



## Kolmanda sektori innovatsiooni mõjutavad tegurid

---

*Uuringu kokkuvõte*

*25. november 2015*

*Koostanud Kaie Kotov*

*Tellinud Heateo SA projekti "Sotsiaalse innovatsiooni  
tööriistad" raames*



Avatud Eesti Fond  
Open Estonia Foundation



## Sisukord

Sisukord .....	2
Sissejuhatus.....	3
Mis mõjutab kolmanda sektori innovatsioonivõimet? .....	4
Innovatsiooniga seotud väljakutsed.....	4
1. Välised suhted .....	4
Institutsionaalne kontekst .....	4
Suhted rahastajatega .....	5
Innovatsioonide levik.....	5
2. Väline instrumentaalne perspektiiv .....	6
2.1 Disainmõtlemine ja tihe side klientide ja kogukonnaga.....	6
2.2 Professionaliseerumisega kaasnev “dehumaniseerumine” .....	6
2.3 Innovatsioon kui instrument, mille abil kogukondi ümber kujundada .....	7
3. Sisemiste suhete perspektiiv .....	7
3.1 Organisatsioonikultuur .....	7
3.2 Juhtimine ja võimusuhted.....	8
3.3 Visioon / Missioon .....	8
4. Sisemine instrumentaalne perspektiiv.....	9
4.1 Loovus .....	9
4.2 Uute ideede omaksvõtt ja teadmiste haldamine.....	9
Kokkuvõte.....	10

## Sissejuhatus

Allikas: "What Determines The Capacity for Continuous Innovation in Social Sector Organizations", Rockefeller Foundation Report by Christian Seelos and Johanna Mair, January 31, 2012

Rockefeller Foundation poolt rahastatud metauuring teeb ülevaate teadusuuringutest, mis vaatlevad avaliku ja eriti kolmanda, mittetulundussektori innovatsioonivõimet mõjutavaid tegureid. Selleks on nad välja töötanud organisatsiooni pideva innovatsioonivõime (*organizational capacity of continuous innovation – OCCI*) raamistiku, mida kasutavad erinevate faktorite kategoriseerimiseks ja kaardistamiseks.

Uuring vaatleb, millele toetub ja mis mõjutab pideva innovatsiooni võimet sotsiaalvaldkonna organisatsioonides (avalik sektor ja vabaühendused), mis juba pakuvad tooteid või teenuseid. Metauuringu raamistiku kujundamisel lähtuti sellest, et valitud tegurid omaksid olulist mõju organisatsiooni innovatsioonivõimele ning et pakutud lähenemine oleks rakendatav, s.t. teadmine innovatsiooni mõjutavatest teguritest võiks olla aluseks praktiliste sekkumiste kavandamiseks.

Uuringu peamine eesmärk on avaliku ja peamiselt kolmanda sektori innovatsioonivõimet mõjutavate tegurite teaduslike uuringute kaardistamine, seetõttu ei ole igas punktis võimalik tuua välja üheseid tegevus- või poliitikasoovitusi, kuidas organisatsiooni innovatsioonivõimet suurendada. Sageli osutatakse sellele, et valdkonda on vähe uuritud või ei ole teoreetilisi mudeleid empiirilisel valideeritud.

Kokku toovad metauuringu autorid välja neli perspektiivi:

### 1. Väline suhete perspektiiv

Kuidas mõjutavad organisatsiooni püsivat innovatsioonivõimekust välised suhted:

- a) institutsionaalse kontekstiga,
- b) rahastajatega;
- c) väliste ideede ja innovatsioonidega;
- d) võistlejatega;
- e) koostööpartneritega

### 2. Väline instrumentaalne perspektiiv

Milline mõju on organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimekusele suhtel otsese kasusaajaga (s.o sotsiaalvaldkonna organisatsiooni kliendid ja kasusaavad kogukonnad). Eristavad:

- a) Disainmõtlemine ja sügav side klientide ja kogukonnaga
- b) Professionaliseerumisega kaasnevat "dehumaniseerumist" tasakaalustavad protsessid
- c) Innovatsioon kui instrument, mille abil kogukondi ümber kujundada

### 3. Sisemine suhete perspektiiv

Milline mõju organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimekusele on sotsiaalvaldkonna liikmete omavahelistel suhetel ning liikmete suhetel organisatsiooni kui tervikuga.

