

Sari Pyörökivi

INNOVAATIOPROSESSI HELSINGIN POLIISILAITOKSESSA

Tapaustutkimus työntekijälähtöisestä innovaatiosta

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sari Pyörökivi: Innovaatioprosessi Helsingin poliisilaitoksessa. Tapaustutkimus työntekijälähtöisestä innovaatiosta.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Turvallisuushallinnon maisteriohjelma

Helmikuu 2020

Poliisin toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Samoin muuttuvat yhteiskunnan ja kansalaisten odotukset sekä tarpeet poliisipalveluja kohtaan. Myös poliisilta odotetaan toimintojen tuottamista kustannustehokkaasti, samalla säilyttäen tai parantaen palvelujen laatua, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Muutoksiin ja kohdattuihin haasteisiin voidaan hakea vastausta innovaatioista. Ne ovat uudenlaisia ratkaisuja, joiden kautta organisaatio ja sen toiminta uudistuu sekä kehittyy. Työntekijät ovat oman työnsä ja organisaationsa parhaita kehittäjiä. Heidän osaaminen, tietotaito ja ideat tulisi saada yhteiseen käyttöön ja organisaation tulisi osata hyödyntää ne.

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, onko Helsingin poliisilaitoksella määriteltyä ja kuvattua innovaatioprosessia, jonka avulla se järjestelmällisesti luo, kerää, seuloa ja edelleen kehittää ideoita käyttöön soveltuviksi innovaatioiksi. Tutkimus kohdistettiin siihen, hyödyntääkö poliisilaitos henkilöstönsä ideoita toimintansa kehittämisessä ja uudistamisessa sekä millä tavalla työntekijät voivat osallistua innovaatioprosessiin. Yhden tapauksen osalta selvitettiin tekijöitä, joiden vaikutuksesta työntekijälähtöinen idea kehittyi menestyväksi innovaatioiksi.

Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla poliisilaitoksen innovaatiotoiminnasta ja tapaustutkimuksen kohteena olleesta innovaatioprosessista tietäviä henkilöitä sekä tutkimalla poliisilaitoksen innovaatiotoimintaa ohjaavia dokumentteja.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden ideoita hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Ideoita kerätään ja ne viedään eteenpäin sekä käsitellään linjaorganisaatiossa. Esimiehillä on merkittävä rooli innovaatioprosessissa. Heidän tehtävä on kannustaa ideointiin, viedä potentiaalisia ideoita eteenpäin ja huolehtia monen suuntaisesta viestinnästä. He myös vievät innovaatiot käytäntöön. Innovaatioprosessin tuntemusta ja innovaatiotoimintaa voitaisiin lisätä viestimällä siitä vielä enemmän, esimerkiksi julkaisemalla esitettyjä ideoita ja nostamalla esiin onnistuneita prosesseja sekä arjen pieniä innovaatioita.

Avainsanat: innovaatio, innovaatioprosessi, poliisi, työntekijälähtöinen innovaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 TUTKIMUSONGELMA	4
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	4
2.2 Tutkimuskohteen esittely ja rajaus	4
2.3 Tutkimuksen rakenne	6
2.4 Käsitteet	6
2.4.1 Innovaatio	6
2.4.2 Innovaatioprosessi	10
2.4.3 Innovaatiostrategia	18
3 TUTKIMUSASETELMA	21
3.1 Tutkimusmenetelmät	21
3.2 Tutkimusaineiston analyysi	25
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	29
4.1 Kirjallisuuskatsaus	29
4.2 Aikaisemmat tutkimukset	33
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1 Tutkimustulokset poliisilaitoksen innovaatiotoiminnasta	38
5.2 Tapaustutkimuksen tulokset	61
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHTEET	80
LIITTEET	84
Liite 1: Teemahaastattelurunko	84

1 JOHDANTO

Valtion velka on kasvanut. Hallitus pyrkii pitämään valtion menot kurissa tiukalla valtion talouden budjetoinnilla. Viime vuosina poliisin määrärahat ja henkilökunnan määrä ovat supistuneet. Vaikka hallitus on vuonna 2018 kehysriihessä luvannut maltillisia lisäyksiä poliisin voimavaroihin seuraavien neljän vuoden aikana, kohdistuu resursseihin jatkossakin säästöpainetta. Poliisin toimintaympäristö monimutkaistuu ja muuttuu esimerkiksi globalisoitumisen ja digitalisaation myötä. Poliisin tulee kehittää toimintaansa poliisitoiminnalle asetettujen tavoitteiden ja siihen kohdistuvien odotusten, toimintaympäristön muutosten ja käytettävän rahoituksen mukaisesti. Toiminnoilla tavoitellaan vaikuttavuutta ja niiden tuottamiselta kustannustehokkuutta.

Perinteisiä tuottavuuden lisäämisen keinoja olivat työntekijöiden tai pääoman lisääminen. Taloudellisen tilanteen tiukentumisen, väestörakenteen muutoksen ja kansalaisten monimuotoistuvien tarpeiden johdosta julkishallinnon toiminnan tehostamiseksi on etsittävä uudenlaisia ratkaisuja (Sitra 2020a). Niitä tarvitaan tuottavuuden nostamiseksi ja yhteiskunnan taloudellisen perustan turvaamiseksi sekä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Yhteiskunnan ja organisaatioiden toiminnalta edellytetään muutoskykyä ja ketteryyttä. (Vesterinen 2005, 138.) Tässä voidaan hyödyntää innovaatiojohtamista, joka tarkoittaa innovaatiotoiminnan ja innovaatioiden johtamista. Innovaatiojohtamista tarvitaan, kun halutaan uudistaa ja kehittää organisaation toimintaa. (Mäntyneva 2010, 11.) Sen avulla tavoitellaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Sitran Julkinen johtajuus -barometrin mukaan julkishallinnon johtamisen keskeisiä haasteita ovat tuottavuuden kehittäminen, niukkuuden johtaminen, väestön ja työntekijöiden ikääntyminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen (Sitra 2020b). Innovaatiotoiminnalla pyritään siihen, että pystytään tuottamaan entistä parempia palveluja kustannustehokkaammin.

Innovaatio on organisaatiolle ja asiakkaalle lisäarvoa tuottava uudistus tai parannus. Se on uusi hyödyllinen tuote, palvelu, prosessi tai toimintamalli, joka on otettu käyttöön. (Sydänmaanlakka 2009, 60–61.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010) on määritellyt sen osaamisesta syntyneeksi kilpailueduksi, josta on hyötyä organisaatiolle, kansalaiselle ja yhteiskunnalle (Koivunen 2013). Hyöty voi olla esimerkiksi järkevämpää palvelua, hyvinvoinnin lisääntymistä, parempaa laatua ja toiminnan tehostumista (Inno-Vointi 2020). Innovaatioilla tavoitellaan muun muassa nopeampia tuotantoprosesseja, resurssien säästöä ja kustannusten laskua, parempaa tuottavuutta tai laatua, taloudellisen kannattavuuden

kasvua ja kilpailukykyä. Onnistuneilla innovaatioilla on myönteinen vaikutus resurssien kohdentumiseen tarkoituksenmukaisella tavalla ja asiakkaiden mielikuvaan organisaatiosta. (Mäntyneva 2012, 18, 21.) Julkisen sektorin ja julkisten palvelujen tehokkuus edellyttävät menestyviä innovaatioita, joilla vastataan paremmin tunnistettuihin tarpeisiin ja ongelmiin (Mulgan & Albury 2003, 5). Innovatiivisuutta voidaan lisätä sitä tukevalla organisaatiokulttuurilla ja kannustamalla henkilöstöä innovointiin. Innovaatiojohtamisella luodaan olosuhteet innovaatioiden syntymiselle ja kehittymiselle. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 321.)

Tämän tutkimuksen aihe valikoitui sillä perusteella, että innovaatioista ja niiden merkityksestä puhutaan tällä hetkellä paljon. Nähdään, että sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden tulee uudistaa ja kehittää toimintaansa menestyäkseen sekä ylittää selviytyäkseen. Lähtökohtana tutkimustyölle toimi tahto tietää aiheesta lisää, oppia, kehittyä ja kehittää.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko Helsingin poliisilaitoksella määriteltyä ja kuvattua innovaatioprosessia, jonka avulla se järjestelmällisesti luo, kerää, seuroo ja edelleen kehittää ideoita käyttöön soveltuviksi innovaatioiksi. Onko innovaatiotoiminnalle asetetut tavoitteet julkilausuttu, jolloin se ohjaa ideoinnin ja innovaatiotoiminnan suuntaa. Tutkimus kohdistetaan siihen, hyödyntääkö poliisilaitos henkilöstön ideoita ja millä tavalla he voivat osallistua innovaatioprosessiin. Kannustetaanko henkilöstöä ideointiin, miten heidän ideoita kerätään, hallitaan ja käsitellään sekä miten henkilöstö osallistuu ideoiden jatkokehittämiseen.

Yhden tapauksen osalta tutkittiin, mitkä tekijät siinä innovaatioprosessissa vaikuttivat siihen, että työntekijälähtöinen idea kehittyi menestyväksi innovaatioiksi. Tutkimuksella pyrittiin nostamaan esiin poliisilaitoksen käytössä olevan innovaatioprosessin hyviä käytäntöjä ja mahdollisia kehittämiskohteita.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Hyödyntääkö poliisilaitos työntekijöiden ideoita toimintansa kehittämisessä ja uudistamisessa?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Onko poliisilaitoksella järjestelmällistä prosessia ideoiden kehittämiseksi ja käsittelylle niin, että niistä jalostuu käyttöön soveltuvia innovaatioita?
- Miten poliisilaitos edistää työntekijöidensä osallistumista innovaatiotoimintaan?

2.2 Tutkimuskohteen esittely ja rajaus

Innovaatiotoiminnasta ja -johtamisesta on runsaasti kirjallisuutta. Niihin liittyviä tutkimuksia on tehty sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Poliisiorganisaatiosta tällaisia tutkimuksia on tehty vähän.

Tutkimuksella tavoiteltiin tietämystä poliisilaitoksen innovaatioprosessista ja työntekijöiden ideoiden hyödyntämisestä innovaatiotoiminnassa. Tutkimustehtävä eli se mitä tutkimuksella haluttiin selvittää, vaikutti tutkimustavan ja -menetelmien valintaan

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 132, 184; Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 22). Tutkimusongelma määritteli sen, minkälaista aineistoa tarvittiin sekä metodin, jolla aineisto kerättiin (Järvinen & Järvinen 2004, 3; Uusitalo 2001, 50). Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata todellisen elämän tapahtumaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksella ei haluttu vain vahvistaa ennalta ajateltuja väitteitä. Tosiasiat haluttiin saada selville ja nostaa esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Tutkimusaineistosta voi tulla esiin uusia näkökulmia tarkastella asiaa (Eskola & Suoranta 1998, 20).

Laadullisella tutkimuksella voidaan tuottaa yksityiskohtaista tietoa tapauksesta tai tapahtuman rakenteista (Aaltola & Valli 2001, 159; Syrjälä ym. 1995, 12–13; Metsämuuronen 2006, 88). Tapaustutkimuksen kohteena oli yksi innovaatioprosessi. Pyrkimyksenä oli tutkia tuo yksi tapaus mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti (Aaltola & Valli 2011, 158–159). Tavoitteena eivät olleet määrälliset tai yleistävät tulokset. Tutkimuskohteesta haluttiin syvällistä tietoa, jotta toimintaa voitiin ymmärtää ja tulkita. (Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 31.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen ja dokumenttien tutkimisen keinoin. Haastattelut toteutettiin teema-alueita koskeneiden avoimien kysymysten kautta, mikä mahdollisti myös sellaisten tietojen saannin, mitä ei osattu ennakoida tai kysyä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei määritä tutkimuksen kannalta tärkeitä pidettäviä asioita vaan ne nousevat esiin tutkittavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164, 205; Kananen 2017, 98.) Valittu tutkimusmenetelmä soveltuu työtapojen kehittämiseen ja toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen (Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 22).

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kumppanit ja verkostot sekä niiden merkitys innovaatiotoiminnassa, koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä pelkästään poliisilaitoksen sisäisiin prosesseihin. Tutkimuksen kohteena eivät myöskään olleet asiakaslähtöiset innovaatioprosessit. Tutkimus rajattiin kohdistumaan poliisilaitoksen työntekijälähtöiseen innovaatioprosessiin. Tutkimuksen kohteeksi oli valittu yksi poliisilaitos ja tapaus. Näin rajoitettiin työn liiallisista laajentumista ja mahdollistettiin syvemmän analyysin sekä päätelmien tekeminen. Tapaustutkimuksessa tarkastellun innovaation kehitysprosessissa mukana olleista avainhenkilöistä yksi työskentelee tutkimuksen kohteeksi valitulla poliisilaitoksella. Koska kyseessä on valtakunnallisesti

poliisin käytössä oleva innovaatio, prosessissa on ollut mukana myös Poliisihallitus. Tutkimus koskettaa laajemminkin poliisihallintoa. Tutkimustietoa voivat hyödyntää muutkin poliisilaitokset innovaatiotoimintansa tarkastelussa ja kehittämisessä.

Koska tutkimuskohteena oli vain yksi tapaus ja haastateltavien joukko oli pieni, tutkimuksen perusteella ei voida tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä. Tutkimus toimii perusselvitystyönä poliisilaitoksen innovaatioprosessin toiminnasta ja sitä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksessa poliisilaitoksen innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esitellään työn aihetta ja taustaa. Toisessa luvussa selvennetään mikä on tutkimuksen tavoite ja mihin tutkimusongelmaan ratkaisua haetaan. Kolmannessa luvussa esitellään ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät. Osiossa selvitetään, miten tutkimus on toteutettu, miten aineisto on kerätty ja mitä analyysimenetelmiä aineistoon on käytetty. Neljäs luku käsittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka sisältää innovaatio käsitteen määrittelyn ja tavanomaisempien innovaatioteorioiden esittelyn. Luvussa esitellään innovaatioprosessiin ja -strategiaan liittyviä teorioita sekä niiden merkitystä. Kirjallisuuskatsauksessa tulee esiin myös innovaatiojohtamisen ja innovaatiokulttuurin merkitys innovaatiotyölle. Lisäksi käydään läpi julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Esitetyiksi tutkimuksiksi on valittu sellaisia, joissa on tutkittu poliisiorganisaation innovaatiotoimintaa tai julkisen sektorin innovaatiotoimintaa ja sitä edistäviä sekä estäviä tekijöitä. Viidennessä luvussa kuvataan aineistosta tehdyt havainnot ja käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Poliisilaitoksen innovaatioprosessia on analysointi tulosten kautta. Kuudes luku sisältää tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksen avulla on pyritty saamaan kuva poliisilaitoksen innovaatioprosessin ja -toiminnan tilasta sekä antamaan konkreettisia ehdotuksia innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.

2.4 Käsitteet

2.4.1 Innovaatio

Innovaatiolla on useita määritelmiä. Perinteisesti innovaatioina on pidetty kaupallisesti menestyviä tai laajasti hyödynnettyjä uusia tuotteita, palveluita, prosesseja ja konsepteja. Laajasti ajateltuna innovaatio on organisaatiolle tai yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottava parannus tai uudistus. Tämä ilmenee uusina palveluina, tuotteina, teknologiana,

toiminta- tai ajattelutapoina, prosesseina, johtamis- ja organisointitapoina, strategisina lähestymistapoina tai liiketoimintamalleina. (Mäntyneva 2012, 17; Sydänmaanlakka 2009, 116.) Suomalaisissa sanakirjoissa innovaatio liitetään tuotteeseen tai toimintaan. Innovaatio on uutuus, uudistus tai uudennos, uusi menetelmä tai toiminnan parannus. (Uusi-Rauva 2005, 27.) Innovaatio tarkoittaa uuden luomista ja tuottamista (Leppälä 2014, 89). Innovointi on uuden keksimistä. Keksintö tai idea ei vielä ole innovaatio, jollei sitä kyetä hyödyntämään. Hyötyä saavutetaan, kun keksintö tai idea kyetään konkretisoimaan ja toteuttamaan käytännössä toimivassa muodossa. Ideat ovat innovaation aihioita, joista voi kehittämisen kautta jalostua käyttökelpoisia innovaatioita. Innovaatiossa uutta ideaa sovelletaan lisäarvoa tuottavasti, se toteutetaan ja kaupallistetaan niin, että se antaa hyvän tuoton investoinneille. Se on uudistus, joka luo lisäarvoa organisaatiolle, asiakkaalle tai sidosryhmälle. (Antola & Pohjola 2006, 20; Korpelainen & Lampikoski 1997, 15; Uusi-Rauva 2005, 28.)

Innovaation tulee tuottaa jotain hyötyä. Innovaatiosta tulee hyödyllinen sosiaalisen hyväksynnän kautta eli se muuttaa sosiaalisia käytänteitä samalla suorituskykyä nostaen. (Vesterinen 2005, 136.) Innovaatioiden hyödyt ovat suoria, epäsuoria tai ei-materiaalisia. Saatavien hyötyjen tulisi olla suurempia kuin innovaatiotoiminnasta aiheutuvat aineelliset tai aineettomat panostukset. Innovaatioilla tavoitellaan muun muassa nopeampia tuotantoprosesseja, resurssien säästöä ja vähäisempiä kustannuksia, parempaa tuottavuutta tai laatua, taloudellisen kannattavuuden kasvua ja kilpailukykyä. Menestyksellisillä innovaatioilla on myönteinen vaikutus yrityksen arvoon, liikevaihtoon, resurssien kohdentumiseen tarkoituksenmukaisella tavalla ja asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. (Mäntyneva 2012, 18, 20–21.)

Innovaatio on jotenkin uutta. Perinteisen jaottelun mukaan se on uusi yritykselle, uusi toimialalle tai uusi maailmalle. (Apilo & Taskinen 2006, 14.) Innovaatio voi olla uusi keksijälleen tai uutta organisaatiolle, mutta se ei välttämättä ole uusi asia kaikille (Rajaniemi 2010, 56). Se voi olla ennestään tunnettujen asioiden yhdistäminen niin, että tuotos on tekijälleen uusi (Uusi-Rauva 2005, 28). Innovaatio voi olla vanhojen elementtien taikka tietojen yhdistämistä aiemmasta poikkeavalla tavalla. Asiaa on voitu tarkastella uudesta näkökulmasta ja on löydetty omintakeinen, uusi tapa ratkaista ongelma tai tehdä asia. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 14, 16; Lampikoski & Emden 1999, 22; Rajaniemi 2010, 48; Sydänmaanlakka 2009, 116.) Innovaatioita voi syntyä yhdistämällä asioita ja osaamista uudella tavalla toisiinsa. Esimerkiksi eri ammatti- ja tieteenalojen tietojen ja

kokemuksien uudenlainen yhdistely voi tuottaa uutta. (Uusi-Rauva 2005, 39; Virtanen & Stenvall 2010, 192.) Arkielämää helpottavat parannukset ja pienet ratkaisut käytännön ongelmiin ovat yhtä hyvin innovaatioita, kuin ihmisten ympäristöä ja elämää muokkaavat suuret ja merkittävät uudistukset (Virtanen & Stenvall 2010, 192). Innovaatio voi olla asteittainen parannus nykyiseen tuotteeseen tai prosessiin, jolloin niissä tai niiden tuotannossa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Tai innovaatio on läpimurtoidea, jota tuotettaessa perussäännöt ja periaatteet eivät päde ja on kehitettävä uusia menettelytapoja, järjestelmiä ja johtamismenetelmiä. Innovointi voi olla myös tuotteen tai prosessin luovaa jäljittelyä, missä pelkän kopioimisen sijaan luodaan innovatiivisesti jotain lisää. (Lampikoski & Emden 1999, 23–24.)

Innovaatioiden syntyminen edellyttää luovuutta. Luovuus tuottaa uusia ajatuksia, joiden käyttöönotto ja hyödyntäminen ovat innovatiivisuutta. (Uusi-Rauva 2005, 28.) Kuhn (1988) mukaan luovuus ilman innovatiivisuutta on päämäärätöntä toimintaa ja innovatiivisuus ilman luovuutta on vain kopiointia. Innovaatio on prosessi, jossa luovat ideat muokkautuvat hyödyllisiksi ja käyttökelpoisiksi lopputuotoksiksi. (Juuti 2005, 20.) Innovaation kehitys alkaa keksinnöstä tai uudelta ideasta. Keksinnön kaupallista muotoa taikka menestymistä on vaikeaa ennakoita. Innovaatioiden kehittymisajat ja elinkaaret vaihtelevat. Innovaatiolla voi olla latentti eli piilevä vaihe, jolloin sen kehitys on hidasta taikka se ei etene ollenkaan. Tämän jälkeen innovaatio voi edetä kasvuvaiheeseen, jolloin kehittyminen on voimakasta. Viimeisenä on innovaation kypsä vaihe. Elinkaarensa aikana innovoitu tuote tai palvelu voi muuttua. Kyse voi olla esimerkiksi teknisestä muutoksesta tai käyttäjäryhmän muuttumisesta. (Leppälä 2014, 92, 94, 97.)

Ympäristön muutos on jatkuvaa ja organisaation selviytyminen edellyttää kykyä vastata muutoksen tuomiin haasteisiin. Jos aiemmin käytetyt tai tähän mennessä tunnetut keinot eivät tehoa organisaation kohtaamiin ongelmiin, tulee kehittää uudenlaisia luovia ratkaisuja. (Heikkilä 2010, 5–7.) Onnistuneet innovaatiot uudistavat, kehittävät ja muuttavat organisaatiota sekä sen toimintaa (Mäntyneva 2012, 30; Rajaniemi 2010, 47). Luovuuden ja innovatiivisuuden avulla organisaatio voi onnistua tehtävissään. Organisaatiolla tulee olla kykyä luoda innovaatioita ja soveltaa niitä käytäntöön. (Rajaniemi 2010, 25.) Muutoksessa menestyminen edellyttää organisaatiolta kykyä jatkuvaan tuotteiden, palveluiden ja toiminnan uudistamiseen (Juuti 2005, 197). Innovaatiot ja innovatiivisuus ovat ainutlaatuisia. Ne liittyvät aina siihen aikaan ja paikkaan, jossa niitä kehitetään sekä sovelletaan. Tämän johdosta niitä ei voi suoraan

siirtää toiseen organisaation hyödynnettäväksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 191.) Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat parhaita oman työnsä ja organisaationsa toiminnan kehittäjiä (Kinnunen 2005, 125).

Toisena kannustimena innovaatiotoiminnalle ovat markkinatilanteen muutokset ja kilpailevien yritysten toimet. Motiivina innovatiivisuudelle toimii esimerkiksi markkinoilla havaittu hintaero, tarve, mahdollisuus tai ongelma- taikka epäjatkuvuustilanne. (Koiranen 2005, 53.) Kilpailukyvyn edellytyksenä on jatkuva tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien uudistaminen vastaamaan toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksia. Kilpailu alentaa nykyisten tuotteiden ja palveluiden katetta, mikä pakottaa yrityksen uudistamaan tuotantoaan. Toimintaa tulee tehostaa ja kustannuksia vähentää, mutta pelkillä kustannusten säästöillä ei saavuteta liiketoiminnallista kasvua. (Mäntyneva 2012, 11, 15, 53.) Innovaatiot ovat yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn edellytys. Innovaatioilla tavoitellaan kilpailukykyisiä tuotteita ja tuotantoprosesseja, jotka parantavat yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 16, 20.)

Organisaation palveluja ja tuotteita tulee kehittää vastamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Osa noista tarpeista on näkyviä ja osa piileviä. (Mäntyneva 2012, 21, 25.) Asiakkaiden todelliset tarpeet tulee tunnistaa ja ymmärtää, jotta heille kyetään tuottamaan aitoa lisäarvoa innovoimalla heidän arvostamia tuotteita ja ratkaisuja (Antola & Pohjola 2006, 5; Mäntyneva 2012, 14). Innovaatioiden tulee vastata asiakkaiden muuttuviin arvostuksiin, elämäntyyleihin ja odotuksiin, käytännön tarpeisiin ja ongelmiin sekä resursseihin (Lampikoski & Lampikoski 2004, 187). Innovaatio tarjoaa asiakkaille kilpailijoita parempia ratkaisuja heidän ongelmiinsa ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa tuloksellisemmin (Korpelainen & Lampikoski 1997, 10). Kilpailukyvyn rakentamiseen ja säilyttämiseen tarvitaan luovuutta ja ideointikykyä, uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, riittävien resurssien olemassaoloa tunnistettujen mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, kykyä menestyksellisesti kehittää ja kaupallistaa uusia tuotteita ja palveluita, kilpailijoiden ja toimintaympäristön seurantaa sekä jatkuvaa oman toiminnan ja tarjooman kehittämistä (Mäntyneva 2010, 19). Menestyminen edellyttää kykyä tuottaa uutta, laadukkaampaa ja muista poikkeavaa (Heikkilä 2010, 57).

Sundbo (1998) mukaan innovaatioiden synnyn taustalla voi olla yksilön idea, teknologian kehittyminen tai yrityksen johdon tekemä strateginen linjaus (Rajaniemi 2010, 49).

Globaalin talouden muutokset, teknologian kehittyminen, sosiaalisten ja yhteiskunnallisten arvojen sekä poliittisten linjausten muutokset vaativat yrityksiltä ja julkiselta sektorilta uudistumista ja innovaatioita kaikille osa-alueille (Sydänmaanlakka 2009, 26; Vesterinen 2005, 135). Julkishallinnon tehtävä on tuottaa kansalaisille hyviä julkisia palveluita viivytyksettä ja tehokkaasti mahdollisimman vähin kuluin. Julkishallinnon organisaatioiden tulee lisätä luovuutta ja ketteryyttä, koska käytettävät voimavarat ovat rajalliset. (Virtanen & Stenvall 2010, 191.) Julkinen hallinto ei tavallaan ole kilpailutilanteessa, koska sen toimintaa rahoitetaan verovaroin ja poliittisten linjausten mukaan. Kilpailu ja sen voimakkuus lisäävät tahtoa innovaatioiden kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Jos kilpailua ei ole, ei myöskään ole samanlaista painetta toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi eikä prosessien ja resurssien käytön tehostamiseksi. (Uusi-Rauva 2005, 35.) Epäjatkuvuus ja niukkuus motivoivat tehokkaammin innovatiivisuuteen kuin jatkuvuus ja varaus. Rahan ja resurssien vähentyminen lisäävät ajattelua ja innovatiivisuutta. (Koiranen 2005, 51.)

Julkishallinnon palvelutuotannon uudistaminen ei perustu markkina-aseman vahvistamiseen tai taloudellisen hyödyn tavoitteluun. Toimintaympäristön muutos, teknologian kehittyminen ja resurssien niukkeneminen edellyttävät julkishallinnoltakin reagoitua ja uudistumista. Innovaatioilla haetaan hallintoon lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Valitettavasti innovaatioihin panostaminen saattaa merkitä vähennystä jostain muusta toiminnasta. Usein innovaatioilla haetaan parannusta siihen millä tavalla palveluita tuotetaan ja miten kansalaisia palvellaan. Toimintamenetelmiä, työskentelytapoja ja prosesseja kehittämällä pyritään vähentämään päällekkäistä työtä, parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua sekä lyhentämään kokonaisprosessiin menevää aikaa. Julkishallinnossakin tehdään strategisia ja johtamiseen liittyviä innovaatioita, joilla edistetään kokonaisjohtamista ja kehittämistoimintaa. Koska julkishallinto tuottaa ensi sijassa palveluitaan kansalaisille, tulisi heitä kuulla kehitystoiminnan suuntaamisessa ja toteuttamisessa. Julkishallinnon palvelutuotteiden ja -prosessien kehittäminen edellyttääkin toimivaa palautejärjestelmää ja vuorovaikutusta kansalaisten kanssa. (Virtanen & Stenvall 2010, 191–194.)

2.4.2 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessin avulla organisaatio systemaattisesti tunnistaa, luo ja kerää uusia ideoita sekä arvioi ja jatkojalostaa niitä toteutukseen soveltuviksi uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/1; Leppälä 2014, 91; Mäntyneva 2012, 87;

Sydänmaanlakka 2009, 215). Prosessiin sisältyy ideoiden seulonta ja kaupallistaminen. Ideoiden kehittämiseksi, muokkaamiseksi ja käsittelylle tulee olla järjestelmällinen prosessi ja tarvittavat menetelmät, jotta ideat saadaan jalostettua innovaatioiksi ja potentiaaliset ideat valikoituvat jatkokäsittelyyn. (Mäntyneva 2012, 17, 126.) Innovaatioprosessin käyttö mahdollistaa innovaatiotoiminnan ohjaamisen ja johtamisen organisaation strategian suuntaisesti (Mäntyneva 2012, 92; Virtanen & Stenvall 2010, 192).

Innovaatioprosessi tulee olla organisaatiossa selkeästi kuvattuna ja dokumentoituna, jotta organisaation jäsenet tietävät siitä ja ymmärtävät sen samoin. Tämä luo läpinäkyvyyttä, ennakoitavuutta ja toistettavuutta, mikä edistää innovaatiotoiminnan toimivuutta ja jatkuvuutta. Innovaatioprosessin toimivuus edellyttää, että henkilöstö tietää edes pääpiirteittäin prosessin kulun ja sisällön, sen mihin ideat tulee toimittaa ja miten prosessi siitä eteenpäin toimii. (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/1; Mäntyneva 2012, 94.) Määritellyt ja tiedossa olevat innovaatiotoiminnan käytänteet sekä sitä tukevat työkalut edistävät jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja uusiutumista (Mäntyneva 2012, 125).

