimiehen rooli yhtenä innovaatioiden kehitykseen osallistuvana henkilönä jää täten usein vähälle huomiolle.

Innovatiivisuus ei kuitenkaan välttämättä koske ainoastaan organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, joita erillinen ja tehtävään määrätty johtaja johtaa. Johtajalla voi olla myös oma tärkeä roolinsa aktiivisessa innovatiivisuuden edistämässä ja hyödyntämisessä organisaatiossa. Esimerkiksi Dyer ym. (2009) ovat tutkineet kuuden vuoden ajan innovatiivisia yrityksiä ja pyrkinet selvittämään, mitkä tekijät ovat yritysten

menestyksen takana. He ovat kiinnittäneet huomiota innovatiivisten yritysten johtajiin, yrittäjiin tai toimitusjohtajiin, ja tarkastelleet heidän asemaansa yritysten menestyksen taustalla. He ovat tunnustaneet viisi piirrettä, jotka yhdistävät innovatiivisia johtajia ja kutsuvat tätä yhdistelmää innovaattorin DNA:ksi. Nämä piirteet ovat asioiden yhdisteleminen luovalla tavalla, kyseenalaistaminen, havainnointi, kokeilu ja verkostoituminen. Keskeistä Dyerin ym. (2009) mukaan innovatiivisissa johtajissa on se, että he eivät delegoi luovaa työtä vaan tekevät sitä itse. Innovatiivisia johtajia motivoi työssään jatkuvan muutoksen tavoittelu sekä se, että he ovat valmiita ottamaan riskejä työssään. He näyttävät omalla esimerkillään mallia innovatiivisuuden edistämiseksi organisaatiossaan.

Vaikka johtajat olisivatkin tietoisia innovatiivisuutta edistävästä tekijöistä, innovatiivisuuden johtaminen käytännössä ei ole helppoa. Salaman ja Storey (2002) ovat tutkineet innovaatioiden johtamista niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat mukana innovaatioprosesseissa ja pyrkineet selvittämään, miten he tulkitsevat ja järjeistävät innovaatio toiminnat ja –prosessit osana omaa työtään. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että vaikka johtajat ymmärtävät innovaatioiden tärkeyden ja sen, mitkä tekijät estävät innovaatioiden syntymisen omassa yrityksessään, he eivät osanneet vastata näihin esteiden synnyttämiin haasteisiin. Heidän kulttuurisesti rakentunut haluttomuus tarttua haasteisiin piti pintansa, vaikka se olisikin ollut koko yrityksen kannalta toimintaa vahingoittava tekijä. (Salaman & Storey 2002.) Tämä viittaa siihen, että pelkkä laajemman kontekstin ymmärtäminen innovaatioiden johtamisesta ei riitä, vaan tarvitaan myös käytännön työtä innovatiivisuuden edistämiseksi. Tämän vuoksi innovaatiojohtamisen tutkimuksessa olisi hyvä keskittyä johtajuuden sijasta tutkimaan välillä innovatiivisuuden johtamiseen liittyvän johtamistyön sisältöä ja keskittyä siihen, miten organisaation kehittyminen näkyy johtamistyössä.

2.2. Innovaatiot, johtaminen ja sukupuoli

Sukupuoli tarjoaa yhden näkökulman innovatiivisuuden johtamisen tarkasteluun. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 247) mukaan sukupuoli on usein jäänyt liian vähälle

huomiolle liiketalouteen ja esimerkiksi johtamiseen keskittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Heidän mukaansa suuri osa sukupuolen huomioivasta tutkimuksesta korostaa sukupuolta määrällisenä tekijänä tai muuttujana, jonka kautta pyritään selittämään, miksi enemmistö johtajista on miehiä ja miten naiset kohtaavat vaikeuksia urallaan etenemisessä. Sukupuolten välisen vertailun varjoon jää usein sosiaalisesti rakentuneen sukupuolikäsityksen teoreettinen näkökulma, jota voitaisiin hyödyntää organisaatioiden toiminnan ja johtamisen tutkimisessa entistä enemmän. Johtamisen teoreettisen kentän lisäksi sukupuolinäkökulmaan perustuvaa tutkimusta on tehty paljon viime aikoina myös innovaatioiden alueelta (mm. Blake & Hanson 2005; Lindberg 2007).

2.2.1. Näkökulmia sukupuoleen

Suomenkielessä sukupuolelle on vain yksi sana, jolla viitataan eroon naisten ja miesten välillä. Täten tuo yksi sana kuvaa naisen ja miehen tasavertaisena sekä yhtä olennaisena puhuttaessa sukupuolesta (Lämsä 2003, 27). Englannin kielessä on puolestaan eroteltu ihmisen biologinen sukupuoli (sex) ja sosiaalinen sukupuoli (gender). Biologinen sukupuoli viittaa anatomiaan, hormoneihin sekä fyysisyyteen, kun taas sosiaalinen sukupuoli on psykologisten, kulttuuristen sekä sosiaalisten keinojen kautta saavutettu, opittu ja kehittynyt asema. (West & Zimmerman 1987; Lämsä 2003, 28.) Näiden määritelmien kautta ”sukupuoleen liittyy odotuksia, jotka vaikuttavat siihen, mikä on hyväksytty tapa olla olemassa” (Lämsä 2003, 28).

Eriksson ja Kovalainen (2008, 249) tuovat esille, että sukupuolella on monta roolia ja merkitystä. Sen lisäksi, että se on erilaisin tavoin läsnä kulttuurissamme, se on läsnä myös silloin, kun puhumme organisaatioista, yrityksistä ja vallasta. Sukupuoli on usein näkyvillä tilastoissa miehiä ja naisia luokittelevana tekijänä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 248) mukaan sukupuolella ei kuitenkaan viitata ainoastaan miehiin ja naisiin vaan myös laajemmin kulttuuriin ja yhteiskuntaan, jossa miehet ja naiset elävät ja työskentelevät ja joissa heistä tulee osa laajempaa sosiaalista ryhmää. Tällöin sukupuoli viittaa sosiaalisesti rakentuneisiin ideoihin ja ajatuksiin siitä, miten sukupuoli näkyy

kulttuurissamme ja yhteiskunnassamme. Heidän mukaansa tällöin jaetaan käsityksiä miehistä ja naisista sekä maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta, mikä usein johtaa myös luokittelemaan ja leimaamaan tiettyjä asioita maskuliiniseksi tai feminiiniseksi. Nämä sosiaalisesti jaetut käsitykset ja ymmärrykset maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta siirtyvät myös yritysmaailmaan, minkä seurauksena syntyy käsitys esimerkiksi siitä, minkälaisia naiset ja miehet ovat johtajina.

Alvesson ja Billing (1997) esittelevät kolme erilaista näkökulmaa, joiden kautta sukupuolta voidaan tarkastella etenkin tutkimuksellisessa valossa. Ensimmäinen näkökulma korostaa sukupuolta muuttujana. Tällöin kiinnostus sukupuoleen ilmenee erityisesti miesten ja naisten välisessä vertailussa sekä siinä, miten tasa-arvo määräytyy sukupuolten välisessä suhteessa. Tutkimuksellisesti sukupuolen käsitteleminen muuttujana heikentää etenkin laadullisen tutkimuksen yhteydessä tutkimuksen luotettavuutta eikä anna hyvää mahdollisuutta tutkittavan ilmiön syvällisempään tarkasteluun.

Toinen, feministinen näkökulma korostaa tilannekohtaisuutta ja kokemuksia naisten asemaan vaikuttavina tekijöinä. Tämän näkökulman mukaan sukupuoli nähdään periaatteena vaikuttaen vahvasti hierarkiaan, joka näkyy esimerkiksi sosiaalisten suhteiden rakentumisessa. Sen sijaan, että sukupuoli nähtäisiin muuttujana ja naiset tämän muuttujien vertailun uhrina, voidaan ajatella, että naiset rakentavat omien kokemustensa kautta elämäänsä. (Alvesson & Billing 1997, 28-36.) Näkökulman mukaan oletuksena on se, että kaikilla naisilla olisi samankaltaisia kokemuksia heitä ympäröivästä maailmastaan, mikä ei välttämättä luo realistista kuvaa sukupuolen edustajista ja heidän yksilöllisyydestään ryhmän sisällä.

Jälkmoderni feminismi haastaa sukupuolen jaottelemisen luokkiin, kuten kahdessa aikaisemmassa näkökulmassa on esitetty. Näkökulma ottaa huomioon naisten erilaiset lähtökohdat sekä korostaa kielen ja diskurssien merkitystä sukupuolen muodostumisessa. (Alvesson & Billing 1997, 40.) Jälkmodernin näkökulman mukaan yksilön identiteetti on pirstaloitunut ja koostuu monesta identiteetistä, jotka voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Näkökulman mukaan sukupuoli ei ole kiinteä tai pysyvä, vaan enemmänkin liikkuva ja tilannekohtainen (Lämsä 2003, 31).

Tässä tutkimuksessa tärkeänä lähtökohtana toimii sukupuolittuneisuuden käsite (eng. gendered). Sukupuolittuneisuus heijastaa ja vahvistaa vallitsevia käsityksiä maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta (Piitulainen ym. 2003, 126). Käsitteen mukaan tarkasteltaessa esimerkiksi organisaation ja siihen yhteydessä olevien ihmisten toimintaa, ei voi unohtaa sukupuolen olemassa oloa missään vaiheessa. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 247) mukaan sukupuoli esitetään usein organisaatiosta, sen rakenteista ja prosesseista erillisinä, aivan kuten organisaatiossa työskentelevillä olisi identiteetti, mutta ei lainkaan sukupuolta. Sukupuolittuneet yksilöt ovat kuitenkin tärkeä osa organisaatiota ja sen rakentumista. Olsson ym. (2003) tuo esille aikaisemmassa tutkimuksessa esitetyn ajatuksen siitä, että käsitykset sukupuolesta ”suodattuvat aina sukupuolittuneen linssin kautta”, viitaten siihen, että sukupuoli on aina läsnä, olipa kyse sitten johtamisesta (mm. Yoder 2001) tai innovaatioista (Blake & Hanson 2005). Esimerkiksi Yoder (2001) huomauttaa, että johtaminen ei tapahdu sukupuolettomassa tilassa, missä johtajan sukupuoli ei vaikuttaisi sekä johtajan omaan käytökseen että alaisten suhtautumiseen johtajaan.

Käsitellessäni tutkimuksessani innovatiivisuuden johtamista naisten näkökulmasta, hyödynnän analyysissä sukupuolen tekemisen (eng. doing gender) käsitettä (West & Zimmermann 1987). Käsite heijastaa elementtejä jälkimodernin feminismin ja sukupuolittuneisuuden näkökulmista. Sukupuolen tekemisen käsitteen mukaan sukupuoli rakentuu sosiaalisesti vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Täten sukupuolta ei rakenneta yksilöllisesti vaan myös muut vuorovaikutukseen osallistuvat tuottavat sukupuolen käsitettä yhdessä yksilön kanssa. (West & Zimmermann 1987.) Tällöin sukupuoli ei ole valmiiksi annettu määritelmä, jonka sisältöä ohjaa yhtenäiset piirteet (Lindberg & Schiffbänker (tulossa)). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 249) mukaan sukupuolta tehdään, luodaan ja uudelleen luodaan aktiivisesti jokapäiväisissä tilanteissa, niin organisaatioissa kuin muualla sosiaalisessa elämässä.

Sukupuolen tekemisen käsitteen mukaan sukupuolen rakentumista ohjaa tilannekohtaisuus, sukupuoli rakentuu eri tavalla eri tilanteissa ja eri ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sukupuoli ei ole tiettyyn hetkeen sidottu ominaisuus vaan koostuu enemmänkin jatkuvasta vuorovaikutuksesta miesten ja naisten välillä, johon koko muu

sosiaalinen ympäristö myös vaikuttaa. (West & Zimmermann 1987; Lindberg & Schiffbänker (tulossa).) Täten sukupuolia voidaan ajatella olevan enemmän kuin yksi ja se määrittyy aina suhteessa johonkin (Pietiläinen 2003). Sukupuolen tekemisen käsitettä on hyödynnetty yhä enemmän monipuolisesti sukupuolinäkökulmiin pohjautuvissa tutkimuksissa. Sen kautta on tutkittu esimerkiksi johtamisen (mm. Eriksson ym. 2008a), innovaatioiden (mm. Lindberg & Schiffbänker (tulossa)) ja yrittäjyyden (mm. Bruni ym. 2004) aihealueita.

2.2.2. Innovatiivisuus ja sukupuoli

Innovaatioiden ja innovatiivisuuden sukupuolittuneisuus on saanut viime aikoina paljon huomiota tutkimuksellisesti, poliittisesti sekä yritysmaailman keskuudessa (mm. Blake & Hanson 2005; Lindberg 2007; Pettersson 2007; Danilda & Thorslund 2011; Lindberg & Schiffbänker (tulossa); Aromaa & Eriksson (tulossa)). Tutkimusten mukaan innovaatiokeskustelun kenttä on vahvasti maskuliininen ja painottuu teknologisiin innovaatioihin. Innovatiivisuuden näkökulmasta maskuliinisuus korostuu esimerkiksi yleisesti innovaatiolähteinä korostettavissa toimialoissa, innovaatiopolitiikassa sekä innovatiivisuutta edistävissä verkostoissa.

Aromaa ja Eriksson (tulossa) ovat tutkineet innovaatioihin keskittyneitä tutkimuksia sukupuolittuneisuuden näkökulmasta. He ovat tarkastelleet kolmessa akateemisessa lehdessä julkaistuja tutkimuksia vuosilta 2000–2011 ja keskittyneet selvittämään, päteekö innovaatiokeskusteluissa korostuva maskuliinisuuden valtavirta myös akateemisessa tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa keskittyi diskursiivisiin käytäntöihin, jotka ovat mukana rakentamassa sukupuolen ja innovaation käsitteitä. Aromaan ja Erikssonin (tulossa) artikkeli tuo esille useita innovaatiotutkimukselle yleisiä piirteitä, jotka korostavat innovaatioiden maskuliinista puolta. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt tutkimaan innovaatioita teollisuuden alalla tai valmistavissa yrityksissä, jotka on valittu tutkimuskohteiksi nimenomaan toimialan tai yrityksen innovatiivisuuden mukaan. Yritysten innovatiivisuutta mitataan usein patenttien lukumäärän kautta, mikä korostaa innovaatioiden teknisyyteen painottuvaa luonnetta. Innovaattoreiksi uusimmissa

tutkimuksissa määritellään yrityksen henkilöstö sekä asiakkaat tai käyttäjät, mikä jälleen painottaa innovaatioiden tuotokeskeisyyttä.

Kokonaisuudessaan Aromaan ja Erikssonin (tulossa) tutkimus osoittaa, että innovaatio ja sukupuoli ovat yhteenkiedottuja käsitteitä ja rakentuvat samanaikaisesti monien erilaisten kielellisten ilmaistujen kautta. Innovaatioiden ja sukupuolen samanaikaisessa rakentumisessa kielellisesti nousee esille sukupuolineutraalius, maskuliinisuuden korostuminen ja useiden maskuliinisten piirteiden yhtäaikainen esiintyminen. Osassa tutkimuksista sukupuoli ei ole olennainen osa tutkimuksen näkökulmia, mikä ilmenee sukupuolineutraaliutena tai sukupuolisokeutena. Innovaatioprosesseja tapahtuu nimettömissä organisaatioissa ja toimialoilla, tutkimuksissa ei puhuta suoraan ihmisistä tai mainita ainakaan henkilöiden sukupuolta. Toisaalta, osa tutkimuksissa korostaa innovaatioiden maskuliinisuutta ja ne on esimerkiksi toteutettu miesvaltaisilla aloilla, mikä myös saatetaan mainita suoraan tutkimusta kuvaillessa.

Aromaan ja Erikssonin (tulossa) tutkimus osoittaa myös, että innovaatiot rakentuvat tutkimuksissa useiden maskuliinisuuksien kautta samanaikaisesti. Innovaatiotutkimuksissa korostuu rationaalisiksi nähtyjen innovaatioprosesseiden kontrollointi erilaisissa teknologisissa ympäristöissä, joiden parhaiksi nähtyjä tutkimuskohteita ovat innovaatiotoiminnassaan menestyneet yritykset, innovaatiokilpailun voittajat. Näiden useiden maskuliinisten ominaisuuksien korostuminen vahvistaa edelleen sitä käsitystä, että sukupuoli on vahvasti läsnä innovaatiotutkimuksissa. Aromaa ja Eriksson (tulossa) toteavatkin, että innovaatioiden ja sukupuolen rakentuminen innovaatiotutkimuksissa tapahtuu maskuliinisuuden verkossa. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä innovaatiot että sukupuoli ovat vahvasti yhteydessä maskuliinisia piirteitä korostaviin taloudellisiin, organisatorisiin ja teknologisiin ulottuvuuksiin, jotka liittyvät innovaatioihin.

Blake ja Hanson (2005) ovat käsitelleet tutkimuksessaan sukupuoleen ja tilannekohtaisuuteen painottuvan näkökulman hyödyntämistä innovaatioiden tarkastelussa. Heidän mukaansa sekä innovaatiotutkimuksessa että innovaatiopolitiikassa miesvaltaisilla aloilla toteutuneet innovaatiot on katsottu olevan lähempänä sitä määritelmää, mitä innovaatioksi kutsutaan. Sen lisäksi, että innovaatioihin kohdistuva

tarkastelu on teknologisesti painottunutta, se korostaa myös radikaaleja innovaatioita, innovaatioiden globaalisuutta ja taloudellista hyötyä, jota organisaation tulisi innovaatioiden kautta saavuttaa. Naisvaltaiset alat ovat jääneet vähemmälle huomiolle siinä suhteessa, mitä niillä olisi annettavanaan innovatiivisuuden edistämiseksi ja uusien innovaatiolähteiden löytämiseksi. Myös innovaatioiden paikallisuus sekä niiden tuoma hyöty esimerkiksi sosiaalisille yhteisöille ovat olleet aliarvostettuja tekijöitä.

Lindbergin ja Schiffbänkerin (tulossa) sekä Linbergin (2007) tutkimukset koskien innovaatioiden sukupuolittumista poliittisesta näkökulmasta, vahvistavat maskuliinisen näkökulman korostumista puhuttaessa innovaatioista. Lindbergin ja Schiffbänkerin (tulossa) mukaan sukupuolen ja innovaatioiden suhde määräytyy ”innovaatiopolitiikan, -prosessien ja -verkostojen kautta, joille on ominaista sukupuolittuneet käytännöt ja viitekehykset yksilöllisellä, suhteellisella, rakenteellisella ja symbolisella tasolla”. He painottavat kolmea näkökulmaa, jotka yleensä leimaavat innovaatioiden poliittista sukupuolittumista: 1) investoinnit innovaatioverkostoihin ovat ohjautuneet enemmän miesvaltaisiin verkostoihin ja taloudellisille toimialoille 2) innovaatioiden edistämistä haittaa sukupuolittuneet stereotyypit, jolloin tiettyjen toimijoiden, toimialojen ja innovaatioiden potentiaali jää huomioimatta 3) julkiset innovaatio-ohjelmat yleensä kuvailevat innovaatioita ja innovaatioverkostoja viitaten mekaanisiin koneisiin ja teknisiin tuotteisiin eikä sosiaaliin suhteisiin sekä palveluihin, mikä voidaan puolestaan yhdistää maskuliinisten ominaisuuksien korostamiseen. (Lindberg & Schiffbänker (tulossa).)

Vaikka maskuliinisuus korostuukin innovatiivisuuteen keskittyvässä, myös yhteiskunnan toimintaa arvioivassa keskustelussa, on huomattavissa positiivista muutosta innovatiivisuuden monimuotoisuutta avartavaan suuntaan. Aromaan ja Erikssonin (tulossa) mukaan innovaatiotutkimuksen näkökulmasta positiivista muutosta on nähtävissä siinä, miten perinteisen sukupuolijaon rajoja ylitetään naisten ja miesten toteuttamissa tutkimuksissa koskien innovaatioita. Ensiksi, naiset ovat arvostettuja tutkijoita innovaatioiden alueella. Vaikka he ehkä tiedostamattaankin korostavat innovaatiotutkimukselle ominaista sukupuolineutraaliutta tai maskuliinisuuden painottumista, naiset ovat luoneet oman tärkeän roolinsa osana innovaatiotutkimusta.

Toiseksi, miehet ovat akateemisia ammattilaisia asteittaisten tai palveluihin keskittyvän innovaatiotutkimuksen saralla. Nämä alueet on perinteisesti luokiteltu feminiiniseksi osaksi innovaatioita. Miesten toteuttamissa innovaatiotutkimuksissa voi korostua samanaikaisesti esimerkiksi teknologinen toimiala (maskuliinisuus) ja asteittainen innovaatio (feminiinisyys) tai innovaation maskuliiniset piirteet (johtaminen, kilpailullisuus) palvelualan yrityksessä (feminiinisyys).

Esimerkiksi Blaken ja Hansonin (2005) mukaan huomioimalla myös muut kuin teknologisuuteen painottuvat toimialat, innovatiivisuutta voidaan löytää sieltä, mistä sitä ei ole ennen edes osattu etsiä. He osoittavat artikkelissaan, että innovatiivisuuden arvostamiseen vaikuttaa vahvasti taloudellinen ja sosiaalinen ympäristö, jossa sitä esiintyy. Innovatiivisuus saa siis oman määritelmänsä tietyssä paikassa ja tiettyjen ihmisten keskuudessa. Ensinnäkin, heidän mukaansa paikallisuus on vahvasti läsnä innovatiivisuudessa. Innovatiivisuuden merkitys määräytyy suurilta osin siinä, miten innovaatio ja innovaattori sopivat tiettyyn kontekstiin. Toiseksi, innovaattorin identiteetti ja henkilökohtaiset kokemukset ovat rikkaita innovaatioiden lähteitä. Täten, innovatiivisuus ei ole aina vain tietyllä toimialalla toimivien yritysten tai uusien tuotteiden kehittämiseen keskittyneiden henkilöiden, yleensä miesten, etuoikeus. (Blake & Hanson 2005.)

Lindberg ja Schiffbänker (tulossa) korostavat, että mikäli innovaatiopolitiikassa korostettuja innovaatiolähteitä laajennettaisiin koskemaan myös perinteisestä poikkeavia toimijoita, toimialoja ja innovaatioita, esimerkiksi palveluun ja muihin luoviin toimialoihin osattaisiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. Innovaatiopolitiikan keskittyessä perinteisiin innovaationäkökulmiin, muiden toimijoiden, toimialojen ja verkostojen potentiaali jää hyödyntämättä.

Linbergin (2007) tutkimus innovaatiojärjestelmiä tukevista naisverkostoista horjuttaa perinteistä innovaatiojärjestelmien maskuliinisesti painottunutta kuvaa. Hän on tutkinut, pystyvätkö virallisen innovaatiopolitiikan ulkopuoliset verkostot haastamaan käsitystä siitä, kuka, miksi ja miten osallistuu innovaatiotoiminnan edistämiseen käytännössä. Hänen tutkimuksensa mukaan naiset osallistuvat verkostojen kautta aktiivisesti innovaatioiden kehittämiseen. Lisäksi, vaikka innovaatioiden maskuliiniset osa-alueet

korostuvatkin innovaatiotoiminnassa, innovatiivisuutta ilmenee myös naisvaltaisilla aloilla, mikä eroaa perinteisestä käsityksestä innovaatiokeskeisistä toimialoista. Kokonaisuudessaan Lindbergin (2007) tutkimus osoittaa, että ei ole perusteita kategorioida innovaatioita tai innovatiivisuutta sukupuolen mukaan tai arvioida niitä sen perusteella eri tavalla, olipa kyse sitten innovaatiokäytännöistä tai – lähteistä.

Maskuliinisuuden korostuessa innovaatiokeskeisissä toimialoissa sekä innovaatiokäytännöissä ja – politiikassa, sama ilmiö on nähtävissä myös keskustelussa innovaattoreista. Nählinder (2010) toteaa, että yleisen käsityksen mukaan naiset ovat vähemmän innovatiivisempia kuin miehet. Naiset eivät ole perinteisesti olleet mukana osana innovaatioprosessia, vaikka heillä olisikin ollut oleellinen rooli siinä (Ranga & Etzkowitz 2010). Osaksi tämä käsitys voi pohjautua siihen, että innovaatioiden käsite on edelleen liian suppea ja käsittää pääasiassa innovatiivisuuden tarkastelemisen patenttien lukumäärän tai esitettyjen innovaatioaloitteiden kautta.

Innovaatioita tarkasteltaessa perinteisestä, maskuliinisesta näkökulmasta esimerkiksi Ranga ja Etzkowitz (2010; kts. myös Nyberg 2009) korostavat, että naisten asema innovaattoreina on edelleen miehiä jäljessä. Edelleen he toteavat, että etenkin puhuttaessa teknologisista innovaatioista, innovaattoreita on perinteisesti kuvattu joko maskuliinisia ominaisuuksia korostaen tai sukupuolineutraalilla tavalla, jolloin innovaattorin sukupuoli ei käy ilmi. Tähän viittaa myös Blaken ja Hansonin (2005; myös Aromaa & Eriksson (tulossa)) huomio siitä, että innovaatioiden kuvaaminen jää usein vailla persoonallista identiteettiä, ikään kuin innovaatiot nousisivat esiin ”tuolta jostain”. Rangan ja Etzkowitzin (2010) mukaan on olemassa joitain viitteitä siitä, että naiset olisivat saamassa jalansijaa teknologisesti painottuneessa innovaatiomaailmassa ja arvostettavina osina innovaatioprosesseita. He kuitenkin toteavat, että innovaatioiden sukupuolinäkökulma on noussut enemmän esiin innovaatioiden tarkastelun siirryttyä yhä enemmän kohti palveluinnovaatioita. Tämän kehityksen myötä sukupuoli on muuttunut innovaatioista puhuttaessa yhä enemmän näkyvämmäksi, nousten samalla hiljalleen maskuliinisuuden varjosta myös feminiinisiä ominaisuuksia korostaen.

Blaken ja Hansonin (2005) ajatus innovaatiokäsitteen monipuolistamisesta koskemaan myös perinteisestä poikkeavilla toimialoilla herännyttä innovatiivisuutta, on tässä

ajankohtainen. He kuvailevat kahta sukupuolittunutta näkökulmaa innovaatioihin ja siihen, miten innovaatioiden sukupuolittuneisuutta voidaan toisaalta käyttää hyväksi innovatiivisuuden kehittämisessä. Tässä tapauksessa kahta lähestymistapaa tarkastellaan naisnäkökulmasta. Ensinnäkin, naisten toimiessa miehille tyypillisellä alalla, voidaan toiminnan katsoa olevan innovatiivista. Naisyrittäjät rikkovat tällöin niitä perinteisiä sukupuolikäsityksiä, joita tietylle toimialalle ja sukupuolen edustajalle on luotu ja saavat näin mahdollisuuden osoittaa osaamistaan sellaisilla toimialoilla, joille heillä ei ennen ole ollut pääsyä. Tällöin naisilla on hyvä tilaisuus hyödyntää sukupuoltaan toiminnan edistämässä ja liiketoiminnan menestystä tavoitellessa. Esimerkkinä Blake ja Hanson (2005) mainitsevat naisten johtaman ja omistaman autokorjaamon, jonka kohdeasiakkaana ovat erityisesti naiset. Naisyrittäjät miesvaltaisella alalla voivat herättää erilaisia mielikuvia, esimerkiksi luottamusta verrattuna perinteisiin alalla toimijoihin.

Toiseksi, Blake ja Hanson (2005) kuvailevat, miten naiset voivat käyttää sukupuoleen perustuvia kokemuksiaan, kuten äitinä olemista, hyväkseen liiketoimintaprosesseissa, jotka ovat perinteisesti sukupuolittuneita. Tämä tarkoittaa sitä, että hyödyntäessään esimerkiksi äidin roolissa oppimiaan taitoja johtajantyössään, naiset voivat luoda innovatiivisia toimintaprosesseja organisaatioon. Tämä vahvistaa myös sitä käsitystä, että innovatiivisuus ei aina liity teknologiseen ympäristöön vaan voi pohjautua niinkin henkilökohtaisista asioista kuin äitinä olemisesta.

Nählander (2010) osoittaa tutkimuksessaan, että naisten innovatiivisuuden kehittyminen ja hyödyntäminen organisaatioissa kohtaa erilaisia haasteita. Hänen tutkimuksensa kohdistui julkisen, hoitoalalla toimivan organisaation henkilöihin. Tutkimuksen mukaan kyse ei ole vaan siitä, ettei naislähtöisiä innovaatioita arvosteta, vaan naisten innovatiivisuuden kehittymiseen vaikuttavat myös naisista itsestään johtuvat henkilökohtaiset seikat. Nählanderin (2010) tutkimuksessa innovaatioita tarkastellaan eteenpäin toimitettujen ideoiden muodossa. Tutkimus osoittaa, että innovatiivisten ideoiden määrässä mitattuna naiset todellakin ovat innovatiivisia, sillä suurin osa ideoista on peräisin naisilta. Merkittävää on kuitenkin, että vaikka naislähtöiset ideat olisivatkin päässeet innovaatioprosessissa seuraavaan vaiheeseen, niiden jatkokehittely pysähtyy. Suurin syy tähän on tutkimuksen mukaan henkilökohtaisissa tekijöissä, kuten

ajanpuutteessa tai perhesyissä. Tämän lisäksi tutkimuksen mukaan naisten innovatiivisuuden suhtautumiseen vaikuttaa heidän huono itsetuntonsa. Se, että he eivät itse usko esittämiinsä ideoihin, alentaa halua innovatiivisuuden kehittämiseen. Tämä viittaa siihen, että pelkät rakenteelliset tekijät eivät välttämättä vaikuta naisten vähäiseen näkyvyyteen innovatiivisuuden edistämässä vaan siihen voi vaikuttaa myös yksilön henkilökohtaiset syyt. Toisaalta, taustalla voi olla jo aikaisessa vaiheessa sosiaalisesti opitut käsitykset naisten ja miesten rooleista yhteiskunnassa ja työelämässä (kts. esim. Rosener 1990).