- a) organisatsioonikultuur
- b) juhtimine ja võimusuhted
- c) visioon ja mission

#### 4. Sisemine instrumentaalne perspektiiv

Milline mõju organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimekusele on organisatsiooni tehnilistel ja juhtimisprotsessidel ja -struktuuridel, sh

- a) loovus
- b) integreerimisvõime ja teadmiste haldamine
- c) strateegia ja struktuur

Igas perspektiivis tuuakse välja olulisemad faktorid ning uuringutes toodud järeldused nende tegurite mõju kohta organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimele.

### Mis mõjutab kolmanda sektori innovatsioonivõimet?

Innovatsioon selle raporti käsitluses on “protsess, mille käigus annab idee, mis on organisatsioonile uus, tõuke uuteks tegevustikeks”

#### Innovatsiooniga seotud väljakutsed

Uuringus tuuakse kirjanduse põhjal välja ka olulisemad innovatsiooniga seotud väljakutsed, sõltumata sektorist:

- Innovatsioon tekitab organisatsiooni status quo’s suuremaid või väiksemaid katkestusi.
- Vajadus olla innovaatiline tähendab ettevõttele lisapingutust tasakaalu säilistamisel: jätkata nende tegevustega, millega juba tegeletakse, selleks et neist kasu ja kasumit saada ning samal ajal algatada uusi tegevusi, mis annavad kasu ja kasumit tulevikus.
- Innovatsioon on kulukas ning seotud riskidega, seejuures ei saa olla kindel selle tulemuses.
- *Innovatsioon ei ole ka tingimata peamine viis, mille abil organisatsioonid loovad väärtus.*

Vabaühenduste innovatsioonivõimet mõjutavate faktorite kaardistamiseks on välja toodud neli perspektiivi: organisatsioonivälised suhted, organisatsioonivälised eesmärgid, organisatsioonisisised suhted, organisatsioonisisised vahendid ja eesmärgid

#### 1. Välised suhted

##### Institutsionaalne kontekst

**Rahvuslik kontekst** – uuringud on välja toonud, et sellel on innovatsioonivõimele oluline mõju.

**Insituksionaalne kontekst** – mõjutab oluliselt organisatsiooni

innovatsioonivõimet. **Mõned uuringud osutavad, et isegi rohkem kui**

**organisatsiooni enda sisemised omadused** – insituksionaalne kontekst paneb

paika, kuidas jagatakse ressursse, kuidas tajutakse võimalusi ja seekaudu ka seda, milliseid uuendusi ja ideid peetakse võimalikuks ja milliseid mitte. Praktikaid on väga palju ning üldistusi on raske teha.

Tuuakse ka välja, et *sotsiaalvaldkonna organisatsioonide võime oma institutsionaalset keskkonda ümber kujundada, et parandada oma organisatsiooni pidevat innovatsioonivõimet, on alauuritud.*

### Suhted rahastajatega

- Professionaalsed rahastajad eeldavad ka professionaalset aruandlust, tagasisidet, neil on kõrgemad ootused tulemuste suhtes jne.
- ***Organisatsioonid õpivad ära, mis rahastajale meeldib. Selle tulemusena võib väheneda organisatsiooni innovatsioonivõime, kavandatakse väikese riskiga tegevusi, mis näevad head välja, neid saab mõõta, nad vastavad eesmärkidele, nende kohta on lihtne aru anda ning nad jäävad eelarve piiresse.***
- Rahastamisega seotud aruandlus jätab vähe aega arendustegevuseks.
- 1999. aasta uuringus (Stone 1999) on välja toodud, et innovatsiooni ajendiks MTÜdes on enamasti mitte kliendi vajadused, vaid vajadus rahuldada oluliste osapoolte, nt rahastaja või seadusandja, nõudmisi.