Kaikkien organisaation jäsenten tulisi osallistua innovaatiotoimintaan. Innovaatioprosessia tulee johtaa ja se tulee olla jonkun tietyn tahon vastuulla. (Apilo & Taskinen 2006, 103; Mäntyneva 2012, 92–93.) Prosessin toimivuutta ja tuloksia tulee seurata. Sille tulee asettaa tavoitteet ja mittarit. Hyödyn saavuttaminen edellyttää prosessin jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/1; Mäntyneva 2012, 121.) Jos innovaatioprosessi ei toimi tai sitä ei ole, organisaation jäsenet eivät omalla panoksellaan täysin tue innovaatioaihioiden kehittämistä. Organisaation on kyettävä tasapainoilemaan innovatiivisuutta edistävän luovan vapauden ja tulokselliseen toimintaan liittyvän tehokkuuspyrkimyksen välillä. (Mäntyneva 2012, 122.)

Innovaatioprosessin sisältöä on kuvattu erilaisin jäsenystavoin. Perinteisessä lineaarisessa mallissa innovaatioprosessi on esitetty järjestelmällisesti vaiheittain eteneväksi ketjuksi. Nuo vaiheet ovat ideointi, kehittäminen, kokeilu, käyttöönotto ja seuranta. (Sydänmaanlakka 2009, 215; Virtanen & Stenvall 2010, 192.) Yksinkertaistetussa mallissa vaihteita on kolme. Ensimmäinen on ideointi ja konseptointi, sitten kehitystyö ja viimeisenä uuden innovaation kaupallistamisen sekä käyttöönotto. (Mäntyneva 2012, 95.) Sydänmaanlakka (2009, 210) kertoo innovaatioprosessin yleensä koostuvan neljästä alaprosessista, jotka ovat ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessi. Näiden lisäksi alussa voi viidentenä olla uusien liiketoimintamallien aktiivinen etsintä. Innovaatioprosessi voidaan

esittää myös viiteen osa-alueeseen jaettuna. Ne ovat mahdollisuuksien etsiminen ja strateginen ajattelu, avoin ideointi innovaatiostrategien mukaisilla alueilla, ideoiden valikointi ja jalostaminen, tuotteen tai palvelun kehittäminen ja testaus sekä tuotteen ja palvelun lanseeraus. Oli jäsenystapa mikä tahansa, niin käytännössä vaiheet ja alaprosessit eivät aina etene tietyssä järjestyksessä. Ne voivat olla myös päällekkäisiä tai limittäisiä. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 15; Sydänmaanlakka 2009, 215–216; Virtanen & Stenvall 2010, 192.) Innovaatioprosessin vaiheiden rajat vaihtelevat prosessituotoksen mukaan. Tärkeintä on prosessin eteneminen suunnitellusti ja johdonmukaisesti alusta loppuun. (Mäntyneva 2012, 111.)

Innovaatioprosessin alkuvaiheeseen kuuluu luomisen vapaus, vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon avoimuus sekä laaja-alaisuus. Myöhemmissä prosessin vaiheissa korostuu yhteistoiminnallisuus ja toiminta on kurinalaisempaa. (Mäntyneva 2012, 95.) Innovaatioprosessiin vaikuttaa yrityksen sisäiset rakenteet, kulttuuri, strategia, toimintatavat ja -ympäristö. Prosessia ei voida suoraan kopioida yrityksestä toiseen. Sitä tulee vähintään soveltaa tapauskohtaisesti. (Apilo & Taskinen 2006, 7.)

Ideointivaihe

Innovaatioprosessi alkaa mahdollisuuksien ja ongelmien tunnistamisella, ideoinnilla, ideoiden jalostamisella ja arvioinnilla (Apilo & Taskinen 2006, 44). Organisaation johdon ja esimiesten tulee edistää ideointia tukevaa organisaatiokulttuuria. Kannustusta ja luottamusta vaaditaan, jotta ideoita ja tietämystä uskalletaan ja halutaan jakaa organisaatiossa. Runsaasta ja laajasta ideamäärästä on suuremmat mahdollisuudet löytää huippuideoita kuin niukkuudesta. Ideoiden määrän lisäksi tärkeää on niiden oikea kohdentuminen ja vaikuttavuus. Tämä edellyttää, että ideoinnin tavoite on selkeä ja rajattu. (Mäntyneva 2012, 28, 96–97.)

Ideointivaiheessa keskitytään ratkaisemaan tunnistettu ongelma ja luomaan uusi ratkaisu (Apilo & Taskinen 2006, 71). Kun asiaa tarkastelee yhä uudelleen ja eri kulmista, pääsee ongelmassa yhä syvemmälle ja siihen liittyvät yksityiskohdat ja kompleksisuus alkavat hahmottua. Samalla voi syntyä uusia oivalluksia. Yleensä prosessin alussa tuotetaan paljon tavanomaisia ideoita ja prosessin edetessä alkaa syntyä omaperäisempiä ideoita. (Heikkilä 2010, 44, 50.) Tähän vaiheeseen liittyy oleellisesti asiakkaiden ja käyttäjien tarpeiden sekä odotusten tunnistaminen ja ymmärtäminen. Siksi heidät ja asiakasrajapinnassa toimivat tahot tulisi ottaa alusta lähtien mukaan prosessiin. (Apilo & Taskinen 2006, 44; Mäntyneva

2012, 96.) Ideointia voidaan kiihdyttää ja kohdentaa esimerkiksi innovaatiokilpailuilla ja hyödyntämällä erilaisia skenaariotekniikoita tai ideointityökaluja kuten ideariihä. Omalla henkilöstöllä on paljon osaamista ja tietotaito, mitä kannattaa hyödyntää. Heitä tulee kannustaa ja ottaa mukaan ideointivaiheeseen esimerkiksi jakamalla organisaatiossa olevaa tietoa. (Mäntyneva 2012, 98–99, 101, 125.)

Organisaation tulee ratkaista se, miten ideoita kerätään, arvioidaan, yhdistetään, hallitaan ja johdetaan (Mäntyneva 2012, 94). Ideoiden keräämisen ei tulisi olla satunnaista tai sattumavaraista. Organisaatiolla tulee olla toimiva aloitejärjestelmä ja kanava, johon ideoita voi ehdottaa. Henkilöstölle voi esimerkiksi intranetissä olla aloitelaatikko. (Apilo & Taskinen 2006, 53.) Organisaatiossa on paljon ideoita ja hyvät menetetään, jos ideoiden järjestelmälliseen keräämiseen ja hallintaan tarvittavia työkaluja ja käytäntöjä ei ole rakennettu. Ideoista tulee seuloa organisaation näkökulmasta potentiaaliset ja sen tavoitteiden suuntaiset jatkokehittelyyn. (Mäntyneva 2012, 28, 100.) Organisaation tulee luoda toimintaansa soveltuva menetelmä ideoiden karsintaan. Arviointisysteemin tulee olla nopea ja hyvät ideat tulee viedä ripeästi jatkokehittelyyn. Myös idean esittäjän tulisi saada pikaisesti palautetta idean etenemisestä. Ideointi loppuu, jos ideoista ei kuulu jälkikäteen mitään eikä niitä toteuteta. (Apilo & Taskinen 2006, 53; Mäntyneva 2012, 101.) Organisaation strategian suuntainen johtaminen ja esimiestyö tukevat parhaiden ideoiden etenemistä. Kaikki ideat tulisi arvioida objektiivisesti ja yhdenmukaisin kriteerein. Näin innovaatioprosessi on selkeä, mitattava ja yhdenmukainen. Mutta vaikka päätöksenteossa pyritään rationaalisuuteen ja objektiivisuuteen, joudutaan päätöksiä tekemään osittain vajavaisin tiedoin, luottaen intuition tai tunteeseen jatkumahdollisuuksista. Idean jatkokehittäminen vaatii sekä henkistä että taloudellista tukea. Koska organisaation resurssit ovat rajalliset, ideoita tulee priorisoida. Mahdollisimman ajoissa tulee myös lopettaa niiden innovaatioaihioiden kehittäminen, joilla ei ole onnistumismahdollisuuksia tai jotka eivät täytä kriteerejä. (Mäntyneva 2012, 94, 101–102, 104, 110.)

Ideat suodattuvat ja kehittyvät innovaatioprosessissa. Huono idea hylätään ja parhaiksi arvioidut valitaan jatkojalostukseen, jossa niitä edelleen kehitetään, täydennetään ja määritellään käyttöön soveltuvaksi ja käytännössä toimivaksi innovaatioksi. Ensimmäinen ratkaisu ei välttämättä ole ongelmaan soveltuvin tai toimiva, minkä vuoksi useampi idea tai vaihtoehtoinen ratkaisu on hyvä olla. Liian nopeasti ja kritiikittömästi käyttöön otettu uusi ratkaisu voi ilmetä huonoksi tai keskeneräiseksi. (Heikkilä 2010, 18; Mäntyneva 2012, 100, 105.) Ideat, jotka arvioidaan hyödyllisiksi, mutta joita ei voida käyttää välittömästi,

siirretään ideapankkiin (Lampikoski & Lampikoski 2004, 140). Hylätyille ideoille tulisi ajoittain tehdä uudelleen arviointi (Apilo & Taskinen 2006, 53).

Konseptointivaihe

Ennen varsinaisen kehitystyön aloittamista idea konseptoidaan testattavaksi aihiksi. On tärkeää arvioida idean toistettavuus, potentiaalit, riskit ja yhdenmukaisuus organisaation kehitysstrategian kanssa. Konseptoinnissa ideaa täsmennetään ennen varsinaisen kehitystyön käynnistämistä. Idean teknistä, taloudellista ja markkinoinnillista soveltuvuutta voidaan testata ja arvioida. (Mäntyneva 2012, 105–106, 108.) Testaamista helpottaa, jos konsepti on visualisoitu tai konkretisoitu esimerkiksi luomalla malli (Apilo & Taskinen 2006, 46). Konsepti on pelkistetyimmillään piirros, prosessikaavio tai luonnos (Mäntyneva 2012, 106). Organisaatio voi testata erilaisia konseptointimenetelmiä löytääkseen itselleen sopivimman (Apilo & Taskinen 2006, 46). Konseptoinnin avulla voidaan havaita mahdolliset ongelmat, puutteet ja väärä oletukset. Tämä on edullisempaa, kun että vika havaittaisiin vasta kehittämistyövaiheessa. Konseptia ja sen eri osa-alueita tulee testata eri tavoin. Konseptointivaiheessa arvioidaan esimerkiksi teknologian sopivuutta, valmiuksia ja hyödynnettävyyttä sekä kehitteillä olevan tuotoksen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Viimeistään tässä vaiheessa innovaatioprosessi linkittyy organisaation strategiaan. (Mäntyneva 2012, 106–107, 109.)

Konseptoinnissa ongelma voidaan pilkkoa osiin ja ratkaista yksittäinen osa-alue kerrallaan. Näin tietämys ongelmasta syvenee ja voidaan keksiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Mäntyneva 2012, 107.) Useamman konseptivaihtoehdon avulla voidaan itsestään selvien ratkaisujen rinnalle keksiä uusia mahdollisuuksia. Organisaation kyky kehittää ja viedä eteenpäin useampaa konseptivaihtoehtoa antaa sille ketteryyttä luoda kaupallisia ratkaisuja nopeasti ja joustavasti. Se on tarpeellinen ominaisuus muuttuvassa ympäristössä. Useamman konseptivaihtoehdon rinnakkain kehittäminen vähentää myös epäonnistumisen pelkoa. (Apilo & Taskinen 2006, 47; Mäntyneva 2012, 108.)

Konseptia tulee arvioida eri näkökulmista ja riittävän laajan joukon tekemänä (Apilo & Taskinen 2006, 48). Yhteistyö asiakkaiden, käyttäjien ja yhteistyökumppanien kanssa on tärkeää (Mäntyneva 2012, 107). Ilman heidän näkemyksiään saatetaan kehittää tuote, joka ei vastaa todellisen tilanteen tarpeita (Lampikoski & Lampikoski 2004, 221). Asiakkaat voivat osallistua konseptointiin esimerkiksi testaamalla tuotetta. Palautteen perusteella

tuotetta voidaan kehittää vielä paremmin asiakastarpeisiin sopivaksi. (Apilo & Taskinen 2006, 47.)

Konseptien arviointiin voidaan käyttää erilaisia määrällisiä ja laadullisia kriteerejä. Arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia matriiseja tai sen voi tehdä esimerkiksi asiantuntijatyöryhmä. Arviointikriteerien tulisi sisältää konseptin tärkeimmät ulottuvuudet. (Apilo & Taskinen 2006, 47.) Vaihtoehtoisia konsepteja tulee pyrkiä arvioimaan samoilla kriteereillä tietyn tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi (Mäntyneva 2012, 109).

Konseptointi antaa organisaatiolle tietoa, mistä on hyötyä jatkokehittelyssä. Testien ja arviointien perusteella konseptia muokataan ja edelleen kehitetään ennen, kun se viedään laajemman testauksen kautta varsinaiseen kehitysvaiheeseen. Samalla karsitaan pois projektit, jotka eivät etene jatkokehitykseen. Mitä suuremmat taloudelliset ja muut riskit kehittämistyön toteutuksesta aiheutuvat, sitä perusteellisemmin konseptia tulisi testata. Testauksilla varmistetaan, että ollaan tekemässä oikeita asioita ja kehitteillä olevalla prosessituotoksella voidaan saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Mäntyneva 2012, 107–108.) Nopean tuotekehityksen vaatimus asettaa haasteen konseptoinnin perusteellisuudelle (Apilo & Taskinen 2006, 45–46).

Varsinaista tuotekehitysvaihetta ennen voidaan tuotekonseptin pohjalta valmistaa prototyyppi, jota voidaan vielä testata käytännössä ja arvioida sen teknisiä ominaisuuksia sekä käytettävyyttä. Testauksen ja mahdollisen koemarkkinoinnin avulla varmistetaan tuotteen lopulliset ominaisuudet ja hinta. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 222–223.) Kun idea on saatu viimeistelyä, suunnitellaan sen esittely toteutuksen kannalta ratkaiseville henkilöille ja laaditaan toteuttamissuunnitelma, joka sisältää aikataulun, tavoitteet ja resurssimäärittelyn (Korpelainen & Lampikoski 1997, 133). Mitä pidemmälle innovaation kehittämisprosessissa mennään, sitä enemmän rahaa ja muita organisaation resursseja tarvitaan. Konseptin tulee saada kehittämistyöstä vastaavien esimiesten ja toteuttavien tahojen tuki taakseen, jotta sille osoitetaan riittävästi resursseja. (Mäntyneva 2012, 110.) Konseptoinnin lopputuloksena tuotteen ominaisuudet ja tuotekehityksen vaatimukset ovat määriteltynä ja projektisuunnitelma jatkosta on kirkastunut (Apilo & Taskinen 2006, 44).

Kehitysvaihe

Kehitysvaiheessa syntyy uusi tuote, palvelu tai muu innovaatioprosessin tuotos. Viimeistään tässä vaiheessa koko organisaation osallistaminen on tärkeää, jotta

kaupallistamisvaihe ja tuotantoon vienti onnistuisivat hyvin. (Mäntyneva 2012, 110.) Kehitystyö toteutetaan usein projektina tai yleisiä projektimaisia kehittämisen käytäntöjä noudattaen (Apilo & Taskinen 2006, 56; Mäntyneva 2012, 111). Prosessi on hyvä olla organisaatiossa kuvattuna ja dokumentoituna sekä muokattuna sen toimintaympäristö ja -kulttuuri huomioiden. Prosessikuvaus edistää yhteisiä toimintatapoja. Se antaa myös projektiin osallistujille tiedon siitä, miten kehitystyötä organisaatiossa tehdään ja miten prosessi etenee. Projektit ovat erilaisia, minkä vuoksi tarkasti määritellystä prosessista tulee pystyä tarvittaessa poikkeamaan ja joustamaan. Kehitystyön onnistuminen edellyttää projektin johtamista, poikkifunktionaalista työskentelyä, asiakkaiden ja toimijoiden sitouttamista, johdon tukea ja toimivaa kommunikointia. Kehitystyön läpivientiä helpottaa, jos organisaation eri tahot, kuten huolto, markkinointi ja logistiikka, ovat olleet tuotteen määrittelystä asti mukana prosessissa. (Apilo & Taskinen 2006, 53–54, 56.)

Kehitystyön edistymistä tulee seurata ja arvioida säännöllisesti. Epäonnistumisen tunnustaminen ja huonon idean kehittämisen lopettaminen varhaisessa vaiheessa säästää organisaation rahaa ja resurssit voidaan kohdentaa muuhun kehitykseen. Epäonnistuminen tulee nähdä oppimisen mahdollisuutena. Organisaation innovaatioprosessi toimii, kun vain menestymismahdollisuuden omaavat innovaatiot pääsevät kaupallistamisvaiheeseen. (Mäntyneva 2012, 111.)

Kaupallistamis- ja käyttöönottovaihe

Kun tuote on kehitetty, se tulee kaupallistaa ja viedä hallitusti käyttöön. Tästä kaupallistamisvaiheesta käytetään myös termiä tuotelanseeraus. Tuotteesta saadaan hyötyä ja kehittämiseen käytetylle panostukselle vastinetta vasta menestyksekkään käyttöönoton ja kaupallistamisen myötä. (Mäntyneva 2012, 112.)

Innovaatio tulee saada vietyä markkinoille ja otettua käyttöön juuri oikeaan aikaan. Ajan ja markkinoiden tulee olla sopivan kypsät innovaation vastaanottamiseen. Ei saa olla liikkeellä liian varhain, muttei myöskään niin myöhään, että innovaation aika on ohitettu. Tämän vuoksi tulee seurata tapahtumia markkinoilla ja uuden palvelun tai tuotteen mahdollistavan teknologian kehittymistä. Tunnistetun kysynnän tulee aktivoitua ja olla riittävän korkea uutuutta markkinoitaessa. Asiakaskunnan tulee olla halukas omaksumaan uusi palvelu tai tuote. Jos uutuus onnistutaan kaupallistamaan ensimmäisenä markkinoille, uutuusarvo voidaan hinnoitella myyntihintaan. Vastaavien kilpailevien tuotteiden lisääntyessä hinnat laskevat ja kate pienenee. Kun epäonnistumiselta edellytetään nopeutta,

niin myös onnistumiselta. Valmis ratkaisu tulee saada ripeästi markkinoille. (Mäntyneva 2012, 22, 111, 114–115, 117.)

Uusi idea tulee ensin myydä organisaation sisällä. Innovaatio voi kohdata organisaation sisäistä vastustusta niin johdon kuin työntekijöidenkin taholta, koska uudet menettelytavat ja tulevaisuuden epävarmuus pelottavat. Innovaation markkinointi alkaa organisaation sisälle kohdistetuilla toimenpiteillä ja vasta sitten aloitetaan lanseeraus ulkoisille markkinoille. Onnistumisen edellytyksenä on pätevä lanseerausstrategia, joka sisältää uutuuden kuvauksen lisäksi tavoitteet, kohderyhmän, aikataulun ja toteutussuunnitelman. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 285–286.) Kaikki organisaation jäsenet tulee saada sitoutettua toimintaan. Tiekartan (roadmap) avulla voidaan esittää innovaatioprojektin ajallinen toteutuminen, mikä auttaa viestimään organisaation sisällä ja sidosryhmille innovaatioprojektin etenemisestä. (Mäntyneva 2012, 111.)

Uudelle tuotteelle luodaan myynti-, käyttö- ja toimeenpanosuunnitelmat (Lampikoski & Lampikoski 2004, 140). Uusi tuote, palvelu tai muu innovaatioprosessin lopputuotos tulee markkinoida asiakkaille ja käyttäjille, mikä lähtee heidän tarpeiden ja ongelmien ymmärtämisestä. Lopputuotoksen tulee lisätä heidän kokemaan arvoa. On ensiarvoisen tärkeää viestiä valitulle asiakas- ja käyttäjäryhmälle, mitä lisäarvoa uutuus heille tarjoaa ja mitä merkittävää parannusta siinä on. Ostavalle asiakkaalle hinnan tulee olla sopiva suhteessa siihen, mitä arvoa hän kokee siitä saavansa. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 169–170; Mäntyneva 2012, 113–114, 117.) Lanseerauksen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja markkinointistrategian laatimista. Siihen liittyy esimerkiksi kohderyhmä- ja mediavalinta, viestin suunnittelu ja hinnoittelu. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 285–286.) Menestyäkseen yrityksen tulee erilaistaa tuotteensa kilpailijoista. Yrityksen tulee markkinoinnin keinoin saada asiakas vakuuttumaan siitä, että yrityksen tarjoama vaihtoehto on hänelle mahdollisimman hyvä. Se tuottaa hänelle hyötyä tai auttaa häntä välttämään tappiota. Jälkimarkkinoinnin vaikuttavuutta ei sovi unohtaa. Sen avulla vahvistetaan asiakkaan tuntemusta siitä, että ostopäätös on ollut oikea ja hän on organisaatiolle merkittävä asiakas. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 168, 171.)

Innovaation kohdistuessa organisaation prosessiin tai liiketoimintamalliin, uusi toimintatapa tulee jalkauttaa organisaatioon. Tällöin muutosjohtamisen taito korostuu. Vanhoista tavoista tulisi poisoppia ja omaksua uusi tapa toimia. (Mäntyneva 2012, 114.) Organisaation jäsenten tulee hyväksyä muutos, jotta se jalkautuu pysyvästi. Pelkästään

rationaaliset perustelut eivät riitä, kun toiminnan muutos edellyttää myös asenteiden muutosta. Jalkautumisen onnistuminen edellyttää riittävää panostusta siihen, pätevää toimintasuunnitelmaa, toimivaa johtamista ja viestintää. (Sydänmaanlakka 2009, 108.) Tärkeä elementti on luottamus. Luottamusta voidaan kasvattaa esimerkiksi avoimella vuorovaikutuksella ja toisen osapuolen aidolla kuuntelemisella. Osapuolien sitoutumista lisää heidän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Samalla se vahvistaa tunnetta siitä, että pyrkimyksenä on kehittää kumpaakin osapuolta hyödyttävä ratkaisu. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 158.) Muutoksen laaja hyväksyntä helpottaa toteutuksen sujuvuutta ja mahdollistaa sen pysyvyyden. Matkan varrella kohdatut haasteet tulee ratkaista luovasti osapuolten yhteistyöllä. (Sydänmaanlakka 2009, 108.)

2.4.3 Innovaatiostrategia

Organisaation innovaatio toimintaa voidaan linjata organisaation strategiassa tai erillisessä innovaatiostrategiassa, joka tukee organisaation visiota ja strategiaa. Organisaation strategian ja innovaatiostrategian tulee olla samassa linjassa ja vaikutuksessa toisiinsa. (Mäntyneva 2012, 90–91; Sydänmaanlakka 2009, 211.) Innovaatiostrategia ohjaa innovaatiojohtamista (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/3). Se auttaa organisaation innovaatio toiminnan kohdistamisessa liiketoiminnallisten tavoitteiden suuntaisesti, mikä tehostaa innovaatio toiminnan vaikuttavuutta. Organisaation innovaatiostrategia voi olla defensiivinen, jolloin se pyrkii vain säilymään kilpailukykyisenä ja turvaamaan nykyisen toimintansa. Tai innovaatiostrategia voi olla offensiivinen, jolloin organisaatio aggressiivisesti pyrkii hakemaan kasvua ja kehittämään kilpailuetua muihin. (Mäntyneva 2012, 70.) Toimintaympäristön stabiilius ja dynaamisuus vaikuttaa siihen, miten organisaatio suhtautuu innovaatioihin ja minkälainen sen innovaatiostrategia on (Apilo & Taskinen 2006, 20).

Innovaatiostrategia määrittää organisaation innovatiivisuuden tason, kohdentumisen ja keinot, joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Apilo & Taskinen 2006, 98). Se ottaa kantaa siihen, mikä merkitys innovaatioilla ja innovaatio toiminnalla organisaatiolle on, miten innovaatio toiminta organisoidaan, toteutetaan ja mitataan. Se linjaa innovaatio toiminnan suunnan ja sen lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteet. (Mäntyneva 2012, 70 73, 78.) Innovaatiostrategiassa otetaan kantaa siihen, miten ja millä alueilla organisaation on pyrittävä uudistumaan ja mitä asioita sen tulee tehdä innovaatioiden tuottamiseksi. Se ottaa kantaa organisaation tarjoamiin lopputuotoksiin, kohdeasiakkaisiin ja liiketoimintamalliin. (Apilo & Taskinen 2006, 27; Sydänmaanlakka 2009, 209.)

Innovaatiotoiminnalle tulee osoittaa riittävät taloudelliset, aineelliset ja aineettomat resurssit. Innovaatiostrategiassa määritellään, kuinka paljon toimintaan asetetaan resursseja ja miten innovointiin kannustetaan. Määrällisten resurssien lisäksi tulee ottaa kantaa siihen, millaista osaamista nyt ja jatkossa tarvitaan sekä millä tavalla kyvykkyyksiä hankitaan ja ylläpidetään. (Mäntyneva 2012, 71, 75.)

Strategian suunnittelun lähtökohtana on toimintoympäristön analysointi ja tulevaisuuden ennakointi. Asioita tulee tarkastella laajasti huomioiden mitä mahdollisia muutoksia tai uutta esimerkiksi lainsäädännössä, politiikassa, taloudessa, teknologiassa tai asiakastarpeissa on meneillään taikka tulossa. Näiden pohjalta tulee päättää mitä muutoksia organisaatioissa ja sen toiminnassa tulee tehdä liiketoiminnan turvaamiseksi ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi taikka saavuttamiseksi. Tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet tulee kartoittaa sekä suunnitella miten niihin voidaan innovaatiotoiminnalla varautua ja miten niitä voidaan hyödyntää. (Mäntyneva 2012, 72; Sydänmaanlakka 2009, 211.)

Mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, uhkia ja mahdollisuuksia voidaan hahmottaa erilaisia skenaariotyökaluja hyödyntäen. Skenaariotyöskentelyn avulla asioita voidaan tarkastella uusista näkökulmista, joka mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen. Innovaatiotoimintaa tulisi tarkastella nykyisyyden, lähitulevaisuuden ja kaukaisen tulevaisuuden valossa. Organisaatiolla tulisi olla uudistamis- ja kehittämisalotteita kaikkina aikakausina, jotta jatkuva kasvu ja menestyminen olisi mahdollista. Tämä tarkoittaa, että pyritään uudistamaan nykyistä toimintaa ja käynnistämään uusia toimintoja lähitulevaisuudessa sekä kartoitetaan jatkuvasti tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Apilo & Taskinen 2006, 28; Sydänmaanlakka 2009, 211–212.)

Innovaatiostrategian toteutumista tulisi seurata, mitata, arvioida ja edelleen kehittää (Apilo & Taskinen 2006, 27). Innovaatiostrategia koskee organisaation kaikkia toimintoja ja kaikkien tulisi osallistua innovaatiotoimintaan (Sydänmaanlakka 2009, 212). Innovaatiostrategian toteutuminen edellyttää, että jokainen yrityksessä on omaksunut sen (Apilo & Taskinen 2006, 27). Tämän johdosta innovaatiostrategia tulee jalkauttaa, mikä edellyttää selkeää viestintää henkilöstölle ja keskeisille sidosryhmille. Henkilöstön tulee tietää mitä heiltä odotetaan innovaatiostrategian toteuttamiseksi. (Mäntyneva 2012, 80, 83.)

Portfoliojohtamisen kautta viestitään innovaatiostrategiasta (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/3). Innovaatioportfolio eli innovaatiopaketti tukee innovaatiostrategian toteutumista käytännössä. Sitä voidaan käyttää kehityshankkeiden valintaan, hallintaan ja johtamiseen. Sitä hyödynnetään projektien ja kehitystarpeiden priorisoinnissa sekä parhaimpien menestysmahdollisuuksien omaavien ideoiden tunnistamisessa. Sen perusteella valitaan edistettävät ideat ja projektit sekä jaetaan niille tarvittavat resurssit. (Apilo & Taskinen 2006, 98; Mäntyneva 2012, 128–129.) Se mahdollistaa voimavarojen kohdentamisen kokonaisuuden näkökulmasta niin, että saavutetaan paras tuotto samalla kun innovaatio toiminnan riski pienenee. Portfoliossa on kaikkien organisaation innovaatioaihioiden ja projektien tiedot, mikä auttaa niiden hallinnassa, johtamisessa ja seurannassa. Portfoliosta näkee mitä projekteja organisaatiolla on ja missä vaiheessa. Sen avulla havaitaan ideoiden ja projektien yhteensopivuus, mahdollinen päällekkäisyys sekä istuvuus innovaatiostrategiaan, mikä auttaa innovaatio toiminnan ohjauksessa ja johtamisessa tavoitteiden suuntaan. Se antaa kokonaiskuvan organisaation innovaatio toiminnan ja projektien tilasta sekä kehityksestä. Se tehostaa innovaatio toimintaa ja tuo siihen läpinäkyvyyttä, parantaa organisaation kykyä hallita innovaatio toimintaan liittyviä riskejä ja kustannuksia, kehittämistoimenpiteiden ajoittamista sekä toteutuksen seuraamista. (Mäntyneva 2012, 127, 130–132.)

Organisaatiot käyttävät jonkin verran tiekarttoja (roadmap). Niiden laatimisessa pyritään ymmärtämään teknologian ja markkinoiden kehitystä, jonka pohjalta luodaan organisaation strategiaan sopivia kehityspolkuja. Tiekarttojen tavoitteena on aikaansaada keskustelua ja hahmottaa tulevaisuutta. (Apilo & Taskinen 2006, 98–99.)

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustehtävä ja tutkimuksen ongelmanasettelu vaikuttavat siihen, mikä tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä tai -menetelmät valitaan käytettäväksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 132). Se, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää, ohjaa tutkimustavan ja tutkimuksessa tarvittavan aineiston valinnassa (Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 22).