2.2.3. Johtaminen ja sukupuoli

Nais- ja miesjohtajat – perinteinen näkökulma sukupuolittuneeseen johtamiseen

Naiset ja johtajuus on aihe, joka on kiinnostanut tutkijoita jo usean vuosikymmenen ajan. Perinteisesti johtamisen kenttää on pidetty maskuliinisena ja miesvaltaisena alueena. Johtajat ja etenkin ylemmät johtajat ovat olleet perinteisesti miehiä ja johtamiseen liittyvä kirjallisuus on esittänyt miesjohtajat eräänlaisena normina, kun puhutaan johtaja-asemissa työskentelevistä henkilöistä. (mm. Olsson & Walker 2003.) Perinteisesti hyvää johtajaa on kuvattu vahvaksi, kilpailulliseksi ja aggressiiviseksi. Samoja ominaisuuksia liitetään usein miehiin yleisemmällä tasolla. (Karento 1999.) Miehet ovat historian saatossa hallinneet yrityselämää, kun naisten paikka on ollut lähinnä kotona äidin ja vaimon rooleissa (Rosener 1990). Naisten vähäisyys johtaja-asemissa onkin herättänyt alun perin kiinnostuksen tutkimuksiin johtajuuden sukupuolinäkökulmasta. Billingin ja Alvessonin (1989) mukaan huomio naisjohtajuuden tarkastelemiseen on herännyt kahden tekijän yhteisvaikutuksesta: naisten lisääntyneestä osallistumisesta työelämään ja täten tasa-arvokysymysten heräämisestä sekä johtajuuden ja johtamisen tärkeyden korostamisesta organisaation ja koko yhteiskunnan talouden kannalta.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 250) mukaan johtaja-asemissa työskenteleviin naisiin kohdistuva kirjallisuus ja tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti kahteen näkökulmaan: syiden etsimiseen, miksi naisia on johtoasemissa niin vähän sekä oletettujen erojen

etsimiseen johtajina työskentelevien naisten ja miesten välillä. Myös esimerkiksi Billing ja Alvesson (1989; myös Alvesson & Billing 1997) ovat käsitelleet näitä näkökulmia omassa tutkimustyössään. Heidän mukaansa suurimmaksi syyksi naisten vähäisyyteen johtaja-asemissa on esitetty olevan epätasa-arvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus työssä sekä sosiaalisessa elämässä yleensä. He ovat esittäneet neljä tutkimuksellista, mutta myös poliittista näkökulmaa, joiden kautta naisjohtajuutta voidaan tarkastella ja jotka korostavat sukupuolten välistä vastakkainasettelua. Näkökulmat sisältävät kaksi ulottuvuutta suhteessa sukupuoleen ja johtajuuteen: sukupuolten erilaisuus/samankaltaisuus sekä eettisyys/tehokkuus. Nämä Billingin ja Alvessonin (1989; myös Alvesson & Billing 1997) neljä näkökulmaa ovat tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulma, meritokraattinen näkökulma, (naisten) erityisten kykyjen näkökulma sekä vaihtoehtoisten arvojen näkökulma. He painottavat, että vaikka tutkimuksissa on nähtävissä neljän eri lähestymistavan soveltamista puhtaasti, on niitä mahdollisuus myös yhdistellä keskenään.

Billingin ja Alvessonin (1989) esittelemän tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulman mukaan naiset luokitellaan syrjityksi ryhmäksi, jolla ei ole miehiin verrattuna samankaltaisia mahdollisuuksia yleisesti työurallaan tai johtaja-asemien saavuttamisessa. Naisten ja miesten eriarvoiseen asemaan vaikuttaa kolme tekijää: koulutus, vallitsevat stereotyypit ja syrjintä sekä rakenteelliset tekijät. Näkökulmaa hyödyntävät tutkijat painottavat lähtökohtaista naisten ja miesten samankaltaisuutta ja tasa-arvon tavoittelemista. Sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamisessa ongelmana ovat kuitenkin rakenteelliset ja kulttuurilliset tekijät sekä sosiaaliset prosessit, jotka suosivat miehiä. Huomio kiinnittyy poliittisiin, moraalisiin ja eettisiin syihin, minkä vuoksi naisten asema johtajina on erilainen verrattuna miehiin. (Billing & Alvesson 1989.)

Meritokraattinen (ansioituneisuus) näkökulma painottaa tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulman tapaan naisten ja miesten samankaltaisuutta. Sen mukaan organisaation täydellinen suorituskyky vaatii, että kaikkia mahdollisia resursseja hyödynnetään tehokkaasti. Organisaation kyvykkyys on täten riippuvainen saatavilla olevasta työvoimasta ja osaamisesta, mitä myös naisilla nähdään olevan. Näkökulman mukaan olisi tärkeää saada naisten tiedot ja taidot käyttöön, jotta saatavilla olevien resurssien

hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta. (Lämsä 2003.) Mitä enemmän valikoimaa johtajista organisaatiolla on, sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on saada osaavia johtajia ja täten paremmat mahdollisuudet selvitä kilpailullisessa ympäristössä. (Billing & Alvesson 1989.)

Billingin ja Alvessonin (1989) esittämän tutkimuksellisen nelikentän kolmas näkökulma korostaa naisten erityisiä kykyjä, joista on hyötyä johtajanroolissa. Näkökulma korostaa naisten ja miesten erilaisuutta. Naiset ja miehet eroavat kokemuksiltaan ja käyttäytymiseltään, mikä vaikuttaa siihen, että naiset tuovat myös johtajantyöhön jotain erilaista ja oleellista verrattuna miehiin. Muutokset toimintaympäristössä ja organisaatioissa pakottaa tarkastelemaan perinteisen johtamistyön toimivuutta uusissa, muuttuneissa tilanteissa. Näkökulman mukaan naisilla olisi tässä mahdollisuus vahvistaa johtaja-asemaansa, sillä he voivat tuoda esiin erilaisia keinoja johtaa ja täten heistä voisi olla eritavalla hyötyä johtajan paikalla kuin miehistä. Naiset voidaan nähdä vuorovaikutustaitoineen osallistuvan johtamistyylin kautta parempina kuin perinteistä johtamistyötä toteuttavat miehet, kun tiimityö, vuorovaikutus ja yhteistyö korostuvat johtamisessa tärkeinä tekijöinä. (Billing & Alvesson 1989.)

Billingin ja Alvessonin (1989) esittämä neljäs näkökulma korostaa vaihtoehtoisia arvoja ja se pohjautuu naisten erityisten kykyjä korostavan näkökulman mukaan sukupuolten välisiin eroihin. Näkökulman mukaan naisilla ja miehillä on vahvasti erilaiset kiinnostuksen kohteet, asenteet ja arvot elämässä. Erilaiset arvot ovat alkaneet muodostua jo varhain, kun naiset on opetettu sosialisoinnin kautta esimerkiksi hoivaamaan ja huolehtimaan toisista sekä osoittamaan tunteitaan. Varhainen sosialisointiprosessi vaikuttaa näkökulman mukaan esimerkiksi siihen, että naiset eivät päädy opiskelemaan aloille, joissa eteneminen ylimpään johtoon on yleistä. Toiseksi, näkökulma tuo esille mahdollisuuden, että johtajan asema ja sen tuomat vaatimukset ei kiinnosta naisia yhtä paljon kuin miehiä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että naiset kokevat vaikeaksi yhdistää uran ja perheen. Ottaen kuitenkin huomioon organisaatioiden kokemat rakenteelliset ja poliittisetkin muutokset esimerkiksi sukupuoliasioissa, olisi tärkeää, että naisia nähtäisiin yhä enemmän päätöksentekijöiden asemassa. (Billing & Alvesson 1989.)

Alvesson ja Billing (1997) jakavat naisjohtamisen tutkijat kahteen ryhmään, jotka suhtautuvat eri tavalla sukupuolten väliseen vertailuun. Ensimmäinen ryhmä uskoo, että nais- ja miesjohtajien johtamistyyliä on vain vähän, jos lainkaan eroja. Toisen ryhmän mukaan naisten ja miesten johtamistyyliä on nähtävissä huomattaviakin eroja. Alvessonin ja Billingin (1997; myös Billing & Alvesson 1989) esittämiin tasa-arvon, ansioituneisuuden, erityisten kykyjen ja erilaisten arvojen näkökulmiin perustuvaa tutkimusta ja tilastotietoa löytyy runsaasti. Näkökulmiin pohjautuvissa tutkimuksissa oleellista on yleisesti nais- ja miesjohtajien tyylien vertailu ja se, pitävätkö sukupuoliin liittyvät stereotyypit paikkaansa tai onko niillä vaikutusta johtajan suoriin (mm. Rosener 1990; Burke ym. 2001; Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Powell ym. 2002). Kiinnostus näkökulmissa esitettyihin asioihin ei näy vain tutkimuksellisesti, mutta myös poliittisissa kannanotoissa.

Naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon kiinnitetään Suomessa ja myös muualla Euroopassa nykyään paljon huomiota, minkä vuoksi edellä kuvailtu Billingin ja Alvessonin (1989) aikoinaan esittämä näkemys epätasa-arvosta ja epäoikeudenmukaisuudesta ei enää pidä sellaisenaan paikkaansa. Tätä puoltaa muun muassa lailliset ja poliittiset toimet Suomessa ja EU:ssa sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Naisten ja miesten tasa-arvostrategia on sukupuolten tasa-arvoa koskeva Euroopan komission työohjelma vuosiksi 2010–2015. Ohjelman tavoitteena on edistää sukupuolten tasa-arvoa kaikessa komission toiminnassa ja keskittyä muun muassa palkkaan, päätöksentekoon ja ihmisarvoon liittyviin kysymyksiin sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. (Euroopan komissio 2012.) Suomessa esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut vuonna 2010 Valtioneuvoston selonteon naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, jossa se arvioi tasa-arvon kehitystä viimeisen runsaan kymmenen vuoden ajalta ja linjaa tulevaisuuden tasa-arvopolitiikkaa vuoteen 2020 saakka. Julkaisussa käsitellään muun muassa harjoitetun tasa-arvopolitiikan toteutumista ja haasteita tasa-arvon toteutumiselle tulevaisuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.) Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen on täten jatkuvasti tarkkailun alaisena. Tämä toisaalta kuitenkin vahvistaa sitä käsitystä, että sukupuolten välillä on olemassa eroja, joihin tulee tietyin toimin reagoida. Edelleen, tasa-arvosta puhuttaessa

viitataan yleensä nimenomaan naisten asemaan yhteiskunnan eri osa-alueilla, miesten aseman ollessa itsestään selvästi naisia parempi.

Tähän päivään mennessä johtaja-asemassa työskentelevien naisten lukumäärä on kasvanut ja edelleen kasvussa, vaikka naiset ovatkin pysytelleet vähemmistönä ylimmän johdon asemia tarkasteltaessa (mm. Olsson & Walker 2003). Naiset ovat saavuttaneet aikaisempaa tasa-arvoisemman aseman muun muassa koulutuksen sekä työelämän ja –tehtävien näkökulmasta. Naisten suorittamien korkeakoulu- ja tohtorintutkintojen määrä on noussut tasaisesti. Vuonna 2010 naisten osuus yliopisto-opiskelijoista ja yliopistotutkinnon suorittaneista oli miehiä suurempi (naiset 58 %). Naiset ovat suorittaneet miehiä enemmän esimerkiksi kauppatieteellisiä tutkintoja (naiset 52 %). (Tilastokeskus 2012.) Grant Thorntonin (2012) teettämän maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan naisten osuus yritysjohdosta on kasvussa Euroopassa ja myös Suomi on kohentanut asemiaan vertailussa vuodesta toiseen. Vuonna 2012 senioritason johtotehtävissä työskentelevien naisten määrä oli 27 %, kun se koko Euroopan tasolla oli 24 % (vuonna 2009 koko Eurooppa 20 %).

Vaikka naiset ovat siirtyneet työelämässä yhä vaativampiin tehtäviin ja heidän osuutensa johtajina on lisääntynyt, sukupuolten väliset palkkaerot ovat sitkeässä ja säilyneet viimeisen 15 vuoden aikana lähes ennallaan. Esimerkiksi vuonna 2008 naisten ansiot olivat 81 % miesten ansioista. Yleisesti palkkaeroihin liittyvässä tutkimuksessa suurimmaksi erojen syyksi esitetään naisten sijoittumista sellaisille aloille, joissa palkat ovat luonnostaan pienempiä. Tämä viittaa siihen, että on edelleen olemassa miesten ja naisten aloja eli aloja, jotka luokitellaan sukupuolelle tyypillisten ominaisuuksien mukaan. Toisaalta, esimerkiksi johtajan asemassa työskentelevien naisten ja miesten palkkaeroja on selitetty muun muassa sillä, että naisten nouseminen johtaja-asemiin on suhteellisen tuore muutos työelämässä ja miehet ovat näin pidemmän työkokemuksen kautta ehtineet nostaa työkokemukseen perustuvaa palkkatasoa korkeammalle. (Idman 2011.)

Stereotyypit ovat yleisesti hyväksytyjä uskomuksia, jotka koskevat tiettyjen ryhmien jäsenten ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Stereotyyppien kautta asioiden käsittelystä ja ilmiöiden ymmärtämisestä tehdään yksinkertaisempaa. On helpompi jaotella yksilöitä

tiettyjen ”sääntöjen” mukaisesti luokkiin kuin rakentaa monimutkaisempaa käsitystä esimerkiksi sukupuolen rakentumisesta. Stereotyyppien hyödyntäminen helpottaa tiedon käsittelemistä, sillä se antaa mahdollisuuden hyödyntää aikaisempaa tietoa uuden tiedon rakentamisessa. (Powell ym. 2002.)

Johtajina työskenteleviä naisia koskevat stereotyypit pohjautuvat usein naisten perinteisiin rooleihin äiteinä ja vaimoina. Naiset nähdään usein tunteellisesti herkkinä, toisistaan huolehtivina ja hoitavina sekä sosiaalisesti kyvykkäinä (Alvesson & Billing 1997, 30). Powell ym. (2002) toteavat, että tutkimukset koskien naisjohtajien stereotyyppisiä painottavat yhteisöllisiä ominaisuuksia, kuten lempeys, kiltteys, kannustus ja tahdikkaus. Heidän mukaansa stereotyypit voivat ja niiden pitäisi muuttua ajan myötä samalla, kun organisaatioissa on kaivattu perinteisestä poikkeavaa johtamistyyliä ja johtamiskäytännöt ovat muuttuneet naisten astuessa johtaja-asemiin. Powell ym. (2002) toteuttivat tutkimuksen selvittääkseen, ovatko stereotyypit muuttuneet kolmen vuosikymmenen aikana (1970–1990). Tutkimuksen mukaan maskuliiniset piirteet korostuvat aikaisempaa vähemmän nais- ja miesjohtajiin liittyvissä stereotyypeissä, mutta silti hyvällä johtajalla nähdään olevan enemmän maskuliinisia piirteitä. Kysymysmerkiksi jää, onko johtajina työskentelevien naisten lisääntyneellä määrällä vaikutusta stereotyyppien muuttumiseen ja vaatiiko yleensä ajasta riippumattomien stereotyyppien muuttuminen jotain muuta.

Robinsonin ja Lipman-Blumen (2003) vuosille 1984–2002 kohdistunut pitkittäistutkimus koskien nais- ja miesjohtajien käyttäytymistä vahvistaa, että perinteiset stereotyypit eivät ole yhtä vahvassa asemassa kuin ennen. Tutkimuksen tulokset paljastavat, että naisten johtamistyyli ei painota sen enempää vuorovaikutuksellisuutta kuin miestenkään. Tämän lisäksi naiset ovat tehtäväorientoituneempia kuin miehet. Tämä ominaisuus on perinteisesti yhdistetty miesten johtamistyyliin. Ainut huomattava ero on kilpailullisuudessa, missä miehet ovat naisia edellä. Tässäkin suhteessa ero on ajan myötä kaventunut, nimenomaan sen seurauksena, että miesten kilpailullisuus on vähentynyt, kun naisten on pysynyt suhteellisen samana.

Nais- ja miesjohtajien johtamistyyliä kuvaillaan usein erottelemalla feminiiniset ja maskuliiniset ominaisuudet, jotka määrittelevät tyylille ominaisia piirteitä. Esimerkiksi

Karento (1999) on jaotellut feminiiniseen ja maskuliiniseen johtamistyyliin liittyvät ominaisuudet seuraavalla tavalla:

Feminiininen	Maskuliininen
Lempeä	Aggressiivinen
Sosiaalinen	Asiakeskeinen
Alistuva	Dominoiva
Empaattinen	Tuloshakuinen
Myöntäväinen	Itsenäinen
Epävarma	Itsevarma
Yhteistyöhaluinen	Kilpailunhaluinen

Taulukko 1. Feminiinisen ja maskuliinisen johtamistyylin yleisiä piirteitä. (Karento 1999, 17)

Eagly ja Johannesen-Schmidt (2001) ovat koonneet teoriassa ja tutkimuksissa esiintyneitä johtamistyylien vastakkainasetteluja, joissa korostuu myös edellä mainitut feminiiniset ja maskuliiniset johtamistyylien piirteet. Asiakeskeinen johtamistyyli korostaa työtehtävien organisoinnin ja suorittamisen tasoa, kun taas vuorovaikutuskeskeinen johtamistyyli painottaa vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä. Johtamistyylien jako autoritäärisen ja demokraattiseen tyyliin puolestaan korostaa sitä, millä tasolla johtaja antaa henkilöstönsä osallistua päätöksentekoon eli onko päätöksenteko hajautettua vai keskitettyä. Yleisesti maskuliiniseen johtamistyyliin yhdistetään asiakeskeisyys ja autoritäärisuus, kun taas vuorovaikutuksellisuus ja demokraattisuus nähdään liittyvän feminiiniseen johtamistyyliin.

Teoreettisessa keskustelussa sekä tutkimuksellisesti uusimpana johtamistyylin jakona pidetään jakoa transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtamistyyliin. Se ottaa huomioon tehokkaaseen johtamiseen vaikuttavia johtamistyylin ominaisuuksia monimuotoisemmin kuin aikaisemmat jaottelut. (Eagly & Johannesen-Schmidt 2001.) Transformationaalisia johtajia kuvaillaan rohkaiseviksi, yhteistä etua tavoitteleviksi ja organisaation nykyistä tilannetta tai toimintatapoja kyseenalaistaviksi mentoreiksi, jotka arvostavat alaistensa panosta sekä heidän keskuudessaan ansaittua luottamusta. Johtamistyyli sisältää täten runsaasti feminiinisiksi luokiteltuja piirteitä. Transaktionaaliset johtajat puolestaan valvovat alaistensa työtä, korostavat selvää

vastuunjakoa ja palkitsemista oikein saavutetuista tavoitteista. Nämä piirteet yhdistetään maskuliiniseen johtamistyyliin. (Burke & Collins 2001; Eagly & Johannesen-Schmidt 2001.)

Johtamistyylien jaottelu korostaa tahtomattaankin sukupuolien välistä vertailua ja sitä, mihin luokkaan nainen tai mies johtajana kuuluu. Tyylien vertailuun keskittyvä tutkimus olettaa, että naisilla ja miehillä on erilaisia ominaisuuksia, joiden vuoksi he sopivat eri tavalla erilaisiin työtehtäviin. Miehet ja naiset nähdään ikään kuin kilpailevan keskenään paremmuudesta johtajan tehtävään sen sijaan, että heidän nähtäisiin tekevän yhteistyötä keskenään. Tämän tyyppinen tutkimus usein painottaa sitä, että naisten määrää johtajina tulisi lisätä sen vuoksi, koska naiset omaavat erilaisia ja uusia taitoja verrattuna miehiin. Naisten vuorovaikutuksellinen, motivoiva ja sosiaalinen tyyli johtaa olisi nykypäivän organisaatiolle tarpeellinen muutos perinteiseen miesten toteuttamaan johtamistapaan nähden. (Lämsä & Sintonen 2001; ks. myös Alvesson & Billing 1989.)

Burke ja Collins (2001) ovat tutkineet, ilmeneekö johtamistyyleissä ja johtajantaidoissa sukupuolieroja eli johtavatko naiset ja miehet alaisiaan eri tavalla. Heidän tutkimuksensa mukaan naisten ja miesten johtamistyyleissä on havaittavissa pieniä eroja, naisten tyylin muistuttaessa enemmän transformationaalista johtamistyyliä. Naisiin yhdistettävä johtamistyyli painottaa enemmän näkökulmaa esimiehestä valmentajana ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin ylläpitäjänä. Tämän lisäksi heidän tutkimuksensa mukaan johtamistyyli oli yhdistettävissä menestykseen vaikuttaviin johtamistaitoihin.

Melero (2011) on tutkinut, johdetaanko sellaisia yrityksiä eri tavalla, joissa suurin osa johtajista on naisia. Hän keskittyy tutkimuksessaan selvittämään yhteyttä johtajina työskentelevien naisten prosentuaalisen osuuden ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksissä, joissa naisten osuus johtajista on suurempi, tarkkaillaan enemmän työntekijöiden antamaa palautetta ja kehittymistä. Sellaisissa yrityksissä myös hyödynnetään enemmän erilaisia vuorovaikutuskeinoja ja osallistuvaa päätöksentekoa. Sukupuolierot johtamistyyliissä korostuvat. Kokonaisuudessaan tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että johtajina työskentelevien naisten määrällä ja ihmiskeskeisillä johtamiskäytännöillä on positiivinen yhteys.

Rosener (1990) on puolustanut vahvasti näkökulmaa, jonka mukaan naiset voisivat tuoda johtamistyöhön jotain erilaista verrattuna miehiin. Hänen mukaansa autoritääriinen johtamistyyli ei aina toimi, mikä puolestaan luo mahdollisuuksia ei-perinteistä johtamistyyliä toteuttaville menestyä. Tällä hän viittaa naisiin, jotka menestyvät johtajina juurin sen vuoksi, että he hyödyntävät feminististä tyyliä johtamistyössään. Rosener (1990) haastatteli korkeissa johtaja-asemissa olevia naisia tarkastellakseen, minkälaisina johtajina he näkevät itsensä. Hän kuvailee haastattelemiensa naisten johtamistyyliä vuorovaikutukselliseksi johtamistyyliksi, joka korostaa positiivisen vuorovaikutuksen merkitystä johtamistyössä. Naiset toteuttavat Rosenerin (1990) tutkimuksen mukaan osallistuvaa johtamista – he kannustavat jokaista työyhteisön jäsentä osallistumaan organisaation toimintaan, jakavat työyhteisössä avoimesti valtaa, vastuuta ja tietoa sekä pyrkivät aktiivisesti parantamaan työyhteisön jäsenten itsetuntoa.

Tutkimuksessa naiset kuvailevat vuorovaikutuksellisen johtamistyylin tulevan luonnostaan. Rosenerin (1990) mukaan tämä on seurausta ensinnäkin naisten sosialisatiosta, jossa äidin, vaimon ja huolenpitäjän roolien odotukset vaikuttavat naisten luonnolliseen asemaan suhteessa miehiin. Toiseksi, naisten urakehitys pohjautuu naisten vaatimattomampaan asemaan työelämässä, mikä vaikuttaa siihen, että naisten ei ole odotettu olevan johtaja-asemissa. He ovat joutuneet raivaamaan tiensä yhä ylemmäksi miesvaltaisessa, hierarkkisessa työelämässä, mikä on opettanut heitä hyödyntämään erilaisia keinoja selviytyäkseen. (Rosener 1990.)

Rosener (1990) huomauttaa, että nopeat muutokset toimintaympäristössä ja organisaatioiden toiminnassa vaativat vuorovaikutukseen pohjautuvaa johtajuutta. Organisaatioiden jatkuva kehitys luo mahdollisuudet naisten toteuttaman johtamistyylin laajempaan hyödyntämiseen. Tässä suhteessa vuorovaikutuksellisen johtajuuden voidaan katsoa hyödyttävän myös innovatiivisuutta tavoittelevia organisaatioita. Innovatiivisuus vaatii aikaisemmin esitetyn mukaisesti muun muassa avoimuutta viestinnässä, työntekijöiden valtuuttamista sekä kannustavaa ilmapiiriä (Jamrog ym. 2006). Tässä valossa tarkasteltuna, Rosenerin (1990) mukaan naisten toteuttama johtamistyyli soveltuisi myös innovatiivisuuden johtamiseen.

Kuten edellä esitetyistä tutkimuksista huomataan, sukupuolten välinen vertailu esimerkiksi johtamistyylien ja stereotyyppien kautta johtaa ristiriitaiseen lopputulokseen. Osa tutkimuksista vahvistaa erojen olemassaoloa ja osa kumoaa oleelliset erot miesten ja naisten välillä. Jotta johtamisen alueelta saadaan esille erilaisia näkökulmia verrattuna perinteiseen sukupuolten vastakkainasetteluun ja sukupuolen käsittämiseen muuttujana (Billing & Alvesson 1989; Alvesson & Billing 1997), on tärkeää tutkia sukupuolen ja johtamisen välistä yhteyttä myös toisenlaisesta näkökulmasta.

Naiset johtajina – sukupuolen sosiaalisesti rakentunut ja tilannekohtainen ulottuvuus

Sukupuolten välisten erojen tutkiminen on saanut rinnalle johtajuuden sosiaalista ulottuvuutta painottavaa tutkimusta, joka keskittyy enemmän sukupuolen rakentumiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen jäsentymiseen johtamistyössä. Tutkimuksissa painottuu sukupuolen tekemisen näkökulma, ei sukupuolena olemisen näkökulma. Huomiota kiinnitetään siihen, että esimerkiksi naiset eivät ole johtajina kaikki samanlaisia vaan saman sukupuolen sisällä on havaittavissa erilaisuutta siinä, miten johtamistyötä toteutetaan. (mm. Eriksson ym. 2008a; Lepistö-Johansson 2009.) Sukupuolen nähdään kuitenkin olevan vahvasti läsnä johtamisessa ja se näkyy naisten toteuttamassa johtamistyössä eri tavoin.

Kiinnitettäessä huomiota sosiaaliseen vuorovaikutukseen, kielen merkitys osana sukupuolen rakentumista on myös otettava huomioon. Lämsä ja Sintonen (2001) tarkastelevat artikkelissaan sitä, miten naisten toteuttama johtajuus rakentuu ja näkyy symbolisesti kielellisissä käytännöissä. Heidän mukaansa kielen kautta voi paljastua itsestään selviä käytäntöjä, jotka vaikuttavat sukupuolen rakentumiseen ja täten käsityksiin naisista johtajina. Kielellisillä ilmaisuilla voi olla vaikutuksia esimerkiksi valtasuhteiden rakentumiseen siten, millä tavalla ne rakentavat sukupuolta tässä yhteydessä. Kielen ja diskurssien avulla kuvataan sitä sosiaalista ympäristöä, jossa ihmiset toimivat ja niiden kautta jaetaan ja rakennetaan käsityksiä tässä ympäristössä toimivista henkilöistä. (Lämsä & Sintonen 2001.)

Sukupuolen tekemisen näkökulmasta tehty tutkimus korostaa siis sukupuolen rakentumisen sosiaalista ulottuvuutta. Tällöin sukupuoli rakentuu tietyissä tilanteissa, tiettyjen ihmisten kanssa vuorovaikutuksellisin keinoin. Esimerkiksi Erikssonin ym. (2008a) toteuttama tutkimus osoittaa, että naisten suorittama johtamistyö on vahvasti tilannekohtaista. Tilannekohtaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä organisaation sisäistä tilannetta että laajempaa ulkoista ympäristöä, jossa organisaatio toimii (toimiala). Heidän tutkimuskohteina ovat olleet neljä pienten IT-yritysten johtajina työskentelevää naista ja tarkastelun kohteena ovat olleet johtamistyöhön liittyvien vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Tutkimus osoittaa, että osana johtamistyötä vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on tilannekohtaista ja sen toteuttamiseen ei ole olemassa vain yhtä tapaa. Naiset sopeuttavat käyttäytymistään johtamistyöhön eri tavalla, olipa kyse sitten nykyisten suhteiden kehittämisestä ja ylläpitämisestä tai uusien suhteiden luomisesta.

Toiseksi, Erikssonin ym. (2008a) tekemä tutkimus osoittaa, että sukupuolen tekemisen tai rakentamisen prosessi on läheisesti läsnä johtamistyössä, tässä tapauksessa vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa. Sopeuttaessaan käyttäytymistään ja rakentaessaan kuvaa johtamistyöstään naiset katsovat eri tilanteita ”sukupuolittuneen linssin läpi” (Olsson ym. 2003), sukupuolen näin pohjautuessa maskuliinisiin tai feminiinisiin merkityksiin. Maskuliinisuuden kautta sukupuoltaan rakentavat johtajat tukeutuvat esimerkiksi autoritaarisuuteen. Sen sijaan feminiinisten tekijöiden kautta sukupuoltaan rakentavat käyttävät jopa feminiinisyyttä välineellisesti hyväkseen, mikäli se hyödyttää liiketoimintaa. (Eriksson ym. 2008a).

Brunin ym. (2004) toteuttama tutkimus käsittelee sukupuolen tekemistä yrittäjyyden näkökulmasta. He kuvailevat artikkelissaan, miten sukupuoli ja yrittäjyys ovat yhteen kietoutuneita käytäntöjä ja miten yrittäjinä työskentelevät henkilöt rakentavat sukupuoltaan ja yrittäjäimagoaan suhteessa heitä ympäröivään sosiaaliseen ympäristöön ja siellä vallitseviin oletuksiin ja odotuksiin. He ovat toteuttaneet aiheeseen syventyäkseen etnografisen tutkimuksen, jonka toisena tutkimuskohteena on siskosten omistama, miesvaltaisella teollisuuden alalla toimiva yritys Italiassa. Toinen tutkimuskohde on viiden homoseksuaalisen miehen omistama yritys, joka julkaisee

homoille ja lesboille suunnattua lehteä. Molemmat tutkimuskohteet ovat täten yrityksiä, joiden omistajat poikkeavat valtavirrasta, Brunin ym. (2004) mukaan maskuliinisuutta korostavasta yrittäjäkuvasta.