On aga toodud välja, et

- innovatiivsetel organisatsioonidel on suurem tõenäosus saada toetust valitsuselt või valitsusasutustelt kui annetustest või muudest sissetulekuallikatest.
- ***Sissetuleku stabiilsus ja võimalus tekitada teatud rahaline puhver, mis võimaldab eksperimenteerida, on seega oluline tegur, mis soodustab innovatsioonivõime kujunemist.***
- 2008. aasta uuring tõi välja, et innovatiivsemad organisatsioonid olid nooremad, neil olid palgalised töötajad, nad olid rohkem pühendunud kogukonna kui organisatsiooni liikmete vajadustele ning neil oli stabiilne valitsuse poolne rahastus ning nad sõltusid vähem annetustest ja liikmemaksudest.

On toodud välja, et:

- Kui pannakse suurt rõhku innovatsioonile ja ei hoita tasakaalu igapäevaste tegevustega, siis selle tulemusena võib pikas perspektiivis väheneda organisatsiooni võime oma klientidele väärtust luua, isegi kui see lühemas perspektiivis teeb headmeelt teistele osapooltele (nt rahastajad).

### Innovatsioonide levik

- “Enamik uusi ideid on halvad” – seetõttu on võimalus tutvuda ja rakendada juba toimivaid väliseid lahendusi oluline organisatsiooni-sisest innovatsiooni toetav faktor. Innovatsiooni levikut mõjutab suur hulk tegureid.
- Tuuakse välja viis innovatsioonide omadust, mis mõjutavad nende edasist levikut ja kasutuselevõttu teiste organisatsioonide poolt (Rogers 1983):
  - ***Suhteline eelis*** – innovatsiooni kasutuselevõtt on tõenäolisem, kui see annab nähtava eelise võrreldes olemasoleva lahendusega.
  - ***Ühilduvus (compatibility)*** – uue idee rakendamine on tõenäolisem, kui see sobib organisatsiooni väärtuste ja uskumustega, ühildub varem kasutusele võetud innovatsioonidega

ning olemasolevate teadmiste ja praktikateg ning vastab oluliste osapoolte – nt kliendid ja rahastajad - vajadustele.

- **Komplekssus** – innovatsiooni rakendamine on tõenäolisem, kui see ei ole tehniliselt ja sotsiaalselt liiga keeruline (seda on lihtne mõista ja kasutusele võtta).
- **Katsetatavus** – innovatsiooni rakendamine on tõenäolisem, kui seda saab eelnevalt katsetada, nt prototüüpidega, mis eeldavad vähemat ressursi või kui olulised partnerid on varem innovatsiooni edukalt katsetanud.
- **Vaadeldavus** – innovatsiooni rakendamine on tõenäolisem, kui see on potentsiaalsetele rakendajatele nähtav.
- 2009. aastal avalikus sektoris tehtud uuringus leiti, et innovatsiooni maksumusel või keerukusel ei olnud rakendamisele otseselt negatiivset mõju, kuid innovatsioonist eeldatavasti saadav positiivne mõju suurendas rakendamise tõenäosust.

## 2. Väline instrumentaalne perspektiiv

Milline mõju on organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimele suhtel otsese kasusaajaga (s.o sotsiaalvaldkonna organisatsiooni kliendid ja kasusaavad kogukonnad).

