



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Taneli Romakkaniemi

Hybridityön vaikutukset innovaatioprosessiin

Yksilön innovaatioprosessi

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateollinen tiedekunta**

Tekijä:	Taneli Romakkaniemi		
Tutkielman nimi:	Hybridityön vaikutukset innovaatioprosessiin	:	Yksilön innovaatioprosessi
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	68

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa perehdytään finanssialalla toimivan kohdeorganisaation innovaatioprosessiin ja sen toteutumiseen hybridityön kontekstissa. Tässä työssä tutkitaan, miten kohdeorganisaatiossa innovaatioprosessi toteutuu kehitystehtäviä tekevien yksilöiden näkökulmasta, sekä siihen miten koronapandemian mukanaan tuoma hybridityömalli on vaikuttanut innovaatioprosessiin. Tutkimuksella pyritään selvittämään hybridityön vaikutuksia innovaatioprosessin eri vaiheissa, sekä löytämään mahdollisesti työkaluja hybridityöskentelyssä tapahtuvan innovoinnin kehittämiseksi.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus, ja tutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdeorganisaation kehityspäälliköt, jotka olivat työskennelleet vastaavissa tehtävissä jo ennen pandemia-aikaa. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään ja ymmärtämään yksilöiden kokemuksia hybridityön mukanaan tuomista muutoksista heidän työhönsä. Lisäksi haastatteluilla pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten yksilöt innovoivat hybridityöympäristöissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu hybridityön, ja erityisesti asiantuntijan hybridityön, piirteiden esittelyn jälkeen innovaatioprosessia käsittelevistä teorioista. Tutkimusaineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin perusteella.

Tutkimustulokset on jaettu tutkimuskysymyksiin vastausta helpottaviksi kokonaisuuksiksi. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat hybridityön tarjoamat virtuaaliset työkalut, sekä innovaatioprosessin vaiheiden joustavuus sekä niiden välillä liikkuminen. Kohdeorganisaation kehityspäälliköt työskentelivät oman roolinsa puitteissa innovaatioprosessin jokaisessa vaiheessa, joskin ensimmäisen tarpeen tunnistaminen ei heidän rooliinsa haastatteluiden perusteella usein osunut. Tutkimustuloksien perusteella hybridityöllä on ollut vaikutuksia innovaatioprosessien syntymiseen, ja myös niiden toteuttamiseen. Merkittävin muutos on viestinnän muuttuminen virtuaaliseksi. Hybridityöllä on ollut lisäksi vaikutusta yksilöiden kokemukseen liiketoiminnoissa syntyvien tarpeiden määrään.

Johtopäätöksenä tutkimuksen perusteella voidaan todeta kohdeorganisaation sopeutuneen hyvin hybridityömalliin. Kohdeorganisaatiossa kokemusta oli etätyöstä jo ennen pandemia-aikaa, ja tämä osaltaan oli lieventänyt koettua muutosta. Tutkimustulokset olivat innovaatioprosessin alkuvaiheiden osalta varsin yhteneväiset teoreettisen viitekehyyksen kanssa. Tutkimuksen kohteena olleet haastateltavien innovaatioprosessit vaihtelivat laajuudeltaan jonkin verran, mutta jokaisessa nousi esiin tiedon hallinta ja jäsentely sekä kyky tähän. Tämän innovaatioprosessiin vaikuttavan tekijän merkitys tulee huomioida jatkotutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työelämän kehittämisessä innovaatioita paremmin edistäväksi.

AVAINSANAT: innovaatio, innovointi, innovaatioprosessi, hybridityö, asiantuntijatyö

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimukset tavoite	8
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	Moninainen hybridityöskentely	11
2.1	Hybridityöskentelyn ominaisuudet	12
2.2	Hybridityön edut ja haasteet	14
2.3	Asiantuntijan hybridityö	17
3	Yksilön innovaatioprosessi	21
3.1	Aiempaa tutkimusta	22
3.1.1	Luovuuden ja innovaatioiden suhde	22
3.1.2	Tiimitason tutkimus	23
3.1.3	Yksilön innovatiivinen työkäyttäytyminen	24
3.2	Yksilön innovaatioprosessi	25
3.2.1	Ideoiden keksimisen ja tuottamisen vaihe	25
3.2.2	Ideoiden implementoinnin vaihe	26
3.3	Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät	27
4	Tutkimuksen metodologia	31
4.1	Laadullinen tutkimus	31
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto	33
4.3	Aineistonkeruumenetelmä ja laadullinen sisällönanalyysi	34
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	37
5	Tutkimustulokset	40
5.1	Innovointi hybridityössä	40
5.1.1	Tarpeiden tunnistaminen	40
5.1.2	Ratkaisujen tuottaminen	42
5.1.3	Suunnittelu ja testaus	43

5.2	Hybridityön aiheuttamat vaikutukset innovointiin	45
5.2.1	Vaikutukset työtapoihin	45
5.2.2	Vaikutukset tuloksiin	47
5.2.3	Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät	49
6	Johtopäätökset ja pohdinta	52
6.1	Johtopäätökset	53
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	58
	Lähteet	61
	Liitteet	66
	Liite 1. Haastattelukutsu	66
	Liite 2. Haastattelukysymykset	68

1 Johdanto

Vuosi 2020 muutti työelämäämme merkittävästi, kun koronapandemia ajoi yhteiskuntamme useat työpaikat etätyöhön. Työntekijöiden tuli välttää ylimääräisiä ihmiskontakteja samalla kuitenkin säilyttäen yhteiskunnan tarpeellisten toimintojen jatkuvuuden. Osassa yrityksissä etätyökäytännöt ja -kulttuuri olivat kehittyneet jo ennen pandemiaa, mutta pandemian myötä muidenkin oli alettava tarkastelemaan työntekemisen tapoja. Pandemia näyttää tätä kirjoittaessa olevan jäämässä taka-alalle, ja työntekijät ovat palanneet perinteisen työnteon äärelle. Etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen, ja yritykset etsivät omalle kohdalleen sopivinta työnteon mallia, joten merkittäväksi vaihtoehdoksi on muodostunut hybridityö.

Hybridityössä työtä tehdään organisaation ja työntekijän tarpeiden mukaan joustavasti paikasta riippumatta. Hybridityö onkin yhdistelmä työpaikalla tehtävää työtä sekä etätyötä, ja sen toteutuksessa hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja. (Sweco, 2021, s. 6; Työterveyslaitos, 2022.) Kaikissa ammateissa etätyö tai edes hybridityö eivät ole mahdollisia työnteon malleja, ja hybridityöratkaisut ovatkin erityisesti tieto- ja asiantuntijatyöntekijöiden ammattiryhmiä koskevia. Digitaaliset ratkaisut ja viestintävälineet mahdollistavat asiantuntijatyön paikkariippumattomasti, sillä asiantuntijatyön on todettu olevan tietoon perustuvaa pohdintatyötä, joka onnistuu käytännössä katsoen missä vain. Asiantuntijatyö on muotoutunut moniulotteiseksi ja koko ajan muuttuvaksi, jonka takia he ovat yleensä korkeasti koulutettuja, jonka lisäksi työ vaatii jatkuvaa kouluttautumista. Näiden vuoksi asiantuntijoilta vaadittavan myös itseohjautuvaa työskentelytaitoa. (Kärreman ja muut 2002, s. 70–75.)

Edellä mainittujen työn piirteiden vuoksi, asiantuntijat toimivat usein ongelmien ratkaisijoina, ja heidän työnsä on etsiä ratkaisuja. Tästä syystä voidaankin todeta heiltä vaadittavan innovoivaa työkäyttäytymistä. Yksilötasolla innovatiivista työkäyttäytymistä on tutkinut viimeisimpänä muun muassa Maria Pajuoja omassa väitöskirjassaan. Hänen mukaansa innovatiivisen työkäyttäytymisen ymmärrys perustuu 1980-luvun käsitykseen, ja tämän vuoksi myös tässä käytetyt mittarit ovat vanhentuneet. Innovatiivisen

työkäyttäytymisen sijaan tulisikin puhua yksilön innovaatioprosessista, joka kuvaa paremmin yksilötasolla vaiheita idean saamisesta innovaation implementointiin. (Pajuoja, 2022 s. 57.)

Innovaatioita tutkittu aiemmin enemmän organisaation ja tiimien tasoilla kuin yksilötasolla. Luovuuden ja organisaatioiden innovoinnin suhdetta ovat tutkineet esimerkiksi Amabile ja Pratt, ja heidän mukaansa yksilöiden luovuus on dynaamisessa vuorovaikutussuhteessa organisaatioiden innovatiivisuuden komponenttien kanssa ruokkien toinen toistaan (2016). Tiimitasolla innovaatiota ovat tutkineet Grass, Backman ja Hoegl (2020), ja heidän tutkimuksensa korostaa tiimin jäsenten ja johtajien välistä vuorovaikutussuhdetta.

Innovaatiotutkimuksessa ollaan yhtä mieltä siitä, että innovatiivinen työkäyttäytyminen on ymmärrettävä monivaiheisena ja ulotteisena, ja innovaatioprosessiin kuuluu useita vaiheita. Nämä eivät kuitenkaan seuraa aina toisiaan järjestyksessä, vaan vaiheiden välillä voidaan liikkua esimerkiksi yksi askel eteen ja kaksi taaksepäin. (Anderson ja muut, 2014.) Tämän lisäksi yksilö voi olla mukana vain osassa vaiheista, eikä välttämättä seuraa prosessin mukana alusta loppuun (Scott & Bruce, 1994). Tästä syystä tutkimuksessa keskitytään prosessin ensimmäisiin vaiheisiin, joita Pajuojan löydöksiensä perusteella ovat tarpeiden tunnistaminen, rajoitusten hallinta sekä ratkaisujen kehittäminen (2022, s. 50).

Hybridityöratkaisut ovat herättäneet jo keskustelua siitä, miten ne vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja innovaatioihin organisaatioissa. Työntekijät ovat osoittaneet suoriutuvansa hyvin etätöissä sekä alkaneet vaatia työltään joustoa, joten työnantajien näkökulmasta kysymys ei olekaan enää tarjotaanko hybridityömahdollisuutta työntekijöille, vaan ennemminkin miten se toteutetaan parhain mahdollisin tuloksin. (Trevor & Holweg, 2023.) Miten nämä kaksi, hybridityö ja asiantuntijatyöhön olennaisesti kuuluva innovoiminen sitten sopivat yhteen? Tätä kysymystä lähestymme tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen menetelmin. Pyrimme ymmärtämään, millaisia

vaikutuksia hybridityöllä on ollut kohdeyrityksen työntekijöiden innovaatioprosessiin palvelukehityksessä työskentelevien kehityspäälliköiden näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä tutkimus perustuu tarpeeseen ymmärtää hybridityöratkaisujen vaikutuksia asiantuntijatyöhön sisältyvän ongelmanratkaisun ja innovoinnin osalta. Hybridityöratkaisut vaativat toimiakseen kaikilta osapuolilta kykyä kompromisseihin, sekä huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen ja viestintään, sillä tavat ja taidot näihin ovat yksilöllisiä (Vilkman, 2016, s. 53). Koska hybridityöskentely haastaa erityisesti vuorovaikutusta ja viestintää, ollaan sen vaikutuksista organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja innovaatioihin huolissaan (Trevor & Holweg, 2023).

Luovuus on listattu yhdessä innovoinnin ja jatkuvan oppimisen kanssa yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista (Whiting, 2020). Luovuus ja kyky innovoida ovat tärkeitä yksilöille tulevaisuuden työelämässä, mutta myös yhteisöille ja yhteiskunnille. Kirjallisuudesta on löydettävissä kaksi päätapaa, joilla innovaatiot parantavat organisaatioiden kilpailukykyä. Näitä ovat tuote- ja palveluinnovaatiot sekä prosessi-innovaatiot, joilla voidaan parantaa ja tehostaa olemassa olevia prosesseja. Yksilön näkökulmasta innovaatiot edistävät yksilön sitoutumista organisaatioon, ja toisaalta myös sitoutuneet työntekijät innovoivat enemmän. (Pajuoja, 2022, s. 4.)

Innovaatiotutkimus ja -kirjallisuus ovat menneellä vuosikymmenellä osoittaneet, että kiinnostus innovaatioita kohtaan on kasvanut. Innovaatioiden tutkimus on tällä hetkellä hajanaista sekä tutkimustulosten että termistönsä osalta. Mittaamishaasteet ja keskeisten termien määrittely, haastavat tutkimustulosten tulkintaa osana kokonaisuutta, ja tämä on johtanut hajanaiseen tutkimuskenttään. (Hughes ja muut, 2018.) Ajantasaista tutkimusta tarvitaan sekä siitä, miten yksilöt innovoivat (Pajuoja, 2022, s. 11), että miten konteksti ja eri tekijät vaikuttavat luovuuteen ja innovaatioprosessiin (Anderson ja muut, 2014).

1.2 Tutkimukset tavoite

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, niin ajantasaista tutkimusta tarvitaan siitä, miten eri tekijät vaikuttavat innovaatioprosessiin. Tämän lisäksi tarvitaan ajantasaista tietoa siitä, miten yksilöt innovoivat, ja miten konteksti sekä eri tekijät vaikuttavat yksilöihin heidän suorittaessaan innovaatioprosessin eri vaiheita. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään kohdeyrityksen yksilöiden kokemusten kautta, miten hybridityö on vaikuttanut heidän työhönsä olennaisesti liittyvään innovointiin. Tutkimuksessa kuitenkin rajataan yksilön innovaatioprosessin tarkastelua Pajuojan esittelemän innovaatioprosessin ensimmäiseen kolmeen vaiheeseen, joita ovat tarpeiden tunnistaminen, rajoitusten hallinta sekä ratkaisujen kehittäminen. Näihin vaiheisiin keskitytään siitä syystä, että niissä korostuvat luovuus ja vuorovaikutus, joita hybridityön on todettu eniten haastavan (Trevor & Holweg, 2023).

Tutkimuskysymyksiksi tähän pro gradu -tutkielmaan muodostuivat siis:

1. Miltä yksilöiden innovaatioprosessin alkuvaihe näyttää aikaisemman tutkimuksen valossa?
2. Miten hybridityöympäristössä innovoidaan kohdeyrityksessä?
3. Miten hybridityö on vaikuttanut innovaatioiden keksimiseen?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta keskeisenä käsitteenä on innovaatio ja siihen johtava prosessi. Innovaatioiden ja luovuuden moniulotteisuus on haastanut tutkimusta niiden määrittelyn ja mitaamisen osalta. Innovaatioita selitetään usein luovuuden kautta, ja se itsessään on luonteenpiirre, joka tuottaa ideoita. (Hughes ja muut, 2018.) Organisaatioiden luovimmat yksilöt eivät välttämättä ole innovatiivisimpia työntekijöitä. Tämä johtuu siitä, että idean kehitysvaiheessa vaaditaan erilaisia kykyjä kuin idean toteuttamisvaiheessa. (Birdi ja muut, 2016). **Innovaatio** syntyy luovuuden ja idean ansiosta, kun se implementoidaan **innovoinnin** avulla, joka nähdään monivaiheisena prosessina (Hughes ja muut, 2018).

Yksilön innovaatioprosessia on aiemmassa tutkimuksessa kutsuttu innovatiiviseksi työkäyttäytymiseksi. De Spiegelaere ja muut (2018) kuvaavat innovaatiokäyttäytymisen olevan ongelmien sekä mahdollisuuksien tunnistamista ja kartoittamista, ja näihin innovatiivisten ratkaisujen etsimistä sekä viestimistä muille. De Jong ja Den Hartog (2010) puolestaan ovat luoneet yleisesti käytetyn innovaatiokäyttäytymisen neljävaiheisen prosessimallin. Yksilön innovaatioprosessin käsitettä lähestytään tässä tutkimuksessa kuitenkin Maria Pajuojan väitöskirjatutkimuksen avulla, jossa prosessi kuvataan kuusivaiheiseksi.

Hybridityö nähdään tässä tutkimuksessa kontekstina, jonka vaikutuksia yksilön innovaatioprosessiin tarkastellaan. Hybridityöratkaisut voivat olla moninaisia ja vaihdella organisaatioiden kesken paljonkin. Hybridityöllä tarkoitetaan kuitenkin yhdistelmää etänä tehtävän työn ja päätyöpaikalla tehtävän työn välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat harvoin, jos ollenkaan, työskentelemässä samassa tilassa keskenään, ja ovat voineet levittäytyä maantieteellisesti laajallekin alueelle. (Työterveyslaitos, 2022.) Hybridityö haastaa erityisesti yksilöiden välistä vuorovaikutusta, kun työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumattomasti, ja viestintä on virtuaalista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus noudattaa yleistä tutkielmien ja tutkimusraporttien rakennetta. Ensimmäisessä johdantoluvussa aihetta käsitellään ylätasolla, ja perustellaan tutkimustyön aihetta sekä sen rajausta. Johdannossa on esitetty myös tutkimuskysymykset, joihin tällä tutkimuksella halutaan etsiä vastauksia. Tutkimustyön rakenne koostuu johdannon jälkeen tulevasta teoreettisesta viitekehystä. Ensin luvussa kaksi määritellään hybridityön käsite, ja mitä sen ominaispiirteet ovat. Lisäksi tarkastellaan hybridityön etuja ja haasteita ajankohtaisen keskustelun ja julkaisujen perusteella, sekä perehdytän siihen, miten hybridityö erityisesti asiantuntijatyössä näkyy.

Luvussa kolme käsitellään tarkemmin yksilön innovaatioprosessia. Luvun alussa määritellään tärkeät käsitteet kuten luovuus ja innovaatiot, jonka jälkeen perehdytään aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin eri tasoilla. Tämän jälkeen luvussa keskitytään yksilön innovaatioprosessiin sekä sen vaiheisiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Luvussa neljä perehdytään tutkimuksen metodologiaan, tutkimusprosessiin sekä tutkimusaineiston analysointiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohderyhmää yleisesti. Luvussa viisi tarkastellaan aineistosta nousseita tutkimustuloksia teoriaohjatun sisällön analyysin perusteella. Luvussa ensin esitellään sitä, miten kohdeyrityksessä innovaatioprosessi toteutuu hybridityöympäristön kontekstissa. Tämän jälkeen esitellään aineistosta esiin nousseita hybridityön vaikutuksia innovaatioprosessiin. Viimeisenä luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen perusteella nousseet johtopäätökset, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.

