

TUTKIMUS JA ARKI KOHTAAVAT

Toim.
Helinä Melkas &
Hilkka Laakso

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LAHTI SCHOOL OF INNOVATION



LUT
Lappeenranta
University of Technology





KIRJOITTAJAT

Marja Koivula, Helinä Melkas, Hilikka Laakso, Tero Rantala,
Satu Rinkinen, Lea Hennala, Kristina Hovén, Merja Jokela,
Irene Kirjonen, Annu Laihanen, Mirva Hyypiä,
Satu Parjanen, Tuomo Uotila, Essi Artima-Sulkinoja,
Rakhshanda Khan, Anne Kallio, Martti Mäkimattila,
Satu Pekkarinen, Minna Saunila

TOIMITUS

Helinä Melkas ja Hilikka Laakso

SÄÄSTÄVIÄ INNOVAATIOITA KOSKEVAN LUVUN SUOMENNOS

Hilikka Laakso

GRAAFINEN MUOTOILU JA KANSIKUVA

Petri Hurme, Vinkeä Design Oy

POLKUPYÖRÄTUNNUS JA LUVUN 7 KUVITUKSET

Laura Mellanen

VALOKUVAT

Juho Salminen, Tero Rantala, Lea Hennala, Satu Parjanen,
Maiju Saari, Mirva Hyypiä, Anne Kallio

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lahti School of Innovation
LUT Scientific and Expertise Publications
Tutkimusraportit – Research Reports No. 29

LOPPURAPORTTI HANKKEESTA

Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen
innovaatiotoiminnan alueeksi

ISSN-L 2243-3376

ISSN 2243-3376

ISBN 978-952-265-633-9 (painettu julkaisu)

ISBN 978-952-265-634-6 (PDF) (sähköinen julkaisu)

Lahti 2014

TUTKIMUS JA ARKI KOHTAAVAT

Toim.
Helinä Melkas &
Hilkka Laakso

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LAHTI SCHOOL OF INNOVATION



Esipuhe

MARJA KOIVULA
SENIOR ADVISOR
PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO

Mahdollisuus alueelliseen innovaatiopolitiikkaan huomattiin Päijät-Hämeessä vuonna 2004, kun Vesa Harmaakorpi väitteli aiheesta Lahdessa tekniikan tohtoriksi. Oivalsimme, että yritysten innovaatiotoiminnan tueksi tarvitaan alueellista innovaatiojärjestelmää. Lahden alueen ensimmäinen innovaatiostrategia syntyi jo vuosina 2004–2005. Saman tien innovaatiostrategia tuli osaksi elinkeinostrategiaa ja maakunnassa toimivien korkeakoulujen strategiaa.

Lahden alueen innovaatiostrategia oli lähtökohdiltaan uudenlainen. Se perustui niin sanottuun käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan malliin. Tavoitteeksi asetettiin, että alueesta kehittyi Suomen paras käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alue sekä Suomen paras julkisen sektorin innovatiivisuuden ja tuottavuuden kehittäjä.

Maakunnassa oli jo vuosia yritetty eri keinoin lisätä yritysten yhteistyötä yliopistoyksikköjen kanssa. Nyt painopisteeksi asetettiin pk-yritysten kynnysen madaltaminen innovaatioverkostoihin osallistumiselle. Professori Harmaakorven ideoima Lahden Innoklubi kiinnosti myös alueen merkittävimpiä yrityksiä, jotka toimivat vuorotellen klubin sessioissa isäntäorganisaatioina. Toiminta tähtäsi innovaatioiden kautta tuottavuuden nostoon.

Päijät-Hämeen liitto rahoitti useita käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan hankkeita ohjelmakaudella 2007–2013. Yhteensä liitto kohdensi tällaisiin hankkeisiin noin 3,5 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Hämeen ELY-keskus rahoitti erityisesti yritysten innovaatiohankkeita.

Julkisella sektorilla innovatiivisuutta ja tuottavuutta lisättiin muun muassa erilaisilla sosiaalisilla, organisatorisilla ja systeemi-innovaatioilla. Käytäntö- ja käyttäjälähtöisessä innovoinnissa sovellettiin laajasti Living-Lab-konseptia sekä teatterimenetelmää, joka auttoi kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä ongelmien ja ratkaisujen tunnistamisessa. Jopa pelaaminen todettiin toimivaksi innovointitavaksi.

Lahden alueen innovaatioympäristöä kehitetään alueen erityispiirteisiin pohjautuvan, innovaatiotoimintaa koskevaa uusinta tutkimustietoa hyödyntävän ja kaikkien innovaatioympäristön toimijoiden omaksuman käytäntölähtöisen innovaatiomallin mukaisesti. Innovaatiokärki on osa Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen konseptia, jossa muina kärkinä



ovat jo useita vuosia olleet cleantech ja muotoilu. Nyt neljänneksi kärjeksi on noussut terveysteollisuus. Älykkään erikoistumisen toimintamallia toteutettiin Päijät-Hämeessä jo ennen kuin Euroopan unioni lanseerasi termin EU 2020 -strategian yhteydessä.

Aluekehittämisessä oli jo vuosia sovellettu niin sanottua Triple Helix -mallia; yritykset, yliopistot ja julkinen sektori yhteistyössä laativat kehittämissuunnitelmat ja -ohjelmat. Innovaatiotoiminnan myötä mallia laajennettiin niin sanotuksi Quartet Helix -malliksi, jonka mukaan kehittämisessä neljänä tärkeänä toimijaryhmänä ovat asiakkaat, tuotteiden ja palvelujen käyttäjät.

Oheiseen raporttiin on koottu esimerkkejä aluekehitystyöstä erityisesti käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan näkökulmasta ja yliopistojen keinoista auttaa tässä työssä. Hankkeet ovat motivoineet kehittäjiä nostamaan tavoitetasoa. Nyt tavoitteena on nostaa Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alueeksi.

Alkusanat

HELINÄ MELKAS
JA HILKKA LAAKSO
TOIMITTAJAT
LUT LAHTI SCHOOL OF INNOVATION

Tämä raportti on aluekehittämisen, käytäntölähtöisen innovaatio-toiminnan sekä tutkimuksen ja arjen kohtaamisen asialla. Käytän-tölähtöinen innovaatiotoiminta painottaa arkipäivän havaintoja innovaatioiden lähteenä. Raportin tarkoitus on esitellä tapoja, joilla käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta ilmenee osana aluekehittämistä ja miten se toimii yhtenä tutkimuksen ja arjen kohtaamisen kenttänä. Toivoaksemme raportti myös lisää innovaatiotoiminnan monimuotoisuuden tuntemusta niiden ihmisten mielissä, joille teema on oudompi. Raportti on suunnattu kaikille, joita tutkimuksen ja arjen kohtaaminen etenkin aluekontekstissa syystä tai toisesta kiinnostaa. Se on niin ikään suunnattu alueellisille toimijoille, kuten yrityksille ja muille organisaatioille, kunnille sekä aluekehitys- ja rahoittajaorganisaatioille.

Raportissa kuvattu työ on tehty Euroopan aluekehitysrahaston, Päijät-Hämeen liiton ja Lahden kaupungin rahoittamassa ”Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alueeksi” -hankkeessa. Hankkeen toteutti Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation. Hankkeeseen liittyi myös Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämisskeskus Palmenian osahanke ”Innovaatioita toiminnan rajapinnoilta – tiedon sekä osaamisen välittämisen foorumit Päijät-Hämeessä”. Hankkeen lähtökohtana oli halu kehittää Päijät-Hämettä kansainvälisestikin merkittävänä alueena, jossa käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan avulla vahvistetaan muotoilu-, ympäristö- ja hyvinvointiosaamista sekä lisätään yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyä tuomalla yliopisto-osaamista niiden käyttöön.

LUT Lahti School of Innovation on useiden vuosien ajan tutkinut käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa ja alueellista innovaatiojärjestelmää sekä kehittänyt työkaluja, joiden avulla innovaatiokyvykkyyttä voidaan kasvattaa. LUT:n hankkeen tavoitteena oli

1. nostaa organisaatioiden innovaatiokyvykkyys ja T&K-toiminnan tuottavuus Päijät-Hämeessä Suomen parhaaksi (kohdentaen erityistä huomiota pk-yrityksille soveltuvien menetelmien kehittämiseen),
2. lisätä Päijät-Hämeen alueellisen innovaatiojärjestelmän etumatkaa käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan ehdottomana edelläkävijänä Suomessa ja
3. muodostaa Päijät-Hämeestä kansainvälisesti tunnetuin käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan tutkimuksen solmukohta ja edelläkävijä.

Hankeryhmään kuului lähes 20 tutkijaa ja kehittäjää LUT Lahti School of Innovationista. Vastuullisena johtajana toimi professori Helinä Melkas.



Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat tutkimuspäällikkö Sari Alm Lahden kaupungilta, pääsihteeri Senja Jouttimäki Lahden Yliopistokampuksesta, johtaja Juha-Pekka Liljander ja kehittämisspäällikkö Raisa Valve Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden alueyksiköstä (Palmenia), ryhmäpäällikkö Kari Sartamo Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta, asiakkuusjohtaja Juha Määttä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:stä, tutkimusjohtaja Ilkka Väänänen Lahden ammattikorkeakoulusta, professorit Timo Pihkala ja Tuomo Uotila Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationista (LUT LSI) sekä rahoittajan edustajana aluekehityspäällikkö Juha Hertsi Päijät-Hämeen liitosta. Hanketoimijoita ohjausryhmässä edustivat erikoissuunnittelija Kirsi Lindqvist (Palmenia) sekä professori Helinä Melkas ja projektisuunnittelija Hilikka Laakso (LUT LSI).

Kiitämme lämpimästi – koko hankkeen puolesta – rahoituksen myöntänyttä Päijät-Hämeen liittoa edustajineen. Lisäksi kiitämme ohjausryhmää sekä niitä lukuisia yritys- tai organisaatioedustajia, jotka osallistuivat hankkeen aikana järjestettyyn kehittämistoimintaan. 3,5-vuotisen hankkeen aikana tavoitettiin yhteensä 227 yritystä tai organisaatiota, joten moni ihminen on ollut tekemisissä hankkeen kanssa, tavalla tai toisella. Ilman näitä organisaatioita ja ihmisiä emme olisi voineet kehittää, soveltaa ja edelleen kehittää niitä menetelmiä ja lähestymistapoja, joita tässä raportissa kuvataan.

Monivuotisessa laajassa hankkeessa toteutettiin 13 kehittämiscasea ja tehtiin lisäksi aikamoinen määrä muuta työtä. Tämä raportti ei kuvaa kaikkea hankkeessa tehtyä työtä, vaan sen on tarkoitus olla havainnollinen kurkistus osaan toiminnasta. Tarkoituksaan ei siis ole ahtaa kirjaan kolmea ja puolta vuotta projektiraporttimaisesti, vaan antaa ideoita siitä, miten aluekehittämistä voidaan tehdä yliopiston voimin sekä yliopiston ja muiden toimijoiden kesken yhdessä. Iloksemme saimme myös yhteistyökumppaneita mukaan kirjoittajiksi. Jotkut luvut ovat tyyliltään tutkimuksellisempia kuin toiset, ja lähteistä löytyy vinkkejä siihen, mistä saa tutkimuksellista lisätietoa. LUT Lahti School of Innovationissa tehdyistä julkaisuista löytyy lisää tietoa osoitteesta www.lut.fi/lut-lahti-school-of-innovation/julkaisut. Toivomme, että tämä raportti toimisi paitsi katsauksena hanketoimintaan, myös siihen, miten tutkimus ja arki yleisemmällä tasolla kohtaavat nykypäivänä. Raportti on saatavissa myös sähköisenä versiona osoitteessa www.lut.fi/lut-lahti-school-of-innovation/julkaisut/2014.

Lahdessa lokakuussa 2014

Sisällysluettelo

Luku 1 – Toimialarajat ylittävällä ideoinnilla innovaatioihin: Case Teemaverkosto	12
Luku 2 – Yhteistoiminta palveluinnovaatioprosessin ohjautumisen perustana	21
Luku 3 – Hammaspeikko suun terveydenhuollon ammattilaisen silmin	28
Luku 4 – Innotin-peli luovuuden tukena	32
Luku 5 – Lahden Innoklubi: kollektiivista oppimista ja kokemusten jakamista	44
Luku 6 – Säästävä innovaatio	57
Luku 7 – ”Hei täähän on meidän tekemä!” Arkipäivän innovoinnin päiväkirja	63
Luku 8 – Oppivaa arviointia: kuinkas sitten kävikään?	71
Liite: LUT Lahti School of Innovationissa kehitettyjä tai sovellettuja innovaatiomenetelmiä	79



Kuva: Juho Salminen



1

Luku 1 – Toimialarajat ylittävällä ideoinnilla innovaatioihin: Case Teemaverkosto

Johdanto

KIRJOITTAJAT:
TERO RANTALA JA SATU RINKINEN,
LUT LAHTI SCHOOL OF INNOVATION

Teollisuus- ja palveluyritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosien aikana yritystoiminnan kannalta entistä haastavammaksi. Kilpailun lisääntyessä ja toimintaympäristön muuttuessa harva pk-yritys pystyy enää toimimaan täysin itsenäisesti, ja aallonharjalla kulkevat edelläkävijät pyrkivät jatkuvasti etsimään uudenlaisia tapoja synnyttää innovaatioita yhteistyön avulla. Innovaatiotoiminta kehittyi jatkuvasti tiedon määrän lisääntyessä, ja uudentyypisillä yhdistelmillä ja innovaatiotoimintaa tukevilla rakenteilla pyritään löytämään ratkaisuja toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi konkreettiset aluetasolla toimivat käsitteelliset työkalut, jotka tukevat organisaatioiden innovaatiokyvykkyyttä, verkostoitumista sekä kollektiivista oppimista ja ovat siten osaltaan kerryttämässä innovaatorakenteiden kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. LUT Lahti School of Innovationin Päijät-Hämeen alueelle rakentaman 30 yrityksen laajuinen innovaatioverkoston, Teemaverkoston, tarkoituksena oli toimia uudenlaisena yhteistyö- ja innovaatioalustana sekä tukea alueen innovaatiotoimintaa. Teemaverkoston tavoitteena oli paitsi perustaa uudentyyppinen pienistä ja keskisuurista yrityksistä (pk-yrityksistä) koostuva alueellinen innovaatioverkosto, jonka avulla voitaisiin lisätä paitsi yritysten välistä yhteistyötä ja käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa alueella, myös muodostaa osallistuvien yritysten välille pitkäkestoista yhteistyötä yli toimialarajojen ja synnyttää uusilla erilaisilla yhdistelmillä innovatiivisia palveluja Päijät-Hämeen alueelle. Kokonaisuudessaan 2,5 vuotta kestänyt verkostoprojekti osoittautui onnistuneeksi kokeiluksi madaltaa pk-yritysten kynnystä osallistua pitkäkestoiseen innovaatiotoimintaan.