Brunin ym. (2004) tutkimus osoittaa, että yrittäjyys on vahvasti sukupuolittunutta ja yrittäjän roolin toteuttaminen tapahtuu maskuliinisten käytäntöjen kautta. Sukupuolen ja yrittäjyyden tekeminen sisältävät tilannekohtaisia käytäntöjä, joiden aikana sukupuolittunut identiteetti säilyy, muuttuu ja rikkoutuu. Brunin ym. (2004) kuvailevat artikkelissaan tutkimuksen perusteella havaittuja viittä prosessia, jotka kuvaavat sitä, miten sukupuolta ja yrittäjyyttä tehdään päivittäin vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Prosessit kuvaavat sitä, miten yksilöt sukkuloivat usean, heitä määrittävien tilan välillä ja pyrkivät säilyttämään ulkopuolisten odotuksia vastaavan identiteetin (esimerkiksi työ/koti, kotiäiti/työssä käyvä nainen). Yksilö käy neuvottelua symbolisista rajoista, jotka erottavat näitä tiloja toisistaan. Rajat muodostuvat hiljaisen tiedon kautta, joka nivoo yhteen sukupuolen ja yrittäjyyden tekemisen toisiinsa. Rajojen välillä liikkuminen vaatii yksilöltä esimerkiksi korjaustoimia yhtenäisen identiteetin muodostumisen näkökulmasta, olipa kyse sitten yrittäjyydestä tai yksilön sukupuolesta.

Brunin ym. (2004) monimutkaisilta kuulostavien prosessien kuvailun pääajatuksena on se, että yrittäjyyden tekeminen on samanaikaista sukupuolen tekemisen kanssa. Yrittäjyyden todetaan täten olevan vahvasti sukupuolittunutta. Yksilöt hyväksyvät toiminnallaan sen, että sukupuoli ja yrittäjyys ovat jakautumattomia ja nivoutuvat yhteen kietoutuneiksi käytännöiksi päivittäisessä toiminnassa. Vaikka tutkimus osoittaa yrittäjyyden käytäntöjen yhteyden maskuliinisuuteen, tutkimuksesta on havaittavissa muutosta suhteessa perinteisiin käsityksiin yrittäjistä. Tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät hylkäävät tietoisesti tiettyjä oletuksia, miten yrittäjien tulee toimia. Tässä suhteessa he puolestaan tukeutuvat niihin oletuksiin, miten käsitykset heidän sukupuolestaan olettavat heidän toimivan. Yrittäjäsiskokset esimerkiksi laistavat yrittäjänroolistaan tukeutuen sukupuoleensa ja esiintyvät ajoittain yrityksensä sihteereinä, osaksi koska heiltä oletetaan sitä toimiessaan miesvaltaisella alalla.

Lepistö-Johanssonin (2009) tutkimus vahvistaa puolestaan näkökulmaa, jonka mukaan naiset käyttävät johtaja-asemassa sukupuoltaan hyväksi, mikäli siitä on heidän

yrittäjien ja johtamistyölleen hyötyä. Hän on tutkinut naisten johtajanidentiteetin rakentumista johtajauran, johtamistyön ja sukupuolen näkökulmasta haastattelemalla 13 suomalaista johtaja-asemassa työskentelevää naista eri toimialoilta. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että naiset rakentavat johtajuuttaan sukupuolen kautta eri tavoin painottaen kuitenkin sitä, että johtajuus ja siihen liittyvät tekijät ovat selvästi sukupuolittuneita.

Sukupuoli tuntuu Lepistö-Johanssonin (2009) tutkimuksen mukaan aiheuttavan naisissa ristiriitaisuuksia suhteessa siihen, miten se vaikuttaa johtamistyöhön. Toisaalta, naiset tuntuvat rakentavan johtajanidentiteettiään osaksi yleisten stereotyyppien kautta jopa aliarvioiden tai minimoiden sukupuolen näkyvyyttä. Kuitenkin, sukupuoli on tärkeä osa naisten minuutta, joka vaikuttaa vahvasti myös kokemuksiin johtajana ja joskus sen korostamisen koetaan olevan hyödyllistä. Naiset hyödyntävät sukupuoltaan esimerkiksi halutessaan saada äänensä kuuluviin miesvaltaisessa työyhteisössä. Naisten mukaan miehet haluavat kuulla usein naisen tuoman ”erilaisen” näkökulman asiaan, mikä vaikuttaa naisten rooliin työyhteisössä ja esimerkiksi siihen, miten he voivat vaikuttaa päätöksentekoon organisaatiossa. Sukupuolen hyödyntäminen näkyy tutkimuksen mukaan naisten toiminnassa eri tavoin. He saattavat esimerkiksi jopa ajoittain ”esittää hölmöä” vahvistaakseen stereotyyppistä naiskuva.

Erikssonin ym. (2008b) tutkimus tuo hyvin esille naisten omia kokemuksia johtajana toimimisesta. He ovat tutkineet naisten johtamien yritysten kasvustrategioita ja strategiakäytäntöjä. Tutkimuksen näkökulma keskittyy siihen, miten naiset näkevät itsensä kasvuun keskittyvien strategioiden toteuttajina ja miten he kuvailevat yritystensä kasvustrategioita. Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa ovat samat neljä johtajana työskentelevää naista, kuin aikaisemmin mainitussa Erikssonin ym. (2008a) toteuttamassa vuorovaikutussuhteiden rakentamista tarkastelevassa tutkimuksessa. Eriksson ym. (2008b) toteavat artikkelissaan, että kasvustrategioihin ja sukupuoleen liittyvät tutkimukset ovat perinteisesti keskittyneet vertaamaan sukupuolten välisiä eroja kasvustrategian johtamiseen liittyen. Toiseksi, tämä sukupuolten välinen vertailu on luonut suhteellisen negatiivisen kuvan naisten johtamien yritysten kasvusta tai onnistumisesta siinä.

Erikssonin ym. (2008b) toteuttama tutkimus kuitenkin osoittaa, että johtajina työskentelevät naiset pitävät yrityksen kasvua itsestään selvänä tavoitteena ja keinona menestyä tulevaisuudessa. Yrityksen kasvu on siis heidän mukaansa luonnollinen osa yritystoiminnan kehittämistä. Tutkimus vahvistaa jälleen sitä näkökulmaa, että naiset toteuttavat johtamistyötään yksilöllisesti. He johtavat eri tavalla erilaisia kasvustrategioita ja tukeutuvat johtamistyössään siihen, että he tuntevat itsensä kokeneiksi ja kyvykkäiksi siinä, mitä he tekevät. Tutkimuksessa korostuu myös johtamisen tilannesidonnaisuus, sillä esimerkiksi toimiala vaikuttaa suuresti siihen, minkälaista kasvustrategiaa yrityksessä toteutetaan. Erityisen tärkeää on kuitenkin korostaa sitä, että kaikki naiset eivät johda kasvuun tähtäävää toimintaa samalla tavalla, oman käyttäytymisen sopeuttaminen johtamistyössä korostuu myös tässä suhteessa. (Eriksson ym. 2008b.)

Kuten edellä esitetyistä tutkimuksista huomataan, sukupuoli on vahvasti läsnä naisten kokemuksissa johtajana toimimisesta. Sosiaalinen ympäristö ja vallitseva tilanne vaikuttavat siihen, miten naiset jäsentävät sukupuoltaan suhteessa työhönsä ja asemaansa organisaatiossa. Seuraavaksi esittelen tarkemmin yhteenvedon muodossa, mistä tämän tutkimuksen viitekehys muodostuu ja miten edellä esitelty innovatiivisuuden, sukupuolen ja johtamisen käsitteet nivoutuvat yhteen.

2.3. Oma viitekehys

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sukupuoli, innovatiivisuus ja johtaminen. Aikaisemman tutkimuksen kautta olen tuonut esille, että näitä käsitteitä voi lähestyä eri näkökulmista. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, millaisten tekijöiden kautta sukupuolen, innovatiivisuuden ja johtamisen nähdään rakentuvan.

Sovellan tutkimuksessani sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa, jonka mukaan sukupuoli, innovatiivisuus ja johtaminen rakentuvat tilannekohtaisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Jokainen vuorovaikutukseen osallistuva tuo tilanteeseen mukaan omat käsityksensä kyseessä olevista ilmiöistä, jotka yhdessä muun muassa kielellisten ilmaisujen kautta rakentuvat käsitykseksi, mitä esimerkiksi sukupuoli,

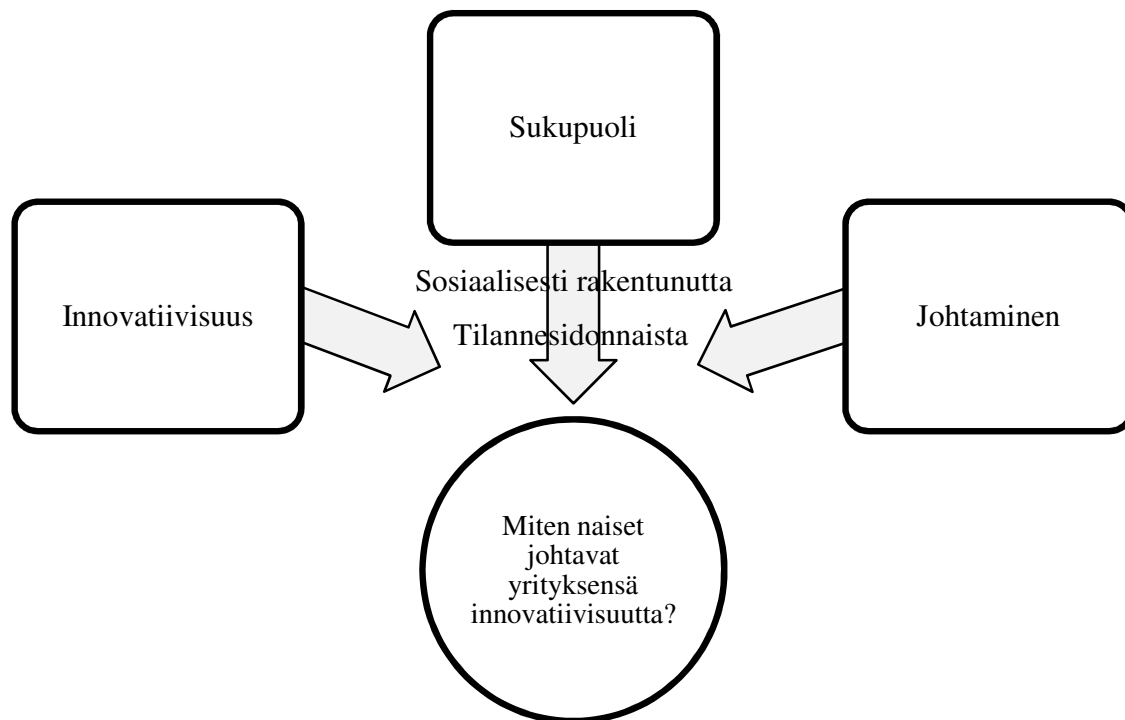
innovatiivisuus ja johtaminen tietyssä hetkessä tarkoittavat. Innovaatiot, sukupuoli ja johtaminen saavat siis merkityksensä tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla.

Sukupuolen näkökulmasta sosiaalinen konstruktionismi näkyy vahvasti sukupuolen tekemisen käsitteessä, joka nojaa esimerkiksi Alvessonin ja Billingin (1997) esittelemään jälkimodernin feminisimin näkökulmaan. Sukupuolta ei ole tällöin vain valmiiksi annettu muuttuja, vaan yksilö rakentaa sukupuoltaan yhdessä toisten kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa niin organisaatioissa kuin muuallakin sosiaalisessa elämässä. Sukupuolen tekemisen käsitteen mukaan sukupuoli rakentuu tilannekohtaisesti, eri tavalla eri ihmisten kanssa. (West & Zimmermann 1987; Eriksson & Kovalainen 2008.)

Innovatiivisuuden sosiaalista ja tilannekohtaista ulottuvuutta on käsitelty muun muassa Blake ja Hanson (2005; kts. myös Lindberg 2007). Heidän mukaansa innovatiivisuus nähdään eri tavalla eri tilanteissa. Se, minkä nähdään olevan innovatiivista toisaalla, voi toisaalla olla jo tuttu toimintatapa. Sijainnilla ja tilanteeseen liittyvillä henkilöillä on tällöin suuri merkitys innovatiivisuuden käsitteen muodostumiseen. Jotta innovatiivisuudelle voitaisiin antaa mahdollisuus rakentua tilannekohtaisesti erilaisten ihmisten keskuudessa, tulisi innovaatioiden näkökulmaa laajentaa koskemaan myös muita kuin tuote- ja teknologiapainotteisia innovaatioita.

Johtamisen teoreettisesta kentästä hyödynnän tutkimuksessani johtamistyön käsitettä, joka osaltaan sivuaa tilannekohtaisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden näkökulmia. Esimerkiksi Halesin (1999) mukaan johtamistyö rakentuu suurilta osin kielellisten ilmaisujen kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Cunliffe (2001) lisää, että täten johtajat osallistuvat organisaation todellisuuden rakentumiseen sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Hänen mukaansa johtajan ollessa mukana monissa vuorovaikutustilanteissa, hän saa ristiriitaisia viestejä ympäriltään, joiden tulkitseminen ja mukaan toimiminen on yksi johtamistyön haasteista.

Esittelen tämän tutkimuksen viitekehyksen kuviossa 1. Ajattelen tutkimuksessa sukupuolen, innovatiivisuuden ja johtamisen olevan sosiaalisesti rakentuneita ja tilannesidonnaisia ilmiöitä, jotka myös välttämättä kietoutuvat yhteen yksilön toiminnassa.



Kuvio 1: Tämän tutkimuksen viitekehys.

Sukupuoli on vahvasti läsnä tutkimuksessa kokonaisuudessaan, vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan asettaa rinnakkain naisia ja miehiä ja täten verrata heidän kykyään johtaa innovatiivisuutta. Sukupuolen läsnäoloa käsittelemällä sukupuolittuneisuuden kautta. Toisin sanottuna en pyri neutralisoimaan sukupuolta tutkimuksesta vaan päinvastoin, tarkastelen tutkimuksen teemoja ”sukupuolittuneen linssin kautta”, jolloin ajattelen sukupuolen vaikuttavan kaikkeen ympärillämme. (Olsson ym. 2003.)

Sukupuoli on ollut vahvasti läsnä johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa, ja nykyään yhä enemmän myös innovaatiotutkimuksessa. Sen sijaan, että pyrkisin esimerkiksi hyödyntämään jotain Billingin ja Alvessonin (1989; myös Alvesson & Billing 1997) esittelemästä neljästä naisjohtamisen tutkimuksen näkökulmasta, unohdan sukupuolten vastakkainasettelun ja keskityn tutkimaan sekä kuvailemaan sitä, miten naiset johtavat innovatiivisuutta ja miten sukupuoli siinä heijastuu. Tutkimuksessani tavoitteena on ymmärtää ja kuvailla innovatiivisuuden johtamista naisten näkökulmasta, ei vertailla miesten ja naisten johtamistyyliä tai vallitsevia stereotyyppisiä. Tällöin selkeänä

valintani on tutkimuksen toteuttaminen laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tämä myötäilee yleisesti sukupuolen tekemisen näkökulmasta toteutettua tutkimusta (mm. Eriksson ym. 2008b; Lepistö-Johansson 2009), kun puolestaan sukupuolten väliseen vertailuun ja stereotyyppien paikkansapitävyyteen liittyvää tutkimusta toteutetaan usein määrällisen tutkimuksen menetelmien avulla, kuten kyselylomakkeilla (mm. Burke & Collins 2001; Powell ym. 2002).

Innovaatioiden näkökulmasta Pro gradu -tutkielmallani on tutkimuksellista uutuusarvoa, sillä se lähestyy innovatiivisuutta yhdistämällä sukupuolen ja johtamisen näkökulmat. Aromaa ja Eriksson (tulossa) huomauttavat, että innovaatiojohtamiseen keskittyvät tutkimukset käsittelevät harvoin innovaatioihin ja innovatiivisuuteen liittyvää johtamistyötä tietyissä yrityksissä ja tiettyjen johtajien näkökulmasta. Vaikka tutkimuksessani eettisistä syistä johtuen tutkimuskohteena olevien johtajien anonymiteetti säilyy, tutkimus keskittyy kuitenkin käytännön johtamistyöhön eikä abstraktimman johtajuuden tasolle. Tällöin tutkimuksen kautta minulla on mahdollisuus saada jotain uutta esille innovatiivisuuden johtamiseen liittyen. En ole tutkimukseni aikana törmännyt vastaavaan tutkimukseen, joka yhdistäisi innovatiivisuuden, siihen liittyvän johtamistyön sekä sukupuolen tavalla, jonka tarkoituksena on kuvailla johtamistyön käytäntöjä. Kuten aikaisemmin olen esittänyt, toki erillisiä johtamistyön ja sukupuolen, innovaatioiden ja sukupuolen sekä innovatiivisuuden ja johtamisen yhdistäviä tutkimuksia on olemassa. Tämä viittaisi siihen, että Pro gradu -tutkielmani voi täyttää tutkimuksellisen aukon yhdistäen vuorovaikutuksen kautta rakentuvat innovatiivisuuden, sukupuolen ja johtamisen käsitteet käytännön tasolle.

3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA

3.1. Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimuksellisenä lähestymistapana laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Perinteisesti laadullista tutkimusta on kuvailtu asettamalla se määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi. Tällöin laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä tarkastellaan suhteessa siihen, miten se eroaa määrällisestä tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1997; Eriksson & Kovalainen 2008.) Hirsjärvi ym. (2007, 132) painottavat, että laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja vaan enemmänkin toisiaan täydentäviä suuntauksia. Heidän mukaansa laadullista ja määrällistä tutkimusta on vaikea erottaa toisistaan luomalla tarkat rajat suuntauksien välillä. Tutkimuksellisesti niitä voidaan hyödyntää samassa tutkimuksessa, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva. Tätä näkökulmaa hyödynnetään esimerkiksi tapaustutkimuksessa (mm. Eriksson & Kovalainen 2008, 127).

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen. Todellisuuden monimuotoisuus sekä tutkijan asema ja soveltama näkökulma tutkimusprosessissa vaikuttavat siihen, että laadullinen tutkimus on todellisuutta tulkitsevaa tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta tarkastelemalla sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena, joka voi paljastaa tutkittavasta aiheesta yllättäviäkin seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2007; Eriksson & Kovalainen 2008.) Eskolan ja Suorannan (1997, 16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään säilyttämään tutkittava ilmiö sellaisenaan kuin se on ja tuomaan mahdollisimman hyvin esille tutkittavan oma ääni ja näkökulmat. Tutkittavat kohteet valitaan harkiten, ei esimerkiksi satunnaisotantaa hyödyntäen.

Tutkittavan kohteen huomioiminen näkyy laadullisessa tutkimuksessa myös aineiston keruun ja analysoinnin menetelmissä, jotka riippuvat valitusta laadullisen tutkimuksen lähestymistavasta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan yleisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja erilaisiin

dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voi käyttää erikseen tai yhdistettynä, riippuen tutkimuksen näkökulmasta ja tavoitteista. Eskola ja Suoranta (1998, 65) huomauttavat aineiston rajauksen tärkeydestä laadullisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa laadullinen aineisto on periaatteessa loppumatonta, minkä vuoksi rajaus aineiston teoreettinen kattavuus huomioiden on yksi tutkijan tärkeistä tehtävistä tutkimusprosessin aikana. Hirsjärven ym. (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja diskurssianalyysi. Vaikka teoria onkin tärkeä osa laadullista tutkimusta, on muistettava, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole teoreettisten hypoteesien testaus vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa painotetaan usein aineistolähtöistä tai teoriaohjaavaa analyysia teorialähtöisen analyysin sijasta. (mm. Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 2007.)

Liiketaloudellinen tutkimus on pitkään tukeutunut määrälliseen tutkimukseen, mikä näkyy esimerkiksi tutkijoiden osaamisen painottumisena määrällisen tutkimuksen menetelmiin. Sen sijaan, että laadullista tutkimusta käytettäisiin pelkästään määrällisen tutkimuksen esivaiheena, sen anti voi olla liiketaloudelliselle tutkimukselle paljon muutakin. (Koskinen ym. 2005; Eriksson & Kovalainen 2008.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 3) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada uutta tietoa siitä, miten asiat todella tapahtuvat yritysmaailmassa, miksi tietyt asiat tapahtuvat sellaisina kuin tapahtuvat ja miten voimme ymmärtää asioita niin, että niiden muuttaminen olisi mahdollista.

3.2. Aineisto ja sen kerääminen

Tutkimuksessa hyödyntämäni empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, jotka Itä-Suomen yliopiston tutkija on kerännyt valmiiksi osana Tekes-rahoitteista kaksivuotista Inwork-hanketta (Työelämän innovaatioiden johtaminen ja mittaaminen). Kokonaisuutena yliopistojohtoisessa ja Itä-Suomen yliopiston koordinoimassa Inwork -hankkeessa tavoitteena on tutkia, miten johtamisen kautta voidaan tukea uusia työn tekemisen tapoja ja organisaation uudistumista. Hankkeessa tutkijoina toimivat kuuden

yliopiston kauppatieteilijät yhteistyössä yritysten ja muiden työyhteisöjen kanssa. Itä-Suomen yliopiston osahankkeessa tarkastellaan erityisesti sukupuolen ja innovaatioiden välistä suhdetta. Tutkimuksessa on keskitytty naisten johtamien organisaatioiden innovaatiotoimintaan käytännössä sekä siihen, miten sitä tuetaan ja ylläpidetään yrityksissä. (Itä-Suomen yliopisto 2012.)

Haastattelut ovat yksi käytetyimpiä tiedonkeruun menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 72) mukaan haastatteluiden idea on yksinkertainen: kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä sitä häneltä. Hirsjärvi ym. (2007, 199) korostavat haastattelun ainutlaatuisuutta tiedonkeruumenetelmänä, sillä haastatteluissa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tällöin haastattelija ja haastateltava osallistuvat henkilökohtaisesti tutkimusprosessiin. Haastattelujen suurimpana etuna pidetään joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus reagoida haastattelun aikana yllättäviinkin tilanteisiin, toistaa kysymys tai tarkentaa haastateltavan vastauksia lisäkysymysten avulla. Tärkeintä on kuitenkin saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2007; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Haastattelu eroaa normaalista keskustelusta muun muassa suunnitelmallisuuden vuoksi. Haastattelun sisältö, ajankohta ja kohde määritellään etukäteen ja aineiston analysointi haastattelun jälkeen vaatii osaamista sekä usein jopa yllättävän paljon työtä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78.) Perinteisesti haastattelutyypit on jaettu kolmeen ryhmään: strukturoituihin, puolistrukturoituihin (teemahaastattelu) ja strukturoimattomiin tai avoimiin haastatteluihin. Haastattelutyyppejä erottaa se, miten muodollinen ja tarkasti säädelty itse haastattelu ja haastattelutilanne ovat. Toisessa ääripäässä on täysin säädelty, lomakkeen avulla suoritettava haastattelu, kun taas toisen ääripään haastattelutilanne on täysin vapaa ja kaikista lähinnä normaalia keskustelutilannetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204; Eriksson & Kovalainen 2008, 81–82.)

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston lähteenä toimivat haastattelut ovat luonteeltaan keskustelevia teemahaastatteluja, jotka mukailevat sekä teemahaastattelun että avoimen haastattelun piirteitä. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastatteluiden aihepiirit ja alustava kysymysrunko ovat tiedossa, mutta samalla aihealueiden ja kysymysten edetessä

haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä sitä mukaa, kun ne tulevat haastattelujen edetessä vastaan (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 82) mukaan ohjatun tai puolistrukturoidun haastattelun parhaita puolia on se, että vaikka haastattelumateriaali on suhteellisen valmisteltua ja systemaattista, haastattelun sävy voi kuitenkin olla luonteeltaan vapaampi ja keskustelevampi. Tutkimukseeni liittyvissä haastatteluissa tavoitteena onkin ollut luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman luottamuksellinen ja avoin, jotta haastateltava kuvailisi luonnollisesti suhdettaan yrityksensä kehitystoimintaan ja täten myös innovatiivisuuteen.

Tutkimuksessa hyödyntämäni haastattelut on pääosin toteuttanut Itä-Suomen yliopistossa tutkijana työskentelevä Eeva Aromaa vuoden 2011 aikana. Hän on antanut minulle haastatteluaineiston sekä tarvittavaa tietoa haastatteluista ja haastateltavista tutkimustani varten. Eeva Aromaa on ryhmineen haastatellut suomalaisia, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työskenteleviä naisia, joiden joukossa on toimitusjohtajia, yrittäjiä tai muissa johtoasemissa olevia henkilöitä. Tutkimusryhmä on valinnut haastatteluihin henkilöt sellaisista yrityksistä, jotka ovat kehityshaluisia ja olleet mukana myös muissa kehitysprojekteissa yhteistyössä yliopiston kanssa. Haastateltujen anonymiteetin säilyttämiseksi käytän tutkimuksessani johtajista nimityksiä *Johtaja A*, *Johtaja B*, *Johtaja C*, *Johtaja D*, *Johtaja E* ja *Johtaja F*. Haastatelluista *Johtaja A* työskentelee pääkaupunkiseudulla, muut pohjoissavolaisissa yrityksissä.

Johtaja A työskentelee johtajana media-alan yrityksessä toimialalla, jossa tuotteet ja palvelut muuttuvat jatkuvasti. Yritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisia yritysviestintään liittyviä tuotteita ja palveluita. Opintotaustanaan johtajalla on sekä kaupallisen että taidealan koulutus, joita kumpaakin hän kuvailee hyödyntävänsä työssään. Haastattelusta ei käy ilmi johtajan aikaisempaa työtaustaa. *Johtaja B* puolestaan työskentelee johtajana teollisuuden alan yrityksessä. Yrityksen toiminta on vahvasti teknologiapainotteista ja siinä korostuu teknisen erityisosaamisen merkitys. Johtaja kuvailee oppineensa ahkeraan työntekoon lapsesta asti ja hänellä on monipuolinen työkokemus erilaisista toimenkuvista eri toimialan yrityksissä kymmenien vuosien ajalta. *Johtaja C* työskentelee yrittäjänä palveluyrityksessä. Alalla hän on itseoppinut ja seisoo vahvasti oman ideansa sekä

yrityksensä takana ja haluaa myös oman tyylinsä kautta erottua joukosta. Asiakkaiden palveleminen on lähellä hänen sydäntään.

Myös *Johtaja D* työskentelee palveluyrityksessä. Monipuolisia palveluita tarjoava yritys vaatii johtajalta laajaa osaamista monelta toiminnan eri osa-alueelta. Hänellä ei ole työhönsä liittyen kaupallista koulutusta, mutta hän on kertomansa mukaan omalla työllään ja saavutuksillaan edennyt vuosien mittaan nykyiseen asemaansa. Niin ikään palveluyrityksessä työskentelevällä *Johtaja E*:llä on koulutustaustaa yhteiskunnallisista opinnoista ja hänellä on myös aikaisempaa työkokemusta johtajan työstä. Yrityksen toiminnan ytimenä on jatkuva asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, joihin johtaja haluaa vastata tarjoamalla parhaan mahdollisen tuote-palvelukokonaisuuden. *Johtaja F* työskentelee teollisuuden alan yrityksessä. Yrityksen toiminta perustuu teknisen osaamisen monipuoliseen hyödyntämiseen. Johtajan opintotausta ja aikaisempi työkokemus ovat vahvasti teknisesti painottuneita, mikä näkyy myös hänen nykyisessä työnkuvassaan ja työotteessaan.

Pohjois-Savossa työskenteleviä johtajia on haastateltu tutkimuksen tiimoilta kaksi kertaa ja pääkaupunkiseudulla työskentelevää johtajaa kerran. Täten tutkimuksessani analysoitavia, 1-3 tuntia kestäviä haastatteluista on yhteensä 11, joita käytän hyväkseni niiltä osin, kuin ne antavat oman tutkimukseni kannalta oleellista tietoa. Tämän vuoksi jätän osia etenkin ensimmäisistä haastatteluista pois analysoinnin piiristä. Kaksi kertaa haastateltujen henkilöiden ensimmäisten haastattelujen teemat ovat liittyneet muun muassa haastateltavan työhistoriaan, yleisesti ajatuksiin liiketoiminnan kehittämisestä ja innovatiivisuudesta sekä siitä, mitä nämä asiat haastateltavan mielestä sisältävät. Lisäksi haastattelun teemat sisältävät esimerkiksi yrityksen strategian ja organisaatiokulttuurin merkitystä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Toinen haastattelu keskittyy innovatiivisuuden teemoihin hieman syvällisemmin: mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten innovaatiotoiminta näkyy yrityksessä käytännössä. Haastattelut sisältävät muun muassa keskustelua käytännön tilanteista, joissa innovatiivisuutta haastateltavan mielestä esiintyy. Toisen haastattelun teemoihin sisältyy myös johtajan henkilökohtainen suhtautuminen innovatiivisuuteen sekä esimerkiksi ympäristön ja sosiaalisten suhteiden merkitys innovatiivisuuden kehittämisessä. Vain

yhden kerran haastatellun henkilön haastattelu on ollut yhdistelmä edellä mainittujen kahden haastattelun teemoista. Haastattelu on sisältänyt keskustelua muun muassa haastateltavan toimenkuvasta ja sen sisällöstä, yrityksen toiminnasta, toimintatavoista ja niiden kehittämisestä sekä innovatiivisuudesta ja luovuudesta yleisesti.