### 2.1 Disainmõtlemine ja tihe side klientide ja kogukonnaga

On leitud, et:

- Ei ole selge, kuidas mõjutab organisatsiooni püsivat innovatsioonivõimet seos kliendiga.
- Sotsiaalvaldkonnas ei pruugi parema kvaliteediga teenus tähendada paremat rahalist seisut.
- Ei ole kindel, kui suurel määral on kliendile keskendumine sotsiaalvaldkonnas seotud innovaatiliste tegevustega.
- 1999. aastal tehtud uuring, mis vaatles 20 aasta pikkust vabaühenduste kogemust, ei leidnud tõendeid, et vabaühendused kuidagi eriliselt vastanuks klientide vajadustele ja soovidele.
- 1992. aastal tehtud uuring osutas, et vabaühendustel puudus ajakohane info turu vajaduste kohta.

Hilisemates uuringutes (2009) on leitud, et:

- innovatsioonivõime seisukohast on oluline tihe side kogukonnaga. Paljud algatused kukuvad läbi või on nende mõju piiratud, sest nad ei kaasa kliendi perspektiivi.
- Tundub oluline uurida disainmõtlemise aluseks olevat filosoofiat, et mõista lähenemisi, mis parandaks sotsiaalvaldkonna organisatsioonide innovatsioonivõimekust.

### 2.2 Professionaliseerumisega kaasnev "dehumaniseerumine"

- Dehumaniseerumist võimendavaks faktoriks on vajadus teha innovatsiooni mitte kliendi vaid rahastaja vajadustest lähtuvalt.

On leitud, et

- Organisatsiooni dehumaniseerumisega kaasnevad trendid, mis vähendavad innovatsioonivõimekust:
  - Väheneb valmisolek luua uusi ideesid ning kaasata väljast tulevaid ideesid.

- Väheneb valmisolek jagada uusi ideid organisatsiooni sees.
- Professionaalidel võib kaduda motivatsioon ja pühendumus organisatsiooni missioonile.
- **Professionaliseerumine võib endaga kaasa tuua objektiivsete kuid sisuliselt ebaadekvaatsete tulemusmõõdikute sisseadmise, millel on negatiivne mõju nii sihtgrupile kui organisatsioonile endale.** Innovatsioon keskendub rohkem mõõdikutele ja vähem inimese vajadustele.

Soovitus:

- Avalikus sektoris või vabauhendustes töötavate inimeste viimine lähemale sihtgrupile, nii et nad näeksid oma tegevuse mõju nende inimeste eludele, kellele nad teenuseid pakuvad, mõjutab pikas perspektiivis organisatsiooni püsivat innovatsioonivõimet ning vähendab professionaliseerumisega kaasnevat "dehumaniseerumist".

### 2.3 Innovatsioon kui instrument, mille abil kogukondi ümber kujundada

- Kui vaadata vabauhendusi ainult kui teenusepakkujaid, kitsendab see oluliselt nende rolli ühiskonnas. Sageli lahendatakse kompleksseid probleeme, mitte ei pakuta üksikut teenust.
- Innovatsioonivõimekus eeldab siin erinevaid oskuseid, rahastusvõimalusi ja ka pühendumist oluliselt pikemas ajaskaalas, samuti võimet taluda kõrgemaid riske ja ebakindlust.
- Rääkides lahenduste skaleerimisest kolmandas sektoris ignoreeritakse sageli konteksti ning vajadust kogukonna-tasandi innovatsiooniks, selleks et mingit lahendust juurutada.

## 3. Sisemiste suhete perspektiiv

Milline mõju organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimekusele on sotsiaalvaldkonna liikmete omavahelistel suhetel ning liikmete suhetel organisatsiooni kui tervikuga.

### 3.1 Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuur ja innovatsioonivõime on tihedalt seotud, sh:

- kuidas toetab organisatsioon eksperimenteerimist
- kuidas suhtutakse ebaõnnestumisse
- kuidas suhtutakse riskide võtmisesse.

Organisatsioonikultuuri mõju innovatsioonivõimele on samas raske uurida, kuna sellel on palju eri aspekte ja dimensioone.