2 Moninainen hybridityöskentely

Koronapandemia ajoi yhteiskuntamme useat työpaikat etätöihin vuonna 2020, kun syntyi tarve eristäytymiseen ylimääräisistä ihmiskontakteista samalla kuitenkin säilyttäen yhteiskunnan tarpeellisten toimintojen sekä työn jatkuvuus. Esimerkiksi huhtikuussa 2020 noin kolmannes Suomen työvoimasta eli noin miljoona ihmistä teki täysin etätöitä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 30). Osassa yrityksissä etätöikäytännöt ja -kulttuuri olivat kehittyneet jo ennen pandemiaa, mutta pandemian myötä muidenkin oli alettava tarkastelemaan työntekemisen tapoja. Tämän vuoksi etätö, hybridityö ja myös monipaikkainen työ ovat yleistyneet nopeasti työelämässä. Digitaaliset kyvykkyydet, kuten toimivat tietoliikenneyhteydet, ovat irrottaneet työn ajasta ja paikasta riippumattomaksi erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä. (Työterveyslaitos, 2022.)

Etätö itsessään ei ole uusi asia työelämässä, vaan se ilmestyi työpaikoille Suomessa nykyisellä tavalla nettiyhteyksiä hyödyntäen yli 30 vuotta sitten (Kuisma & Sauri, 2021, s. 7). Sillä tarkoitetaan työtä, joka tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai mökillä. Hybridityöllä sen sijaan tarkoitetaan Työterveyslaitoksen (2022) mukaan yhdistelmää etätöiden ja päätyöpaikalla tehtävän työn kesken. Trevor ja Holweg määrittelevät sen puolestaan joustavaksi tasapainoksi työpaikalla tehtävien tuntien ja etätöissä tehtävien tuntien välillä (Trevor & Holweg, 2023). Hybridityö ja etätö voivat myös laajentua monipaikkaiseksi työksi, jossa työtä tehdään sieltä missä se on kulloisessakin tilanteessa perusteltua ja työnantaja on voinut osoittaa työntekijälle useamman kuin yhden paikan työskentelyyn. Tämä voi tarkoittaa työskentelyä kodin ja työpaikan lisäksi esimerkiksi julkisissa kulkuneuvoissa ja kahviloissa tai useassa toimipisteessä. (Työterveyslaitos, 2022.)

Uusi normaali tulee vaatimaan jokaiselta paljon uuden opettelua ja sopeutumista. Esimerkiksi Hirschinin mukaan (2021) uusi normaali tulee todennäköisimmin olemaan hybridityön eri muotoja. Tämä johtuu siitä, että hänen tutkimuksensa mukaan näkemykset läsnä- ja etätöistä eroavat paljon johtajien ja työntekijöiden välillä.

Tutkimuksen mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2021, vain 10 % työntekijöistä halusi palata takaisin läsnätyöhön. Toimitusjohtajista puolestaan 80 % halusi työntekijät takaisin läsnätyöhön. Trevorin ja Holwegin mukaan työntekijät kuitenkin alkoivat vaatia työnantajiltaan enemmän joustavuutta perustuen pandemia-ajan vahvoihin suorituksiin etätyössä (2023).

Nyt pandemian hellittäessä ja lähityön ollessa taas mahdollista, on työnantajien määriteltävä yhteiset pelisäännöt ja hybridityön käytänteet. Kuten myös edellä todettiin, organisaatioissa voikin olla hyvin eriäviä mielipiteitä etätyötä kohtaan. Yhteisesti sovitut pelisäännöt vahvistavat luottamusta, ja mahdollistavat työn tekemisen siellä, missä se kenenkin työhön parhaiten sopii. (Vilkman, 2016, s. 37–39.) Hybridityön sisältäessä sekä etätyötä että päätyöpaikalla tehtävää työtä, voivat hybridityökäytännöt olla hyvinkin erilaisia työpaikoista riippuen.

Psykologisten perustarpeiden täytyminen työelämässä on tärkeää mm. yksilön motivaation, hyvinvoinnin ja sopeutumisen kannalta. Näitä perustarpeita ovat autonomia, kompetenssi sekä yhteenkuuluvuus. Näistä hybridityö haastaa erityisesti yhteenkuuluvuuden kokemusta, mutta toisaalta lisäten samalla autonomian kokemusta. Autonomian täytyminen puolestaan edistää muiden perustarpeiden täyttymistä. (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Ryyänen, Simonen & Karkkola, 2020, s. 255–258.) Hybridityön tarjotessa autonomiaa myös työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen vaatimusten lisäksi työntekijät haluavat kuitenkin tukea oman työnsä johtamiseen (Sweco, 2021, s. 13).

2.1 Hybridityöskentelyn ominaisuudet

Hybridityöskentely on käsitteenä joustava ja tarkoittaa yhdistelmää etänä tehtävästä työstä sekä läsnä työskentelystä. Hybridityö tuokin uutta rytmiä työntekijöiden päiviin, kun perinteiset työmatkat poistuvat, ja tauot ja lounaat ovat joustavammin käytössä. Toimivan hybridityön perustana ovat toimivat tietoliikenneyhteydet ja työkalut, ja juuri digitalisaatio on mahdollistanut hybridityön syntymisen (Sweco, 2021, s. 13). Lisäksi

työntekijältä edellytetään osaamista näiden työkalujen käyttöön sekä digitaalisen viestinnän osaamista.

Hybridityömallit mahdollistavat innovatiivisia työkäytäntöjä, ja edistävät oman työn hallintaa ja rytmittämistä. Huomiota on kuitenkin kiinnitettävä työntekijöiden työkykyyn, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jatkuva työn joustavuus haastaa kuitenkin yksilön itsensä johtamisen taitoa sekä taitoa hallita ja muokata omaa työympäristöään. Lisäksi yksilön on kannettava enemmän vastuuta vuorovaikutuksestaan muuhun työyhteisöön, erityisesti silloin kun kohtaamiset tapahtuvat digitaalisesti. (Hyrkkänen & Vartiainen, 2019, s. 11–16.) Haapakoski ja muut (2020, s. 114) kuvaavatkin erityisesti ihmissuhteiden hoidon ja luottamuksen saavuttamisen erityisen hankalaksi virtuaalisesti työskennellessä. Heidän mukaansa kaikkien tuleekin hybridimallissa työskennellessään kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen digitaalisiin prosesseihin ja yhteistyöhön.

Hybridityömallit ja erityisesti siihen kuuluva etätyöskentely tuo mukanaan useiden tuntemat etäkokoukset. Vaikka etäkokoukset toimisivatkin teknisesti hyvin, soveltuvat ne parhaiten selkeisiin päätöskokouksiin, joissa aineisto on jaettu kaikille etukäteen. Etäkokouksissa on todettu haastavaksi avoin ideointiprosessi ja vaihtoehtojen etsiminen, sillä spontaanit kommentit ja ajatusten vaihto ovat hankalia, eikä lomittain puhuminen oikein onnistu. (Kuisma & Sauri, 201, s. 43.) Etätyö onkin vähentänyt spontaaneja kokouksia ja tapaamisia, ja lisännyt tarkemmin suunniteltuja tapaamisia. Tämä on puolestaan vaikuttanut tiimien ongelmanratkaisukykyyn ja innovaatiokyvykkyyksiin. (Waizenegger ja muut, 2020)

Hybridi- ja etätyömallit korostavat yksilöiden itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitoja. Tämä on kuitenkin koettu positiiviseksi asiaksi, kun yksilöt ovat itse vastuussa työstään ja sen tuloksista. Itseohjautuvuutta vaaditaan yksilöiltä jo töiden aloittamisesta alkaen. Kun aamun työmatkarutiinit puuttuvat, voi yksilö luoda etätyöhönsä samankaltaiset rutiinit kuin töihin lähtiessään, näin paremmin orientoituen työpäivään. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102–108.)

2.2 Hybridityön edut ja haasteet

Hybridityön haasteet ja hyödyt ovat yksilöllisiä, ja riippuvat yksilön ominaisuuksien ja muun elämän lisäksi työtehtävästä, toimialasta ja organisaatiosta. Yleisimpiä tunnistettuja etuja ovat säästyvä aika ja raha. Yksilön aikaa säästyy työmatkojen puuttumisen vuoksi, ja lisäksi tämä säästää myös rahaa työmatkustuksesta. Huomattavaa on myös työmatkustuksesta aiheutuvien päästöjen väheneminen. Haasteiksi nousevat yleisimmin työn ja vapaa-ajan rajan tunnistaminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja fyysisten kontaktien väheneminen sekä tuen puute. Yksilöiden kokemuksiin hybridityön eduista ja haitoista vaikuttavat muun muassa yksilön persoona, työkokemus ja työskentelyolosuhteet sekä kotona että työpaikalla. Monet voivat myös kokea etätyön lisäävän heidän hyvinvointiansa, mutta saattavat silti kärsiä sosiaalisten kontaktien vähyydestä ja kokea esimerkiksi yksinäisyyttä ja eristäytymistä muusta työyhteisöstä. (Työterveyslaitos, 2022.)

Etänä tapahtuva viestintä haastaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja avun saaminen voi olla vaikeaa (Sjöblom & muut, 2022, s. 12). Ihmisillä onkin luontainen tarve kuulua ryhmään, ja osaa yksilöistä tämä tarve ajaakin kokoontumaan toimistolle sosiaalisten kontaktien vuoksi. Yksilöiden välisiä suhteita on helpompi ylläpitää kuin suuren yhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Yhdessäolo ja sosiaaliset kontaktit edistävät osaltaan myös luovuutta organisaatiossa ja yksilöissä. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26–27; Ryyänen ja muut, 2020; Vilkmán, 2016, s. 161.)

Etäviestintää suunnitellessa ja toteuttaessa on tärkeää varata aikaa myös epäviralliselle ja -muodolliselle viestinnälle, jota tapahtuisi myös läsnä työskentelyssä. Etäviestinnässä tiimin kesken on tärkeää löytää tiimille sopivat kanavat ja tavat, sekä sopia viestinnällisistä vastuista ja tavoista eri tilanteissa, jotta viestit saavuttavat oikeat henkilöt. Toisen osapuolen äänen ja eleiden tulkinta voi olla etätyössä haastavampaa kuin läsnätyössä, ja tästä syystä huomiota tuleekin kiinnittää esimerkiksi puheen rytmiin ja aiheisiin sekä tunteista keskusteluun. Sähköinen viestintä voidaan kokea persoonattomaksi ja etäiseksi, jos työyhteisössä ei panosteta viestintätaitoihin. Verkon

välityksellä voi hoitaa vaikeitakin keskusteluita, vaikka ne koetaan yleisesti helpommiksi kasvokkain. Toisaalta verkon välityksellä käytävä keskustelu tarjoaa sopivaa välimatkaa ja etäisyyttä, ja voi siten luoda turvallisuuden tunnetta esimerkiksi nopean poistumisen mahdollisuuden kautta. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 40–54; Laajalahti & Pennanen, 2019.) Tiedon jakaminen on tärkeää kaikissa työyhteisöissä. Sen jakamisen kannalta tärkeää on luottamus, joka lisää avoimuutta ja edesauttaa viestintäkanavien monipuolisempaa käyttöä. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin haasteellisempaa virtuaalisessa kanssakäymisessä, kuin kasvokkain tapahtuvassa, mutta se on silti tärkeässä roolissa tiedon jakamisessa ja uuden tiedon luomisessa. Kaiken ajantasaisen tiedon tulisi olla lisäksi nopeasti saatavilla sähköisesti ja tiedon hakemisen tulisi olla mahdollisimman vaivatonta. (Matikainen ja muut, 2023, s. 360–361; Vilkmann, 2016, s. 52–56; 156–157.)

Jokainen organisaation yksilö on viestijä, ja siksi jokaisella yksilöllä on vastuuta organisaation sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Viestien vastaanottamisen ja välittämisen lisäksi on yksilöillä vastuu kehittää henkilökohtaisia viestintätaitoja, sillä jokaiselle jaettu vastuu haastaa myös jokaista. Jaettu vastuu viestinnästä ja vuorovaikutuksesta korostuu erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa ei voida loputtomasti yksilöidä viestejä. Ajantasainen ja totuudenmukainen toimiva viestintä onkin työyhteisön perusedellytyksiä. Yksilötasolla viestintä ja osallistuminen voi olla kuitenkin hyvin yksinkertaista, kuten esimerkiksi itseään koskevien viestien ajatuksella lukeminen tai vaikka kyselylomakkeen täyttäminen. Työyhteisöissä tuleekin määritellä se, millainen osallistuminen ja osallistaminen on riittävää. Tämä voi riippua yksilöistä ja yksilöiden tarpeista. (Laajalahti & Pennanen, 2019.)

Fyysinen etäisyys työyhteisössä on merkittävä ominaisuus hybridityötä hyödyntävässä organisaatiossa. Yrityksissä on myös huomattu, että etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja kokouksissa tyydytään helposti ensimmäiseen esiin nousseeseen ratkaisuun, eikä vaihtoehtoja käydä riittävästi iteroiden lävitse. Sen lisäksi, että etäisyys vaikuttaa yllä kuvattuun viestintään ja vuorovaikutukseen, on sillä myös vaikutuksia

muun muassa yhteisen kokemuksen muovautumiseen. Yhteisen kontekstin ja ympäristön puuttuessa tulkinat tilanteista ja viesteistä voivat vaihdella, ja asioiden käsittely on erilaista sekä eriaikaista. Lisäksi jatkuva kotona työskentely pitää työntekijän kontekstin muuttumattomana, eikä fyysinen ympäristö välttämättä tue luovuutta. Toisaalta se kuitenkin mahdollistaa luovuutta vaativiin tehtäviin häiriöttömän keskittymisen sopivana ajankohtana. Muita etuja fyysisestä etäisyydestä ovat motivaation kasvaminen autonomian myötä, ja toisaalta motivaatio opetella asioita itse, kun kollegat eivät ole välittömästi saatavilla ongelmatilanteissa. (Vanharanta, 2022, s. 16–19.)

Hybridityössä esihenkilön voi olla haastava saada ajantasaista kuvaa työn sujumisesta. Tämän saaminen edellyttää toimivan raportoinnin lisäksi tiivistä vuorovaikutusta johdettaviin, ja esihenkilön tuleekin varata riittävästi aikaa jokaiselle työntekijälleen. Näiden kohtaamisten tapahtuessa etänä, on esihenkilön kiinnitettävä huomiota henkilökohtaisen suhteen lisäksi työntekijän tarpeisiin ja osaamiseen laitteiden käytössä etäviestinnässä. Haasteet työkalujen ja viestintävälineiden käytössä, voivat johtaa yksilön eristäytymiseen työyhteisöstä. (Vilkman, 2016, s. 60–65.)

Merkittävä johtamiseen liittyvä haaste hybridityössä on säilyttää joustavuus työajan ja -paikan suhteen motivaation, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden säilyttämiseksi. Toisaalta on kuitenkin edistettävä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä keskinäistä luottamusta ja tiedon jakamista luomalla spontaaneja mahdollisuuksia kohtaamisille. Johtamisessa saatetaankin tällöin painottaa liikaa autonomiaa ja välttää kontrollointia, silloin kuitenkin paradoksaalisesti aiheuttaen kokemusta toimintamahdollisuuksien rajoittumisesta erityisesti luovassa työssä. Tällainen autonomiaparadoksi vaatiikin tasapainoilua luovan vapauden ja organisaation tavoitteiden viestinnän välillä. (Vanharanta, 2022, s. 28–29.)

2.3 Asiantuntijan hybridityö

Tietotyön haasteet etätyössä nousevat esiin erityisesti asiantuntijatehtävissä, missä tiedon jakaminen ja hyödynnettävyys ovat avainroolissa työssä onnistumiselle. Tietoon liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia etätyössä on jaettu kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat tiedon systematisointi, tiedon siiloutuminen ja uuden tiedon tuottaminen. Tiedon systematisointiin liittyvät tekijät näkyvät tietotyöntekijöiden arjessa selvimmin täyteen varatuissa kalentereissa ja viestintäkanavien tarjoamassa informaation ylitarjonnassa esimerkiksi sähköpostissa ja Teamsissa. Toisaalta tähän liittyi myös tiedon parempi saavutettavuus, kun tapaamisia alettiin dokumentoida selkeämmin ja tietoa järjestellä paremmin saavutettavaksi. Lisäksi tapaamisille asetettiin selkeämpiä tavoitteita ja agendoja, sekä ne pysyivät asiakeskeisempinä kuin aiemmin, tehostaen samalla työskentelyä. (Matikainen ja muut, 2023, s. 363–364)

Tiedon siiloitumisen kokonaisuuteen kuuluu myös sekä haasteita että mahdollisuuksia. Toisaalta etätyössä eristäytyään usein ihmisistä ja lähimmät työkaverit ovat ainoita joita tapaat ja joiden kanssa keskusteleet aktiivisesti. Tieto ei tällöin välity edelleen muille siilon ulkopuolelle. Toisaalta etätyö myös lisäsi virtuaalisia tapaamisia estäen näin eristäytymistä ja edistäen tiedon välittymistä ja yhteishenkeä. Osaltaan etätyö tarjoaa tasa-arvoa tiedon saamiseen, kun sitä ei jaeta kahviautomaatilla, ja tuntemattomien kollegoiden lähestyminen voidaan kokea helpommaksi virtuaalisesti. Toisaalta etätyö myös lisäsi virtuaalisia tapaamisia estäen näin eristäytymistä ja edistäen tiedon välittymistä ja yhteishenkeä. (Matikainen ja muut, 2023, s. 365–366)

Uuden tiedon luomisen kokonaisuuteen kuuluu tekijöitä jotka estävät sitä, että tekijöitä jotka edesauttavat sitä. Epämuodollisen vuorovaikutuksen puute sekä luottamuksen luomisen haasteet etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa estävät selvimmin uuden tiedon syntymistä tietotyössä etänä. Etätyössä tapahtuvat tapaamiset olivat usein strukturoituja, eivätkä edistäneet epämuodollista kanssakäymistä, mutta valittua aihetta pystyttiin käsittelemään selkeämmin ja tehokkaammin. Lisäksi yksilöt ja tiimit sopeutuivat eri aikaisesti uuteen työskentelymalliin etätyössä. Tämä eriaikaisuus uusien

kyvykkyyksien käytössä sekä asenteet vaikuttivat uuden tiedon syntymiseen heikentävästi. (Matikainen ja muut, 2023, s. 366–367)

Trevor ja Holweg tunnistivat tutkimuksessaan neljä erilaista työtehtävää, ja selvittivät esihenkilöiden kokemuksia näiden onnistumisesta etätyössä. Ensimmäinen työtehtävän tyyppi oli yksilön prosessiluontoinen tehtävä. Näiden nähtiin etätyössä sujuvan hyvin ja ilman keskeytyksiä, mutta toisaalta näiden valvominen ja seuranta koettiin haastavaksi. Etätyöhön soveltuvimmaksi työksi koettiin yksilön luovuutta vaativat tehtävät kuten koodaus ja visuaalinen suunnittelu. Näiden onnistumista tukee erityisesti toimiva teknologia ja virtuaaliset työtilat. Kolmanneksi työtyypiksi he tunnistivat koordinoitua ryhmätehtävää, joita ovat esimerkiksi toistuvat kokoukset, rutiiniluonteiset projektityöt ja tiedon jakaminen. Näiden fasilitointi koettiin haasteelliseksi, mutta mahdolliseksi yhteyksien ansiosta. Haastavimpana ja neljäntenä etätyötehtävänä nähtiin yhteistyötä vaativat luovat tehtävät kuten tuotekehitys, strateginen suunnittelu ja luovat ongelmanratkaisutehtävät. Etätyön näiden työtehtävien yhteydessä nähtiin haastavan erityisesti yrityskulttuuria ja innovaatioprosessia. (Trevor & Holweg, 2023.) Seuraavaksi tarkastellaan hybridityötä asiantuntijatyön näkökulmasta, johon olennaisesti liittyvät juuri nämä luovat ja yhteistyötä vaativat tehtävät.