Tutkimukseni empiiriseen aineistoon liittyvät haastattelut ovat sisällöltään rikkaita, osittain juuri niiden avoimen ja vuorovaikutuksellisen toteuttamistavan ansiosta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelun etuihin kuuluu, että haastateltava voi haastattelutilanteessa tehdä samalla havainnointia. Tällöin sen lisäksi, että saadaan selville, mitä sanotaan, voidaan tarkastella miten asiat sanotaan. Koska olen saanut Pro gradu – tutkimukseni aiheen ja empiirisen aineiston valmiina Kauppatieteiden laitoksen kautta, en ole tämän tutkimuksen puitteissa ollut lainkaan mukana haastatteluja suunniteltaessa tai itse haastattelutilanteissa, enkä ole täten voinut vaikuttaa haastattelujen sisältöön. Sen vuoksi minun on käsiteltävä empiiristä aineistoa ikään kuin laadullisena kirjallisena aineistona, joka on kerätty haastattelujen kautta. Minulla ei ole myöskään ollut mahdollisuutta hyödyntää tilanteista kerättyjä havaintoja analyysissäni. Hirsjärvi ym. (2007, 202) huomauttavat, että haastatteluissa ratkaisevaa on, miten haastatteliija osaa tulkita tilanne- ja kontekstisidonnaista haastatteluaineistoa. Minun kohdallani tämä haaste koskee vain haastattelujen kielellisesti ilmaistua osuutta eikä esimerkiksi tilanteessa esiintynyttä sanatonta viestintää. Toisaalta juuri siitä syystä, että en ole ollut mukana Inwork – hankkeessa eikä minulla ole aikaisempaa tutkimuskokemusta aiheeseen liittyen, voin syventyä aiheeseen oman tuoreen näkökulmani kautta ja tuoda täten esille oman työni kautta uutta tietoa innovatiivisuuden ja johtamisen sukupuolinäkökulmasta.

3.3. Aineiston analyysitapa

Tutkimuksessa analyysitapana käytän sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaileminen käsitteellisessä muodossa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91–92) mukaan sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi luokittelun, teemoittelun

tai tyypittelyn avulla. Analyysin avulla saatuja tuloksia voidaan ilmaista joko teksti- tai numeerisessa muodossa. Sisällönanalyysissa keskitytään ennalta määritellyn ja tarkkaan rajatun ilmiön tiivistettyyn kuvaamiseen. Analyysin on oltava yhtenäinen koko tutkimuksen kanssa, aina tutkimuskysymyksen määrittelemisestä aikaisemman tutkimuksen tarkasteluun.

Elo ja Kyngäs (2007) esittelevät sisällönanalyysin analyysiprosessin kaksi lähestymistapaa, joissa empiirisen aineiston ja teorian välinen suhde on erilainen. Induktiivisessa lähestymistavassa tavoitteena on rakentaa teoriaa empiirisestä aineistosta käsin (yksittäisestä yleiseen tietoon), kun taas deduktiivisessa lähestymistavassa olemassa oleva aikaisempi tieto ohjaa empiirisen aineiston tarkastelua ja kategorisointia (yleisestä yksittäiseen tietoon). Tuomen ja Sarajärven (2009, 95–97) esittelemä jaottelu ottaa puolestaan heidän mukaansa paremmin huomioon analyysia ohjaavat tekijät. He jakavat analyysitavat aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teorialähtöisessä analyysissa aineiston analyysia ohjaa aikaisempaan tietoon perustuva valmis kehys, joka yleisimmin testataan tutkimuksen esittelemässä uudessa kontekstissa.

Tutkimuksessani hyödynnän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jolloin en toteuta analyysia systemaattisesti teoriassa esitettävän mallin mukaan. Aikaisempi tieto aiheesta vaikuttaa kuitenkin analysoinnissa esitettäviin teemoihin ja toimii apuna analysoinnin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissa aikaisemman tiedon merkitys voi olla uusia uria aukovaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Sisällönanalyysi on analysointimenetelmänä kohdannut myös kritiikkiä siinä, miten sen avulla saatuja tuloksia tulkitaan. Esimerkiksi Carlson (2008) kritisoi sitä, että sisällönanalyysin kautta saatuja tuloksia tulkitaan väärin, syy-seuraussuhteita etsien. Hänen mukaansa sisällönanalyysi on hyödyllinen menetelmä silloin, kun tavoitteena on tunnistaa tiettyjä kuvioita, tutkia jonkin asian yleisyyttä tai tehdä kategorisointia. Sisällönanalyysi on sopiva menetelmä tutkimukseeni, sillä sen tavoitteena on tunnistaa haastatteluista niitä tekijöitä, joita naiset hyödyntävät innovatiivisuuden johtamisessa. En keskity tutkimuksessani siihen, onko sukupuoli syynä innovatiivisuuden johtamisen

tyyliin, vaan siihen, miten naiset liittävätkin innovatiivisuuden osaksi omaa johtamistyötään, miten he johtavat sitä käytännössä ja miten sukupuoli näkyy osana tätä.

Aloin tutustua tutkimuksen empiiriseen aineistoon lukemalla ensimmäisen kerran aineiston läpi heti saatuaani sen tutkija Eeva Aromaalta, jo ennen kuin aloin määrittellä tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tavoitteenani oli saada kuva siitä, onko aineistosta mahdollista löytää vastauksia alustavasti miettimiini tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen lukukerran aikana huomasin, miten sisällöllisesti rikasta aineisto on ja että se vastasi ajatuksiini siitä, mitä halusin tutkia. Jo ensimmäisellä lukukerralla tein merkintöjä ja huomautuksia sekä alleviivauksia aineistoon niiltä osin, jotka mielestäni liittyivät oleellisesti tutkimukseeni alustavaan sisältöön.

Tutkimuskysymysten tarkennuttua ja tutustuttuani aikaisempaan tutkimukseen aiheesta aloitin aineiston analyysin lukemalla kaikki haastattelut huolellisesti läpi ja tekemällä alustavaa koodausta aineistosta. Saldañan (2009) mukaan koodi on sana tai lause, joka kuvailee tai tiivistää olennaisen asian tekstimuotoisen tai visuaalisen aineiston sisällöstä. Koodaaminen tarkoittaa siis tiettyjen asioiden etsimistä ja systemaattista järjestämistä aineistosta. Hänen mukaansa aineiston koodaaminen voi sisältää useita koodauskierroksia, joiden aikana koodit voivat esimerkiksi tarkentua tai muuttaa muotoaan. Saldaña (2009) kuvailee useita eri tapoja koodien muodostamiseksi. Tässä työssä hyödynsin pääasiassa kuvailevaa koodausta eli käytin tiettyä koodia, joka parhaiten kuvasi aineistossa esiintynyttä sanaa tai lausetta ja yhdisti sen oleellisesti tutkimusongelmiin. Käytin myös sanasta sanaan – koodausta, mikäli tietty kohta aineistosta toi suoraan esille tutkimuksen kannalta oleellisen asian. Koodit olivat muodoltaan sekä yksittäisiä sanoja että kokonaisia lauseita.

Tehdessäni ensimmäistä varsinaista koodauskierrosta, tein muistiinpanoja ja alleviivauksia aineistoon ensimmäisen aineiston lukukerran tapaan, mutta käytin värillisiä kyniä erottaakseni merkinnät aikaisemman lukukerran huomioista. Toisella kerralla merkinnät olivat rajatumpia johtuen näkökulmiini tarkentumisesta tutkimuksen aikana. Kiinnitin myös muistilappuja niille sivuille, jossa oli mielestäni esitetty tutkimuksen kannalta oleellisimpia asioita.

Kun kävin aineistoa läpi kolmannen kerran, aloin tehdä alustavaa teemoittelua koodauksen kautta tehdyistä huomioista. Muodostin aineiston perusteella viisi teemaa: innovaatiot/innovatiivisuus käsitteenä ja sen merkitys, innovatiivisuuden lähteet, johtaja ja hänen roolinsa, sukupuoli sekä innovatiivisuuteen liittyvä johtamistyö. Tämän jälkeen aloin käydä haastatteluja kokonaisuudessaan läpi poimien jo aikaisemmin merkattuja koodeja ja luokitellen niitä teemojen mukaan. Minulla oli jo alun perin suunnitelmana hyödyntää tulosten raportoinnissa suoria lainauksia aineistosta, sillä mielestäni ne tuovat hyvin esille tutkijan tekemiä tulkintoja. Tämän vuoksi merkitsin muistiinpanoja lukiessani sivunumerot ylös tietyistä haastattelun kohdista, mikäli ne sisälsivät sellaista sisältöä, jota voisin käyttää esimerkkinä raportoidessani analyysin tuloksia. Jaottelin muistiinpanot teemojen alle haastateltujen mukaan, mikä auttaisi minua myöhemmin etsiessäni yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastatteluista. Ensimmäisen teemoittelukierroksen jälkeen luin vielä haastattelut läpi, jotta mitään oleellista ei olisi jäänyt huomioimatta.

Tämän jälkeen aloin käydä keräämiäni koodeja läpi teemoittain ja muodostin yhteenvedon teemasta. Yhteenvedo sisälsi teemasta riippuen kolmesta viiteen tärkeintä aineistosta esille nousutta asiaa. Näitä alateemoja toisin esille analyysissäni vertaillen samalla yhtenäisiä ja erilaisia näkökulmia asiaan liittyen. Tehdessäni yhteenvedoa ensimmäisestä teemoitteluaineistosta hyödynsin erilaisia värikoodeja erotellessani alateemoihin liittyviä asioita toisistaan ja samalla selasin tarvittaessa haastatteluita tarkentaakseni ensimmäisellä teemoittelukierroksella tekemiäni koodausmerkintöjä.

Yhteenvedon loppuvaiheessa minulla oli koottuna kaikista teemoista sisällöllisesti oleelliset asiat ja seuraavassa vaiheessa tarkoitukseni oli aloittaa tulosten raportointi. Tehdessäni yhteenvedoa ja pohtiessani tulosten raportointia päätin tiivistää alkuperäiset viisi teemaa neljäksi tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuskysymyksen ja – ongelmien mukaisesti: innovatiivisuus käsitteenä ja käytännössä, innovatiivisuuden lähteet, kuvaus innovatiivisuuden johtajasta sekä innovatiivisuuteen liittyvä johtamistyö. Tämän jälkeen aloitin tutkimustulosten raportoinnin, jota tehdessäni selailin vielä samalla tiiviisti alkuperäisiä haastatteluaineistoja.

4. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tulokset eli sen, miten haastatellut naiset kuvailevat innovatiivisuuden johtamista yrityksissään. Kappaleessa käyn läpi, miten naiset kuvailevat innovatiivisuutta käsitteenä ja mitä se sisältää, mikä on heidän mielestään innovatiivisuutta ja mikä merkitys sillä on yrityksen kannalta. Tämän jälkeen tuon esille tutkimuksessa ilmenneitä tärkeimpiä innovatiivisuuden lähteitä. Kappaleessa esittelen lisäksi, miten naiset kuvailevat itseään johtajana ja mihin he perustavat näkemyksensä. Lopuksi käyn läpi, miten naiset kuvailevat innovatiivisuuteen liittyvää johtamistyötä, mistä asioista se koostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

4.1. Suuntana jatkuva uudistuminen - Innovatiivisuus käsitteenä ja käytännössä

Innovatiivisuuden käsitteellistäminen

Oleellista innovatiivisuuden johtamiseen ja täten tähän tutkimukseen liittyen on se, miten johtajat määrittelevät ja ymmärtävät innovatiivisuuden sekä sen, mitä se heille tarkoittaa. Innovatiivisuuden käsite yhdistyy haastateltujen mielissä helposti muuttumisen, uudistumisen ja kehittämisen käsitteisiin, jotka kulkevatkin haastatteluissa toisiinsa sulautuen. Innovatiivisuutta kuvaillaan visiona, suuntana, jota kohti yrityksen toimintaa ohjataan.

”...innovatiivisuuden, se on se sateenvarjo, jonka alla nämä sit on, et ensin pitää olla innovatiivista toimintaa, löytää se visio, se suunta mihin mennään ja sitten näillä uudistumisilla ja muuttumisilla ja kehittämisillä, niin nää on tavallaan niitä työkaluja, niitä keinoja millä sinne mennään...” (Johtaja D)

Innovatiivisuuden määrittelemine ei ole aina helppoa, varsinkaan etukäteen. Toisin kuin Johtaja D:n edellisessä kommentissa, Johtaja F ei näe innovatiivisuutta yhtä selkeänä tavoitteena vaan sen ilmenemistä voidaan arvioida vasta jälkikäteen.

”... kai se muuttuminen on niistä kaikkein semmosta mitä ei niin kun suunnitella... uudistaminen on vähän niin kun faceliftiä... kehittäminen vaatii jo

vähän pitkäjänteisempää työtä... innovatiivisuus jotain hömppää ehkä, tai semmosta että niin kun oikeesti sen voi vasta jälkeenpäin sanoa, et joku oli innovatiivista...” (Johtaja F)

Johtajat kuvailevat innovatiivisuutta sekä positiivisten että negatiivisten mielikuvien kautta. Innovatiivisuudesta puhuttaessa haastatteluissa korostuu uuden luominen ja keksiminen sekä asioiden kyseenalaistaminen, mikä vaatii myös astumista epämukavuusalueelle ja tarttumista haasteisiin. Esimerkiksi Johtaja B kuvailee innovatiivisuutta seuraavasti:

”...mä liittäisin innovatiivisuuden, niin tuota kyllä mä sen ensimmäisenä liittäisin siis ihan suoraan tämmöseen uuden keksimiseen, siis uuden, uuden luomiseen, uuden keksimiseen, se on niin kuin nopein miellelyhtymä mikä mulle tulee. ... Innovatiivisuus, se on niin kun jotakin jota mulla ei ole koskaan ollut.” (Johtaja B)

Innovatiivisuus sanana luo kuitenkin myös negatiivista kaikua ja sen käyttöä on jopa rajoitettu tietoisesti yrityksen viestinnässä. Innovatiivisuus ei siis merkitse kaikille jotain sellaista, mitä yrityksen tulisi vahvasti korostaa ulospäin. Johtaja F kuvailee innovatiivisuuden käsitteen käyttämisen problematiikkaa seuraavasti:

”Ei varmaan semmosta voi niin kun kuvitella, että myö kirjojettas johonkin, että olemme innovatiivinen, huomatakaa meidät, että ei. En silleen niin kun että ihan pukis sen sanaks, innovatiivinen... toisaalta että pelätäänkö me sitten sitä että joku kopioi meitä... ja sen takia me aika vähän niin kun ulospäin toivotellaan asioita...” (Johtaja F)

Innovatiivisuuden sijaan Johtaja F kuvailee yrityksen toiminnan kehittymistä uudistumisena ja haluna erottua tai poiketa kilpailijoista. Kokonaisuudessaan hän kokee innovatiivisuuden ja uutuusarvon määrittämisen vaikeana. Hän pohtii, onko yritys innovatiivinen, mikäli joku toinen yritys on tehnyt saman jo ennen, mutta on kyseiselle yritykselle uutta. Samalla hän tuo esille sen, että innovatiivisuuden määrittelemine riippuu siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastelee. Mikä yrityksistä voi sanoa olevansa innovatiivinen: se, joka on kehittänyt tuotteen ensimmäisenä vai se, jolle tuote on oman

toiminnan kannalta uusi? Huomionarvoista on, että Johtaja F työskentelee teollisuuden alalla toimivassa yrityksessä, jossa tuotekehitys on tärkeä osa toimintaa. Vaikka uudistuminen on yritykselle tärkeää, haastattelun perusteella varovaisuus uutuustuotteiden markkinoimisessa innovatiiviseksi ajaa kuitenkin yleisen innovatiivisen yrityskuvan tavoittelemisen edelle.

Johtajat liittävät innovatiivisuuden yritykseen kokonaisuudessaan sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. Innovatiiviset yritykset uudistuvat, ovat joustavia ja niissä tehdään asioita eri tavalla kuin ennen tai suhteessa kilpailijoihin, vaikka edellä tulikin esille, että kaikille innovatiivisuuden korostaminen ei ole pääasia. Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on myös oma roolinsa osana innovatiivisen yrityskuvan muodostamista. Esimerkiksi Johtaja D yhdistää innovatiivisuuden myös vahvasti ihmisiin:

”... minusta tuo liittyy niinkun ihmisiin enemmän tuo asia. Et sillen kun henkilöstö vaihtuu, johto vaihtuu, niin sillen vaihtuu siihen (innovatiivisuuteen) liittyvät elementit myöskin...”(Johtaja D)

Edellinen kommentti tuo hyvin esille sen, että yritys ei siis ole innovatiivinen vain itsestään, vaan sen edistämiseen tarvitaan ihmisten läsnäoloa. Haastateltavat kuvailevat innovatiivisuutta uudistumisen ja uuden keksimisen kautta, mikä vahvistaa perinteistä maskuliinista innovaatiokuvaa. Kuitenkin, haastattelujen mukaan innovatiivisuudessa korostuu myös vuorovaikutteisuus ja yrityksen jatkuvan kehityksen tavoittelu yhdessä ihmisten kesken. Vuorovaikutuksen merkitys innovatiivisuutta kuvaillessa viittaa siihen, että innovatiivisuus rakentuu haastateltavien mielissä myös feminiinisten piirteiden kautta. Aina ei kuitenkaan ole helppoa sanoa, mikä on innovatiivista ja mikä ei. On myös huomioitava, että kaikki eivät halua yhdistää innovatiivisuuden käsitettä voimakkaasti yrityksensä ulkoiseen kuvaan, vaikka yritys toimisikin tuotekehitykseen pohjautuvalla toimialalla.

Innovatiivisuuden merkitys

Miksi innovatiivisuutta sitten tarvitaan yrityksissä? Haastatellut kuvailevat innovatiivisuuden olevan yrityksen toiminnan elinehto ja itsestäänselvyys. He kuvailevat innovatiivisuuden merkitystä yritykselle ulkoisten ja sisäisten ajureiden kautta. **Ulkoisiin ajureihin** viitaten ympäristön, teknologian, toimintatapojen ja eri sidosryhmien muuttuvat vaatimukset osaltaan pakottavat yrityksen kehittymään eikä se saa jämähtää paikoilleen, jos se haluaa vastata eri tahojen nopeastikin muuttuviin tarpeisiin. Yrityksen ulkoinen tilanne määrittelee osaltaan sen, miksi muutosta tai kehittymistä tarvitaan ja miten se ilmenee. Eri tilanteissa ja erilaisissa yrityksissä tarvitaan erilaisia kehittymisen muotoja. Muutoksen ymmärtämisen tärkeys osana yrityksen toimintaa tulee hyvin esille Johtaja B:n kommentissa:

”... ihmisillä olisi valmiiksi se asenne... että muutos on ainut pysyvä olotila, niin kun se että pitää olla ajatus koko ajan tulevaisuudessa. Pitää kestää sitä muutosta, pitää kestää sitä epämukavuutta, mitä innovaatio tuo mukanaan.”(Johtaja B)

Hän perustelee yritysten innovatiivisuuden tarvetta myös sillä, että yhteiskunnalta saatu tuki tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen ei aina riitä, vaan tarvitaan yrityksen omaa reagoimista toiminnan kehittämiseen. Yhteiskunta voi siis ajaa yrityksen sellaiseen tilanteeseen, että innovatiiviset menetelmät toiminnan kehittämiseksi ovat välttämättömiä.

”...mutta se missä mä uskon niin kun tämmösen, missä yritykset joutuu tuleen entistä enemmän innovatiivisiksi, kun ne kohtaa nää tulevaisuuden haasteet, koska nää yhteiskunnalliset toimijat ei pysy siinä tahdissa perässä, eikä mukana, eikä auttamassa siinä määrin kun pitäis, niin yritykset joutuu ratkaseen näitä perinteisistä toimintamalleista luopumista ja hakemaan uusia toimintamalleja, sellaisia että pystytään mukana niin kun siinä kansainvälisessä kilpailussa...”
(Johtaja B)

Jatkuva muutos korostuu hyvin media-alalla työskentelevän Johtaja A:n kuvaillessa sen merkitystä omalle yritykselle.

”Sit tää meidän ala on myös sellainen, että tässä pitää oppia koko ajan niin paljon kun nää palvelut kehittyi.” (Johtaja A)

Toimialalla tapahtuva jatkuva muutos vaatii myös yritykseltä nopeaa kehittymistä, jotta muutosvauhdissa pysyttäisiin mukana. Johtajan ja yrityksen henkilökunnan on oltava jatkuvasti hereillä ja oppia uutta, jotta he pystyvät vastaamaan muutoksien mukana tuomiin haasteisiin.

Pelkästään oman yrityksen ja sen toimialan kehitys ei ole ainut syy, miksi innovatiivisuus on haastateltujen mukaan tärkeää. Myös asiakkailta on vaikutusta siihen, miksi ja miten tärkeää yrityksen on olla innovatiivinen. Jokaisessa yrityksessä asiakkaat vaikuttavat osaltaan siihen, mihin suuntaan toimintaa täytyy kehittää, jotta heitä palveltaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaja B kuvailee, miten muutokset asiakkaiden tarpeissa ja heidän toimialojen kehityksessä ajavat yritystä kehittämään tuotteita ja palveluita.

” ... on niinku tosi tärkeä kuunnella niitä asiakkaita. ... et me kuunnellaan niitä innovaatioasioissa liittyen meidän tuotteisiin ja palveluihin ja sit me kuunnellaan niitä siinä, kun ne kertoo siitä, miten niitten oma toimiala kehittyi.” (Johtaja B)

Innovatiivisuuteen vaikuttaviin **sisäisiin ajureihin** liittyvät esimerkiksi tietynlaisen yrityskuvan luominen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Haastateltujen mukaan innovatiivisuuden kautta pyritään rakentamaan kuvaa yrityksistä joustavina edelläkävijöinä niin, että yritys pystyy vastaamaan toiminnallaan muuttuneisiin tarpeisiin.

”...että yritystä ei mieltäis muitten niin kun kilpailijoiden perässäkulkijoiksi, et ei aina oo se seuraaja ja että niin kun ihan uusiakin juttuja... et me ollaan haluttu olla niinkun meidän kilpailijaan nähden niinkun ehkä nuorekkaampi.. Että et semmonen niinkun joustavampi ja ei niin kankee ja konservatiivinen asioitten läpiviemisessä...(Johtaja F)

Johtaja A liittyy innovatiivisuuden vahvaan haluun parantaa yrityksen toimintaa jatkuvasti ja antaa yrityksestä ulospäin kuva parhaana yrityksenä. Toiminnan kehittäminen tämän tavoitteen saavuttamiseksi on hänen mukaansa itsestäänselvyys.

”... siis mä haluaisin, et me oltas paras yritys tietenkin, et se on mul ittelle tosi vahva semmonen, et mä haluan että kaikkee kehitetään, tulee paremmaksi, ja tosi paljon on jouduttu niinku ite oppiin sitä, että mikä se paras on. ...ja mä en ehkä hyväksy sitä, että sitä toimintaa ei kehitetä. Lähtökohta on se, että kaikkee koko ajan kehitetään. Se on itse asiassa myös siinä mielessä mun mielestä hyvä, että kukaan ei voi niinku tavallaan jämähtää tai niin kun tuudittautua siihen, että tämmöstä on aina ollut...” (Johtaja A)

Johtajat pyrkivät innovatiivisuuden kautta myös varmistamaan toiminnan jatkuvuutta. Palvelualalla työskentelevä Johtaja D kuvailee tuotetarjonnan laajentamisen ja kehittämisen yhdeksi syyksi sen, että *”kaikki munat eivät olisi samassa korissa”*. Teollisuuden alan yrityksessä toimiva Johtaja F kertoo puolestaan, että tuotevalikoiman laajentamisen takana on ollut se, että *” ei uskalla heittäytyä yhden varaan”*, mikä vahvistaa hänen mukaansa yrityksen asemaa markkinoilla. Toisaalta monipuolinen tuotevalikoima aiheuttaa kehittämistoiminnan kannalta myös haasteita suhteessa kilpailijoihin.

” ...et tää on niinkun siinä mielessä haastavaa, kun ne on ne keskitty siihen yhteen ja menee koko ajan eteenpäin ja meidän pitäis keskitty niinkun kaikkiin näihin ja mennä kaikilla näillä eteenpäin ja pysyy niinkun niitten mukana.
(Johtaja F)

Haastatellut johtajat eivät siis tukeudu pelkästään ulkoapäin tulleeseen tarpeeseen kehittää toimintaa vaan he tarkkailevat jatkuvasti yrityksen sisäistä tarvetta kehittyä ja uudistua. Vaikka kaikki haastatellut kokevat innovatiivisuuden olevan heidän yritykselleen tärkeää, he perustelevat innovatiivisuuden merkitystä painottaen eri tekijöitä eri tavalla. Jokaisella yrityksellä on erilainen tilanne sekä ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin viitaten, mikä vaikuttaa siihen, minkälainen merkitys innovatiivisuudella on yrityksen toiminnan kannalta.

Innovatiivisuus käytännössä

Edellä viittasin siihen, että käsitteenä innovatiivisuus voi olla haastateltavien mielestä vaikea hahmottaa, vaikka he pitävät sen merkitystä yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä. Käytännön tasolla innovatiivisuus tulee haastatteluissa kuitenkin esille monipuolisesti. Johtajien mukaan innovatiivisuus ilmenee käytännössä uusina tuotteina ja teknologiana, mutta se on myös paljon muutakin näkyen parhaimmillaan kaikessa, mitä yritys tekee.

Jokainen haastatelluista kuvailee innovatiivisuutta käytännössä liittämällä sen uusien tai vanhojen tuotteiden kehittämiseen. Tällöin he kuvailevat tuotekehitysprosesseja, teknisiä keksintöjä tai tuoteuudistuksia. Innovatiivisuuden tuotokeskeisyys painottuu kuitenkin johtajien kuvailuissa eri tavalla. Osa johtajista korostaa tuotokeskeisyyden olevan hallitsevaa osittain yrityksen toimialan vuoksi, kun taas osa kuvailee tuotteiden kehityksen olevan vain yksi osa sitä, miten innovatiivisuus näkyy yrityksessä käytännössä. Esimerkiksi Johtaja B:n kuvaillessa innovatiivisuutta käytännössä tuotokeskeisyydellä ja teknologialla on suuri painoarvo, mikä näkyy esimerkiksi siinä, mitä hän kuvailee innovatiivisuudeksi ja minkälainen merkitys sillä on yritykselle.

”Innovatiivisuus mun mielestä liitetään yleisimmin just näihin teknisiin innovaatioihin, se on teknistä innovaatiota. Se on varmaan se, tai ainakin mun se vanhin ja tavallaan niin kun se mikä ihmisillä varmaan ensimmäisenä tulee mieleen.”(Johtaja B)

”... et meillähän sillä on valtavan iso rooli, varsinkin meidän yrityksessä, jossa koko yritys on, ja mä puhun nyt niin kun teknisestä innovaatiosta, niin tuota, jossa koko yritys on perustettu oman innovaation ympärille... tekniset innovaatiot, ne on kyllä niin kun, kyllä ne tässä yrityksessä, ne on elinehto.”(Johtaja B)

Myös Johtaja F kuvailee innovatiivisuutta korostaen sen teknologista ulottuvuutta. Kertoessaan innovaatio toiminnasta, hän usein keskittyy kuvailemaan tuotekehitystä, kone- tai laitehankintoja sekä tuotannollisia kysymyksiä. Teknologiakeskeisyys tulee hyvin esille, kun haastattelija kysyy häneltä, ketkä osallistuvat yrityksen innovaatio- ja kehitystoimintaan. Tällöin hänen vastauksensa kuuluu:

”Riippuu aina tuotteesta.” (Johtaja F)

Vaikka tuote- ja teknologiakeskeisyys korostuukin näiden kahden johtajan kuvailuissa, tarkastelee Johtaja B innovatiivisuutta myös toisenlaisista näkökulmista.

”ei innovatiivisuus oo sitä, et ne on niin kun sellasii avaruusteknologiakeksintöjä, vaan ne voi olla tosi pieniä jokapäiväisiä arkisia asioita, jotka päättää vaan hoitaa toisella tavalla ... hyvässä yrityksessä se näkyy kaikissa, niin kun sen yrityksen sisällä olevissa toiminnoissa... että jonkun tietyn toimialan yrityksen ei tarvii toimia eikä tehdä asioita niin kuin yleensä sillä toimialalla tehdään...”
(Johtaja B)

Hän siis sisällyttää innovatiivisuuteen myös muun kuin teknologiaan pohjautuvan kehityksen, vaikka teknisyyden korostuu hänen kuvaillessaan yrityksensä kehitystoimintaa. Palveluyrityksissä työskentelevät Johtajat A ja E yhdistävät toiminnan kehittämisen käytännössä yrityksissään enemmän palveluiden tai tuote- ja palvelukokonaisuuksien kehittämiseen erityisesti asiakkaan tarpeiden näkökulmasta tarkasteltuna. Haastatteluista käykin ilmi, että tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ovat yhtä tärkeitä osia yrityksen kehitystoiminnassa, vaikka toki yrityksen toimialalla ja siinä, mihin yrityksen toiminta perustuu (tuotteet/palvelut) on tässä ratkaiseva osansa. Kuitenkin haastatteluissa korostuu selvästi se, että innovatiivisuus ei ole vain tuote- tai teknologiakeskeisten yritysten etuoikeus.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisäksi haastateltavien kuvailuissa tulee esille innovatiivisuuden monimuotoisuus käytännön tasolla. Johtaja D:n kuvailu yrityksessään esiintyvistä innovatiivisuudesta tuo esille monipuolisesti sen, mitä muuta innovatiivisuus voi olla kuin tuote- ja palvelukehitystä. Hänen mukaansa toiminnan uudistaminen ja kehittäminen näkyy yrityksessä monella eri tasolla: prosesseissa, johtamiskäytännöissä, kokouskäytännöissä, markkinointiviestinnässä ja esimerkiksi tilojen suunnittelussa. Myös yrityksen esimiestasolla tehtävää strategiatyöskentelyä toteutetaan innovatiivisten menetelmien avulla. Uusia ja erilaisia tapoja toimia toteutetaan täten yrityksessä monella eri tasolla. Kyse on nimenomaan siitä, että toimintatavat ovat kyseiselle yrityksille uusia

tai erilaisia verrattuna aikaisempiin eivätkä ne välttämättä toisessa yrityksessä vaikuta yhtä innovatiivisilta.