Tutkimuksella pyrittiin saamaan käsitys poliisilaitoksen innovaatioprosessista ja innovaatiotoiminnan tilasta. Tutkimuksen tarkoituksen perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena oli inhimillisen ympäristön tapahtumat. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu, kun pyritään kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen. Sillä pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, selittämään ilmiön sisältämiä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita sekä ymmärtämään ja tulkitsemaan toimintaa. (Kananen 2013, 26; Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 31; Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2010, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää vahvaa teoreettista pohjaa (Koivula, Suihko & Tyrvänäinen 2002, 31). Tutkimustyö alkoi sillä, että kerättiin tietämystä siitä, mitä innovaatiotoiminnasta ja -johtamisesta on kirjoitettu ja mitä niistä tiedetään. Laajan kirjallisuuden kautta kerättiin tietoa niihin liittyvistä teorioista. Lisäksi tutustuttiin julkishallinnon sektorin innovaatiotoiminnasta tehtyihin tutkimuksiin, jotka oli tehty poliisiorganisaatiosta tai joissa oli tutkittu julkisen sektorin innovaatiotoimintaa ja sitä edistäviä sekä estäviä tekijöitä.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, jossa tietoa usein kerätään useammalla kuin yhdellä tavalla. Näin hankittujen monipuolisten tietojen avulla tutkitaan tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. (Yin 1983, 23; Metsämuuronen 2002, 179.) Yleensä tapaukseksi valitaan jossain suhteessa muista erottuva tapaus, joka voi olla poikkeava kielteisesti tai myönteisesti, mutta tapaukseksi voidaan valita myös aivan tyypillinen arkipäivän tapahtuma (Syrjälä 1994, 11–12; Metsämuuronen 2002, 180). Tapaustutkimus soveltuu ymmärtämään ilmiöitä, jotka ovat vahvasti ja monisäikeisesti sidoksissa tiettyyn kontekstiin, vaikka sen rajat olisivatkin epämääräiset. Näitä ovat esimerkiksi uuden teknologian kehitysprosessi tai strategisten muutoksen läpivieminen

organisaatiossa. Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja tätä kautta tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämislle. Se huomioi sosiaalisten totuuksien monimutkaisuuden ja sisäkkäisyyden. Tapaustutkimuksen tuotos muodostaa kuvailevan materiaalin, josta voi tehdä erilaisia tulkintoja. Myös lukija voi tehdä tutkimuksen tuloksista omia johtopäätöksiä. (Cohen & Mannion 1995, 123; Metsämuuronen 2002, 180.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen kohteena oli onnistunut innovaatioprosessi. Tutkimuksessa pyritään menemään tässä yhdessä tapauksessa syvälle, saamaan siitä rikas kuvaus ja analysoimaan ilmiötä intensiivisesti. Tarkoitus oli selvittää mitä yleistä ja erityistä tai uniikkia tässä onnistuneessa tapauksessa oli. Päättökäytännönä ei ollut yleistäminen, vaan tapauksen ymmärtäminen ja siitä oppiminen. Tavoitteena oli, että tutkimustulosta voisi soveltaa myös muiden poliisilaitosten innovaatiotoiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. (Kananen 2013, 56; Staken 1994, 238; Metsämuuronen 2002, 181.)

Paremmalla ja monipuolisemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi, aineistoa kerättiin eri tietolähteistä ja useammalla tiedonkeruumenetelmällä. Se myös vahvisti muodostuneen kuvan uskottavuutta ja tehtyjen tulkintojen luotettavuutta. (Kananen 2013, 34, 36, 77–78.) Tutkimusaineisto kerättiin kahta metodia käyttäen eli haastattelututkimuksen ja dokumenttien tutkimisen keinoin. Poliisin ja poliisilaitoksen ohjausasiakirjoja tutkimalla selvitettiin millä tavalla innovaatiostrategia ja -prosessit sekä innovaatiotoiminnan ja innovatiivisuuden tukeminen niissä näkyvät. Metodologisesti kyse on dokumenttien käyttämisestä.

Dokumenttien tutkimisen lisäksi tehtiin haastattelututkimus. Se sopii kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankintamuodoksi tutkimusaihe ja sen sisältö huomioden. Aihetta on tutkittu vähän poliisiorganisaation näkökulmasta. Haastattelu arvioitiin parhaimmin soveltuvaksi tiedonkeruumenetelmäksi, kun vastausten suuntia ei ennakolta tiedetty ja niiden odotettiin mahdollisesti olevan monitahoisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205; Soininen 1995, 112.) Haastatteluilla saatiin haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja heidän sitä kautta saavuttamaan tietämykseen sekä asioista muodostamiin tulkintoihin perustuvia tietoja tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11, 47–48). Haastattelukysymykset kohdistettiin tutkittavaan ilmiöön ja niiden kautta saatiin tarkennusta ohjausasiakirjojen sisältöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222; Kananen 2013, 80).

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2010, 164). Tutkimuksen kohteeksi valitulta poliisilaitokselta pyydettiin haastatteluun henkilöitä, joilla oli kokemusta ja tietoa poliisilaitoksen innovaatiotoiminnasta. Lisäksi haastatteluun pyydettiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet mukana tapaustutkimuksen kohteena olevassa innovaatioprosessissa tai muutoin tietävät tapauksesta oleellisia asioita eli heillä on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien määrää ei päätetty etukäteen, vaan sen ratkaisi aineisto, tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus (Kananen 2010, 54). Haastateltavia valittiin ja haastatteluja tehtiin niin monta, että tutkimusaiheesta saatiin välttämätön tarvittava tieto ja riittävä aineisto tulosten esittämiseksi. Tähän tutkimukseen soveltui pienempi haastateltavien joukko, kun tutkittavaa tapausta haluttiin selvittää yksityiskohtaisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–59; Kananen 2013, 79.)

Ennakolta arvioitiin, että haastateltavien joukko ei ole laaja. Tutkimuksen kannalta oli oleellisen tärkeää, että mahdollisimman moni valituista osallistui tutkimukseen. Tästäkin syystä haastattelu oli sopiva tutkimusmenetelmä, koska siitä ei kehdata herkästi kieltäytyä. Usein ne henkilöt saadaan osallistumaan, joiden siihen halutaankin osallistuvan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36–37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206.) Haastatteluja tehtiin viisi. Lisäksi yhdeltä henkilöltä saatiin tarkempaa tietoa poliisin ja poliisilaitoksen tulosohjaukseen liittyvistä seikoista. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavien luvalla ne nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, haastatelluilla saatiin runsas ja syvällistä tietoa sisältänyt tutkimusaineisto. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistys vaan jonkin tapahtuman syvällinen ymmärtäminen tai tiedon saanti jostakin paikallisesta ilmiöstä taikka uuden teoreettisen näkökulman löytäminen tapahtumille ja ilmiölle. Muutamalta harkinnanvaraisesti valituilta haastateltavalta saadaan merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59.)

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2010, 53; Kananen 2017, 88). Haastattelun aihepiiri eli teema-alueet valittiin etukäteen niin, että ne tukivat tutkimuksen tavoitetta. Aihetta käsiteltiin haastateltavien kanssa samojen teemojen mukaan. Teemojen järjestys tai laajuus kuitenkin vaihtelivat haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Haastattelurunko rakennettiin keskeiseksi valituista teemoista ja niitä tarkentavista kysymyksistä. Teemojen valinta ja kysymysten laadinta pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Kananen 2017, 92; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelumenetelmänä käytetty teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Siinä esitetään pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastauksia. Näin haastateltava voi kertoa aihepiiriin kuuluvista asioista vapaasti ja polveilevasti, mikä mahdollistaa kattavat vastaukset. Haastateltava saattaa myös kertoa asioita mitä tutkija ei ole osannut ennakoida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205, 209; Kananen 2017, 95, 98.)

Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, joka elää tilanteen mukaan. Haastattelija voi muuttaa kysymysten tarkkaa sanamuotoa ja järjestystä haastattelun kulun sekä haastateltavan mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205.) Haastattelija voi selventää esitettyjä kysymyksiä, käytettyjä sanamuotoja ja termejä sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Näin saadaan varmuutta siihen, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset tarkoitetun mukaisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 73.) Haastattelija voi tehdä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia selventääkseen haastateltavan vastauksia ja syventääkseen saamiaan tietoja. Näin haastattelija ymmärrys haastateltavan tarkoitusperistä ja motiiveista vastausten taustalla paranee. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.) Haastattelun etu on, että haastateltaviin voidaan olla yhteydessä myöhemminkin, jos tutkimuksen edetessä nousee tarve lisäkysymyksille tai tarkennuksille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206; Uusitalo 2001, 93).

Haastattelija ja haastateltava voivat tarkentaa tietoja haastattelun aikana ja vastauksia on mahdollista tulkita laajemmin. Kuitenkaan tutkimuksen tulosten perusteella ei tule tehdä harkitsemattomasti yleistyksiä, sillä haastattelu on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkimuksen tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205, 207.) Haastateltavat kertovat omista subjektiivisista kokemuksistaan, mielipiteistään, käsityksistään, havainnoistaan ja uskomuksistaan. Ihmiset tulkitsevat asioita ja antavat niille merkityksiä, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tutkija vuorostaan pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan saamaansa materiaalia. Teemahaastattelu huomioi, että nämä tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä. Tutkijan on pyrittävä minimoimaan omaa vaikutustaan tutkimuksen analysoinnissa ja loppupäätelmien teossa. Hän vaikuttaa tutkimukseen sen eri vaiheissa tehdessään käsitteiden valinnat ja tulkinnan, aineiston keruun ja analysoinnin sekä raportoinnin. Tutkijan tulee tiedostaa omien subjektiivisten näkemysten vaikutus tutkimusprosessiin ja pyrkiä minimoimaan niitä. Tutkimustyöstä tulisi heijastua tutkittavien ajatukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11–12, 18, 35, 41, 48–49.)

3.2 Tutkimusaineiston analyysi

Jo tutkimussuunnitelman laadintavaiheessa oli pohdittava sitä, millä keinolla tutkimusaineistoa tullaan analysoimaan. Analysointitapa on hyvä olla mietittynä jo aineistoa kerätessä, jolloin se ohjaa haastattelujen ja niiden purkamisen suunnittelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–136.) Menetelmäkirjallisuutta tutkimalla saatiin tietoa erilaisista tutkimusaineiston analysointitavoista. Tämän tutkimuksen analyysitapa on ymmärtämiseen pyrkivä eli laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Sisällönanalyysi soveltuu suullisen ja kirjallisen aineiston analysointiin. Analyysilla tavoitellaan tiivistettyä ja yleisessä muodossa olevaa kuvausta tutkimuskohteesta. Johtopäätöksien ja tulkintojen tekeminen on helpompaa, kun aineisto on järjestetty tiiviiseen ja selkeään muotoon. (Grönfors 1982, 61: Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Laadullisen aineiston analyysissa hajanainen aineisto järjestetään selkeämmin käsiteltävään muotoon, mikä edesauttaa merkitysten ja yhteyksien tarkastelua sekä uuden tiedon tuottamista tutkittavasta asiasta. Aineiston sisältämien tietojen ja merkitysten tulisi säilyä aineiston tiivistämisen ja järjestämisen yhteydessä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Sisällönanalyysissä aineisto ensin hajotetaan käsitteisiin ja luokkiin, koska laajoja ja moniulotteisia kokonaisuuksia on helpompaa käsitellä osissa. Lopuksi tiedot kootaan synteessin avulla yhteen, jolloin saadaan muodostettua kokonaiskuva tuloksista. (Uusitalo 2001, 23).

Analyysi voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 151) mukaan tehdä kolmella eri tavalla. Joko niin, että aineiston purkamisen jälkeen siirrytään suoraan analyysiin tai niin, että aineiston purkamisesta edetään sen koodaamisen jälkeen analyysiin taikka niin, että yhdistetään aineiston purkamis- ja koodaamisvaiheet ennen siirtymistä analyysiin. Tässä tutkimuksessa analyysi tehtiin toisena mainitulla tavalla eli niin, että aineiston purkamisen jälkeen se koodattiin, tehtiin analyysi, jonka jälkeen tehtiin tulkintoja.

Analysointi alkoi jo haastattelujen aikana ja tehtyjen havaintojen perusteella tuli alustavasti mietittyä erilaisia malleja. Haastatteluissa pyrittiin keräämään lisätietoa muodostuneiden oletuksien tueksi, kumoamiseksi tai muuttamiseksi. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Pian haastattelujen jälkeen haastattelut kirjoitettiin teksteiksi eli litteroitiin. Kunkin haastateltavan haastattelutiedot kirjattiin yhteen tiedostoon

tunnistetietoineen. Näin laaja haastatteluaineisto saatiin järjestetympään muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–137, 141.)

Haastattelut merkittiin kunkin haastateltavan osalta tietyllä värillä, jolloin aineistoa pystyi käsittelemään sekoittamatta haastateltavia keskenään. Tämän jälkeen tutkimusaineisto luettiin useita kertoja läpi. Tutkimuksen kannalta olennaiset kohdat ja ilmaukset merkittiin. Pois jätettiin tutkimustehtävän kannalta epäolennaiset asiat. Tätä nimitetään aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi. Se auttoi jäsentämään, mitä asioita aineisto sisälsi ja samalla aineiston tietosisältö tiivistyi. (Järvinen & Järvinen 2004, 69; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 109.)

Tämän jälkeen tehtiin alustava aineiston luokittelu teemahaastattelun teemojen mukaan. Näin valittu tutkimusmenetelmä toimi luokittelun pohjana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149.) Ensin aineistosta kerättiin jokaisen teeman alle kaikkien haastateltavien sitä teemaa koskevat vastaukset ja kommentit (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Metsämuuronen 2000, 41). Aineisto yhdistyi aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin, koska teemahaastattelurungon tekemisessä oli hyödynnetty aiempiin tutkimuksiin perustuvia teoreettisia näkemyksiä ja nyt aineiston sisällöstä poimittiin teemoittain niistä sanottua (Eskola & Suoranta 1999, 153).

Tällä menettelyllä aineistoa ei saatu kokonaisuudessaan eritellyksi. Niinpä alustavan ryhmittelyn jälkeen luokittelua jatkettiin siten, että aineistosta etsittiin eri haastatteluissa tai saman haastattelun eri kohdissa olleita yhteisiä piirteitä sisältäneitä kohtia. Esiin nousi teemahaastattelun teemoja lisäksi myös muita teemoja. Tässä vaiheessa tulkittiin haastateltavien vastauksia ja koodattiin samaa asiaa tarkoittavat asiat samaan luokkaan. Tärkeää oli ymmärtää haastateltavien sanomasta sen olennainen sisältö. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 142, 173.)

Kun aineisto oli saatu ryhmiteltyä aihepiireittäin, pystyttiin vertaamaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä. Aineistosta pyrittiin etsimään tiettyä teemaa kuvanneita näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 175.) Aineiston eri osia verrattiin toisiinsa. Teemoittaminen ja luokittelu edesauttoivat aineiston tulkinnassa ja tiivistämisessä. (Eskola & Suoranta 1999, 154, 156; Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.)

Mahdollisimman oikeanlaisen tulkinnan varmistamiseksi, aineistoa työstettiin niin, että ensin teemojen alle siirrettiin sitä teemaa koskeneet alkuperäiset tekstikohdat sellaisenaan. Myöhemmin tekstikohtia tiivistettiin siten, että merkitykset pyrittiin säilyttämään. (Eskola & Suoranta 1999, 155; Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.) Analyysivaiheessa tehtiin merkitysten tulkintaa, jolloin tarkasteltiin tekstistä välittyviä merkityksiä, joita ei kuitenkaan oltu sanottu suoraan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137). Tutkimuksessa on esitetty sitaatein haastatteluaineiston alkuperäisiä tekstikatkelmia. Ne on valittu sen mukaan, että ne toimivat perusteluna tehdyille tulkinnalle tai edustavat kuvaavaa esimerkkiä aineistosta (Savolainen 1991, 454; Eskola & Suoranta 1999, 176).

Aineisto ryhmiteltiin uudestaan muodostettujen luokkien mukaan. Tunnistettuja luokkia arvioitiin ja tarvittavilta osin yhdistettiin sekä erotettiin uusiksi luokiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149.)

Tämän jälkeen aineistoa alettiin tyypitellä. Sen tekeminen edellyttää, että aineisto on ensin jollain tapaa jäsenettyä ja luokiteltua. Tähän edellä tehty aineiston teemoittelu soveltui hyvin. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään yhteisten piirteiden perusteella tyypeiksi. Tarkasteluun otetaan aineistosta mahdollisesti löytyvät samankaltaisuudet, säännönmukaisuudet tai poikkeavuudet. Samankaltaisuuksia, yhteisiä ominaisuuksia tai piirteitä sisältävät aineistot yhdistetään yhdeksi tyyppiä. Näin muodostetaan eräänlainen yleistys tai tiivistys yleisimmistä tyypeistä. Esimerkiksi voidaan esittää tyypillinen tilanteen kulku. Myös poikkeukset yleisestä tai oletuksesta voidaan tyypittelyssä huomioida. (Eskola & Suoranta 1999, 182; Hirsjärvi & Hurme 2008, 147, 149, 174; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tutkimusongelmaan on haettu vastausta etsimällä analyysin tuloksista pääasiat. Analyysin tuloksien ja esiin nousseiden merkityksien tarkastelun kautta on tehty johtopäätöksiä ja tulkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 211–212.) Johtopäätöksiä osuvuus riippuu siitä, miten hyvin analyysin eri vaiheissa on ymmärretty asioiden merkitykset tutkittaville (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113). Huomionarvoista on, että tutkija on tehnyt tulkintaa tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa (Eskola & Suoranta 1998, 16).

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia ohjasi teoria. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti taikka teoriasidonnaisesti (Eskola 2001; 2007). Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä analyysissä teoria ohjaa aineiston analyysia. Se

vaikuttaa aineiston hankintaan, käsitteiden määrittelyyn, aineiston luokitteluun ja aineistosta tehtäviin tulkintoihin. Teorialähtöinen analyysi tehdään aiemmassa tutkimuksessa luodun teorian, mallin tai luokittelun pohjalta. Tämän perusteella määritellään tutkittava ilmiö ja tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet sekä päätetään aineiston hankintamenetelmät. Analyysia siis ohjaa aiemmin luotu kehys. Tällä analyysitavalla pyritään testaamaan teoriaa erilaisessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 97–98, 113, 115.)

Aineistolähtöistä eli induktiivista analyysia ohjaa aineisto. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta eikä niitä oteta valmiiksi annettuina. Aiemmat tiedot tai teoriat eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tutkittava ilmiö määritellään käsitteenä vapaasti ilman aiemman teorian kautta aiheesta tiedettyä. Teoreettiset käsitteet ja teoriat luodaan aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 98, 117.)

Kolmas analyysitapa on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Siinäkin aineisto ohjaa analyysia, mutta edellisestä analyysitavasta poiketen teoriaohjaavassa analyysissa hyödynnetään jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä. Myös teoriaohjaavassa analyysissa tutkittava ilmiö määritellään käsitteenä vapaasti aiemman teorian kautta aiheesta tiedetystä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia valikoivasti. Alussa analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta lopussa analyysia ohjaa teoria ja aiempi tutkimustieto. Eli tässä vaiheessa aineisto yhdistetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. Tavoitteena ei ole niinkään teorian testaaminen vaan uusien ajatussuuntien luominen. Tämän analyysitavan yhteydessä käytetään abduktiivista päättelyä eli ajattelussa vaihtelee aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98, 117.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen aihealueeseen liittyvästä ja tutkimusongelman näkökulmasta oleellisesta kirjallisuudesta sekä aiemmin tehdyistä tutkimuksista, missä on käsitelty julkisen sektorin innovaatioprosessia, innovaatiotoimintaa ja sitä edistäviä sekä estäviä tekijöitä.

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Hannele Seeck (2008) esittelee innovaatioteorian yhtenä johtamisparadigmana. Säilyttääkseen kilpailukykyä ja olemassa olonsa, organisaation tulee kyetä kehittämään toimintaansa sekä parantamaan ja uudistamaan tuotteitaan sekä palveluitaan jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Tähän haasteeseen haetaan vastausta innovaatioteoriasta. Siinä ei kuitenkaan esitetä, että olisi olemassa vain yksi tietty ratkaisu jokaiseen tilanteeseen vaan organisaation tulee luoda yksilölliset ratkaisut elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Innovaatioteoriassa tunnistetaan työntekijöiden tarve oppia ja kehittää itseään. Sen mukaan työntekijät haluavat käyttää omaa asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan, mikä on yksi motivaatiotekijä siinä missä työstä saatava palkka ja etuisuudetkin ovat. (Seeck 2008, 243.)

Innovaatioparadigma korostaa uudenlaista ajattelua, toimintaa ja toimintatapoja. Uusille ideoille tulee olla avoin ja innovaatiot tulee saattaa ripeästi toteutukseen. Innovatiivisuutta voidaan edistää erilaisilla menetelmillä. Esimerkiksi työpaikan yhteistilat edistävät vuorovaikutteista viestintää ja yhdessä ideointi. Kumppaneita, asiakkaita ja käyttäjiä halutaan yhä enemmän mukaan tuotteiden kehitysprosesseihin. Innovaatioteoriassa korostetaan innovatiivisuuden edellytyksinä yhteistyötä (West 2002) ja luottamusta (Clegg ym. 2002). Innovaatioparadigma tunnustetaan tärkeäksi kilpailukykyyn ja tuottavuuden kannalta. Paradigma on sisäistetty sitten, kun työntekijät ymmärtävät innovaatioiden tuottamisen ja jatkuvan uusiutumisen osaksi omaa työtään, johon he itse innovatiivisina yksilöinä pystyvät vaikuttamaan. (Seeck 2008, 244, 246.)

Innovaatiolle on useita määritelmiä. Yhden määrittelyn mukaan innovaatiossa tarkoituksellisesti luodaan, edistetään ja toteutetaan uusia ideoita työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa, sen niille tuottaman hyödyn vuoksi (West & Farr 1990). Innovaation ei tarvitse olla täysin uusi. Kyse voi olla olemassa olevan tuotteen, palvelun tai menetelmän uudeltaisesta soveltamisesta taikka sen muokkaamisesta omaan toimintaan soveltuvaksi, jolloin se on uusi omalle työyhteisölle. Rosbeth Moss Kanterin (1988) mukaan

innovoimiseen sisältyy idean tuottaminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Siihen liittyy myös riskejä, epävarmuutta ja vaihtoehtojen kilvoittelua. Innovaation edellytys on luovuus, mutta aina luovuus ei johda innovaatioon. Innovaatiosta on kyse, kun luovuuden avulla tuotettu idea toteutetaan, mikä usein vaatii idean jatkokehittämistä ja joka käyttöönoton jälkeen tuottaa organisaatiolle jotain hyötyä. (Seeck 2008, 246–247.)

Sydänmaanlakka (2009) on myös sitä mieltä, että nykyinen toimintaympäristö luo tarpeen jatkuvalla uudistumiselle. Jatkuvalla kehittämisellä ja uudistamisella ylläpidetään kilpailukykyä ja parhaimmillaan se tuottaa kilpailuetua. Sydänmaanlakka määrittelee luovuuden kyvyksi ihmetellä, kyseenalaistaa, ajatella uudella tavalla tai tarkastella asioita uusista näkökulmista sekä luoda jotain omaperäistä ja toimivaa. Innovatiivisuuden hän määrittelee kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuudella on aina tavoite ja se on konkreettinen uusi innovaatio, mikä tuottaa lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2009, 13–14, 19, 22.)

Innovaatiolla on useita määritelmiä. Klassisen määritelmän mukaan se on kaupallistettu uusi, omaperäinen tuote. Tyypillisesti innovaatio tuottaa kehittäjälleen lisäarvoa. Sydänmaanlakan kirjassa innovaatiolla tarkoitetaan organisaatiolle taloudellista lisäarvoa tuottavaa uudistusta tai parannusta, joka voidaan nähdä prosessina. Myös innovaatioprosessille on useita määritelmiä ja malleja. Usein sen sisältämien vaiheiden esitetään etenevän lineaarisesti, mutta todellisuudessa vaiheiden järjestys voi vaihdella ja olla päällekkäisiä. Yhteistyö sekä tiedon ja osaaminen jakaminen sekä yhdistäminen ovat tärkeitä tekijöitä prosessin aikana. (Sydänmaanlakka 2009, 115–116.)

Kaikki ihmiset ovat luovia. Puhutaan arki- ja asiantuntijaluovuudesta. Kaikilla on kyvykkyyttä arkiluovuuteen, jolla tarkoitetaan uusien ideoiden etsintää ja toteuttamista arjessa. Työyhteisön tulisi pyrkiä hyödyntämään jokaisen yksilön potentiaali luovuuteen. (Sydänmaanlakka 2009, 179–180.) Organisaatiolla tulisi olla prosessi, jolla se systemaattisesti etsii uusia ideoita ja arvioi sekä kehittää niitä. Sydänmaanlakan mukaan innovaatioprosessi koostuu alaprosesseista, jotka ovat ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessi. Lisäksi ihan ensimmäisen alaprosessina voi olla uusien liiketoimintamahdollisuuksien aktiivinen etsintä. Vaiheet voivat toistua ja olla samanaikaisia. Sydänmaanlakka esittää, että jokaisen työntekijän velvollisuutena tulisi olla uusien mahdollisuuksien etsiminen. Innovointi tarvitsee paljon ideoita ja työntekijät tulisi saada aktivoitua mukaan ideointiin. Ideat tulee arvioida ja potentiaalisista ideoista

parhaimmat valita jatkokehitettäväksi. Kehitetty innovaatio tulee myös osata lanseerata, jotta loppukäyttäjät ottavat sen käyttöönsä. Innovatiivinen organisaatio pitää jokaista työntekijäänsä innovaatioresurssina ja kehittää henkilöstönsä innovatiivisuutta. Innovaatiotoimintaa edistetään kehittämällä siihen liittyvää tiedon välittämistä. Tietojärjestelmiä voidaan hyödyntää tiedon ja ideoiden keräämiseen sekä jakamisen laajalle joukolle. Tiedotus- ja keskustelupalstat mahdollistavat tiedon välittämisen ja vaihtamisen, vuorovaikutteisen keskustelun ja osallistumisen. (Sydänmaanlakka 2009, 210, 215–217, 219, 220.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan innovaatioprosessin alkuun kuuluu mahdollisuuksien tunnistaminen, luova ideointi, ideoiden kehittäminen ja arviointi. Tämän jälkeen on tuotteistamisvaihe, joka sisältää ongelman rajauksen, konseptoinnin, varsinaisen kehitysprojektin, testauksen ja lanseerauksen suunnittelun. Yleensä prosessin johtamisessa noudatetaan projektijohtamisen periaatteita. Prosessiin asetettujen tarkastuspisteiden avulla varmistetaan edeltävän vaiheen valmius ja aikataulussa pysyminen. (Sydänmaanlakka 2009, 223–224.)

Lampikoski ja Korpelainen (1997) korostavat, että innovaatiot ovat merkittäviä myös julkisyhteisöille, joiden ensisijaisena tehtävänä on tuottaa asiakkaille arvoa. Julkishallinnon organisaatiot tuottavat sosiaalisia innovaatioita, joiden avulla asiakkaille tarjotaan parempaa palvelun laatua ja vastinetta verorahoille. Niillä tavoitellaan lisääntynyttä tuottavuutta ja toiminnallista tehokkuutta sekä joustavuutta reagoida uusiin ja muuttuviin tarpeisiin. Yhtenä pyrkimyksenä on kustannussäästöt. STAKES määrittää sosiaaliset innovaatiot idearikkaiksi ratkaisuksi sosiaalisiin ongelmiin tai tarpeisiin, elämänlaadun ja yhteiselon parantamiseksi. Kaupallisten innovaatioiden tavoin sosiaaliset innovaatiot voivat olla pieniä parannuksia, merkittäviä uudistuksia tai radikaaleja läpimurtoinnovaatioita. Viime vuosina kuntia ja valtiota ovat koskettaneet säästöohjelmat. Toimintaa on kyettävä toteuttamaan pienemmillä kustannuksilla. Julkisyhteisöjen toimintaympäristöt muuttuvat. Teknologian kehittyminen edellyttää niiltä uudistumista. Väestö ikääntyy ja vähenee haja-asutusalueilla. Työttömyys on haastava ja kompleksinen ongelma. Yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia, joiden seurauksena julkisyhteisöjen omaksumat ja aiemmin käyttämät mallit eivät enää toimi. Innovaatioiden avulla ne voivat sopeutua muutokseen ja vastata uudistumistarpeisiin. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 195, 197.)

Lampikoski ja Korpelainen (1997) näkevät luovuuden mielikuvituksen rikkautena. Sen lisäksi innovatiivisuuteen sisältyy idean toteuttaminen ja myyminen. Innovaation he määrittävät olevan idean käytännön toteutus, joka on soveltajalleen uusi tuote, palvelu tai menettely. Innovatiivisuutta on esimiehen, työntekijöiden, työryhmän, yksikön tai organisaation kyky luoda ja hyödyntää ideoita niin, että niistä kehittyy toimivia ja käyttöön otettuja ratkaisuja. Innovatiivisuudella pyritään organisaation tuottavuuden ja kannattavuuden lisäämiseen uusien ja paranneltujen tuotteiden, palveluiden, menetelmien ja prosessien kautta. Työntekijä voi innovatiivisuudella kehittää omaa työtään. Viime kädessä innovatiivisuudessa onkin kyse pyrkimyksestä kehittää omaan työhön liittyviä asioita. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 15–17, 56.)

Vaikka organisaatiot tunnustavat innovaatioiden ja innovatiivisuuden merkityksen ja tarpeen, monet niistä ovat silti epäinnovatiivisia. Useat organisaatiot eivät osaa hyödyntää yksilöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Tämä piilevä potentiaali jää suureksi osaksi hyödyntämättä. Varsinkin alempien organisaatiotasojen ihmisten luovuus osataan usein huonosti hyödyntää organisaatioissa. Henkilöstön luovuus tulee saada herätettyä ja hyödynnettyä. Innovatiivisuutta tulee tukea ja ohjata organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Tähän vaikuttaa jokainen esimies omalla toiminnallaan ja esimerkillään. Heidän tärkeä tehtävä on luoda työyhteisöön innovatiivisuutta kannustava ilmapiiri. Työntekijä tuntee olevansa hyödyllinen, kun hän voi vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja kehittämiseen. Tarvitaan lisää viestintää ja vuorovaikusta. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 15–17, 25, 47–48, 56.)