Trevor ja Holweg (2023) toteavat, ettei hybridityön pitkäaikaisia vaikutuksia juuri vielä tunneta. Heidän mukaansa kuitenkin jotkin yritykset ovat huomanneet laskua innovaatioprojekteissa. He nostavat esiin erään 3D tulostusratkaisuja tarjoavan yrityksen huomion, jossa pandemia-aika laski uusien ratkaisujen kysyntää ja suunnittelua. Tämä johtui heidän mukaansa siitä, että asiakasyritysten insinöörit työskentelivät etänä, eivätkä työssään päässeet keskustelemaan ja ideoimaan uusia ratkaisuja kollegoidensa kanssa spontaanisti. Vastaavia huomioita innovaatioiden laskusta tehtiin heidän mukaansa myös esimerkiksi suuressa energiayhtiössä Shellissä. (Trevor & Holweg, 2023.) Innovatiivisuuden näkökulmasta hybridityössä on siis otettava huomioon kehitystyön kannalta kriittiset vaiheet joihin fyysinen läsnäolo, jaetut kokemukset ja niiden myötä muotoutuva vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi. Hybridikäytännöissä on myös

varmistettava riittävän ilmaisuvoimaisen viestintäkanavan käyttö vuorovaikutuksessa innovaatioprosessin eri vaiheissa. (Vanharanta, 2022, s. 29.)

Vanharannan (2022, s. 26) tutkimuksen mukaan etätöihin siirtymisen vaikutukset kehitystyöhön poikkesivat riippuen siitä mitä kehitys koski, eli oli kyseessä sitten esimerkiksi tuotekehitys tai digitaalisten palveluiden luonti. Hänen tutkimuksensa mukaan laaja etätöihin siirtyminen vaikutti innovatiivisuuden edellytyksiin erityisesti siten, että luovuutta ruokkiva vuorovaikutus jäi pois tai muuttui teknologiavälitteiseksi. Teknologiavälitteiseksi muuttui myös systemaattinen ideointityö ja kehitys, joka puolestaan muutti ajankäytön käytäntöjä sekä vuorovaikutuksen sisältöä. Esimerkiksi videokokoukset koettiin tutkimuksen mukaan joustamattomaksi ja asiakeskeiseksi kontekstiksi, jossa ei ollut aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Tämä onkin johtanut hybridityössä ja verkon välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa liialliseen pyrkimykseen ajankäytön tehokkuudessa sekä asiakeskeisyydessä. (Vanharanta, 2023, s. 8; 26.) Tämä lisääkin riskiä asiantuntijatyössä kuormittumiseen liiallisen työn kautta. Esihenkilön onkin huolehdittava johdettaviensa työn ja stressin määrän seuraamisesta, sillä vaikka työajan ja vapaa-ajan raja ei työntekijällä sekoittuisikaan, voivat tietyt työtehtävät olla kuormittavampia etänä suoritettavaksi, jos esimerkiksi työvälineiden käytössä on henkilöllä haasteita. (Vilkman, 2016, s. 52.)

Asiantuntijatyötä on usein haastavaa mitata. Hybridityöratkaisut eivät omalta osaltaan edesauta työsuorituksen mittauksen helpottamista. Usein yrityksissä mitataan työntekoa sen perusteella, onko työpaikalla oltu tarpeeksi kauan. Olennaisempaa on erityisesti tietotyössä se, mitä saadaan aikaiseksi, eikä se kuinka hyvin työntekijä on tavoitettavissa. Suoriutumisen mittaamista edesauttaa se, kun asiantuntijat saavat selkeät tavoitteet ja aikataulut työilleen. (Vilkman, 2016, s. 46–49.)

Toimiva hybridityömalli mahdollistaa toisaalta parhaiden asiantuntijoiden rekrytoinnin ja sitouttamisen. Asiantuntijan ei välttämättä tarvitse vaihtaa työnantajaansa muuttaessaan toiselle paikkakunnalle, vaan työnantaja voi tarjota mahdollisuuden

työskentelyyn uudella kotipaikkakunnalla. Hybridityö mahdollistaa myös rekrytoinnit laajemmalla maantieteelliseltä alueelta, ja osaavaa työvoimaa pystytään saamaan töihin enemmän. Tällainen erittäin ammattitaitoisista asiantuntijoista koostuva tiimi sopeutuu muutokseen paremmin ja uusien innovaatioiden kehittäminen on helpompaa, kuin sellaiselle tiimille, jonka muodostamisen edellytys on ollut sama maantieteellinen sijainti. (Vilkman, 2016, s. 22–23.)

3 Yksilön innovaatioprosessi

Työntekijöiden kyky innovoida ja ratkaista ongelmia on organisaatioiden menestyksen ja selviämisen kannalta elintärkeää. Innovaatiot voivat parantaa ja kehittää organisaation tuotetta tai palvelua, jonka lisäksi ne voivat myös nopeuttaa organisaation prosesseja tarjoten näin kilpailuetua. Sen lisäksi, että ne hyödyntävät organisaatiota, myös yksilöt hyötyvät työskentelystä innovaatioiden eteen. Tutkimuksissa on todettu innovatiivisen työkäyttäytymisen olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Pajuoja, 2022, s. 3–4.)

Innovaatioprosessissa kehitetään tuotetta, prosessia ja toimintatapoja tai useaa näistä (Viitala & Jylhä, 2014, s. 148). Innovaatioprosessin voi laittaa alkuun mahdollisuus kehittää nykyistä tapaa tai tuotetta, mutta myös uhka joka vaati nopean ratkaisun. Sen voi käynnistää myös yksilö joka etsii työympäristöstä uusia ideoita. (de Jong & den Hartog, 2010; Lukes & Stephan, 2016.) Innovointia voidaan tutkia yksilön, tiimin tai organisaation tasolla tai usealla näistä. Näiden lisäksi tutkimukset ovat keskittyneet kolmeen kategoriaan, joita ovat innovoinnin tekijät, innovaatioprosessi ja innovoinnin tulokset. Yksilötasolla innovaatioprosessin tutkimuksissa puhutaan usein innovatiivisesta työkäyttäytymisestä (*innovative work behaviour – IWB*). Tämän lisäksi tutkimus on keskittynyt innovatiivisen toiminnan mittaamiseen, sekä siihen, millä tekijöillä tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi johtajuudella (Pajuoja, 2022, s. 5–7; esim. de Jong & den Hartog, 2007.)

Pajuojan mukaan innovatiivisen työkäyttäytymisen tutkimus ei ole juuri edennyt sitten 1980-luvun. Hän perustelee väitettään sillä, että tuolloin viimeksi tutkittiin sitä, miten työntekijät innovoivat, ja tämän jälkeen tutkimus on keskittynyt enemmän innovatiivisen työkäyttäytymisen mittaamiseen. (Pajuoja, 2022, s. 11.) Innovatiivinen työkäyttäytyminen onkin rinnastettu innovaatioprosessiin huolimatta näiden sävyeroista. Pajuojan mukaan osuvampi termi jatkotutkimuksen kannalta olisi innovaatioprosessi, joka käsittää jatkuvan prosessin eikä vain tiettyjä toimintoja (2022, s. 57), ja tästä syystä käytämme tässä tutkimuksessa prosessiin viittaavaa termiä.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää organisaatiotason tekijöiden eli hybridityön vaikutuksia yksilön innovaatioprosessiin ja tarkemmin sen alkuvaiheisiin. Kappaleessa esitellään innovaatioprosessin ympärillä olevaa aiempaa tutkimusta eri tasoilla, jonka jälkeen verrataan Hughesin ja muiden tutkimusta (2018) Pajuojan ja Laihon (2022) löydöksiin yksilön innovaatioprosessin vaiheista. Näitä tutkimuksen kohteena olevia innovaatioprosessin alkuvaiheita ovat tarpeiden tunnistaminen, rajoitusten hallinta sekä ratkaisujen kehittäminen.

3.1 Aiempaa tutkimusta

Innovaatioita selitetään usein luovuudella, joka on käsitteenä enemmänkin luonteenpiirre. Nykyisen käsityksen mukaan luovuuden voidaan ajatella olevan kykyä tuottaa ideoita. Nämä tuotetut ideat puolestaan eivät välttämättä vastaa erityiseen tarpeeseen tai ongelmaan. Innovointi sen sijaan nähdään prosessina, jossa ongelma tai tarve tunnistetaan, siihen etsitään ratkaisu, ja ratkaisu implementoidaan. (Hughes ja muut, 2018.) Organisaatiotason innovaatiotutkimus on ollut aiemmissa tutkimuksissa huomattavasti suositumpaa kuin yksilötason tutkimus (Pajuoja, 2022, s. 24). Seuraavaksi esitellään laajasti käytettyä tutkimusta organisaation innovaatioprosessista, jonka jälkeen syvennytään tiimitason tutkimuksen kautta yksilötason tarkasteluun.

3.1.1 Luovuuden ja innovaatioiden suhde

Luovuuden ja innovaatioiden välistä yhteyttä ovat tutkineet mm. Amabile ja Pratt dynaamisen komponenttiteorian avulla, joka kuvaa yksilöiden luovuuden ja organisaation innovaatioiden suhdetta (2016). Heidän mallissansa innovaatioprosessi nähdään organisaation tasolla, johon yksilöiden luovuus vaikuttaa dynaamisesti. Heidän mukaansa yksilöiden luovuus ruokkii innovaatioita, ja organisaation olosuhteet sekä tekijät tukevat puolestaan yksilöiden luovuutta, ja näiden vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Amabilen ja Prattin mukaan yksilöiden luovuus koostuu kolmesta komponentista, joita ovat motivaatio, luovan ajattelun taidot ja prosessit sekä osaaminen ja tieto. Organisaation innovatiivisuus rakentuu niin ikään kolmesta

komponentista, joita ovat motivaatio innovoida, käytettävissä olevat resurssit ja innovaatiojohtaminen. He kuvaavat innovaatioprosessin ja luovuusprosessin olevan hyvin moniulotteisia, dynaamisia sekä vuorovaikutteisia, ja he kuvaavat organisaation innovaatioprosessin koostuvan viidestä vaiheesta. (Amabile & Pratt, 2016.)

Ensimmäinen vaihe eli agendan asettaminen voi käynnistyä organisaation päätöksestä, kriisistä tai työntekijän löydöstä. Tässä vaiheessa erityisen tärkeä rooli on organisaation motivaatiolla innovoida, sillä se ilmenee avoimuudessa uusille ideoille, luovien ideoiden jatkokehityksessä ja esihenkilön toiminnassa. Toinen vaihe sisältää tavoitteiden asettamisen, resurssien keräämisen sekä työympäristön luomisen. Tässä vaiheessa merkittävä rooli on organisaation resursseilla ja innovaatiojohtamisella, jotka näkyvät esimerkiksi budjetissa ja määrärajoissa. (Amabile & Pratt, 2016.)

Kolmas vaihe on ideoiden luominen, jossa yksilöt tai projektitiimi tuottavat ja jalostavat ideaa luovuusprosessin avulla. Tässä vaiheessa korostuvat yksilöiden ominaisuudet ja motivaatio sekä työn merkityksellisyys. Toisaalta tämä vaihe vaatii myös resursseja organisaatiotasolta esimerkiksi tuen ja yksilöosaamisen muodossa. Kolmannen vaiheen ideoita seuraa neljäs vaihe eli testaus ja mahdollisuuksien arviointi. Vaiheessa neljä idea vasta konkretisoituu, ja näin ollen testaus on varsin iteroivaa, ja tässä korostuvat edelleen organisaation innovaatiojohtaminen sekä resurssit. Vaiheessa viisi arvioidaan tuloksia, ja tämän seurauksena voidaankin esimerkiksi palata aiempiin prosessin vaiheisiin tai luopua ideasta. (Amabile & Pratt, 2016.)

3.1.2 Tiimitason tutkimus

Tiimitasolla innovaatioprosessia ovat tutkineet mm Grass, Backman ja Hoegl (2020) agilessa (ketterässä) toimintaympäristössä. Heidän tutkimuksensa korostaa vuorovaikutuksen merkitystä eri toimijoiden välillä, sekä tiimin sisällä tiimin jäsenten ja johtajien kesken, että asiakkaiden ja organisaation kesken. Heidän teoriansa keskiössä on tiimin sopeutumiskyky, joka rakentuu tiimin johtajien ja jäsenten vuorovaikutuksessa, jotka yhdessä muodostavat ydintiimin. Ydintiimin tekemiseen vaikuttaa puolestaan ulkoa

tuleva vuorovaikutus asiakkaiden suunnasta sekä organisaation johdolta että muualta organisaatiosta.

Vuorovaikutusta kuvataan olevan kahdenlaista: voimaantumista edistävää sekä sitä estävää. Teoria pyrkiikin rakentamaan viitekehystä siihen, miten dynaaminen vuorovaikutus tiimin sisällä, että ulkopuolella vaikuttaa agilen tiimin sopeutumiskykyyn, joka nähdään keskeisenä kyvykkyytenä tiimin innovaatioprosessissa. Teoria kuitenkin rajaa innovaatioprosessin kolmivaiheiseksi sisältäen keksinnön, kehityksen ja implementoinnin. (Grass ja muut, 2020.)

3.1.3 Yksilön innovatiivinen työkäyttäytyminen

Kuten aiemmin todettiin, yksilötason innovatiivisuutta on tutkittu vähemmän kuin muiden tasojen. Yksilötasolla innovaatioprosessin tutkimuksissa puhutaan usein innovatiivisesta työkäyttäytymisestä (IWB). Viimeisimmät tutkimukset siitä, kuinka yksilöt varsinaisesti innovoivat, ovat Pajuojaan mukaan 1980-luvulta. Tämän jälkeen yksilötasolla tutkimukset ovat keskittyneet innovatiivisuuden mittaamiseen sekä siihen, miten eri tekijät vaikuttavat innovatiiviseen työkäyttäytymiseen. (Pajuoja, 2022, s. 11; ks. esim. de Jong & Den Hartog, 2007.; Eva, Meacham, Newman, Schwartz & Tham, 2019.)

Innovatiivinen työkäyttäytyminen ja innovaatioprosessi ovat menneissä tutkimuksissa rinnastettu lähes synonyymeiksi toisilleen tutkittaessa aihetta yksilötasolla (Pajuoja, 2022, s. 13). Näillä tarkoitetaan toimia ja vuorovaikutusta, joita vaaditaan innovaation keksimisestä sen tuottamiseen. Scott ja Bruce (1994) määrittelivät yksilön innovatiivisen käyttäytymisen sisältävän ensimmäiseksi ongelman tunnistamisen sekä idean tuottamisen. Seuraavassa vaiheessa yksilö etsii heidän mukaansa tukea idealleen ja pyrkii edistämään sitä. Viimeisessä vaiheessa yksilö pyrkii tuomaan idean käytäntöön tekemällä prototyypin tai luomalla mallin idean toteutukselle. Hughes ja muut (2018) puolestaan tarjoavat katsauksessaan innovatiiviseen käyttäytymiseen yhteensä viisi vaihetta. He ovat erottaneet omaksi vaiheekseen ongelman tunnistamisen. Tämän

jälkeen he ovat tunnistaneeet idean syntymisen, jonka jälkeen kolmantena idean muotoilun. Neljäntenä he ovat nostaneet esiin idean edistämisen, ja viimeiseksi tunnistetuksi vaiheeksi he ovat nostaneet idean implementoinnin.

Yllä mainitut tutkimukset osoittavat muiden ohella, että tutkijat eivät ole löytäneet yhteisymmärrystä yksilötason innovatiivisen työkäyttämisen vaiheista. Ilmiö ymmärretään kuitenkin monivaiheiseksi ja -ulotteiseksi (de Jong & den Hartog, 2007). Pajuoja tunnisti tuoreimmassa tutkimuksessaan kuusi vaihetta, tutkiessaan yksilötason innovaatioprosessia agilessa toimintaympäristössä. Näitä ovat tarpeiden tunnistaminen, rajoittavien tekijöiden tunnistaminen, ratkaisujen tuottaminen, testaus, arviointi sekä implementointi. (Pajuoja, 2022, s. 50.)