On toodud välja, et

- **MTÜde riskitaluvus on väiksem kui ettevõtetel – ebaõnnestumisega võib kaasneda rahastuse lõppemine, töötajate kaotamine ning potentsiaalselt tõsised tagajärjed teenusekasutajatele, kui teenus kaob.**
- Oletatakse, et hirm riskide ees on seotud ka MTÜde vähema õppimis- ja innovatsioonivõimega.

Soovitus:

- hirme riskide ees on keeruline maandada, seetõttu võiks innovatsioonivõimekust suurendada suurem valmisolek võtta kasutusele väljastpoolt tulevaid ideesid, mis on end juba tõestanud.

### 3.2 Juhtimine ja võimusuhted

Juhtide ja juhtimismudelite alased uuringud ei võimalda teha üheseid ja lõplikke järeldusi, kuidas juhtimine ja organisatsiooni pidev innovatsioonivõime on omavahel seotud.

On toodud välja, et

- sellised juhtimisvõtted nagu jagatud visioon, meeskonnatöö, orienteeritus detailidele, inimkesksus toetasid konsensusliku organisatsioonikultuuri ilmnemist.

Oletatakse, et

- transformatiivne juhtimine soodustab nii administratiivset kui tehnoloogilist innovatsiooni.

On toodud välja, et

- Juhtide peamine roll on luua sisekliima, mis toetab eksperimenteerimist, kus tunnustatakse häid ideid ja kus head ideed saavad toetuse, kus on valmisolek esitada väljakutse olemasolevale süsteemile uute teenuste, protsesside, toodete ja süsteemide kasutuselevõtuks. Teisisõnu: juhid ei ole mitte nii palju leiutajad, kui innovaatiliste lahenduste esmased patroonid. Seda on välja toodud ka mittetulundussektori alases kirjanduses.

Soovitus:

- kui uuringud vastavad tõele, siis vabaihenduste juhtide koolitused võib olla tõhus ja odav viis organisatsiooni pideva innovatsioonivõime kasvatamiseks.

On uuritud ka, kuidas võiks võimu jagunemine organisatsioonis mõjutada innovatsiooni, kuid see uurimissuund on empiiriliselt valideerimata.

### 3.3 Visioon / Missioon

- Vastuseis organisatsiooni uuele visioonile või kui tajutakse, et uus idee või innovatsioon ei vasta olemasolevale visioonile, võib pärssida innovatsiooni juurutamist organisatsioonis, kuid ei ole selge, kui suurel määral mõjutab see organisatsiooni innovatsioonivõimet.
- ***On toodud välja, et selge ja haarav missioon on seostatav innovatiivse kultuuriga, see aitab organisatsioonidel välja selgitada ja keskenduda innovatsioonidele, mis toetavad nende missiooni. Selle uurimuse põhjal võib järeldada, et missiooni selgus toetab innovatsiooni läbi järgmiste mehhanismide:***
  - Organisatsiooni eesmärkide seisukohast oluliste ideede loomine.
  - Uute ideede jagamisel ja hindamisel on vähem takistusi grupi ja organisatsiooni tasandil, sest uued ideed toetuvad ühisele mentaalsele mudelile
  - Missioonile pühendunud osapoolte vastasseis eksperimenteerimisele ja tulemuste hindamisele on väiksem.
  - Organisatsiooni sees on väiksem vastuseis innovatsiooni juurutamisele ja omaksvõtmisele.

On aga toodud ka välja, et

- sotsiaalvaldkonnas tegutsevad organisatsioonid on sageli asutatud karismaatiliste juhtide poolt, kes on pühendunud mõnele konkreetsele sihtgrupile või mõne konkreetse probleemi lahendamisele. Kuigi see



paneb aluse tugevale missioonitundele, pärsib see ka innovaativsus, eriti radikaalsemaid innovatsioone.