Organisaatio saavuttaa tuloksensa työntekijöidensä avulla. Jokaisen organisaation arvokkain pääoma on yksilön ja organisaation innovatiivisuus, joka tulisi saada käyttöön ja osata hyödyntää. Organisaation tulisi hyödyntää koko henkilöstön älyllistä resurssia. Esimiesten tulee tukea työntekijöiden menestymistä, jolloin heidän aivokapasiteetti saadaan käyttöön ja organisaatio tuottaa enemmän uusia ajatuksia. Useiden tutkimusten mukaan ryhmä yleensä selviää yksilöä paremmin luovuutta edellyttävistä tehtävistä ja jakaa ideoita yksilöä paremmin. Yhdessä miettimällä löydetään paremmin uusia ja tuoreita ratkaisuja. Useamman osallistuessa esiin nousee erilaisia näkemyksiä, mikä rikastuttaa ongelmaratkaisua. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 17, 19, 66, 113.)

Innovatiivisuuden lisäämiseksi johdon tulee osoittaa arvostavansa innovaatioita ja luovia ihmisiä. Luoville ihmisille tulee osoittaa sopivan haasteellisia tehtäviä. Heitä tulee

motivoida ja tukea. Hyvin tehdystä työstä myönnetty taloudellinen tai henkinen palkkio kannustaa innovatiivisuuteen. Ideoiden tulisi kulkea nopeasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuunnassa. Ongelmat pitää osata ja saada hoitaa välittömästi siellä, missä ne syntyvät. Erityisesti etulinjassa, lähellä asiakkaita olevien ihmisten valtuuksia tulisi lisätä ja samalla heitä tulisi tukea vastuun ja vaatimusten kasvaessa. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 201, 206–207.)

Peter Druckerin mukaan innovaatiot harvemmin syntyvät satunnaisten oivallusten seurauksena. Usein miten ne ovat tietoisien mahdollisuuksia kartoittavan haku- ja kehitysprosessin tuloksia. Näitä prosesseja voidaan suunnitella ja ohjata. Innovoimien tulisi olla jatkuva prosessi. Tämä edellyttää, että innovatiivisuutta kehitetään organisaatiossa systemaattisesti. Organisaatiossa tulee olla suunniteltuna ja sovittuna, miten ihmisten innovatiivisuutta organisoidaan. Järjestely on määrämuotoinen, kuten laatupiiri tai aloitetoiminta. Järjestelyllä tulee olla säännöt, jotka käsittelevät esimerkiksi kokousrytmiä, ideoiden esittämistä ja niistä palkitsemista. Henkilöstö tulee valmentaa valitun systeemin mukaisesti, jotta he hallitsevat sovitut menetelmät ideoiden luomiseksi ja käsittelemiseksi. Innovatiivisuutta tulee kehittää ja siihen tulee kannustaa, mutta myöskään rationaalisuutta ei sovi unohtaa. Organisaation ja yksilön tulisi löytää tasapaino luovan ja loogisen ajattelun, uusien ideoiden ja rutiinien sekä uusien ja olemassa olevien tuotteiden välillä. (Lampikoski ym. 1997, 55–56, 137, 147.)

4.2 Aikaisemmat tutkimukset

Matti Airaksinen on tehnyt 2018 pro gradu -tutkimuksen ”Teknologian hyödyntäminen ja innovaatioprosessi poliisihallinnossa - Case: etäkuulusteluprosessin kehittäminen Lounais-Suomen poliisilaitoksella”. Poliisin kuulusteluprosessiin liittyvän case tutkimuksen kautta hän on tutkinut teknologian hyödyntämismahdollisuuksia ja innovaatioprosessia poliisihallinnossa. Tutkimuksen näkökulman painotus on ollut teoreettisen viitekehityksen kautta innovaatioprosessissa ja prosessien johtamisessa. Tutkimuksessa kuvataan uusien ideoiden tai teknologisten ratkaisujen käyttöönoton haasteita julkishallinnossa sekä uuden innovaation käyttöönottoon liittyvää muutosprosessia. Tutkimuksessa on havainnoitu yhtä innovaatioprosessia poliisihallinnossa ja pyritty tuottamaan tietoa tästä prosessista osana johtamista. Lisäksi on havainnoitu seikkoja jotka liittyvät teknologian käyttöönottoon osaksi organisaation työprosesseja. Huomionarvoisena mainitaan se, että ajatus

tutkimustapauksen kohteena olevasta innovaatiosta oli käyttäjälähtöinen. (Airaksinen 2018, 2, 10, 38, 72.)

Pienellä muutoksella voi usein olla laaja-alaisia vaikutuksia. Osa kehitysideoista ja innovaatioista syntyy siellä, missä työ tehdään. Lähellä ruohonjuuritasoa on usein uusin tieto perustehtäviin vaikuttavista asioista. Esimies voi johdettaviaan tukemalla ja kuuntelemalla edistää innovaatioiden kehittymistä. (Airaksinen 2018, 72.)

Idean menestymisen edellytyksenä on sen esittämisen oikea-aikaisuus ja tarvittavien ihmisten tuen saaminen sen taakse. Jotta uudistus otettaisiin käyttöön, sen tulee saada henkilöstön hyväksyntä ja se tulee niin sanotusti myydä. Tutkimuksessa huomattiin, että kokeilujen yhteydessä voi tapahtua ennakoimattomia asioita ja saatetaan kohdata vastoinkäymisiä. Muuttuneessa tilanteessa on kyettävä toimimaan tilanteen mukaan. Jokin uudistuksessa toimimaton yksittäinen kohta saattaa vesittää sen hyödyntämisen kokonaan. Käyttäjä voi tulkita koko uudistuksen huonoksi, vaikka siitä saisi toimivan pienellä korjauksella. Tämän johdosta tärkeiksi nähtiin luottamuksellinen ilmapiiri, henkilöstön ottaminen mukaan kehittämistyöhön ja panostus vuorovaikutteiseen viestintään. Myönteisesti uudistukseen suhtautuva työntekijä pyrkii ratkaisemaan tilanteen. Uudistuksen asiasisällöstä tulee kertoa niille henkilöille, joita uudistus koskettaa ja jotka siitä päättävät. Asioiden eteneminen ja toteutuminen edellyttävät, että nämä henkilöt ovat uudistuksesta motivoituneita. Tutkimuksen aikana oli muodostunut kuva, että motivoiva ja vuorovaikutteinen tiedottaminen on todella haasteellista ja työlästäkin. (Airaksinen 2018, 74.)

Tutkimuksessa tehdyllä kokeilulla oli vaikutuksia yli toimintayksikkörajojen eri toimintoihin. Muutoksen aikaansaamisen mahdollisuudet vahvistuvat merkittävästi esimiehisisyyden tai esimiesaseman myötä. Tutkimus vahvisti sitä käsitystä, että vanhoista toimintamalleista pois oppiminen on vaikeaa. Niiden mukaan toimiminen koetaan turvallisemmaksi ja helpommaksi. Pysyvä muutos edellyttää päättäväisyyttä toteutuakseen. Myös uudistuksen epäonnistuminen tulisi hyväksyä. Niistä organisaatio voi oppia. Epäonnistumisen riskistä huolimatta asioita tulee uskaltaa ja pitääkin kokeilla, jotta saadaan varmuus toimivuudesta ja innovaatio mahdollistuu. (Airaksinen 2018, 74–75.)

Patrick Brionen kirjoittama raportti “Forces of change: Innovation and engagement in UK policing” on julkaistu huhtikuussa 2019. Tutkimusaineisto keräämiseen on käytetty

tapaustutkimusta ja haastatteluja. Tapaustutkimuksen kohteeksi oli valittu muutamia Iso-Britannian poliisilaitoksien toteuttamia muutosohjelmia. Haastateltaviksi oli valittu poliisimiehiä ja poliisilaitoksen henkilökuntaa. Tutkimuksen taustaksi kerrotaan, että Iso-Britannian hallituksen viime vuosina toteuttamilla säästötoimilla on ollut huomattavia vaikutuksia poliisilaitoksiin. Raportin mukaan poliisin hierarkkisuuden johdosta työntekijöiden on vaikeaa haastaa ja luoda ideoita esimiesten kanssa. Usein idean on tultava usean hierarkiatason hyväksymäksi ennen kuin se voidaan ottaa poliisilaitoksessa laajempaan käyttöön. Toimivalta vaikutti se, kun muutamassa poliisilaitoksessa konstaapelien on sallittua esittää ideoitaan ja ehdotuksiaan komentoketjun ohi. Innovaatioita edistävä kulttuuri on sellainen, missä työntekijät saavat tasa-arvoisesti, virka-asemaan katsomatta, esittää ideoitaan. Raportin mukaan riskien välttäminen on kaikilla poliisilaitoksilla korkealla tasolla. Kuitenkin muutamalla poliisilaitoksella ylemmät esimiehet ovat johdonmukaisesti viestineet virkamiehille annettavasta tuesta, jos nämä kokeilevat jotain mikä ei onnistu, kunhan aikomukset ovat olleet oikeat ja päätökset ovat asianmukaisesti dokumentoituja. Tämä lisää virkamiesten rohkeutta kokeilla uusia asioita. Ruohonjuuritason innovaatioita ja organisaation joustavuutta edistetään merkittävästi sillä, kun virkamiehille annetaan ajoittain päivittäistehtäviltään aikaa miettiä, miten työtä voisi tehdä paremmin. Jopa vähäisellä teemakohtaiseen strategiseen pohdintaan ja ajatteluun varatulla ajalla on havaittu olevan vaikutusta. (Brione 2019, 1–2.)

Raportissa tuotiin esiin poliisin toimintaympäristön muutos, asiakkaiden muuttuneet odotukset poliisin palveluita kohtaan ja teknologian kehittymisen tuomat mahdollisuudet. Sopeutuminen edellyttää poliisilta muutosta ja kehittymistä. Kun suunnittelu ja johtaminen ovat poliisin vahvuuksia, usein viestintä ja konsultaatio ovat haasteellisia. Vahvasti hierarkkisen organisaation jäsenet ovat tottuneet antamaan ja seuraamaan käskyjä. Tutkimuksen mukaan poliisilaitokset ovat neljää periaatetta noudattamalla selvinneet onnistuneesti merkittävästä muutoksista haasteista huolimatta. Nämä periaatteet ovat: sitoutumista edistävä strateginen kertomus, sitoutuneet johtajat, työntekijöiden ääni ja rehellisyys. Tutkimuksessa on selvitetty yleisiä sitoutumisasteita ja poliisitoimintaan sitoutumista edistäneitä sekä estäneitä avaintekijöitä. Lisäksi on tutkittu tekijöitä, jotka mahdollistavat tai estävät innovaatioita. Alhaalta-ylös suuntautuvat innovaatiot ovat erityisen vaikeita hierarkkisessa organisaatiossa. Poliisilaitokset ovat kokeilleet erilaisia tapoja ylittääkseen tämän esteen ja edistääkseen henkilöstönsä uutta ajattelua. Poliisilaitokset ovat kohdanneet tarpeen löytää kiireisen työn keskeltä aikaa strategiselle ajattelulle sekä tarpeen oppia ottamaan riskejä innovaatioiden saavuttamiseksi. Lisäksi on

tutkittu merkittäviin uudistusohjelmiin liittyvää muutosjohtamista. Onnistumisen edellytyksenä on se, että henkilöstö ostaa eli hyväksyy uudistuksen. Tähän tarvitaan innostunutta projektitiimiä, selkeästi ilmoitettuja tavoitteita, varhaista ja rehellistä viestintää sekä tehokkaiden kanavien kautta käytävää vuorovaikutteista keskustelua. (Brione 2019, 3.)

Suomen Kuntaliitto on toteuttanut Innovaatiobarometri 2018 -kyselyn yhteistyössä muiden Pohjoismaisen sisarorganisaation kanssa. Se on tutkimus innovaatio- ja kokeilutoiminnasta suomalaisissa kunnissa vuosina 2016–2018. Tuula Jäppinen ja Marianne Pekola-Sjöblom ovat kirjoittaneet tutkimuksesta julkaisun. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa kunta-alan innovaatioiden ja kokeilujen yleisyydestä sekä kannustaa julkista sektoria uudistamaan innovaatioiden avulla. Kansallisen kyselyn lisäksi tavoitteena oli tuottaa pohjoismaista vertailutietoa julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta ja julkaista kaikkien Pohjoismaiden maakohtaisesti tekemien kyselyiden tulokset vuonna 2019 yhteisjulkaisussa. Kysely suunnattiin Manner-Suomen kaikille kunnille. (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2019, 2, 17–18.)

Tutkimus vastaa muun muassa siihen kuinka yleisiä innovaatiot ja kokeilut kunta-alalla ovat, minkä tyyppisiä käyttöön otetut innovaatiot ovat sekä mitkä ovat innovaatiotoimintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuskyselyn tulosten mukaan useammalla kuin joka neljännellä kunnalla (28%) on systemaattinen tapa toteuttaa innovaatioprosesseja. Kyselyn mukaan kunnan innovaatiotoimintaa eniten edistäviksi tekijöiksi vastaajat näkivät omat työntekijät, yksiköiden välisen yhteistyön ja uuden teknologian. Suurimpina innovaatiotoiminnan esteinä pidettiin rajallisia taloudellisia resursseja, panostusta vain riskittömään toimintaan, lainsäädäntöä ja valtakunnallisesti hyväksytyjä poliittisia vaatimuksia sekä yksiköiden välistä puutteellista yhteistyötä. Jatkossa maakohtainen barometri on tarkoitus toteuttaa joka toinen vuosi kaikissa Pohjoismaissa. (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2019, 2, 13, 17.)

Ville Valovirta ja Jukka Hyvönen ovat toimittaneet vuonna 2009 julkaistun ”Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle.” Selvityksessä tutkittiin julkisen sektorin innovaatioita ja innovaatiotoimintaa. Vastauksia haettiin esimerkiksi sille, mitä julkisen sektorin innovaatiot ovat, miten innovaatiotoiminta ja sen johtaminen tulisi julkisella sektorilla järjestää sekä miten innovatiivisuutta voidaan edistää. Selvitys koostui aihealueen

kirjallisuudesta ja ajankohtaisista teemoista. Selvitystyössä hyödynnettiin asiantuntijatyöpajoja. (Valovirta & Hyvönen 2009, 2.)

Tutkimuksen taustaksi kerrotaan, että myös julkiselta sektorilta odotetaan uudistumista minkä vuoksi haluttiin selvittää keinoja valtio- ja kuntasektorin innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Selvityksen tulosten perusteella julkisen sektorin kehittämisen keskiöön tulisi ottaa innovaatiotoiminta. Tarkastelussa havaittiin tarve julkisten palveluiden, toimintamallien sekä prosessien systemaattiselle kehittämiselle yli sektorirajojen. Innovaationäkökulman nähtiin tuovan eri toimialojen kehittämistoimintaan käsitteitä, malleja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat järjestelmällisemmän ja vaikuttavamman kehitystoiminnan. (Valovirta & Hyvönen 2009, 10.)

Julkisen sektorin innovaatioprosessi sisältää sellaisia vaiheita, kun ideointi, konseptointi, pilotointi, levittäminen ja juurruttaminen. Vaiheet voivat edetä peräkkäin, lomittain tai päällekkäin. Tärkeintä on huomata vaiheisiin liittyvät erityyppiset kehittämistyön, prosessin hallinnan ja johtamisen haasteet. Selvityksessä suositeltiin muun muassa sitä, että julkishallinnon innovaatioprosesseja tulisi systemaattisesti kehittää ja johtaa. Innovaatiotoiminnan tulisi sisältyä toimintoihin kokonaisvaltaisella ja sektorirajat ylittävällä tavalla. Innovaatioprosessien johtamisen, organisoinnin ja jatkuvan kehittämisen käytännöt tulisi kuvata ja ottaa käyttöön. Tutkimusta ja ennakointia tulisi hyödyntää enemmän keskeisten innovaatiotarpeiden tunnistamisessa. Tutkimusten havainnot tulisi yhä paremmin pystyä muuttamaan konkreettisiksi innovaatiotarpeiksi, joiden perusteella tulisi käynnistää monitahoisia kehittämisprojekteja. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnan tuloksia ja vaikutuksia tulisi seurata ja arvioida kansallisella tasolla yli hallinto- ja sektorirajojen. Tällä lisättäisiin kokonaisuuden strategista seuranta ja saataisiin ajantasaista tietoa innovaatioprosessien tuloksista ja vaikutuksista. Selvityksessä esitettiin yhdeksi jatkotutkimuksen teemaksi julkisen sektorin innovaatioprosesseja. (Valovirta & Hyvönen 2009, 11, 141, 144, 146.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia. Poliisilaitoksen innovaatiotoimintaa on tutkittu haastatteluissa kerätyn aineiston ja poliisilaitoksen toimintaa ohjaavia dokumenttien kautta. Tapaustutkimuksen kohdetta on tutkittu kerätyn haastatteluaineiston avulla.

5.1 Tutkimustulokset poliisilaitoksen innovaatiotoiminnasta

Innovaatiotoimintaa ohjaavat asiakirjat

Helsingin poliisilaitoksella ei ole erillistä innovaatiostrategiaa. Poliisilaitoksen innovaatiotoimintaa linjataan poliisilaitoksen strategiassa. Sen tulee olla saman suuntainen poliisin strategian ja strategisten linjausten kanssa, jolle kehyksen muodostaa hallitusohjelman tavoitteet ja valtioneuvoston periaatepäätökset. Valtionhallinto käyttää tulosohjausta virastojen ja laitosten toiminnan ohjaukseen. Myös poliisin toiminnan ja talouden ohjaus noudattaa kyseisestä tulosohjausmallia. (Sisäasianministeriö 2012, 13.) Poliisin hallinnosta annetun lain 4 §:n mukaan valtioneuvoston linjaukset välittyvät sisäministeriön ohjauksen kautta Poliisihallitukseen, joka johtaa poliisitoimintaa sekä vastaa poliisiyksiköiden tulosohjauksesta ja niille suunnattavista voimavaroista.

Poliisihallituksen työjärjestyksen 3 §:ssä sanotaan:

”Poliisihallitus vahvistaa poliisin toimintalinjat, jolla pyritään tehostamaan poliisin toimintaa, määrittämään poliisin kehittämiseksi oikeat painopisteet sekä ennakoimaan poliisin toimintaympäristön muutokset. Toimintalinjojen määrittelyssä on otettu huomioon poliisin kohdistettu valtioneuvoston ohjaus.”

Sisäministeriö ohjaa strategisesti Poliisihallitusta (Sisäasianministeriön 2012, 13). Strategiat perustuvat ylimmän johdon arvoihin, havaintoihin ja tulkintaan ympäristöstä (Lumijärvi 2009, 61–62). Poliisin toimintaa ohjaa Poliisin strategia 2017–2020. Poliisille on asetettu neljä strategista tavoitetta. Asiakirja sisältää poliisitoiminnan keskeiset linjaukset, joiden kautta poliisin visiossa kuvattu tavoitetilä pyritään saavuttamaan. Siinä ilmaistaan organisaation tärkeäksi määrittämät asiat ja tavoitteet. Se on suunnitelma tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseksi ja se ohjaa organisaation jäsenten toimintaa. Strategiassa ilmaistaan organisaation tekemät valinnat, joiden avulla se pyrkii säilymään, uudistumaan ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 32–33; Virta 2005, 14.)

Poliisi on myös laatinut erillisstrategioita kuten henkilöstöstrategian. Se on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, minkälaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla pyritään tukemaan poliisin strategisten tavoitteiden saavuttamista (Poliisin henkilöstöstrategia, 2). Strategialla pyritään ohjaamaan ja edistämään henkilöstön jatkuvaa oppimista sekä kehittymistä.

Tulosohjauksessa keskeinen väline on tulossopimus. Sen solmivat sisäministeriö ja Poliisihallitus sekä Poliisihallitus jokaisen poliisiyksikön kanssa. (Poliisi 2020.) Vuorovaikutteisissa sopimusneuvotteluissa osapuolet sopivat tulossopimukseen kirjattavista toiminnan painopistealueista ja tulostavoitteista. Pyrkimyksenä on saavuttaa tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavissa olevien tulosten välillä. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.) Poliisilaitokselle asetettavista tulostavoitteista osa on poliisitoiminnan yhteisiä ja muutama poliisilaitoksen omasta alueellista näkökulmastaan asettamia tavoitteita. Tulossopimukseen kirjataan strategisesti ja ohjauksen kannalta merkittävimmät kokonaisuudet (Valtionvarainministeriön raportti 2017, 5).

Helsingin poliisilaitoksen tulossopimukseen on kirjattu kuluvan vuoden poliisitoiminnan tavoitteita toimintasektoreittain. Asiakirjalla suunnataan poliisitoimintaa tärkeimmiksi arvioituille painopistealueille. Useassa kohdassa tulossopimusta käytetään sanaa *kehittää*. Jonkin verran toistuu sanat *vaikuttavuus* ja *tehostaminen*. Samoin *valmistautuminen* ja *varautuminen*. Ensilukemalta asiakirja viestii enemmän toiminnan tekemistä ja tunnistettuihin muutoksiin valmistautumista. Tarkemmalla lukemisella sen havaitsee myös viestivän toiminnan, prosessien ja menetelmien kehittämisen tarvetta. Poliisin yhteisistä ohjausasiakirjoista heijastuu pyrkimys turvata nykyinen toiminnan taso ja kehittää toimintoja siten, että jatkossakin pysytään vähintään nykyisellä toimintatasolla. Strategia on ennemminkin reaktiivinen kuin proaktiivinen. Toimintaa suunnataan vahvasti sen mukaan, että pystyttäisiin vastaamaan ulkoisesta ympäristöstä tuleviin haasteisiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 94.)

Helsingin poliisilaitos on laatinut tulossopimuksen linjauksia noudattavan oman laitoksensa strategian. Strategia sisältää kuluvan vuoden kehittämisaalueet ja -tehtävät. Siinä poliisilaitos on linjannut millä alueilla ja miten se pyrkii uudistumaan. Jokaiselle kehittämistehtävälle on määritetty konkreettiset toimenpiteet toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vastuuhenkilöt. Kehitystavoitteet koskevat kaikkia toimintoja ja tavoitteita on asetettu jokaiselle toimintayksiköille. Tulostavoitteiden yksityiskohtaisen

suunnittelun ja asettamisen varmistamiseksi, tavoitteet kytketään poliisin visioon ja strategiaan sekä sitä kautta valtioneuvoston päätökseen (Virta 2005, 16).

Poliisilaitoksen strategiassa mainitaan poliisin arvot ja poliisilaitoksen visio. Siinä on tuotu esiin toimintaympäristön keskeisimmät muutostekijät kuten ennakoimattomuus ja teknologia. Organisaation toiminnan ja strategian suunnittelussa tulee huomioida keskeisimmät toimintaympäristön muutokset. Ne voivat tuoda toimintaan uusia haasteita, uhkia tai mahdollisuuksia. Ne pakottavat tai tarjoavat mahdollisuuden uudistumiseen ja kehittymiseen. Poliisilaitos on asettanut kolme tavoitetta, jotka ovat *vaikuttavuus*, *sisäinen tehokkuus* ja *uudistuminen*. Laitos pyrkii valitsemansa neljän kehittämisalueen kautta saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Poliisilaitos on tunnistanut kehittämisalueittain kehittämistehtäviä ja tehtäviä toimenpiteitä. Jokaiselle kehittämistehtävälle on nimetyt vastuuhenkilöt. Poliisilaitoksen strategia viestii positiivista suhtautumista ja tahtoa kehittyä sekä uudistaa toimintaa. Onhan yksi laitoksen tavoitteista *uudistuminen*. Sanat, jotka esiintyvät useassa kohdassa laitoksen strategiaa ovat *yhteistyö*, *kehittäminen* ja *tehostaminen*. Siellä mainitaan myös esimerkiksi *uusien keinojen ja sovellusten käyttöönotto* sekä *olemassa olevien toimintojen yhdistäminen uudeksi kokonaisuudeksi*. Näillä sanoilla poliisilaitos julkilausuu pyrkimyksensä toiminnan tehostamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen, mikä käytännössä tapahtuu kehittämisen ja innovaatioiden kautta. Perusolettama on, että innovatiivisuudella organisaatiot voivat tehostaa toimintaansa. (Rajaniemi 2010, 47.) Poliisilaitoksen strategia osoittaa suunnan, mihin innovaatiotoiminnan odotetaan kohdentuvat. Siinä myös kerrotaan keinoista, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Innovaatiotoiminnalla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa vielä paremmin ja tuottamaan entistä parempia palveluja asiakkaille sekä palvelun käyttäjille (Virtanen & Stenvall 2010, 195).

Tulossopimuksen ja strategioiden toteutuminen edellyttää, että ne jalkautetaan ja niiden sisältö ymmärretään poliisilaitoksen jokaiselle hierarkiatasolle. Tässä johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli. Johdon ja esimiesten tulee viestiä strategiasta selkeästi ja heidän tulee pystyä selventämään johdettaville, mitä se käytännössä tarkoittaa. Työntekijöiden ideointia voidaan pyrkiä kohdistamaan organisaation näkökulmasta halutuille alueille kertomalla heille tästä selkeästi (Mäntyneva 2012, 58). Jo suunnitteluvaiheessa ja strategiaa laadittaessa tulee huomioida, että organisaatiolla on riittävät ja oikein kohdennetut resurssit. Tämä on edellytys sille, että strategian ja

innovaatioiden toteutumiselle on lähtökohtaiset mahdollisuudet toteutua käytännössä. (Rajaniemi 2010, 133; Virtanen & Stenvall 2010, 196.)

Poliisilaitoksen innovaatiotoiminnan tavoitteet ja seuranta

Poliisilaitoksen toiminnan uudistumisen ja kehittämisen tavoite on kirjattu vuosittaisiin tavoitteisiin tulossopimuksessa ja poliisilaitoksen strategiassa. Tulossopimuksen pohjalta laaditussa poliisilaitoksen strategiassa on poliisitoiminnan kirjalliset ja numeeriset tavoitteet. Jatkossa poliisilaitoksen strategian sijasta tehdään toiminnallinen suunnitelma. Eräs haastateltava kertoi toiminnallisen tavoitteen voivan esimerkiksi olla jonkin prosessin nopeuttaminen tai tehostaminen. Innovaatioille tai kehittämiselle ei sinällään ole asetettu numeerista tavoitetta, mutta toiminnalle kyllä. Kehittämisen ja uudistamisen tavoitteet sisältyvät siis poliisilaitoksen toiminnan tulostavoitteisiin.

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen seuranta tehdään poliisilaitoksella useammalla tasolla. Käytännössä se tapahtuu linjaorganisaation mukaisesti. Vuoden alussa poliisilaitos ja Poliisihallitus laativat tulossopimuksen. Sen toteutumisen seuranta ja arviointia tehdään kvarttaaleittain. Poliisilaitoksen toimintayksiköt raportoivat vastuualueelleen kuuluvien numeeristen ja kirjallisten tulostavoitteiden etenemisestä poliisilaitoksen esikuntaan. Tuloksia käsitellään poliisilaitoksen johtoryhmässä ja niistä toimitetaan lausunto Poliisihallitukselle. Vuoden lopussa tehdään kokonaisarvio asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tämän lisäksi poliisilaitoksella seurataan kuukausittain tunnuslukujen kehittymistä ja reagoidaan tarvittaessa. Johtoryhmä käsittelee tilanne- ja seurantatietoja kerran kuukaudessa. Toimintayksiköiden johtajat vastaavat yksiköidensä toiminnasta ja seuraavat sekä raportoivat edellä kerrotusti vastuualueensa toiminnasta. Innovaatiotoiminnalle asetettujen tavoitteiden seuranta sisältyy poliisilaitoksen toiminnallisten tavoitteiden seurantaan ja arviointiin.

Mäntynevan (2012) mukaan innovaatiotoimintaa mittaamalla innovaatioprosessin ja sen eri vaiheiden tuotokset tehdään näkyviksi. Samalla nähdään mitä organisaatiossa parhaillaan tapahtuu ja mitä innovaatiotoiminnalla on saatu aikaan. Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden lisäksi tulisi seurata innovaatiotoiminnan kokonaistilaa. Mittarit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Esimerkki laadullinen mittari voi olla se, mitä virheistä ja onnistumisista on opittu. (Mäntyneva 2012, 87–89.)

Poliisilaitoksen innovaatiot

Haastateltavat kertoivat innovaatioista, joita poliisilaitoksessa on tehty. Toteutuneet innovaatiot ovat kehittäneet toimintatapoja, menetelmiä, prosesseja, välineitä ja käytettäviä järjestelmiä. Kehitystyön käynnistäjänä oli toiminut esimerkiksi tarjolla olevan teknologian kehittyminen, havaittu tarve tai pakko. Se tuotiin esiin, että toimintaympäristön muutoksiin on reagoitava ja on kehitettävä. Yksi haastateltava kertoi, miten kehitystyö oli saanut alkunsa epätoivotusta tapahtumasta, mihin kehittämisen kautta haluttiin vaikuttaa niin, ettei vastaavaa tilannetta enää tapahtuisi. Työntekijät keksivät ideoita itse tai niitä saadaan esimerkiksi lukemalla netistä. Muussa yksikössä tai ulkomailla on voitu nähdä jokin toimiva asia, jota ehdotetaan käyttöönotettavaksi.

Haastattelujen perusteella innovaatioilla on tavoiteltu toiminnan tehostumista, järjeistämistä ja työn helpottumista sekä nopeutumista. Innovointia tapahtuu yksiköiden sisällä ja osa innovaatioista jää vain yksikön käyttöön. Mutta myös koko laitosta koskettavaa kehittämistä tehdään. Sekin nousi haastatteluissa esiin, että poliisilaitoksella voidaan saada idea, jonka edelleen kehittäminen tapahtuu Poliisihallituksen omistamana valtakunnallisena hankkeena tai projektina. Poliisilaitoksen sisällä kehitetty ja käyttöönotettu innovaatio saattaa koskettaa poliisitoimintaa yleisemminkin, jolloin se leviää valtakunnallisesti käyttöönotetuksi innovaatioksi.