3.2 Yksilön innovaatioprosessi

3.2.1 Ideoiden keksimisen ja tuottamisen vaihe

Yksilön innovaatioprosessi on nähty syklisenä prosessina, jossa prosessin vaiheet eivät seuraa toisiaan aina samassa järjestyksessä, vaan prosessin aikana voidaan liikkua vaiheissa edestakaisin (Anderson ja muut, 2014). Innovaatioprosessin vaiheet ovat erillisiä kokonaisuuksia, eikä yksilö aina osallistu jokaiseen vaiheeseen, vaan hän voi olla mukana myös vain yhdessä tai osassa vaiheita. (Scott & Bruce, 1994). Hughes ja muut (2018) esittävät katsauksessaan innovaatioprosessiin edellisessä kappaleessa kuvatut yhteensä viisi tasoa. He ovat tunnistaneeet ensimmäiseksi vaiheeksi ongelman tunnistamisen. Pajuoja ja Laiho kuvaavat artikkelissaan ensimmäiseksi vaiheeksi tarpeiden tunnistamisen. Tämä pitää heidän tutkimuksensa mukaan sisällään tarpeen, ongelman tunnistamisen, mahdollisuuksien tunnistamisen sekä tarpeiden priorisoinnin. (2022, s. 172.)

Seuraavaksi Pajuoja ja Laiho ovat tunnistaneeet innovaation rajoitusten hallinnan. Se pitää sisällään heidän mukaansa rajoitusten selvittämisen ja kyseenalaistamisen, sekä

niistä neuvottelun. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi neuvottelua muiden tiimien kanssa, tai tekemällä riskiperusteista arviointia. Huomion arvoista on se, että tätä vaihetta ei ole aikaisemmin tunnistettu tutkimuksissa. (Pajuoja & Laiho, 2022, s. 173–175.)

Hughesin ja muiden käsityksen mukaan toinen vaihe on idean esittelemisen ja kolmas on idean muotoilu (2018). Nämä vaiheet yhdistyvät Pajuoja ja Laihon tutkimuksessa ja he kutsuvat kolmatta vaihetta ratkaisujen kehittämiseksi. Se sisältää heidän mukaansa useiden ratkaisujen luonnin, näkökulmien tutkimista ja kyseenalaistamista. Tämä voi tarkoittaa ratkaisujen etsimistä kontekstin ulkopuolelta tai vanhojen ajattelumallien hylkäämistä. (2022, s. 171–178.)

Hughesin ja muiden mukaan neljännessä vaiheessa ideaa edistetään työyhteisössä ja idealle haetaan tukea ympäriltä (2018). Tätä vaihetta ei Pajuoja tutkimuksessa nousut esiin, mikä voi hänen mukaansa johtua vuosien saatossa muuttuneesta innovointiprosessista ja työympäristöstä (2022, s. 51). Neljänteen vaiheeseen sisältyy Pajuoja mukaan testauksen suunnittelua ja testausta. Tätä vaihetta seuraa hänen tutkimuksensa mukaan arviointi, joka on kuitenkin jatkuvaa prosessin jokaisessa vaiheessa.

3.2.2 Ideoiden implementoinnin vaihe

Viimeiseksi tunnistetuksi vaiheeksi ovat molemmat tutkimukset löytäneet ideoiden implementoinnin. Hughesin ja muiden (2018) tutkimuksessa tämä vaihe on laajempi, ja pitää sisällään mm. idean testausta ja arviointia varsinaisen implementoinnin lisäksi. Pajuoja ja Laihon tutkimuksen mukaan tämä nähdään erityisesti ideoiden toteuttamisena ja jalkauttamisena. Heidän haastateltavansa näkivät tämän kuitenkin ”vain työnä” eivätkä osana innovaatioprosessia. (Pajuoja & Laiho, 2022, s. 180.)

Kuten aiemmin esitettiin, ei tutkijoilla ole vielä yhteneväistä käsitystä yksilön innovaatioprosessista, ja lisäksi osassa tutkimuksista käytetään aiheesta termiä

innovatiivinen työkäyttäytyminen. Sen lisäksi, että prosessin tunnistetut vaiheet eroavat terminologialtaan ja sisällöiltään, kutsutaan vaiheita myös usealla eri termeillä. Tätä tutkimusta varten terminologia mukailtiin yhteneväksi siten, että innovaatioprosessin osia kutsutaan vaiheiksi tutkimuksen alusta loppuun. Tasolla puolestaan viitataan tässä tutkimuksessa innovaatioprosessin toimijan tasoon joita ovat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso.

3.3 Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät

Yksilön innovaatioprosessiin vaikuttavat monet tekijät eri tasoilta. Yksilötason vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi luonteenpiirteisiin ja ominaisuuksiin liittyvät tekijät. Näihin kuuluvat myös yksilön motivaatio, kyvyt ja taidot. Tiimitasolta tulevia tekijöitä ovat mm. tiimin tuki, tiimin visio ja vuorovaikutus. Muita innovaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä tulee organisaatiotasolta sekä toimintaympäristöstä. Tällaisia ovat esimerkiksi johtamiseen liittyvät tekijät, kuten johtamistyyli, HR-käytänteet, ja työ- ja toimintaympäristön tekijät. (Pajuoja, 2022, s. 23.) Tähän viimeiseen organisaatiotason tekijöihin kuuluu myös tämän tutkimuksen konteksti eli hybridityö.

Yksilön ominaisuudet ja piirteet ovat keskeisessä osassa innovaatioprosessia. Näitä ovat motivaation lisäksi yksilön persoonallisuus sekä työhön ja luovuuteen liittyvät taidot. Myös tiedon hallinnan ja soveltamisen taidot korostuvat. Erityisesti luovuuteen liittyvät taidot ovat yhteydessä innovaatioprosessin alkuvaiheiden onnistumiseen, kun taas operatiiviset taidot korostuvat idean jatkokehityksessä. (Birdi ja muut, 2016.) Yksilötason tekijöitä nostavat myös Anderson ja muut esiin katsauksessaan. Näitä ovat heidän mukaansa yksilön arvot, ajattelutavat, identiteetti sekä yksilön toimenkuva. (Anderson ja muut 2014.) On esimerkiksi todettu, että innovatiiviset yksilöt työelämässä sietävät hyvin riskejä (De Spiegelaere, 2018).

Tarkastellessa tekijöitä erityisesti yksilön innovaatioprosessin kautta, voidaan innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät jakaa yksilöön liittyviksi tekijöiksi sekä

ympäristöön liittyviksi tekijöiksi. Huomioitava on kuitenkin myös, että tekijöillä on yhteisvaikutuksia ja toisiinsa vaikuttavia piirteitä. Esimerkiksi yksilöllä, joka työskentelee kehitysmahdollisuuksia tarjoavassa työpaikassa, on paremmat edellytykset kehittää omia innovaatioprosessia tukevia taitoja, mikäli yksilöllä on tähän motivaatiota. Tämän lisäksi myös palkitsemisella on tärkeä rooli innovaatioita edistävänä tekijänä. Yksilön sisäinen motivaatio nähdään erittäin tärkeänä innovoinnin ja luovuuden näkökulmasta. (De Spiegelaere ja muut, 2018.) Suuremmalla sisäisellä motivaatiolla varustettu yksilö jatkaa todennäköisemmin innovaatioprosessia tai aloittaa uuden vastoinkäymisestä huolimatta. Sisäinen motivaatio vaikuttaa yksilön innovaatioprosessiin merkittävästi ollen suuri voimavara. (Birdi ja muut, 2016.)

Yksilön ympäristön tekijät vaikuttavat myös merkittävästi yksilön innovaatioprosessiin. Työympäristöltä saatu tuki ja palaute ovat merkittävässä osassa ideoiden jatkokehityksessä ja tutkimisessa. Yksilöä tukemalla ja motivoimalla esimerkiksi resursseja tarjoamalla, työntekijä saa vahvistusta omalle toiminnalleen ja on motivoitunut aloittamaan innovaatioprosessin tai osallistumaan sellaiseen myös myöhemmin. (Birdi ja muut, 2016; Eva ja muut, 2019.) Kommunikaation avoimuus on myös tärkeässä roolissa innovaatioprosessien tukemisessa. Tämä pitää sisällään ideoiden ja hiljaisen tiedon jakamista palautteen ja motivoinnin lisäksi. Avoimeen kommunikaatioon sisältyy yksilön näkökulmasta myös perustelua ideoiden tärkeydestä esimerkiksi esihenkilöille ja johdolle. (Lukes & Stephan, 2016.)

Innovointi on riskialtista eikä sen seurauksia aina pystytä ennustamaan. Tästä syystä luottamuksen ilmapiiri sekä organisaation sisällä, että työntekijän ja esihenkilön välillä on tärkeä innovaatioprosessia edistävä tekijä. (Hughes ja muut, 2018.) Myös Anderson ja muut totesivat katsauksessaan kaksisuuntaisen luottamuksen edistävän sekä innovaatioprosessin alkuvaiheita että myös implementointia. Toisaalta rikottu psykologinen sopimus laski innovatiivista työkäyttäytymistä. (Anderson ja muut, 2014.)

Johtamisella on myös todettu olevan suuri merkitys innovaatioprosessiin. Osallistavan johtamisen on tutkittu lisäävän yksilöiden motivaatiota, vastuuta, tehokkuutta sekä hallintaa, jotka puolestaan yhdessä edistävät yksilön halua ryhtyä tai osallistua innovaatioprosessiin. (Anderson ja muut, 2014; den Jong & den Hartog, 2010.) Positiivisen ja turvallisen ilmapiirin luominen vahvistaa avoimuutta ja kannustaa yksilöitä riskinottoon sekä kokeiluun edistäen näen innovaatioprosessien käynnistymistä (den Jong & den Hartog, 2007). Valmentavan johtamisen on puolestaan tutkittu edistävän erityisesti ideoiden implementointivaiheen onnistumista yksilön innovaatioprosessissa. Vaikutuksen ei huomattu olevan yhtä suuri prosessin alkuvaiheessa, jossa vaaditaan enemmän kognitiivisia prosesseja, kun taas prosessiin loppuvaiheessa korostuvat johtajalta saatavissa olevat resurssit ja tuki. (Pajuoja, Viitala & Henttonen, 2020.)

Johdon ja esihenkilöiden tuki on tärkeää innovointia tekeville asiantuntijoille. Johdon ja organisaation on tuettava innovaatioprosessia ja sen edellytyksiä sekä mahdollistettava uuden oppiminen. Innovaatioprosessit vaativat usein toimeksiannon ohella tukea ja riittävästi aikaa oppimiseen, pohtimiseen ja vuoropuheluun käyttäjien kanssa. Kuten mainittua, huonot kokemukset innovaatiotoiminnasta voivat laskea halukkuutta osallistua sellaiseen myöhemmin. Huomiota onkin kiinnitettävä työntekijöiden ja käyttäjien asenteisiin innovaatioita kohtaan ja kommunikointiin. (Kesting & Ulhøi, 2010; Wihlman ja muut, 2014.)

Johtamisen lisäksi työyhteisö ja organisaatio vaikuttavat yksilön innovaatioprosessiin monin muinkin tavoin. Tiimin jaettu visio ja yhteishenki vaikuttavat osaltaan yksilöiden työskentelyyn. Organisaatiotasolta puolestaan innovaatioprosessiin vaikuttavat mm. työn joustot sekä sisällössä että ajassa, palkitsemisen käytännöt, organisaation tarjoamat resurssit ja säädetyt prosessit. (Anderson ja muut, 2014.)

Yksilön innovaatioprosessiin vaikuttavat myös työympäristön ulkopuoliset tekijät. Yksilöiden omilla verkostoilla ja yhteisöillä on todettu olevan merkityksellinen rooli tiedon, inspiraation ja ideoiden lähteenä. Työympäristön ulkopuoliset kontaktit

muokkaavat yksilön näkemyksiä ja tietoa erilaisista ratkaisuista vuorovaikutuksen yhteydessä. Näistä monipuolisista verkostoista ja kohtaamisista kerätty tieto ja näkökulmat edesauttavat innovaatioprosessia eri vaiheissa myös työelämässä. Innovointi ja luovuus voivat myös kärsiä, mikäli yksilöllä ei ole kohtauksia oman organisaation ulkopuolella tai hän on eristäytynyt. (Anderson ja muut, 2014; de Jong & den Hartog, 2010.)

Kuten luvussa kaksi esiteltiin, on hybridityöllä sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, ja vaikutukset ovat erilaisia riippuen henkilöistä ja tutkittavasta aiheesta. Tässä luvussa perehdyttiin yksilön innovaatioprosessiin, ja hybridityön vaikutukset siihen eivät ole poikkeus vaan nekin ovat moniulotteisia. Innovoinnin tulevaisuuden kannalta onkin tärkeää saada tunnistettua etä- ja läsnätyön positiiviset vaikutukset innovointiin, ja organisoida hybridimallia siten, että se tukee innovointia mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Yrityksissä onkin jo tunnistettu kaksi huomioon otettavaa näkökulmaa, joita ovat luovien ideoiden syntymisen mahdollistaminen sekä yhteisen ajattelun hyödyntäminen kehityksen eri vaiheissa (Vanharanta, 2022, s. 24).

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen alussa perehdyttiin tutkimuksen kontekstiin eli hybridityöhön erityisesti asiantuntijatyön näkökulmasta. Tämän jälkeen tutustuttiin tutkittavaan ilmiöön, yksilön innovaatioprosessiin aiemman tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksella pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä hybridityön vaikutuksista yksilöiden innovaatioprosessiin heidän omien kokemustensa kautta. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään mahdollisimman laaja-alaisesti, ja hybridityön vaikutuksia pyritään kartoittamaan ja ymmärtämään yksilöiden kautta. Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa, ja lähtölaukauksen antoikin tutkijan oma mielenkiinto aiheita kohtaan. Tämän vuoksi aihe ja tutkimusongelma rajautuivat ilman ulkoisia vaikuttimia, joten tutkimuksen teoriaosuus on kerätty riippumattomasti ajankohtaisimpien julkaisujen perusteella.

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Aluksi käsitellään valittua tutkimusmenetelmää ja käydään läpi laadullisen tutkimuksen peruseriaatteita. Tämän jälkeen tutustutaan lyhyesti tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon ja haastateltaviin henkilöihin. Luvussa avataan myös aineiston hankinnan ja analysoinnin prosessia sekä keinoja. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkielman luvussa viisi esitellään tutkimustuloksia, jotka on muodostettu tässä luvussa esiteltävän sisällönanalyysin perusteella.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan ymmärtävää tutkimusta, ja siinä pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkimuksen kohteen näkökulmasta. Laadullinen tutkimus pohjautuu hermeneuttiseen perinteeseen, joka perustuu asioiden selittämisen sijaan niiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Hermeneuttisen perinteen mukaan tutkija pyrkii kirjoittamaan aiheestaan aiemman tutkitun tiedon perusteella, ja aineistoa

tulkitessaan tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen. (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat puolestaan fenomenologiaan. Fenomenologiassa pyritään selvittämään miten yksilöt kokevat ilmiötä ja millaisia merkityksiä he niistä rakentavat. Pohjalla vaikuttaakin vahvasti ajatus, että ihmiset ja yksilöt ovat sekä ulkoisten vaikuttumien kohteena että vaikuttajina muihin. (Puusa ja muut, 2020.) Tämä tutkimus perustuukin siis fenomenologis- hermeneuttiselle filosofialle, kun tavoitteena on selvittää kuinka ihmiset ovat kokeneet ilmiöt ja prosessit, joiden keskellä he ovat eläneet. Tähän taustafilosofiaan tukeutuen, ei tutkimuksen empirialla ole tarkoituksena selvittää yhtä oikeaa näkökulmaa innovaatioprosessiin vaikuttavista tekijöistä, vaan sillä pyrittiin selvittämään useita näkökulmia aiheisiin yksilöiden kokemusten pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa objektiivista tietoa, eikä se ole mahdollistakaan, sillä tutkija muodostaa tutkimusasetelmansa oman käsityksensä pohjalta. Siihen vaikuttavat tutkijan käsitykset taustalla vaikuttavasta teoriasta, mutta myös tutkittavien käsitykset ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Nämä vaikuttavat välillisesti tutkimukset tuloksiin, mutta toisaalta se on myös laadullisen tutkimuksen perustava kulmakivi. Tutkimuksen tuottama tieto onkin näin ollen subjektiivista, ja siihen vaikuttaa ympäristön lisäksi myös tutkija itse. Tärkeää onkin ilmiön ymmärtäminen juuri valitun viitekehyksen ja kontekstin läpi. (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan myös induktiivinen. Se tarkoittaa sitä, että johtopäätöksiä pyritään tekemään aineistosta käsin, eli puhutaan aineistolähtöisyydestä. Aineisto ja teoria käyvät tässä vuoropuhelua keskenään, ja teoria onkin ollut keskiössä aineiston hankinnassa, sen keräämisen suunnittelussa ja analysoinnissa. (Puusa ja muut, 2020.)

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto

Kohdeyritys on suomalainen vakuutusyhtiö, jonka historia ulottuu yli 50 vuoden taakse, ja jolla on tänä päivänä henkilöstöä yli 1000 henkeä. Yritys onkin näin ollen Suomen mittakaavassa suuryritys. Yrityksestä kohderyhmäksi valikoitui palvelukehityksen organisaatio. Tämän organisaation työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti tuoteomistajina eri järjestelmille ja alustoille sekä kehityspäällikköinä muille liiketoiminnoille. Heidän työnsä onkin syvällistä asiantuntijuutta vaativaa, ja rooliin kuuluu vahvasti kehitysideoiden tuottaminen, jalostaminen sekä yhteistyö innovaatioprosessin eri vaiheissa. Näistä syistä valittu organisaatio oli hedelmällinen maaperä tutkimuksen tekemiselle. Haastateltavien työskentely samassa organisaatiossa antoi myös tutkimusasetelmalle paremman ympäristön, kun kulttuuriset muuttujat ja toimintamallit ovat samankaltaiset. Tämä puolestaan mahdollistaa syvällisemmän analyysin tehtäväksi juuri yksilöiden kokemuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään valittua ilmiötä syvällisesti, eikä tarkoituksena ole hakea tilastollisia yleistyksiä. Sen vuoksi haastateltavien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja valittujen tulee olla tarkoitukseen sopivia. Haastateltavilla tulee olla riittävästi tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Yksilöiden näkemykset nousevat aineistossa esiin, ja jokainen yksilö voi tuottaa merkittävän määrän tietoa tutkimukselle. Tämän vuoksi pienikin määrä haastatteluita voi tuottaa runsaasti laadukasta aineistoa. (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajarvi, 2018.)