Pitkäkestoista yhteistyötä yli toimialarajojen.

Lähtökohta ja tarve alueelliselle innovaatioverkostolle

Maailmantalouden muutokset, uudet säädökset, globalisaation aiheuttama lisääntynyt kilpailu ja osaavan työvoiman saatavuus ovat vain esimerkkejä haasteista, joiden kanssa yritykset tällä hetkellä kamppailevat. Suurilla ja vakavaraisilla yrityksillä on lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet selvittää jatkuvien muutosten ja turbulentin toimintaympäristön keskellä. Siksi pienten ja keskisuurten yritysten onkin toimintansa kehittämiseksi

Kuva 1.1. Teemaverkostoston rakenne ja toiminnan lähtökohdat



ja ylläpitämiseksi löydettävä jatkuvasti uusia ja innovatiivisia toimintamalleja, yhteistyömuotoja sekä palveluita ja tuotteita (esim. Ermilova & Afsarmanesh, 2006). Uuden liiketoiminnan luominen ja innovaatioiden synnyttäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja vaatii resurssien lisäksi ymmärryksen ja oppimisen lisääntymistä. Pk-yritysten kohdalla haasteeksi muodostuu etenkin ulkoisen innovaatiotoiminnan mahdollistaminen; kun valtaosa käytössä olevasta ajasta ja resursseista kuluu päivittäisen liiketoiminnan ja arjen pyörittämiseen, ei yrityksille monestikaan jää resursseja käytettäväksi innovaatiotoimintaan. Tästä syystä pk-yritysten innovaatiotoiminnan tukeminen ja innovaatorakenteiden kehittäminen nousevat tulevaisuuden kehitystyön kannalta tärkeään asemaan. Laajemmin tarkasteltuna innovaatiotoiminnan tukeminen ei kosketa vain yksittäisiä yrityksiä tai yritysverkostoja vaan innovaatiotoimintaa tulee pystyä tukemaan ja kehittämään myös alueellisilla tasoilla (esim. Tura & Harmaakorpi, 2005). Alueelliset innovaatiojärjestelmät ja -ympäristöt ovatkin viime vuosina olleet lisääntyneen huomion kohteena, etenkin tutkimuskentässä. Alueellista innovaatiotoimintaa tukevissa järjestelmissä ja rakenteissa eri toimijat tekevät yhteistyötä, mikä synnyttää positiivisia ulkoisvaikutuksia. Näissä innovaatorakenteissa korostetaan erityisesti

kollektiivisen oppimisen ja sitä tukevien prosessien merkitystä innovaatioiden aikaansaamisessa. Tietoa pidetään tärkeänä tuotannon tekijänä ja oppimista tärkeänä prosessina (Melkas & Uotila, 2008). Innovaatiokyvykkyyttä pyritään lisäämään monilla eri toimenpiteillä, ja yhtenä pidemmän tähtäimen mahdollisuutena tähän on nähty yksityisen sektorin yritysten yhteistyön lisääminen yliopistoyksiköiden kanssa (Perkmann ym., 2007). Innovaatorakenteita ja -verkostoja on perinteisesti rakennettu eri yritysten ja organisaatioiden välille, mutta jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on tehnyt eräänlaisten välittäjäorganisaatioiden roolin tarpeelliseksi. Yliopiston tarjoama tuorein tutkimustieto mahdollistaakin yrityksille hyvän kentän uuden oppimiseen, erilaisten ideoiden synnyttämiseen ja innovaatiokyvykkyuden tukemiseen.

Teemaverkoston rakentaminen

Teemaverkoston lähtökohtana toimi ajatus perustaa yliopistotoimijoiden avulla Päijät-Hämeen alueen pk-yrityksistä koostuva innovaatioverkosto pidempiaikaisten innovaatioprosessien aikaansaamiseksi. Tavoitteena oli parantaa, ei vain yksittäisten yritysten, vaan koko yritysverkoston innovaatiokyvykkyttä ja madaltaa pk-yritysten kynnystä osallistua innovaatioverkostoihin.

Yritysverkostoja on perinteisesti koottu ja rakennettu tietyn toimialan tai klusterin ympärille, esimerkiksi ympäristö- tai mekatronikka-alan yritysten verkostoiksi. Innovaatioiden syntyminen sosiaalisessa ja taloudellisessa vuorovaikutuksessa edellyttää kuitenkin useiden toisiaan täydentävien osaamisten, tiedon ja voimavarojen yhdistämistä (Parjanen & Melkas, 2008). Siksi tällä kertaa jo verkoston rakentamisvaiheessa toimittiin perinteisestä tavasta poiketen, kun yritykset kasattiin kolmen eri teeman alle toimialarajat ylittäen. ”Koko verkoston ajatus perustuu lähtökohtaan, joka siirtää perinteisen klusteriajattelun sivuun ja hävittää toimialarajat. Sillä, että raahataan saman alan toimijoita ideoimaan keskenään, harvemmin syntyy radikaalia uutta. Sopivalla ristipölytyksellä ja uusilla, erilaisilla yhdistelmillä voidaan saada aikaan jotakin muutakin”, kuvasi LUT Lahti School of Innovationin projektipäällikkö Kari Kempas Teemaverkoston syntyideaa (ks. Rantala, 2013). Päijät-Hämeen alueen toiminnan ja tulevan kehityksen kannalta kolmeksi merkittäväksi teemaksi valikoituivat matkailu, viestintä ja logistiikka. Kohteena olivat palveluyritykset, jotka eivät suoranaisesti kilpailleet yritystoiminnallaan keskenään, vaan joilla nähtiin toimintansa

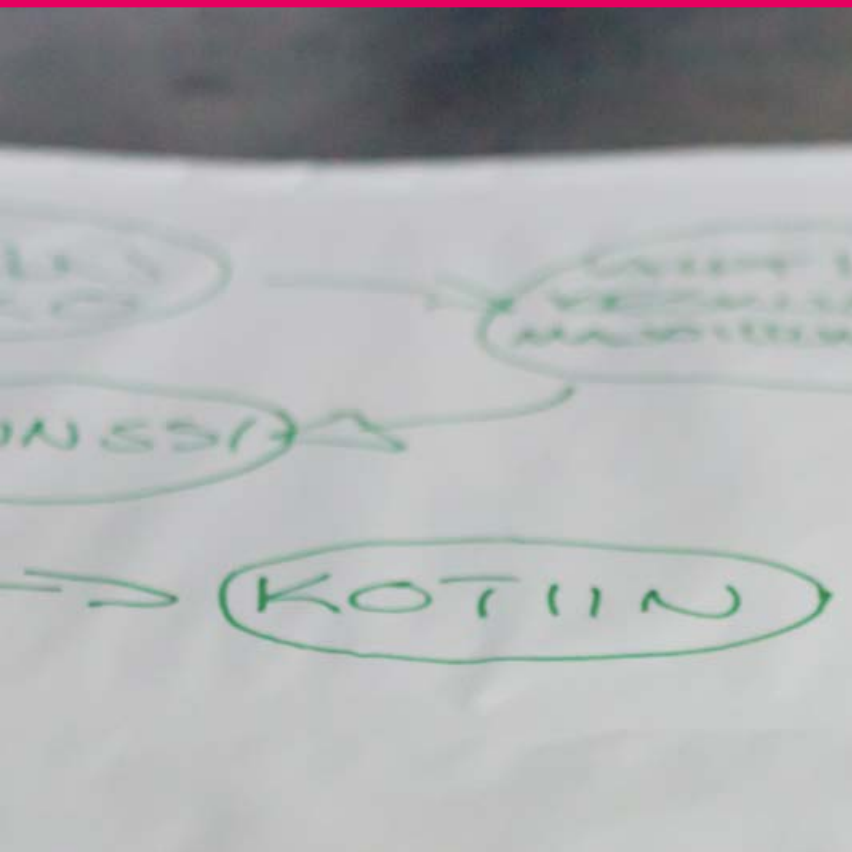
”

Jo verkoston rakentamisvaiheessa toimittiin perinteisestä tavasta poiketen, kun yritykset kasattiin kolmen eri teeman alle toimialarajat ylittäen.

puolesta olevan potentiaalia verkostoperustaiseen innovaatiotoimintaan yhdessä muiden yritysten kanssa. Jokaista teemaa kohden valittiin kymmenen yritystä, joten yhteensä verkosto koostui kolmestakymmenestä pääjäthämäläisestä pk-yrityksestä. Kuva 1.1 havainnollistaa perustetun innovaatioverkon rakennetta sekä alkuperäisiä ideoita, jotka valikoituivat kunkin teemaryhmän työskentelyn pohjaksi.

Verkoston toiminta

Teemaverkoston työskentely painottui yhteisten tapaamisten ja erilaisten ideointisessioiden ympärille. Työkaluina käytettiin LUT Lahti School of Innovationissa kehitettyjä tai sovellettuja käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa tukevia, osallistavia ja aktivoivia ryhmälähtöisiä menetelmiä, jotka oli räätälöity kulloiseenkin teemaan soveltuviksi. Monet näistä työskentelymuodoista pohjautuivat myös taidelähtöisiin menetelmiin, jotka toimivat tiedon syötteenä, työskentelyn virittäjänä ja työtavan fasilitoijana eli sujuttajana. Työskentelymuotojen tavoitteena oli ryhmäyttää osallistujat, saada heidät työskentelemään oman tarpeensa mukaisesti sekä saada aikaan kohtaamisia ja suhdeverkostoja (Rantala & Martikainen, 2012). Fasilitointimenetelminä käytettiin esimerkiksi pelejä, teatterilähtöisiä menetelmiä sekä erilaisia luovia ja visuaalisen keskusteluttamisen keinoja (kuvat 1.2, 1.3 ja 1.4).



Kuva 1.2. Matkailun teemaryhmän työskentelyssä lahtelaisen "superviikonlopun" ideoinnissa hyödynnettiin muun muassa legoja.

Kuva: Juho Salminen

Luovuus liittyy olennaisena osana innovaatiotoimintaan, vaikka niistä ei voidakaan puhua varsinaisesti synonyymeinä. Innovaatioiden syntyyn ja niiden ”raaka-aineiksi” tarvitaan luovia ja joskus radikaalejakin ideoita. Luovista ideoista ei aina synny innovaatioita, mutta monen innovaation takana on ollut luova ja radikaali idea tärkeänä liikkeelle sysäävänä tekijänä. Vaikka luovuuden merkitys korostuu innovaatioprosessin alkupäässä uusien ideoiden synnyttämisessä, sitä tarvitaan koko prosessin ajan. (Frantsi ym., 2008)

Kunkin teeman kymmenen yrityksen ryhmä kokoontui ensin keskenään kolme kertaa. Näiden tapaamisten tarkoituksena oli tutustua paremmin muihin ryhmän jäseniin, verkostoitua, sekä synnyttää uusia ideoita ja innovaatioaihoita kulloinkin valitun teeman ympärille. Jokainen teemaryhmä valitsi ja sopi keskenään jokaisen tapaamisen ja aihepiirin sisällön. LUT Lahti School of Innovationin toimijoilla oli tilaisuuksissa fasilitaattorin rooli; tilaisuudet valmisteltiin, järjestettiin ja dokumentoitiin siten, että yritysedustajat pystyivät keskittymään täysipainoisesti ideointiin ja työskentelyyn. Osallistumiskynnys teemaryhmäkohtaisiin tapaamisiin pyrittiin näin saamaan mahdollisimman alas ja käytettävissä oleva aika hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ideointiin ja työskentelyyn. Tarvittaessa näissä tapaamisissa käytettiin herätteenä tai syötteenantajana myös ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi viestinnän teemaryhmän tapaamisessa Helsingin yliopiston verkkoviestinnän professoria ja matkailun teema-

Kuva 1.3. Logistiikan teemaryhmän työskentelysessio toteutettiin pelin ympärille.

Kuva: Tero Rantala





Kuva 1.4. Viestinnän teema-ryhmän työskentelysessiossa turistien hahmoja kuvattiin tintamareskiin.

Kuva: kooste Juho Salmisen alkuperäiskuvista

ryhmän tapaamisessa päijäthämäläistä pyöräilytapahtuman järjestäjää. Näiden tapaamiskertojen välillä verkoston aktiivisuutta pyrittiin ylläpitämään monin erilaisin tavoin, esimerkiksi järjestämällä erilaisia seminaareja, koulutustilaisuuksia ja pilottikokeiluja syntyneiden ideoiden ympärille.

Teemaryhmäkohtaisten verkostoitumis- ja ideointisessioiden jälkeen ryhmät yhdistettiin yhdeksi verkostoksi. Verkoston perusidea ja toimintatapa jatkuivat edelleen varsin samoina; tapaamiset ja ideointisessiot rakentuivat ennalta sovittujen teemojen ympärille. Yliopistotoimijat jatkoivat edelleen fasilitoijan, dokumentoijan ja havainnoijan rooleissa ja mahdollistivat yritysten keskittymisen mahdollisimman tehokkaaseen innovointiin ja ideointiin. Kaikki ideointi- ja innovaatioessiot, niin yksittäiset kuin yhteisetkin dokumentoitiin hyödyntäen muun muassa post-it -lappuja, kuvia ja piirustuksia, video- ja äänitallenteita sekä muistioita. Näiden dokumenttien sekä tutkijoiden tekemien havaintojen, haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta on kerätty myös seuraavia tuloksia.

Tuloksista

Teemaverkosto-casen perusteella pk-yrityksillä näyttäisi olevan kiinnostusta myös pidempiaikaista verkostoperustaista kehittämisen- ja innovaatiotoimintaa kohtaan. Vaikka pk-yritykset monesti pyrkivät löytämään ja kehittämään tuotteita ja palveluita, jotka pystytään nopeasti kaupallistamaan, löytyy myös pitkäaikaisemmalle innovaatiotoiminnalle kysyntää sopivassa ympäristössä. Yrityksiä innovaatiotoimintaan motivoivat tekijät vaihtelivat. Yksi tärkeimmistä osallistumisen syistä oli halu oppia tuntemaan alueen muita yrittäjiä ja heidän liiketoimintaansa. Henkilökohtaiset suhteet ja luottamus ovat arvokkaita yritysten välisessä yhteistyössä, ja yrittäjät näkivät sosiaalisen pääomansa kasvattamisen tärkeäksi tavoitteeksi. Osa yrittäjistä piti verkostotapaamisia myös mahdollisuutena markkinoida omia tuotteitaan, palveluitaan ja ylipäättään omaa organisaatiotaan. Myös tutustuminen yhteistyömahdollisuuksiin yliopiston kanssa kiinnosti yrittäjiä, vaikka Teemaverkoston toiminnassa yliopiston rooli rajoittuikin lähinnä yritysten välisen yhteistyön edesauttamiseen, yhteistilaisuuksien järjestämiseen ja toiminnan fasilitoimiseen.