Ideointi

Ideoiden luominen ja osallistujat ideoinnissa

Haastateltavat kertoivat, että ideoita esittävät työntekijät. Ideat ovat käyttäjälähtöisiä ja niitä esitetään organisaation jokaiselta tasolta.

”Miten ne sitten ne ideat tulee, niin mun mielestä ne tulee niiltä ihmisiltä, jotka tekee sitä konkreettista työtä. Eli tavallaan ne itse alkaa tarkastelemaan sitä omaa työtänsä, että onks tää järkevää tehdä tällä tavalla tai voitasko tätä kehittää jollakin. He tuo sitä asiaa esille.”

Toisinaan ideoita pyritään tuottamaan tietoisin toiminnan kautta esimerkiksi järjestelmällä ideointipalavereita. Joskus ideointia tehdään pienemmissä ryhmissä. Kun havaitaan tarve kehittää jotain toimintaa, voidaan ottaa tietty aihe käsittelyyn, jota ideoidaan yhdessä asiayhteyteen liittyvien henkilöiden kanssa. Myös ulkopuolisia henkilöitä voidaan hyödyntää ideoinnissa.

Mäntyneva (2012, 65) esittää organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden vuorovaikutteisen ideoinnin etuna sen, että se voi tuottaa suuren määrän idea-aiheita. Ideointiin osallistujat luovat yhteistä tulkintaa ja merkitystä, minkä tuloksena syntyy yhteistä kollektiivista informaatiota. Prosessin myötä osallistujat oppivat ja heidän sitoutuminen vahvistuu. He ottavat asiasta enemmän vastuuta. Yksisuuntainen viestintä ei mahdollista samoja asioita. (Heikkilä 2010, 41.)

Haastattelujen perustella työntekijöiden toivotaan esittävän ideoita ja ehdotuksia ja heille myös annetaan mahdollisuuksia osallistua ideointiin.

”No kyllä mä näkisin näin, että kyllä koko henkilöstöllä on se tärkeä rooli, että kaikki uudet aloitteet, ideat ja ehdotukset ovat erittäin tervetulleita henkilöltä, työntekijöiltä.”

Kinnusen (2005, 125) mukaan työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja paras kehittäjä. Poliisilaitoksella ideointiin pyritään ottamaan mukaan ne ihmiset, joita asiakokonaisuus koskettaa ja jotka tekevät kyseistä työtä. Yksi haastateltava toi esiin, että osalla ihmisistä on enemmän halua ja kykyä ideoida sekä kehittää omaa työtään. Jos näiden henkilöiden halu ja kyvykkyys toiminnan kehittämiseen ei ole yleisessä tiedossa, lähiesimiesten tehtävä on nostaa heitä esiin. Poliisilaitoksella pyritään mahdollistamaan ja tukemaan sitä, että tällaiset henkilöt saavat tehdä ja osallistua kehittämistoimintaan.

”Ja sitten miten se toiminta kehittyy ja niitä innovaatioita tehdään, niin mun mielestä se kehittyy taas niitten oikeiden ihmisten kautta. Eli pitää osata löytää ne henkilöt, jotka on kehittäjiä ja pystyy kehittämään sitä toimintaa. Koska kaikkihan ei. Ei sitä komentamalla tietyllä tavalla voi tehdä.”

Rajaniemi (2010, 143) toteaa organisaation innovaatiotoimintaa edistävän se, kun tiedetään kehittämistoiminnasta kiinnostuneet ja siihen kykenevät henkilöt sekä osataan kohdistaa heidän osaamispotentiaalinsa organisaation kannalta oikeisiin kohteisiin.

Yksi haastateltava toi esiin sen, että varsinkin nuorissa poliisimiehissä on niitä, jotka haluavat kehittää toimintaa. He uskaltavat kyseenalaistaa ja ihmetellä perinteisiä toimintatapoja ja opetettuja totuuksia. Aiemmin kyseenalaistaminen saatettiin kokea auktoriteetin vastaiseksi, mutta nykyään sen merkitys toiminnan kehittämisessä on ymmärretty ja siihen suhtaudutaan paremmin.

”Mutta kyllä nää nuoret uskaltaa sanoo. Kovia kyseenalaistamaan positiivisessa hengessä. Ja kyl ne. Ja ne on kovia kyseenalaistamaan- Ja se kyseenalaistaminenhan on myös ideointia.”

Erään haastateltavan mukaan edelleen on myös sitä, että esimiesten odotetaan sanovan mitä tehdään. Tätä tulisi saada muutettua niin, että työntekijät ottaisivat enemmän vastuuta työnsä kehittämisestä ja miettisivät itse sitä, miten asioita voisi tehdä paremmin. Haastatteluissa tuotiin esiin, että poliisilaitoksen johdon ja esimiesten tulee kyetä luomaan kehittämiselle suotuisa ympäristö ja olosuhteet. Ideoita tulee voida esittää ja niistä tulee keskustella avoimesti.

”Jolloin on tärkeitä, että kannustetaan siihen, että niitä ideoita saa esittää. Ettei sanota, että no aina on tehty näin, niin tehdään jatkossakin vaan. Tavallaan luodaan sitä otollista maaperää sille, että niitä innovaatioita ja ideoita voi tuoda esille. Ja uskalletaan puhua ja muuttaa asioita.”

Haastatteluista nousi esiin esimiestyön, kannustamisen ja tukemisen tärkeys innovaatiotoimintaa tukevan kulttuurin tekijöinä. Lisäksi tuotiin yhtenä tärkeänä välineenä esiin viestintä. Se, että poliisilaitoksen johto ja esimiehet puhuvat jatkuvasta työn kehittämisestä ja rohkaisevat ideoimaan, kehittämään sekä esittämään mielipiteitä. Mäntynevan (2012, 58) mukaan johdon tulee viestiä selkeästi ja johdonmukaisesti jatkuvan innovaatiotoiminnan sekä uusiutumisen tärkeydestä. Innovatiivisuutta johdetaan kommunikoimalla (Virtanen & Stenvall 2010, 193). Käytetyllä kielellä ja sanavalinnoilla vaikutetaan ja ohjataan toimintaa (Antola & Pohjola 2006, 161–162).

Haastatteluissa tuotiin esiin, ettei ideoita tulisi esimiesten toimesta tyrmätä. Eikä näin koettu olevan. Näkemys oli, että kulttuurin tulee olla sellainen, että työntekijät uskaltavat esittää asioita, jolloin myös kehittäjät nousevat esiin. Tulee luoda sellainen ilmapiiri, että työntekijät osallistuvat työnsä kehittämiseen. Se on ymmärretty, että kyseenalaistaminen on ideointia, mitä innovaatioiden syntyminen edellyttää.

”Kysykää miks tehään joku näin. Kyseenalaistakaa asioita. Koska innovaatiot vaatii asioiden kyseenalaistamista mun mielestä.”

Uusien työntekijöiden ajatukset nähtiin voimavaroina, joita tulisi osata hyödyntää. Eräs haastateltava sanoi, että uusia työntekijöitä tulisi kannustaa kertomaan, jos heitä ihmetyttää jokin nykyinen tapa tehdä asioita.

Esimies voi itse aloittaa kehittävän keskustelun kysymällä, miksi jokin asia tehdään aina näin ja voisiko sen tehdä jotenkin toisin. Näin työntekijät saadaan tarkastelemaan työtään ja miettimään uusia ratkaisukeinoja. Kyseenalaistamisen jälkeen keskustelua tulee jatkaa kysymyksillä, jotka saavat vastaajat tarkastelemaan ajatuksiaan ja tekemisiään. Vastaukset ja keskinäinen kommunikaatio johtavat uusiin ideoihin. (Heikkilä 2010, 42, 57, 60; Siltala 2005, 116.) Valmiilla vastauksilla johtaminen passivoi työntekijöiden innovointia. Kysymyksillä johtaminen saa heidät huomaamaan oman roolinsa ja merkityksensä tulevaisuudelleen sekä organisaation menestykselle. (Juuti 2005, 191.)

Haastattelujen mukaan innovointia tuetaan sallimalla ja mahdollistamalla. Käskemällä tai patistamalla ideoita ei synny. Ylimmän johdon koettiin suhtautuvan innovaatioihin positiivisesti ja tukevan niiden kehittämistä. Poliisipäällikön nähtiin olevan keskeisessä asemassa, että asiat kehittyvät. Hän mahdollistaa sen mitä asioita yksiköissä kehitetään. Yksikön johtajan roolina tuotiin esiin innovaatioiden mahdollistaminen ja tuen antaminen sille, että niitä tehdään. Lähiesimiesten tehtäväksi nähtiin ideoiden esittämiseen kannustamisen ja niiden kehitysideoiden edistämisen sekä eteenpäin viemisen, mitkä arvioidaan työntekemisen kannalta tärkeiksi. Esimiesten tulee mahdollistaa oman työn kehittäminen ja tukea pyrkimyksiä etsiä uusia keinoja.

”Sillä tavalla, että esimiehen pitää luoda se otollinen maaperä sille kehittämiselle niin silloin se alkaa kehittyä. Ja tavallaan arvostaa sitä kehittämisosaamista ja innovaatioita.”

Siltala (2005, 115) esittää, että esimies voi rohkaista prosessin alussa esimerkiksi osallistamalla itse, valtuuttamalla tai antamalla tehtäväksi. Aaltio (2005, 82) toteaa, että osallistamalla ja toimintamahdollisuuksia luomalla saavutetaan parempia tuloksia.

Ideoiden kerääminen

Kun työntekijä haluaa viedä kehitysideansa poliisilaitoksella eteenpäin, hänen valittavanaan on useampi kanava sen esittämiseen. Jo muutamaan vuoden ajan poliisilaitoksen intranet -sivuilla on ollut sähköinen aloitelaatikko kehitysideoille. Lisäksi ainakin yhdessä yksikössä ideoita voi lähettää aloitteille tarkoitettuun virkasähköpostiin.

Huolimatta siitä mitä kautta idea on esitetty, se viedään muun toiminnan kanssa samaan linjaorganisaation mukaiseen käsittelyyn. Virtasen ja Stenvallin (2010, 196) mukaan julkishallinnon organisaatioissa innovaatiotoiminta on tyypillisesti linkitetty linjaorganisaatioon ja linjajohtamisen vastuussa olevat esimiehet johtavat toimintaa. Matriisirakennetta harvemmin käytetään.

Poliisin toimintakulttuurissa ominaista on, että asiat esitetään lähimmälle esimiehelle. Haastatteluista välittyi, että kehitysideoidenkin kohdalla ehkä odotetaan, että ne esitettäisiin suoraan esimiehille tai ryhmäkokouksessa ryhmälle joko sanallisessa taikka kirjallisessa muodossa.

”Ett mä ite niin kun näkisin, että sen sijaan, että joku lähettää postin, että tämmönen idea. Niitäkin on tullut yksittäisiä. Mutta enemmän ehkä silleen, että sen uskaltaa kertoa omille esimiehille, jotka alkaa edistää sitä. Sitten se tulee siinä normaalissa rakenteessa.”

Haastattelujen perusteella poliisilaitoksessa idean esittäminen on haluttu pitää epämuodollisena, byrokratiasta ja hierarkiasta vapaana tilanteena eikä sille ole luotu määrämäämuotoa. Mäntynevan (2012, 81) mukaan muodolliset toimintatavat rajoittavat innovatiivisuutta. Haastattelujen perusteella, vaikka kehitysehdotukset ja päätöksenteko käsitellään päivittäistoiminnan linjajohtamisjärjestelmän mukaan, ideansa saa esittää esimiehelle tai ylemmällekkin esimiehelle hyvinkin epäformaalissa tilanteessa, kuten käytäväkeskustelussa. Tällaiseen organisaatiossa suhtaudutaan hyväksyvästi. Eräs haastateltava kertoi, että esimiehet ja ylin johto näkyvät arjessa ja he ovat helposti lähestyttäviä henkilöitä. Tämä osaltaan edistää työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä ja edelleen luovuutta (Mäntyneva 2012, 58).

Sekin sanottiin, että esimiesten tulisi myös oma-aloitteisesti kysellä, kuunnella ja kerätä ideoita. Ideointia tapahtuu kokouksissa ja epämuodollisissa foorumeissa.

”Siis mä voisin kuvitella, että nämä parhaimmat kehittämisideoiden esittämiskohtaukset ovat näitä kahvihuoneita. Että mä luulen, että se kuitenkin tapahtuu joka tapauksessa niin, kun parhaiten siinä ryhmässä.”

”... mä itse näkisin, että se tulee myös siinä arjen työssä tai kahvipöytäkeskustelussa tai yhteisissä palaverissa.”

Vuosittaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa yhtenä käsiteltävänä teemana on ryhmän kehitysideat, jotka tulisi kirjata ryhmädokumenttiin. Isommissa poliisilaitoksen toiminnan ja organisaation kehitystoissa hyödynnetään henkilöstöä osallistavia työskentelytapoja, kuten Webropol-kyselyjä, ryhmä- ja yksikköhaastatteluja sekä keskustelutilaisuuksia. Ennen suurempaa muutosta, jossa tavoitteena on toiminnan kehittäminen, työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita on kerätty kyselyjen sekä haastattelujen avulla. Näin henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua kehittämistoimintaan.

Haastateltavien kokemus oli, että sähköisten aloitelaatikoiden kautta kehitysideoita ei kovin paljoa tule. Yhden haastateltavan mukaan aloitelaatikkoon esitetyistä ideoista pieni osa on ollut aitoja toiminnan kehitysideoita ja aika paljon on esitetty asioita, jotka ovat jo työn alla. Haastateltavat pohtivat yhdeksi mahdolliseksi syyksi, ettei kehitysideoita esitetä sähköisiä aloitelaatikoita hyödyntäen olevan siinä, ettei kyseisen kanavan olemassa oloa ehkä muisteta tai se koetaan vanhanaikaiseksi tavaksi viestiä. Apilon ja Taskisen (2006, 34) mukaan sähköisen aloitelaatikon vähäinen käyttö voi johtua siitä, että sovellusta ei viitsitä käyttää tai jos järjestelmää ei alusta lähtien ole käyttänyt riittävän suuri käyttäjäkunta. Haastateltavien mukaan esitetyjä ideoita ei julkaista muille, jolloin muu henkilöstö ei tiedä mitä ideoita on esitetty.

Haastattelujen perusteella ideoita viedään poliisilaitoksella päivittäistoiminnan esimiesrakenteen ja linjajohtamisjärjestelmän kautta eteenpäin. Odotus ehkä onkin, että työntekijä esittää ideansa esimiehelleen, joka tekee asiassa päätöksen tai tarvittaessa hän pyrkii viemään sitä eteenpäin ja oman esimiehensä tietoon. Erään haastateltavan kokemus oli, että vaikka yksiköllä ei ole erillistä sähköistä aloitelaatikkoo, ideoita esitetään runsaasti ja niistä tulee osata valita parhaat eteenpäin vietäväksi.

Haastattelujen perusteella poliisilaitos on yrittänyt motivoida ideoiden esittämistä sillä, että sähköiseen aloitelaatikkoon lähetetyn hyvän kehitysidean esittäjä on palkittu julkisella huomionosoituksella. Innovaatiotoimintaa edistetään sillä, että menestyksekkästä ideasta ja hyvästä innovaatiotyöstä palkitaan tekijää jollain tavoin. Organisaation tulee löytää sellainen kannustin tai palkitsemistapa, joka parhaiten motivoi työntekijöitä ideointiin, ideoiden jakamiseen ja jatkokehittelyyn. Aineellisen palkkion sijasta toimivampi motivaattori voi olla julkisen tunnustuksen ja organisaation sisäisen arvotuksen saaminen sekä nopea ideoiden käsittely. (Apilo & Taskinen 2006, 3;4 Mäntyneva 2012, 84, 85, 87.) Aaltio (2005, 83) huomauttaa, että toimivan kannustinjärjestelmän kautta henkilöiden

työpanos tehdään näkyväksi eikä se huku organisaation sisällä. Erityisesti sitoutuminen ja pitkäjänteinen työ tulisi palkita.

Ideoiden hallinta, arviointi ja valinta

Haastattelujen mukaan poliisilaitoksen intranetin aloitelaatikkoon ja yksikön aloitteille tarkoitettuun virkasähköpostiin lähetetyt kehitysideoit kirjautuvat sähköisiin järjestelmiin, jossa niitä myös säilytetään. Vain vastuuhenkilöillä on pääsy tietoihin. Tulos- ja tavoitekeskustelussa esitetyt ryhmän kehitysideoit kirjataan ryhmädokumenttiin. Haastattelujen perusteella ryhmälle kokouksissa tai esimiehelle suullisesti esitettyjä ideoita ei kaikkia kirjata. Yhden haastateltavan mukaan idea kirjataan sitten, kun se alkaa olla etenemisvaiheessa ja sellainen idea jää ilman kirjausta, joka ei etene.

Vastuuhenkilö katsoo yksikön virkasähköpostilaatikkoon saapuneet kehitysideoit ja toimittaa ne eteenpäin yksikön johtajalle. Poliisilaitoksen henkilöstön kehittämispalveluissa vastuuhenkilö katsoo intranetin aloitelaatikkoon saapuneet kehitysideoit. Hän edelleen lähettää idean arvioitavaksi poliisilaitoksen sisällä taholle, esimiehelle, jolla on sen asian asiantuntemusta. Tämä henkilö vastaa asian käsittelystä ja eteenpäin viemisestä. Hän tekee arvion esityksestä ja siitä tarvitseeko hän muita henkilöitä siihen. Hän voi edelleen vastuuttaa asian yksikössään jonkun hoidettavaksi. Tämän jälkeen toimintayksikkö tekee arvioinnin ja valinnan.

Eräs haastateltava sanoi, että yksiköiden palaverikäytänteiden tulisi olla sellaisia, että siellä ryhmän jäsenet esittäisivät ja ryhmänä arvioisivat kehitysehdotuksia ja veisivät niitä eteenpäin. Vuosittaisessa tavoite- ja kehityskeskustelussa tulisi ryhmän kehitysideoit kirjata ryhmädokumenttiin. Puolivuositain ja viimeistään vuoden päästä ryhmäasiakirjaa tulisi päivittää sekä samalla tarkastella mitä asialle on tapahtunut. Ryhmissä ja ryhmäkeskusteluissa esitettyjen ideoiden arviointi on esimiestyötä.

Haastattelujen mukaan huolimatta siitä, mitä kanavaa pitkin kehitysidea on alun perin esitetty, se käsitellään linjaorganisaation ja päivittämistoiminnan linjajohtamisjärjestelmän mukaisesti. Ideoiden arviointia ja karsintaa tehdään poliisilaitoksen jokaisella tasolla. Riippuen siitä, kuinka laaja muutosvaikutus innovaation toteutuminen organisaatiolle olisi, vaikuttaa siihen millä tasolla tehdään päätös idean etenemisestä. Laajavaikutteisista innovaatioista arvioinnin tekee poliisilaitoksen johtoryhmä.

Oman työn kehittämisessä ensimmäinen arviointitaso on lähin esimies. Kun työntekijä on esittänyt ideansa esimiehelleen, hän tekee arvion ja päätöksen. Jos hänen toimivalta ei kyseisessä asiassa riitä päätöksentekoon, hän tarvittaessa välittää tiedon omalle esimiehelleen, joka vuorostaan välittää asian tarvittaessa esimiesketjussa ylöspäin sille tasolle, jossa etenemispäätös voidaan tehdä. Toiminnanjohtaja voi päättää toiminnan sisäisen kehitystyön aloittamisesta ja toteuttamisesta. Poliisilaitoksen johdolle hän esittää ehdotukset, jotka ovat laitostason kehitysideoita ja toteutuessaan aiheuttaisivat laajoja rakenteellisia muutoksia. Tällöin asian eteenpäin vieminen edellyttää poliisipäällikön päätöksen.

Innovaatiotoimintaan saadaan ketteryyttä hajauttamalla siihen liittyvää päätöksentekoa ja hyväksymällä pienempien innovaatioiden kohdalla lyhyempi päätöksentekoketju kuin laajempi vaikutteisissa innovaatioissa (Aaltio 2005, 84). Innovaatiotoiminnan tukemisen ja innovaatioiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että esitetyt ideat käsitellään ripeästi ja jaetaan vastuuhenkilöille, jotka päättävät idean hyödynnettävyydestä (Apilo & Taskinen 2006, 34). Prosessiin tuo selkeyttä, jos ideoita arvioidaan yhdenmukaisin kriteerein. Organisaatiolla tulisi olla jokin ideoiden karsintaan soveltuva menetelmä. Se väistämättä vaihtelee tapauskohtaisesti, kuinka rationaalista ja tietoon perustuvaa päätöksenteko on tai minkä verran vaikuttaa tunne idean jatkumahdollisuuksista. (Mäntyneva 2012, 102, 104.)

Palaute ja ideoista viestiminen

Haastateltavien mukaan kaikki idean esittäjät saavat tiedon ehdotukseen tehdystä päätöksestä. Palaute annetaan joko suullisesti tai kirjallisesti. Sähköiseen aloitelaatikkoon lähetettyihin ideoihin annetaan kirjallinen vastaus. Samalla kerrotaan, mitä kehitysidealalle tapahtuu ja miten sen käsittely jatkuu. Tai jos esitetty idea on jo aiemmin otettu työn alle, miten se asia etenee.

Haastateltavat kertoivat, ettei esitettyjä ideoita julkaista muun henkilöstön luettavaksi. Näin ollen muut työntekijät eivät tiedä mitä ideoita on jo esitetty. Yksi haastateltava arveli, ettei henkilöstö tiedä onko esimerkiksi joku aloitelaatikkoon esitetty idea joskus toteutunut. Apilon ja Taskisen (2006, 34) mukaan jos muut näkisivät esitetyt ideat, voisivat ne herättää heissä uusia ajatuksia ja ideoita. Muut työntekijät voisivat myös tehdä ideaa edelleen kehittäviä jatkoehdotuksia.

Haastateltavien näkemys oli, että lähtökohtaisesti esimiehet suhtautuvat uudistusesityksiin positiivisesti. Eräs haastateltava sanoi, että jos uudistuksen nähdään edistävän työn tekemistä, helpottavan tai sujuvoittavan työtä, sitä lähdetään viemään eteenpäin. Jos kehitysehdotuksen nähdään mahdollisesti edistävän työturvallisuutta, sen selvittämiseen panostetaan. Sitä haastateltavat eivät kokeneet, että esimiehet tyrmäisivät ideoita. Yksi haastateltava totesi esimiesten suhtautuvan niihin rakentavan kriittisesti. Mäntynevan (2012, 59) mukaan tämä edesauttaa sitä, että parhaat menestymismahdollisuudet omaavat ideat valikoituvat jatkokehittelyyn ja saavat riittävät voimavarat. Rajaniemi (2010, 97) toteaa, että palaute tulee osata antaa sopivalla tavalla ja sitä tulee osata ottaa vastaan.

Kehitystyö

Kehitystyön toteutustapa

Haastattelujen perusteella innovaation laajuudesta riippuu, miten kehitystyö toteutetaan poliisilaitoksessa. Kun kyse on pienemmästä poliisilaitoksen sisäisestä kehitystyöstä, se voidaan tehdä melko epämuodollisesti, päivittäisen työn osana. Laajempivaikutteisessa ja isommassa kehittämissasiassa voidaan perustaa työryhmä tai projekti. Työryhmien jäsenenä on työntekijöitä ja heidän edustajia. Näin henkilöstön osaaminen ja kokemus saadaan mukaan kehitystyöhön. Virtasen ja Stenvallin (2019, 194) mukaan hanke- tai projektityön toimintatavat sekä projektijohtamiseen liittyvä strateginen ajattelu edesauttavat innovaatioiden tuottamisen ja käyttöönoton onnistumista tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti.

Erään haastateltavan mukaan työntekijöitä otetaan mukaan kehitystyöhön, riippuen hieman aiheesta ja kehittämishaasteesta. Yksi haastateltava kertoi, että jos työntekijälähtöistä ideaa lähdetään edistämään poliisilaitoksen sisäisenä kehittämissasiana, idean esittäjä otetaan usein mukaan kehitystyöhön. Hänet voidaan asettaa vastuuhenkilöksi idean jatkokehittämisessä. Kinnusen (2005, 125) mukaan se, että työntekijöille annetaan vastuuta työnsä kehittämisestä edesauttaa muutoksista selviytymistä. Joitakin kannustaa eniten se, kun annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään merkityksellisellä tavalla (Siltala 2005, 117).

Haastateltavan mukaan poliisilaitoksen kehitystyöhön osallistuvat usein samat henkilöt. He ovat niitä, jotka ihmettelevät miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Mäntynevan (2012, 64) mukaan henkilöt, joilla on kykyä ja rohkeutta tarkastella asioita uudella tavalla, edistävät työyhteisön luovaa kulttuuria. Haastateltavan mukaan poliisilaitoksen esimiehet tukevat ja mahdollistavat, että nämä henkilöt saavat kehittää.

”Että he on niin kun ominaisuuksiltaan sopivia ja luonteeltaan he halua kehittää asioita. Niin sit he saa myös vastuuta siitä innovaatiosta ja siitä kehittämisestä.”

Samalla kun työntekijän kykyjä hyödynnetään, edistetään hänen innostusta kehittämiseen ja oppimiseen. Itsenäisyys lisää intoa kehittää työtä. Työntekijä osallistuu työn kehittämiseen ja sitoutuu tehtyihin päätöksiin, kun hän kokee, että hänen mielipiteillä on merkitystä hänen työtään koskevia päätöksiä tehtäessä. (Kinnunen 2005, 125–126.)

Viestintä

Haastattelujen perusteella kehitettävän asian mukaan vaihtelee se, minkä verran ja missä vaiheessa esitetystä ideasta viestitään muille. Isommista projekteista ja hankkeista julkaistaan poliisilaitoksen sisäisessä intranetissä säännöllisin väliajoin uutinen, jossa kerrotaan kehitystyön etenemisestä. Samoin uutisoidaan poliisilaitoksen sisäisistä organisaatiouudistuksista. Myös toiminnan kehittämistöistä tehdään intranettiin uutisia. Toimintayksikön sisäisistä kehitystöistä viestitään ja kerrotaan yksikön sisällä.

Poliisilaitoksen johtoryhmän, yhteistoimintatoimikunnan ja ohjausryhmien pöytäkirjat ovat henkilöstön luettavissa sisäisessä intranetissä. Niiden välityksellä viestitään henkilöstölle kehitystöiden etenemisestä ja tilanteesta.

Haastattelujen perusteella poliisilaitoksella ei ole sellaista rakennetta tai järjestelmää, että vaihtoehtoisista ideoista jaettaisiin tietoa koko henkilöstölle. Tietoa on ideoinnissa mukana olevilla ja tietoa kulkee myös esimiesten kautta ryhmiin. Jos jossain ohjausryhmässä tai johtoryhmässä on käsitelty asiaa, henkilöstö saa tiedon pöytäkirjasta. Sitä eräs haastateltava pohti, että pöytäkirjassa ei välttämättä kuvata prosessin kulkua ja taustoja yksityiskohtaisesti, mikä lisäisi läpinäkyvyyttä ja kannustaisi, kun nähtäisiin ryhmän sisällä luodun idean toteutuneen.

”Se mitä ei nähdä, ei ole olemassa, vaikka olisikin. Tulisi nostaa esiin mitä on keksitty ja tehty ja nimetä se innovaatioksi. Kun niitä ei nosteta, niin mietitään, että kehittykö mikään.”

”Miten se nyt sitten näkyy. Se voi olla, että se ei. Sitä me ei itekään hoksata. Sitä, että asiat kehittyvät ja tulee tällaisia innovatiivisia ja innovatiivisia ratkaisuja. Niitä vaan tehdään ja ne vaan menee. Ja me ei ite ees reagoida niihin. Mä väitän, että tää yks, että mä uskon, että meilläkin on paljon niitä ja se johtuu just siitä, että niitä tulee väkisin, pakosta. Koska maailma muuttuu.”

Mäntynevan (2012, 58) mukaan laaja-alaisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta organisaation eri toimintojen edustajien osaaminen saadaan hyödynnettyä. Innovaatiotoimintaa edistetään avoimella viestinnällä ja pääsyllä organisaation hallussa olevaan informaatioon (Mäntyneva 2012, 60).

Testaukset

Haastateltavat kertoivat, että poliisilaitos käyttää kehitystyössä hyödykseen testejä, pilotointia ja koekäyttöä. Yksi haastateltava kertoi esimerkkinä, että pieni ryhmä ensin koekäyttää jotain välinettä tai varustetta. Näin saadaan käyttäjäkokemuksia, joista koekäyttäjät raportoivat testauksen vastuuhenkilölle. Jos se todetaan hyväksi, toimintaa laajennetaan tai kehitysehdotus viedään viralliseen käsittelyyn joko Poliisihallituksen työryhmän kautta tai toimittamalla kirje Poliisihallitukselle. Poliisihallitus tekee päätöksen siitä, hyväksytäänkö väline poliisiin käyttöön. Yksi haastateltava kertoi esimerkkinä harjoitteesta, jota on tarkoitus jatkokehittää kokeiluvaiheen avulla vakiintuneeksi toimintamalliksi.

Haastatteluissa tuli sekin esiin, ettei ihan kaikkeen kehitystyöhön liity testausta. Eräs haastateltava mainitsi prosessi uudistukset usein sellaisiksi, joissa asia pyritään miettimään mahdollisimman hyvin ja asiaa voidaan visualisoida esimerkiksi piirroksen tai prosessikaavion avulla. Sitten käyttöönoton myötä saatujen palautteiden ja havaintojen perusteella prosessia edelleen kehitetään.