Kohdeorganisaatiosta tutkimushaastatteluihin valittiin puolestaan sellaisia henkilöitä, jotka olivat työskennelleet vastaavissa tehtävissä myös ennen pandemia-aikaa. Tämä tieto kerättiin heidän esihenkilöiltään, ja haastattelukutsut lähetettiin lopulta yhteensä kuudelle henkilölle. Tämä rajaus tehtiin sen vuoksi, että tutkimuksessa haluttiin kerätä nimenomaisesti tietoa muutoksesta pandemian aiheuttaman hybridityösiirtymän näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuus ei asettanut haastateltaville muita rajoja kuin asiantuntijatyön tekemisen ja ajallisen jatkuvuuden vastaavassa tehtävässä yli pandemia-ajan. Tällaiset henkilöt, jotka olivat roolissa jo työskennelleet, pystyivät

paremmin kertomaan tapahtuneesta muutoksesta omien kokemustensa kautta. Tutkimusaineistoa käsitellään tässä pro gradu -tutkimuksessa ilman taustatietoja ja tunnistettavia yksityiskohtia, sillä otanta ja kohdeyksikkö organisaatiossa on melko pieni. Haastatteluaineisto kuitenkin luovutetaan edelleen hyödynnettäväksi osaksi laajempaa tutkimushanketta.

Tutkimushaastattelukutsu (Liite 1) lähetettiin kuudelle henkilölle, joten tutkimuksen harkinnanvarainen otanta oli 6 henkilöä. Heistä 5 ilmoitti halukkuutensa osallistua, mutta yksi näistä haastateltavista joutui perumaan osallistumisensa, ja tutkimuksen analysoitu aineisto koostuikin näin ollen neljän haastattelun aineistosta. Haastateltavat olivat 32–47-vuotiaita, ja anonymiteetin varmistamiseksi henkilöiden kuvaus ja taustatiedot ovat tarkoituksella lyhyet. Myös haastatteluissa nousseet kehityshankkeet ja -projektit on nimiltään piilotettu henkilön ja yrityksen anonymiteetin varmistamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa oli jo ennen pandemiaa käytössä laajat etätyömahdollisuudet. Näitä mahdollisuuksia henkilöstö hyödynsi vaihtelevasti, mutta useita tehtäviä, kuten työpajat tehtiin lähes ainoastaan läsnätyönä. Nyt käytössä olevassa hybridimallissa työtä tehdään siellä missä se parhaiten sujuu, joskin henkilöstön työntekopaikka on kaikilla työ sopimuksessa sama toimisto, oli henkilön maantieteellinen sijainti mikä hyvänsä.

4.3 Aineistonkeruumenetelmä ja laadullinen sisällönanalyysi

Menetelmillä tarkoitetaan konkreettisia tapoja kerätä tietoa ja aineistoa tutkimusta varten (Puusa ja muut, 2020), ja tässä tutkimuksessa muodoksi valikoituivat haastattelut. Haastattelumuodoksi valikoitui laadullisen tutkimuksen pohjalta puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastatteluiden lähtökohta on yleisesti se, että tutkittavat ovat kokeneet jonkin asian tai käyneet läpi jonkin prosessin (Puusa ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat käyneet läpi hybridityön tuoman muutoksen omaan työhönsä ja innovaatioprosessiin. Näiden kokemusten syvällisempi ymmärtäminen edellyttääkin vapaamuotoisempaa tutkimusmenetelmää, koska kysymyksiä voidaan

teemahaastatteluisa tarkentaa ja esittää jatkokysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelut sopivat hyvin tämän tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymiseen tätä muutosta kohti myös siksi, sillä siinä korostuvat haastateltavien kokemukset, tulkinnat ja merkitykset sekä vuorovaikutus. Niiden etuna on myös vapaamuotoisuus ja joustavuus, jolloin hyvin muodostetut teemat edistävät merkityksellisiin asioihin keskittymistä. (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastattelukysymykset (Liite 2) toimitettiin haastateltaville etukäteen. Puusa ja muut (2020) toteavat, että teemahaastatteluiden taustaoletuksena on se, että käytetty käsitteistö ymmärretään lähes samalla tavalla. Sen vuoksi kysymykset oli perusteltua toimittaa kutsun yhteydessä, jotta haastateltavat voivat perehtyä aiheeseen etukäteen. Tämä mahdollistaa mahdollisimman laajan tiedon keräämisen tutkittavasta ilmiöstä sekä sen, että haastattelut sujuvat aikataulussa.

Tutkimushaastattelukutsut lähetettiin jokaiselle haastateltavalle henkilökohtaisesti. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja viestin liitteenä olivat haastattelukysymykset (Liite 2). Haastattelukysymykset mahdollistivat aiheeseen perehtymisen haastateltavalle. Tämä edesauttoi haastateltavia kunkin esimerkkiprosessin avaamisessa mahdollisimman tarkasti. Kutsussa kerrottiin lisäksi haastatteluiden suorittamisajankohta, ja mikäli ilmoitettu kahden viikon aikaväli sopi, heille laitettiin henkilökohtainen varaus haastatteluun. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2023 Teams -sovelluksella, ja haastattelut tallennettiin litteroinnin ajaksi.

Haastattelut etenivät suunnitelman mukaisesti. Tapaamisen alussa tutkimuksesta kerrottiin yleisesti ja varmistettiin lupa tallennukseen. Osa haastateltavista oli perehtynyt aiheeseen laajasti, ja valmistellut muistiinpanoja esimerkkiprosessistaan. Tämä helpotti kysymyksiin vastaamista, ja myös tutkijan työtä sisällön jäsentelyssä. Haastateltavilta kysyttiin muutamia tarkentavia kysymyksiä, ja myös haastateltavat saivat kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelukysymyksiin. Kaikki haastattelut kestivät 30–45 minuuttia, ja haastattelut litteroitiin välittömästi haastatteluiden pitämisen jälkeen.

Aineiston analysointi aloitettiin välittömästi kaikkien haastatteluiden litteroinnin jälkeen. Aineiston analysoinnilla pyritään luomaan aineistosta selkeä kokonaisuus, joka helpottaa aineistosta tehtävien tulkintojen hahmottamista. Sen tarkoituksena on mahdollistaa myös perustellut tulkinnat aineistosta, sekä ohjata johtopäätöksiin tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen aineistoihin perehdyttiin huolellisesti, ja alustava analysointi alkoi jo haastattelutilanteissa tutkijan tekemien muistiinpanojen myötä. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla aineistoa pystyttiin järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon, joka helpotti sen tulkitsemista (Puusa ja muut, 2020), ja tällä menetelmällä aineiston analysointi onkin mahdollista systemaattisemmin ja objektiivisemmin (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) jakavat sisällönanalyysin kolmeen eri tyyppiin, joita ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Näistä aineistolähtöisen analysoinnin tarkoituksena on tutkimusaineiston luominen teoreettiseksi kokonaisuudeksi, eikä aikaisemmillä havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ole tekemistä analyysin lopputuloksen tai toteutuksen kanssa. Teorialähtöisessä analyysissä sen sijaan analyysi perustuu tiettyyn teoriaan, ja tutkittavaa asiaa aletaan selittämään tunnetun tiedon ja teorian perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tähän tutkielmaan valikoitunut teoriaohjaava analyysi puolestaan voi käyttää jo aiemmin tunnettua tietoa apuna, ja aikaisemmat teoriat voivat ohjata analyysin etenemistä ja lopputuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä analyysimenetelmä valikoitui tutkielmaan sen vuoksi, että innovaatioprosessia ja sen alkuvaiheita tarkastellaan tässä tutkimuksessa innovaatioprosessin aiemman vaiheistuksen avulla, ja tavoitteena olikin ensin selvittää, miten eri vaiheet on kohdeyrityksessä toteutettu. Valittu analyysitapa auttoi jakamaan haastateltavien näkemyksiä ja omia vaiheistuksiaan teoreettisten käsitteiden alle. Hybridityön aiheuttamia muutoksia innovaatioprosessin oli sen sijaan selkeä lähteä analysoimaan aineistolähtöisemmin, joskin aiemman tiedon kuitenkin tutkijaan vaikuttaen ajattelua ohjaten.

Teoriaohjaava analysointi aloitettiin aineiston pelkistäminen, yhdessä siihen syvällisesti perehtymisen kanssa. Aineistosta poistettiin esimerkiksi turhia välisanoja, ja tunnistetietoja kuten henkilöiden ja yksiköiden nimiä anonymisoitiin. Samalla tutkijalle syntyi kokonaiskuva aineistosta, ja vastauksia aloitettiin kategorisoimaan. Sen jälkeen vastauksia alettiin tulkitsemaan, ja niistä pyrittiin luomaan selitteitä jotka pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Näitä selitteitä puolestaan aloitettiin teemoittelemaan, jotta samankaltaisuudet tai samaan prosessin vaiheeseen liittyvät asiat tulevat aineistosta esiin. Teoriaohjatun analyysin perusteella kappaleen 5.1 ja 5.2 teemat eivät olekaan samat kuin mitkä toimivat haastatteluiden ydinteemoina. Teemoittelun jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin, ja tässä vaiheessa teemat yhdistettiin teoriaohjattuihin käsitteisiin.

Aineiston analysointi on, kuten tässäkin tapauksessa, monivaiheista, eikä eteneminen aina ole suoraviivaista. Vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin ja aineiston analysointia tapahtuukin jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Sisällönanalyysillä pyritään siihen, että olennaiset asiat on saatu aineistosta esiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena onkin muodostaa teoreettinen kokonaiskuva tutkittavan ilmiön johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Luotettavuus muodostuu laadullisessa tutkimuksessa uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden myötä. Uskottavuus syntyy siitä, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuus syntyy tutkijan vakuutuksesta riittävin perusteluin omille toimilleen, lähestymistavoilleen sekä menetelmilleen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Luotettavuus voidaankin määritellä tutkimustulosten riippumattomuudeksi. Tutkimuksen eettisyys puolestaan tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimusprosessin, ja tutkimus ei saa mm aiheuttaa haittaa sen kohteelle. (Puusa ja muut, 2020.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita, mutta niitä käytetään myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että tutkitaanko kohdeilmiötä tarkasti ja ilman ulkoisia vaikutteita, eli tutkitaanko sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. Laadullisen tutkimukseen validiutta ja reliabeliutta voidaan kuitenkin soveltaa, kunhan tutkija on ymmärtänyt tutkimuksen luonteen ja poikkeavan merkityksen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. (Puusa ja muut, 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee esimerkiksi tutkittavan ilmiön eheyttä. Myös tutkimuksen tulokset ja aineiston käsittelyn tulee olla johdonmukaista ilmiön luonteeseen nähden. Validiuden vaatimusten huomiointi tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi tutkijan omien ajatusten ja päätelmien selkeää esittämistä. Reliabelius puolestaan viittaa kahden tai useamman tutkimuksen samanlaiseen tulokseen, kun menetelmät ovat rinnakkaisia tai saman kohteen tutkimuksella saadaan sama tulos. Ihmisten kokemukset ja käyttäytyminen ovat kuitenkin kontekstisidonnaisia, ja esimerkiksi haastateltavat ovat voineet kerryttää uusia kokemuksia tutkittavan ilmiön ympäriltä, mikäli tutkimusta tehdään eri aikoina. (Puusa ja muut, 2020.)

Nyt tehdyssä tutkimuksessa validiteettiin (pätevyyteen) on kiinnitetty huomiota muun muassa toimittamalla haastateltaville kysymykset etukäteen. Tällä on pyritty edistämään käsitteiden yhtenevää ymmärtämistä. Käsitteitä ja kysymyksiä myös selvennettiin haastattelutilanteessa, mikäli haastateltava pyysi näihin lisätietoa. Validiteettiin on kiinnitetty huomiota myös tutkimusmenetelmän valinnassa, ja tutkimuksen tekijä on noudattanut hyvää tutkimusetiikkaa. Haastateltavien henkilöiden valintaan kiinnitettiin myös erityistä huomiota, jotta henkilöillä on käsitys tutkittavasta muutoksesta ilmiönä, ja heidän toimenkuvansa sekä yhtenevä sijainti organisaatiossa tukevat validiteettia. Toisaalta tämä tuo validiuteen myös riskin, jos haastateltavien yhteinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä perustuu pienen ryhmän kesken jaettuihin oletuksiin.

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus puolestaan viittaa tutkimustulosten toisintamiseen kahdella eri tutkimuskerralla. Ihmisten kokemukset ovat ajan saatossa muuttuvia ja näkemykset sekä käyttäytyminen ovat kontekstisidonnaisia. Nyt kokemusten kautta tutkittu ilmiö hybridityön vaikutuksista innovaatioprosessiin, voi vaihdella ja muuttua, esimerkiksi sen mukaan miten työn tekemisen malli muuttuu, tai millaisia kokemuksia ihmiset kerryttävät ajan kuluessa. Näiden asioiden vuoksi reliabeliutta on miltei mahdotonta saavuttaa tässä tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä sillä, että kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen (Puusa & muut, 2020), ja lisäksi sitä voidaan parantaa aineiston asianmukaisella käytöllä ja oikealla litteroinnilla. Tulosten tulisivikin avata mahdollisimman hyvin tutkittavien ajatus- ja kokemusmaailmaa.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan aineiston huolellisella käsittelyllä eli tallentamisella, litteroinnilla ja analysoinnin dokumentaatiolla. Aineistoa on pyritty myös analysoimaan yksityiskohtaisesti ja perusteltu laajasti. Tuloksissa on myös esitelty suoria lainauksia haastateltavilta, jotta heidän kokemuksensa välittyvät mahdollisimman selkeästi. Huomiota on kuitenkin kiinnitetty yhtäältä eettisiin periaatteisiin ja anonymiteettiin. Tämän vuoksi nimet, jotka ovat yhdistettävissä henkilöihin tai kohdeorganisaatioon on anonymisoitu. Anonymiteetti on myös ollut keskeisenä luottamusta edistävänä tekijänä haastattelutilanteissa, jotta haastateltavat ovat pystyneet kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota myös tutkimuksen alkuvaiheessa. Ilmiöön tutustuttiin huolellisesti ja teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty tuoretta ja ajankohtaista tutkimustietoa ja lähteitä. Tutkimusongelman rajaus on myös tehty huolellisesti ja perustellusti teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka perustuvat kohdeorganisaation kehityspäälliköiden teemahaastatteluista tehtyyn teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Tulokset on jaettu aineistoista nousseiden teemojen mukaisesti, siten että ne vastaavat mahdollisimman selkeästi esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat, joista ensimmäiseen vastattiin tutkielman teoriaosuudessa:

1. Miltä yksilöiden innovaatioprosessin alkuvaihe näyttää aikaisemman tutkimuksen valossa?
2. Miten hybridityöympäristössä innovoidaan kohdeyrityksessä?
3. Miten hybridityö on vaikuttanut innovaatioiden keksimiseen?

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään alateemoja, joita nousi esiin hybridityössä tapahtuvasta innovoinnista. Tuloksissa esitellään haastateltavien näkemyksiä innovaatioprosessin vaiheista sekä käytetyistä työkaluista. Toisessa alaluvussa syvennytään hybridityön tuomiin muutoksiin. Muutoksia käsitellään työtapojen, työn tulosten sekä innovaatioprosessiin vaikuttavien tekijöiden alateemojen kautta. Tuloksista on yleisesti todettavissa se, että kokemukset hybridityöstä ovat olleen haastateltavien kesken subjektiivisia, mutta kokemus etätyöstä ennen pandemia-aikaa on auttanut työyhteisöä sopeutumaan uuteen normaaliin nopeasti. Kaikki haastateltavat kuitenkin suhtautuivat hybridityömalliin myönteisesti.

5.1 Innovointi hybridityössä

5.1.1 Tarpeiden tunnistaminen

Haastateltavien henkilöiden työnkuva näkyi vastauksissa selkeästi erityisesti innovaatioiden alkuvaiheita tarkastellessa. Henkilöt työskentelivät palvelukehitysorganisaatiossa, joka tarkoittaa sitä, että heille tarve tai ratkaistava ongelma tulee usein esiin muista liiketoiminnoista. Näitä liiketoimintojen tarpeita he

puolestaan lähtevät edistämään, kehittämään sekä fasilitoimaan oman ammattitaitonsa avulla. Lisäksi yksi haastateltavista työskenteli täysin suuremman transformaatiohankkeen parissa tuoteomistajana, jolloin kehityksen ja innovaatioiden tarpeita ohjaavat hankkeen asettamat tavoitteet ja rajoitteet. Asiakaskokemuksen parantaminen oli kuitenkin jokaisen haastateltavan esiin nostaman esimerkkiprosessin perimmäinen tarve.

Tarpeet on semmoisia mitä nyt on jo vuosien mittaan asiakkailta tullut meidän asiakaspalautteiden kautta [...], että mitkä on ongelmakohtia meidän verkkopalvelussa ja mistä toistuvasti tulee palautetta ja on haasteita. (Haastateltava 4).

Haasteet oli konkreettisesti sellaisia että asiakkaat joutui odottamaan pitkään, että heille saadaan tarjous, kunnon sitova tarjous hyvin pohdituilla hinnoilla ja kokonaisuudella. (Haastateltava 1).