Verkoston yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että alueelta puuttuvat ympäristö ja rakenteet, jotka mahdollistaisivat tämänkaltaisen verkostomaisen innovaatiotoiminnan pk-yritysten kesken. Tästä syystä myös yhteistojiminnan innovaatiopotentiaali jää usein hyödyntämättä. Kun vastuu ideointi- ja innovaatiotesioiden järjestämisestä, fasilitoinnista ja dokumentoinnista oli yliopistotoimijoilla, yrittäjien oli helppo lähteä mukaan toimintaan.

Yhtenä konkreettisenä tulostavoitteena Teemaverkostoa perustettaessa oli kehittää ja toteuttaa uudenlaisia innovatiivisia tapahtumia Päijät-Hämeen alueelle. Kun jo tapahtumaa ideotaessa otetaan huomioon tapahtuman järjestäjän, logistiikan toteuttajien ja tapahtumasta viestimisen näkökulmat, pystytään parhaillaan toteuttamaan ennennäkemättömiä yhdistelmiä. Tästä näkyvimpänä ja onnistuneimpana esimerkkinä Teemaverkoston osalta toimii jo kahdesti järjestetty Lahti Ascot -tapahtuma Jokimaalla. Suomen oloissa ainutlaatuisen tapahtuman lisäksi Teemaverkosto-työskentely synnytti muun muassa tukun uusia ideoita Lahden ja koko Päijät-Hämeen alueen kehittämiseksi, yksittäisiä tuotekehitysprojekteja, uusia asiakkuuksia ja liikesuhteita.

Yksittäisiä tapahtumia, keskinäisiä tuotekehitysideoita ja kaupankäyntiä tärkeämpänä osallistuvat yritykset pitivät kuitenkin keskinäistä verkottumista ja alueen muiden toimijoiden arkeen ja ajatuksiin tutustumista. Moni osallistuja kertoiikin haastatteluissa, että Teemaverkoston jälkeen on helpompi lähteä kehittämään ja ideoimaan uutta yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa, kun nämä ovat tulleet tutuiksi. Seuraavassa on otteita palautehaastatteluista.

”Yleisfiilikseksi jäi kyllä hyvä. Tapasi paljon ihmisiä ja eri toimijoita tässä lähialueella. Kaiken kaikkiaan hyvin positiivinen, mihin oli kiva tulla ja syntyi aina jotain uutta ja hauskaa ajateltavaa ja pohdit-tavaa. Tarkoituksena oli verkoston luonti, innovointi ja ihmisten tapaaminen. Kun pääsi siihen ajatukseen, että tästä syntyy pidemmällä tähtäimellä jotain, niin tosi positiivinen juttu.”

”Mulle jäi positiivisena, että porukkaa siinä ympärillä oli. Ei me tulla hullua hurskaammaksi, jos tutun kollegan kanssa pyöritetään jotain. Kyllä se vaatii sitä porukkaa siihen ympärille. Ei Jokimaan-kaan tapahtuma olisi toteutunut ilman sitä. Joukossa on voimaa. Silloin rupeaa tapah-tumaan. Hyviä ideoita voidaan suunnitella ja kehitellä, mutta jos se tehdään pienellä porukalla, niin se toteuttaminen tulee haastavaksi, kun on rajalliset resurssit.

Sitten jos on enemmän porukkaa, niin vastuuta voidaan jakaa ja pilkkoa niin silloin siitä tuleekin jotain.”

Teemaverkoston työskentely nähtiinkin monen osallistujan vastauksissa eräänlaisena alkuna ja ”*siemenen istutuksena*” jatkossa tapahtuvalle innovaatiotoiminnalle. Verkoston työskentelyssä opitut asiat, tapaamisissa sovelletut menetelmät, uudet ja radikaalit työskentelytavat, uudet näkökulmat ja uudet tuttavuudet osaltaan mahdollistavat sen, että tulevalle innovaatiotoiminnalle on rakennettu hyvät pohjat.

”Siitä syntyi sellaista, että on jatkossa helpompi lähestyä yrityksiä ja ihmisiä, joiden kanssa voi tehdä yhteistyötä.”

”Miksikäs ei tätä toimintaa voisi jatkaa vielä tulevaisuudessakin; alueen veto-voimaisuuden kannalta kokoontua ja heitellä ideoita. Ja vaikka ei siinä saman tien synnykään mitään, niin myöhemmin on helpompi ottaa yhteyttä muuten ja keskenään sovia kuvioita.”

Johtopäätökset

Teemaverkosto-case osoitti osaltaan, että myös pk-yritykset ovat kiin-nostuneita osallistumaan pitkäkestoiseen innovaatiotoimintaan muiden paikallisten toimijoiden kanssa, kunhan osallistumisen kynnyks on järjes-tetty riittävän matalaksi. Teemaverkosto oli rakennustapansa ja työsken-



Opitut asiat, tapaamisissa sovelletut menetelmät, uudet ja radikaalit työskentelytavat, uudet näkökulmat ja uudet tuttavuudet osaltaan mahdollistavat sen, että tulevalle innovaatiotoiminnalle on rakennettu hyvät pohjat.

telytapojensa osalta uudenlainen avaus alueellisten innovaatorakenteiden kehittämisessä. Tätä perusajatusta on jo osaltaan hyödynnetty uusien innovaatioverkostoiden rakentamisessa Päijät-Hämeen alueella. Yliopiston rooli välittäjäorganisaationa oli pk-yritysten osallistumismahdollisuuden kannalta oleellinen osa Teemaverkostossa. Välittäjäorganisaatioiden roolia ja merkitystä tulisi myös jatkossa korostaa osana alueellista innovaatio-toimintaa ja -politiikkaa. Perinteisesti välittäjäorganisaatioiden rooli on nähty tieteellisessä kentässä teknologian siirtäjänä käytännön maailmaan. Nykyajan välittäjäorganisaatioiden tehtäväkuva on kuitenkin paljon moniulotteisempi osana innovaatiojärjestelmien toimintaa. Ne pyrkivät osaltaan lisäämään tiedonsiirtoa järjestelmän eri toimijoiden rajapinnoissa ja välimaastoissa. Tällaisen tiedon brokerioijan merkitys on innovaatorakenteiden toimivuuden kannalta merkittävä. Tiedon brokerioijana voi toimia jokin muukin organisaatio tai yritys kuin Teemaverkostossa välittäjänä toiminut yliopistoyksikkö.

Lähteet

- Ermilova, E., & Afsarmanesh, H.** (2006). Competency and profiling management in virtual organization breeding environments. *Network-centric collaboration and supporting frameworks*, Vol. 224, pp. 131–142.
- Frantsi, T., Pässilä, A. & Parjanen, S.** (2008). Luovuusmenetelmät innovaatio-prosesseissa. Teoksessa: "Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa", toim. Harmaakorpi, V. & Melkas, H. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Melkas, H. & Uotila, T.** (2008). Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa: teoreettista pohdintaa. Teoksessa: "Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa", toim. Harmaakorpi, V. & Melkas, H. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Parjanen, S. & Melkas, H.** (2008). Etäisyyden ja läheisyyden leikki innovaatio-prosesseissa. Teoksessa: "Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa", toim. Harmaakorpi, V. & Melkas, H. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Perkmann, M. & Walsh, K.** (2007). University-industry relationships and open innovation: towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 259–280.
- Rantala, T. & Martikainen, S.-J.** (2012). Innovointia yli toimialarajojen: case Teemaverkosto. Lahti Science Day.
- Rantala, T. & Rinkinen, S.** (2013). Enhancing innovation capability in regional innovation network. Participatory Innovation PIN-C 2013 Conference. 18–20 June 2013, Lahti.
- Tura, T. & Harmaakorpi, V.** (2005). Social capital in building regional innovative capability. *Regional Studies*, Vol. 39, No. 8, pp. 1111–1125.



2

Luku 2 – Yhteistoiminta palveluinnovaatioprosessin ohjautumisen perustana

Johdanto

Julkisen palvelusektorin kehittämiseksi haetaan ja myönnetään rahoitusta eri lähteistä. Usein rahoitushakemuksen projektisuunnitelmaosuudessa kuvataan vakuuttavasti projektin vaiheet, osallistujat, lopputulemat ja hyödynsaajat. Projektin etenemistä ja lopputulemia arvioidaan suhteessa projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelma on myös projektin johtamisen väline. Innovaatioihin, ja erityisesti asiakas- ja henkilöstölähtöisiin palveluinnovaatioihin tähtäävien projektien ja prosessien näkökulmasta yksityiskohtaisen projektisuunnitelman laatiminen aiheuttaa päänvaivaa.

Innovoinnilla tarkoitetaan uuden luomista. Innovaation ei tarvitse olla täysin uusi maailmassa, mutta uusi vähintäänkin käyttöönottoympäristössään (ks. esim. Johannessen ym., 2001). Innovaatiot voidaan karkealla tasolla jakaa palvelu- ja tuoteinnovaatioihin. Palveluinnovaatiot voidaan ymmärtää joko

1. kokonaan uusiksi palveluiksi tai
2. uusien elementtien ja olemassa olevien palveluiden yhdistelmiksi, tai
3. olemassa olevien elementtien uudentymiseksi yhdistelmiksi (Sundbo ym., 2001). Lisäksi palveluinnovaatiot voivat olla yksittäisten palvelujen ohella esimerkiksi uusia palveluprosesseja, toimintamalleja tai palvelukonsepteja.

Asiakaslähtöisessä palveluinnovoinnissa ja innovaatioissa uudistukset perustuvat palvelun käyttäjien arvokkaina ja merkityksellisinä pitämille asioille (ks. tulkinallinen innovaatioprosessi; Lester ja Piore, 2004). Kehittäjien tieto ja ymmärrys asiakasnäkökulmasta syntyy parhaiten silloin kun asiakkaat konkreettisesti osallistetaan koko innovaatioprosessiin tai sen osiin (Nordic Innovation Centre, 2007). (Hennala, 2011.) Henkilöstölähtöisen palveluinnovoinnin keskiössä on puolestaan henkilöstön kyky tunnistaa kehittämistarpeita ja löytää niihin ratkaisuja. Onnistuneet asiakas- ja henkilöstölähtöiset palveluinnovaatiot parantavat esimerkiksi palvelujen vaikuttavuutta, vaikutuksia, kustannustehokkuutta, asiakkaan kokemaa palvelun laatua ja henkilöstön työhyvinvointia. Innovaatio voi liittyä sekä innovaatioprosessiin että prosessin ”lopputulemiin”.

KIRJOITTAJA:
LEA HENNALA, LUT LAHTI
SCHOOL OF INNOVATION



Tieto ja ymmärrys asiakasnäkökulmasta syntyy parhaiten silloin kun asiakkaat konkreettisesti osallistetaan koko innovaatioprosessiin tai sen osiin.

Asiakas- ja henkilöstönäkökulman tunnistaminen palvelujen uudistamisprosessissa ei ole yksinkertainen tehtävä. Esimerkiksi, kun projektin tai prosessin tavoitteena on asiakkaiden peruuttamatta jättämien hammaslääkäriaikojen määrän minimoiminen, miten hyvin projektisuunnitelman laatija pystyy ennakoimaan, onko asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen prosessiin hyödyllistä sekä missä prosessin vaiheissa osallistaminen olisi tarkoituksenmukaista? Entä millaisilla uudistuksilla, innovaatioilla, peruuttamattomien hammaslääkäriaikojen määrä pienenesi? Jos kyse on hammaslääkäriajan unohtamisesta, uusi asiakasta lääkäriajasta muistuttava palvelu voi olla toimiva ratkaisu. Jos kyse onkin unoituksen sijaan esimerkiksi asiakkaan hammaslääkäripelosta tai työntekijöiden hoitotilanteesta käyttämästä kielestä, tarvittava uudistus kohdistuu todennäköisesti muuhun kuin palvelutarjoaman laajentamiseen. Miten siis laatia projektisuunnitelma ja johtaa innovaatioprosessia, jonka etenemistä voi kuvata sipulin kuorimisen metaforalla – vasta kerros kerrokselta itse sipulin ydin on mahdollista paljastaa. Sipulin ytimellä tarkoitetaan tässä kahta asiaa: tietoa tarpeesta eli mitä pitää kehittää sekä näkemystä uudistuksesta, joka on paras mahdollinen ratkaisu esille tulleeseen tarpeeseen.

Tässä artikkelissa kuvataan palveluinnovaatioprosessi, jonka ”*sipulin ytimen*” paljastaminen ja kuorimisen ohjautuminen on tapahtunut eri näkökulmia edustavien tahojen yhteistoimintana. Lisäksi artikkelin lopussa listataan yhteistyön onnistumisen edellytyksiä. Yhteistoimintamallia on käytetty Hammaspeikko – nuorten suun terveydenhuollon palveluinnovaatioprosessin luotsaamisessa, ja malli myös kuvataan Hammaspeikon innovaatioprosessin kautta. Tekstit perustuvat osin julkaisuun ”*Hammaspeikko-Stoori. Nuorten suun terveydenhuollon innovaatioprosessi*” (Hennala ja Mellanen 2013). Julkaisu on katsottavissa internetissä osoitteessa: www.lut.fi/documents/10633/293120/hammaspeikkostoori_lokakuu.pdf.

Yhteistoimintaan perustuva palveluinnovaatioprosessi – tapaus Hammaspeikko

Hammaspeikko – nuorten suun terveydenhuollon palveluinnovaatioprosessi on toteutettu Lahden kaupungin suun terveydenhuollon (myöhemmin suun terveydenhuolto) ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationin (myöhemmin yliopisto) yhteistyönä. Suun terveydenhuolto halusi käynnistää prosessin, koska lähes puolet suun terveydenhuollon peruuttamattomista poisjäänneistä oli yläkoululaisten aiheuttamia, ja heidän hammasterveytensä heikkeni nopeammin kuin muiden ikäryhmien. Yliopiston intressissä oli puolestaan tutkia muun muassa käytäntö- ja käyttäjälähtöistä innovointia, Living Lab -konseptia ja teatterin soveltamis-mahdollisuuksia julkisten palvelujen kehittämiseen.