Johtaja C:n haastattelussa tulee esille se, miten innovatiivisuus voi ilmetä yksinkertaisesti toimimalla erilalla kuin muut. Hänen yrityksessään innovatiivisuus näkyy johtajan kuvailujen mukaan esimerkiksi toimitilojen sisustuksessa ja yrityksen ulkoisen ilmapiirin luomisessa. Tämän lisäksi toiminnan kehittäminen voi liittyä esimerkiksi muutoksiin yksinkertaisilta tuntuissa työjärjestelyissä, jotka eivät näy yrityksestä ulospäin, mutta ovat silti tälle tietylle yritykselle erilaista ja uutta verrattuna aikaisempiin toimintatapoihin.

Haastatteluissa käy hyvin ilmi se, minkälainen ristiriita vallitsee innovatiivisuutta määriteltäessä ja siinä, miten haastateltavat näkevät sen toteutuvan käytännössä. Toisaalta johtajat tukeutuvat kuvailemaan yrityksensä innovatiivisuutta perinteistä maskuliinista, teknologiapainotteista innovaatiokuvaan mukailen, mutta toisaalta innovatiivisuuden ymmärretään ainakin teoreettisesti käsittävän myös muiden kuin tuotekehityksen osa-alueet. Erityisesti esille nousi se, miten vahvasti yrityksen toimiala vaikutti innovatiivisuuden käytännön menetelmien kuvailemiseen. Siinä missä teollisuuden alalla työskentelevät johtajat painottavat tuotekehitystä innovatiivisuuden käytännön muotona, palvelualalla työskentelevät johtajat eivät ainoastaan vahvista innovatiivisuuden feminiinistä näkökulmaa tuomalla esille vahvan panostuksen palveluiden kehittämiseen. He myös kuvailevat innovatiivisuutta käytännössä liittämällä siihen laajemmin myös muut yrityksen toiminnan osa-alueet, kuten johtamiskäytännöt tai yrityksen ulkoisen ilmeen. Erityisen tärkeää on huomioida, että yrityksissä käytettävät uudet tai erilaiset toimintatavat ovat uutta nimenomaan kyseiselle yritykselle. Missään vaiheessa haastatteluja johtajat eivät korosta sitä, että yrityksissä tehtäisiin jotain täysin ennennäkemätöntä. Kyseessä voikin olla jollekin toiselle yritykselle täysin tuttu toimintatapa, joka toisessa yrityksessä määritellään innovatiivisuudeksi.

Innovatiivisuuden taloudellinen näkökulma

Innovatiivisuudesta puhuttaessa taloudellinen näkökulma nousee jokaisen haastateltavan kuvailuissa esille tavalla tai toisella. Johtaja A kuvailee toiminnan kehittämisen taustoja tehokkuuden ja kustannustehokkuuden kautta. Toiminnan kehittäminen on välttämätöntä, jotta yrityksen toiminta kokonaisuudessaan olisi tehokkaampaa, niin ajallisesti kuin rahallisesti mitattuna. Hänen puheessaan taloudellinen näkökulma yhdistyy innovatiivisuuteen seuraavalla tavalla, kun haastattelija kysyy hänen mielipidettään innovatiivisuuden ja luovuuden suhteesta:

” ... mä koen, et ne on samaa, käytännössä siis niinku sama asia, vaik se innovatiivisuus on sit se että siinä tulee myös niin kun tuottoa siitä, et sen luovuudesta...” (Johtaja A)

Teollisuuden alan yrityksessä työskentelevä Johtaja F kuvailee uudistumisen ja kehittämisen taloudellista näkökulmaa kannattavuuden kautta. Yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä on hänen mukaansa oltava taloudellista hyötyä eikä uudistumista tehdä vain uudistumisen halun vuoksi.

”No, kaiken perusta on se, et sen täytyy olla kannattavaa. Se on niinkun semmonen, mikä meillä on, että kannattamattomia asioita ei tehä.” (Johtaja F)

Niin ikään teollisuuden alan yrityksessä toimiva Johtaja B kuvailee innovatiivisuuden taloudellista näkökulmaa riskien ja mahdollisuuksien kautta. Hänen mukaansa yleisen taloudellisen tilanteen ollessa huonompi ja yrityksen tuotannon tarpeen pienentyessä vapautuu resursseja innovaatiotoimintaan, jota muuna aikana ei voida toteuttaa resurssien ollessa sidoksissa ns. normaalitoimintaan. Tämä edellyttää toki, että yrityksellä on taloudelliset resurssit kehittää uutta ja panostaa innovaatioihin. Onnistuessaan yritys ei huononakaan aikana jää paikalleen, vaan sillä on mahdollisuuksia kehittyä edelleen. Toisaalta, innovaatiotoimintaan liittyy aina riski, jota on tarkastettava rahoituksen mittareiden avulla.

”... koska innovaatio on aina yhtä kuin riski, aina, ei oo innovaatioita ilman riskejä, on aina niin kuin rahoituksen termein mietittävä, jos mä teen tän liikkeen, niin mikä, mikä on tän takasinmaksu.”(Johtaja B)

Teknologia, taloudellinen näkökulma ja mittaaminen nousevat esille, kun Johtaja B kuvailee yrityksessä tapahtuvia innovaatioprojekteja.

”...eniten näitä on tuota niin kun tuotekehityspuolella, ihan teknisessä tuotekehityksessä... Niitä on eniten, ne on ehkä niin kun tietyllä tapaa parhaiten niin kun mitattavissa, koska niitähän mitataan sit myyntinä ja valmistuskustannuksina ja katteena.” (Johtaja B)

Taloudellinen näkökulma ei ole kaikille haastatelluille kuitenkaan yhtä tärkeä innovatiivisuudesta tai toiminnan kehittämistä ja ylläpitämisestä puhuttaessa. Johtaja E:n kuvaillessa yrityksen toimintaa ja tavoitteita myös yleisemmällä tasolla, taloudelliset mittarit eivät ole pääosassa. Innovatiivisuuden näkökulmasta tämä ei-taloudellisuus näkyy esimerkiksi siinä, että Johtaja E jakaa avoimesti kehitysideoita eteenpäin yritysketjun muille yritykselle odottamatta niistä palkkiota tai suorita tuottoja. Toiminnan kehittäminen ja ideoiden syntyminen on pääasia, ei pelkästään ideoiden muuttaminen rahaksi.

Vaikka kaikista haastatteluista heijastuu innovatiivisuuden maskuliinisuutta korostava taloudellinen näkökulma tavalla tai toisella, sen tärkeys toiminnan kehittämistä ajavana tekijänä vaihtelee riippuen haastateltavasta. Haastatteluissa nousee esille se, että koko yrityksen ja sen toimialan sijaan taloudellisten tekijöiden korostaminen innovatiivisuuden näkökulmasta riippuu itse johtajasta ja esimerkiksi hänen työhistoriastaan sekä arvoistaan yritystoimintaan liittyen. Teknisen koulutuksen saanut Johtaja F on luultavasti työssään tottunut kustannuslaskentaperusteiseen uusien tuotteiden kehittämiseen, kun taas Johtaja B on työhistoriansa aikana kasvanut arvostamaan tarkkaan toiminnan suunnittelua, erityisesti taloudellisesta näkökulmasta. Palvelualalla työskentelevän Johtaja D:n yrityksessä kilpailuttaminen on tärkeä osa toiminnan suunnittelua. Tämän vuoksi hän joutuu välttämättä miettimään jatkuvasti toiminnan kustannuksia. Toisaalta, vaikka niin ikään palvelualalla työskentelevä Johtaja E kohtaa yrityksensä kanssa tiukkaa kilpailua,

hänen henkilökohtaiset arvonsa yrityksen johtamisessa korostavat enemmän inhimillisiä kuin taloudellisia näkökulmia. Tästä nähdään, että jokaisella johtajalla on omat perusteensa suhtautua innovatiivisuuden taloudelliseen näkökulmaan eri tavalla.

Innovatiivisuus – jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä

Haastatteluisissa nousee esille se, että innovatiivisuus ja kehittämistoiminta ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Innovatiivisuus tarkoittaa kuitenkin yrityksille ja niiden johtajille jatkuvaa toiminnan kehittämistä enemmän kuin yksittäisiä alkavia ja päättyviä projekteja. Se on toiminnan kehittämistä ja uudistamista monesta eri näkökulmasta, koskipa se sitten tuotteiden, palveluiden, prosessien tai toimintatapojen ja muiden yrityksen osa-alueiden kehittämistä tai parantamista. Esimerkiksi Johtaja C kuvailee toiminnan perustuvan yhteen ideaan, jota kehitetään vuosien varrella.

”...tää idea on tehty niinku kerran ja sitten sitä on lähdetty työstämään ja... siis se kehitys tapahtuu niinku tyyliin vuosissa...” (Johtaja C)

Jatkuva kehittyminen vie eteenpäin eikä toiminta jämähdä paikalleen tai siitä ei tule liian rutiininomaista.

” ... että ei ruveta vaan puurtamaan samalla tavalla koko ajan. Pientä liikettä pitäis olla, koko ajan... et mitään uutta ei lähe syntymään, jos sä teet rutiininomaisesti kauheella kiireellä kaikkee sitä niinku..sitä perusjuttuu.”
(Johtaja E)

Haastatteluista tulee myös esille se, että yritys ei voi koskaan olla liian täydellinen, jolloin kehitykselle ei olisi tarvetta.

”Mä en usko, että ikinä voi yritys olla täysin niin kun optimi kaikessa, tulee uusii välineitä ja sitten opitaan koko ajan lisää, pystytään muuttaa ja parantaa.”
(Johtaja A)

”Mut ei näissä asioissa niin kun ikinä voi tulla täydelliseksi, ne vaan riippuu niin monesta asiasta ja roikkuu, mutta aina voi yrittää kehittyä paremmaks ja taas yritetään niistä oppia ja miettiä ja vertailuttaa...” (Johtaja E)

Haastatellut johtajat ymmärtävät selkeästi sen, että itse yrityksen sekä sen toimintaympäristön tilanne muuttuu koko ajan. Innovatiivisuuden sisäistäminen osaksi jatkuvaa kehitystoimintaa tarkoittaa muun muassa sitä, että ymmärretään vahvasti rutinoituneen yrityksen haavoittuvuus ja menetetyt mahdollisuudet suhteessa esimerkiksi kilpailijoihin tai asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Toisaalta, haastatteluista voidaan löytää piirteitä asteittaisen, feminiiniseen innovaatiokuvaan liittyvän innovatiivisuuden korostumista. Radikaalit innovaatiot eivät ole haastateltujen johtajien yrityksissä pääasia.

4.2. Ideoiden ympäröimänä - Innovatiivisuuden lähteet

Mistä innovatiiviset ideat ovat sitten peräisin? Innovatiivisuuden lähteiden monipuolisuutta kuvaa hyvin Johtaja E:n vastaus kysymykseen, mistä ideoita toiminnan kehittämiseen syntyy:

”...helpompi mun on melkein sanoo et mistä ei.” (Johtaja E)

Hän näkee innovatiivisuutta ja ideoita kaikkialla ympärillään, kuten useat muutkin haastatelluista johtajista. Haastatteluista tärkeimmiksi innovatiivisuuden lähteiksi esille nousevat asiakkaat, henkilökunta, ympäristö ja verkostot. Oleelliseksi asiaksi haastatteluista nousi esille se, että olipa innovatiivisuuden lähde mikä tahansa edellä mainituista, uudet ideat kehitetään tiiviissä, henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa muiden osapuolten kanssa.

Asiakkaat

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tärkeä rooli yrityksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta tulee esille kaikissa haastatteluissa. Teollisuuden alalla toimivan yrityksen johtaja kuvailee asiakkaiden merkitystä innovaatioiden lähteenä seuraavasti:

”Ehkä kaikkein merkityksellisin pitkällä aikavälillä, niin meidän pitää olla erityisen herkkiä siinä, mitä palautetta me saadaan asiakkaalta ja pystyä reagoimaan siihen palautteeseen... sillon oikeestaan kaikkein tärkein asia, jonka pitäis herättää niitä innovaatioita, niin on se asiakkaalta tuleva palaute.” (Johtaja B)

Palvelualalla työskentelevä Johtaja E kuvailee myös asiakkaan roolia toiminnan kehittämisen herättelijänä:

”...että vähänkin jos saan asiakkaalta jotain vinkkiä, et mitä niinku tarvittas ja haluttas että mikä se on niin lähetään miettimään sitä, että miten sen pystys toteuttaa.” (Johtaja E)

Johtaja F korostaa sitä, että nimenomaan tuotekehityksen lähtökohtana on aina asiakkaan suunnasta tuleva tarve. Hänen mukaansa kehitettävillä tuotteilla on oltava aina ensin asiakkaat tai myyntikanava, ei toisin päin. Asiakaslähtöisyys korostuu toiminnan kehittämisessä erittäin vahvasti.

”...et jos aatellaan niitä tuotteita, miten uusia tuotteita tai kehitetään niin se täytyy osuu sillon näihin mejän kolmen myyjän löytämiin asiakkaisiin... et se myyntikanava on olemassa ja tuotteet siihen eikä niinpäin että tuotteet ja sit kehitellään myyntikanava, se asiakas pitää olla... niin aika paljon tulee ideoita asiakailta, sillon myö niinkun suoraan tiijetään, et sille on asiakas olemassa.” (Johtaja F)

Asiakkaiden merkitys on tärkeä monella tavalla. Asiakas tarkastelee toimintaa erilaisista lähtökohdista kuin yritys itse ja voi täten tuoda esille jotain sellaista, mitä yritys ei olisi mahdollisesti havainnut. Toisaalta asiakas on se taho, joka turvaa yrityksen toiminnan taloudellisesti ja vaikuttaa täten yrityksen toiminnan jatkuvuuteen.

”Sit talosta ulospäin, niin ehkä kaikista tärkein asia on se, et kun et asiakas, asiakas ei sen tarvii olla oikeessa, mut se on se, joka sen palkan sulle maksaa.”

(Johtaja B)

Toisaalta, asiakkaita arvostetaan, heistä välitetään myös muuten kuin tuottojen odotuksen vuoksi ja heitä halutaan palvella mahdollisimman hyvin.

”...me oikeesti niinku, me välitetään niistä asiakkaista, et me katotaan aina et jos siellä alkaa olla jotain niinku epäilyttävää tai joku ei nyt ehkä mee niin hyvin, niin me lähetetään niille ehdotuksia silleen hyvässä hengessä.” (Johtaja A)

”...hyvin vahvasti myös se välittäminen, elikkä me tehdään sitä hommaa sydämellä ja niin, että asiakas viihtyy, asiakas kokee sen asian niin kun hyvänä, että hänestä välitetään.” (Johtaja E)

Johtaja A kuvailee asiakasyhteistyön olevan merkittävää heidän yrityksessään myös sen vuoksi, että he ovat osaltaan omalla toiminnallaan vastuussa myös asiakkaan innovatiivisuudesta. Heidän yrityksensä järjestää esimerkiksi tilaisuuksia, jossa asiakkaat voivat jakaa ideoita keskenään. Tiedon jakamisen ulkoistaminen asiakkaille on havaittu tärkeäksi, jotta yritys itse pystyy paneutumaan jo seuraavaan vaiheeseen toimintaympäristön kehittyessä.

Asiakkailta saatu palaute koskee haastattelujen mukaan pääasiassa tuotteita tai palveluita joko vanhojen tuotteiden parantamiseen tai uusien kehittämiseen liittyen. Yritykset saavat asiakkailta tärkeitä ideoita toiminnan kehittämiseen eri tavoin. Johtaja D kuvailee, että heidän yrityksessään perinteinen kirjallinen asiakaspalaute voi johtaa pieniin muutoksiin tai kehittämisiin toiminnassa. Myös asettumalla itse asiakkaan asemaan voi auttaa näkemään, miten asioita voisi toteuttaa eri tavalla. Johtaja E kertoo tietoisesti asettamansa itsensä altistumaan palveluille silloin tällöin, jotta voi tarkastella asiakaspalvelutilanteita itse asiakkaan näkökulmasta.

Tärkeä osa asiakasyhteistyötä on kuitenkin kaikkien haastateltujen mukaan henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Tämä voi koskea kokonaisvaltaista asiakassuhteiden hoitamista tai yksittäisiä asiakaskohtaamisia tietyissä tilanteissa, jolloin

ideoita vaihdetaan. Kokemusten ja vinkkien jakaminen asiakkaiden ja yrityksen välillä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta on haastateltujen mielestä tärkeä osa asiakassuhteiden ylläpitämistä.

”...jutustellen saa hirveen paljon sieltä irti ja myös niinkun pystyy muodostamaan jonkinlaisen näkemyksen, et mitä se asiakas arvostaa... ja luoda sille asiakkaalle sen tunteen siitä, että me ollaan häntä varten. Ja me ollaan kiinnostuneita hänestä. Eli se on ehkä niinkun se kaikkein isoin juttu, et asiakas kokee sen niin, että me ollaan hänestä kiinnostuneita.” (Johtaja E)

Palvelualalla työskentelevä Johtaja C kuvailee henkilökohtaisen vuorovaikutuksen olevan tärkein keino kommunikoida asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi heidän yrityksessään ei kerätä lainkaan kirjallista asiakaspalautetta.

”... mä en niinku viitti niitä häiritä työntämällä niille mitään. ... mä tykkään olla vähä erilainen siinäki asiassa, että en mä. Mä saan palautteen keskustelemalla...” (Johtaja C)

Hänen mukaansa asiakkaan kanssa keskusteltaessa yksittäisiä tuoteideoita voi syntyä tuosta vain, myös sellaisia, jotka siirtyvät yrityksen vakituiseen tuotevalikoimaan.

Asiakkaan kuunteleminen ja avoimuus ideoille voi johtaa siihen, että yritys kehittyy jatkuvasti jopa huomaamattomasti. Asiakslähtöisyyden korostaminen toimialasta huolimatta yrityksen innovatiivisuuden herättelijänä viittaa vahvasti maskuliiniseen innovaatiokuvaan, tosin asiakkailta saatua palautetta onkin ehkä helpoin hyödyntää omien tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. On kuitenkin huomioitava, että perinteisen kirjallisen asiakaspalautteen keräämisen sijaan haastatellut kuvaavat yrityksissään panostettavan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Tällöin asiakkaan omat kokemukset, mielipiteet ja näkökulma uusiin ideoihin voivat olla vahvasti vaikuttamassa yrityksen kehitystoimintaan.

Henkilökunta

Asiakkaiden lisäksi henkilökunta on yrityksille merkittävä innovatiivisuuden lähde. Kaikki haastateltavat tuovat esille sen, että yrityksen henkilökunta osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen monin eri tavoin.

”... mulla on ollu huikeena onnena saada semmosia työntekijöitä, jotka inspiroi, joilla on ideoita, jotka kehittää. ... mä en missään nimessä voi sitä niinkun yksin mun omalle kontolleni, näitä uudistuksia ja muutoksia ja kaikkee semmosta.”
(Johtaja E)

Henkilökunnan panoksesta puhuttaessa korostuu, että jokaisen ajatus ja osallistuminen on tärkeää. Tämä koskee myös esimerkiksi uusia tai tilapäisiä työntekijöitä.

”Meillä ei oo sellasta (innovaatioprosessia), missä ei olis koko yritys mukana. ... näähän on mukana kaikessa, jokaisessa tuotekehityksessä...” (Johtaja B)

”...koko henkilökunta minun mielestä on aktiivisesti mukana kehittämässä toimintaa.. päälliköt...johtoryhmä...hallitus...” (Johtaja D)

”...esimerkiks kesäharjoittelijoilta tulee loistavia ideoita, kun niitä kuuntelee. Et kun pitää itsensä sellasena, että ei luule et hei kyl mä tiedän nää jutut kaikki. ... et aina uus työntekijä tuo uusia toimintatapoja, joka ikinen kerta. Ja sitten myös poistaa semmosia tiettyjä luutumia.” (Johtaja E)

Johtaja B:n mukaan heidän yrityksessään henkilökunnan suhtautuminen muutoksiin ja kehitykseen positiivisesti on oleellista, sillä sitä tapahtuu koko ajan.

”... täällä ei voi olla semmosia ihmisiä töissä, jotka on jollain tavalla kehityksen jarruja...Et sellanen perusteeton sisäänrakennettu muutoksen ja uuden tämmösen vastustaminen, niin se ei, meillä se ei käy. ... tää porukka on tottunu siihen, että meillä tehdään aina uutta.” (Johtaja B)

Hän kuitenkin tuo esille sen, että myös henkilökunnan suhtautuminen innovatiivisuuteen ja uuden kehittämiseen voi olla erilaista eivätkä kaikki ole välttämättä yhtä innokkaita jatkuvaan muutokseen.

”Toiset ihmiset on semmosia reippaita ja rohkeita, jotka sanoo, et kyllä tästä selvittää, et kun on ennenkin selvitty, ja lähtee enemmän kysymään, että no mitä tässä on nyt erilaista kun ennen ja lähtee sitä kautta miettimään ja hahmottamaan, että osaanks mä tehdä sen, mitä on erilaista kun ennen.” (Johtaja B)

Johtaja F kertoo, että kaikki yrityksen työntekijät eivät ole innostuneita oppimista tai uudistumisesta vaan haluavat tehdä perustyötä, mikä on toki otettava huomioon.

”Et semmonen niinkun ylimääräinen tieto niinkun, kaikki ei sitä halua. ... että se on mun mielestä niinkun pikkusen väärin kun oletetaan et kaikki haluais niinkun olla motivoituneita jollain tavalla. Kehittyä hirveesti ja tietää paljon..” (Johtaja F)

Henkilökunnalla on tärkeä rooli toiminnan kehittämisessä. Vaikka tuon myöhemmin esille, millä keinoin johtajat pyrkivät yrityksissään edistämään innovatiivisuutta, voidaan jo tässä vaiheessa todeta, että tämän tutkimuksen yrityksissä innovatiivisuus on koko yrityksen asia. Sitä ei ole siis keskitetty vain yhdelle tietylle osastolle, mihin se perinteisen teknologiapainotteisen innovaatiokäsityksen mukaan saatetaan yhdistää. Koko henkilöstön ei tarvitse olla mukana käytännön innovaatiotyössä, mutta heidän on kuitenkin ymmärrettävä sen merkitys yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta.

Verkostot

Asiakkaiden ja henkilökunnan lisäksi haastatellut saavat ideoita toiminnan kehittämiseen erilaisten verkostojen kautta ja johtajat ovatkin aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Johtajat kuvailevat verkostoitumista tapahtuvan esimerkiksi erilaisten ammatillisten tapahtumien, kuten messujen ja koulutusten kautta. Verkostot voivat olla paikallisia tai valtakunnallisia, puhtaasti ammatillisia tai läheisistä ihmisistä koostuvia. Ammatillisiin verkostoihin johtajat liittävät esimerkiksi alihankkijat tai tavarantoimittajat, koneiden tai laitteiden toimittajat. Lähiverkostot koostuvat puolestaan esimerkiksi perheenjäsenistä tai ystävistä.

Suurimmaksi osaksi johtajat odottavat saavansa verkostoitumisesta jotain hyötyä, olipa se enemmän tai vähemmän tavoitteellista. Verkostojen kautta ihmiset jakavat tietoa ja vaihtavat näkökulmia toisten kanssa. Erityisesti verkostojen hyötynä haastatellut johtajat näkevät erilaisuuden: erilaiset taustat omaavien ihmisten kohdatessa ajatuksia tarkastellaan porukassa monien eri näkökulmien kautta. Tämä voi olla otollinen paikka myös uusille ideoille. Esimerkiksi Johtaja C kuvailee, että hänelle asiakkaista on muodostunut verkosto, jonka kautta uusia ideoita voi syntyä.

”...sitten tämmönen verkosto mitä syntyy niinkun asiakkaista ja heidän osaamisistaan ja alueistaan ja työstään ja muusta ja kuinka sieltä sitten semmonen ystävyys tulee... ja sieltä sitten pullahtelee erilaisia juttuja, joita teen asiakkaiden kanssa...siis siellä kanta-asiakkaissa on mulla niinkun tällaisia henkilöitä, jotka mä opin tuntemaan niin hyvin ja sit kun mä tiedän mitä ne osaa, niin sieltä sitten synnytetään tai syntyy ihan yllättäen vaikka minkälaisia kivoja juttuja...” (Johtaja C)

Hyvän verkoston ominaisuuksina haastatellut mainitsevat niistä saatavan hyödyn lisäksi esimerkiksi sen, että siinä mukana olevien vuorovaikutus on toimivaa ja heiltä saa tarvittaessa tukea haastavissakin tilanteissa. Henkilökohtaiset tapaamiset ja keskustelut erilaisten ihmisten kanssa ovat haastatelluille tärkeitä. Johtaja C kuvailee yhtä ammatillista verkostoaan ja siitä saatuja hyötyjä seuraavasti:

”... oikeesti me ollaan työn äärellä siellä. Me puhutaan meidän töistä, yrityksistä..aina. ...Siis se on ihan koko aika tällasta opiskelua. ...ja siellä aina oikeesti tuo joku oman keissinsä hyvinkin niinku jostakin näkökulmasta jotain tehdään. Että hänellä on tällanen ongelma, sanokaa mitä mä teen. Ja sitten porukalla mietitään.” (Johtaja C)

Johtaja E kuvailee verkostoitumisessa olevan sekä hyviä ja huonoja puolia. Huonoimmillaan verkostoituminen voi olla tehotonta puuhastelua ja ”palaveeraamista” sekä vie turhaan aikaa ja rahaa. Toisaalta parhaimmillaan verkostoitumisesta voi olla hyötyä sekä itselle että muille.

”... oppii asioita verkostossa mun mielestä, niin kun osaa pitää korvansa auki ja kuuntelee mitä ihmiset puhuu, et se voi niin kun juttu ihan toiselta alalta joku semmonen, mutta tota sieltä voi saada aasinsillat sit taas niin kun jutuista omaan juttuunsa. ... mä nään sen tota verkoston suuren arvon siinä, että jos sulla on semmonen porukka ihmisiä, jotka sä tunnet sen verran, tunnet niitä jonkin verran, tiedät mitä ne tekee ja sust tuntuu että se ihminen vaikuttaa aika luotettavalta, niin sitä on sit taas niin kun helppo suositella eteenpäin...” (Johtaja E)

Verkostoituminen tuntuu tulevan haastateltujen kuvausten mukaan luonnostaan johtajien ollessa aktiivisesti mukana eri tahojen kanssa. Johtaja D on mukana monessa ja etenkin erilaisten ammatillisten, yrityksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta merkittävien verkostojen luominen ja ylläpitäminen on hänelle tärkeää. Hän kuvailee verkostoitumista henkilökohtaisesti seuraavalla tavalla:

”...mä oon just semmonen verkostoihminen, et mä hirmu mielelläni uin kaiken maailman verkkoihin kiinni ja sotkeudun niihin kyllä aika pahasti... niillä on iso merkitys ihan sen peilaamisen kautta, mutta myöskin uusien ideoiden kautta plus sitten yhteistyön ja niitten mahdollisuuksien kautta...” (Johtaja D)

Johtaja C:n kuvaillessa verkostoitumista hän tuo esille oman näkemyksensä verkostojen syntymisestä:

”...mun verkostot synty sillä tavalla, että ne on melkein niin päin että ne...että mä oon lähestulkoon passiivinen siinä...että se niinkun synty se verkosto näin niinkun mä en rakenna sitä...”(Johtaja C)

Hän tuo kuitenkin esille sen, että on omalla tavallaan suunnitelmallisuutta ja merkittävää, mihin suuntaan verkostoidut ja mihin et. Esimerkiksi verkostoituminen kilpailijoiden kanssa ei kuulu hänen toimintatapoihinsa.

”...mä en jaksa usko tähän tämmöseen saman alan verkostointiin vielä. Ainakaan tässä maassa. Ja mua on sellaseen pyydetty, mutta en oo lähteny. ...et siis nehän on mun kilpailijoita! Meenks mä jakaen mun ideani sinne vai mitä mä

meen sinne tekeen. Kuunteleen muiden ideat vai mitä? Mä sanoin, että mä en löydä niinkun sitä pointtia.” (Johtaja C)

Vaikka johtajat asettavat verkostoilleen erilaisia vaatimuksia (hyödyt, toimivuus) parhaimmillaan niiden kautta saadut ja vaihdetut, eri tahoilta tulevat ideat vievät yritystä eteenpäin. Oleellista on, että verkostoissa erilaiset ihmiset tarkastelevat tiettyjä tilanteita eri näkökulmista, tuoden esille omat henkilöhistoriansa työkokemuksesta henkilökohtaisiin suhteisiin. Yhdessä jaetut keskustelut voivat synnyttää täysin uusia mahdollisuuksia, jotka saattavat pitkällä aikavälillä nousta arvoon arvaamattomaan.

Ympäristö

Neljäs haastatteluissa korostunut innovatiivisuuden lähde on ympäristö ja sen seuraaminen. Tämä viittaa sekä yrityksen toimintaympäristöön että laajemmin ympäröivän maailman tarkkailemiseen ja sieltä saatujen signaalien hyödyntämiseen. Haastateltavat kuvailevat, miten ympäristön jatkuva seuraaminen ja maailmalla erilaisissa ympäristöissä liikkuminen voi synnyttää uusia ideoita myös oman yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kysyttäessä, mistä Johtaja C saa omaa liiketoimintaa hyödyttäviä tietoja ja ideoita, hän kertoo seuraavaa:

”...liikkumalla maailmalla. Et tuota, se on ihan..matkustamalla. Menemällä asiakkaan asemaan turistiksi. ...Että se on ollut mun ideapankkini aina..toi maailman kokeminen ja aistiminen ja töllöttäminen.. se, että mä lähdän pois töistä, siis tästä kaupungista ja muutun kuluttajaksi. Niin niin se on mun lähde, et mä meen ja altistun kaiken maailman palveluille ja sitten luen sitä koko aika ja aistin sillä tavalla, että saan sieltä ehkä jonkun idean.” (Johtaja C)

Johtaja E kuvailee omaa suhdettaan ympäristöön seuraavasti:

”...mä haluan niinku nähdä itseni tällasena uteliaana, joka niinkun seurailee ja kattelee ja on mukana, imee näitä juttuja ja näitä ideoita...”(Johtaja E)

Toiminnan kehittämisen lähteenä toimii myös yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, koskien esimerkiksi lakeja ja säädöksiä, joiden vuoksi toimintaa on joskus pakkokin muuttaa. Johtaja D kuvailee, että yhteiskunnan eri tahoilla on merkittävä vaikutus heidän toimintansa kehittämiseen sekä mahdollisuuksien että rajoitusten kautta. Hän luettelee innovaatio- ja kehittämistoimintoihin vaikuttavan esimerkiksi hallituksen poliittiset ratkaisut, EU-politiikan ja aluepolitiikan.