Nykytilan hahmottamiseen haastateltavat suosivat yhteistyötä ja keskusteluja. Nykytilan hahmottamisen vaiheen haastateltavat kokivat myös ensimmäiseksi vaiheeksi prosessia, jossa he konkreettisesti olivat mukana. Tämä sisälsi toisaalta myös tarpeiden tunnistamista, mutta myös jonkin verran rajoitusten hallintaa, kun kahdessa haastatteluissa nousivat esiin kriittiset pisteet. Toisaalta rajoitusten hallintaa näkyi myös esimerkiksi tiedossa olevissa rahoituksen haasteissa ja näiden huomioimisessa tulevaisuuden visioinnissa. Työpajat nousivat esiin kolmessa haastattelussa, ja yhdessä missä tämä ei tullut esiin, oli toteutus kuitenkin samankaltainen. Haastateltavat pitivät tärkeänä yhteistyötä ja keskustelua, sekä nykytilan hahmottamisessa että ratkaisujen tuottamisessa ja kehittämisessä, ja työpajat olivatkin tärkein työkalu tähän.

Aloitettiin suunnitteluvaiheella, jossa yhdessä liiketoiminnan eri asiantuntijoiden kanssa käytiin läpi näitä nykytilan prosesseja, kipupisteitä. Ja siitä päästiin sitten määrittämään tavoitetilaa sille. [...] Suunnitteluvaiheen jälkeen lähdettiin käytännössä yhteensovittamaan näitä meidän liiketoimintatarpeita ja visioita. (Haastateltava 2).

Ensiksi mä tein itse asiakaspalautteiden pohjalta hyvin karkean visualisoinnin, että mitä elementtejä olisi hyvä muuttaa, ja piirsin itse siitä semmoisen version. Sitten otettiin mukaan toi meidän palvelumuotoilun porukka [...] (Haastateltava 4).

5.1.2 Ratkaisujen tuottaminen

Työpajat nähtiin yleisesti tärkeänä välineenä uuden kehittämisessä, ja eräs haastateltava totesikin näiden olevan mielestään tärkein innovoinnin väline. Työpajat ja keskustelut haastateltavat kertoivat järjestävänsä etänä, mutta monissa tapauksissa osallistujia oli myös toimistolla, osassa tapauksista ympäri maailmaa. Myös muita keskusteluita koettiin tarvittavan työpajojen ulkopuolella, ja omalle pohdinnalle koettiin tärkeäksi jättää työaika. Tämä työaika liittyi usein kokonaisuuksien hallitsemiseen, tiedon jäsentelyyn ja esityksien sekä materiaalien valmisteluun, jotka tukevat näitä yhteisiä tapaamisia. Tätä työtä suosittiin kotona tehtäväksi rauhallisempien olosuhteiden vuoksi.

Valtaosa, ellei lähes kaikki, on ollut jollain lailla hybridipajoja, koska meillä on osallistujia ympäri Eurooppaa ja ympäri Suomea. (Haastateltava 2).

Sen lisäksi, minä ja muut kehitystehtäviä täysin tekevät tekee taustatyötä jäsennelläkseen sitä työpajassa nousutta materiaalia, dokumentoidakseen ne selkeästi, ja toisaalta löytääkseen sieltä niitä ehdotuksia, että mitä meidän kannattaa tavoitella. (Haastateltava 1).

Ei ole puhtaasti semmoista, että pelkästään kalentereista slotteja varataan, vaan myös tämmöistä, voisiko sanoa vapaamuotoista teamskeskustelua ja ajatustenvaihtoa, mikä olisi toimistolla tapahtunut kyllä siinä kahvipöydässä. Mutta nyt se ei tapahdu siinä kahvipöydässä, vaan nyt se tapahtuu sitten teams puheluilla. (Haastateltava 3).

Ratkaisuja ongelmiin ja kehittämistarpeisiin löytyi haastateltavien mukaan ensisijaisesti keskusteluiden kautta. Yksilöiden saamia oivalluksia ei tullut esiin esimerkkiprosesseja läpi käydessä, eikä niiden nähty olevan merkittävässä roolissa. Ratkaisut löytyivät keskusteluissa, ja erityisesti lopullisiin ratkaisuihin vaikuttivat merkittävästi rajoitukset, joita olivat esimerkiksi rajalliset resurssit, ja vastaavissa tapauksissa aiemmin eteen

tulleet haasteet. Toisaalta tunnistettiin myös esimerkiksi oman toimintaympäristön ulkopuolelta lainattuja ratkaisuja ja tapoja toimia. Ratkaisujen löytymisen osalta korostui myös haastateltavien arvostus tarpeiden esiin nostajille. He kokivat vuoropuhelun heidän kanssaan ratkaisua edistävänä ja ideaa jalostavana.

Se on yleensä syntynyt ihan vaan raa'asti keskustelulla, että hyvin harvoin tulee mitään semmoista, että yhtäkkiä jollain välähtää, että hei näinhän tää täytyy tehdä, että se yleensä kehittyy siinä pikkuhiljaa. (Haastateltava 1).

Ja sitten alettiin miettiä siihen, että mikä näistä voisi soveltua, jotta me saadaan se mahdollisimman kustannustehokkaasti tehtyä. Sitten se automaatio-osa, niin siellä on tytäryhtiöltä lainattua toteutusta, että niitten järjestelmien toimittajan toteutusta otettu tähän hyödyksi. Varmaan vähän semmoista myös pientä luovuutta, koska se rahakassa ei ole rajaton, vaan se on aika pieni, niin varmaan se luovuuskin siellä sitten vaikuttaa lopputulokseen. (Haastateltava 3).

Meillä oli kokemusta siitä työkalun käytöstä aikaisemmilta vuosilta tytäryhtiön ja toisen asiakassegmentin puolelta. Että tiedettiin sen mahdollisuudet. Toisaalta me tiedettiin myös, että siellä oli ollut isoja haasteita silloin, kun sitä aikaisemmin käytettiin, että me jouduttiin vähän pohtimaan, että uskalletaanko me lähteä, että onko ne haasteet poistuneet mitä aiempina vuosina takaperin oli. (Haastateltava 4).

Mä oon tässä moneen kertaan yrittänyt kyllä korostaa, että innovointi ei ole ideaalia vain yksin tehtynä, koska ajattelen ja oon kokenut, että se on hyvä että joku tai jotkut tahoillaan, tekee semmoista ensimmäistä pohdintaa siitä aiheesta, ja luo jotain vaihtoehtoja. Jotain mitä ehdottaa, mutta kaikista paras siitä syntyy että sä pääset keskustelemaan niistä toisten kanssa, jotka ovat toivottavasti pohtineet sitä samaa asiaa, niin sitten ne jalostuu ne ideat ja niistä tulee aina parempia. (Haastateltava 1)

5.1.3 Suunnittelu ja testaus

Suunnittelua ja testautta tehtiin kohdeorganisaatiossa tarpeen vaatiessa läsnä, mutta pääsääntöisesti etänä. Näiden vaiheiden onnistumista edisti hyvin tehty dokumentaatio aiemmista vaiheista, mutta myös ongelman syvälinen ymmärrys. Tämä näkyi esimerkiksi tapauksessa, jossa järjestelmän syväasiantuntija otettiin mukaan hybridinä järjestettyyn

määrittelypalaveriin. Tässä toimittajan edustajat työskentelivät ulkomailla, ja kehityspäällikkö pystyi joustavasti tarkentamaan asioita syväasiantuntijalta palaverin yhteydessä. Huomion arvoista oli tässä vaiheessa ideoiden jatkuva kehittäminen ja testaus. Tämä näkyi esimerkiksi asiakkaista kerättyinä testajina, ja nekin tapaamiset järjestettiin hybridinä, vaikka ennen pandemiaa nämä olisivat tapahtuneet paikan päällä ollen.

Toisen perusjärjestelmän määrittäminen me menttiin speksaamaan liveinä, koska huomasin että kun on ulkomaalaiset langan päässä, niin mä saan varmuuden siitä, että pääkäyttäjät, minä ja ne ulkomaalaiset ollaan kohtuullisessa yhteisnäkemyksessä siitä, että mitä he on kehittämässä, tai mikä ei toimi. Siinä kyllä auttoi se, että menttiin ihan liveksi ja siinä me pystytään olla samassa huoneessa pääkäyttäjän kanssa [...]niin pystytään käymään semmoista sisäistä pientä keskustelua sivussa ja nähdä ne. (Haastateltava 3).

Ja siinä vaiheessa oli pari vaihtoehtoa, pari hiukan eroavista vaihtoehtoa, siitä toteutuksesta. Sitten meidän sieltä palvelumuotoilija kasasi ne asiakkaat haastatteluihin, testaustilanteisiin, verkon kautta sekkin. (Haastateltava 4).

Asiat ei ole vaan jäänyt työpajoissa keskustelluiksi asioiksi, vaan on sitten syntynyt ihan tämmöistä konkreettista materiaalia, mitä me voidaan hyödyntää pitkin tätä kehitysvaihetta ja määrittelyvaihetta ja palata siihen, että mitä on aikoinaan suunniteltu. (Haastateltava 2).

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa innovoidaan haastatteluiden perusteella hybridityössä erilaisten työpajojen ja yhteistyön kautta. Innovaatioprosessin vaiheet tulivat hyvin esiin haastatteluissa, joskin ensimmäisten tarpeiden tunnistaminen ei heidän toimenkuvaansa olennaisesti kuulunut. Tarpeiden tunnistamista seurasi yleisesti ratkaisujen tuottaminen, joka piti sisällään ajatuksen etenemisestä ja tavoista edetä, ja tässä vaiheessa käytiin myös keskustelut resursseista. Tätä vaihetta seurasi suunnittelu ja testausvaihe, vaikka suunnittelua olikin tehty alusta alkaen, ja testaus aloitettiin myös heti kun siihen oli mahdollisuus. Jokaisessa vaiheessa huomioitiin myös rajoitusten hallinta. Näiden tekemisten sisältyminen useisiin vaiheisiin prosessissa tuotti kuitenkin jonkin verran päällekkäisyyttä teoriaohjattuihin vaiheisiin. Dokumentaatiota oli tehty alusta alkaen, ja siihen pystyttiin palaamaan tarpeen vaatiessa myöhemmissä vaiheissa.

Näitä vaiheita seurasi ideoiden implementointi ja tuotantoon vienti. Tähän vaiheeseen ei kuitenkaan tämän tutkimuksen rajauksien vuoksi paneuduta.

Sen jälkeen käytiin nämä tämmöiset rahoitushakukierrokset, -keskustelut ja myöskin keskustelut sisäisistä resursseista, koska tarvittiin kehittäjiä. Sen jälkeen kun ne rahoituskuviot oli selvillä, niin startattiin. Meillä oli ulkopuolinen ja oma kehittäjä, jotka lähti tekemään sitä toteutusta sen suunnitelman pohjalta [...] Sen testausta on tehty pitkin matkaa ja sitten pääsemme liveksi... (Haastateltava 4).

Ensin se prosessin hahmottaminen, sitten business casen laskeminen. Sen jälkeen tulee rahoitushaku. Ja sitten tulee tarkemmat määrittelyt. [...] Sen jälkeen siihen tulee semmoinen uudelleenarviointi. (Haastateltava 3).

5.2 Hybridityön aiheuttamat vaikutukset innovointiin

5.2.1 Vaikutukset työtapoihin

Haastateltavat tunnistivat työpäivänsä koostuvaan suureksi osaksi erilaisista palavereista. Eräs haastateltava tunnisti myös selkeän varausten kasvun omassa kalenterissaan etätyösiirtymän vuoksi. Merkittävimmäksi koettu muutos oli juuri palaverien, työpajojen sekä testauksien siirtyminen etänä hoidettaviksi. Aiempana perinteenä oli ollut näiden järjestäminen fyysisesti yhdessä samalla toimistolla. Yhdessä haastattelussa nousi kuitenkin esiin, että tämän siirtymän vuoksi oli osallistujamäärä jopa kasvanut, ja kehityshankkeisiin oli alettu ottamaan maantieteellisesti laajempaa edustusta, mikä koettiin hyvänä asiana. Prosessit kuitenkin etenivät vanhalla tavalla, eikä siinä tunnistettu tapahtuneen muutosta.

Muuten saman samaan tapaan, mutta ehkä ennen pandemiaa se asiakkaiden testauskierros olisi hoidettu livenä. Nyt se oli sitten sähköisesti sekini. Mutta muuten se prosessi on kyllä ihan samanlainen. (Haastateltava 4).

Varsinaisesti yksittäinen suurin muutos on se, että kyllähän se painopiste oli esimerkiksi työpajojen osalta se, että ollaan paikan päällä ja osallistutaan siellä aktiivisesti siihen työpajatyöskentelyyn. Eikä välttämättä nähty hyvänä asiana sitä,

että tämmöisissä työpajoissa, missä ideoidaan tai tehdään jotain prosessia tai fläppitaulutyylisiä työtä, että osa olisi etänä. (Haastateltava 2).

Palaverien lisääntymisen lisäksi, myös oman rauhallisen työn, pohdinta-ajan koettiin lisääntyneen, tai ainakin työn muuttuneen enemmän sellaiseksi. Työstä olivat jääneet pois myös jotkin fyysiset elementit, kuten fläppitaulut ja konkreettinen kirjoittaminen. Nämä koettiin luovuutta edistävinä, ja niiden poissaolo koettiin osin negatiivisena, mutta toisaalta näitä aukkoja paikattiin uusilla virtuaalisilla työkaluilla. Virtuaalisesti käydyt keskustelut koettiin yleisesti asiapitoisempina. Spontaanille keskustelulle koettiin kuitenkin mahdolliseksi varata aikaa kollegoilta, mutta siihen koettu kynnys jakoi vastaajia. Puolet vastaajista tunnustivat tässä kynnyksen, ja toinen puoli koki mahdollisuudet yhtäläisiksi läsnä työskentelyyn verrattuna.

Silloinhan siitä jää pois se fyysiset elementit kuten postit lapuille kirjoittaminen, joka on kuitenkin luovaa. Kirjoittaminen on aina kuitenkin hyvästä ja sitten toisaalta se on myös semmoista liikkumista, että siellä mennään johonkin tauluille. Niin sekin on semmoinen pieni haaste, että sitä ei saada siihen mukaan. (Haastateltava 1).

Keskustelut on asiapitoisempaa kaiken kaikkiaan. Eli semmoinen spontaanikeskustelu jää hyvin paljon vähemmälle, koska siinä on pieni kynnys jos jotain juolahtaa vaikka mieleen lähettää viestiä. (Haastateltava 1).

Uusia virtuaalisia työkaluja oli opittu käyttämään hyvin. Lisäksi puhtaasti etänä käytävien palaverien varaaminen koettiin helpommaksi, kun ei tarvinnut miettiä missä siihen fyysisesti osallistutaan ja ketkä pääsevät paikalle. Uusi malli koettiin joustavammaksi ja tasa-arvoisemmaksi kaikkia kohtaa, kun toteutukset olivat puhtaasti virtuaalisia. Vaikutuksia nähtiin omassa työssä erityisesti siinä, että oma ajattelu oli kehittynyt, ja työpajoissa tuotavat asiat olivat paremmin jäsenneiltyä ja esitettyjä, kun näiden materiaalien työstämiseen oli jäänyt paremmin aikaa.

Tän hybridityön myötä meidän on paljon joustavampaa, esimerkiksi sopia nopeammalla aikataululla sitten tiettyihin haasteisiin liittyviä erilaisia työpajoja/palavereita kun ei tarvitse miettiä, että no pääseekö kaikki paikan päälle, ja millä millaisilla työkaluilla, vaan oletus on se, että paikasta riippumatta voidaan

se palaveri varata ja kaikki osallistujat pystyy sitten osallistumaan ideointiin ja keskusteluun ihan yhtä lailla oli sitten missä vaan. (Haastateltava 2).

Ollaan opittu hyödyntämään näitä hybridityökaluja paremmin ja omaksumaan myös uusia työkaluja. Mainitsin esimerkiksi työpaja whiteboardit, mihin sitten jokainen osallistuja voi yhtä hyvin osallistua, että oli he kaikki 8 henkilöä toimistolla tai etänä. (Haastateltava 2).

5.2.2 Vaikutukset tuloksiin

Kolme neljästä haastateltavasta kokivat liiketoiminnoista nousevan vähemmän tarpeita tai ratkaistavia ongelmia, kuin ennen pandemia aikaa. Neljännellä haastateltavalla kokemusta voi selittää täysi työaika transformaatiohankkeessa, jolloin toimenkuva ei niin painotu nykyliiketoiminnan tarpeille. Haastateltavat eivät osanneet varmasti nimetä syytä tälle kokemukselleen. He arvelivat siihen vaikuttavan etäisyyden lisäksi myös pitkään jatkuneet haasteet rahoituksessa, joka puolestaan on turhauttanut henkilöitä, jotka nostavat tarpeita ja ideoita liiketoiminnoista haastateltavien ratkottavaksi.

Voi olla, että vähän vähemmän on tullut nyt. Mutta mä en osaa sanoa, johtuuko se mistä? Johtuuko se siitä, että on jo kyllästytty, että kun täältä vastataan aina, että rahoitusta ei löydy, mutta hyvä idea. Ehkä vähän vähemmän nyt voisi sanoa, että liiketoiminnalla on tullut semmoisia aloitteita. (Haastateltava 4).

Voi olla, että kaikista lennokkaimmat ideat on jäänyt sitten ihmisten ajatuksiin vaan. Niitä ei ehkä Teamsillä soitella, kun livenä sä oot voinut käydä toisen vieressä, tai sitten sä oot voinut siinä kahviautomaatilla tai palaverien välissä huikkailla, että hei miten tällainen, niin musta tuntuu, että se on vähentänyt ideoita. (Haastateltava 3).

Toisaalta tässä alkaa jo tuntua, että pikkuhiljaa aletaan olla enemmän ja enemmän sopeutuneita tähän hybridityönmalliin, mikä vaikuttaa siihen, että ei ainakaan vähemmän pitäisi enää syntyä ideoita ja ratkaisuja. (Haastateltava 2).

Haastateltavat tunnistivat hybridityön vaikuttaneen heidän itsenäiseen työhönsä. Toimiston häiriötekijöistä ja kuulumisten vaihdoista irtautuminen oli kahden haastateltavan mielestä kehittänyt heidän omaa ajatteluaan. He kokivat pystyvänsä

tuottamaan parempaa sisältöä ja ratkaisuja omalla pohdinnallaan. Näitä laadullisesti parempia ajatuksia ja ratkaisuja he myös kokivat saavansa dokumentoitua paremmin, ja saavansa tuotettua esimerkiksi selkeämpiä esitysmateriaaleja työpajoissa läpikäytäviksi. Yleisesti haastateltavat kuvasivat työnsä muuttuneen jollain lailla tehokkaammaksi, mutta toisaalta myös kuormittavammaksi.