Haastattelujen perusteella poliisilaitoksen henkilöstö suhtautuu testeihin ja pilotointeihin niin, että ne kuuluvat normaalina osana kehitystyöhön. Tiedetään, että niiden kautta voidaan havaita mahdollisia virheitä. Poliisilaitoksessa yleinen suhtautuminen testeihin on positiivista ja poliisilaitos osallistuu niihin aktiivisesti. Haastateltavat kertoivat, että testajina toimivat käyttäjät ja ne työntekijät, joiden työtä kehitettävä asia koskee.

”Elikkä sehän siinä pilotoinnissa on aina tärkeätä, että tulee se monialakäyttäjiä ja mahdollisimman monesta paikasta sitten se arviointi siitä, että oliko hyötyä, haittaa. Mitä kehityskohteita.”

Apilon ja Taskisen (2006, 12) mukaan kokeilujen kautta saadaan arvokasta tietoa ja voidaan oppia prosessin varhaisessa vaiheessa.

Kehitystyön seuranta

Kehitystyön seuranta ja arviointia tehdään poliisilaitoksessa esimiestyön osana esimiestoimivallan mukaan. Poliisilaitoksen sisäiseen kehitystyöhön nimetään vastuuhenkilö. Hänen raportoi kehitystyön etenemisestä esimiehilleen. Jos kyse on yhden toimintayksikön toimintaan liittyvästä innovaatiosta, toimintayksikön johtaja viimekädessä antaa kehitystyön eteenpäin viemisen jonkun tehtäväksi. Yksikön johtaja seuraa, että kehitystyötä tehdään ja se etenee. Kehitystyö voi alkaa selvitystyöllä, jolle on asetettu määräpäivä. Toimintayksikön johtaja aikatauluttaa kehitystyön ja määrittää työlle tarkastuspisteet. Yksikön henkilöstölle viestitään aikataulusta ja siitä mitä ollaan tekemässä.

Isompien kehitystöiden etenemistä seurataan poliisilaitoksen johtoryhmässä ja yhteistoimintatoimikunnassa. Ennen kaikkea kehittämisasiota käsitellään operatiivisen puolen ohjausryhmässä. On myös muita poliisilaitoksen ohjausryhmiä, missä kehitystöiden etenemistä seurataan. Työsuojelutoimikunta katselmoi työsuojeluun liittyviä hankkeita.

Haastattelujen mukaan toimintayksiköiden välillä ei välittömästi kulje tieto jokaisesta toisessa yksikössä kehitteillä olevasta ideasta. Toisella toimintasektorilla ei välttämättä tiedetä muussa yksikössä käynnissä olevasta pienestä kehitystyöstä. Laajemmat ja koko laitostason kehittämisasiat toimintayksiköiden johtajat vievät poliisilaitoksen johtoryhmään, mitä kautta tieto menee muiden toimintayksiköiden johtajille sekä pöytäkirjojen kautta henkilöstölle. Lisäksi edellä mainitut kehittämisasiat käsitellään poliisilaitoksen ohjausryhmässä.

Erään haastateltavan mukaan sen seuraaminen mitä eri sektoreilla on kehitetty kannustaisi osaltaan kehitystyöhön. Innovaatiotoiminta koskettaa koko organisaatiota ja sitä tulisi toteuttaa yhdessä niin, että organisaatorajat tai liiallinen siiloutuminen eivät ole esteenä (Mäntyneva 2012, 26). Tietämys käynnissä olevista kehitystöistä ja -projekteista auttaa

hahmottamaan näiden tavoitteita ja keskinäistä linkittymistä (Virtanen & Stenvall 2010, 198). Kokonaisuuden hallinnan kautta varmistetaan riittävien ja tarvittavien resurssien jakaminen kehitystöiden välillä (Apilo & Taskinen 2006, 14).

Lanseeraus ja käyttöönotto

Käyttöönotto

Päätöksenteon jälkeen käyttöönotettava uudistus jalkautetaan johtamisjärjestelmän ja esimiesten kautta. Tietoa viedään poliisilaitoksen johtoryhmän, ohjausryhmien ja henkilöstöjärjestöjen, kuten yhteistoimintatoimikunnan ja työsuojeluorganisaation kautta. Käyttöönotettavasta asiasta viestitään henkilöstölle kirjallisesti ja suullisesti. Usein käyttöönotosta lähetetään henkilöstölle kirje ja joissain tapauksissa tehdään poliisilaitoksen intranettiin uutinen. Lisäksi käyttöönotosta kerrotaan erilaisissa poliisilaitoksen palaverissa ja tilaisuuksissa. Esimiehet vievät käyttöönotosta tietoa ryhmänsä jäsenille. Eräs haastateltava toi esiin, että jos käyttöönotto edellyttää koulutusta, se järjestetään.

Erään haastateltavan kokemuksen mukaan kaikki käyttöönotto on poliisilaitoksessa hallittua. Hän kertoi vastuu- ja yhdyshenkilöiksi valikoituvan sellaisten henkilöiden, jotka paneutuvat tehtäväänsä ja huolehtivat siitä, että henkilöstö saa koulutusta ja tukea käyttöönoton yhteydessä. Se on yksilöllistä, kuinka paljon koulutusta ja tukea kukin henkilö kokee tarvitsevänsä. Vastuuhenkilöt huolehtivat hyvin myös siitä, että käyttöönotettava uudistus todella otetaan käyttöön.

Se tuli haastatteluista esiin, että esimiehillä on ratkaiseva asema uusien toimintatapojen ja menetelmien käytön jalkautumisessa ja vakiinnuttamisessa. Yksi esiin nostettu asia oli se, että esimiesten tulee johtaa esimerkillään. Toinen asia oli se, että viestinnän lisäksi heidän tulee huolehtia siitä, että ryhmä todella alkaa käyttää uudistunutta toimintatapaa. Innovaation vakiinnuttamisen sanottiin olevan jatkuvaa työtä. Se edellyttää uudistuksen hyödyntämisen valvontaa, johtamista, tukea ja säännöllistä muistuttamista.

”No mun mielestä se olis ihan esimerkillä johtamista. Se ois ihan yksinkertaisesti sitä, että paitsi viestitään ja sitten myös niin kun sillä tavalla seistään sen takana, että tämä on nyt sitten tämä tapa millä tavalla toimitaan tai mitä toimintatapaa käytetään.”

”... sen pitäis joku muistaa aika jatkuvasti ja toistaa myös tätä asiaa että, se ei niin kun kerta rysäyksellä tai päätöksellä kuitenkaan, mä en usko sellaiseen niin kun vakiintumiseen. Että sekin on sitten sitä esimerkillä ja toistuvalla johtamisella sen käytön vakiintumisen tukemista.”

Sekin nousi haastatteluista esiin, että vanhasta toimintamallista tulee osata luopua, jotta uutuudesta saadaan kaikki mahdollinen hyöty. Innovaatioon liittyvän kirjallisuuden mukaan uuden ja vanhan toimintamallin rinnakkainen käyttö estää kehittymisen ja uudistumisen. Resurssit tuntuvat riittämättömiltä, jos vanhan lisäksi tehdään uutta tehtävää. Resursseja tuhlaantuu eikä uudistuksella saavuteta sitä hyötyä mitä tavoiteltiin ja mitä se olisi voinut tuottaa. Käyttöönoton jälkeen vanhasta toimintamallista tulee osata luopua. (Heikkilä 2010, 49; Rajaniemi 2019, 112; Virtanen & Stenvall 2010, 98.) Rajaniemen (2010) mukaan yksi syy epäonnistumiselle tehtävistä luopumisessa on, jos ei sanota selkeästi, mistä kaikesta vanhasta luovutaan. Vanhaan toimintamalliin palaamisen pitää olla vaikeaa tai mahdotonta. (Rajaniemi 2010, 112–113.)

Haastateltavien mukaan poliisilaitoksessa viestitään uudistuksesta ennen sen käyttöönottoa ja sen yhteydessä. Haastateltavien vastaukset viestinnän riittävydestä vaihtelivat ja sanottiin, että sitä voisi edelleen kehittää ja tehostaa. Yhtenä kommenttina nousi esiin se, että käyttöönotettavasta uudistuksesta viestitään, mutta annetaanko henkilöstölle tarpeeksi tietoa innovaation synnystä ja kehitysprosessista. Haastateltavat toivat esiin poliisilaitoksella parhaillaan käynnissä olevan sisäisen viestinnän kehittämistyön. Perustetun työryhmän tehtävänä on selvittää sisäisen viestinnän tila ja tunnistaa keinoja sen kehittämiseksi. Työryhmässä on työntekijätason edustajia toimintayksiköistä.

Haastateltavien kokemus oli, että käyttöönotetut innovaatiot jalkautuvat nopeasti ja vakiintuvat käyttöön, jos uutuus tai uudistus on hyvä, se toimii ja siitä todetaan olevan hyötyä. Siitä tulee normaali toimintatapa, osa kulttuuria, jonka jälkeen siihen ei edes kiinnitetä erityistä huomiota. Siitä tulee itsestään selvyys. Testaustoiminta ja loppukäyttäjien hyödyntäminen testaajina sekä heidän testauksen kohteelle osoittamansa hyväksyntä nähtiin käytäntöön jalkautumista edesauttavana tekijänä.

Seuranta käyttöönoton jälkeen

Haastateltavat kertoivat, että poliisilaitoksella seurataan innovaation käyttöönoton jälkeen, miten uutuus tai uudistus käytännössä toimii sekä tehdään tarvittavia korjauksia. Seurantaa

ja arviointia toteutetaan esimerkiksi toiminnallisia tunnuslukuja ja tuloksellisuutta seuraamalla, kuten läpivirtausaikojen kautta, sekä loppukäyttäjien seurannan ja kokemusten kautta. Sekin tuotiin esiin, että loppukäyttäjiltä pyydetään ja kerätään palautetta. Palaute annetaan vastuuhenkilölle tai -työryhmälle taikka esimiehelle. Kehittämistyötä tehdään saadun palautteen ja tehtyjen havaintojen perusteella. Eräs haastateltava kertoi esimerkin, miten koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa on hyödynnetty välittömästi ja viivästetysti kerättyä osallistujapalautetta, jonka avulla toimintaa kehitetään ja sen kautta sitä myös tavallaan vakiinnutetaan käyttöön.

Haastattelujen perusteella poliisilaitoksen sisäisen innovaatioprosessin kokonaisarviointia tehdään tapauskohtaisesti. Eräs haastateltava kertoi, että prosessia arvioidaan ja analysoidaan, jos toteutus ei toimi ja sitä tulee muuttaa. Stenberg (2004) mukaan kehittämisprosessin lopputuloksesta riippumatta koko prosessin ja sen aikana tehtyjen valintojen perusteiden sekä onnistumisten analysoiminen kehittää organisaation luovuutta (Siltala 2005, 118). Sen avulla organisaatio oppii.

Haastateltavien vastaukset siihen, miten poliisilaitoksessa suhtaudutaan epäonnistumisiin, jakautuivat kahtia. Toisaalta koettiin, että poliisilaitoksessa uskalletaan epäonnistua ja epäonnistumisiin suhtaudutaan hyvin. Toisaalta koettiin, että epäonnistumisiin suhtautuminen vaihtelee ja niihin voitaisiin suhtautua vielä paremmin.

”Siihen pitäis varmaan suhtautua vielä paremmin, musta tuntuu. Että saa epäonnistua, koska näin saa epäonnistua. Mutta ehkä se meidän poliisiorganisaatiomaailma on tällä hetkellä aika tiukka epäonnistumisiin ja virheisiin. Se on hirveen huono juttu.”

Kerrottiin, että poliisilaitoksessa on yleinen ymmärrys, että innovaatiotoiminnassa epäonnistumisia tapahtuu ja innovaatiotyöhön liittyy tietyllä tavalla ns. turha työ.

”Mutta valtaosissa kehitystyössä tehdään turhaa työtä. Sen kai jokainen tietää myös, että kehittäminen on semmosta, että 90 prosenttia tehdään hukkatyötä. 10 prosenttia johtaa johonkin. Ainakin eteenpäin menoa. Sitten mikä lie prosentin osa joka lopputuotteena jää henkiin.”

Sekin sanottiin tiedettävän, että virheistä kannattaa ja pitää oppia. Yksi kommentti oli, että organisaatiolla tulee olla koettua organisaatioturvallisuuden tuntoa, että saa epäonnistua.

Eräs haastateltava sanoi, että poliisilaitoksen johto on puheissa tuonut esiin ja sen tehtävä on edelleen sen viestin välittäminen henkilöstölle, että virheitä saa tehdä, niistä tulee avoimesti keskustella ja oppia.

Organisaation johdon toimet ja linjaukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten turvalliseksi ideoiden ja kokeilujen toteuttaminen organisaatiossa koetaan ja nähdäänkö ne oppimisen mahdollisuuksina (Rajaniemi 2010, 125; Tervo 2005, 157). Myös Antola ja Pohjola (2006, 170) toteavat, että johdon tulee luoda kulttuuri, joka rohkaisee kokeiluun ja riskinottoon sekä sallii epäonnistumiset niistä oppien. Hallittuun riskinottoon kuuluu pyrkimys epäonnistua menestysmahdollisuuksiltaan heikon innovaation kohdalla mahdollisimman pian ja näin ollen myös edullisemmin (Mäntyneva 2012, 59). Heikkilä (2010, 40, 42) kannustaa organisaatioita käsittelemään epäonnistumisia ja onnistumisia avoimesti, koska positiiviset kokemukset kasvattavat työyhteisön kykyä hallita pelkoa ja ottaa luovuuden edellyttämiä riskejä yhdessä.

Suhtautuminen uudistusesityksiin ja innovaatioihin

Haastattelujen mukaan poliisilaitoksen henkilöstön suhtautuminen uudistusesityksiin ja innovaatioihin vaihtelee yksilön, idean sekä innovaation arvioidun muutosvaikutuksen mukaan. Osa on valmiimpia vastaanottamaan uudistuksia kuin toiset. Osa ihmettelee muutosta ja ehkä ahdistuuakin siitä, kun taas osa innostuu. Suuri massa reagoi neutraalisti ja tulee pikkuhiljaa mukaan.

”Sellasia ihmisiä on, että jokka tulee miksi muutetaan asioita. Ja sitten taas on niitä, jokka innostuu siitä. On niitä, jotka lähtee sitä viemään. Niin esimiehissä kuin työntekijöissä.”

”Se varmaan riippuu ihan siitä ideasta ja minkälaisen vastauksen ihminen saa, että mitä tää mulle tarkoittaa. Ja sitten taas se, että mitkä asiat sitten tuntuu ikäviltä ja mitkä taas positiivisilta niin se taas liittyy ihan siihen yksilökohtaseen muutosvalmiuteen ja niin kun tällaseen kyvykkyyteen. Se varmasti vaihtelee. Ihmiset ovat hirmu erilaisia.”

Haastateltavat pohtivat, että varautuneisuutta tai vastustusta voi aiheuttaa huoli siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Osa haluaa, ettei mikään koskaan muuttuisi ja hakee muuttumattomuudesta turvaa. Tällaisessa tapauksessa innovaatio on tavallaan uhka turvallisuudentunteelle. Haastateltavat toivat esiin sen, että muutos on jatkuvaa eikä pidempiaikaista stabiilia tilaa enää ole eikä se ole mahdollista.

”Että sun on vaan sopeuduttava siihen myllerrykseen ja siihen jatkuvaan muutokseen. Ja reagoitava siihen. Ja se on välillä tuskasta ja välillä ... se on hirmu vaikeeta reagoida siihen.”

”Itse asiassa tuntuu, että aika paljon on nyt sitä viestiä ja puhetta, että tuota, että pitää niin, kun tavallaan entistä syvällisemmin hyväksyä se, että olemme muutoksessa. Ja kaikki ei voi pysyä ennallaan ja siihen meiltä vaaditaan sitä, että me myöskin ollaan valmiita kehittämään sitä työtämme koko ajan.”

Haastatteluista välittyi se viesti, että nyky maailma edellyttää jatkuvaa kehittymistä sekä organisaatioilta että ihmisiltä. Uudistumista tapahtuu jatkuvan oppimisen ja organisaation kehittymisen kautta (Kinnunen 2005, 132). Eräs haastateltava kertoi, että aiempien vuosien henkilöstöbarometrien tulosten mukaan henkilöstö suhtautui muutoksiin varauksellisesti. Poliisilaitos on saanut muutettua uudistuksiin suhtautumista positiivisemmaksi siten, että se on aktiivisin toimin ottanut henkilöstöä entistä enemmän mukaan kehitystyöhön hyödyntäen osallistavia työskentelytapoja. Rajaniemen (2010, 115) mukaan liian tiuhaan tapahtuvat muutokset ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutoksen päämääriin aiheuttavat ahdistusta muutoksia kohtaan.

”.. kun tää maailmahan on yhtä kehittymistä. Koko aika muuten. Kaikki ei oo vielä oivaltanut sitä, että mehän eletään nykyään semmosessa maailmassa, että meille ei tuu enää koskaan sellasta stabiilia tilaa.”

Jos muutos ahdistaa, ei ihminen kykene kohtaamaan muuttuvaa todellisuutta ja hän kieltäytyy näkemästä nykyisiä muutosvaatimuksia (Heikkilä 2010, 36). Tilanneyhteysteorian perusteella ne jotka ymmärtävät uudistuksen johtuvan organisaation ympäristön muutoksesta, suhtautuvat siihen positiivisemmin kuin ne, jotka tarkastelevat työtä vain sen sisällöllisestä tehtävien näkökulmasta. Muutos pelottaa, koska sen todellisia vaikutuksia voidaan vain ennustaa. Tutut toimintatavat ja rutiinit luovat turvallisuuden tunteen. Työnteko tuntuu niiden kautta helpommin, varmemmin ja ennustettavammin suoritettavalta. (Rajaniemi 2010, 107, 117, 126.) Uudistukset vaativat uuden opettelua ja epäjumakavuusalueelle siirtymistä (Mäntyneva 2012, 61). Saatetaan pelätä, että innovaatio muuttaa työnkuvaa negatiivisesti tai se aiheuttaa lisätöitä. Sekin huolettaa opitaanko ja omaksutaanko uutta. Voidaan myös pelätä oman aseman tai nykyisten työtehtävien menettämistä. (Heikkilä 2010, 50; Rajaniemi 2010, 105–106, 123, 126.)

Yksi haastateltava kertoi, että esimerkiksi menneet tietojärjestelmämuutosten myöhästymiset ja epäonnistumiset muistetaan eikä uskota mihinkään uuteen sen takia, kun joku on joskus mennyt pieleen. Rajaniemi (2010, 60) selventää, että mennyttä aikaa ja menneisyyttä voidaan käyttää perusteluna ja järkisyynä sille, ettei uudistusta tulisi toteuttaa. On helpompaa tukeutua vanhoihin, hyväksi todettuihin rutiineihin ja perustella niiden toimivuutta järkisyin.

Haastattelujen perusteella organisaation onnistumisten korostaminen ja niistä henkilöstölle kertominen on tärkeää. Heikkilän (2010, 40) mukaan sillä tavoin voidaan kasvattaa muutostilanteisiin liittyvää pelkojen hallintaa ja riskien sietämistä.

Innovatiivisuutta edistävät ja estävät tekijät organisaatiossa

Haastateltavat kertoivat, että poliisilaitoksella innovatiivisuutta edistetään esimiestyöllä ja johtamisella. Yksi haastateltava kertoi, että poliisilaitokseen on luotu rakenteita ja käytäntöjä, joilla edistetään ideoiden kehittymistä innovaatioiksi. Hän näki mahdollisena esteenä sen, ettei vielä olla totuttu tällaiseen toimintatapaan eikä innovaatiotoiminta ole täysin toimintakulttuurissa. Painopiste on arjen puurtamisessa, johon ensin mietitään helpotusta resurssien kautta.

Mäntynevan (2012, 62) mukaan innovaatiokulttuuri vahvistuu ajan saatossa. Esimiehet voivat viestinnällään, toiminnallaan ja omalla esimerkillään tukea innovaatiotoiminnan ja innovaatiokulttuurin lujittumista sekä edistää sitä, että luovuutta saadaan hyödynnettyä. Kulttuurin tulisi korostaa innovaatiotoiminnan olevan koko organisaation yhteinen asia ja innovaatiotoiminnan jatkuvuutta sekä tavoitteellisuutta. (Mäntyneva 2012, 57, 63.)

Erään haastateltavan mukaan useita esimiesportaita sisältävä iso organisaatio ei ole niin ketterä. Toisen haastateltavan mukaan poliisiorganisaatiossa on liian byrokraattinen prosessi, kun innovointi ja ideointi vaatii byrokratiasta vapaata tilaa, mahdollisuutta miettiä ja innovoida. Ison organisaation sanottiin olevan sekä heikkous että vahvuus. Mäntyneva (2012) sanoo organisaation koon vaikuttavan suhteellisen suoraa sen käytettävissä oleviin resursseihin. Pienemmällä organisaatiolla on rajatut resurssit ja usein vähäisempi kyky kantaa mahdollisesta epäonnistumisesta aiheutuvaa riskiä. Isommat organisaatiot saattavat olla jäykempiä ja vähemmän tehokkaita. (Mäntyneva 2012, 82–83.) Organisaation kasvaessa byrokraattisuus lisääntyy, mikä vaimentaa yksilön luovuutta ja alentaa organisaation kykyä kohdata uutta. Työntekijöiden aloitteellisuus ja autonomia

ovat matalassa organisaatiossa korkeammalla. Hierarkian myötä organisaation turvallisuuden tunne lisääntyy, mutta samalla uusiutumiskyky alenee. Se kangistaa toimintaa ja lisää työnjohtoa. Esimiesportaiden ja työskentelyn virastomaisuuden lisääntyminen estävät luovuutta ja innovaatioita. Liian pitkälle viety työnjako lisää byrokraattisuutta ja hierarkkisuutta. Innovaatioita tulisi luoda ja kehittää laajassa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, yli sektorirajojen. Liiallinen siiloutuminen, erikoistuminen ja lokeroituminen ovat esteenä tälle. (Rajaniemi 2010, 20, 69–72, 75, 79, 94–95.) Pienessä organisaatiossa päätöksenteko ja sitoutuminen toimivat helpommin (Apilo & Taskinen 2006, 32). Kommunikaatio, tiedonkulku ja palautteen antaminen ovat haasteellisempia korkeassa kuin matalassa organisaatiossa (Rajaniemi 2010, 70). Suuresta koosta johtuvia häiritseviä tekijöitä voidaan ratkaista teknologiaa hyödyntämällä. Varsinkin suurten organisaatioiden tulee osata hyödyntää erilaisia tietojärjestelmiä ja viestintäteknologioita innovaatiojohtamisen ja -toiminnan tukena. Ne mahdollistavat tiedon keräämisen, hallinnan ja jakamisen laajalle joukolle. Niissä säilyvät aiemmat tiedot, mikä mahdollistaa menneistä oppimisen ja ideoiden uudelleenkäytön. (Apilo & Taskinen 2006, 33, 100.)

Haastateltavien mukaan työn kiireisyydellä on vaikutusta innovatiivisuuteen ja innovointiin. Yhden haastateltavan mukaan työ mahdollistaa ideoinnin ja vaikka ajoittain on kiireistä, niin aikaa jää myös ajattelulle. Se on henkilöstä kiinni.

Eräs haastateltava sanoi:

”No sanotaan, toi työn kiireisyys estää vähän kaikenlaista. Jos työ on hektistä ja menee aika niin, kun aika totaalisesti työn tekemiseen niin eihän siinä juuri innovointia ole. Tosin siellä sitten työmenetelmiä helpottamalla pyrkii se osa joukko löytään niitä. Että nyt se työ helpottuu tätä kautta.”

Luovuus vaatii aikaa ja rauhaa, että voidaan ideoida, keskustella ja kehittää ideoita eteenpäin. Työntekijöillä olisi hyvä olla käytettävissään tietty aika luovaan toimintaan. (Mäntyneva 2012, 58, 64, 67.) Se rutinoi, jos koko ajan pitää vain tuottaa. Samalla luovuus ja innovatiivisuus vähenevät. Luovuus edellyttää sitä, että on niin sanottua vapaata aikaa ajatella. Tuottamisen aikana se ei onnistu. Toisaalta rutiineja voidaan käyttää syynä sille, ettei ole aikaa kehittää tai mahdollisuutta toteuttaa kehittämisideoita. (Rajaniemi 2010, 121–122.)

Eräs haastateltava toi esiin, että varsinkin säänneltyjen välineiden kohdalla on tärkeää, että käyttöönotto tapahtuu prosessin mukaan ja sille saadaan hyväksyntä. Välineitä ei voida ottaa käyttöön eikä niihin voida tehdä sovelluksia ennen kuin ne on Poliisihallituksen prosessin kautta hyväksytty viralliseksi pilotiksi ja sitä kautta myöhemmin käyttöön.

Julkishallinnon organisaatiossa innovatiivisuuden johtamisen tulee perustua asetuksissa ja hallinnollisissa määräyksissä sille osoitetuille tehtäville. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla organisaation perustehtävät, jotka toimivat innovaatioiden etsimisen, kehittämisen ja käyttöönoton viitoittajina. Kehittämisessä tulee huomioida hyvät hallintotavat, hyvää palvelua säätelevät lainsäädännölliset velvoitteet ja kansalaisten perusoikeudet. (Virtanen & Stenvall 2010, 197.)

5.2 Tapaustutkimuksen tulokset

Tutkimuksen kohteeksi oli valittu yksi onnistunut innovaatioprosessi, jonka lopputuloksena syntyi laajasti hyödynnetty innovaatio. Tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka edesauttoivat innovaatioprosessin onnistumista. Samalla kartoitettiin tekijöitä, jotka haittasivat tai hidastivat prosessin etenemistä.

Innovaatioprosessia edistäneet tekijät

Ideoinnin avoimuus, vapaus ja rohkeus

Innovaatioprosessin alusta alkaen ideointiin ja kehittämiseen osallistui monenlaisia ihmisiä ja ideointi oli vapaata. Innovaation ideointi alkoi siitä, kun havaittiin tarve kenttätehtäviä tukevan järjestelmän kehittämiseksi. Kaksi konstaapelia oli kehittänyt idea-aihion, jota he havainnollistetun esityksen avulla esittelivät. Idea jäi kuitenkin hetkeksi lepäämään, kunnes asiaa alettiin tarkastella uudestaan. Tällöin poliisin eri yksiköistä kutsuttiin eri tehtäväalueiden edustajia ideoimaan asiaa. Erään haastateltavan mukaan hyvää oli se, että ideointia ei rajoittanut mikään ja ideoita uskallettiin esittää. Esitettyihin ideoihin suhtauduttiin avoimesti eikä ollut sitä, että jokin ei olisi mahdollista tai ei saisi tehdä. Haastateltava toi esiin *ei-* ja *ei käy* -sanojen käytön negatiivisen vaikutuksen kehitysprosessien etenemiselle. Eräs haastateltava kertoi, että toimintamallien tulisi olla yhtenäiset, mutta esimerkiksi eri sektoreilla asioita voidaan tehdä hieman eri tavalla. Nämä eroavaisuudet tulisi saada esille ja erilaiset näkemykset tulisi sallia. Jos vahvoilla mielipiteillä tai tyrmäämällä estetään avoin tiedonvaihto, kaikkia ideoita ja hiljaista tietoa ei saada hyödynnettyä.

Erään haastateltavan mukaan ideoita sai esittää, jonka jälkeen alettiin selvittää niiden toteuttamismahdollisuutta. Siihen aikaan tiedonkulku kenttätoiminnassa tapahtui pääasiassa radiolla. Nopeasti keksittiin, että esitetyn kaltainen toiminta edellyttää poliisiautoihin tietokonetta. Tietylle taholle annettiin tehtäväksi selvittää, onko autoon ja kenttätoimintaan soveltuvaa tietokonetta olemassa. Ratkaisua haettiin oman toimialan ulkopuolelta ja soveltuva laite löytyi. Positiiviseksi nähtiin se, kun alussa oli oma kehitysryhmä, joka selvitti, arvioi ja testasi käyttöön soveltuvaa teknologiaa ja laitteita.

Tämän jälkeen työryhmä kokoontui useamman kerran miettimään, mitä ohjelmia ja toimintoja tietokoneelle tulisi. Yksi haasteltava kertoi, miten ideointivaiheessa koettiin ajoittain tuskaisuutta. Hyvää oli se, että ideointiin osallistujilla oli uskallusta ja kykyä luovaan ajatteluun. Joukossa oli henkilöitä, joilla oli erityistä kyvykkyyttä innovointiin. Yhdeksi merkittäväksi hetkeksi nostettiin se, kun eräs ideointiin osallistuneista sai hyvän idean siitä mitä toimintoja järjestelmään tulisi ja miltä se näyttäisi. Siitä innovaatioprosessi lähti etenemään.

Ylemmän johdon tuki, kehittämistyön projektointi ja rahoittaminen

Siihen aikaan Poliisihallitusta ei oltu vielä perustettu. Kehitystyöstä tuli sisäministeriön omistama ja rahoittama projekti, jossa oli projektipäällikkö, ohjaus- ja projektiryhmä. Projektiryhmän jäsenenä oli poliisimiehiä ja eri alojen asiantuntijoita, kuten ajoneuvotekniikan ja tietotekniikan asiantuntijoita. Hiljalleen kehitystyöhön tuli mukaan muitakin viranomaistahoja, joiden kanssa pidettiin palavereita.

Yksi merkittävä tekijä onnistumiselle oli se, että poliisihallinnon johto eli sisäministeriö näki idean mahdollisuudet ja innovaation tarpeellisuuden. Erään haastateltavan mukaan kehitystyö lähti etenemään, kun saatiin johdon tuki. Sisäministeriö rahoitti hanketta ja näin mahdollisti kehitystyön. Johdon sitoutuminen oli tärkeää innovaatioprosessin onnistumiselle.