Vuonna 2008 alkaneessa ja vuonna 2014 jalkautumisvaiheessa olevassa Hammaspeikon palveluinnovaatioprosessissa ei ole ollut etukäteen laadittua projektisuunnitelmaa lainkaan – vain I-vaiheen organisaatio- ja teatterimenetelmän käyttämisestä oli sovittu prosessin käynnistämisen vaiheessa. Prosessin alkuvaiheessa suun terveydenhuolto ja yliopisto tunnistivat ja nimesivät työskentelyä ohjaavan kehittämistehtävän. Kehittämistehtävä muotoiltiin kysymysten muotoon:

- » Miksi osa yläkoululaisista jättää tulematta hammaslääkäriin tai suuhygienistille, kun tästä seuraa pulmia nuoren suun terveydelle ja julkiselle terveydenhoitojärjestelmälle?
- » Kehittämismielessä kyse ei ole vain ”tulematta jättäneistä” vaan laajemmin: miten nuorten suun terveydenhuollon palvelukokonaisuutta voidaan kehittää entistä ehommaksi ja vaikuttavammaksi nuorten ja henkilöstön näkökulmasta?
- » Mitä pitää kehittää eli missä se ”Peikko” luuraa – onko se terveyskasvatuksessa, nuoren kohtaamisessa, työyhteisössä, kodin tai koulun yhteistyössä vai missä?

Etukäteissuunnitelman puuttuminen on ollut Hammaspeikossa tietoinen ratkaisu. Prosessissa ei ole haluttu päättää ennalta sen lopputulemia – eli minkä sisältöisillä uudistuksilla nuorten suun terveydenhoidon palvelukokonaisuutta halutaan tai tulisi kehittää – eikä polkuja, joita kulkemalla alkuvaiheessa esitetty kehittämistehtävä voidaan saavuttaa. Täsmällisten suunnitelmien puuttuminen on mahdollistanut kehittämistyön etenemisen avoimen ja yhteistoiminnallisen innovaation hengessä. Näin Hammaspeikon palveluinnovaatiot ovat kummunneet palvelun käyttäjien, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden ideoista, tarpeista, intresseistä ja mahdollisuuksien tunnistamisesta.

Ratkaisujen etsintää Hammaspeikon kehittämistehtävään alkoi jo prosessin varhaisessa vaiheessa viitoittaa kaksi linjaa:

1. palveluinnovaatiot ja
2. kehittyminen ammatti-ihmisenä ja ammattityöyhteisönä.

Sekä palveluinnovaatioiden että kehittämisen/kehittymisen linjojen sisältöjä on Hammaspeikossa ohjannut vahvasti tutkimukseen perustuva ymmärrys nuoren suun terveydenhuollon kokemusmaailmasta ja tarpeista yhdistettynä henkilöstön ja Hammaspeikon kumppaneiden tarpeisiin ja näkemyksiin. Hammaspeikon kehittämistehtävää ovat olleet ratkaisemassa seuraavat ryhmät:

- » suun terveydenhuollon ja yliopiston muodostama Peikko-tiimi
- » suun terveydenhuollon Peikko-henkilöstö

” Täsmällisten suunnitelmien puuttuminen on mahdollistanut kehittämistyön etenemisen avoimen ja yhteistoiminnallisen innovaation hengessä.



Kuva 2.1. Peikko-tiimi työn
touhussa 3.3.2009.

Kuva: Satu Parjanen

- » yliopiston tutkimus- ja kehittäjäryhmä
- » nuoret, joita on tavoitettu yläkoulun oppitunneilta, ammatillisista opinnoista, liikuntaharrastuksen parista ja työelämään valmentautumisesta
- » julkisen sektorin yhteistyökumppanit: nuorisotoimi, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimiala ja ammatillinen koulutus
- » kolmannen sektorin yhteistyökumppanit: urheiluseurat
- » yksityisen sektorin yritys yhteistyökumppanit.

Hammaspeikon ”*virallinen*” johtaminen on tapahtunut yhteistoiminnallisesti 10 hengen Peikko-tiimissä. Tiimiin kuuluu edustajia suun terveydenhuollon johdosta, hammaslääkäreistä, hammashoitajista ja suuhygienisteistä sekä yliopiston tutkijoista (kuva 2.1). Peikko-tiimin koordinaattorina on ollut yliopisto.

Peikko-tiimissä on ”*askel askeleelta*” sovittu prosessin etenemisen strategisesta suunnasta, toimenpiteistä, aikataulutuksesta ja resursoinnista sekä seurattu toimenpiteiden etenemistä. Isoimmat askeleet ovat pohjautuneet aina edellisessä vaiheessa saatuihin tutkimustuloksiin ja havaittuihin tarpeisiin.



Kuva 2.2. Tilannekuva Peikko urheilee -pilotin urheillevien lasten työpajasta.

Kuva: Lea Hennala

Vuosina 2008–2009 Hammaspeikon I- ja II-vaiheessa korostuivat yliopiston rooli, osaaminen ja toimet. Tällöin yliopisto toimi ikään kuin vastaavana operaattorina. Myös Peikko-tiimin ohjaava vaikutus prosessiin oli vahva. Vastaavasti Hammaspeikon III- ja IV-vaiheessa vuoden 2010 lopusta alkaen suun terveydenhuollon henkilöstö eli Peikko-henkilöstö ja Hammaspeikon ulkopuoliset kumppanit ovat olleet keskeisessä asemassa. Peikko-henkilöstöllä tarkoitetaan suun terveydenhuollon henkilöstöä, joka hoitaa

yläkouluikäisten nuorten suun terveyttä ja on ollut mukana Hammaspeikon henkilöstölle tarkoitetuissa kehittämistilaisuuksissa. Kaikkiaan Peikko-henkilöstöön kuuluu 40 henkilöä, joista erityisen aktiivisia ovat olleet 30 suun terveydenhuollon ammattilaista. Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan puolestaan niitä tahoja, jotka ovat Hammaspeikon hengessä osallistuneet nuorten hyvinvoinnin tukemiseen. Suun terveydenhuollolle on prosessissa muodostunut kolme yhteistyöverkostoa – julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin verkostot. Operoinnin ja vastuun siirtoa yliopistolta suun terveydenhuollon ammattilaisille edesauttoivat muun muassa III-vaiheessa toteutetut suun terveydenhuollon henkilöstövetoiset kehittämispilotit. Tällöin Hammaspeikon sisältöä pääsivät muovaamaan Peikko-henkilöstö ja Hammaspeikon yhteistyökumppanit (kuva 2.2). Pilotit olivat: Peikko koulussa, kaupungilla, urheilemassa/liikkumassa ja päiväkodissa.

Yhteenvetoa ja arviointia

Hammaspeikko-innovaatioprosessissa ”*sipulin kuorinta*” on tapahtunut monenkeskisenä yhteistyönä. Innovaatioprosessin johtamisen ytimessä on ollut Peikko-tiimi. Tiimi on koottu siten, että siinä on kattava edustus kaikista nuoria hoitavista suun terveydenhuollon ammattilaisista ja yliopiston tutkijoista. Tiimissä yhdistyy kaksi erilaista, toisiaan täydentävää osaamis- ja tietopohjaa. Yliopisto on tuonut palveluinnovaatioprosessiin tutkimusosaamista sekä tieteelliseen tietoon perustuvaa, mutta käytäntöön pohjautuvaa osaamista asiakas- ja henkilöstölähtöisestä palvelujen innovoinnista ja prosessien johtamisesta. Suun terveydenhuollon vahvuutena on puolestaan ollut suun terveydenhuollon palveluprosessien tuntemus ja ammattialan vahva osaaminen. Keskeinen edellytys Peikko-tiimin työskentelylle on ollut luottamus toisen osapuolen ammattitaitoon sekä kyky riskinottoon ja pitkäjänteiseen työhön. Kun ajatellaan tavoiteltavien palveluinnovaatioiden jalkautumista ja vaikuttavuutta asiakkaan

palveluun, erityiseen asemaan nousee suun terveydenhuollon ”asianomistajuus” organisaation eri tasoilla. Sanonta ”kannettu vesi ei kaivossa pysy” pitää paikkansa myös innovaatioiden kohdalla.

Hammaspeikon ”sipulinkuorijoiden” toisen verkoston muodostavat ne suun terveydenhuollon ammattilaiset, jotka päivittäisessä työssä kohtaavat nuoria asiakkaita (Peikko-henkilöstö) ja yliopiston tutkijat. Tämän ”kuorijaverkoston” rooli korostui, kun nuorten ”äänestä” tunnistettiin ja priorisoitiin henkilöstöön itseensä kohdistuvia kehittymistarpeita. Tunnistustehtävä vaati henkilöstöltä avointa mieltä tarkastella omaa toimintaansa nuoren näkökulmasta.

Hammaspeikon kolmantena ohjaavana elementtinä on ollut suun terveydenhuollon henkilöstön yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa nuoren kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Virtaviivaisesti ja yksisuuntaisesti etenevän innovaatioprosessin sijasta Peikko-tiimi päätti lähestyä tahoja, jotka jo luontaisesti kohtaavat nuoria eri tilanteissa. Lähestyminen ja mahdollisen yhteistyön käynnistäminen puettiin pilottien muotoon. Pilottien vetäjiksi valittiin henkilöt suun terveydenhuollon sisältä. Pilottien vetäjät saivat hyvin itsenäisesti suunnitella ja vetää näitä ”mini-innovaatioprosesseja”, jolloin mahdollistettiin niin työntekijöiden kuin pilottien yhteistyökumppaneiden innovaatiopotentiaalin ja muiden resurssien realisoituminen. Seuraavassa lainauksessa yksi pilotin vetäjä kuvailee tunnelmiaan näin:

”Henkilöstönäkökulma ohjaa vahvasti kehittämistyötä pilottien kautta. Pilotit ovat lähteneet elämään omaa elämäänsä vetäjänsä mukaan, jolloin toiminta ei ole ollut ylhäältä päin johdettua kehittämistyötä, vaan innovointi on tapahtunut henkilöstön toimesta, osin yhdessä, osin itsenäisesti eräänlaisissa soluissa. Näin ollen Hammaspeikko-projektin kehityksessä mukana ollut henkilöstö on erittäin sitoutunut toimintaan. Samoin pilotit ovat osaltaan hyvin persoonallisen oloisia ja tekijänsä näköisiä.”

Palveluinnovaatioprosessin ohjautuminen verkostomaisen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden kautta on haastava innovaatioprosessien toteuttamismalli. Seuraavaan listaan on koottu asioita, joiden arvioidaan edistäneen mallin toteutumista. Arviointi tehdään suun terveydenhuollon organisaation ja yliopiston sekä näitä organisaatioita yhteen sitovien asioiden näkökulmista.

Suun terveydenhuolto

- » uudistumishenkisyys (kulttuuri); oman intressin ja motivaation tunnistaminen; sitoutuminen kehitettävän asian ”asianomistajaksi”; vastuunottokyky
- » rohkeus ”heittäytyä” tuntemattomaan ja hassutuksiin, riskinottokyky
- » Peikko-pilottien vetäjien aktiivisuus yhteistyökumppaneiden hankinnassa, idearikkaus ja kyky vetää verkostomaisia yhteistyöprojekteja

- » valmius pitkäjänteiseen kehittämistyöhön tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseksi.

Yliopisto

- » tasapainoinen asiakaslähtöisen ajattelun, tutkimusintressien ja käytännön kehittämistyön yhteensovittaminen prosessitasolla (asiakas = suun terveydenhuolto)
- » tutkimus- ja tiedenäkökulman tuominen prosessiin
- » osaaminen koskien verkostomaisesti ja moniulotteisesti etenevän prosessin koordinointia.

Suun terveydenhuolto ja yliopisto

- » halu yhteistyöhön, vaikka molemmilla on omat intressinsä ja motiivinsa
- » kemioiden kohtaaminen henkilötasolla ja luottamuksellinen ilmapiiri
- » prosessin riittävä henkinen, ajallinen ja taloudellinen resursointi
- » prosessin yhteistoiminnallinen johtaminen askel askeleelta Peikko-tiimissä
- » onnistunut roolijako ja vastuun jakautuminen prosessin eri sisältökohtissa (molemmat vaihtelivat).

Lähteet

Hennala, L. (2011). Kuulla vai kuunnella – käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnan lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Hennala, L. & Mellanen, L. (toim.) (2013). Hammaspeikko-Stoori. Nuorten suun terveydenhuollon innovaatioprosessi. LUT Scientific and Expertise Publications, raportit ja selvitykset nro 6. Sähköinen julkaisu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahti School of Innovation, Lahti. http://www.lut.fi/documents/10633/293120/hammaspeikkostoori_lokakuu.pdf.

Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4 (1), 20–31.

Lester, R & Piore, M. (2004). *Innovation – the missing dimension*. Harvard University Press, Cambridge MA.

Nordic Innovation Centre. (2007). *User-driven innovation: When the user makes the difference*. Nordic Innovation Centre, Oslo.

Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J. & Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur. *Entrepreneurship and Regional Development* 13 (3), 247–267.

Sørensen, E & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17, 1–14.



Sanonta
”kannettu vesi
ei kaivossa
pysy” pitää
paikkansa myös
innovaatioiden
kohdalla.



3

Luku 3 – Hammaspeikko suun terveydenhuollon ammattilaisen silmin

LUVUN TOIMITTAJA:
LEA HENNALA, LUT LAHTI
SCHOOL OF INNOVATION

KIRJOITTAJAT:
HAMMASLÄÄKÄRI
KRISTINA HOVÉN
VASTAAVA HAMMASHOITAJA
MERJA JOKELA
JOHTAVA SUUHYGIENISTI
IRENE KIRJONEN
HAMMASHOITAJA
ANNU LAIHANEN
LAHDEN KAUPUNKI,
SUUN TERVEYDENHUOLTO

Hammaspeikko – nuorten suun terveydenhuollon innovaatioprosessi on Lahden kaupungin suun terveydenhuollon ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhteistyöprosessi. Vuonna 2008 alkanut yhteistyö jatkuu edelleen vuonna 2014. Hammaspeikossa on henkilöstöllä ollut tärkeä rooli. He ovat kehittäneet omaa työtään, kuten valmiuksia kohdata nuori asiakas ja tapoja, miten olla työtoverille ”läsnä” arjen aherruksessa. Toisaalta henkilöstö on ideoinut, kehittänyt ja ottanut käyttöön uusia toimintamalleja, kuten suun terveyttä edistävän Kake K. Kiille -palvelukonseptin (kuva 3.1). Mutta millaista kehittämistyö on ollut henkilöstön itsensä mielestä?