Johtaja F on osittain epävarma, lasketaanko lainsäädännön vuoksi tehtyä kehitystoimintaa innovatiivisuudeksi. Hän kuitenkin kertoo, että on paljon tuotteita, joiden kehittäminen on saanut aikansa lainsäädännön muutoksista. Hänen mukaansa lainsäädännön ja esimerkiksi EU-politiikan sekä erilaisten säädösten seurannassa on etunsa. Mikäli yritys on muutosprosessissa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukana, voi säädöksiin mahdollisuuksien mukaan vaikuttaa tai olla ainakin ensimmäisten joukossa hyödyntämässä niitä. Hän tuo esille myös sen, miten esimerkiksi lainsäädännöllisiin muutoksiin voi suhtautua:

” ... kun mikään tällöinen niin kun lainsäädännöllinen muutos, niin se pitää aina olla mahdollisuus, se pitää aina niin kun kääntää itelleen mahdollisuudeksi, koska niitä vastaan on ihan turha käydä niin kun taistelemaan, ei oo mitään mahollisuutta.” (Johtaja F)

Johtajat tuovat haastatteluissa selvästi esille sen, että yrityksen toimintaa kehitettäessä ei auta sulkea silmiään maailmalta ja keskittyä vain oman yrityksen kehittämiseen sisäisten viestien kautta. Ympäristön seuraaminen on heille luonnollinen osa kehitystoiminnan johtamista, sillä he seuraavat aktiivisesti, mitä maailmalla tapahtuu. Ympäristöstä tuleva viesti voi olla aina mahdollisuus, mikäli esimerkiksi lain mukaan säädettyihin muutoksiin suhtautuu positiivisesti. Yrityksen on sopeuduttava ympäristöstä johtuviin muuttuviin tilanteisiin jollakin tavalla – kehittymismahdollisuuksien etsiminen on yksi keino tähän.

4.3. Ammattitaitoa, omistautumista ja ideointia – Johtajana innovatiivisessa yrityksessä

Haastatellut naiset työskentelevät yrityksissä erilaisissa johtaja-asemissa ja heidän joukossaan on yrittäjiä, toimitusjohtajia sekä muita johtajanimikkeellä olevia henkilöitä. Johtajana oleminen on työtä, johon jokaisella on oma henkilökohtainen suhteensa. Seuraavaksi käyn läpi, miten naiset näkevät oman johtajankuvansa, mitkä tekijät siihen heidän mielestä vaikuttavat ja mitä kautta he jäsentävät omaa mielikuvaansa itsestään johtajana.

Asiantuntijuus ja ammattitaito

Haastateltujen kuvaillessa itseään ja suhdettaan työhön, heidän kaikkien osalta esille nousee asiantuntijuus ja ammattitaito. He tuntevat toimialan, yrityksen ja sen toiminnot: tuotteet, palvelut, henkilöt, asiakkaat ja ympäristön. He kuvailevat tarkasti yrityksen toimintaa ja prosesseja, sen erityispiirteitä, mitä yrityksen pyörittäminen vaatii ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. He luottavat omaan osaamiseensa sekä ammattitaitoonsa ja pyrkivät siihen, että se näkyy myös ulospäin. Asiantuntijuus ja ammattitaito tulevat haastatteluista esille siis henkilökohtaisella sekä koko yrityksen tasolla.

”...yrityksestä haluan antaa semmosen kuvan, että tiedän mitä teen. Eli asiantuntijuus on varmaan se, mitä mä niinkun... mä haluan, että asiakas katsoo mua niin, että se näkis mussa niinkun osajan ja asiantuntijan tähän asiaan...”(Johtaja C)

Kysyttäessä Johtaja E:ltä, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa yrityksestään, hän vastaa:

”Ehdottomasti se ammattitaito. Ammatillisuus, ammattitaito...et me osataan mitä me tehdään, niin se on ehdottomasti se ykkönen... mä haluan mun asiakkaille semmosen mielikuvan, että ne on tavallaan niinkun kämmenellä silleen, että niiden ei tarvii huolehtia niinkun niistä asioista kauheesti, että ne on levollisia,

kun ne tietää et me osataan mitä me tehdään ja tehdään se myös sitten heitä ajatellen...” (Johtaja E)

Haastatteluista nousee esille ajoittain jopa maskuliinista itsevarmuutta omaan tekemiseen. Johtajat eivät peittele omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan muiden tekijöiden taakse, vaan uskaltavat tunnustaa olevansa hyviä siinä mitä tekevät, perustellen sitä muun muassa henkilökohtaisen koulutus- ja työhistorian kautta. Haastatellut eivät kuitenkaan korosta vahvan ammattitaidon esilletuomisella vain omaa osaamistaan, vaan haluavat sen vaikuttavan myös esimerkiksi yrityskuvaan yleensä tai luottamuksen herättämiseen asiakkaita.

Henkilökohtainen suhtautuminen työhön

Kaikista haastatteluista tulee esille se, että naiset suhtautuvat työhönsä erittäin henkilökohtaisesti ja jopa intohimoisesti. Heidän ja yritysten välille on muodostunut henkilökohtainen side, joka näkyy omistautumisena ja sitoutumisena työhön, mitä he tekevät. Työ ja yritys, jossa he työskentelevät ovat suuressa roolissa heidän elämässään. Johtaja C kuvailee suhdettaan työhön seuraavasti:

”...se on minulle kuin...siis uusi elämä. Uudestisyntyminen.” (Johtaja C)

Työhön omistautuminen tulee esille esimerkiksi haastateltujen kuvaillessa lukuisia työtuntejaan ja työnteon määrää. Esimerkiksi Johtajat C ja D kuvailevat päivän usein jo vaihtuvan iltaan, ennen kuin he poistuvat työpaikaltaan. Työhön liittyvät asiat voivat helposti seurata vapaa-aikanakin, kuten Johtaja D kuvailee.

”... mä niinkun en oikeestaan ajattelekkaan silleen, että mulla on työ ja vapaa-aika, vaan se on, minun elämä on tätä.”(Johtaja D)

Vaikka päivät voivat venyä ja työnteoko tuntua ajoittain raskaalta, voi omaa työtään ajatella muunakin kuin puurtamisena, kuten voi huomata Johtaja C:n kuvaillessa omaa suhdettaan työhön:

” Työ on minulle hauska temmellyskenttä. ... Mä teen tätä työtä myös sen takia niin paljon, että tää on niin hauskaa.” (Johtaja C)

Johtajien henkilökohtaisen sitoutumisen työhön ja yritykseen voi yhdistää feminiiniseen johtamistyyliin, sillä se muistuttaa yleisesti naisten vahvempaa sidettä perheeseen. Useat haastatelluista yhdistävät yrityksen ja sen henkilökunnan sekä johtamistyön lasten kasvattamiseen tai perheeseen. Omistautuminen yritykseen vahvistaa haastateltujen kuvauksissa myös suhdetta yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kuten lasten halutaan kehittyvän yhteiskuntakelpoisiksi, myös yrityksen halutaan löytävän paras mahdollinen potentiaali, mikä on saavutettavissa.

Jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen halu

Työn lisäksi haastatteluista käy hyvin ilmi haastateltujen henkilökohtainen suhde kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. He tuovat esille, että eivät voi tietää ja osata kaikkea vaan heillä on jatkuva halu kehittyä ja oppia koko ajan lisää. Kehittyminen tässä yhteydessä viittaa kehittämiseen sekä henkilökohtaisella että koko yrityksen tasolla. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu useiden eri tahojen kautta. Esimerkiksi Johtaja C kuvailee useita kanavia, joiden myötä hän oppii ja kehittää jatkuvasti itseään. Näitä ovat muun muassa erilaiset yhteistyötahot, kurssit, projektit, koulutukset sekä ammatillinen kirjallisuus. Syy jatkuvan tiedon hakemisen taustalla on selkeä:

”Että siis aina tajuaa mikä on menossa.” (Johtaja C)

Yksi oppimisen ja kehittymisen lähde on myös henkilökohtainen vuorovaikutus ja työntekijöiltä tulleen palautteen tai tekemisen kautta tapahtuva oppiminen. Johtaja D kuvailee oman oppimisen ja kehittymisen tapahtuvan yhdeltä osin yrityksen eri tahoilta saadun henkilökohtaisen palautteen kautta.

”... että he kertos millä tavalla minä voisin toimia eri tavalla, jotta he onnistus siinä omassa työssään paremmin... oppii tekemään uudella tavalla asioita ja muistuttaa ai niin, taas että niinhän minun pitäisikin toimia...”(Johtaja D)

Johtaja A kuvailee oppivansa paljon seuraamalla työntekijöiden töitä ja esityksiä sekä keskustelemalla heidän kanssaan. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta oppiminen ei ole tärkeää vain hänelle itselleen, vaan se on myös tärkeä osa koko yrityksen toimintaa ja periaatteita. Johtaja E tuo puolestaan esille yhtenä oppimisen ja innovatiivisuudenkin lähteenä virhetilanteet, joita käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa.

”...et kyl me niist niin kun silleen opitaan, näistä virheistä, yritetään koko ajan oppia, miettiä sit toimintatapaa, että likat on aika hyviä ideoimaan sit siihen, et sit kun mietitään, että hei, tää ei toimi näin, nyt ei, miten me tehdään tää.” (Johtaja E)

Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halun lisäksi, haastatellut eivät pelkää ottaa vastaan haasteita. Toiminnassa kohdatut haasteet voivat jopa innostaa heitä omassa työssään. Tulevaisuutta, uuden miettimistä ja esimerkiksi kasvun hakemista kuvaillaan innostavaksi asiaksi. Johtaja E kuvailee yrityksensä tulevaisuutta ja henkilökohtaista suhtautumista siihen seuraavalla tavalla:

”...sen on just sitä tulevaisuutta, josta mä oon kauheen kiinnostunu ja innostunu.”(Johtaja E)

Tulevaisuus tuo eteen haasteita, joita ei pelätä ottaa vastaan.

”Se on niinku kasvua, kasvun hakemista ja uuden tekemistä. Ja sehän on niinkun semmosta tosi innostavaa. Ainakin mulle. Ja semmosta haasteellista. Sä paat koko ajan niinkun itelles enemmän ja enemmän haastetta.” (Johtaja B)

”...että tosiaankin kun on ottanut semmosia haasteita vastaan joita minun ei oo toivottu ottavan, niin sitten niissä oon kuitenkin pärjänny ja niissä oon saanu voittoja, niin se antaa niinku niin paljon siihen omaan työkalupakkiin niinku semmosta uskoa... mut sitten tulee myöskin semmonenkin tunne, että mikä se riittäisi, että tavallaan sitä koko ajan hakeekin niitä haasteita...” (Johtaja D)

Jokaisella haastateltavalla on henkilökohtainen suhde innovatiivisuuteen sekä luovuuteen ja he kuvailevat sitä eri tavoin. Osalle innovatiivisuus on voimavara ja uusien asioiden

kehittäminen tulee luonnostaan. Johtaja A:lle luovuus ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa elämää niin työssä kuin vapaa-ajallakin:

”...mun on pakko tehdä koko ajan jotakin luovaa.” (Johtaja A)

Johtaja D kuvailee omaa suhdettaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen seuraavalla tavalla:

” Minä oon siis semmonen justa varmaan sen lajin kuningatar, maailmanmestari. Siis ihan älyttömän luova ihmisenä. ...en jää paikalleni vellomaan tai makaamaan... minä elän siinä (innovatiivisuudessa) oikeestaan tota ja minun elämä on sen takia älyttömän rikasta.” (Johtaja D)

Johtaja E kuvailee uusien ideoiden kehittämisen olevan työssään yksi voimavaratekijä. Hän kuvailee ideoiden pulppuavan jatkuvasti ja tuo hyvin esille myös sen, miten tärkeää uusia ideoita on käsitellä yhdessä muiden kanssa, jotka tarkastelevat niitä eri näkökulmista.

” ... se on hirveen hyvä, että on ihmisiä, jotka niin kun myös pikkasen menee syvemmälle, koska mä oon taas niin kun semmonen, etä mä lähden niin kun hökeltämään sitten heti ja tärkeitäkin asioita jää miettimättä, et kyl se on ihan hyvä että on ihmisiä, jotka kyseenalaistaa näitä asioita. ... mut se on ihan hyvä, et tytöt pistää sitten konkreettisesti miettimään ja joskus ne sanoo, et toi ei oo hyvä juttu, unoha koko juttu.” (Johtaja E)

Myös Johtaja C tuo esille oman innovatiivisuuden rajoittamisen ja kontrolloimisen tärkeyden.

”...se on myös niinku multa kielletty, koska mä oon sen (yrityksen) niinku kerran innovatiivisuudessani luonu ja mun pitää malttaa ja nytten se on ollukin mulle siis ihan tärkeä, että mä maltan että nyt ollaan ja pysytään tässä jotta tää niinku toimii. Että jos mä rupeen niinku joka kuukausi miettiin uudistuksia ja uusia juttuja niin mä oon ihan hukassa..tai muut on. Ja asiakkaat on.” (Johtaja C)

Johtajat B ja F kuvailevat omaa suhdettaan innovatiivisuuteen eri tavalla. Johtaja F:lle innovatiivisuus tai uuden kehittäminen yhdistyy enemmän tuote- ja

teknologiakeskeisyyteen ja tätä kautta tuotekehitysprojektien hallintaan. Johtaja B puolestaan kuvailee suoraan, että innovatiivisuus ei ole henkilökohtaisesti yksi hänen vahvimista osa-alueistaan. Yrityksen toiminnan pohjautuessa omaan innovaatioon ja innovatiivisuuden ollessa jatkuvasti vahvasti läsnä yrityksen toiminnassa, Johtaja B on huomannut, että tietynlainen asenne jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen on välttämätöntä.

”Et en mä oo ollu mikään erityisen innovatiivinen ihminen, et kyl mä oon joutunu niin kun sen opettelemaan... vahvempi luonteenpiirre on semmonen asioiden rakentaminen, kasaaminen, kokoaminen ja johtaminen ja aika vahva semmonen tahtotila viedä asioita läpi... mun on pitäny opetella olemaan enemmän vastaanottavaisempi, jotta se innovatiivisuus, mitä tää yritys tarvii, on mahdollista.” (Johtaja B)

Jokaisella johtajalla on siis selkeästi henkilökohtainen suhde innovatiivisuuteen. Oleellista on kuitenkin se, että he osallistuvat aktiivisesti yrityksensä kehitystoimintaan omalla tavallaan, olipa se sitten laajemman kokonaisuuden hallitsemista tai henkilökohtaista ideointia. Sukupuolella ei näytä haastatteluiden mukaan olevan merkitystä siinä, miten aktiivisen innovaattorin roolin johtaja voi omaksua. Henkilökohtainen intohimo ja kiinnostus toiminnan kehittämiseen vaikuttaa loppujen lopuksi siihen, miten vahvasti johtaja toimii osana innovatiivisuuden edistämistä.

Sukupuoli

Tutkimuksessa mukana olleet naiset kuvailevat sukupuoleen liittyviä asioita ja sen vaikutusta eri tavoin. Sukupuoli tulee haastatteluissa esille sukupuoleen liittyvien roolien, johtamistyylin ja sukupuolesta saatujen hyötyjen ja haittojen kautta. Johtamiseen liittyvät maskuliiniset ja feminiiniset piirteet tulevat haastatteluissa esille sekä suorien ilmaisujen kautta että epäsuorasti puhuttaessa johtajan tehtävistä tai asemasta yrityksessä.

Johtaja C:n kuvaillessa itseään johtajana hän tuo esille johtajuuteen liittyviä sekä maskuliinisia että feminiinisiä piirteitä. Maskuliinisuus tulee esille siinä, kun hän

kuvailee itseään henkisesti ja fyysisesti vahvaksi johtajaksi, mikä tekee hänestä hyvän johtajan. Hän on moniosaaja, joka on kova vitsailemaan ja saa ihmiset mukaan toimintaan. Toisaalta, hänen kuvailemansa monet henkilökohtaiset roolit yrityksessä korostavat feminiinisyyttä. Hän kuvailee itseään muun muassa palvelijana, äitinä, emäntänä, leijonaemona sekä pankkitoimihenkilönä, kunkin roolin tuodessa mukanaan erilaisia tehtäviä yritykseen liittyen. Sukupuoli auttaa hänen mielestään hallitsemaan toiminnan vaatimia erilaisia rooleja sujuvasti.

”...naisena on kauheen helppo tässä mun työssä nää roolit mitkä mä kerroin toteuttaa. Että jos mä olisin mies, niin mulla vois olla vähän vaikeempi toteuttaa ehkä niin montaa roolia kun mitä mä naisena pystyn toteuttaan... mun kohdalla tää mun sukupuoli ja siihen liittyneet kokemukset mun elämässä niin ehdottomasti antaa mulle varmaan paljon enempi työkaluja, kuin ehkä miehinen maailma...”
(Johtaja C)

Hän kuvailee myös sitä, että hänen yrityksensä toimiala yhdistetään helpommin naisten alaksi. Toisaalta hän tuo esille myös sen, että naiset voivat edellä kuvattujen roolien kautta suhtautua yritykseen erilailla ja tunteellisemmin kuin mitä miesten bisnesmäinen näkökulma voi tarjota.

Äitinä oleminen ja siitä saadut kokemukset, äidinrooli sekä lasten kasvatus tulevat esille yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa jollakin tavalla. Toisaalta, johtajat kuvailevat Johtaja C:n tavoin omaa rooliaan yrityksessä äidinroolin kautta, mutta toisaalta äitiydestä saadut kokemukset ja perhe-elämän pyörittäminen tuovat johtamiseen ja yleisesti työntekoon jotain, mihin miehillä ei ole mahdollisuutta. Äitiyttä arvostetaan ja tämä koskee myös muuta henkilökuntaa kuin itse johtajaa. Esimerkiksi Johtaja F kuvailee erästä naispuolista työntekijäänsä ja hänen vahvuuksiaan seuraavasti:

”...on tämmönen kolmen lapsen äiti, miun mielestä aika hyvin kuvaa sitä ongelmanratkaisukykyä...” (Johtaja F)

Johtajat B ja D yhdistävät johtamisen ja oman työnsä lapsiin sekä perheeseen.

”Tää on kuin lasten kasvatuksessa on, et jos et vahi sitä juttua niin siellä tehhään just niitä asioita, mitä ei välttämättä pidä tehdä.” (Johtaja D)

”...täähän on on ihan sama kuin lasten kasvatusta... täähän (yritys) on mun toinen koti, täähän on mun kolmas lapsi!” (Johtaja B)

Äitiyden lisäksi haastateltavat yhdistävät sukupuolen siihen, miten he suhtautuvat työhön ja yritykseen yleisellä tasolla. Johtaja E kertoo, että yrittäjänä työskentelevälle naiselle työ ja perhe on kokonaisvaltainen asia, mikä tarkoittaa tasapainottelua kodin ja työn välillä. Hänen mukaansa miesyrittäjä ei välttämättä törmää samanlaisiin haasteisiin. Nainen toimii enemmän tunteella, mikä tulee esille myös Johtaja D kuvaillessa naisia ja heidän suhtautumistaan työhön.

”...se on just se naisen vaistolla tekeminen, jotenkin semmonen täydellä sydämellä se lähteminen, että en ees tiedä onko kaikki naiset, tietääkö ne ees paljonko ne saa palkkaa, onko sillä merkitystä... niillä ei oo merkitystä kun se et saa tehdä tätä hommaa.” (Johtaja D)

Johtaja D yhdistää naisen vaiston myös muualle kuin työlleen omistautumiselle, kuten seuraavasta tulee esille:

”Minä naisena, naisjohtajana ajattelen, että naisen vaistolla johtaminen on minusta parasta johtamista.. minusta vaistoon kuuluu se niitten heikkojen signaalien vastaanotto, niin se naisen vaistolla sitä kautta pystyy johtamaan innovatiivisestikin, jos niin haluaa ja niitä viestejä kuuntelee.” (Johtaja D)

Edellä käy jo hyvin ilmi, miten naisten johtamistyyliä kuvaillaan ja mitä hyötyä siitä on yritykselle ja myös innovatiivisuudelle. Haastatteluista tulee myös esille naisten vuorovaikutukseen pohjautuva johtamistapa, joka perustuu kuuntelemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen yleensä. Samoin vastuun jakaminen ja samalla vastuunottaminen työntekijöistä on esimerkiksi Johtaja E:n mukaan tyypillistä naisille.

”...mulla itelläni on vaan niin kun semmonen ajatus, että siinä kun nainen on esimiehenä, yrittäjänä, siihen tulee ehkä enempi just semmosta niin kun tiettyä

sosiaalisuutta, myös semmosta vastuuta niistä työntekijöistä, vastuunottamista, ehkä joskus vähän liiankin paljon.” (Johtaja E)

Johtaja F yhdistää vuorovaikutustaidot ja sukupuolen kuvaillessaan sitä, miten naisena oleminen vaikuttaa asiakassuhteiden hoitamiseen. Heidän yrityksessään henkilökohtaisella asiakassuhdetyöllä on suuri merkitys ja osa tästä vastuusta on Johtaja F:llä. Hänen mukaansa keskustelut asiakkaiden kanssa voivat olla erittäinkin henkilökohtaisia, mitä ei välttämättä tapahtuisi miesten kesken.

”...muistan kun se heidän ensimmäinen lapsi syntyi ja kuin hän oli huolissaan miten siinä käy ja se, että et ei semmosia varmaan niinkun miehet juttele.. et sitten semmosia keskusteluja ehkä enemmän on kun on nainen.” (Johtaja F)

Johtaja F työskentelee yrityksessä, joka toimii miesvaltaisella alalla. Hän ei kuitenkaan koe, että naisena oleminen toisi lisähaasteita tai aiheuttaisi hankaluuksia nykyiseen työhönsä liittyen. Hänen mukaansa naisia on toimialan yrityksissä jo paljon myös ulkomailla, joten pieniä kulttuurieroja lukuun ottamatta naisia kohdellaan tasavertaisesti. Hän tuo haastattelussa esille itselleen oleellisen asian sukupuoleen ja työhön liittyen:

”Ja asiathan on asioita.” (Johtaja F)

Vaikka kommentista voisi päätellä, että sukupuolella ei loppujen lopuksi ole paljoa merkitystä johtajan työssä, se heijastuu kuitenkin jollakin tavoin oman roolin ja työn kuvailussa läpi haastattelun. Esimerkiksi asiakkaita kohdatessa sukupuoli saattaa johtajan mukaan tulla esiin muun muassa hänen osaamisensa arvioimisessa. Johtaja F:kin vahvemmin, myös miesvaltaisella teollisuuden alalla työskentelevä Johtaja B tuo sukupuolikysymyksen esille useasti haastattelun aikana. Hän kuvailee sukupuolen merkitystä monesta eri näkökulmasta. Hän tuo selvästi esille sen, miten hän naisena joutuu toimimaan työssään ja asemassaan eri tavalla kuin miehet. Sukupuoli luo hänelle työssään sekä haasteita että mahdollisuuksia. Hän kertoo, että jotkut yhteistyökumppanit suhtautuvat epäillen hänen asemaansa yrityksen johtajana tai ovat suoraan yhteistyössä mieluummin yrityksen miespuolisen henkilöstön kanssa. Toisaalta, hän kertoo, ettei ole lainkaan kokenut olevansa huonommassa asemassa kuin miehet vaan päinvastoin, sukupuolesta on ollut hänelle vain hyötyä.

” Siit on monta kertaa hirveen paljon etua, et sä oot nainen, ihan tosi paljon etua. Siit on etua, sä tuut esille paljon paremmin, varsinkin tällasella toimialalla niinkun teollisuuden toimialalla... Sulla on mahdollisuus, se ei oo mikään häpeä käyttää sitä etua hyväks, päinvastoin... ei sun tarvii olla mikään ylinaisellinen nainen, mutta kyllä sua kuunnellaan ja yks mistä siinä, mistä mä väitän missä siinä on apua, silloin kun sulla on miespuolisia alaisia. Monessa, niin mä väitän, monta kertaa niitten on paljon helpompi puhua asioista naiselle ku toiselle miehelle.” (Johtaja B)

Hän käy haastattelussa kamppailua siitä, verratako miehiä ja naisia toisiinsa vai ei ja eroaako esimerkiksi heidän tyylinsä johtaa.

”...mä en usko yhtään siihen, että naiset on enemmän, niinku et johtaa tunteella tai käyttää tunteita.. se on ihmiskohtainen asia, kuka ihminen on semmonen järki-ihminen ja kuka semmonen tunneihminen. ... Mut naisten haaste on siinä, et silloin kaikkien esimiesten, varsinkin naisten, niin sun pitää ite pysyä hirmu tiukasti siinä asiassa ja asialinjalla. Okei, mä en oo tyypiltäni mikään hirveen tunnepohjainen ihminen, et mä oon omasta mielestäni aika vahvasti semmonen järki-ihminen...” (Johtaja B)

Hän tuntuu kamppailevan feminiinisten ja maskuliinisten piirteiden sekä niiden välisten erojen kanssa, mitä yrityksen toimintaympäristö ja sukupuolen asettamat rajoitukset vaativat. Tämä tulee esille myös siinä, kun Johtaja B kuvailee yrityksen toiminnan kehittämisen ja sukupuolen välistä yhteyttä. Toisaalta, hän ilmaisee selvästi, että toiminnan kehittäminen ei ole sukupuoliasia eikä siihen suhtautumisessa tai siinä onnistumisessa ole eroja sukupuolten välillä.

”...mä en nää valtavaa yhteyttä naisjohtajissa, et ne ois sen isompia uudistajia tai kehittäjiä kuin miehetkään, vaan mä ajattelen niin, että kyllä se on voimakkaasti ihmiskohtainen, se ei oo sukupuoliasia. ...että mä en pidä sitä mies-nais –asiana, kuka osaa kehittää tai uudistaa liiketoimintaa. Se on enemmän toimialasidonnainen...” (Johtaja B)

Kuitenkin toisaalta toimialaankin viitaten, hän tuo esille vastakkainasettelun ”*miesinsinöörijohtajien*” ja toimintaa toisesta näkökulmasta tarkastelevien henkilöiden välillä.

”...ehkä herkemmin miesinsinöörijohtaja kysyy, että lähtee siihen tuotekehitykseen, että meillä pitää olla paremmin toimiva, hienompi, enemmän hi-tech –tuote. Ehkä toiselta toimialalta tullut johtaja, joka ei oo tämmönen, sanotaanko että joka on enemmän myynti- ja markkinointitaustainen, sanoo että okei, paljos tuo tuo tuotekehitys maksaa?” (Johtaja B)

Vaikka edellisessä kommentissa ei viitata suoraan sukupuolten väliseen vastakkainasetteluun, tuo Johtaja B haastattelussaan esille myös naisten tuomat edut toiminnan kehittämisessä. Tällöin hän viittaa siihen, että naisilla olisi sukupuolen tuomaa etua toiminnan kehittämisen näkökulmasta esimerkiksi erilaisen johtamistyylin kautta.

”...voisko ajatella niin, että naiset ois jossain johtaa, jollain tavalla joustavampia tai nöyrempiä kuuntelemaan. Varsinkin jos ne tulee toiselta toimialalta, et siellä ei oo sitä insinöörikoulutusta takana... niin oisko naiset herkempiä kuulemaan ja kuuntelemaan ihmisiä ja siis omia työntekijöitään ja asiakkaita ja tekee siitä vähän eri perustein johtopäätöksiä. Joista voi sit seurata tota kehittymistä ja uudistumista.” (Johtaja B)

Kuitenkin hän jää pohtimaan sitä, mistä erilainen tyyli johtaa johtuu ja onko sukupuolella roolia tässä.

”...mun mielestä se johtuu enemmän siitä ei sukupuolesta vaan taustasta.” (Johtaja B)

Sukupuoli on asia, joka tulee haastatteluista esille eri tavoin – toisilla vahvemmin kuin toisilla. Ainoastaan Johtaja A ei missään vaiheessa suoraan viittaa sukupuoleen tai sukupuoliasioihin yleensä, mikä osittain johtuu myös siitä, että häneltä ei muiden haastateltavien tavoin kysytty suoraan mitään siihen liittyvää.

Sukupuoleen liittyen eniten haastatteluissa korostuu naisten vuorovaikutuksellisesta johtamistyylistä ja työskentelytavoista saatu hyöty toiminnan kehittämisen johtamisessa.

Selvästi esille nousee myös toimialan merkitys siinä, miten vahvasti osa haastatelluista jäsentää omaa rooliaan johtajana sukupuolensa kautta ja miten paljon ristiriitoja feminiinisten ja maskuliinisten piirteiden esiintyminen johtajassa, toimialalla ja yrityksessä aiheuttaa. Maskuliinisella toimialalla työskentelevä johtaja joutuu kohtaamaan erilaisia haasteita sukupuoleen liittyen verrattuna palvelualalla toimivaan johtajaan, jolle oletetusti feminiinisemmällä alalla rooli voi olla selkeämpi.

4.4. Kannustusta ja rajoituksia – Innovatiivisuuden johtaminen käytännössä

Yksi tutkimukseni tavoitteista oli selvittää, mitä haastatellut kuvailevat innovatiivisuuden johtamisen olevan käytännössä ja mitä johtamistyö sisältää. Tämän tutkimuksen mukaan innovatiivisuuden johtaminen ei ole vain sitä edistävien menetelmien kehittämistä vaan se vaatii myös tietynlaisen kontrollin säilyttämistä, jotta yrityskuvan kokonaisuus ja valitut strategiset linjat pysyvät hallinnassa.