#### 4. Sisemine instrumentaalne perspektiiv

Milline mõju organisatsiooni püsivale innovatsioonivõimekusele on organisatsiooni tehnilistel ja juhtimisprotsessidel ja –struktuuridel

##### 4.1 Loovus

- Loovust – uute ja kasulike ideede loomine indiviidide poolt – peetakse innovatsiooni oluliseks eelduseks. Loovust toetavad tegurid ja protsessid sõltuvad isikuomadustest, töö, protsessi, konteksti ja probleemi iseloomust.

On toodud välja, et

- loovus on mittetulundusorganisatsioonidele oluline, et olla innovatsiooni esirinnas. Samas on loovust mittetulundussektoris vähe uuritud.

Alusuuringutes on toodud välja, et

- loovus sõltub pigem eri tegurite koosmõjust kui üksikutest teguritest, mille hulka võib kuuluda: milline on organisatsiooni-sisene suhtumine uutesse ideedesse, kas on olemas usaldusväärne juhtimise ja superviisorite võrgustik, milline on organisatsioonikultuur, ajasurve, missiooni- ja suunataju jne. Juhul kui uusi algatusi tõrjutakse või ei eraldata neile vahendeid ellu viimiseks, tekib organisatsioonis vähem uusi ideid ning loovad inimesed võivad organisatsioonist ka lahkuda.

On toodud välja, et

- Vähesed organisatsioonid tegelevad süstemaatiliselt küsimusega, kuidas kujundada töökeskkonda, mis võimaldab inimestel luua uusi ja kasulikke ideid, mis käivitavad innovatsiooniprotsessi.
- erinevad juhtimistöriistad – näiteks kontseptuaalsed kaardid – on abiks MTÜ töökeskkonna muutmisel ja loovuse ning reflektiivsuse stimuleerimisel, mis on olulised faktorid püsiva innovatsioonivõime loomisel.

##### 4.2 Uute ideede omaksvõtt ja teadmiste haldamine

Innovatsiooni iseloom ja omadused määravad suuresti ära, kui tõenäoline on, et see võetakse omaks ka teiste organisatsioonide poolt (vt eespool). Ideede omaksvõtt sõltub aga ka vastuvõtva organisatsiooni omadustest.

- Uute ideede vastuvõtuvõime (absorptive capacity) on organisatsiooni võime identifitseerida, hinnata, assimileerida ja rakendada uut teadmist (Cohen and Levinthal 1990). Selle lähenemise alusväide on, et organisatsiooni eelnevad teadmised mõjutavad seda, kuidas võetakse omaks uusi teadmisi ja ideid.
- Organisatsioonid, mis on head õppijad ja investeerivad uutesse teadmistesse näiteks läbi uuringute ja arendustegevuse või läbi erinevate õppimisprotsesside tunnevad paremini ära uusi ideid ja innovatsioone ning on edukamad nende integreerimise ja eksperimenteerimisega uues kontekstis. Õppimise käigus omandatud uus teadmine suurendab omakorda uute ideede vastuvõtuvõimet.
- ***Õppimine ja uute teadmiste omandamine suurendab seega organisatsiooni pidevat innovatsioonivõimet.***

- Õppimiskultuurita organisatsioonide vastuvõtuvõime väheneb aga aja jooksul veelgi, vähendades nii ka innovatsioonivõimet.
- ***Kui väljast tulevad teadmised erinevad liiga palju organisatsioonis juba olemasolevatest teadmistest, on nende hindamine keerulisem ning rakendamine on vähem tõenäoline.***
- On toodud ka välja, et kanalid, mille kaudu uued teadmised organisatsiooni jõuavad, võivad muutuda aja jooksul ahtamaks. Siia alla kuulub ka otsinguprotsess – milliseid ideid ja teadmisi organisatsiooni liikmed üldse otsivad ja oskavad ära tunda.
- MTÜde juures on uute ideede omaksvõtu võimet vähe uuritud.