Tähän lukuun on koottu Hammaspeikkoon osallistuneiden ajatuksia ”hammaspeikkoilustaan”. Tekstit on koottu ja toimitettu Hammaspeikko-Stoori -julkaisusta (Hennala ja Mellanen 2013). Julkaisu on katsottavissa internet-osoitteessa: http://www.lut.fi/documents/10633/293120/hammaspeikkostoori_lokakuu.pdf

”

Taloudellisen hyödyn maksimoiminen nousi, kuten tavallista, vahvaksi vaikuttajaksi. Tuo asia ahdisti, koska ”taaskaan kukaan ei ymmärrä potilaiden todellisia ongelmia, vain raha ratkaisee”. Mutta kuinkas sitten kävikään?

VASTAAVA HAMMASHOITAJA MERJA JOKELA

Syksyllä 2008 istuimme Tietoportissa pohtimassa sitä, mille hammashoidon kohderyhmälle annamme erityisen panostuksemme nyt, kun siihen on ainutlaatuinen tilaisuus. Omassa päässäni pyörivät tietenkin oman vastualueeni potilaat eli laitospotilaat, vanhuksat ja pelkopotilaat. Taloudellisen hyödyn maksimoiminen nousi, kuten tavallista, vahvaksi vaikuttajaksi. Tuo asia ahdisti, koska ”taaskaan kukaan ei ymmärrä potilaiden todellisia ongelmia, vain raha ratkaisee”. Mutta kuinkas sitten kävikään?

Kohderyhmäksi valittiin nuoret. Nuorilta kerätyt hammashoitokokemukset nostivatkin esiin juuri niitä asioita, joita olin pelkopotilaiden, niin lasten, nuorten kuin aikuisten kanssa käynyt läpi jo 15 vuoden ajan. Noiden vuosien aikana koin, että vain harva työyhteisöni jäsen, tukitiimin työntekijöitä lukuun ottamatta, ymmärsi aidosti, mistä hammashoitopelossa on kyse. Ymmärrys omasta käyttäytymisestä ja siitä, että kukaan ei synny hammashoitopelkoisena vaan useimmille sen on aiheuttanut joko itse tai joku kollegoista, oli monille vaikeaa. Harvat



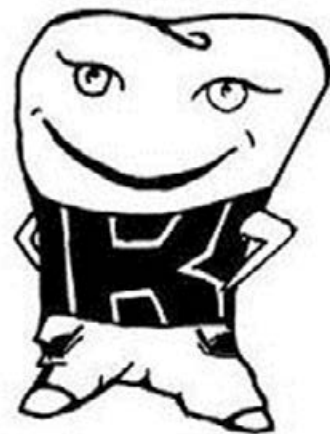
Kuva 3.2. Tilannekuva Peikko-henkilöstön työtarina-työpajasta.

Kuva: Maiju Saari

olivat valmiita ”korjaamaan” kollegoiden aikaansaannoksia ja vielä harvempi oli valmis aidosti tutkimaan ja muuttamaan omaa käyttäytymistään tai toimintatapojaan hoitotilanteessa, jotta voisi potilaiden pelosta huolimatta mahdollistaa heidän hammashoitokäytinsä. Uusia pelkopotilaita valitettavasti ”synnyttiin” suunnilleen samaan tahtiin kuin erikoistunut pelkotiimi entisiä ”paransi”.

Oman toiminnan havainnoiminen ei ole helppoa. Helppoa ei ole myöskään potilaan kokonaisvaltainen huomioiminen yksilönä ja toimintatavan muuttaminen sen mukaisesti. Henkilöstönäkökulmasta tärkeimpänä pidän sitä, että projektissa on ollut mahdollisuus ammattilaisten ohjaamana nähdä itsensä muiden silmin, tutustua itseensä ja omaan tapaansa toimia ja tarvittaessa muuttaa sitä itsensä, koko työyhteisön ja ennen kaikkea potilaiden hyväksi. Tarvitaan vain oma halu muutokseen. On ollut ilo oivaltaa työhajauksellisten elementtien läsnäolo.

Tämä huikean loistava moniammatillinen ja poikkitieteellinen yhteistyö kaikkien Hammaspeikon toimijoiden kesken on johtanut aina vain uusiin innovaatioihin ja yhteistyömuotoihin,



Kuva 3.1 Kake K. Kiille sarjakuvahahmona.

Kuvitus: Laura Mellanen

sellaisiinkin, joista ei ole osannut uneksiakaan. Merkittävää on myös ymmärrys siitä, miten suun terveydenhuollon henkilökunnalla on omalla toiminnallaan mahdollisuus vahvasti vaikuttaa nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn. Määrätietoinen, innovatiivinen projektin eteneminen on synnyttänyt uusia toimintatapoja suun terveyden edistämiseen siellä, missä kaupunkilaiset ja erityisesti nuoret tavallisesti liikkuvat... ja se ei ole hammashoitola.



Oli upeaa kokea, miten henkilökunta rohkeasti heittäytyi erilaisiin juttuihin.

JOHTAVA SUUHYGIENISTI IRENE KIRJONEN

Ajelen Lahteen päin, on aurinkoinen syyskuun aamu. Perhosia vatsan pohjassa, vähän jännittää, olen menossa johonkin Hammaspeikko-sessioon Lahden suun terveydenhuoltoon. Saavun sovittuun paikkaan, ovesta lukee LUT Open your mind, yritetään. Luokahuoneessa on suun terveydenhuollon väkeä, osa minulle vanhastaan tuttuja kasvoja.

Tilaisuus alkaa, vastaava ylihammaslääkäri Markku Mikkonen toivottaa hyvät huomenet ja esittelee väelleen uuden työntekijän Irene Kirjosen, joka aloittaa johtavana suuhygienistinä lokakuussa. Nousen ylös ja esittäydyn. Tästä alkaa minun ”hammaspeikkoiluni”.

Hammaspeikko-projektin II-vaihe oli omaa sisäajattelua projektin. Aluksi olin hiukan ihmeissäni, mikä ihmeen ”hammaspeikko”? Mihin pyrittiin harjoituksilla ympäri huonetta kuljeksimalla ja esineitä tunnustelemalla tai näyttelemällä elefanttia, palmua tai esittämällä tosielämän tilanteita? Mitä yhtäläistä tällaisella touhulla oli suun terveyden kanssa?

Ensimmäisen työssäolovuoteni aikana Hammaspeikko-toiminta tuli tutuksi ja sain niin sanotusti juonesta kiinni. Asioita voidaan todellakin kehittää monella eri tavalla. Lappeenrannan teknillisen yliopiston menetelmät olivat innovatiivisuutta ruokkivia. Oli upeaa kokea, miten henkilökunta rohkeasti heittäytyi erilaisiin juttuihin. Monesti ajattelin myös sitä, että kuinkahan moni suun terveydenhuollon johtaja rohkenee heittäytyä itsekin näin erilaiseen kehittämiseen. Lahden suun terveydenhuolto on ollut innokas kokeilemaan kaikkea uutta.

Hammaspeikko III-vaiheen moniammatilliset yhteistyömuodot ja monet pilotit ovat osoitus siitä, että on syntynyt uudenlainen ajattelumalli, jota me pienemässä peikkotiimissämme kutsumme ”peikkoajatteluksi”. Se on ennakkoloolotonta, kokeilunhaluista ja asiakaslähtöistä suhtautumista asioihin. Omalta osaltani voin todeta, että Hammaspeikko on muuttanut minua. Ajatusmaailmani on vielä tällä ikää avartunut, open your mind, yes, I have opened my mind, really.



Kuva 3.3. Peikko-henkilöstön läsnäolon harjoittelua tutkija Virpi Koskelan johdolla.

Kuva: Lea Hennala

HAMMASHOITAJA ANNU LAIHANEN JA HAMMASLÄÄKÄRI KRISTINA HOVÉN

Emme voineet neljä vuotta sitten tietää, minkälainen projekti tästä kehkeytyykään. Alussa piti olla mukana vain yläkoului-ikäiset ja heidän peruuttamattomat poisjääntinsä. Tästä alkoi lumipallo pikku hiljaa pyöriä ja tänä päivänä se tuntuu olevan jo vuorelta vierivä lumivyöry.

Työparina koemme olevamme etuoikeutetussa asemassa muihin nähden, koska kuulumme Peikko-tiimin ydinryhmään. Meillä on aina ajan tasalla oleva tieto projektista ja sen etenemisestä. Pidämme tärkeänä tehtävänämme olla linkkinä Peikko-tiimin ja henkilökunnan välillä. Meiltä on ollut helppo tulla kysymään, missä mennään ja mitä projektille kuuluu.

Meillä kliininen työ on keskeisessä asemassa, ja työpäivät on pitkälle sidottu potilastyöhön. On haasteellista heti kliinisen potilastyön jälkeen hypätä kehittämään suunnittelu- ja ajatustyötä. Tämän vuoksi ajoittain on tuntunut hankalalta toteuttaa Peikko-tiimin suunnitelmia ja visioita.

Koululla työryhmään liittyvät yhteistyökumppanit (terveydenhoitajat, opettajat, ruokalan henkilökunta) ovat eri puolella koulua, minkä vuoksi yhteistyö on hankalaa ja jää aivan liian vähäiseksi.

Omalta osaltamme olemme toteuttaneet Peikko-projektin ajatuksia myös konkreettisesti ruohonjuuritasolla. Olemme pyrkineet luomaan nuorille potilaillemme mahdollisimman coolin hoitotilanteen. Kyselemme kuulumiset ja hoidon aikana kerromme, missä mennään. Olemme kehottaneet oppilaita tuomaan omat musiikkisoittimensa mukanaan, näin he saavat halutessaan kuunnella omaa lempimusiikkiansa hoidon aikana. Pelokkaiden oppilaiden kohdalla koemme saavamme työvoiton, kun luottamus on voitettu ja hoito etenee halutulla tavalla. Se palkitsee.

”

Tästä alkoi lumipallo pikku hiljaa pyöriä ja tänä päivänä se tuntuu olevan jo vuorelta vierivä lumivyöry.



4

Luku 4 – Innotin-peli luovuuden tukena

Johdanto

KIRJOITTAJAT: MIRVA HYYPIÄ JA SATU PARJANEN, LUT LAHTI
SCHOOL OF INNOVATION

Innovaatiokontekstissa luovuudessa on kyse hyödyllisten ja tärkeiden asioiden tuottamisesta. Se on välttämätöntä kehityksen ja muutoksen aikaansaamiseksi. Luovuus määritellään uusien, tilanteisiin sopivien ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseksi (esim. Amabile 1997; Couger ym. 1996). Luovuus ja innovaatiot liittyvät olennaisesti yhteen, vaikka ne eivät olekaan toistensa synonyymejä. Innovaatio ei synny ilman luovia ideoita. Innovaatio on luovasta ideasta jalostettu ja edelleen kehitetty käyttökelpoinen tuote, palvelu tai prosessi (Amabile 1996; Anderson & King 1993; Mumford & Gustafson 1988; von Stamm 2003). Luovat ideat eivät välttämättä aina johda innovaatioihin, mutta innovaatioiden synnyssä luovuutta voidaan pitää niiden alkuun sysäävänä tekijä ja tärkeänä rakennusaineena (Fedorowicz, Laso-Balletes & Badilla-Meléndez 2008).

”

Luovilla menetelmillä pyritään lisäämään viljejä ideoita ja mahdollisuuksia sattumille.

Luovat ideat ja innovaatiot syntyvät yhä useammin eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vuoropuhelu eri ihmisten välillä avartaa näkökantoja ja johtaa opittujen ajatusmallien ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen. Luovuus ei siten ole vain yksilötason ilmiö, vaan voidaan puhua myös kollektiivisesta kuten ryhmän luovuudesta. Kollektiivisesta luovuudesta on kyse, kun ihmiset jakavat ideoita, rakentavat uutta tietoa ja oppivat samalla toisiltaan. Kollektiivisessä luovuudessa yksilön ideat eivät myötävaikuta ainoastaan uusiin ideoihin, vaan ne saattavat antaa uuden merkityksen myös aikaisemmille ideoille (Hargadon & Bechky 2006). Kollektiivisen luovuuden tuotokset eivät ole yksittäisen henkilön saavutettavissa, vaan siihen tarvitaan monien luovien yksilöiden tietoja, taitoja, osaamista ja kokemuksia (Parjanen 2012).

Luovuutta voidaan tukea erilaisilla menetelmillä. Luovien menetelmien tarkoituksena on tukea luovuutta esimerkiksi poistamalla luovuuden esteitä. Luovilla menetelmillä pyritään lisäämään viljejä ideoita ja mahdollisuuksia sattumille. Ne kehittävät kykyä ajatella lateraalisti (*”sivuttainen”* ajattelutapa vastakohtana suoraviivaiselle vertikaaliselle ajattelulle). (McFadzean 1998; Frantsi, Pässilä & Parjanen 2008). Luovien menetelmien tavoitteena on myös ryhmätilanteessa luoda luovuudelle myönteistä ilmapöytä rakentamalla luottamusta ryhmäläisten välille (Garfield ym. 2001).

Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten pelillistämistä voidaan hyödyntää luovuuden tukemisessa. Tutkimuksen kohteena on kolme ideointisessiota, joissa pelattiin Innotin-peliä.

Parin viime vuoden ajan pelillistäminen (gamification) on saanut suurta huomiota tutkimus- ja kehittämissympäristöissä. Käsitteenä se on suhteellisen hankala, ja pelillistämisen määritelmä muovautuu jatkuvasti. Yhdysvaltalaisen pelillistämisen-gurun, Gabe Zichermannin, mielestä pelillistäminen on prosessi, jossa hyödynnetään peliajattelua, pelien dynamiikkaa ja mekaniikkaa ongelmien ratkaisemiseen sekä käyttäjien sitouttamiseen (Zichermann 2013; 2010). Deterding, Dixon, Khaled ja Nacke (2011) tukevat Zichermannin näkökulmaa, mutta painottavat omassa määrittelyssään sitä, että pelillistämällä viitataan ei-pelimäisiin ympäristöihin (non-game contexts). Hamarin (2013) sekä Huotarin ja Hamarin (2012) mukaan pelillistämällä viitataan palvelun laatua parantavaan prosessiin, jonka tavoitteena on tukea kokonaisvaltaisesti käyttäjän arvonmuodostusta tarjoamalla mahdollisuuksia pelimäisille kokemuksille (Hamari 2013; Huotari & Hamari 2012).