Toimistolla ne on yleensä ihmiset jotka tulee kysymään, kommentoimaan, kertomaan tai ylipäänsä vaan pitää ääntä jossain lähellä,- niin mun oma ajattelu on kehittynyt. Kotona mä pystyn itse oivaltamaan nopeammin ja paremmin. (Haastateltava 1).

Mutta kyllä mä näkisin, että se on enemmän itsenäisempää pohdiskelua, ja ehkä voi miettiäkin välillä tehokkaamminkin jotkut ratkaisuehdotukset itse valmiiksi, ja sitten tuoda semmoinen valmiimpi ehdotus sitten jollekin kollegalle, kun on tämmöistä pohtinut ja siitä ehkä jonkun materiaalin jo tehdä valmiiksi, (Haastateltava 2).

Merkittävimpänä haasteena innovoinnissa hybridityössä ja erityisesti työpajoissa nähtiin tilanne, jossa osa henkilöistä on etänä ja osa läsnä. Työpajoissa haastateltavien rooli oli usein fasilitoijan ja vetäjän rooli, jolloin haasteeksi koettiin tasapuolisen kohtelun ja tasavertaisen keskustelun aikaan saaminen. Haasteita tässä aiheuttivat erityisesti asioiden havainnollistaminen, ja osallistujien ilmeiden ja eleiden tulkinta sekä niiden välittyminen. Osa totesikin näiden olevan helpompi toteuttaa tasapuolisesti siten, että kaikki ovat etänä ja samojen viestintäkanavien varassa.

Kaikista hankalimmat oli jo silloin, ja mitä mun mielestä on edelleen, on semmoiset palaverit joissa osa on läsnä ja osa on teamsissa. Siinä sen tasa-arvon, tai semmoisen tasavertaisen keskustelun saaminen ihmisille. [...] siinä pitää olla tosi luottamukselliset suhteet, jos aletaan uutta ideoimaan silleen, että osa on läsnä ja osa etänä. Että se etänä oleva henkilö uskaltaa riittävän matalalla kynnyksellä tuoda ne näkemykset esille, se on mun mielestä se haaste. (Haastateltava 3).

Silloin kun sulla on osa porukasta läsnä, ja osa porukassa etänä, se on hankalaa. Mä toimin fasilitoijana niin silloin on hyvä, että mä oon itse läsnä. [...] helposti käy niin, että mä enemmän huomioin niitä muita paikallaolijoita, jolloin ne teamsissa olijat jää vähemmälle huomiolle. Sitten mä saatan liikkua siellä, huitoa. Ja taas kerran huomioi niitä paikallaolijoita, mutta teamsissä olijat ei tajua yhtään, mitä mä huidon, mitä mä näytän, ja sitten voi olla että mä katoan siitä kuvasta, että ne ei edes näe enää mua. Sitten kaikille läsnäolijoilla ei välttämättä ole kasvokamerat päällä, niin teamsissa olijat ei nää niiden kasvoja. (Haastateltava 1).

Haasteeksi tunnistettiin myös luottamuksellisen ilmapiirin saaminen näissä tilanteissa, kun osa osallistuu työpajaan etänä ja osa on läsnä. Etänä olevien ei koettu välttämättä saavan ajatuksiaan kuuluviin. Haastateltavat tunnistivat myös, että tilannetta ei myöskään helpota se, että työpajan taukojen aikana he eivät pääse osalliseksi kahvipöytäkeskusteluun, jolloin he eivät pääse osalliseksi rennompaa ilmapiiriä ja alustavat ideat saattavat jäädä tulematta esiin. Rennompien taukokeskusteluiden puute tunnistettiin ongelmaksi myös täysin etänä olevissa tapaamisissa. Toisaalta vapaamuotoisemmat keskustelut työpaikalla kollegoiden kanssa saatettiin kokea tehottomina, eikä itse työtä edistävinä.

Kun ollaan läsnä, niin ne tauot on kanssa yksi juttu. Se voi olla oikeasti tosi tärkeä juttu sen innovaation kannalta, että ollaan tehtävänannossa työstyetty jotain, saatu jotain aikaiseksi puoli pakotettuna. Sitten pidetään tauko, aivot vähän rentoutuu ja sä päädyt keskustelemaan siitä samasta aiheesta vielä kollegan kanssa. Niin siinä saattaa syntyä jotain ideoita ja parasta on sitten tietysti, että ne vielä tuodaan ääneen esille. [...] silloin kun ollaan etänä kaikki eri paikoissa, niin eihän tota keskustelua tapahdu. (Haastateltava 1).

Varsinkin kun läsnäolosta niistäkin semmoisista sparraushetkestä kuitenkin iso osa on sitten taas toisaalta siitä keskustelusta todennäköisesti jotain muuta, kun vaan sitä työasiaa, siellä sitten vaihdetaan niitä kuulumisia ja tämmöisiä siihen päälle. Nehän on jäänyt tässä hybridi aikana paljon vähemmälle. (Haastateltava 2).

5.2.3 Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät

Innovaatioprosessiin vaikuttavia ulkoisina tekijöinä haastateltavat tunnistivat esimerkiksi rahoituksen ja resurssit. Kuten edeltävässä kappaleessa todettiin, näiden koettiin

vaikuttavan jopa liiketoiminnoista tuleviin ideoihin, kun tilanteeseen oli turhauduttu, eikä ideoita ollut saatu edistettyä. Muina innovaatioprosessin ensivaiheisiin liittyvinä ulkoisina tekijöinä nousivat esiin luottamukselliset suhteet, yhteiset näkemykset ja visiot, sekä toisaalta nykyliiketoiminnan jatkuvuus uusien tuotteiden ja palveluiden rinnalla. Jaettua visiota edistivät prosessin avainhenkilöiden pysyminen samana alusta alkaen, ja toisaalta myös huolella tehdyt dokumentoinnit.

...budjetit on niin pienet että ihmiset jo ymmärtää, että turha sinne nostaa hirveästi koska ei ne mene läpi, ja mä tuon sen tosi vahvasti kyllä esille, että ei kaikkia ideoita kannata nostaa, jos ei niillä oikeasti pysty perustelemaan hyötyjä. (Haastateltava 3).

Yksi merkittävin on se, että meillä oli ennen tätä varsinaista määrittelytyötä pitkä suunnitteluvaihe ja siitä vaiheesta avainhenkilöt on säilynyt pitkälti samoina, jolloinka meillä on pysynyt tällainen yhteinen näkemys, visio siitä, että miten me halutaan tätä asiaa kehittää (Haastateltava 2).

Tässä vaiheessa, kun on vanhoja palveluita ja uusia palveluita tulossa, ja sitten siinä välimaastossa koitetaan luovia. Siinä on haastetta, että saammeko siihen luvan vai ei. Tällainen nykyliiketoiminnan tekijöiden haastava tilanne, kun paukut on siellä transformaatio-hankkeessa. (Haastateltava 4).

...pitää olla tosi luottamukselliset suhteet, jos aletaan uutta ideoimaan silleen, että osa on läsnä ja osa etänä. Että se etänä oleva henkilö uskaltaa riittävän matalalla kynnyksellä tuoda ne näkemykset esille... (Haastateltava 3).

Yksilön sisäisiä tekijöitä aineistosta nousi esiin ratkaisujen etsijöiden motivaatio ja toisaalta myös omat kyvyt ja taidot sekä uuden oppiminen. Hybridityön vaikutuksen myötä motivaatio ratkaisujen edistämiseen aktiivisesti voi heikentyä. Toisaalta uudet työn tavat olivat opettaneet ja kehittäneet henkilöitä työskentelemään tehokkaammin nykyisessä toimenkuvassaan. Tämä tarkoitti muun muassa uusien työkalujen käyttöönottoa ja etsimistä.

Mun mielestä se ratkaisujen löytyminen on paljon myös kiinni siitä, että miten aktiivisesti ihminen hakee niille ratkaisuille tai niille ongelmille ratkaisuja. Jos sä jätät sen siihen, että sä kirjoitat jonkun viestin. Vaikka service deskiin ja oletat, että

joku ratkaisee sun ongelman. Ja sitten jäät odottaa vastausta niin ei varmaan ratkea. (Haastateltava 3).

Ollaan opittu hyödyntämään näitä hybridityökaluja paremmin ja omaksumaan myös uusia työkaluja. Mainitsin esimerkiksi työpaja whiteboardit, mihin sitten jokainen osallistuja voi yhtä hyvin osallistua, että oli he kaikki 8 henkilöä toimistolla tai etänä. (Haastateltava 2).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa ja lisätä ymmärrystä yksilöiden innovaatioprosessista. Yksilötasolla innovointia on tutkittu aiemmin yleisesti termillä innovatiivinen työkäyttäytyminen, ja tämä onkin nykytutkimuksessa rinnastettu yksilön innovaatioprosessiin. Termin sisältämät käsitykset innovoinnista nojaavat kuitenkin 1980-luvulla tutkittuun tietoon siitä, miten yksilöt innovoivat. (Pajuoja, 2022, s.11; 57.)

Aikaa on kuitenkin kulunut paljon 1980-luvulta lähtien, ja työelämä sekä työ itsessään on muuttunut ajan saatossa merkittävästi. Viimeisimpänä suurena muutoksena pandemia-aika ajoi ihmisiä etätöihin, ja erityisesti tietotyöläisten työpäivät muuttuivat varsin virtuaalisiksi. Nyt kun pandemia-ajasta olemme päässeet eteenpäin, ovat yleisiksi työntekeksen tavoiksi muodostuneet erilaiset hybridityöjärjestelyt. Näiden suurten muutosten ja ajan kulumisen vuoksi, oli perusteltua lähteä tutkimaan syvällisemmin Pajuojan jalanjäljissä sitä, miten asiantuntijatyöntekijät innovoivat tänä päivänä, ja miten viimeisin suuri muutos on heitä haastanut.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää ymmärtää, minkälaista tutkimusta innovaatioprosessista on aikaisemmin tehty, ja ymmärtää miltä erityisesti yksilötason innovaatioprosessi näyttää teorian perusteella. Toinen tutkimuskysymys puolestaan keskittyi sen selvittämiseen, miten kohdeyrityksessä yksilöt innovoivat tänä päivänä. Kolmas tutkimuskysymys keskittyi viimeisimmän työn muutoksen, eli hybridityön, vaikutuksiin tässä prosessissa. Näitä tutkimuskysymyksiä lähestyttiin keräämällä kokemuksia kohdeorganisaation henkilöiltä teemahaastatteluin. Kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjatulla sisällönanalyysillä, ja tässä luvussa käsitelläänkin tutkimuksen tarjoamia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Johtopäätökset

Aikaisemman tutkimuksen valossa yksilön innovaatioprosessi on nähty monivaiheisena prosessina, joka alkaa tarpeiden tunnistamisesta, ja päättyy idean implementointiin. Prosessi ei kuitenkaan aina etene lineaarisesti, vaan vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin. Yksilö ei myöskään osallistu välttämättä jokaiseen vaiheeseen itsenäisesti (Scott & Bruce, 1994). Hughesin ja muiden (2018) esittelemässä yksilön innovaatioprosessissa on viisi vaihetta, ja viimeistä implementointivaihetta edeltävät ongelmien tunnistaminen, idean esittely, idean muotoilu sekä idean edistäminen. Heidän teoriansa perustuu kuitenkin aiemmilta vuosikymmeniltä hankittuihin aineistoihin.

Ajantasaisempaan aineistoon perustuvan vaiheistuksen tähän prosessiin tarjoavat Pajuoja ja Laiho (2022, s. 183–186), ja he tunnistivat yksilön innovaatioprosessista kuusi vaihetta. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan näistä erityisesti kolmea ensimmäistä, joita olivat tarpeiden tunnistaminen, rajoitusten hallinta ja ratkaisujen kehittäminen. Näiden jälkeen tulevat vaiheet idean testaus, idean arviointi ja idean implementointi. Näitä vaihteita sekä vertailua on kuvattu tarkemmin luvussa 3.2.

Innovaatioprosessi kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjatulla sisällönanalyysillä, kuitenkin huomioiden tutkimuksen rajaus innovaatioprosessin alkuvaiheisiin. Analyysi aineistosta osoittaaakin, että innovaatioprosessin laittaa aina alulle jokin tunnistettu tarve. Näitä olivat esimerkiksi tarve asiakaskokemuksen parantamiselle jossain prosessissa. Tutkimuksen kohderyhmän henkilöiden toimenkuvan vuoksi, he itse eivät kuitenkaan usein ole ensimmäisenä havaitsemassa kyseistä tarvetta. Haastateltavat työskentelivät palvelukehitysyksikössä, jonka tehtävänä on palvella muita liiketoimintoja toimintojen kehittämisessä. Tämän vuoksi he eivät ole välttämättä sellaisessa roolissa, joka ensimmäisenä tunnistaa tarpeen ja innovoi siihen itsenäisesti ratkaisun. Heidän roolinsa

kuuluikin enemmän ongelmien ratkaisua ja ensimmäisten innovaatioiden koordinoitua, priorisointia ja näiden mukana tulevan kehityksen fasilitointia.

Tarpeiden tullessa tietoon haastateltaville, aloittivat he prosessin myös omalta osaltaan. Analyysin perusteella tarpeita kirkastettiin edelleen vuoropuhelun avulla, ja tässä vaiheessa vaikuttivat jo osaltaan erilaiset rajoitukset sekä niiden hallinta. Huomion arvoista olikin vaiheiden osittainen päällekkäisyys ja liikkuminen joustavasti eri prosessin vaiheiden välillä. Innovointia haluttiin kuitenkin analyysin perusteella tehdä yhteistyössä eri tahojen kanssa, ja tämä näkyi erityisesti työpajojen suosiossa haastateltavien keskuudessa. Näiden keskusteluiden merkitys korostui erityisesti ideoiden jalostamisessa, tarpeiden ja nykytilan hahmottamisessa sekä tavoitetilan hahmottelussa.

Analyysin perusteella haastateltavien rooli korostui ratkaisujen tuottamisessa. Tässäkin vaiheessa korostui työpajojen merkitys ideoiden ja ratkaisujen työstämisessä. Työpajoja toteutettiin kohdeyrityksessä pääsääntöisesti etänä, mutta tarpeen vaatiessa, esimerkiksi uusien henkilöiden kanssa työskennellessä, saatettiin suosia läsnätyöpajoja. Haastateltavien rooli työpajoja tukevan tiedon jäsentelyssä, soveltamisessa ja esittämisessä kuitenkin korostui. Tätä tehtiin erityisesti rauhallisemmassa työympäristössä, jossa häiriötekijöitä ei ollut paljoa. Tämän työn nähtiin tehostavan muuta toimintaa ja keskustelua.

Ratkaisujen tuottamisen vaihetta seurasi analyysin perusteella suunnittelu- ja testausvaihe. Näiden välillä liikuttiin myös aktiivisesti ja arviointia tehtiin myös joustavasti. Esimerkiksi arviointivaihe saattoi palauttaa prosessin takaisin ratkaisujen kehittämiseen. Nämäkin vaiheet toteutettiin kohdeorganisaatiossa pääsääntöisesti etänä. Mielenkiintoista oli se, että haastateltavat yhdistivät nämä vaiheet kertomuksissa toisiinsa, ehkä näin kuvaten niiden välillä tapahtuvaa aktiivista vuoropuhelua ja liikettä.

Analyysin perusteella kohdeorganisaation innovaatioprosessin alkuvaiheet näyttävät hyvin samankaltaisina kuin Pajuojan ja Laihon tutkimuksessa (2022). Vaiheiden välillä

liikuttii aktiivisesti, eivätkä kaikki yksilöt olleet mukana jokaisessa vaiheessa. Samojen henkilöiden mukana olo eri vaiheissa kuitenkin nähtiin eduksi, kun puhuttiin suuremmasta transformaatiohankkeesta. Vaiheiden välillä oli kuitenkin tunnistettavissa päällekkäisyyttä, ja se herättääkin kysymyksen onko esimerkiksi rajoitusten hallinta aktiivista toimintaa jokaisessa vaiheessa, eikä oma vaiheensa. Samankaltaisena toimintana voidaan analyysin perusteella nähdä myös dokumentointi ja tiedon jäsentely. Sen nähtiin olevan merkittävässä roolissa, jotta yhteistyö ja vuorovaikutus työpajoissa on tehokasta ja tuottavaa sekä edistävän yhteisten tavoitteiden kirkastamista.

Innovaatioprosessiin vaikuttavat tekijät

Hybridityössä tapahtuvaan innovaatioprosessiin vaikuttivat analyysin perusteella useat asiat. Nämäkin voidaan jakaa tutkimuksen perusteella yksilöön tai ympäristöön liittyviksi tekijöiksi. Tärkeänä yksilöön liittyvänä tekijänä aineiston analyysin perusteella havaittiin yksilön sisäinen motivaatio, jota hybridityö haastoi. Sisäinen motivaatio nähdään tärkeänä luovuutta ja innovointia edistävänä tekijänä (De Spiegelaere ja muut, 2018), ja sisäinen motivaatio on merkittävä voimavara innovaatioprosessin kohdatessa haasteita tai vastoinkäymisiä (Birdi ja muut, 2016). Aineiston perusteella osa koki virtuaalisen keskustelun aloittamisen haasteena tai siihen liittyvän jonkinlaisen kynnyksen. Tämän kynnyksen ylittämiseen voidaan nähdä tarvittavan sisäistä motivaatiota erityisesti esimerkiksi silloin, kun halutaan nostaa idea esiin aiemmin tuntemattomalle henkilölle virtuaalisesti. Myös aktiivisuuden roolin omien ongelmien ratkaisujen edistämässä nähtiin kasvaneen, ja tämäkin aktiivisuus perustuu sisäiselle motivaatiolle ratkaisujen etsimiseen.