## Kokkuvõte

Refereeritud metauuringu põhjal ei saa välja tuua konkreetseid poliitikasoovitusi. Saab aga välja tuua mõningad tendentsid, mis on uuringutes välja toodud või kinnitust leidnud.

### Välised suhted:

1. Rahastajatel on oluline mõju nii organisatsiooni innovatsioonivõimele kui innovatsiooni ökosüsteemi kujundamisel: rahastuskriteeriumid kujundavad, milliseid innovatsioone ja lahendusi otsitakse ning välja pakutakse. Organisatsioonid õpivad lähtuma rahastajate ja mitte sihtgrupi vajadustest.
2. Innovatsioon on seotud riskidega ning rahaline puhver on organisatsiooni innovatsioonivõime seisukohast oluline. Stabiilse rahastusega organisatsioonid on seega eelisseisus.

Seega ühelt poolt head suhted rahastajaga toetavad innovatsioonivõimet, teisalt aga võivad seda pärssida.

### Väline instrumentaalne perspektiiv

Sihtgrupi mõju organisatsiooni innovatsioonivõimele ei ole ühene.

1. Paljud algatused kukuvad läbi või on nende mõju piiratud, sest nende välja töötamisel ei ole võetud arvesse kliendi perspektiivi.
2. Valitseb eeldus, et vabaühendustel on sihtgrupiga tihedam kokkupuude, kuid uuringud seda alati ei kinnita: 1999. aastal USAs tehtud uuring, mis vaatles 20 aasta pikkust vabaühenduste kogemust, ei leidnud tõendeid, et vabaühendused kuidagi eriliselt vastanuks klientide vajadustele ja soovidele. SEVi poolt 2015. aasta sügisel tellitud miniuuring näitas, et avalikus sektoris valitseb samuti eeldus, et vabaühendustel on sihtgrupiga tihe kontakt. Heateo SA ja SEVi arenguprogrammide juhendajate ja mentorite kogemus aga seda eeldust alati ei kinnita.

### Sisemised suhted

Organisatsioonikultuur on tihedalt seotud ühenduse innovatsioonivõimega. Uuringutes on toodud välja, et selge missioon, mida organisatsiooni liikmed jagavad, on seostatav innovatiivse kultuuriga, see aitab ühendustel välja selgitada ja keskenduda innovatsioonidele, mis toetavad nende missiooni.

Samas tuuakse välja, et kui ühendus on kujunenud väga selgelt ümber karismaatilise juhi ja ühe sihtgrupi vajaduste või ühe kindla probleemi ümber, siis see võib pikas perspektiivis innovatsioonivõimet vähendada ning organisatsiooni jäikust suurendada.

MTÜde innovatsioonivõimet mõjutab ka nende väiksem riskitaluvus võrreldes ettevõtetega – üks ebaõnnestumine võib tähendada rahastuse lõppemist, sellega kaasneb tavaliselt töötajate kaotamine. Teenuse osutamine lõpeb või osutatakse seda väiksemas mahus. Lõppkokkuvõttes on aga kannataja ka lõppkasutaja, kes jääb teenusest ilma.

Nii hirmude kui riskide maandamiseks soovitatakse vabaihendustel seega oma innovatsioonivõime suurendamiseks integreerida ja rakendada end juba tõestanud innovatsioone.

### **Sisemine instrumentaalne perspektiiv**

Organisatsioonid, kes õpivad, suurendavad seeläbi ka oma õppimisvõimet.

Organisatsioonid, kel puuduvad võimalused ja mehhanismid uutesse teadmistesse investeerida, muutuvad aga järjest suletumaks ning nende võime uusi ideid vastu võtta väheneb veelgi.

On toodud ka välja, et kanalid, mille kaudu uued teadmised organisatsiooni jõuavad, võivad muutuda aja jooksul ahtamaks. Siia alla kuulub ka otsinguprotsess – milliseid ideid ja teadmisi organisatsiooni liikmed üldse otsivad ja oskavad ära tunda.