Arvonluontiprosessin onnistumista ei voida kuitenkaan taata pelillistämisen avulla. Pelillistäminen itsessään ei luo lisäarvoa palvelulle tai käyttäjän osallistumiselle (Hamari 2013). Sen sijaan pelillistämisen avulla voidaan tuoda uutta jo olemassa oleviin systeemeihin sekä käytänteihin ja lisäksi pelillistävän ympäristön tulee mahdollistaa muutokset ja käyttäjien mahdollisuus vaikuttaa pelin kulkuun (Hamari & Koivisto 2013; Kurtz & Snowden 2003). Haonperä (2013) kiteyttää, että pelillistämisen tarkoitus ei ole muuttaa liiketoimintaa yksinkertaiseksi peliksi tai leikiksi, *”vaan asiakkaiden, kumppanien ja henkilöstön sitouttaminen, motivointi, kouluttaminen ja johtaminen peleistä tuttuja elementtejä soveltamalla”*. Lisäksi, kuten Kasvi (2014) toteaa: *”Pelaaminen perustuu palautteeseen ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutteinen palaute on erittäin tehokas tapa ohjata ihmisen toimintaa.”*

Innotin-peli

Innotin-pelin tarkoituksena on tuoda ideointisessioon leikkillisyyttä ja toiminnallisuutta, joiden avulla saadaan tuotettua runsaasti uusia ideoita ja ehkä hieman vilttejäkin sellaisia. Lisäksi pelaaminen mahdollistaa ihmisten ideoinnin ja puhumisen ilman syyttäviä sormia. Esimerkiksi organisaatioiden vaikeita asioita on helpompi käydä läpi toiminnallisten tekniikoiden kuten pelillistämisen kautta. Asioita käsitellään siitä näkökulmasta, josta kaikki on vielä mahdollista – peleissä se toimii vallan mainiosti. Innotin on pelillistävä tapa tuottaa muun muassa kertomuksellista aineistoa omasta sekä ryhmän kokemuksesta (Hyypiä 2013).

”

**Asioita
käsitellään siitä
näkökulmasta,
josta kaikki
on vielä
mahdollista –
peleissä se toimii
vallan mainiosti.**

Innottimen pohjana on tuttu Monopoli-lautapeli* (kuva 4.1). Innotin hyödyntää Monopolin visuaalista ilmettä ja sen sääntöjä. Pelialusta on kuitenkin lattiankokoinen matto, jonka suuruus on noin 18 neliometriä. Monopolista tutut tontit ovat ”osastoja” ja esimerkiksi sähkölaitos on Innottimessa älyväläys-kohta. Innottimessa ei joudu vankilaan, mutta välillä joutuu huilaamaan tai ryhmä saattaa päästä kahvitauolle. Peliä pelataan 7–8 henkilön ryhmissä eikä yksilöinä, kuten Monopolissa yleensä. Ryhmiä on neljä. Ryhmän toiminnan tukemiseksi ja tsemppaamiseksi jokaisessa ryhmässä voi olla erityinen fasilitaattori, mutta Innotin-peliä voidaan pelata myös ilman ryhmäfasilitaattoreita.

Innottimessa ei ole tarkoituksena saavuttaa mahdollisimman paljon omaisuutta, vaan siinä pyritään lisäämään vuorovaikutusta tehtävien avulla, ja näiden suoritusten perusteella ryhmille jaetaan Innopisteitä. Pelin ”*pankkiirina*” toimii Innokonsultti, joka jakaa innopisteitä erilaisten tehtävien suorittamisesta. Tehtävänä saattaa olla esimerkiksi askartelua, uutisen kirjoittamista tai räppiä. Toisaalta tehtäväkohdassa voi olla myös asiantuntijapuheenvuoro. Joidenkin heittovuorojen jälkeen kaikki ryhmät tekevät saman tehtävän, toisinaan ryhmille ohjautuu erilaisia tehtäviä suoritettavaksi pelin tiimellyksessä. Pelin voittaa ryhmä, jolla on lopuksi eniten Innopisteitä (Hyypiä 2013).

Innotin-pelin testaaminen

Tässä artikkelissa tarkastellaan Innotin-pelin käyttöä kolmessa eri tapauksessa, joita jatkossa kutsutaan pelikerroiksi (taulukko 4.1). Kaikissa pelikerroissa pelin toteuttamisesta vastasivat Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationin tutkijat.

Ensimmäisessä pelikerrassa Innotin-pelin pääteemaksi valittiin organisaatioiden välisen yhteistyön merkitys ja kehittäminen vastuullisessa pakkaamisessa. Taustalla oli useamman vuoden ajan kestänyt tutkimus- ja kehittämisyhteistyö toisen pelikertaan osallistuvan teollisuusyrityksen kanssa. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda yhteistyössä lisäarvoa tuottava verkostotoiminta, joka hyödyntää avoimen innovaation käytänteitä. Alussa tutkimus- ja kehittämisprojektin tarkoituksena oli paljastaa piilevät ja keskustelemattomat esteet yhteistyön kehittämisessä läpi organisaatio-tasojen. Myöhemmin tutkimus- ja kehitysprojekti laajeni siten, että pyrittiin

* Hasbro Nordicin laki-, brändi- ja lisenssiosastolta on vuonna 2012 selvitetty, että Innotin ei loukkaa Monopolin tekijänoikeuksia ja LUT/LSI saa käyttää ja jalostaa Innotinta tutkimus- ja kehittämisryhmissään.



Kuva 4.1. Innotin-pelin alusta ja välineet.

Kuvat: Mirva Hyypiä

tunnistamaan tulevaisuuden yhteistyönäkemyksiä teollisuusyrityksen asiakkaiden ja eri jakelukanavien toimijoiden kanssa. Teollisuusyrityksen johto oli erittäin vakuuttunut koko yhteistyöverkoston näkökulmasta käyttämättä jääneistä innovaatiomahdollisuuksista. Tämä ensimmäinen pelikerta keskittyi ideointisessioon, johon Innotin-peli tuotiin tukemaan tiedon ja tietämyksen rakentamista teollisuusyrityksen ja heidän asiakasyrityksensä välille.

Toisella pelikerralla keskityttiin terveystuotteen ja lähinnä liikuntaneuvontakäytäntöjen kehittämiseen Päijät-Hämeessä. Innovaatiosessio oli osa Liikettä! -hankkeen kehittämistyötä, jossa tavoitteena oli liikunta- ja hyvinvointialan liiketoiminnan kehittäminen ja uusien yhteistyömallien synnyttäminen julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä. Kehittämisen konkreettisena tavoitteena oli luoda sähköinen liikunta-apteekki -palvelualusta, joka tarjoaa hyvinvoinnin palvelupolkuja terveydensä kannalta liian vähän liikkuville sekä työkalupakin liikuntaneuvontaa antaville tahoille. Innotin-peliä pelattiin innovaatiosessiossa, johon oli kutsuttu terveystuotteen asiantuntijoita, kehittäjiä ja tutkijoita eri organisaatioista. Session aikana pohdittiin muun muassa terveystuotteen potentiaalisen asiakkaan tavoittamista sekä poikkihallinnollisen yhteistyön mahdollisuuksia. Sessiossa muun muassa tehtiin lööppi lehtijuttuun, joka uutisoi julkisen ja yksityisen sektorin onnistuneen yhteistyön tuloksena syntyneestä huippumenestyksestä sekä kirjoitettiin ja esitettiin räppi otsikolla *"Asiakkaan houkuttaminen"*.

Kolmas pelikerta liittyi kehittämistoimintaan, jonka tarkoituksena oli rakentaa Päijät-Hämeeseen 30 yrityksen laajuinen innovaatioverkosto. Kolmeen teemaan – matkailuun, viestintään ja logistiikkaan – jaetun kokonaisuuden tärkeimpinä tavoitteina oli löytää ja luoda osallistuvien yritysten välille uusia tapoja tehdä käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa sekä luoda uudentyyppisiä, perinteisestä poikkeavia yhteistyömalleja. Verkoston toimintamalli perustuu erilaisten ideointi- ja työskentelysessioiden ympärille. Näiden työskentelysessioiden tarkoituksena oli muun muassa synnyttää ideoita ja uusia innovaatioaihoita valitun teeman ympärille sekä löytää uusia toimintamalleja ja yhteistyömahdollisuuksia arkipäivän toimintaan. Näin osallistujat pystyvät hyödyntämään muiden jäsenten näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita. (Rantala & Rinkinen 2013.) Tässä artikkelissa tarkastellaan logistiikkateemaryhmän ideointisessiota, jossa ideoinnin runko oli toteutettu Innotin-peliä hyödyntäen. Sessiossa pyrittiin ideoimaan verkostoyhteistyön tavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä. Sessiossa mietittiin esimerkiksi, millä lailla logistiikka voisi profiloitua Lahden mainetta tai miten Lahti voisi nousta maailmanmaineeseen jonkin logistisen ratkaisun tai innovaation avulla.

Taulukko 4.1. Tapaustutkimusten aineistolähteet

1. pelikerta	Kirjallinen palaute pelaajilta (internetpohjainen kysely) Session suunnitelma Havainnoitsijan tekemä raportti Session järjestämiseen ja tulosten läpikäymiseen liittyvien kokousten havainnointi Session videoiminen ja sessiosta otetut valokuvat Suullinen palaute osallistujilta session lopussa Kirjallinen (paperilomake) palaute pelaajilta ennen ideointisessiosta poistumista Session loppuraportti
2. pelikerta	Session suunnitelma Osallistujahavainnointi (sessio ja kokoukset, joissa session tuloksista keskusteltiin) Sessiosta otetut valokuvat Pelaajien suullinen palaute session lopussa Session loppuraportti
3. pelikerta	Session suunnitelma Session videoiminen ja sessiosta otetut valokuvat Palautekysely heti session jälkeen (pelaajat ja fasilitoijat) Session loppuraportti

Innotin-pelin rooli luovuuden tukemisessa

Tulosten mukaan pelillistäminen on toimiva vaihtoehto erilaisten ideointisessioiden rakenteeksi. Pelaajien antama palaute kaikissa pelikerroissa oli positiivista, mikä näkyy esimerkiksi kolmannen pelikerran pelaajapalautteen numeerisissa arvioinneissa (taulukko 4.2). Myös muiden pelikertojen avoimissa vastauksissa viitattiin *”hauskuuteen”*, *”hyvään mieleen”*, *”lennokkaaseen ideointiin”* ja *”kivaan vaihteluun tavalliseen ryhmätyöskentelyyn”*. Ainostaan yksi pelaaja katsoi, ettei pelillistäminen ole sovelias keino ideointisessiioon. Tosin hän myös totesi, että *”pelaaminen auttoi ryhmää toimimaan hyvin”*. Yleisemminkin pelillistämisen katsottiin erityisesti soveltuvan ryhmätyöskentelyyn (katso esim. taulukko 4.2).

Ideointisession pelillistäminen oli tukena erityisesti luovan ja turvallisen ilmapiirin muodostumisessa. Monet pelaajat totesivat, että Innotin-pelin avulla oli mahdollista luoda *”innostava ilmapiiri”*, jossa ideointi oli helpompaa. Pelin nähtiin myös *”edistävän luovuutta”* ja *”innostavan kehittämään uusia tuotteita”*. Peli myös mahdollisti *”irrottelen”* ja *”uskalluksen uuteen”*. Yhden pelaajan mukaan *”pelin avulla homma pysyi mielenkiintoisena”*.

Taulukko 4.2. Kolmannen pelikerran pelaajapalaute

Väittämät	Keski-arvo	Max	Min	Moodi
Päivän fiilis	9,1	10	9	9
Päivän teema	8,8	10	8	9
Päivän aikana käytetyt menetelmät soveltuvat hyvin tämän kaltaiseen työskentelyyn	8,7	10	7	9
Käytetyt menetelmät auttoivat ryhmätyöskentelyssä päivän aikana	9,1	10	8	9
Uskon, että tästä on jatkossa hyötyä	8,9	10	8	9

Ensimmäisen pelikerran havainnoitsija pani merkille, että pelaaminen auttoi pelaajia rentoutumaan. Hänen mukaansa *”tiimit rentoutuivat hyvin jo heti alusta”* ja vaikka päivä oli pitkä, niin *”pörinä jatkui hyvin ryhmässä”*. Lisäksi taukojen jälkeen *”joukkueet lähtivät hyvin uudelleen käyntiin”*. Pelaajat painottivat, että pelin tiimellyksessä oli helpompaa *”tutustua uusiin ihmisiin”* ja *”verkostoitua”*. Peli loi tilan, jossa oli mahdollista *”kaikkien toimijoiden tutustuminen toisiinsa saman pöydän äärellä”*. Varsinkin ensimmäisessä ja kolmannessa pelikerrassa pelaajat eivät välttämättä tunteneet toisiaan. Sosiaalinen etäisyys sessioon osallistuvien kesken saattaa kangistaa ideointia (Parjanen 2012).

Videoidussa aineistossa näkyy selvästi pelaajien innostuneisuus. Peli- nappuloita siirtäessään he taputtavat käsiään ja laskevat siirtoja yhteen ääneen. Ryhmät olivat myös hyvin tietoisia omasta heittovuorostaan ja kehittivät erilaisia tyylejä siihen, kuinka siirtävät pelinappuloita laudalla. Jotkut pelaajista hyppelivät pelilaudalla, kun taas toiset keksivät erilaisia äänitehosteita. Pelaajat hymyilivät ja nauroivat paljon pelatessaan. Noppien heittäminen ja pelinappuloiden siirtäminen auttoivat pelaajia keskittymään pelaamiseen. Vuorovaikutus ei jäänyt pelkästään ryhmän sisäiseksi, vaan sitä muodostui myös ryhmien välille. Ryhmät kommentoivat toisten ryhmien suorituksia, kysyivät tarkennuksia ja vitsailivat toisilleen.

Monet pelaajat viittasivat omaan *”loistavaan ryhmäänsä”* tai *”ryhmähenkeen”*, jotka auttoivat pelaamista. Yksi tapa tukea ryhmäytymistä on edistää positiivista kilpailua ryhmien välillä. On tärkeää, että kilpailu tapahtuu ryhmien välillä, koska toiminta on luovempaa silloin kun kilpailu tapahtuu ryhmien välillä eikä niiden sisällä (Collins & Amabile 1999). On kuitenkin otettava huomioon, ettei kilpailemista tai pelin voittamista pidetty pääasiana ideointisessioissa. Yllättäen vain yksi pelaaja viittasi kilpailuhenkisyteen, kun hän ilmaisi, että *”pelihenkisyys nousee ihmisissä esille ja saa innostumaan”*. Myös ensimmäisen pelikerran havainnoitsija totesi, että *”peli ei ole*

pääosassa, vaan muoto/rakenne, joka helpottaa sisällöntuottamista". Myös kolmannen pelikerran pelaaja selitti, että pelin avulla päästiin *"tärkeisiin asioihin"*. Ensimmäisen pelikerran havainnoitsija viittasi useamman kerran pelin kykyyn synnyttää dialogisuutta: *"Dialogia syntyy yrityksen ja sen asiakasyrityksen välille todella paljon."*

Sekä pelaajat että havainnoitsija huomioivat, että pelin onnistumisen kannalta fasilitaattori oli tärkeässä roolissa. Myös *"hyvin valmistellut ryhmätyötehtävät"* mainittiin pelaamista mahdollistavina tekijöinä. Lisäksi on otettava huomioon *"tehtävien tärkeysjärjestys"*. Erityisesti ryhmätyötehtävissä arvostettiin sitä, että *"tehtävissä päästään riittävän pitkälle"*, jotta ideoista päästään myös tekemisen tasolle session jälkeen. Eräs pelaaja totesi, että tehtävät olivat *"ajatuksia herättäviä ja pohtimaan pakottavia"*. Lisäksi erään pelaajan mukaan *"roolien jakaminen auttoi rikkomaan totuttuja työskentelymalleja"*. Pelaamisen intoa saattoivat latistaa liian pitkät alustukset pelin aikana, hidas eteneminen ja melko pitkät tehtävät.