Innovatiivisuuden edistäminen

Yksi tärkeimmistä innovatiivisuuden johtamisen sisällöistä on innovatiivisuuden edistäminen. Tämä tapahtuu yrityksissä monella eri tavalla. Suurin osa haastatelluista pyrkii luomaan yritykseen avointa, vuorovaikutteista ilmapiiriä, jolloin jokaisen kehitysideoita kuunnellaan ja pidetään yhtä tärkeinä. Tämä edellyttää sitä, että sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen työyhteisössä on avointa ja rehellistä, henkilökuntaa kannustetaan esittämään omia ideoita ja olemaan oma-aloitteisia sekä mahdollisista virheistä keskustellaan rakentavasti ja positiivisessa mielessä. Työntekijöille halutaan luoda tunne, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kehittymiseen.

Johtaja B kuvailee, että avoimuus ja rehellisyys ovat heidän yrityksessään toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat myös yrityksen kehittymismahdollisuuksiin.

”...semmonen suoruus ja rehellisyys, ja sillä tavalla avoimuus, että tää yritys ei kehity siitä, että asioita lakastaan maton alle, vaan ne pitää niin kun ottaa esille ja puhua.” (Johtaja B)

Johtaja A kertoo, että heidän yrityksessään on oleellista avoin tiedon jakaminen työyhteisön sisällä. Tärkeää on, että kaikki ymmärtävät pystyvänsä osallistumaan yrityksen kehitystoimintaan eikä kenenkään ideoille naureta.

”...et kaikilla olis semmonen tunne, et ne pystyis tääl niiku kehittään tätä toimintaa... Mä luulen, että täällä ei kukaan ajattele silleen, että ei pystyis niinku vaikuttaa, jos vaan on hyvii ideoita, niin sit me pyritään niinkun niitä lähtee viemään kyl eteenpäin. ... täällä ei ikinä naureta kenenkään ideoille, aina suhtaudutaan sit siihen et siitä voi kehitty joku parempi..” (Johtaja A)

Uusien ideoiden ei tarvitse olla koko yritystä mullistavia tai taloudellisesti tärkeitä, kuten Johtaja C kuvailee henkilöstön esittämiä kehitysideoita:

”...se nyt ei ehkä niin hirveesti tuottoon vaikuta tai mihinkään se parannus, mut musta se on ihan hyvä, että kun joku kiinnostuu niin mä suostun hyvin helposti juuri siks, että tulis se tunne että voi vaikuttaa.” (Johtaja C)

Käytännössä innovatiivisen ilmapiirin luominen yrityksessä näkyy johtamistyössä työtehtävien delegoimisena ja työntekijöiden valtuuttamisena, tarvittavan tiedon etsimisena ja sen jakamisena eri muodoissa työntekijöille sekä yksinkertaisesti työntekijöiden kuuntelemisena. Johtamistyö konkretisoituu erilaisten vuorovaikutustilanteiden, esimerkiksi palaverien järjestämisenä, joissa ideoita jaetaan tai niistä keskustellaan.

Vaikka tehtävänjako olisi työyhteisössä nimellisesti tarkkaa, uusien ideoiden kehittäminen on kaikille yhteinen asia. Nimenomaan jokaisen henkilön oma näkökulma ja yksilöiden erilaisuus on asia, jonka esimerkiksi Johtaja E tuo vahvasti esille.

”...et mä oon ehkä antanu ihmisille tilaa tuoda esille sitä omaa persoonallisuutta. Ja pyrkiny vahvistamaan sitä. Et vaik meillä on tietty tyyli, tietenkin, säännöt miten hoidetaan.. mut mä oon myös pyrkiny koko ajan tuomaan esille sitä, että

saa käyttää omaa persoonaansa siinä tekemisessä... kyl niin kun sillä tavalla nään tiimin arvokkaana, kun siinä on erilaisia puolia, mut se et sen tiimin pitää myös toimia, ne erilaiset persoonat pystyy keskustelemaan keskenään ja ne tekee sitä yhdessä...” (Johtaja E)

Johtaja A korostaa, että hän odottaa etenkin tulevaisuuden työntekijöiltä vastuunottoa toiminnan kehittämisestä entistä enemmän siten, että vastuu kehittämistyöstä olisi yrityksen yhteinen.

”Et sitä mä niinku ootan niiltä kaikilta, että jokainen kehittää. Mä en halua olla yksin se, joka kehittää.” (Johtaja A)

Johtaja C kuvailee, että yhdessä tekeminen on koko yrityksen kannalta, mutta myös hänelle henkilökohtaisesti tärkeää, voimavara työssä jaksamiseen.

”Sitä voimavaraa tulee siis kaikesta yhdessä tekemisestä. Mä voimaannun ihan tosi paljo just tämmösisistä yhteisistä suunnitteluista ja tekemisistä tän työporukan kanssa. Ja siis siitä että mä saan innostumaan tän porukan johonkin juttuun ja sit yhdessä tehään, niin ei mitään rajaa.” (Johtaja C)

Myös henkilöstöasiat ovat tärkeitä yrityksen innovatiivisuuden edistämisen kannalta. Esimerkiksi sopivan henkilöstön rekrytointi sekä yrityksen henkilöstöpolitiikan luominen ja seuraaminen on osa johtamistyötä. Tähän liittyy myös henkilöstön palkitseminen, mikä voi vaikuttaa henkilöstön motivointiin. Johtaja B:n mukaan henkilöstön innovatiivisuus huomioidaan yhdeksi osaksi heidän yrityksensä bonusjärjestelmäänsä. Johtaja C puolestaan kertoo, että sanallinen palaute on yksi tapa palkita heidän yrityksensä henkilökuntaa.

Erityisen tärkeää innovatiivisuuden edistämiseen liittyvässä johtamistyössä on henkilökohtainen ja fyysinen vuorovaikutus toisten kanssa. Moni haastatelluista tuo selvästi esille sen, että fyysinen läsnäolo on välttämätöntä työssä oppimisen, kehittymisen ja ideoiden jakamisen kannalta. Esimerkiksi Johtaja A kuvailee, että heidän yrityksessään fyysinen läsnäolo on suositeltavaa ja etätyöskentelylle on asetettu tarkat rajoitukset ja säännöt.

”Mun mielestä on tosi tärkeä, että ihmiset on tääl fyysisesti töissä. No ne, jotka ovat ollu alle puoli vuotta töissä, niin ei sais tehdä etätöitä, et me halutaan et ne on täällä ja koska muuten on tosi vaikee oppia sitä miten täällä toimitaan. Sitten sen jälkeen voi niinku tehdä semmoset pari päivää viikossa etänä.” (Johtaja A)

Vuorovaikutus on heidän yrityksessään tärkeää myös silloin, kun henkilö tekee etätöitä. Tällöin henkilön tulee pitää yrityksen muuta henkilökuntaa ajan tasalla omista töistään. Johtaja A:n mielestä henkilökohtainen vuorovaikutus on kuitenkin eri asia fyysisesti kasvotusten kuin erilaisten viestintävälineiden kautta. Erityisen tärkeää se on henkilökunnan oppimisen, mutta myös uusien ideoiden syntymisen ja kehittämisen vuoksi. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun otetaan huomioon, että yritys toimii media-alalla, jossa työntekijät työskentelevät päivittäin uusimpien sähköisten kommunikaatiovälineiden ja –ohjelmien kanssa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa korostuu henkilöstön tärkeä merkitys yrityksen kehitystoiminnan kannalta. Johtajat jakavat vastuuta kehitystyöstä avoimesti henkilökunnalle ja hallitsevat sitä edistämällä keskinäistä vuorovaikutusta eri keinoin. Henkilökohtainen, erityisesti kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on erittäin tärkeää: keskustelemalla yhdessä asioista jokainen voi osallistua ja sitoutua kehitystoimintaan omalla tavallaan tuoden mukaan arvokkaat näkökulmat uusien ideoiden kehittämiseksi.

Innovatiivisuuden kontrolloiminen

Vastuun jakaminen kaikille tai useimmille henkilöstön jäsenille ei ole ainut tapa organisoida kehitystyötä haastatteluissa yrityksissä. Johtaja F tuo esille sen, että heidän yrityksessään innovaatioprosesseissa on tarkat tehtävänjaot ja kehitystyöhön osallistuvat henkilöt on roolitettu nimenomaan tätä tarkoitusta varten. Vaikka heidän yrityksessään kehitystyöhön osallistuu ihmisiä monilta eri tahoilta suunnittelutoimistosta yrityksen eri osastoilla toimivaan henkilökuntaan, on kehitystyö pääasiassa hallitusti etenevä prosessi. Ylhäältä alaspäin kulkevalle kehitystyön etenemiselle on syynsä:

”..toisaalta siinä on semmonen riski, että tuote rupee tulemaan sen tuotannon ehdoilla ja silloin oikastaan aika monta juttua ja sitten se asiakas ei ehkä ymmärräkään sitä, että miks tää onkin vaan tällanen?” (Johtaja F)

Heidän yrityksessään korostuu enemmän haastatteluista esille noussut innovatiivisuuteen liittyvän johtamistyön toinen tärkeä osa-alue, innovatiivisuuden kontrolloiminen tai rajoittaminen. Jokainen haastatteluista tuo jossain muodossa esille sen, miten tärkeää innovatiivisuuden edistämisen lisäksi sitä on kontrolloida ja miten se käytännössä tapahtuu. Kontrollointi koskee ideoiden kehittämistä ja niiden käyttöönottoa koko yrityksen tasolla, mutta myös aikaisemmin kuvattua henkilökohtaista ideoiden kontrollointia sekä johtajan että henkilökunnan taholta. Uusien tuotteiden kehittäminen hallitsemattomasti voi esimerkiksi aiheuttaa informaatiokatkosta henkilökunnan välillä, mutta antaa myös ristiriitaisen viestin asiakkaan suuntaan, mikäli tuotetarjonta vaihtuu jatkuvasti. Johtaja C kertookin:

”...tää on sellanen koneisto, et täällä innovatiivisuus niinku työntekijöiden puolelta on kielletty. Koska se rikkoo koko tän jutun.” (Johtaja C)

Innovatiivisuuden ja toiminnan kehittämisen tulee olla yhtenäistä yrityksen strategisten linjausten kanssa. Sen lisäksi yrityksen ulkoisen kuvan yhtenäistäminen on yksi syy, miksi innovatiivisuuden kontrollointia tarvitaan.

Käytännössä innovatiivisuuden kontrollointi tapahtuu muodostamalla erilaisia toimintamalleja tai sääntöjä kehitystyöhön, kuten aikaisemmin kuvailemani Johtaja A:n säännöt etätyön toteuttamiseen. Lisäksi kehitystyön kontrolloinnin välineitä ovat esimerkiksi tiettyjen kanavien luominen ja seuraaminen, joiden kautta ideoita tuodaan esille. Vaikka aikaisemmin tuli esille, että Johtaja C:n yrityksessä innovatiivisuus on kielletty, henkilöstön ideoita kuunnellaan kuitenkin esimerkiksi avoimesti erilaisissa ideailloissa, jolloin heränneitä ideoita käydään yhdessä keskustellen läpi.

”...me on pidetty tämmösiä iltoja tai muuta ja mä oon aina pyytänyt, et etukäteen jo kerätkää niitä ideoita ja kaikkia mitä teille on syntyny ja sit niinku siinä mylläkässä käydään läpi. Joka kerta on työntekijän kautta tehty joku parannus,

jonka mä oon tienny jo pitkään, mut sitä ei oo voitu vaan toteuttaa, mut että sitten kun on tullu oikee aika, niin sit se on pantu voimaan se juttu...” (Johtaja C)

Ideointivaiheen jälkeinen kehitystyön seuraaminen ja ideoiden toteutumisen varmistaminen on tärkeää, mikä tulee hyvin esille Johtaja D:n kuvailemassa toimintamallissa. Sen lisäksi, että ideat ovat tämän toimintamallin kautta kontrolloitavissa ja seurattavissa, henkilökunnalle vahvistetaan tunnetta, että heidän ideoillaan on merkitystä.

”Meillä on asioita, joista tulee sellaisia kehittämiseen liittyviä asioita. Niin me ollaan nyt tehty niin, että ne kaikki kootaan yhteiseen tiedostoon. ...Eli niitä seurataan niin pitkään, kun ne on lihaks tulleet ne asiat. ...ja se on kaikkien henkilökunnan luettavissa. Kaikki näkee, että missä menee mikin asia, että heijänkään ne ideat mitkä tulee, niin ei ne jää harakoille, vaan ne kirjataan ja niitä lähetään edistämään.” (Johtaja D)

Myös innovatiivisuuden kontrolloimisessa vuorovaikutus on tärkeää. Vaikka ideoiden esittämiseen ja niiden käytäntöön panemiseen olisikin asetettu rajoituksia ja toimintaohjeita, henkilöstölle on haastateltavien mukaan tärkeä ylläpitää kuvaa siitä, että heidän esittämillään ideoilla ja osallistumisella kehitystyöhön on merkitystä. Innovatiivisuuden kontrolloimisen merkitys osana johtamistyötä liittyy enemmän yhtenäisen yrityskuvan ja –strategian ylläpitämiseen kuin siihen, että yritys vastustaisi kehitystyötä yleensä. Yrityksissä halutaan kontrolloimisen kautta varmistaa, ettei yritys ajelehti huomaamattaan kehityksen pyörremyrskyssä pois tavoitellulta tieltä.

Henkilökohtainen innovaatiotyö

Kuten aikaisemmin jo toin esille, haastatellut johtajat ovat omalla henkilökohtaisella panoksellaan eri tavalla mukana yritystensä innovaatiotoiminnoissa ja samalla johtavat yritystensä innovatiivisuutta käytännössä eri tavoin. Osallistuminen käytännön kehittämistyöhön vaihtelee johtajasta riippuen.

Esimerkiksi Johtaja A on vahvasti mukana yhdessä muun henkilöstön kanssa tekemässä käytännön kehitystyötä, mikä sisältää muun muassa uusien tuotteiden ja palveluiden ideoimista. Toisaalta, hän kuvailee esimiesaseman mukana tulevan myös vastuun projektien seurannasta ja työtehtävien delegoinnista, mikä osaltaan erottaa hänet muista työntekijöistä. Myös Johtaja E on itse vahvasti mukana kehitystyössä idea-asteelta eteenpäin. Hänen mukaansa pelkkä uuden kehittäminen ja suunnittelu eivät kuitenkaan riitä, vaan töiden sujuminen vaatii vastuunottoa rutiineista ja henkilöstön työoloista. Kuten aikaisemmin on kuvattu, hänen osaltaan ideoiden alullepano ja uusien kehityskohteiden miettiminen on kuitenkin vahva osa arkea.

Teollisuuden alalla työskentelevä Johtaja B puolestaan kuvailee johtamistyön koostuvan paljolti kokonaisuuden hallinnasta, prosessien valvonnasta ja esimerkiksi erilaisten suunnitelmien ja laskelmien laadinnasta. Yrityksen ydintoimintoihin liittyvä käytännön innovaatiotyö ei kuulu hänen työnkuvaansa, vaan enemmänkin toiminnan jatkuvuuden varmistaminen kokonaisuutena ja pidemmällä tähtäimellä. Myös Johtajat D ja F kuvailevat johtamistyötään enemmän töiden organisoinnin ja suurempien linjojen hallinnan kautta. Johtaja D:llä apunaan tässä on aktiivisesti kehitystyössä mukana oleva alaisten joukko, jotka ottavat tahollaan vastuuta toiminnan eteenpäin viemisestä, jolloin hänen vastuullaan on pääasiassa yrityksen toiminnan organisointi kokonaisuudessaan. Vaikka Johtaja D:llä on enemmän vastuuta yrityksestä kokonaisuudessaan, näkee hän silti itsensä uusien ideoiden ja kehityssuuntien alullepanijana. Luovaa työtä hän ei siis ole täysin delegoinut eteenpäin. Johtaja F:lle siirtyminen pidemmän aikavälin ja suurempien kokonaisuuksien tarkasteluun on ollut osittain haastava, tietoisesti harjoiteltava osa omaa roolia yrityksessä.

”...miun työhön paljon enemmän kuuluu se, että mie en aattele, mitä tehään tänään ja mitä tehään ens viikolla, vaan miun pitää ajatella mitä tehään kahen viikon perästä ja mitä tehään niinkun ens syksynä, niinkun pitemmälle se aikaväli. Et täytyy luottaa siihen, et he ossaa tehdä ne päätökset tuolla ja viijä niitä oikeeseen suuntaan. Voihan se lopputulema olla oikee vaikka sinne meniskin eri kautta. ... ja nyt on tietysti minulla se, et tällanen opetteleminen ihan siitä päivittäisestä niinkun pois...” (Johtaja F)

Kaikkien haastateltujen johtajien kuvaillessa omaa toiminnan kehittämiseen liittyvää johtamistyötään, yksi asia nousee keskeiseksi tekijäksi. Tärkeä osa jokaisen haastatellun työtä on suhteiden ylläpitäminen eri tahojen kanssa. Tämä näkyy erilaisten vuorovaikutustilanteiden järjestämisenä henkilöstön, asiakkaiden tai muiden yhteistyötahojen kanssa. Ne voivat olla esimerkiksi ennalta järjestettyjä palavereja asiakkaiden kanssa, vapaita keskusteluja henkilökunnan kanssa työn lomassa tai yhteisiä tilaisuuksia, joissa koolla on henkilöitä eri yrityksistä. Johtajien tehtävänä on ottaa vastaan eri suunnasta tulleita viestejä siitä, miten yrityksen toimintaa pitää, kannattaa tai olisi mahdollista kehittää. Tämä tapahtuu seuraamalla aktiivisesti ympäristöä ja keskustelemalla eri henkilöiden kanssa, jotta hiljaisetkin viestit toiminnan kehittämisen tarpeellisuuden kannalta tulisi esille.

Esimerkiksi Johtaja B kuvailee olevansa henkilö, joka yhdistää eri puolelta tulevat viestit ja tarkastelee niitä yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavien tekijöiden kautta. Hän korostaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja keskustelujen merkitystä kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta.

”...mun tehtävähän on kasata nämä palikat, niin et ne kaikki palikat toimii ja niin kun et ihmisten pitää kuunnella, niin kun oikeesti ei vaan kuulla, mitä toinen sanoo, vaan kuunnella ja niin kun ymmärtää se oikealla tavalla...” (Johtaja B)

Johtajien tärkeänä tehtävänä on yhdistää nämä useasta eri suunnasta tulleet viestit siten, että jatkuva toiminnan kehittäminen on hallittua ja yhtenäistä yrityksen kokonaisuuden kanssa. Haastavaksi tämän tekee se, että jokaisella kehitystoimintaan osallistuvalla taholla on oma näkemyksensä esimerkiksi yrityksen tilanteesta yleensä ja siitä, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää tai yksittäisistä ideoista, miten yrityksen toimintaan voitaisiin parantaa. Tällöin johtajan henkilökohtainen tulkinta tilanteesta ja osittain myös asemansa kautta saamat valtuudet vaikuttavat suuresti siihen, miten innovatiivisuus käytännössä yrityksessä konkretisoituu. Vaikka johtaja ei teekään yksin innovatiivisuuteen liittyvää työtä, on hänellä omalla tavallaan merkittävä rooli siinä, miten sitä yrityksessä tehdään ja minkälainen merkitys sillä on yrityksen toiminnassa kokonaisuudessaan.

4.5. Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessa tavoitteenani oli selvittää, miten naiset johtavat innovatiivisuutta yrityksissään. Empiirisen aineiston analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa lähdin tarkastelemaan tätä tutkimuksessa esitettyjen tutkimuskysymyksen ja tutkimusongelmien kautta. Tarkoituksenani oli tuoda esille, miten naiset ymmärtävät innovatiivisuuden ja mitä se heille merkitsee, mistä innovatiivisuus syntyy heidän johtamissaan yrityksissä, miten he kuvailevat itseään johtajana sekä miten he johtavat innovatiivisuutta käytännössä.

Naiset kuvailevat haastatteluissa innovatiivisuuden olevan uuden luomista, asioiden kyseenalaistamista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Innovatiivisuutta kuvailtiin suunnaksi, mutta myös asenteeksi, mitä kautta työtä ylipäätään tulee tarkastella. Innovatiivisuuden arvioiminen etukäteen saattaa ajoittain olla haastavaa. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen ovat yrityksen näkökulmasta elinehto ja itsestäänselvyys, jonka kautta yritys vastaa ympäristössä ja yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Innovatiivisuuden kautta halutaan antaa kuva joustavasta ja eteenpäin menevästä yrityksestä, joka ei jämähdä paikalleen.

Johtajien kuvaillessa yritystensä innovatiivisuutta käytännössä tuotokeskeisyys nousi selvästi esille. Tällöin myös teknologia sekä taloudellisen näkökulman merkitys innovatiivisuudessa korostuivat, mikä vahvistaa innovaatiokäsitteen maskuliinista näkökulmaa. Tuotteiden lisäksi myös palveluiden kehittämiseen viitattiin usein ja sillä nähtiinkin tietyissä yrityksissä olevan tuotekehityksen kaltainen merkitys, mikä viittaa siihen, että innovatiivisuus on merkittävä osa toimintaa myös palvelualalla. Toisaalta, haastateltavat yhdistävät innovatiiviseen toimintaan myös muutakin kuin tuotteita, palveluita ja niiden kehittämistä. Tällöin innovatiivisuus näkyy käytännössä esimerkiksi toimintatapojen, johtamiskäytäntöjen tai jopa yrityksen ulkoisen ilmeen kehittämisenä, mikä on haluttu toteuttaa eri tavalla. Tämän myötä innovatiivisuus on haastattelujen mukaan jatkuvaa toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä monella yrityksen eri tasolla.

Tärkeinä innovatiivisuuden lähteinä haastatellut kuvailivat asiakkaat, henkilökunnan, verkostot ja ympäristön. Asiakkaiden kautta saatu palaute sekä vinkit heidän muuttuvista tarpeistaan antavat sysäyksen pääasiassa uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi tai vanhojen muuttamiselle. Haastatellut kokevat asiakkaiden kuuntelemisen tärkeäksi eri syistä: toisaalta asiakas vaikuttaa yrityksen taloudelliseen asemaan, mutta toisaalta asiakkaita arvostetaan ja heidän hyväkseen toimiminen on osa yrityksen periaatteita. Myös henkilökunnan kuunteleminen ja heidän ideoidensa arvostaminen voi auttaa yritystä kehittämään toimintoja eri näkökulmista. Koko henkilökunnan osallistuminen yrityksen kehitystoimintaan on osassa yrityksissä välttämätöntä, kun taas toisissa kehitystoiminnan delegointi tietyille henkilöille on tärkeää. Kaikissa yrityksissä on yhtä oleellista, että henkilökunta suhtautuu muutoksiin positiivisesti.

Olemalla osallisena erilaisissa ammatillisissa ja henkilökohtaisissa verkostoissa johtajat tarkastelevat oman yrityksen toimintaa erilaisia näkökulmia yhdistäen. Verkostoissa osallisena olevat ihmiset jakavat ideoita ja ajatuksia, jotka voivat johtaa myös yrityksen toiminnan kehittämiseen. Etenkin ammatillisia verkostoja kohtaan johtajat asettavat tiettyjä vaatimuksia: niistä täytyy olla hyötyä, niiden täytyy toimia ja niiden on oltava osittain itse kontrolloitavissa. Asiakkaiden, henkilökunnan ja verkostojen lisäksi johtajat kuvailevat ympäristön seuraamista yhdeksi innovatiivisuuden lähteeksi. Tämä viittaa muun muassa ympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointiin sekä reagoimista sen asettamiin vaatimuksiin (esim. lainsäädäntö). Olipa kyseessä mikä tahansa edellä mainituista innovatiivisuuden lähteistä, oleellista niiden hyödyntämisessä on henkilökohtainen vuorovaikutus. Kuuntelemalla, keskustelemalla ja jutustelemalla ideat ja ajatukset saavat muotonsa vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välillä. Eri tahojen välinen vuorovaikutus luo jokaiselle yritykselle omanlaisensa tilanteen, jossa erilaiset toiminnan kehittämisen muodot ja keinot sopivat toisia paremmin.

Eri lähteistä nousseet ideat toiminnan kehittämiseksi vaativat kuitenkin työtä ennen kuin innovatiivisuus konkretisoituu yrityksessä. Tässä johtajalla on tärkeä roolinsa. Haastateltujen johtajien kuvaillessa rooliaan yrityksessä, nousee esille jopa maskuliinisen vahva ammattitaidon ja asiantuntemuksen korostaminen, mutta lisäksi myös henkilökohtainen suhtautuminen ja asenne sekä työhön yleisesti että toiminnan

kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. Johtajat kuvailevat asemaansa oman vahvan osaamisen kautta: he tuntevat toimialan, yrityksen ja siinä työskentelevät ihmiset sekä periaatteet, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Samalla he ovat omistautuneita työlleen sekä kiinnostuneita ja innostuneita siitä, mitä tekevät. Suhtautuminen toiminnan kehittämiseen innovatiivisuuden kautta on henkilökohtaista: toiset ovat intohimoisesti mukana innovaatiotoiminnassa alusta alkaen, kun taas toiset suhtautuvat kehitystoimintaan harkiten ja opettelemalla innovatiivisuuteen vaadittavaa asennetta.

Sukupuoli on oleellinen osa sitä, miten haastatellut kuvailevat johtaja-asemaansa. Sukupuoli tulee haastatteluissa esille pääosin johtajaroolien, johtamistyylin sekä siitä saatujen hyötyjen ja haittojen kautta. Johtajaroleja kuvailtaessa esille nousevat äitiys, perhe ja lapset, jotka yhdistyvät sukupuolen osalta feminiinisiin tekijöihin. Haastateltavat kuvailevat naisten johtamistyyliä yleisesti vuorovaikutteiseksi sekä henkilökohtaista kanssakäymistä ja ihmissuhteita korostavaksi, mikä kuvaa hyvin myös itse haastateltavien tyyliä johtaa. Sukupuolen ja johtamisen yhdistäminen on osittain myös toimialasidonnaista. Miesvaltaisella teollisella toimialalla työskentelevät naiset korostavat sukupuolta enemmän ja kokevat sen vaikuttavan työssään eri tavalla kuin palvelualalla työskentelevät naiset.

Innovatiivisuuden johtamista käytännössä haastateltavat kuvailevat innovatiivisuuden edistämisen ja sen kontrolloimisen keinojen kautta. Tämän lisäksi johtamistyöhön sisältyy myös se, miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti innovaatiotoimintaan. Innovatiivisuuden edistäminen tarkoittaa käytännössä kannustavan ja keskusteleavan ilmapiirin luomista, työtehtävien selkeää delegointia ja vastuun jakamista. Oleellista on erilaisten vuorovaikutustilanteiden järjestäminen, olivatpa ne sitten työyhteisön yhteisiä palavereja tai kahdenkeskisiä hetkiä, joissa ideoista keskustellaan ja niitä kehitellään yhdessä. Innovatiivisuuden edistämisen keinojen lisäksi haastatteluista tulee ilmi se, miten tärkeää yrityksissä on edistää innovatiivisuutta kontrolloidusti eli rajoittaa innovatiivisuutta yrityksen strategian ja yrityskuvan asettamisen linjojen mukaisesti. Käytännössä johtajat kehittävät ja ylläpitävät erilaisia toimintatapoja, ohjeita ja sääntöjä, joiden mukaisesti innovatiivinen toiminta etenee. Tämä viittaa esimerkiksi niihin kanaviin, joiden kautta ideoita toiminnan kehittämiseen nostetaan esille.

Johtajat toteuttavat henkilökohtaista innovatiivisuutta edistävää työtä eri tavoin. Osa johtajista on itse aktiivisesti osallisena innovaatiotyössä ideointivaiheesta alkaen. Toiset ovat delegoineet innovaatiotyön yrityksen muulle henkilöstölle vastaten itse enemmän kokonaisuuden hallinnasta ja esimerkiksi siihen liittyvistä taloudellisista osa-alueista. Yksi asia innovatiivisuuden käytännön johtamisessa kuitenkin korostuu selvästi: henkilökohtainen vuorovaikutus. Johtajat ylläpitävät jatkuvasti vuorovaikutussuhteita eri tahojen kanssa, olipa kyseessä sitten henkilökunta, asiakkaat tai yhteistyökumppanit. Heidän tehtävänä on koota eri puolelta tulevia viestejä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa yhdistää ne osaksi yrityksen innovatiivisuuden kokonaisuutta.

5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto tutkimuksesta

Tässä tutkimuksessa tarkastelukohteenani oli innovatiivisuuden johtaminen naisten näkökulmasta. Tarkoitukseni oli tuoda esille, miten naiset määrittelevät innovatiivisuuden, mitä siihen liittyvä johtamistyö sisältää ja miten sukupuoli näkyy innovatiivisuuteen liittyvässä johtamistyössä. Tutkimuksen kohteena olivat kuusi eri toimialoilla, yrityksissä sekä erilaisissa johtaja-asemissa työskentelevää naista, joita Itä-Suomen yliopiston tutkija oli haastatellut yliopiston erilliseen hankkeeseen liittyen. Tehtäväkseni jäi tämän tutkimuksen osalta valmiin haastatteluaineiston analysointi.

Tässä tutkimuksessa tarkastelin innovaatioita, johtamista ja sukupuolta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jossa korostuu ajatus ilmiöiden tilannekohtaisuudesta ja vuorovaikutuksellisuudesta. Tutkimuksessa nostin esille sukupuolittumisen näkökulman, jolloin ajattelen sukupuolen heijastuvan kaikkeen ympärillämme, myös innovatiivisuuden johtamiseen. Sekä innovaatioiden että johtamisen osalta perinteinen näkökulma painottaa maskuliinisuutta, mikä ilmenee innovaatioista puhuttaessa teknisinä tuotteina tai palveluina ja johtamisessa esimerkiksi maskuliinisen, asiakeskeisen ja autoritäärisen johtamistyylin korostamisena.