Aineiston perusteella haastateltavat olivat oppineet hyvin käyttämään hybridityön myötä tulleita uusia työkaluja ja työvälineitä, ja he olivat myös kehittäneet omaa ajatteluaan. Yksilöiden ominaisuudet ja piireet ovat tärkeässä roolissa erityisesti innovaatioprosessin alkuvaiheessa, jossa luovuuteen liittyvät taidot korostuvat (Birdi ja muut, 2016). Yksilön arvot, ajattelutavat ja identiteetti vaikuttavat myös prosessiin

erityisesti alkuvaiheessa, kun taas tiedon käsittelyn ja soveltamisen taidot korostuvat seuraavissa vaiheissa (Anderson ja muut 2014). Organisaatioiden tuleekin kiinnittää huomiota yksilöiden kognitiivisten taitojen kehittämiseen ja oppimaan oppimiseen, jotta uusia työkaluja uskalletaan jatkossakin ottaa käyttöön. Tässä voikin pitää ohjenuorana aloittelijan asenteen hyödyntämistä, sillä esimerkiksi Perttu Pölösen mukaan aloittelija suhtautuu avoimesti uusiin asioihin ja kykenee kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja (Remes, 2022).

Innovaatioprosessiin yksilön ulkopuolta vaikuttavia tekijöitä ilmeni analyysissa, ja näihinkin hybridityö oli osaltaan vaikuttanut. Haastatteluissa tunnistettiin esimerkiksi oman toimintaympäristön ulkopuolelta lainattuja ratkaisuja ja tapoja toimia. Tämän vuoksi vuorovaikutusta oman läheisen piirin ulkopuolisten kanssa voidaan pitää tärkeänä. Työympäristön sisäiset ja ulkoiset kontaktit avartavat yksilön näkemyksiä, ja tarjoavat parhaimmillaan tietoa uusista ja aiemmin tuntemattomista ratkaisuista. Nämä kontaktit edistävät onnistuneita innovaatioprosesseja niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Mikäli näitä kontakteja ei tapahdu ja yksilö eristäytyy, voivat luovuus ja innovaatiokyky kärsiä. (Anderson ja muut, 2014; de Jong & den Hartog, 2010.) Tästä syystä kohdeorganisaation tuleekin edistää vuoropuhelua työyhteisössä laajemmin, esimerkiksi eri liiketoimintojen ja organisaation osien kesken. Kommunikointi tulisi olla mahdollisimman avointa, jotta hiljainen tieto ja ideat liikkuvat myös oman välittömän toimintaympäristön ulkopuolelle. (Lukes & Stephan, 2016).

Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja kehittämiseen sekä työntekijöiden tukeminen itsenäisempään työskentelyyn kannustaa työntekijöitä luomaan, edistämään ja toteuttamaan uusia ideoita (de Jong & den Hartog, 2010). Aineistossa nousi esiin työntekijöiden osallistaminen ideoiden kehittämiseen, ja hybridityön myötä osaan ottajia oli haettu myös maantieteellisesti laajemmalla alueella. Tämän kehityksen voi nähdä positiivisena asiana, ja uusia ideoita ruokkivana kehityksenä, koska työympäristöltä saatu tuki ja palaute ovat merkittävässä osassa ideoiden jatkokehityksessä ja tutkimisessa. Tämän ansiosta yksilön motivaatio kasvaa ja hän saa

tukea omalle toiminnalleen, ollen motivoituneempi osallistumaan prosessiin myös myöhemmin. (Birdi ja muut, 2016; Eva ja muut, 2019.) Palkitsemisella on myös tärkeä rooli yksilön sisäisen motivaation ylläpitämisessä innovaatioprosessiin osallistumisessa. Palkitsemisen ei kuitenkaan tarvitse olla aina rahallista, vaan esimerkiksi kehitysmahdollisuuksien ja resurssien tarjoaminen voivat edistää yksilön sisäistä motivaatiota. (De Spiegelaere ja muut, 2018.) Tähän organisaation tuleekin kiinnittää huomiota, kun tutkimuksen perusteella resurssien puute on jo vähentänyt halukkuutta innovaatioprosessiin osallistumiselle, sekä tarpeiden esiin nostamiselle.

Haastateltavat kuvasivat olleensa hyvin sopeutuneita uusiin työtapoihin ja työkaluihin. Kuitenkin samaan aikaan he tunnistivat, ettei liiketoiminnoista nouse heille esiin enää niin paljon tarpeita ja ideoita kuin aikaisemmin. Tähän syytä voivat olla muiden organisaatioiden työntekijöiden heikompi sopeutuminen uusiin työtapoihin ja työkaluihin. Vuorovaikutuksen virtuaalisuus on myös voinut etäännyttää palvelukehitystä muista toiminnoista, heikentäen näin luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen saavuttaminen onkin koettu erityisen hankalaksi virtuaalisesti työskennellessä, ja tämän vuoksi hybridimallissa työskennellessä tulee kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutuksen digitaalisiin prosesseihin ja yhteistyöhön. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 114.) Luottamus työyhteisössä on nähty innovaatioprosessia merkittävästi edistäväksi tekijäksi (Hughes ja muut, 2018), ja tämä luottamuksen tunne onkin voinut laskea sähköisten viestintäkanavien vuoksi, jossa toisen henkilön ilmeitä ja reaktioita ei välttämättä näe. Toisaalta myös kehittämisen painottuessa virtuaalisiin työpajoihin, on organisaatiossa saatettu etäännyä muista toiminnoista, näin edelleen laskien luottamuksen tunnetta.

Virtuaalisesti yhteydenottamiseen osa koki liittyvän kynnyksen, ja osa arveli ideoiden vähentymiseen vaikuttavan myös henkilöiden kyllästymisen, kun nostetut ideat eivät ole edenneet esimerkiksi resurssihaasteiden takia. He jotka olivat kyllästyneet ideoiden esittämiseen, ilman niistä seuraavia hyötyjä, saattoivat kokea psykologisen sopimuksen rikkoontuneeksi, ja tämä puolestaan laskee halukkuutta innovaatioprosessiin

osallistumiselle myös myöhemmin (Anderson ja muut, 2014). Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota luottamuksellisen ilmapiirin edistämiseen, esimerkiksi kannustamalla kameroiden käyttöön etäpalaverissa, jakamalla laajoja työpajakokonaisuuksia pienempiin osiin, jotta ideoita uskalletaan nostaa esiin ja samalla ehkä pienentäen yksittäisiin työpajoihin osallistuvien henkilöiden määrää. Esimerkiksi työntekijöiden osallistuminen samaan työpajaan esihenkilönsä kanssa voi rajoittaa työntekijän ideoiden nostohalukkuutta, jos heillä ei ole luottamukselliset suhteet esihenkilönsä kanssa (Hughes ja muut, 2018). Yhteisen ajattelun hyödyntämistä työpajojen avulla kehitystyön eri vaiheissa on kuitenkin organisaatiossa hyvä hyödyntää jatkossakin (Vanharanta, 2022, s. 24).

Aineistossa nousi esiin haastateltavien kokemus oman ajattelun kehittymisestä. He kokivat tiedon jäsentelyn ja käsittelyn yhteisten palaverien ulkopuolella kehittyneen rauhallisemmassa ympäristössä kotona ollessaan. Innovaatioprosessin dokumentointia ei tutkimuksen teoreettinen viitekehys nostanut merkittäväksi innovaatioprosessiin vaikuttavaksi tekijäksi. Haastateltavien mukaan tiedon dokumentointi ja materiaalien työstäminen kuitenkin nähtiin merkittäväksi tekijäksi innovaatioprosessin onnistumiselle ja dokumentoinnin helpottaminen nähtiin tärkeäksi vastauksissa. Toisaalta tämä tekijä liittyy vahvasti yksilöiden kognitiivisiin taitoihin ja kykyihin (Birdi ja muut, 2016), mutta myös organisaation tarjoamiin työkaluihin ja kyvykkyyksiin. Organisaation on kiinnitettävä huomiota näiden taitojen ylläpitämiseen ja toisaalta myös levittämiseen.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus rajattiin käsittelemään hybridityön aiheuttamia vaikutuksia innovaatioprosessin alkuvaiheisiin. Luonnollisesti jatkotutkimusta tarvitaan innovaatioprosessin muistakin vaiheista kuten implementoinnin vaiheesta. Tutkimuksen kohderyhmän koostuessa palvelukehityksessä työskentelevistä henkilöistä, olisi tarpeen myös perehtyä muualla organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin ja

kokemuksiin. Erityisesti muista liiketoiminnoista tarpeita havaitsevien ja esiin nostavien henkilöiden käsityksiin ilmiöstä, vaaditaan lisätutkimusta erityisesti nyt kun näiden tarpeiden koettiin vähentyneen. Mielenkiinoista olisikin tutkia jatkossa, että miten yksilöiden innovaatioiden onnistuminen tai toisaalta epäonnistuminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen nyt hybridityöaikana. Aikaisemman tiedon valossa innovaatioprosessiin osallistumisella ja sitoutumisella on ollut yhteys, mutta onko fyysinen etäisyys tuonut tähän muutosta (Pajuoja, 2022, s. 3–4).

Laadullisessa tutkimuksessa on ajatus tuloksien siirrettävyydestä, eli tulee analysoida, olisivatko samanlaiset tutkimustulokset mahdollisia toisessakin ympäristössä ja pystyttäisiinkö siellä tutkia aihetta uudelleen (Puusa ja muut, 2020). Mielenkiintoista olisikin tutkia tätä ilmiötä erityyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa ja eri toimialoilla. Haastattelukysymysten liikkua ylätasolla, vastaava tutkimus pystyttäisiin toteuttamaan näissä ympäristöissä. Tämäkin tutkimus kuitenkin osoittaa yksilöön liittyvien tekijöiden olevan suuressa roolissa yksilön kokemuksen muovautumiseen tästä ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin tiedon käsittely ja jäsentely osana innovaatioprosessia. Kyvykkyys ja työkalut tähän vaikuttavat olennaiselta tekijältä innovaatioprosessiin niin yksilö- kuin tiimitasolla. Hybridityön vaikutuksia tähän ei tiettävästi ole tutkittu, ja samalla voisi laajemminkin selvittää miten tätä konkreettisesti tehdään, ja miten näitä taitoja pystyisi jakamaan organisaatioissa edelleen. Tämän tutkimuksen perusteella tätä työtä tehtiin rauhallisemmassa työympäristössä, eli usein kotona, ja mielenkiintoista olisikin selvittää, sekoittuvatko tai vaikuttavatko vapaa-ajan aktiviteetit ja verkostot mahdollisesti innovaatioprosessin tähän tekijään.

Kuten Matikainen ja muut (2023, s. 371–372) arvelivatkin, on hybridityö tuonut mukanaan uusia rajoitteita ja haasteita tietotyöläisten arkeen. Tämä tutkimus raotti hieman verhoa näiden haasteiden edessä, mutta lisää laajempia tutkimuksia vaaditaan useilta toimialoilta ja tehtäväkentiltä. Tutkimusta vaaditaan näiden lisäksi innovaatioiden

ratkaisuasteesta hybridityössä, ja toisaalta myös ratkaisujen ja ideoiden laatua olisi hyvä tarkastella eri ympäristöissä.

Lähteet

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017) Self- determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032516-113108>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900–1919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216873>
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative

- behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383–396.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21960>
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12525>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy.
- Hirsch, P. (2021). Sustaining Corporate Culture in a World of Hybrid Work. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 358–356.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.03.001>
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2019). Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa Roininen, M. (toim.) (2019). *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>
- Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84. <https://doi-org./10.1108/00251741011014463>
- Kuisma, J.& Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Kunnallissalan kehittämissäätiö. ISBN 978-952-349-075-8
- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? – Management control and knowledge work. *International studies of management & organization*, 32, 70–92.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043661>
- Laajalahti, A & Pennanen, E. (2019) Työpaikasta osallistuvaksi yhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.), ProComma Academic, Osallistava viestintä (s. 29–40).

- Lukes, M., & Stephan, U. (2016). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Matikainen, T., Kianto, A. & Olander, H. (2023) Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 358-376. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2022-0160>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy.
- Pajujoja, M. (2022) *From mechanistic measuring to up-to-date understanding: Problematising the study of innovative work behaviour*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto] Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-029-0>
- Pajujoja, M. & Laiho, M. (2022) *Insights into the individual innovation process: Updating prevalent understanding*. Paper accepted for presentation at the Academy of Management conference in Seattle in August 2022.
- Pajujoja, M., Viitala, R. & Henttonen, K. (2020) *Examining the effect of managerial coaching on four dimensions of innovative work behaviour*. An earlier version of the paper was presented at the ISPIM conference in Bangkok, Thailand in March 2020.
- Puusa, A, Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Remes, M., (2022, 9. maaliskuuta) *Perttu Pölönen: Aloittelijan asenne kantaa pitkälle*. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/perttu-polonen-aloittelijan-assenne-kantaa-pitkalle>
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämiseksi kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–260. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>

- Sjöblom, K., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges* (Basel), 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Sweco. (2021). Tulevaisuuden hybridityö: Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen? Tulevaisuuden työ raportti 2021. Noudettu 30.1.2023 osoitteesta https://www.sweco.fi/wpcontent/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti2021.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. ISBN 978-951-3199-53-1
- Trevor, J. & Holweg, M. (2023). Managing the new tensions of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 35–39.
- Työterveyslaitos (2022). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Noudettu 21.1.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-jamonipaikkainen-tyo>
- Vanharanta, O. (2022, 22. kesäkuuta). *Innovatiivisuuden edellytykset etätyössä*. Työsuojelurahasto. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/innovatiivisuuden-edistamisen-haasteet-ja-mahdollisuudet-etatyossa/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2014) *Liiketoimintaosaaminen*. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-6359-6
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy.
- Waizenegger, L., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S.K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*. 70(1) 16–59. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven innovation in welfare services. *Nordic journal of working life studies*, 4(2), 159–180. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>
- Whiting, K. (2020, 21. lokakuuta). *These are the top 10 job skills of tomorrow – And how long it takes to learn them*. World Economic Forum. Noudettu 1.2.2022

osoitteesta <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Haluaisin haastatella sinua pro gradu -tutkielmaani varten. Olen keskustellut esihenkilösi kanssa, ja saamieni tietojen mukaan sopisit haastattelun kohderyhmään, mutta toki sinulla on kuitenkin mahdollisuus kieltäytyä tästä haastattelusta. Opiskelen parhaillani Vaasan yliopistossa kauppatieteitä, ja teen maisteriopintoihini liittyvää pro gradu -tutkielmaa hybridityön vaikutuksista yksilön innovaatioprosessiin. Haastattelu tapahtuu Teamsin välityksellä, ja haastattelu tallennetaan tutkielman työstämisen ajaksi. Tutkimustietojen kerääminen toteutetaan kahden viikon aikana henkilökohtaisin haastatteluin, ja kysymykset ovat ennakoon nähtävissä tämän viestin liitteenä. Tästä syystä haastattelun voitaneen olettaa vievän enintään yhden tunnin aikaasi. Annettuja vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Kenenkään vastaajan organisaatio- tai muut tiedot eivät paljastu tuloksissa. Haastattelijoiden ikää, koulutustasoa, sukupuolta tai työkokemusta ei tulla yhdistämään pro gradu -tutkielmassa vastauksiin. Nämä kerätään taustatiedoksi, sillä tutkielmani on osa isompaa tutkimushanketta.

Teen tutkimukseni osana isompaa yksilöiden innovaatiotyötä hybridioorganisaatioissa tarkastelevaa tutkimushanketta ja aineistoa käsitellään anonyymisti tutkimusryhmässä. Tutkimushankkeessa kerätään aineistoa useista eri asiantuntijaorganisaatioista. Luonnollisesti tieteellisissä julkaisuissa organisaatioita ja haastateltavia käsitellään siten, että ne eivät ole tunnistettavissa. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Jotta keräämääni aineistoa voidaan käyttää osana tätä hanketta, pyytäisinkin hyväksymään liitteenä olevan sitoumuksen tutkimusaineiston käytöstä vapaamuotoisesti vastaamalla tähän viestiin. Voit vapaasti myös kysyä lisätietoja minulta, ja vastaan parhaani mukaan.

Ohjaajani tutkielmassa on Jenni Kantola Vaasan yliopistosta, ja mikäli sinulla on suoraan hänelle kysymyksiä, voit olla yhteydessä osoitteeseen jenni.kantola@uwasa.fi

Laitan ehdotuksen mahdollisesta haastattelun ajankohdasta, hyväksyessäsi tämän kutsun ja oheisen lomakkeen. Voit myös itse ehdottaa sinulle sopivia aikoja. 😊

Ystävällisin terveisin,

Taneli Romakkaniemi

Liite 2. Haastattelukysymykset

Tausta

- Ikä
- Sukupuoli (nainen, mies, muu)
- Koulutustaso (Peruskoulu, ammattikoulu tai lukio, opistotaso, korkeakoulu, yliopisto, muu)
- Työkokemus nykyisessä yrityksessä ja asemassa

Työn tekemisen malli

- Kuinka paljon/usein työskentelet muualla kuin toimistolla?
- Työskentelevätkö tehtäviesi kannalta tärkeimmät kollegasi kanssasi samalla toimistolla? Kuinka usein tapaat heitä kasvotusten?
- Miten lähityöskentelysi eroaa etätyöskentelystä?

Innovaatioprosessi

- Kerro jostain kehitysideasta/toiminnan kehittamisestä/innovaatiosta, jossa olet ollut mukana viime aikoina? Mitä vaiheita tähän kuului?
- Mistä tarve tälle kehitykselle/idealle tuli?
- Miten ja missä tätä kehitystä/ideaa kehitettiin?
- Mistä idea/ratkaisu löytyi?
- Mitkä tekijät vaikuttivat mielestäsi merkittävimmin ratkaisun löytymiseen?
- Toimittiinko teillä (palvelukehityksessä) näin ennen pandemia-aikaa? Mikä on muuttunut?
- Miten hybridityöhön siirtyminen on mielestäsi muuttanut teillä toiminnan kehittämistä/ideointia?
- Minkä tai mitkä asiat koet itse hankalaksi kehittämisessä/ideoinnissa hybridityössä?
- Syntykö teillä tiimissä tai sinulla itselläsi yhtä paljon ideoita/ratkaisuja nyt kuin ennen hybridityötä? Minkä ajattelet vaikuttavan siihen?