Pelaajien mukaan peli auttoi uusien ideoiden syntymisessä (taulukko 4.3). Pelaajat kokivat, että pelin avulla syntyi *"kehityskelpoisia ideoita, joita tulisi viedä eteenpäin"* tai *"se johti aika hyviinkin oivalluksiin"*. Yksi pelaajista oli erityisen yllätynyt siitä, *"miten hienoja ideoita tuli lyhyessä ajassa"*. Erityisesti toisen pelikerran pelaajat kokivat, että peli auttoi heitä kehittämään ideoita. Innovaatiosessio oli järjestetty maanantaiaamuna, ja pelaajat kokivat omien sanojensa mukaan *"maanantaimasennusta"*. He epäilivät, että eivät olisi pystyneet ideoimaan yhtä paljon perinteisemmällä ideointimenetelmällä. Tässä tapauksessa ideoiden laatu ja määrä huomattiin vasta jonkin ajan kuluttua. Yksi pelaajista nimittäin totesi: *"En ymmärtänyt sessiosta lähtiessäni, että tuotimme niin hyödyllisiä ideoita. Nyt olen lukenut raportin useaan kertaan ja löytänyt monia käyttökelpoisia ideoita."*

Taulukkoon 4.3 on kerätty niitä seikkoja, joita pelaajille jäi mieleen pelaamisesta. Moni pelaajista viittasi tekijöihin, jotka liittyivät ilmapiiriin. Sen lisäksi viitattiin syntyneisiin ideoihin. Näiden lisäksi pelaaminen tuki uusien asioiden oppimista ja ymmärryksen kasvamista. Esimerkiksi ensimmäisessä pelikerrassa pelaaminen mahdollisti uusien asioiden oppimisen

Taulukko 4.3. Ensimmäisen pelikerran pelaajien vastauksia siitä, mitä heille jäi pelaamisesta mieleen

Mitä työskentelystä jäi mieleen?	
Ilmapiiri	"Iloisuus"
	"yhteenkuuluvuus"
	"uskallus uuteen"
	"hauska ja innovatiivinen päivä"
	"ihanasti vapauttava ja vuoro-vaikutusta rikastuttava"
	"tutustuminen uusiin ihmisiin"
	"hauskoja hetkiä"
Ideat	"ideat"
	"keinot viestiä vastuullisuudesta"
	"tulevaisuuden pakkaukset"
	"lennokasta ideointia"
Tieto	"Opin uusia asioita yrityksestä"
	"Ympäristövastuullisuus" (session tema)
	"Kuitupakkaus" (yhden session osallistuneen yrityksen tuote)
	"Rigid-pahvi" (yhden session osallistuneen yrityksen tuote)
	"Innovaatiot työkaluna"
Ymmärrys	"Mahdollisuuksia on enemmän kuin tiesinkään"
	"Yhteisiä intressejä paljon"
	"Yhteistyön merkitys innovaatiossa"
	"Tulevaisuus yhdessä"
	"Innovointi vaatii yhteistyötä ja erilaisia näkemyksiä"

liittyen toiseen yritykseen ja sen tuotteisiin. Useat pelaajat korostivat, että pelatessa he ymmärsivät uusia asioita kuten ”yhteistyön merkityksen” tai että ”*innovointi vaatii yhteistyötä ja erilaisia näkökulmia*”.

Sessioista tehtyjen raporttien ja palautekeskustelujen perusteella innovaatioprosessi jatkui pohjautuen sessioista saatuihin ideoihin. Ensimmäisen pelikerran ideoiden perusteella alettiin suunnitella lisäarvoa tuottavaa innovaatioverkostoprojektia. Kyseiseen projektiin osallistuisivat aluksi ainakin teollisuusyritys, heidän asiakasyrityksensä sekä tukkumyyjä. Yliopistolla nähtiin olevan innovaatioverkostoprojektin onnistumisen kannalta merkittävä rooli, erityisesti innovaatioasiantuntijuuden näkökulmasta. Taatakseen innovaatioverkostoprojektin käynnistämistä teollisuusyritys päätti selvittää mahdollisuuksia rahoituksen hakemiseen esimerkiksi Tekesiltä.

Toisessa pelikerrassa session ideat auttoivat fokusoimaan **liikunta-[apteekki.fi](https://www.liikuntaapteekki.fi)** -verkkopalvelun kehittämistyötä entistä tarkemmin. Syntyneet ideat liittyivät verkkopalvelun sisältöön ja rakenteeseen. Ideat liittyivät myös mahdollisiin uusiin kehittäjäkumppaneihin sekä ideoihin siitä, miten terveystuotteita voisi viedä uusiin kohteisiin. Tuotettujen ideoiden määrä oli kuitenkin niin suuri, että oli ymmärrettävää, että kaikkia ideoita ei voitu viedä eteenpäin kyseisen projektin aikana. Kaikki ideat kuitenkin kirjattiin sessiosta tehtyyn raporttiin. Session tulokset myös toivat esille tarpeen tehdä lyhyen tähtäimen suunnitelmia pitkän aikavälin visioinnin sisällä.

Kolmannen pelikerran ideointisessiossa nousi esille muun muassa tarve saada palveluntuottajat mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kehittämään vuoden 2017 hiihdon maailmanmestaruuskisoja. Tavoitteena on aito kumppanuus kisaorganisaation kanssa. Sessiossa ideoitiin Lahtikorttia, joka pelinomaisesti ohjaa lahtelaista tai turistia liikkumaan eri paikoissa. Tämän idean ympärille muodostui myöhemmin kehittäjäverkosto, joka lähti viemään ideaa eteenpäin.

Johtopäätökset

Tämän artikkelin tulokset osoittavat, että pelejä ja pelillistämistä voidaan hyödyntää organisaatioiden innovaatiotoiminnassa. Sen avulla voidaan tukea niin yksilön kuin kollektiivista luovuutta. Artikkelin keskeinen kontribuutio on pelillistämisen ja tunnetun lautapelin periaatteiden hyödyntäminen luovuuden tukemiseksi erilaisissa ideointi- ja innovaatiosesseioissa. Tärkeitä pelillistämisen elementtejä olivat hyvin rakennetut pelitehtävät, ryhmähengen luominen ja fasilitaattorien roolitus. Pelien ja pelillistämisen hyödyntäminen organisaatioiden innovaatiotoiminnassa edellyttääkin huolellista valmistelua, kuten pelin teeman, työskentelykysymysten ja -tehtävien sekä osallistujien määrittämistä ennen pelikertoja.

Innotin-pelin avulla synnyttiin ideoita, jotka ovat konkreettista raaka-ainetta niin tuote-, palvelu- kuin prosessi-innovaatioillekin. On kuitenkin huomattava, että syntyneille ideoille on oltava kopinottajia, jotka lähtevät viemään niitä eteenpäin. Pelillistäminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan kehittämistyön onnistumiseksi koko organisaatiokehitystä on kyettävä katsomaan uudesta näkökulmasta. Pelillistämisen tulee mahdollistaa kokonaisvaltainen kehittyminen yksilö- ja organisaatiotasolla. Näin ollen, yksittäisten ratkaisujen ja niin sanotun ”*teknologia-hypetyksen*” lisäksi, pelillistämässä on erittäin tärkeää huomioida monitahoisuus ja inhimillinen visio onnistuneen kehittämistyön takaamiseksi.

Tässä artikkelissa kuvatulla tavalla pelillistämisen avulla voitiin monipuolistaa pelaajien ja asiantuntijoiden ideointisessioita ja luovuusprosesseja (vrt. Hamari & Koivisto 2013). Innotin-pelin avulla onnistuttiin tukemaan pelaajien luovuutta. Pelillistäminen vähensi sosiaalista etäisyyttä. Sen avulla synnyttiin inspiroiva, turvallinen ilmapiiri, jossa ideoiden jakaminen oli helpompaa myös vieraampien pelaajien kesken. Pelaamisen avulla pelaajat tuottivat uusia ideoita, oppivat uusia asioita ja lisäsivät keskinäistä ymmärrystä. Lisäksi pelaajien antaman positiivisen palautteen perusteella voidaan todeta, että pelaajat kokivat pelaamisen mielekkääksi tavaksi ideoita. Pelit ja pelillistäminen ovat siten toimiva menetelmä vuorovaikutuksen parantamiseksi sekä innovatiivisen oppimisen areenan luomiseksi. Innotin-pelin avulla ideointisessioista luotiin mielenkiintoisia ja innovatiivisia oppimistapahtumia. Monopolista lainatun teeman ja metaforan avulla pelaajat lähestyivät toisiaan ympäristössä, joka mahdollisti syvällisempää sekä tarkoituksenmukaisempaa oppimista. Innovatiivisuutta ja luovuutta rohkaistiin ja stimuloitiin ilman uhkia, ja siksi pelaajien oli mahdollista pohdiskella eri näkökulmia ja hankaliakin asioita turvallisesti (Kurtz & Snowden 2003).

Ideointisessioiden aikana pelaajat huomasivat myös, että sääntöjen tarkka noudattaminen ei välttämättä tuonut ryhmälle eniten innopisteitä. Innovaatioita ei synny ilman sattumia ja riskinottoa. Sattumanvaraisuutta kasvatettiin innovaatiokonsultin avulla, koska hän antoi ryhmille tehtävien suorituksen jälkeen innopisteitä myös suunnittelemattomasti. Mitä enemmän ideointisessioiden kulkuun saatiin lisättyä vuorovaikutusta, hauskuutta, yllätyksiä, kisailua ja leikkimielisyyttä, sitä enemmän pelaajat jakoivat ideoita – jopa muokkaamattomia sellaisia.



Pelit ja pelillistäminen ovat siten toimiva menetelmä vuorovaikutuksen parantamiseksi sekä innovatiivisen oppimisen areenan luomiseksi.

Jotta eri taustoista koostuva suuri osallistujajoukko pystyy jakamaan näkökulmia ja kokemuksia monipuolisesti, on tärkeää rakentaa siihen sopiva areena. Innotin-peli tarjoaa menetelmän, jonka avulla pelaajien kohtaamista ja tiedonvaihtoa on mahdollista sujuttaa. Tunnetun lautapelin ja sen sääntöjen hyödyntäminen Innottimen kehittämisessä tarjosi hyvät instrumentit, sopivan metaforan sekä kollektiivisesti hyväksytyyn osallistamistavan ideointisessioille. Pelien, myös Monopolin, käyttö kehittämistyössä ei ole täysin vierasta eri yritysten toiminnoissa. Kuitenkin tässä artikkelissa kuvatut kokemuseräiset osoitukset tunnetun lautapelin ja pelillistämisen hyödyntämisestä onnistuneena menetelmänä kollektiivisen luovuuden tukemisessa sekä osallistumisen lisäämisessä ideointisessioissa voivat olla hyödyllistä antia pelillistämisen jatkokehittämisessä.

Lähteet

- Amabile, T.M.** (1996). *Creativity in context*. Westview Press, Boulder, CO.
- Amabile, T.M.** (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Anderson, N. & King, N.** (1993). Innovation in organizations. Teoksessa Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (toim.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8). Wiley, Chichester, s. 1–34.
- Collins, M. A. & Amabile, T. M.** (1999). Motivation and Creativity. Teoksessa R.J. Sternberg, (toim.), *Handbook of Creativity* (s. 297–312). Cambridge: Cambridge University Press.
- Couger, J., Higgings, L. & McIntyre, S.** (1993). '(Un)structured creativity in information systems organizations', *Management Information Science Quarterly*, December, 375–397.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L.** (2011). 'From game design elements to gamefulness: Defining "Gamification"'. *Proceedings from MindTrek '11*. Tampere: ACM.
- Fedorowicz, J., Laso-Ballesteros, I. & Padilla-Meléndez, A.** (2008). Creativity, Innovation and E-Collaboration. *International Journal of E-Collaboration*, 4(4), 1–10.
- Garfiel, M., Taylor, N., Dennis, A. & Satzinger, J.** (2001). Research Report: Modifying Paradigms – Individual Differences, Creativity Techniques, and Exposure to Ideas in Group Idea Generation. *Information Systems Research*, 12(3), 322–333.
- Frantsi, T., Pässilä, A. & Parjanen, S.** (2008). Luovuusmenetelmät innovaatio-prosesseissa. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*, s. 68–79. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Hamari, J. & Koivisto, J.** (2013). 'Social motivation to use gamification: an empirical study of gamifying exercise', teoksessa *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*, Utrecht, Netherlands, June 5–8, 2013.
- Hamari, J.** (2013). Transforming Homo Economicus into Homo Ludens: A Field Experiment on Gamification in a Utilitarian Peer-To-Peer Trading Service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12 (4), 236–245.
- Haonperä, J.** (2013). Mitä on pelillistäminen? <http://www.cloudriven.fi/blogi/mita-on-pelillistaminen/> (katsottu 20.4.2014)
- Hargadon A. & Bechky, B.** (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484–500.
- Huotari, K. & Hamari, J.** (2012). Defining gamification – a service marketing perspective. Teoksessa *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finland, 3–5 October 2012.