Poliisimiesten ja eri tehtäväalueiden osaajien osallistuminen ideointiin sekä kehitystyöhön, yhteistyö sekä loppukäyttäjän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Haastattelujen perusteella innovaation kehittymiseen ja käyttöönoton onnistumiseen on vaikuttanut se, että järjestelmän loppukäyttäjät ovat olleet koko innovaatioprosessin ajan vahvasti ideoinnissa ja kehitystyössä mukana. Erään haastateltavan mukaan kaikki

kehittäminen on lähtenyt siitä, että on kuunneltu loppukäyttäjää ja on yritetty rakentaa hänen työtään helpottava mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen järjestelmä.

Haastateltavat kertoivat, miten poliisimiesten ideoita kerättiin usealla eri tavalla. Alusta lähtien projektiryhmässä olleet poliisimiehet osallistuivat ideointiin ja tekivät kehitysehdotuksia. Kokouksiin pyydettiin henkilöitä, jotka olivat esittäneet ideoita tai joita tiedettiin. Muutamat henkilöt kyselivät ja keräsivät poliisimiehiltä kehitystoiveita ja -tarpeita. Yksi haastateltava kertoi, miten projektipäällikkö saattoi soittaa jokaisen poliisilaitoksen kenttäjohtajalle tai jollekin miehistön jäsenelle saadakseen nopeasti kehitystyössä tarvittavaa tietoa. Näissä yhteyksissä saatiin runsaasti kehitysehdotuksia. Tuohon aikaan Poliisiammattikorkeakoulu oli nimeltään Poliisikoulu. Koululla kävi oppilaita ja poliisimiehiä eri puolelta Suomea. Yksi haastateltava kertoi, että koulun pihassa pidettiin usein ajoneuvoa, jossa yhdessä ideoitiin esimerkiksi sitä mihin laitteen näyttö sijoitettaisiin. Tätä kautta saatiin runsaasti kehitysehdotuksia, kommentteja ja kysymyksiä. Sitä mukaan, kun poliisilaitokset saivat laitteita käyttöönsä, poliisimiehet alkoivat lähettää ideoita suunnittelu- ja kehitystyössä mukana olleille henkilöille.

Alussa kehitysehdotuksien valinta tapahtui niin, että projektiryhmä teki priorisoinnin ja valitsi eteenpäin vietävät ehdotukset. Sen jälkeen IT-asiantuntijat tekivät oman priorisointinsa, joista järjestelmän toimittaja valitsi toteutettavissa olevat ideat. Näin kehitystyö lähti ketterästi liikkeelle ja toimi pitkään hyvin joustavasti.

Järjestelmässä oli muutamia toimintoja, kun se otettiin ensimmäisen kerran virallisesti käyttöön. Poliisimiehiltä saatujen palautteiden ja ideoiden pohjalta järjestelmää kehitettiin edelleen. Näin henkilöstö toi oman näkemyksensä kehitystyöhön, mikä nähtiin isoksi voimavaraksi. Tärkeänä pidettiin sitä, että olosuhteista saadaan tietoa ja ymmärrystä, jotta innovaatio saadaan vastaamaan käytännön tarpeita.

Erään haastateltavan mukaan innovaatiotoimintaa edisti se, että käyttäjien esittämät kehitysideat menivät osallistujien kautta käsittelyyn. Ideoiden esittäjät olivat tyytyväisiä saadessaan palautetta, että esitetty idea on hyvä ja se toteutetaan. Osallistumista kehitystyöhön lisäsi se, kun poliisimiehet näkivät, että heidän toivomansa ominaisuus tuli järjestelmään. Ideoita esitettiin paljon ja ne kirjattiin. Jos kehitysehdotuksen toteutuminen ei teknisestä syystä ollut mahdollista, niin idean esittäjä ymmärsi sen eikä pahoittanut

mieltään eikä lakannut tekemästä ehdotuksia. Yksi haastateltava sanoi, että järjestelmää kehitettiin koko ajan kentän näkemysten mukaan.

Kehitystyön sanottiin olleen palkitsevaa kaikille osapuolille. Eräs haastateltava sanoi, että niin tekijät kuin poliisimiehetkin pääsivät kerrankin ideoimaan. Yhden haastateltavan mukaan kehitystyössä mukana olleet kokivat palkitsevana sen, että he saivat tehdä kenttää palvelevaa kehitystyötä loppukäyttäjien ideoilla. Järjestelmän arveltiin olevan sen vuoksi niin hyvin hyväksytty, kun sitä on tehty nimenomaan kentän tarpeista. Yhä tänäkin päivänä kenttäpoliiseilta tulee ideoita ja järjestelmää kehitetään heidän ehdotuksien perusteella.

Haastateltavat näkivät järjestelmän helppokäyttöisyyden edesauttaneen sen käyttöönottoa ja käyttöä. Tietoteknisen osaamisen tasossa on yksilökohtaisia eroja, minkä vuoksi peruskäytön tulee olla mahdollisimman yksinkertaista. Järjestelmässä on monenlaisia toimintoja, mutta perustoimintojen käytön oppii lyhyellä koulutuksella. Lisäksi koulutuksessa painotetaan sitä, että sen kanssa saa harjoitella. Nykyään järjestelmässä on paljon ominaisuuksia ja kaikkien toimintojen täysi hyödyntäminen vaatii jo enemmän koulutusta.

Ensin poliisilaitoksilla oli vihot, mihin henkilöstö sai kirjoittaa kehitysideoita. Myöhemmin järjestelmään luotiin oma paikkansa, mihin käyttäjät voivat kirjata kehitysideoitaan. Nykyään kaikilla poliisilaitoksilla on järjestelmän tukihenkilöt, jotka vastaavat koulutuksesta ja keräävät poliisimiehiltä ideoita. He kirjaavat esitetyt kehitysideat sähköiseen kansioon, johon kaikilla tukihenkilöillä on tarvittavat oikeudet. Kansiossa olevaan kehittämistaulukkoon on kirjattuna kaikki esitetyt kehitysehdotukset ja ideat.

Kehittämistaulukossa olevat ideat arvioidaan kolme, neljä kertaa vuodessa pienen ryhmän toimesta, johon kuuluu esimerkiksi järjestelmän asiantuntijoita ja ylläpitäjiä. Ideat priorisoidaan arvioimalla niiden hyötyä ja vaikuttavuutta sekä toteutettavuutta ja kehittämiskustannuksia. Taulukkoon kirjataan, onko idea toteutettu, toteutetaanko se tai jos sitä ei pystytä toteuttamaan. Tukihenkilöt käyvät listan poliisilaitoksillaan läpi ja sitä kautta tieto menee myös idean esittäjälle. Kehittämistaulukko sisältää kaikki ne ideat, mitä ei ole toteutettu ja ne arvioidaan aina uudelleen.

Yksi haastateltava toi esiin sen, että isojen kehitystöiden tai uudistusten toteutus vie usein aikaa ja on hyvä, että tämän järjestelmän yhteydessä on ajoittain toteutettu myös pienempiä

kehittämistöitä. Niistä voi jollekin työntekijälle olla suurta hyötyä. Pienikin uudistus voi vähentää, nopeuttaa, helpottaa ja yksinkertaistaa työtä.

Vastuuhenkilöiden sitoutuminen ja sitkeys, poliisimiehiltä sekä poliisilaitoksista saatu tuki ja osallistuminen kehittämiseen

Haastattelujen perusteella oli lukuisia ihmisiä, joilla oli positiivinen vaikutus prosessin onnistumiseen. Eräs haastateltava korosti projektipäälliköllä olleen ratkaiseva asema siinä, että innovaatioprosessi eteni.

Haastatteluissa nousi ensiarvoisen tärkeänä innovaatioprosessin onnistumiseen vaikuttaneena tekijänä vastuuhenkilöiden sitkeys, periksi antamattomuus ja vahva omistautuminen työlle. Vaikka ajoittain tuntui vaikealta ja haastavalta, he eivät antaneet periksi. Vastuuhenkilöillä oli selkeä näkemys ja visio, eivätkä he antaneet vastoinkäymisten tai vastustuksen lannistaa. He jaksoivat uskoa ideaan ja veivät sitä eteenpäin. He myös halusivat lopputuotteesta mahdollisimman hyvän, joten sitä työstettiin ja testattiin paljon. Eräs haastateltava kertoi, miten järjestelmän toimittajan kanssa tehtiin valtavasti yhteistyötä.

Haastatteluissa piirtyi kuva, että vastuuhenkilölle oli ominaista työhön täydellinen keskittyminen, itsensä likoon laittaminen ja oman jaksamisen äärirajoilla käyminen. Vastuuhenkilöt tukivat ja auttoivat toisiaan. Vaikeina hetkinä keskusteltiin ja tuettiin henkisesti. Haastateltavat kertoivat, miten käyttäjiltä saatu positiivinen palaute ja tuki kannustivat etenemään. Yhden haastateltavan mukaan huomattiin, että käyttäjät saivat hyötyä, kun vaan jaksoi kehittää ja etsiä ongelmiin ratkaisuja. Ymmärrettiin, että vaikka asia ei ehkä tällä hetkellä onnistu niin ratkaisu on löydettävissä joltain kautta.

Haastattelujen perusteella prosessin aikana oli vastustusta, mutta kentältä tuli myös tukea, millä oli paljon merkitystä. Prosessissa oli mukana useita henkilöitä, jotka tekivät valtavasti kehitystyötä ja joilta tuli jatkuvasti ideoita. Ensiarvoisen tärkeänä nähtiin se, että poliisilaitoksilla oli innokkaita henkilöitä, jotka kehittivät, ideoivat, viestittelivät ja kyselivät poliisilaitoksilla kehittämistarpeita. Oli henkilöitä, joille sai tarvittaessa soittaa milloin vain, vaikka vapaa-aikana ja he kehittivät valtavasti. Oli poliisimiehiä, jotka jaksoivat testata järjestelmää, vaikka siitä ei erillistä palkkiota saanutkaan. He olivat kiinnostuneita ja tekivät kehitysehdotuksia sen perusteella mitä ongelmia tai tarpeita olivat käytännön tilanteissa huomanneet. Merkittävänä tekijänä onnistumiselle nähtiin myös se,

että poliisilaitoksien johdossa ja esimiehissä oli niitä, jotka ymmärsivät, että kyseistä laitetta tarvitaan kenttätehtävissä. He antoivat tukea ja resursseja. Poliisilaitokset osallistuivat esimerkiksi testauksiin.

Erään haastateltavan mukaan perushenki oli positiivinen alusta asti, mutta toki oli niitäkin, jotka eivät ymmärtäneet mahdollisesti saatavaa hyötyä. Eräs haastateltava kertoi, että usein innovaatioita ensin vastustetaan, mutta sitten kun joku huomaa innovaation olevan hyvä, muutkin lähtevät siihen mukaan. Sekin sanottiin, että tulee löytää se oikea ihminen tai taho, joka ottaa asian hoidettavakseen. Erään haastateltavan mukaan on helppoa sanoa ei, jos ei ymmärrä mistä puhutaan. Vastuuhenkilöt ovat järjestäneet audiensseja, jossa järjestelmää on esitelty käytännön toimintaympäristössä. Eräs haastateltava kertoi, että henkilön suhtautuminen ja ymmärrys asiasta on erilainen, kun se on esitelty hänelle ja hän on nähnyt asian käytännössä.

Kaikkien tiedossa oleva vastuutaho

Yhdeksi innovaation menestymisen tekijäksi haastateltavat näkivät sen, että kehitystyö ja innovaatio oli vastuutettu tietyn henkilön tehtäväksi. Kaikkien tiedossa on ollut se henkilö, jolta on voinut kysyä miksi järjestelmä toimii tai ei toimi. Toimintaa koordinoidaan vastuuhenkilön toimesta. Jokaisessa poliisilaitoksessa on järjestelmän tukihenkilöt, joiden kanssa vastuuhenkilö on säännöllisesti yhteydessä ja joiden kautta tieto välittyy puolin ja toisin. Poliisimiehet tietävät hyvin, ketkä poliisilaitokselta kuuluvat tukihenkilöverkostoon. Tukihenkilöiden kautta poliisimiehet saavat ja voivat välittää järjestelmään liittyvää tietoa.

Järjestelmän toimivuuden kannalta nähtiin hyvänä se, että järjestelmän pääkäyttäjä on voinut päätyönään kehittää, koordinoida ja ylläpitää toimintaa. Yksi haastateltava sanoi, ettei kehitystyötä voi tehdä vain oman työn ohessa. Työntaja on ymmärtänyt, millainen hyöty valtakunnallisesti saavutetaan, kun yksi henkilö toimii täysipäiväisesti järjestelmän vastuuhenkilönä. Hän vastaa toiminnan sujuvuudesta ja tarvittavan tuen antamisesta käyttäjille.

Ketterä kehitys ja joustavuus

Haastattelujen mukaan järjestelmän kehitystyö on ollut ja on edelleen ketterää. Esimerkiksi jos käyttäjä havaitsee epäkohdan tai virheen, hän voi ilmoittaa siitä suoraan järjestelmän pääkäyttäjälle. Järjestelmän pääkäyttäjällä, teknisellä pääkäyttäjällä ja koodarilla on suorat yhteydet toisiinsa ja he tarkistavat mahdollisen epäkohdan olemassa olon. Oleellinen vika

korjataan heti ja version toimivuus testataan. Kiireellisessä tapauksessa jakelu- ja hyväksyntäprosessi voidaan toteuttaa nopeutetussa käsittelyssä. Haastattelujen mukaan toimintaan ei sisälly byrokratiaa, joka voisi osaltaan aiheuttaa kehitystyön edistymiseen hitautta tai tiedonkulun haasteita.

Haastatteluista heijastui se, että kehitystyön onnistuminen edellyttää sitä, että siihen osallistuville yhteistyötahoille pystytään välittämään tietoa ja heidät saadaan ymmärtämään poliisin käyttöolosuhteet, tarpeet ja vaatimukset käytettäviä tietojärjestelmiä ja -tekniikkaa kohtaan. Tutkimuskohteen kehitystyötä on toteutettu siten, että koodarille on esitelty käytännössä poliisimiesten työskentelyolosuhteita ja hänelle on selitetty, mitä tehdyillä määrittelyillä on tarkoitettu. Näin on varmistettu molemmin puolinen ymmärrys ja ohjelmiston tekijä on osannut tehdä sen, mitä tilaaja on odottanut saavansa.

Kehitystyöhön kuuluu oleellisena ja tärkeänä osana testaus, joka pitää sisällään erilaisia testejä. Testauksiin osallistuu myös poliisimiehiä. Testauksilla voidaan havaita mahdolliset virheet ja kehittämistarpeet. Kehitystyötä ja testejä tehdään niin pitkään, että uudistuksen toimivuus varmistuu.

Tiedottamisessa ja tiedon hallinnassa hyödynnetään sähköisiä järjestelmiä. Kaikista järjestelmän uudistuksista tehdään sanalliset ohjeet kuvakaappauksineen. Uudistuksesta tiedotetaan usean eri kanavan kautta poliisilaitoksille ja poliisilaitoksen henkilöstölle. Tiedote lähetetään esimerkiksi poliisilaitoksen tukihenkilöille. Lisäksi tiedote ja uusi ohje tallennetaan sähköiseen kansioon sekä itse järjestelmään, jolloin poliisimies voi vaikka poliisiautossa katsoa uuden version sisällön. Tukihenkilöt järjestävät poliisilaitoksilla tarvittaessa koulutukset. Erään haastateltavan mukaan pyrkimyksenä on, että kaikki saavat tiedon siitä, kun uusi päivitys tulee ja tässä on hänen mukaansa onnistuttu hyvin. Tietojärjestelmässä sähköisessä muodossa oleva tieto on helpommin saatavilla, löydettävissä ja päivitettävissä.

Perusteluiden ja käyttökokemusten kautta havaitut hyödyt

Innovaatio sai alkunsa käyttäjien havaitsemasta tarpeesta. Vaikka ensimmäiset laitteet otettiin käyttöön melko kylmiltään ja järjestelmä oli vasta kehityskaarensa alussa sisältäen vain muutamia toimintoja, se toimi ja sen havaittiin jo heti silloin tuottavan hyötyä.

Haastattelujen mukaan asenteet muuttuivat positiivisemmaksi, kun ymmärrettiin ja käytön kautta huomattiin, että järjestelmästä on hyötyä. Järjestelmän kehittyessä, sillä alettiin saavuttaa merkittäviä etuja. Järjestelmä tuki, helpotti ja nopeutti työtä. Se edesauttoi tiedon kulkua, tilannekuvan ylläpitoa ja itseohjautuvuutta. Töiden koettiin jakautuvan tasaisemmin. Työaika pystyttiin hyödyntämään tehokkaammin ja työpanosta ohjaamaan ja kohdentamaan muuhun tarvittavaan toimintaan. Esimerkiksi odotus- tai siirtymäajalla voitiin tehdä kirjauksia. Tämä mahdollisti tehokkaamman, nopeamman ja laadukkaamman työn tekemisen. Yksi haastateltava kertoi, miten käytön laajentumista lisäsi poliisimiesten havainnot, että uutta järjestelmää käyttänyt partio sai suoritettua tehtävän nopeammin eikä tehnyt poliisilaitoksella enää paperitöitä. Tai kun työvuoron lopetus oli tiukka, innovaatio mahdollisti kirjausten tekemisen autossa ja työvuoron lopetuksen työajan puitteissa. Arveltiin, että havainnot työn helpottumisesta on varmaan ollut yksi asia, mikä on edistänyt kehitystä, käyttöönottoa ja ohjelmiston oppimista.

Kehitystyö lähti liikkeelle, vaikka järjestelmä toimi alussa hitaasti ja lähinnä sisäisesti. Järjestelmä kehittyi ja siihen tuli koko ajan lisää ominaisuuksia. Järjestelmän kehitys lähti loikalla etenemään laajakaistan myötä. Se nopeutti järjestelmän toimintaa, mihin käyttäjät olivat tyytyväisiä. Toinen merkittävä asia oli se, kun järjestelmästä saatiin kahdensuuntainen yhteys hätäkeskustietojärjestelmään. Innovaation myötä poliisiautoihin saatiin tietokoneet, joita pystyttiin hyödyntämään muidenkin tietojärjestelmien, rekisterien ja ohjelmien käytössä. Eräs haastateltava sanoi sen muuttaneen täysin aiemman työskentelymallin, varsinkin harva-asutusseutujen poliisiasemilla. Asiapaperit oli mahdollista tehdä ajoneuvossa, eikä poliisiasemalle tarvinnut enää aina mennä. Eräs haastateltava kertoi, miten tiedon välittämisen tavassa tapahtui muutosta. Sitä mukaan, kun järjestelmä kehittyi eri ominaisuuksiltaan ja poliisilaitokset saivat laitteita käyttöönsä, tietoa alettiin välittää enemmän sen kautta, mikä vähensi radioliikennettä.

Erään haastateltavan mukaan lopputuote on syntynyt käytön, kokemuksen, opin ja erehdyksen kautta. Innovaatio on vakiinnuttanut paikkansa ja järjestelmästä on tullut korvaamaton työkalu.

Prosessin aikana oppiminen

Prosessin aikana kehitystyössä mukana olleet oppivat ja sen mukaan toimintatapoja kehitettiin ja muutettiin. Esimerkiksi kokouskäytäntöjä ja viestintää kehitettiin tehokkaammiksi.

Yhden haastateltavan mukaan prosessin aikana opittiin sekin, että eri taustaiset ihmiset ajattelevat asioita eri tavalla ja katsovat asiaa eri näkökulmista, mikä rikastuttaa ideointia ja sen kautta voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja. Eräs haastateltava kertoi, miten asiasta kiinnostuneet henkilöt ottivat innovaation heti käyttöön. Omalla esimerkillään ja toiminnallaan he lisäsivät muiden kiinnostusta, jolloin käyttöönotto tehostui. Hän muistutti, että on tärkeää antaa tukea ja palautetta tällaisille innokkaille henkilöille.

Sekin tuotiin esiin, että uudistuksen käyttöönoton jälkeen toimintamalleja tulee muuttaa, jotta innovaatiosta saadaan sen täysi hyöty. Erään haastateltavan mukaan voi kestää pitkäänkin, että osataan muuttaa toimintaa ja tehdä asiat uudella tavalla. Työpanos tulee osata kohdentaa toimintamallin muutoksen jälkeen uudelleen. Hyötyä ei saavuteta, jos edelleen tehdään vanhalla mallilla, vaikka järjestelmät mahdollistaisi uuden toimintatavan.

Erään haastateltavan mukaan kehitystyöhön osallistuminen motivoi työntekijää. Kun saa osallistua kehittämiseen, prosessista ja lopputuloksesta koetaan vastuuta. Tällöin lopputulosta on myös vaikeampaa arvostella, kun on kerran siihen itse osallistunut. Asia voi kohdata vastustusta, jos se tulee ylhäältä valmiina annettuna.

Innovaatioprosessia haitanneet tai hidastaneet tekijät

Perusteluiden ja rahoituksen riittävyys

Erään haastateltavan mukaan alussa suurin innovaatioprosessin este oli tietämättömyys tulevasta. Ensin oli vain visio. Ideointiin osallistuneilla ei prosessin alussa ollut tarkkaa kuvaa siitä, minkälainen lopputuote tulee olemaan, mitä toimintoja siinä tulisi olla ja mitä kaikkea hyötyä siitä saataisiin. Yksi haastateltava pohti, että osattiinko tarkoitus tuoda oikealla tavalla julki ja perustella. Osallistujat eivät alussa osanneet ajatella kaikkia niitä toimintoja, mitä järjestelmään lopulta kehitettiin. Ensin ajateltiin ja tavoiteltiin muutamaa toimintoa. Kun käyttöönotto aloitettiin, järjestelmässä oli vain nuo muutamat toiminnot. Yksi haastateltava sanoi hienoa olleen, kun kenttämiehet alkoivat ehdottaa, mitä uusia ominaisuuksia laitteessa voisi olla ja miten se voisi toimia. Järjestelmää kehitetään yhä edelleen.

Yhden haastateltavan mukaan kehitystyötä hidasti rahoituksen niukkuus. Alussa rahoitus riitti siihen, että laitteita saatiin poliisilaitoksien muutamien poliisiautoihin. Hänen mukaan ymmärrettiin, että asioita ja hakemuksia tulee perustella vielä paremmin. Pelkän sanomisen

lisäksi tehtiin kirjallisia dokumentteja, joissa perusteltiin ja esiteltiin vaihtoehdot. Hyvin perusteltua hakemusta ei voi ohittaa. Rahoitusta opittiin anomaan. Nähtiin hyvänä, että poliisihallinnossa on tietojärjestelmien kehittävään ylläpitoon suunnattua rahoitusta.

Kehittämistyöhön osallistumisen ja yhteistyön haasteet

Haastateltavat kertoivat, että alusta lähtien ohjaus- ja projektiryhmän kokouksiin sai osallistua työajalla. Osallistuminen oli poliisilaitoksien johdosta ja esimiehistä kiinni. Alussa tapahtui sitä, että osallistujia ei aina päästetty poliisilaitoksilta kokouksiin päivittäistyön työkiireiden takia.

Haastateltavat kertoivat, miten projektiryhmiin ja työryhmiin osallistui eri tahojen edustajia sekä eri alojen osaajia. Yhteistyön sujumisen edellytyksenä tuotiin esiin se, että alusta lähtien kaikki osallistujat sitoutetaan ja he sitoutuvat mukaan toimintaan. Erään haastateltavan mukaan yhteistyössä oli haasteita sekä sisäisten että ulkoisten toimijoiden kanssa, kunnes ymmärrettiin innovaation itselle tuottama hyöty. Havaittiin myös varovaisuutta sen suhteen, ettei omaa menetelmää taikka toimintatapaa menetettäisi tai muutettaisi.

Eräs haastateltava nosti esiin sen, että eri toimijoiden välillä tulee olla koko ajan poikkihallinnollista yhteistyötä, avointa vuorovaikutusta ja tiedon vaihtoa. Kehitystyössä on tärkeää osata yhdistää ja hyödyntää eri toimijoiden osaamista ja tietoja. Esimerkiksi tässä tapauksessa piti olla tietoa poliisiajoneuvojen teknisistä ominaisuuksista, ajoneuvon asennettavasta tekniikasta ja poliisityöstä. Innovaatiossa yhdistettiin teknisiä elementtejä uudella tavalla. Kun laitteita asennettiin autoihin, eteen tuli ennalta arvaamattomia teknisiä ongelmia. IT-asiantuntijalla ei ollut tietoa jostain ajoneuvon teknisestä yksityiskohdasta, joka vaikutti laitteen toimivuuteen. Haasteiden ylittäminen edellytti IT-asiantuntijoiden ja ajoneuvojen asiantuntijoiden yhteistyötä, tiedon vaihtoa ja osaamisen yhdistämistä.

Eräs haastateltava näki, että poliisin eri toimintasektoreita olisi kannattanut ottaa vielä enemmän mukaan kehitystyöhön. Näin he olisivat voineet tuoda oman toiminnan näkökulmasta elementtejä innovaatioon. Kehitystyötä ja järjestelmiä kannattaa tehdä yhteistyössä ja sektorien välistä yhteistyötä tulisi olla vielä enemmän.

Viestintä ja muutosvastarinta

Haastattelujen perusteella innovaation käyttöönotto ei tapahtunut täysin vaivattomasti. Laitteisiin saatettiin suhtautua alussa negatiivisesti tai torjuvasti. Eräs haastateltava kertoi, että poliisilaitoksille ilmoitettiin etukäteen laitteiden käyttöönotosta, mutta hän ei tiennyt miten hyvin henkilöstö sai tästä tiedon. Hänen mukaansa tiedottamista ei siihen aikaan hyödynnetty niin hyvin kuin nykyisin eikä siihen ollut sellaisia kanaviakaan kuin nyt. Yhden haastateltavan mukaan alussa käyttöönoton viestintä oli sitä, että kirjoitettiin järjestelmän käyttöön liittyviä ohjeita. Pienellä viiveellä alettiin järjestää koulutuksia ja kouluttamaan tukihenkilöitä.

Haastattelujen perusteella innovaatio sai tukea, mutta oli myös niitä työntekijöitä, esimiehiä ja johtoa, jotka vastustivat sitä. Epäiltiin sitä, onko järjestelmästä hyötyä tai aiheutuuko laitteista haittaa turvallisuudelle. Oltiin huolissaan innovaation vaikutuksesta tehtävien suorittamiselle ja niissä onnistumiselle. Oltiin myös huolissaan siitä, mihin kaikkeen järjestelmää hyödynnetään ja onko sillä vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Näiden huolien hälventämiseksi vastuuhenkilöt tekivät runsaasti työtä, perustelivat ja selittivät innovaation tarkoitusta sekä hyötyjä.

Eräs haastateltava arveli, että osaa ehkä huoletti mahdollisesti aiheutuvat lisätyöt ja osaa työn menettäminen, jos järjestelmän avulla joku muu tekeekin myös hänen työtehtävänsä. Haastateltava sanoi, että omaa toimintatapaa suojeltiin eikä sitä oltu valmiita muuttamaan. Hänen mukaansa aikaa hukattiin, kun ei heti ymmärretty, miksi kehittäminen ei kiinnostanut. Asteet muuttuivat, kun osattiin kertoa innovaation yksilölle tuottama hyöty. Esimerkiksi työntekijän ei innovaation ansiosta tarvitse tehdä niin paljon enää rutiinityötä. Senkin arveltiin huolettaneen, saadaanko kehittämiseen asetetuille rahoille vastinetta. Onko järjestelmästä hyötyä vai aiheutuuko siitä vain kustannuksia. Eräs haastateltava kertoi jälkikäteen monesti miettineensä aikoinaan kohdatun vastustuksen syytä. Hän pohti, että osattiinko silloin perustella ja kertoa innovaation merkityksestä sekä sillä saavutettavista hyödyistä riittävästi.

Byrokratia

Toiminnasta kerrottiin myöhemmin tulleen byrokraattisempaa. Toimintaan tulleiden formaalimuotojen koettiin hidastaneen kehitystä. Yksi haastateltava sanoi, että kilpailutukset ja rahan anominen ovat nykyään byrokraattisempaa ja hitaampaa, mutta se tekee toiminnasta selkeää ja formalisoitua. Byrokratia hidastaa päätöksentekoa. Tekniikka

kehittyy nopeasti, minkä vuoksi siihen tulisi kohdistaa jatkuvaa seurantaa. Mahdollisuudet tulee osata tunnistaa ja kilpailutukset tulee saada tehtyä joutuisasti.

Sekin tuotiin esiin, että organisaation käynnissä olevista kehitystöistä tulee olla kokonaiskuva. Kehityshankkeiden tulee tietää toisistaan. Hankkeiden päällekkäisyyksiä ja yhtäläisyyksiä tulee tunnistaa, jolloin toimintoja voidaan kehittää yhteistyössä ja samaan suuntaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, hyödyntääkö poliisilaitos työntekijöiden ideoita toimintansa kehittämisen ja uudistamisen. Yhden tapauksen osalta tutkittiin, mitkä tekijät sen innovaatioprosessin aikana vaikuttivat siihen, että kyseinen prosessi tuotti menestyksekkään innovaation.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden ideoita hyödynnetään toiminnan kehittämisen. Yleisellä tasolla poliisilaitoksessa suhtaudutaan työntekijöiden esittämiin ideoihin positiivisesti ja työntekijöiden odotetaan esittävän ideoita ja omaan työhönsä liittyviä kehitysehdotuksia. Kokemus oli, että ideoita esitetään organisaation jokaiselta tasolta ja kehitysehdotuksia tekevät sitä koskettavaa työtä tekevät työntekijät. Poliisilaitolla on järjestelmä sille, mihin ja miten henkilöstö voi ideoita esittää, miten ideoiden käsittely ja niihin tehtävä päätöksenteko tapahtuvat sekä miten kehitystyö ja sen seuranta toteutetaan. Innovaatiotoimintaa toteutetaan linjaorganisaatiossa ja sitä johdetaan linjavastuiden perusteella.