Empiirisen aineiston mukaan innovatiivisuus on jatkuvaa toiminnan monipuolista ja kokonaisvaltaista kehittämistä, jota naiset johtavat tiiviissä vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Innovatiivisuuteen liittyvässä johtamistyössä olennaista on toimivien vuorovaikutuskeinojen ja –kanavien ylläpitäminen sekä innovatiivisuuden edistämisen ja sen kontrolloimisen menetelmien hallinta. Ei ole vain yhtä tapaa, miten naiset johtavat innovatiivisuutta vaan siihen liittyvä johtamistyö on tilannekohtaista riippuen esimerkiksi yrityksen toimialasta ja johtajasta henkilönä. Sukupuoli on selvästi läsnä innovatiivisuuden johtamisessa, sillä innovatiivisuus ja sen johtaminen rakentuvat tutkimuksessa sekä maskuliinisten että feminiinisten merkitysten kautta.

5.2. Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni tärkeimpiä tuloksia ja arvioin niiden merkittävyyttä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Ensinnäkin, **tutkimuksen mukaan innovatiivisuus on jatkuvaa toiminnan monipuolista ja kokonaisvaltaista kehittämistä, jota haastatellut naiset johtavat tiiviissä vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa.** Haastateltujen kuvaillessa innovatiivisuutta käsitteenä, heidän puheessaan korostuu uudistumisen ja kehittymisen tavoittelemisen, mikä yhdistyy läheisesti myös kirjallisuudessa esitettyyn, maskuliinisesti painottuneeseen määritelmään innovatiivisuudesta (esim. Jamrog ym. 2006; Aromaa & Eriksson (tulossa)). Laajentaen perinteistä käsitystä innovatiivisuudesta yrityksissä, haastatellut naiset yhdistävät uudistumisen ja kehittämisen näkökulmat kuitenkin enemmän yrityksessä jatkuvasti vallitsevaan yleiseen tilaan kuin esimerkiksi Adairin (2007) esittämään tavoitteelliseen tai lineaariseen innovaatioprosessiin. Innovatiivisuus ei heidän mukaansa tarkoita vain yksittäisiä projekteja, jotka alkavat ja päättyvät, vaan enemmänkin suuntaa tai asennetta, joka on välttämätöntä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toisaalta, tämä jatkuvan kehittämisen näkökulma viittaa myös innovatiivisuuden feminiiniseen näkökulmaan, asteittaisiin innovaatioihin, joka tässä tutkimuksessa muuntautuu käsitteellisesti asteittaiseksi innovatiivisuudeksi.

Aikaisempi tutkimus innovatiivisuuden johtamiseen liittyen on keskittynyt enemmän siihen, mitä osa-alueita siihen kuuluu (ks. esim. Apilo & Taskinen 2006) ja mitkä tekijät sitä edistävät (ks. esim. Jamrog ym. 2006) kuin siihen, miten sitä toteutetaan käytännössä. Tämä tutkimus tuo kuitenkin esille uuden näkökulman innovatiivisuuden johtamiseen esitellen vuorovaikutuksellisuuden merkityksen käytännön johtamistyössä, painottaen ihmiskeskeistä, feminiinistä johtamisotetta maskuliinisen, asiakokeskeisen johtamisnäkökulman sijaan (mm. Karento 1999). Tutkimukseni mukaan innovatiivisuuteen liittyvässä johtamistyössä olennaista on toimivien vuorovaikutuskeinojen ja –kanavien ylläpitäminen. Täten innovatiivisuus ja sen johtaminen käytännössä rakentuvat yhdessä muiden kanssa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, jota haastatellut naiset edistävät yrityksissään eri tavoin. Vuorovaikutuksellisen johtamistyön merkitys taistelee perinteistä tuotekehityspainotteista

innovaatiokäsitystä vastaan, jonka mukaan innovatiivisuus olisi pelkästään yrityksen yhden osaston tai tiettyjen henkilöiden vastuulla.

Innovatiivisuuteen liittyvän johtamistyön osalta tutkimus myötäilee Cunliffen (2001 (ks. myös Watson 1994; Hales 1999) esittämää ajatusta siitä, että johtajat osallistuvat työssään erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta yrityksensä suunnan ohjaamiseen. Hänen mukaansa johtajat pyrkivät yhdistämään eri puolilta tulevat viestit organisaation yhtenäiseksi tarinaksi. Tässä tutkimuksessa käy ilmi, että johtajien tehtävänä on osallistua vuorovaikutukseen useiden eri tahojen kanssa kehittääkseen yrityksen toimintaa ja vahvistaakseen innovatiivisuutta, mutta pitäen myös yllä yhtenäistä kuvaa yrityksestä. Jokainen vuorovaikutustilanteeseen osallistuva vaikuttaa innovatiivisuuden merkityksen luomiseen ja näkymiseen käytännössä eri tavoin, mutta johtajan tehtävänä on hallita toiminnan kehittämiseen liittyvää johtamistyötä rakentamalla eri näkökulmista yrityksen tilanteeseen sopiva polku.

Käytännössä innovatiivisuuteen liittyvää johtamistyötä tehdään tutkimuksen mukaan innovatiivisuutta edistävien ja sitä kontrolloivien menetelmien kautta. Esimerkiksi Jamrogin ym. (2006) ja Pasasen (2011) mukaan innovatiivisuutta edistävän yrityskulttuurin piirteitä ovat avoin viestintä, kannustava ilmapiiri ja ihmisten erilaisuuden arvostaminen ja huomioon ottaminen. Nämä asiat saavat vahvistusta myös tässä tutkimuksessa, vaikka merkittäviä eroavaisuuksiakin löytyy. Sekä Jamrog (2006) että Pasanen (2011) korostavat innovatiivisuuden edistämisessä olevan tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisimman paljon vapauksia työssään. Tässä tutkimuksessa tuli puolestaan selvästi esille se, miten tärkeää innovatiivisuuden kontrollointi on yrityksen kehitystoiminnan kokonaisuuden kannalta. Innovatiivisuutta rajoitetaan sekä johtajan että henkilöstön tasolta, jotta yhtenäisyys yrityskuvassa ja toiminnan kehittämisen strategisissa linjauksissa säilyisi. Ideoita otetaan kyllä vastaan, mutta kontrolloitujen toimintatapojen kautta. Tämä toisaalta vahvistaa esimerkiksi Adairin (2007) esittämää näkemystä kontrolloidusta innovaatioprosessista, mutta eroaa hänen käsityksestään siinä, että tämän tutkimuksen yrityksissä innovatiivisuuden kontrollointi koskee jatkuvan kehityksen hallintaa eikä yksittäisiä prosesseja. Tutkimuksessa esille tullut käytännön johtamistyö viittaa osittain myös Apilon ja Taskisen (2006) esittämiin

yritys- ja verkostotason innovaatiojohtamisen tasoihin. Tässä tutkimuksessa innovatiivisuus viittaa kuitenkin pelkkien maskuliinissävytteisten tuotekehitysprosessien sijasta myös muihin osa-alueisiin, kuten palveluiden tai yrityksen muiden toimintojen kehittämiseen.

Pasanen (2011) tuo tutkimuksessaan myös esille, että innovatiivisuutta ei voi suoraan johtaa, vaan siihen voidaan vaikuttaa panostamalla tekijöihin, jotka toimivat sen edellytyksenä. Tässä tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, että haastatellut johtajat ohjaavat käytännössä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta innovatiivisuuden edistämiseen ja kontrolloimiseen liittyviä tekijöitä, mikä osaltaan vaikuttaa myös heidän johtajankuvansa muodostumiseen. Watsonin (1994) mukaan johtajat muodostavat käsityksensä itsestään johtajana tietyssä tilanteessa saatavilla olevan tiedon kautta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tutkimuksessa mukana olevat johtajat rakentavat käsitystään itsestään innovatiivisuuden johtajana hakemalla aktiivisesti tietoa ja tukea muilta eri tilanteissa. Johtajan tehtävänä on kerätä tietoa eri lähteistä saadakseen keinoja toteuttaa johtamistyötään, mutta myös rakentaakseen omaa rooliaan osana innovaatioprosessia. He ovat asemassaan tärkeässä roolissa yhdistämässä eri puolelta tulevia viestejä sellaiseksi innovatiiviseksi kokonaisuudeksi, jota yritys tavoittelee. Yritys ei vain ajelehti omassa innovatiivisuudessaan vaan sitä täytyy ohjata – ja tällöin johtaja astuu esiin.

Toiseksi, **ei ole vain yhtä tapaa, miten naiset johtavat innovatiivisuutta vaan siihen liittyvä johtamistyö on tilannekohtaista riippuen esimerkiksi yrityksen toimialasta ja tilanteesta mukana olevista henkilöistä, kuten johtajasta itsestään.** Tutkimus korostaa siis johtamistyön tilannekohtaisuutta. Toimiala ja yrityksen toimintaympäristö vaikuttavat suuresti siihen, miten naiset johtavat innovatiivisuutta. Esimerkiksi media-alalla toimiva yritys kohtaa toiminnan kehittämisen näkökulmasta erilaisia haasteita asetettujen tavoitteiden ja kehitystyöhön vaikuttavien ajureiden kautta verrattuna teollisuuden alalla toimivaan yritykseen. Jollakin yrityksellä ympäristötekijät, kuten lainsäädäntö, voivat vaikuttaa paljon siihen, miten kehitystoimintaa on rajoitettava tai toisaalta miten vahvasti se ajaa esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen. Toimialan merkityksen korostuminen vahvistaa esimerkiksi Erikssonin ym.(2008a; myös Eriksson ym.2008b) tekemää tutkimusta, joka tuo esille johtamisen tilannekohtaisuuden naisten

rakentaessa vuorovaikutussuhteita osana johtamistyötään. Samoin kuin vuorovaikutussuhteiden rakentumisessa, naiset sopeuttavat innovatiivisuuteen liittyvässä johtamistyössä käyttäytymistään eri tavalla eri tilanteissa. Tilanteeseen ei vaikuta ainoastaan johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, mielipiteet tai näkökulmat vaan myös esimerkiksi yrityksen asiakkaiden, henkilöstön tai verkostojen panokset.

Tutkimuksen mukaan naiset johtavat innovatiivisuutta yksilöllisesti, tukeutuen johtamistyössään omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. He luottavat kokemuksensa ja koulutuksensa kautta hankittuun osaamiseen sekä asiantuntijuuteen, jota he haluavat tuoda esille myös koko yrityksen tasolla. He tuntevat oman yrityksensä, toimialan, henkilökunnan ja näiden kaikkien erityispiirteet. Esimerkiksi Erikssonin ym. (2008b) toteuttama tutkimus tuo esille samalla tavalla naisten luottamuksen osaamiseensa omassa työssään johtajina. Tutkimus tuo hyvin esille sen merkittävän asian, että naiset luottavat rohkeasti itseensä ja kykyinsä toteuttaa työtään ammattitaitoisesti.

Haastatellut naiset eroavat toisistaan siinä, miten he suhtautuvat henkilökohtaisesti innovatiivisuuteen ja osallistuvat sen toteuttamiseen yrityksessä. Dyerin ym. (2009) tutkimuksen mukaan johtajalla voi olla aktiivinen rooli innovatiivisuuden edistämässä yrityksessään. Heidän mukaansa innovatiiviset johtajat eivät delegoi luovaa työtä vaan tekevät sitä myös itse, näyttäen samalla esimerkkiä yrityksen muulle henkilökunnalle. Brentonin ja Levinin (2012) mukaan luovat ihmiset suhtautuvat intohimoisesti työhönsä, ovat empaattisia ja pystyvät helposti tekemään töitä erilaisten ihmisten kanssa. Osa tutkimuksessa mukana olleista naisista vastaa sekä Brentonin ja Levinin (2012) että Dyerin (2009) esittämiä kuvia luovista ihmisistä ja johtajista. He ovat oman yrityksensä innovaatiotoiminnassa aktiivisesti osallisena ja suhtautuvat toiminnan kehittämiseen intohimoisesti. Yksilökohtaisia eroja kuitenkin löytyy, mihin myös esimerkiksi yrityksen toimiala vaikuttaa vahvasti. Teollisuuden alalla työskentelevät johtajat korostavat enemmän innovaatio- ja kehitystyön delegoimista verrattuna palvelualalla työskenteleviin johtajiin, joista osa on itse enemmän mukana myös käytännön kehitystyössä.

Kolmanneksi, sukupuoli on selvästi läsnä innovatiivisuuden johtamisessa innovatiivisuuden ja johtamisten rakentuessa tutkimuksessa sekä maskuliinisten että feminiinisten merkitysten kautta. Muun muassa Blake ja Hanson (2005) sekä

Aromaa ja Eriksson (tulossa) tuovat tutkimuksissaan esille, miten innovaatiot kytkeytyvät edelleen enemmän maskuliinisiin ominaisuuksiin. Tekemäni tutkimus vahvistaa tätä näkökulmaa, sillä maskuliinisuuteen viittaavat tekijät, kuten tuotokeskeisyys, teknologia ja taloudellisuus korostuvat haastatteluissa, samoin kuin asiakkaiden vahva rooli innovatiivisuuden lähteenä. Tämä tutkimus antaa kuitenkin tukea Blaken ja Hansonin (2005) esittämälle huomiolle siitä, että keskittymällä muihin kuin teknologisuuteen painottuviin toimialoihin, innovatiivisuutta voidaan löytää sieltä, mistä sitä ei ennen ole osattu etsiä. Tätä vahvistaa esimerkiksi Lindbergin (2007) tekemä tutkimus, joka osoittaa, että innovatiivisuutta ilmenee myös naisvaltaisilla aloilla. Tutkimuksessani kyseinen näkökulma sai vahvistusta erityisesti palvelualalla toimivien yritysten johtajien haastatteluissa, jotka kuvailivat innovatiivisuuden olevan tärkeä osa yrityksen toimintaa ja ilmenevän yrityksissä vahvasti palveluiden, mutta myös muiden yrityksen toiminnan osa-alueiden kehittämisenä. Tämä vahvistaa esimerkiksi Rangan ja Etzkowitzin (2010) esittämää huomiota palveluyritysten mukaan ottamisen tärkeydestä yritysten innovaatiotoimintaa tarkasteltaessa. Tutkimukseni antaa siis merkittävää tukea sille ajatukselle, että Suomen kaltaisessa maassa, jonka liiketoiminnallinen imago rakentuu yhä vahvasti perinteikkääseen teollisuuden alaan tukeutuen, innovatiivisuus on vahvasti läsnä yhteiskunnassa yhä tärkeämmän roolin ottavalla palvelualalla.

Tutkimus vahvistaa innovatiivisuuden feminiinistä puolta myös tuomalla esille naisten aktiivisen osallistumisen innovaatiotoimintaan henkilökohtaisesti. Osa tutkimuksessa mukana olleista johtajista on erittäin aktiivisesti mukana käytännön innovaatiotyössä, ideoiden keräämisen ja kehittämisen vaiheesta lähtien, mikä mukailee Lindbergin (2007) toteuttamaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa mukana olleilla naisilla intohimo ja halu toiminnan kehittämiseen ovat ajoittain jopa ylitsevuotavaa ja innovaatiotoiminnassa mukana oleminen on luonnollinen osa omaa työnkuvaa. Täten esimerkiksi Nählinderin (2010) esittämä kuvailu naisten huonosta itsetunnosta heidän vähäisen innovaatiotyön syynä ei tässä tutkimuksessa pidä paikkaansa. Tutkimuksessa mukana olleet naiset antavat hyvän esimerkin siitä, että kuka tahansa, tässä yhteydessä etenkin sukupuoleen katsomatta, voi olla innovatiivinen.

Johtamisen osalta tutkimuksessa korostuu siihen liittyvät feminiiniset merkitykset. Osittain naiset kuvailevat johtajan asemaansa yleisten stereotyyppien ja naisiin yhdistettyjen roolien kautta, kuten esimerkiksi Lepistö-Johanssonin (2009) tutkimuksessa. Samoin haastatellut kuvailevat yleisesti naisten, mutta myös omaa tyyliään johtaa, feminiinisten piirteiden kautta (kts. esim. Karento 1999). Osittain vuorovaikutukseen perustuvan ja ihmiskeskeisen johtamistyylin katsotaan olevan hyödyksi innovatiivisuuden johtamisessa, viitaten esimerkiksi Rosenerin (1990) esittämiin ajatuksiin naisten johtamistyylin eduista toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Lepistö-Johanssonin (2009) tutkimuksen tavoin naiset rakentavat myös tässä tutkimuksessa kuvaansa johtajana eri tavoin. Sukupuolen merkitys tulee erityisesti esille niiden haastateltujen kohdalla, jotka työskentelevät naisina miesvaltaisella toimialalla. Tällöin maskuliinisuuden korostuessa yrityksen ja toimialan innovatiivisuuden muodoissa, se ohjaa myös johtajaa toimimaan maskuliinisiin merkitykseen tukeutuen, painottaen esimerkiksi asiakaskeisempää johtamistyyliä, mitä osittain myös yritystä ympäröivät ihmiset odottavat. Teollisuuden alalla työskentelevä johtaja voi joutua sopeuttamaan käytöstään riippuen siitä, kenen kanssa on tekemisissä. Asiakkaiden odotusten vahvistamiseksi maskuliinisuuden korostaminen johtamisessa voi toimia paremmin, kun taas henkilökunnan kanssa feminiinisiä tekijöitä on helpompi soveltaa johtamistyössä. Tämä huomio sivuaa esimerkiksi Westin ja Zimmermannin (1987) esittämää näkökulmaa sukupuolen tekemisestä, jossa sukupuoli rakentuu tilannekohtaisesti riippuen vuorovaikutuksessa mukana olevista henkilöistä.

Toisaalta, palvelualalla toimivissa yrityksissä innovatiivisuuden ilmetessä myös feminiinisten piirteiden kautta, johtajat rakentavat kuvaansa johtajina vahvemmin feminiinisyttä painottaen, mikä näkyy esimerkiksi osallistavan ja sosiaalisuutta korostavan tyylin toteuttamisena. Näissä tapauksissa innovatiivisuuteen liittyvää johtamistyötä toteutetaan erilaisien vuorovaikutuskeinojen kautta ja esimerkiksi vastuun jakaminen kehitystyössä korostuu. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin sanoa, että innovatiivisuus, siihen liittyvä johtamistyö ja sukupuoli ovat vahvasti toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä, vahvistaen samalla esimerkiksi Lepistö-Johanssonin (2009) sekä Aromaan ja Erikssonin (tulossa) tutkimusten tuloksia. On kuitenkin tärkeää huomioida

se, että naisia ei voi vain luokitella yhdeksi ryhmäksi, jonka jäsenet johtavat kukin innovatiivisuutta samalla tavalla. Vuorovaikutukseen tukeutuen, naiset johtavat innovatiivisuutta yhteistyössä eri tahojen kanssa, erilaisissa ympäristöissä ja erilaisten yritysten kehitystoiminnasta vastaten.

5.3. Tutkimuksen arviointi, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot

Innovatiivisuuden, johtamisen ja sukupuolen yhdistävää tutkimusta on julkaistu tähän mennessä vain vähän. Tämän vuoksi aiheen valinta ja sen rajaus onnistui mielestäni hyvin – minulla oli mahdollisuus tuoda esille aiheesta jotain uutta ja tarkastella sitä tuoreesta näkökulmasta. Sain koottua teoreettiseen katsaukseen mielestäni tutkimukseni aiheeseen liittyvät oleelliset asiat, joihin uskoin empiirisen aineiston tuovan lisävastauksia. Empiirisen analyysin toteuttaminen osoittautui henkilökohtaiseksi haasteeksi, mitä ajankäytön ajoittainen lipsuminen ei helpottanut. Toisaalta tähän vaikutti myös se, että en itse osallistunut empiirisen aineiston keräämiseen. Mikäli olisin ollut mukana haastattelutilanteissa ja esimerkiksi haastattelukysymysten suunnittelussa, olisin saattanut päästä vieläkin lähemmäksi tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden ajatusmaailmaa. Ajoittain tutkimuksen yhtenäisyyden, punaisen langan, säilyttäminen tuntui vaikealta ja olisinkin voinut välillä tutkimuksen aikana pysähtyä tarkastelemaan, tuntuuko kaikki raportissa esitetty asia oleelliselta. Sain kuitenkin mielestäni aikaiseksi hyvän kokonaisuuden, joka tuo esille tärkeitä ja huomionarvoisia asioita liittyen innovatiivisuuden johtamiseen ja sen monimuotoisuuteen, mikä empiirisen aineiston kautta tuli selvästi esille.

Kuten olen aikaisemmin tuonut esille, innovatiivisuuden, sukupuolen ja johtamisen yhdistävää tutkimusta on tällä hetkellä tehty vain vähän. Tämän vuoksi aihetta tulisi ehdottomasti tarkastella tutkimuksellisesti jatkossa yhä enemmän. Tässä tutkimuksessa käyttämäni empiirinen aineisto on sisällöltään erittäin rikasta, mikä jo itsessään voisi olla pohjana usealle uudelle tutkimukselle, mikäli aineistoa lähestyttäisiin eri näkökulmista. Esimerkiksi tarkempi perehtyminen naisten hyödyntämiin vuorovaikutuskeinoihin

vaikuttamisen välineinä voisi olla yksi tutkimusten aiheista. Innovatiivisuuteen liittyvää johtamistyötä voisi tässä tutkimuksessa hyödynnettyjen näkökulmien lisäksi tarkastella esimerkiksi tarkemmin tietyn toimialan sisällä tai toimialojen välillä (teollisuus/palvelu) eroja etsien, sillä niitä tuntuu jo tämän tutkimuksen perusteella selvästi olevan. Toimialan lisäksi yrityksen koko voisi olla yksi huomioon otettavista asioista jatkotutkimuksia ajatellen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella innovatiivisuuden johtamista miesten näkökulmasta ja sitä, miten miehet toteuttavat johtamistyötä omassa yrityksessään, miksi ei hyödyntämällä myös perinteistä sukupuolen vastakkainasettelua.

Tämän tutkimuksen kautta haluan viestiä johtajille, että innovatiivisuus ei ole vaikeasti lähestyttävä ja hallittava kokonaisuus, joka yksilöityy vain teknisten tuotteiden kautta vaan se voi olla tärkeä osa myös palvelualalla toimivan yrityksen toimintaa. Se on jatkuvaa kokonaisvaltaista kehittymistä ja uudistumista, jota edistetään henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta eri tahojen kanssa ja uskaltamalla tehdä asioita eri tavalla kuin muut. Pienetkin asiat voivat oman yrityksen kannalta olla merkittäviä, jos ne auttavat yritystä uudistumaan ja kehittymään. Vinkkejä yrityksen innovatiivisuuden edistämiseksi voi saada melkein mistä vain: johtajien omista kokemuksista, asiakkaiden ja henkilökunnan ideoista sekä ympäristöstä yleensä, ei vain oman yritykseen ja toimialaan rajoitetusta toimintaympäristöstä. Oleellista on, että johtajat, yrityksen henkilökunta, asiakkaat ja yhteistyötahot pitävät yllä avointa vuorovaikutusta itselleen sopivien menetelmien ja kanavien kautta. Erästä haastateltavaa lainatakseni: mikään ei muutu, jos asioista ei uskalleta puhua ääneen.

LÄHTEET

- Adair, J. 2007. Leadership for innovation. Cornwall: MPG Books.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. 1997. Understanding Gender and Organizations. Lontoo: SAGE Publications.
- Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. Espoo: VTT-tiedotteita 2230.
- Aromaa, E. & Eriksson, P. (tulossa). Mixed Gender Practises in Innovation Research. Lähetetty hyväksyttäväksi lehteen International Journal of Gender and Entrepreneurship.
- Bharadwaj, S. & Menon, A. 2000. Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? Journal of Product Innovation Management, 17: 424-434.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. 1989. Four ways of looking at women and leadership. Scandinavian Journal of Management, 5 (1): 63-80.
- Blake, M. & Hanson, S. 2005. Rethinking innovation: Context and gender. Environment and Planning A, 37: 681-701.
- Brenton, B. & Levin, D. 2012. The Softer Side of Innovation: The People. Journal of Product Innovation Management, 29 (3): 364-366.
- Bruni, A., Gherardi, S. & Poggio, B. 2004. Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Interwined Practises. Gender, Work and Organization, 11 (4): 406-429.
- Burke, S. & Collins, K.M. 2001, Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review, 16 (5): 244-256.
- Carlson, L. 2008. Use, Misuse and Abuse of Content Analysis for Research on the Consumer Interest. The Journal of Consumer Affairs, 42 (1): 100-105.

- Cunliffe, A.L. 2001. Managers as Practical Authors: Reconstructing Our Understanding of Management Practise. *Journal of Management Studies*, 38 (3): 351-371.
- Danilda, I. & Granat Thorslund, J. (toim.) 2011. *Innovation and Gender*. VI 2011:03, Tukholma: VINNOVA-raportti.
- Deschamps, J-P. 2005. Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33 (5): 31-38.
- Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. 2009. The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87 (12): 60-67.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. 2001. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 781-797.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Advanced Nursing*, 62 (1): 107-115.
- Eriksson, P., Henttonen, E. & Meriläinen, S. 2008a. Managerial work and gender – Ethnography of cooperative relationships in small software companies. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (4): 295-392.
- Eriksson, P., Henttonen, E. & Meriläinen, S. 2008b. Growth Strategies of Women Controlled SMEs: A Case Study of Finnish Software Companies, *International Journal of Business Excellence*, 1 (4): 434-447.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1997. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio 2012. Sukupuolten tasa-arvo. [Euroopan komission Internet-sivuilla] Saatavissa [www-muodossa: <URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_fi.htm>](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_fi.htm) (Viitattu 2.12.2012)

- Grant Thornton 2012. Lehdistötiedote 8.3.2012. [Grant Thorntonin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: <URL: <http://www.gtfinland.com/>> (Viitattu 2.12.2012)
- Hales, C. 1999. Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10: 335-350.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.painos. Helsinki: Tammi.
- Idman, M. 2011. Naiset aiempaa vaativimmissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Tilastokeskus: Tieto&Trendit, 6/2011. Saatavissa www-muodossa: <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=1> (Viitattu 2.12.2012)
- Itä-Suomen yliopisto. Inwork-hanke. Saatavissa www-muodossa: <URL: <http://www.uef.fi/inwork/>> (Viitattu 20.11.2012)
- Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. 2006. Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation. *Human Resource Planning*, 29 (3): 9-19.
- Karento, H. 1999. "Olen tehnyt parhaani" : tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampere : Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin+Göös.
- Lampikoski, K. & Eden, J. B. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY.
- Lepistö-Johansson, P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lindberg, M. 2007. Deconstructing gender and innovation – four regional networks challenging Sweden's innovation policy. Esitetty: Past, Present, Future 14-16 kesäkuuta, Umeå, Ruotsi.

Lindberg, M. & Schiffbänker, H. (tulossa), Entry on Gender and Innovation. Encyclopedia of Innovation, Springer.

Lämsä, A-M. 2003. Miten nainen näkyy johtamistutkimuksessa? Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137.

Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, 34: 255-267.

Melero, E. 2011. Are workplaces with many women in management run differently? *Journal of Business Research*, 64: 385-393.

Miron-Spektor, E., Erez, M. & Naveh, E. 2011. The Effect of Conformist and Attentive-to-Detail Members of Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, 54 (4): 740-760.

Nyberg, A-C. 2009. Making Ideas Matter – Gender, Technology and Women’s Invention. Väitöskirja, Luleå University of Technology, Department of Human Work Sciences.

Nählander, J. 2010. Where are All the Female Innovators? Nurses as Innovators in a Public Sector Innovation Project. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5 (1): 13-29.

Olsson, S. & Walker, R. 2003. Through a gendered lens? Male and Female Executives’ representations of one another. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (7): 387-396.

Pasanen, T. 2011. Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu – tutkielma, Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu.

Pettersson, K. 2007. Men and male as a norm? A gender perspective on innovation policies in Denmark, Finland and Sweden. Raportti: 4, Nordregio.

- Pietiläinen, T. 2003. ”Don Quijot tässä on koko ajan” –uusmedia-alan yrittäjänaiset strategisen johtajuuden merkityks maailmassa. Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137.
- Piitulainen, S., Rönkkö, J., Jaakkola, K. & Kuhmonen, T. 2003. Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Teoksessa: Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. & Parent, J.D. 2002. Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28 (2): 177-193.
- Ranga, M. & Etzkowitz, H. 2010. Athena in the World of Techne: The Gender Dimension of Technology, Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5 (1): 1-12.
- Robinson, J.L. & Lipman-Blumen, J. 2003. Leadership Behavior of Male and Female Managers, 1984-2002. *Journal of Education for Business*, 9/10: 28-33.
- Rosener, J.B. 1990. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 11/12: 119-125.
- Salaman, G. & Storey, J. 2002. Managers’ Theories About the Process of Innovation. *Journal of Management Studies*, 39 (2): 147-165.
- Saldaña, J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:8. Saatavissa [www-muodossa: <URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_fi.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_fi.htm). (Viitattu 2.12.2012)
- Tengblad, S. 2006. Is there a ”New Managerial Work”? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43 (7): 1437-1461.

Tilastokeskuksen julkaisuja 2012. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Helsinki: Tilastokeskus, Saatavissa www-muodossa:

<URL:<http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/julkaisuluettelo/kuvailusivu.html>>

(Viitattu 2.12.2012)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Yoder, J.D. 2001. Making Leadership Work More Effectively for Women. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 815-828.

Watson, T.J. 1994. Managing, Crafting and Researching: Words, Skill and Imagination In Shaping Management Research. *British Journal of Management*, 5 (Special Issue): S77-S87.

Watson, T.J. 2000. Managerial practice. Management and interactive social science: critical participative research. *Science and Public Policy*, 27 (3): 203-210.

West, C. & Zimmermann, D. H. 1987. Doing gender. *Gender & Society*, 1 (2): 125-151.

Zien, K. A. & Buckler, S. A. 1997. Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14: 274-287.