Innovaatiotoiminnan läpinäkyvyyttä ja ennakoitavuutta voidaan edistää siellä, että innovaatioprosessi kuvataan kirjallisesti ja siitä viestitään henkilöstölle. Tämä osaltaan lisää henkilöstön tietämystä prosessista, sen kulusta ja sisällöstä. Henkilöstöllä tulee olla edes pääpiirteittäinen kuva prosessista, siitä mihin ideat tulee toimittaa ja miten prosessi sen jälkeen etenee. (Apilo & Taskinen 2006, liite 1, 1/1; Mäntyneva 2012, 94.)

Poliisilaitoksen toimintaa ohjaavassa tulossopimuksessa ja poliisilaitoksen strategiassa sekä poliisilaitoksen johdon puheissa viestitään toimintaympäristön muutoksesta sekä organisaation ja sen toiminnan, prosessien ja menetelmien kehittämisen tarpeesta. Ne viestivät positiivista suhtautumisesta ja tahdosta kehittää sekä uudistaa toimintaa. Asiakirjoissa ja puheissa tuodaan esiin myös henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeys. Jotta julkilausutut tavoitteet toteutuisivat ja näkyisivät käytännön työssä, edellyttää se poliisilaitoksen johdon ja esimiesten yhteneväistä viestintää sekä ideoinnin ohjaamista tavoitteiden suuntaisesti. Viestin tulee näkyä ja sitä tulee toistaa arjen puheissa ja teoissa.

Poliisi on hierarkkinen organisaatio, jossa on perinteisesti ollut autoritaarinen kulttuuri. Kulttuuri on vuosien saatossa muuttunut. Kuitenkin edelleen saatetaan odottaa, että ylempi hierarkiataso tietää ja sanoo mitä tulee tehdä. Työntekijät tulisi saada aktivoitua miettimään

oman työnsä kehittämisen mahdollisuuksia ja esittämään ideoitaan. Hiarkkia kertoo, miten organisaatiossa tehdään ja pannaan toimeen päätöksiä. Kun kyseessä on tutkimuksen kohteen kaltainen suuri organisaatio, jonkinasteinen hierarkia on väistämätön. Liiallinen hierarkia ja byrokratia vaimentavat organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta. (Rajaniemi 2010, 20, 69, 95.) Suuresta organisaatiokoosta johtuvia innovaatiotoimintaa haittaavia vaikutuksia voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi hyödyntämällä tiedonkulussa tietojärjestelmiä, niin kuin poliisilaitos on tehnyt. Poliisilaitos on myös hakenut innovaatiotoimintaansa ketteryyttä hajauttamalla päätöksentekoa. Tämä mahdollistaa sen, että pienempivaikutteisia ja yksiköiden sisäisiä kehittämistöitä voidaan toteuttaa nopeammin ja joustavammin.

Innovatiivisuutta ja innovaatioita syntyy paremmin hiarkkiasta ja byrokratiasta vapaassa ympäristössä, missä tasavertaisesti voidaan ilmaista ajatuksia ja ideoita sekä keskustella niistä. Tapaustutkimuksen kohteena olleen innovaation yhtenä onnistumisen tekijänä oli se, että ideointi oli vapaata ja ajatuksia uskallettiin esittää. Organisaation kulttuurin tulisi olla innovaatiotoimintaa tukevaa, jotta ideoita ja tietämystä jaettaisiin yhteiseen käyttöön (Mäntyneva 2012, 28, 96–97). Poliisilaitoksessa ymmärretään uudistumisen ja kehittämisen tarve, mutta se ei ole vielä täysin sisäistynyt kulttuuriin. Innovaatiokulttuuri rakentuu hitaasti. Poliisilaitoksen johdolla ja esimiehillä on merkittävä vaikutus siihen, että työyhteisöön muodostuu innovatiivisuutta kannustava ja innovaatiotoimintaan tukeva kulttuuri. Tähän he vaikuttavat viestinnällään, esimerkillään ja toiminnallaan (Lampikoski & Lampikoski 1997, 15–17, 56). Haastattelujenkin mukaan esimiesten tehtävänä on kannustaa työntekijöitä ideointiin ja tukemalla sekä mahdollistamalla edistää heidän yrityksiä kehittää omaa työtään. Jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä kulttuuriin. Erilaiset näkemykset ja asioiden kyseenalaistaminen tulee sallia eikä ideoita tule kenenkään toimesta tyrmätä. Tutkimuksen perusteella poliisilaitoksen esimiesten ei koettu tyrmäävän ehdotuksia vaan suhtautuvan niihin rakentavan kriittisesti. Tämä on tärkeää, että parhaimmat menestymismahdollisuudet omaavat ideat etenevät ja saavat tarvittavat resurssit (Mäntyneva 2012, 59).

Toimivassa innovaatioprosessissa ideoiden kerääminen on järjestelmällistä (Mäntyneva 2012, 100). Poliisilaitos kerää työntekijöiden ideoita eri kanavien kautta. Se hyödyntää tietojärjestelmiä ideoiden keräämisessä ja hallinnassa. Työntekijöiden osallistumista ideointiin on yritetty aktivoida ja lisätä esimerkiksi järjestelmällä ideointipalavereita ja ryhmänhaastatteluja sekä tekemällä erilaisia kyselyjä. Sen edistämiseksi, että työntekijät

jakaisivat ideoitaan, niiden esittämiseltä ei edellytetä määrämuotoa. Kokemus oli, että poliisilaitoksen ja toimintayksiköiden sähköisiin aloitelaatikoihin ideoita ei ole kovinkaan paljon esitetty, vaikka henkilöstöä on tähän yritetty motivoida palkitsemalla julkisella tunnustuksella parhaat ideat. Toisaalta kokemus oli, että työntekijät esittävät hyvin paljon ideoitaan suoraan esimiehilleen. Tämä voi selittyä sillä, että poliisin toimintakulttuurille ominaista on, että asiat esitetään lähimmälle esimiehelle. Tutkimuksen perusteella tätä ehkä odotetaankin myös kehitysehdotusten osalta. Kun työntekijä tekee omaa työtään koskevan kehittämissuosituksen, sitä on hyvä työstää yhdessä työkavereiden ja esimiehen kanssa, jotka myös ovat asian kanssa läheisesti tekemisissä ja joilla on sen asian substanssiosaamista. Toinen vaikuttava seikka voi olla se, miten ideoiden koetaan etenevän eri kanavia pitkin ja miten nopeasti ja hyvin ideasta annetaan palaute idean esittäjälle sekä muille. Työntekijä ei enää esitä ideoitaan, jos hän kokee, ettei mitään ideaa lähdetä toteuttamaan eikä niistä jälkikäteen kuulu mitään. Ideoita menetetään, jos aloitejärjestelmä tai ideoiden hallinnassa käytettävät työkalut taikka menetelmät eivät ole toimivia. (Apilo & Taskinen 2006, 53; Mäntyneva 2012, 100–101.)

Tapaustutkimuksen kohteena olevaa innovaatiota koskettavat ideat kirjataan yhteen paikkaan, johon poliisilaitoksen tukihenkilöillä on tarvittavat oikeudet. Heidän kauttaan työntekijät saavat tiedon ideoihin tehdyistä päätöksistä ja kehitystyön etenemisestä. Poliisilaitoksen aloitelaatikkoon esitetyistä ideoista annetaan palaute esittäjälle, mutta esitettyjä ideoita ei julkisteta muille. Toteutuneen uudistuksen tai innovaation kohdalla ei välttämättä tule julki sen syntymisen tausta, esimerkiksi jos se on käyttäjälähtöinen innovaatio. Edellä kerrotut seikat vaikuttavat siihen, että henkilöstö ei tiedä mitä ideoita on esitetty, mitä esitetyille ideoille tapahtuu ja onko jokin esitetty idea toteutunut. Jos esitetyt ideat julkistetaan ja otetaan yhteiseen käsittelyyn, voivat muut työntekijät tehdä niiden pohjalta uusia kehitysehdotuksia (Apilo & Taskinen 2006, 34). Yhdessä ideointi mahdollistaa yhteisen tulkinnan ja merkitysten luonnin. Osallistujat voivat tarkastella asiaa eri näkökulmista ja yhdessä he voivat löytää uudenlaisen tavan ratkaista ongelma taikka tehdä asian. Innovaatiotoimintaa voitaisiin lisätä myös sillä, että viestitään koko henkilöstölle poliisilaitoksessa tehdyistä arjen pienistä innovaatioista.

Poliisilaitoksessa tehdään koko laitosta koskettavaa kehitystyötä. Tämän lisäksi eri toimintasektoreilla tehdään paljon kehitystyötä, mikä saattaa jäädä sen sisäiseksi. Pienempienkin kehitystöiden kohdalla sektorirajat ylittävällä tiedonkululla ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa innovaatiotoimintaa hyödyttäviä vaikutuksia. Kohdattavat haasteet ovat

yhä kompleksisempia ja monisyisempiä vaikuttaen useampaan toimintakenttään. Näihin voidaan vastata parhaiten laaja-alaisella yhteistyöllä. Eri toimintakentillä työskentelevien ihmisten yhteistyöllä saavutetaan erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia tarkastella ja ratkaista kohdatut haasteet. Koko henkilöstön ja sen eri työntekijäryhmien osallistumisella saadaan kaikki organisaation hallussa oleva tietotaito ja osaaminen yhteiseen käyttöön. Näiden yhdistämisellä voidaan saavuttaa tehokkaita ja toimivia uusia ratkaisuja. Samalla lisätään henkilöstön tietoutta laitoksen sisällä käynnissä olevista kehitystöistä ja siitä, mitä innovaatioita organisaatiossa on tehty. Tapaustutkimuksen kohteena olleen innovaatioprosessin aikana osallistujat olivat havainneet kuinka tärkeää yhteistyö ja kaikkien osapuolien sitoutuminen oli. Sitoutumista vahvistaa, jos kehittämistyössä pyritään luomaan jokaista osapuolta hyödyttävä ratkaisu. Lisäksi tähän vaikuttaa se, jos henkilöstö kokee, että heillä on aito mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kehittämistyöhön. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 158.)

Poliisilaitos on lisännyt sitä, että innovaatioprosessin alussa työntekijöiltä kysellään ideoita esimerkiksi kaikille avoimien kyselyjen kautta. Tutkimuksessa ei selvinnyt, käydäänkö tämän jälkeen laajan työntekijäjoukon kanssa riittävästi vuorovaikutteista keskustelua erilaisista vaihtoehtoista ja pääsevätkö he riittävässä määrin vaikuttamaan tehtäviin valintoihin. Kun työntekijä saa osallistua ideointiin ja kehittämiseen hän sitoutuu tehtyihin ratkaisuihin ja kokee lopputuloksesta vastuuta. Hän kokee itsensä tärkeäksi tuntiessaan, että hänen ajatuksillaan on merkitystä oman työn kehittämisessä ja tehtäessä sitä koskevia päätöksiä. (Kinnunen 2005, 125–126.) Tapaustutkimuksessakin nousi esiin se, miten käyttäjien osallistumista lisäsi heidän havainnot siitä, että järjestelmä kehittyi heidän kehittämis ehdotuksien perusteella. Tapauksen innovaatioprosessin yhtenä menestystekijänä oli se, että käyttäjille annettiin mahdollisuus osallistua ja he aktiivisesti osallistuivat kehitystyöhön. Innovaatiota kehitettiin pitkälti käyttäjien ideoiden ja kehitysehdotusten perusteella. Käyttäjiltä saatiin tietoa käytännön toimintaolosuhteista, jolloin innovaatiota saatiin kehitettyä vastaamaan mahdollisimman hyvin päivittäistyön käyttötarpeita.

Kehitystyö lähtee usein liikkeelle aktiivisten työntäjien toimesta. Viimeistään kehitystyön alussa organisaatio tulisi osallistaa laaja-alaisesti mukaan, jotta käyttöönotto onnistuisi. Kehitystyö vaatii sekä henkistä että taloudellista tukea. Kehitystyöstä vastaavien esimiesten ja toteuttavien tahojen sekä johdon tuki on saatava, jotta innovaatioprosessille osoitetaan riittävästi rahoitusta ja resursseja. (Mäntyneva 2012, 110.) Tapaustutkimuskin

osoitti tämän edellyttävän sitä, että asia tulee osata perustella riittävänä hyvin. Poliisilaitoksessa kehitystyö toteutetaan projektina tai pienempimuotoisena kehittämistyönä. Innovaatiotoimintaa on edistetty sillä, että yksikön sisäinen kehitystyö voidaan toteuttaa ilman byrokratiaa ja määrämuotoja. Kehitystyölle valitaan aina vastuuhenkilö. Linjavastuun perusteella esimiehet johtavat, seuraavat ja aikatauluttavat kehitystyön toteuttamisen. Tapaustutkimuksen yhdeksi menestystekijäksi nähtiin se, että toiminta oli vastuutettu tietylle henkilölle, joka oli kaikkien tiedossa. Kehitystyö voi kohdata ennakoimattomia haasteita ja kehitystyön jatkuminen edellyttää henkilöitä, jotka vievät asiaa eteenpäin. Tapaustutkimuksessa erittäin tärkeäksi tekijäksi menestykselle osoittautui vastuuhenkilöiden usko innovaatioon ja sinnikkyys, vaikka vastoinkäymisiäkin oli.

Työntekijöitä otetaan mukaan kehitystyöhön ja poliisilaitos on pyrkinyt osallistamaan henkilöstöä vielä enemmän mukaan kehittämistoimintaan. Työntekijöiden edustajia otetaan esimerkiksi projekti- ja työryhmien jäseniksi. Heitä käytetään esimerkiksi testajina, jolloin saadaan loppukäyttäjien näkemys ja tietotaito asiaan. Konsepteja tulee arvioida eri näkökulmista ja riittävän laajan joukon tekemänä (Apilo & Taskinen 2006, 48). Testien ja arviointien perusteella konseptia edelleen muokataan ja kehitetään. Samalla kun hyödynnetään työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista, lisätään heidän kiinnostusta innovaatiotoimintaa kohtaan. Yhdessä tekeminen mahdollistaa prosessin aikana yhdessä oppimisen. Samalla osallistujat ja henkilöstö sitoutuvat, mikä vuorostaan helpottaa käyttöönottoa. (Heikkilä 2010, 41.) Tapaustutkimuksen kohteena olleen innovaatioprosessin yksi menestystekijä oli poliisimiesten aktiivinen ja pyyteetön osallistuminen kehitystoimintaan sekä heiltä ja poliisilaitoksilta saatu tuki testauksiin sekä kokeiluihin. Työntekijät ovat parhaita oman työnsä ja organisaation toiminnan kehittäjiä (Kinnunen 2005, 125). Ilman heidän näkemyksiään saatetaan kehittää tuote, joka ei vastaa todellisen tilanteen tarpeita (Lampikoski & Lampikoski 1997, 221). He työskentelevät kaikista lähimpänä asiakkaita, joten heillä on myös tietoja työympäristössä tapahtuvista muutoksista ja siinä havaituista tarpeista.

Poliisilaitoksella tehdään kehitystyöhön ja käyttöönottoon liittyvää viestintää. Sitä halutaan vielä tehostaa ja edelleen kehittää paremmin toimivaksi. Parhailaan poliisilaitoksessa on käynnissä sisäisen viestinnän kehittämistyö. Tapaustutkimuskin osoitti viestinnän merkityksen varsinkin käyttöönoton onnistumiselle. Poliisilaitoksella on käytössään useita viestintäkanavia. Henkilöstölle viestitään aloitettavasta kehitystyöstä, sen etenemisestä ja

käyttöönnotosta erilaisten sisäisten tiedotteiden, uutisten ja pöytäkirjojen välityksellä. Ne ovat kuitenkin yksisuuntaista viestintää, mikä ei mahdollista kyselemistä eikä luo tunnetta osallistumisen mahdollisuudesta. Työntekijöille tulee mahdollistaa kysymysten esittäminen ja keskustelu. Tätä varten voidaan esimerkiksi luoda avoimia keskustelufoorumeja, joissa organisaation jäsenet voivat keskustella ja vaihtaa tietoja sekä ajatuksia. Poliisilaitoksessa myös esimiehet vievät kehitystyöstä tietoa ryhmiin.

Kehitystyöstä vastuussa olevan tahon tehtävä on kehitystyön osalta huolehtia riittävästä ja kattavasta viestinnästä. Innovaatio pitää ensin niin sanotusti myydä omalle organisaatiolle ja sen jäsenille. Innovaation lanseeraus lähtee käyttäjän tarpeiden ja ongelmien ymmärtämisestä (Mäntyneva 2012, 117). Organisaation jäsenille tulee osoittaa uudistuksen yksilölle ja organisaatiolle tarjoama lisäarvo ja parannus nykyiseen verrattuna. Käyttöönottoa ja käytön vakiintumista edistää, jos käyttäjä näkee innovaation tuottavan itselleen hyötyä.

Tutkimuksen perusteella poliisilaitoksen esimiehillä on merkittävä tehtävä viestien välittäjänä hierarkian eri tasoille ja suuntiin. Näin heillä on merkittävä vaikutus tietojen välittymiselle organisaatiossa. Esimiehet ovat merkittävässä asemassa koko innovaatioprosessissa. Heidän tehtävä on ideointiin kannustaminen, ideoiden kerääminen ja eteenpäin vieminen, viestintä prosessin jokaisessa vaiheessa, kehitystyön seuranta ja käyttöönoton toteuttaminen sekä valvonta.

Käyttöönotto tulee suunnitella hyvin ja siihen tulee panostaa riittävästi, jotta se onnistuu. Se edellyttää myös toimivaa johtamista ja viestintää. (Sydänmaanlakka 2009, 108.) Luottamusta uudistukseen lisätään avoimella vuorovaikutuksella (Korpelainen & Lampikoski 1997, 158). Uuden toiminnan käyttöönottoon liittyy muutosjohtaminen, jonka toteuttaminen on esimiesten tehtävä. Sen vuoksi on tärkeää, että esimiehet huomioidaan innovaation kehittämisen aikana ja heille kerrotaan innovaation käyttötarkoituksesta ja toiminnoista. Esimiehet vaikuttavat merkittävästi innovaatioiden käyttöönottoon ja käytön vakiintumiseen. Heidän tehtävänä on kertoa, mistä vanhoista toimintatavoista ja käytännöistä luovutaan, jotta innovaatiosta saadaan kaikki saavutettavissa oleva hyöty (Rajaniemi 2010, 112). Esimies tukee käyttöönottoa ja uudistuksen vakiintumista viestinnällään ja esimerkillään sekä valvomalla ja ajoittain muistuttamalla käytöstä. Tutkimuksen perusteella käyttöönotto tapahtuu poliisilaitoksella hallitusti vastuuhenkilöiden toimesta. Loppukäyttäjät ottivat tapaustutkimuksen kohteena olleen

innovaation hyvin omakseen. Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistamisen kautta innovaatio saavutti laajan hyväksynnän, joka helpotti innovaation käyttöönoton sujuvuutta ja pysyvyyttä. Lopputuote vastasi käyttäjien tarpeeseen ja toimi hyvin tuottaen hyötyä. Nykyään innovaatio on vakiinnuttanut paikkansa jokapäiväisenä ja tärkeänä työkaluna.

Poliisilaitoksella käyttöönotetun innovaation seuranta ja arviointi toteutetaan esimiestyönä. Innovaatioiden käyttöönoton jälkeen niiden toimivuutta seurataan ja korjataan sekä kehitetään edelleen esimerkiksi työntekijöiltä saatujen palautteiden perusteella. Tähän poliisilaitoksella on olemassa erilaisia hyviä käytänteitä. Poliisilaitoksessa innovaatioprosessin arviointia tehdään lähinnä, jos innovaatio ei toimi. Tärkeää olisi analysoida myös onnistuneet prosessit, oppia niistä ja saada niiden avulla organisaatiolle innovaatiotoiminnassa tarvittavaa rohkeutta ottaa riskejä. Innovaatiotoimintaan liittyy epäonnistumiset ja niiden sietäminen. Epäonnistumisiin suhtautumista voitaisiin kehittää vielä sallivammaksi. Epäonnistumiset ja virheet tulee nähdä oppimisen mahdollisuuksina ja niistä tulee voida keskustella rakentavasti. Koko innovaatioprosessin toimivuutta ja tuloksia tulisi seurata. Hyödyn saavuttaminen edellyttää, että prosessia jatkuvasti arvioidaan ja kehitetään. (Mäntyneva 2012, 121.)

Innovaatiotoiminnan läpinäkyvyyttä ja henkilöstön tietoisuutta innovaatioprosessista sekä osallistumista innovaatiotoimintaan lisäävät ideoista annettu nopea palaute, esitettyjen ideoiden julkaiseminen, ideointiin ja kehitystoimintaan osallistumisen mahdollistaminen, organisaation onnistuneista innovaatioprosesseista viestiminen sekä innovaatioiden taustojen kertominen. Myös arjen pienet innovaatiot tulisi tehdä näkyviksi tiedottamalla niistä henkilöstölle. Viestintä ja vuorovaikutus ovat tässäkin niitä kulmakiviä, mitä ei voida tehdä liikaa. Niiden toimivuuden ja riittävyyden varmistamisella vaikutetaan organisaation innovaatiotoiminnan jatkuvuuteen.

LÄHTEET

Aaltio, Iris 2005: Innovaatiotoimintaa stimuloiva organisaatio. Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaja innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2001: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Airaksinen, Matti 2018: Teknologian hyödyntäminen ja innovaatioprosessi poliisihallinnossa - Case: etäkuulusteluprosessin kehittäminen Lounais-Suomen poliisilaitoksella. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu - tutkielma.

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

Apilo, Tiina & Taskinen, Tapani 2006: Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita 2330. VTT, Espoo.

Brione, Patrick 2019: Forces of change: Innovation and engagement in UK policing. Raportti. Head of Policy and Research, IPA, Lontoo.

Luettavissa:

<https://www.ipa-involve.com/forces-of-change-innovation-and-engagement-in-uk-policing>

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

Heikkilä, Jorma 2010: Luovasta ideasta innovaatioon. Oy Enostone Ltd, Jyväskylä.

Helsingin poliisilaitos. Strategia 2020. Poliisihallinnon intranet. Sisäinen lähde.

Helsingin poliisilaitoksen tulossopimus 2019. POL-2019-5473.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gadeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010: Tutki ja kirjoita. 15.–16. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Inno-Vointi 2019: Mitä erityistä on innovaatioilla julkisella sektorilla?

Luettavissa:

<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/mita-erityista-on-innovaatiolla-julkisella-sektorilla>

Juuti, Paul (toim.) 2005: Osaa ja innovoi - osaja innovoi. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Jäppinen, Tuula & Pekola-Sjöblom, Marianne 2019: Innovaatiobarometri 2018. Innovaatiotoiminta suomalaisissa kunnissa. Raportti. Uutta kunnista -julkaisu nro 6/2019. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Luettavissa:

http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3598

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004: Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere.

Kananen, Jorma 2010: Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2013: Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2017: Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kinnunen, Tommi 2005: Mikä motivoi ihmistä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa. Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaa innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Koivula, Ulla-Maija & Suihko, Kristiina & Tyrvänäinen, Jari 2002: Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. 2. uudistettu painos. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit nro 1. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Tampere.

Koivunen, Kirsi 2013: JUST DO IT - mistä syntyy innovatiivinen toimintaympäristö. Teoksessa: Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissanen juhla kirja. Honkanen, Hilikka & Kiviniemi, Liisa (toim.). ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Oulu.

Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61293/Lea_Rissanen_juhlakirja_Koivunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koiranen, Matti 2005: Osaamisesta innovaatioita, innovaatioista liiketoimintaa. Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaa innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Korpelainen, Kari & Lampikoski, Kari 1997: Innovatiivisuus muutosvoima. Markkinointi-instituutin kirjasarja N:o 46. WSOY, Juva.

Laki poliisin hallinnosta. 14.2.1992/110.

Lampikoski, Kari & Emden, Jack B. 1999: Johda innovatiivisesti - hyödynnä luovat voimavarat. WSOY, Juva.

Lampikoski, Kari & Lampikoski, Tommi 2004: Kehitä ideasi innovaatioksi. WSOY, Porvoo, Helsinki.

Leppälä, Kari 2014: Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Gaudeamus Oy, Tallinna.

Lumijärvi, Ismo 2009: Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy, Helsinki.

Mulgan, Geoff & Albury, David 2003: Innovation in the public sector. Ver 1.9.

Luettavissa:

http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf

Mäntyneva, Mikko 2012: Kasvua innovaatioista. Kauppakamari, Helsinki.

Poliisi 2020: Tulossopimukset.

Luettavissa:

https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/vuosittaiset_tulossopimukset. Luettu 1.2.2020.

Poliisihallitus 2018: Poliisihallituksen työjärjestys. POL-2018-54381.

Poliisin henkilöstöstrategia.

Luettavissa:

<http://docplayer.fi/107143167-Poliisin-henkilostostrategia.html>. Luettu 1.2.2020.

Poliisin strategia 2017 - 2020.

Luettavissa:

https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?1ba9169f36d0d588

Rajaniemi, Jani 2010: Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

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

Siltala, Heikki 2005: Johtamisen luovuus - luovuuden johtaminen. Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaja innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Sisäministeriö 2012: Poliisin tulosohjauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen. Loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 4/2012.

Luettavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79406/sm_042012.pdf

Sitra 2020a: Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä.

Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/#ajankohtaista>

Sitra 2020b: Julkishallinnon johtamisohjelma.

Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/aiheet/julkishallinnon-johtamisohjelma/>

Soininen, Marjaana 1995: Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Turun yliopisto, Turku.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi, 2009: Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy, Juva.

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

Tervo, Vesa 2005: >>Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus?>> Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaaja innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Uusi- Rauva, Erkki 2005: Miten edistää innovatiivisuuden ja luovuuden kehittämistä niin, että maamme organisaatiot menestyvät jatkossakin? Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaaja innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Uusitalo, Hannu 1999: Tiede, tutkimus ja tutkielma. 1. - 6 painos. WSOY, Juva.

Valovirta, Ville & Hyvönen, Jukka 2009: Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys. Opetusministeriö, Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2005: Tulosohjauksen käsikirja. Julkaisuja 2/2005.

Luettavissa:

<https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+k%C3%A4sikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a/Tulosohjauksen+k%C3%A4sikirja.pdf>

Valtiovarainministeriö 2017: Valtionhallinnon yhteiset tavoitteet. Hallituksen yhteiset tavoitteet sekä tavoitteet valtionhallinnon tukipalveluille. Valtiovarainministeriön raportti.

Luettavissa:

<https://vm.fi/dms-portlet/document/0/470220>

Vesterinen, Pirkko 2005: Sosiaaliset innovaatiot ja innovaatioiden oppiminen. Teoksessa: Osaa ja innovoi - osaaja innovoi. Juuti, Paul (toim.). Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy, Aavaranta.

Virta, Sirpa 2005: Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

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

LIIKTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

POLIISILAITOKSEN INNOVAATIOITOIMINTA

1. Onko poliisilaitoksella innovaatiostrategiaa tai muuta innovaatioitoimintaa ohjaavaa asiakirjaa?
2. Onko innovaatioitoiminnalle asetettu tavoitteita? Jos on, miten niiden toteutumista seurataan?
3. Mikä on johdon, esimiesten ja muun henkilöstön tehtävät innovaatioitoiminnassa?
4. Mitä resursseja innovaatioitoimintaan käytetään?
5. Millaisia innovaatioita poliisilaitoksessa on kehitetty?

IDEOINTI

1. Miten poliisilaitoksessa luodaan ideoita?
2. Ketkä osallistuvat ideointiin?
3. Miten johtamisella edistetään ideointia ja innovatiivisuutta?
4. Kannustaako johto ja esimiehet henkilöstöä esittämään ideoita ja näkemyksiä?
5. Miten henkilöstön ideoita kerätään?
6. Mihin ideat kirjataan ja miten niitä hallitaan?
7. Miten esitetyistä ideoista ja niiden etenemisestä viestitään henkilöstölle sekä idean esittäjälle?
8. Millä tavalla organisaatio edistää innovatiivisuutta? Mitkä asiat edistävät ja mitkä estävät innovatiivisuutta?

IDEOIDEN KARSINTA JA KONSEPTOINTI

1. Miten ideoita arvioidaan ja valitaan jatkokehittelyyn?
2. Saako henkilöstö tiedon vaihtoehtoisista ideoista ja onko heillä mahdollisuutta vaikuttaa valintoihin?
3. Osallistuuko henkilöstö idean jatkokehittelyyn?
4. Hyödyntääkö poliisilaitos ideoiden arvioinnissa konseptointia tai testejä? Jos kyllä, niin hyödynnetäänkö henkilöstöä testaajina?
5. Miten johtamisella ja esimiestyöllä tuetaan ideoiden edelleen kehittymistä?

KEHITYSTYÖ

1. Miten innovaation kehittämistyö toteutetaan? Perustetaanko yleensä projekteja?
2. Osallistuuko henkilöstö projekteihin ja tuotekehitykseen?
3. Miten projektien etenemistä seurataan ja arvioidaan?
4. Millä tavoin käynnissä olevien projektien etenemisestä viestitään henkilöstölle?
5. Miten poliisilaitoksen johto ja esimiehet suhtautuvat uudistusesityksiin?
6. Miten henkilöstö suhtautuu uudistusesityksiin ja innovaatioaihioihin?
7. Millä tavalla organisaatiossa suhtaudutaan epäonnistumisiin?

LANSEERAUS JA KÄYTTÖNOTTO

1. Miten innovaation tai uuden toimintatavan käyttöönotto tapahtuu? Miten se jalkautetaan käytäntöön?
2. Miten johtamisella tuetaan innovaation käyttöönottoa ja juurtumista pysyväksi toimintatavaksi?
3. Viestitäänkö innovaatiosta ja sen käyttöönotosta henkilöstölle riittävän ajoissa sekä riittävässä määrin?
4. Millä tavalla henkilöstö suhtautuu käyttöön otettaviin innovaatioihin ja uusiin toimintatapoihin?
5. Miten hyvin innovaatiot toteutuvat ja jalkautuvat? Jos ei hyvin, niin miksi ei? Ja jos kyllä, niin miksi?
6. Miten innovaatioiden toimivuutta seurataan?
7. Miten innovaatioprosessin toimivuutta arvioidaan?