- Hyypiä, M. (2013).** Roles of leadership in complex environments: Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 546, Dissertation. Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Kasvi, J. (2014).** Pelillistäminen pakottaa johdon vuorovaikutukseen. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=31064672> (katsottu 20.4.2014)
- Kurtz, C. & Snowden, D.J. (2003).** The new dynamics of Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal, 42(3), 462–483.
- McFadzean, E. (1998).** The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative Problem Solving Techniques. Creativity and Innovation Management, 7(3), 131–139.
- Mumford, M. & Gustafson, S. (1988).** Creativity syndrome: integration, application, and innovation. Psychological Bulletin, 103, 27–43.
- Parjanen, S. (2012).** Creating possibilities for collective creativity. Brokerage Functions in Practice-Based Innovation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 474. Lappeenranta University of Technology, Lahti School of Innovation.
- Rantala, T. & Rinkinen, S. (2013).** Enhancing innovation capability in a regional innovation network. Participatory Innovation Conference 2013 – Lahti, Finland, 18–20 June.
- von Stamm, B. (2003).** Managing innovation, design, and creativity. Wiley, West Sussex, England.
- Zichermann, Gabe (2013).** Gamification Revolution. <http://www.gamification.co/gabe-zichermann/> (katsottu 20.4.2014)
- Zichermann, Gabe (2010).** Fun is the Future. <http://www.gamification.co/gabe-zichermann/> (katsottu 20.4.2014)



5

Luku 5 – Lahden Innoklubi: kollektiivista oppimista ja kokemusten jakamista

Taustaa: Innoklubin toiminnan teoreettiset lähtökohdat*

KIRJOITTAJAT: Yritysten innovaatiotoimintaa tarkastelevassa tutkimuksessa ja
TUOMO UOTILA, LUT LAHTI keskustelussa laajemminkin on viime vuosina korostunut innovaa-
SCHOOL OF INNOVATION JA tiotoiminnan aiempaa avoimpi luonne ja verkostoissa kollek-
ESSI ARTIMA-SULKINJA, tiivisesti tapahtuva tiedon luominen osana innovaatiotoimintaa
LADEC OY (Chesbrough 2003). Lisäksi innovaatioprosessiin osallistuvien

toimijoiden erilaisuus ja verkostojen heterogeenisuus nähdään innovaa-
tiotoimintaa edesauttavana ja kiihdyttävänä tekijänä, ja niiden ajatellaan
ainakin lisäävän innovaatiotoiminnan potentiaalia (Burt 2004). Käytännössä
tämä tarkoittaa sitä, että innovaatioiden ei enää entisessä määrin nähdä
syntyvän ”*insinöörivetoisesti yritysten suljetuilla tuotekehitysosastoilla*”, joissa
saman koulutuksen saaneet tuotekehittäjät ”*tietävät*”, mitä heidän asiaka-
kaansa tarvitsevat ja suunnittelevat uusia tuotteita, palveluja, prosesseja,
konsepteja tms. tämän oman tietonsa ja tietämyksensä pohjalta. Entistä

tärkeämmäksi ideoiden ja innovaatioiden lähteeksi ovat tulleet erilaisten verkostojen rajapinnat, aukeavatpa nämä rajapinnat sitten asiakkaiden, käyttäjien, toimittajien ja joskus myös kilpailijoiden suuntaan.

Asheim ja Coenen (2006) ovat tarkastelleet erilaisia alueita ja niillä tapahtuvaa innovaatiotoimintaa tukevaa tiedontuotantoa. Riippuen siitä, millainen toimiala- tai klusterirakenne alueella vallitsee, sen tietoperustaa voidaan kuvata joko analyttiseksi tai synteettiseksi. Analyttisen tietoperustan esimerkkitoimialoina Asheim ja Coenen mainitsevat muun muassa genetiikan, bioteknologian ja informaatioteknologian. Sekä perus- että soveltava tutkimus ja

* Tämän luvun alkuosa perustuu Helinä Melkkaan ja Tuomo Uotilan aiempaan julkaisuun ”Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa: teoreettista pohdintaa”, teoksessa ”Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa” (toim. Harmaakorpi, Vesa – Melkas, Helinä), Kuntaliitto, Acta-sarja nro 200, s. 28-46, 2008.

”

Innovaatioiden ei enää entisessä määrin nähdä syntyvän ”*insinöörivetoisesti yritysten suljetuilla tuotekehitysosastoilla*”, joissa saman koulutuksen saaneet tuotekehittäjät ”*tietävät*”, mitä heidän asiakkaansa tarvitsevat.

tuotteiden ja prosessien systemaattinen kehittäminen ovat näillä aloilla elintärkeitä toimintoja. Analyyttisen tietoperustan alueilla sekä toiminnan tarvitsema tieto että toiminnan seurauksena syntyvä uusi tieto on usein luonteeltaan koodattua ja täsmällistä.

Toisaalta niillä alueilla, joilla merkittävässä asemassa ovat sellaiset toimialat, joilla innovaatioprosessit perustuvat pikemminkin jo olemassa olevan tiedon uudelleen yhdistämiseen ja hyödyntämiseen kuin varsinaiseen uuden tiedon tuotantoon, vallitsee Asheimin ja Coenenin mukaan niin sanottu synteettinen tietoperusta. Tällöin innovaatioprosessin lähtökohdaksi toimii usein joku erityinen tai käytännössä havaittavissa oleva ongelma, jonka ratkaisemiseen saattavat osallistua varsinaisen ”ongelmanomistajan” lisäksi asiakkaat ja toimittajat. Asheim ja Coenen (2005, 2006) mainitsevat esimerkkeinä synteettisen tietoperustan toimialoista muun muassa kehittyneiden ja erikoistarkoituksiin suunniteltujen teollisuuslaitteistojen ja -koneiden valmistuksen ja laivanrakennuksen. Tällaisilla aloilla tutkimus- ja kehittämistoiminta ovat vähäisemmässä roolissa kuin niin sanotun analyttisen tietoperustan aloilla ja jos tutkimusta harjoitetaan, se on etupäässä hyvin soveltavaa luonteeltaan. Tieto on suoraan työelämästä saatua ja kokemuseräistä, tekemällä oppimisen, käytön ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta saatua.

Tästä syystä hiljainen tieto on keskeisemmässä roolissa kuin analyttisen tietoperustan aloilla. Verrattuna analyttisen tietoperustan alueisiin tiedontuotannossa ja tiedon levittämisessä synteettisen tietoperustan toimintaympäristöön laajemmalti hyödynnettäväksi vaaditaan konkreettista tietoa-taitoa, taitavuutta sekä asioiden käytännöllistä hallintaa. Tyypillistä synteettisen tietoperustan innovaatioille on inkrementaalisuus, eli se että ne usein ovat pienehköjä parannuksia jo olemassa oleviin prosesseihin ja tuotteisiin, joita valmistetaan olemassa olevissa yrityksissä. (Asheim, Coenen, Moodysson & Vang 2005; Asheim & Coenen 2006.) Sellaisilla alueilla, joiden tietoperusta on luokiteltavissa synteettiseksi, innovaatiopolitiikan tulisi edistää jo olemassa olevien klusterien puitteissa tapahtuvaa paikallista kollektiivista oppimista (Asheim & Coenen 2005).

Nonaka kollegoineen on tarkastellut hiljaisen ja koodatun tietämyksen luomista ja näiden vuorovaikutusta kollektiivisessa oppimisessa. Hiljainen tieto (Polanyi 1966) nähdään koodattua tietoa tärkeämpänä tekijänä erityisesti sellaisissa innovaatioprosesseissa, joissa syntyy pieniä, vähäisen uutuusarvon innovaatioita. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat tarkastelleet tiedon muuntumista verkottuneissa innovaatioprosesseissa. Tiedon muuntumisella he tarkoittavat hiljaisen ja koodatun tiedon välistä vuorovaikutusta innovaatioverkostossa. Nonakan ja Takeuchin oppimisympyrä (SECI-malli) koostuu neljästä tiedon muuntumisprosessin vaiheesta:

- » sosialisatio (hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon)
- » ulkoistaminen (hiljaisesta tiedosta koodattuun tietoon)

- » yhdistäminen (koodatusta tiedosta koodattuun tietoon)
- » sisäistäminen (koodatusta tiedosta hiljaiseen tietoon)

SECI-prosessin tavoitteena on saada aikaan luovan oppimisen spiraali, jossa kollektiivinen oppimisprosessi lisää verkostossa olevaa tietämystä. Nonakan ja Konnon (1998) mukaan tietämyksen muuntuminen tapahtuu tietyissä paikoissa tai tietyillä areenoilla, joista he käyttävät japanin kielen käsitettä *ba* (tästä eteenpäin termistä 'ba' käytetään sanaa 'areena'). Ba voi olla fyysinen paikka tai virtuaalinen tila, jossa tietämyksen muuntuminen tapahtuu. Sen taustalla on ajatus, että tieto muuntuu tiedoksi vasta siinä vaiheessa, kun se yhdistetään tiettyyn asiayhteyteen ja yksilöt tulkitsevat sitä tunteella ja kokemuksiensa uskomuksiensa kautta. Erilaisia tiedonmuuntumisprosesseja varten tarvitaan erilaisia areenoita. Jokaista SECI-prosessin vaihetta vastaa oma areena (katso tarkemmin Nonaka & Takeuchi 1995):

- » sosialisatiota vastaa Originating Ba eli alulle paneva areena
- » ulkoistamista vastaa Interacting Ba eli vuorovaikutuksen areena
- » yhdistämistä vastaa Cyber Ba eli järjestävä areena
- » sisäistämistä vastaa Exercising Ba eli toteuttava areena

Seuraavaksi kuvatut vaiheet ja areenat ovat Nonakan ja Konnon teoksesta (1998).

Sosialisaatio ja alulle paneva areena

Sosialisaatio on yksilöiden välistä hiljaisen tiedon jakamista. Käytännössä sosialisaatio on tiedon hankkimista fyysisen läheisyyden ja lähikontaktin kautta. Alulle paneva areena on tiedon luomisen perustila, jossa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia ja ajatustottumuksia ja jossa tiedon luominen alkaa. Sosialisaatio-vaihe tällä areenalla luo yhteisymmärrystä ja henkistä pääomaa ryhmän sisällä.

Ulkoistaminen ja vuorovaikutuksen areena

Ulkoistaminen on hiljaisen tiedon ilmaisemista ja kääntämistä muotoon, joka on muiden ymmärrettävissä. Tämä merkitsee hiljaisen tiedon muuntamista määrämuotoiseksi hyödyntämällä metaforia, rinnastuksia, käsitteitä, oletuksia ja ajatusmalleja. Ulkoistaminen tapahtuu vuorovaikutuksen areenalla.

Yhdistäminen ja järjestävä areena

Yhdistäminen tarkoittaa koodatun tiedon muuntamista uudelleenlaiseksi, monimuotoisemmaksi koodatuksi tiedoksi. Uuden koodatun tiedon omaksuminen ja yhdistäminen vanhaan tietoon synnyttää ja systematisoi koodattua tietoa.

Sisäistäminen ja toteuttava arena

Uuden tiedon sisäistäminen tarkoittaa koodatun tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Tässä vaiheessa koodatun tiedon on ilmennyttävä toimintana tai käytäntöinä simulaatioiden tai kokeilujen kautta. Toteuttava arena helpottaa koodatun tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämistä johdetaan usein asiantuntevien kouluttajien toteuttaman ja jatkuvaa harjoittelua sisältävän täsmäkoulutuksen avulla.

Harmaakorpi ja Melkas (2005) ja Uotila, Melkas ja Harmaakorpi ovat laajentaneet alkuperäisen SECI-mallin tulevaisuusorientaatiota kytke-mällä malliin mukaan Scharmerin (2001) käyttöönottaman sumean tiedon käsitteen (ks. kuva 5.1). He toteavat, että tämä vaatii kahden lisävaiheen ottamista huomioon mallissa:

1. (sumean tietämyksen hahmottuminen ja muuntaminen hiljaiseksi tietämykseksi (**visualisointi mielikuvituksen areenalla**) sekä
2. päinvastoin, hiljaisen tietämyksen hahmottuminen ja muuntaminen sumeaksi tietämykseksi (**potentialisointi tulevaisuustiedon areenalla**). Alueellisessa innovaatioverkostossa nämä prosessit ovat sekä kollektiivisia että yksilöllisiä. Verkoston on kuitenkin luotava edellytyksiä, tuettava ja systematisoitava näitä prosesseja, minkä vuoksi ne on sisällytettävä tietämyksen hallinnan järjestelmään.

Jotta alue kehittyisi aidosti tietoa tuottavaksi ja sitä hyödyntäväksi alueeksi, siellä on Nonakan ja Reinmöllerin (1998) mukaan tietoisesti tuettava kaikkia niitä prosesseja, joilla tietämystä muunnetaan. He pitävät fyysistä läheisyyttä tärkeänä tietämyksen johtamisen elementtinä, sillä ”*fyysinen läheisyys takaa säännölliset ja aikataulutetut kokoukset, joissa kasvokkain tapahtuva kommunikaatio edistää hiljaisen tiedon leviämistä ja hyödyntämistä*” (Nonaka & Reinmöller 1998, 415).

Kuinka hyvin tätä tiedon luomisen mallia sitten voidaan soveltaa alueellisissa innovaatioverkostoissa? Prosessi on suunniteltu organisaatioille, joilla on selkeä johto ja hierarkkinen rakenne. Näiden pitäisi mahdollistaa päätöksenteko ja valvonta tietämyksen luomisen prosessissa. Sen sijaan alueelliselta innovaatioverkostolta yleensä puuttuu selkeä johto. Oppimis-spiraalin on vaikeampi toimia. Tästä huolimatta prosessin voi katsoa olevan sovellettavissa myös alueellisessa kehittämistyössä ja alueellisissa innovaatioverkostoissa. Modernit organisaatiot, joita Nonaka kollegoineen on tutkinut ja joissa tietämystä luodaan, eivät nekään ole hierarkkisia vaan pikemminkin laajasti verkottuneita kokonaisuuksia. Tietämyksen luomisen ja hallinnan prosessit ovat alueellisissa innovaatioverkostoissa samankaltaisia, vaikka eroja voidaan havaita sekä käytännön sovelluksissa että johtamistavassa (Harmaakorpi, Kivelä, Melkas & Laakso 2004). Yritysten muodostamat ympäristöt ja verkostot ovat luonteeltaan kenties selvärajaisempia ja näin ollen tutkimuskohteinakin helpompia. Kuten aiemmin jo todettiin, on löyhien, monitoimijaisen alueellisten innovaatioverkostojen



Kuva 5.1. Tiedon luomisen "reikäleipämalli" (muokattu lähteestä Melkas & Uotila 2008, uusi kuvitus: Laura Mellanen 2012).

tietämyksen hallinta ja johtaminen tutkimuskohteena verrattain tuore tutkimuskohde, vaikka joitain julkaisuja aiheesta jo löytyykin (ks. esim. Parjanen ym. 2011; Salenius & Käpylä 2013; Lönnqvist ym. 2013). Yhtenä syynä saattaa olla se, että tällaiset verkostot ovat melko uusi ilmiö Suomessa.

Innoklubin toiminta käytännössä

Edellä mainituista teoreettisista lähtökohdista professori Vesa Harmaakorven johdolla ideoitiin ja perustettiin vuonna 2007 Lahden Innoklubi yhdeksi alueellisen innovaatiopolitiikan instrumentiksi. Sen tavoitteena on

ollut edesauttaa Lahden alueella tapahtuvaa innovaatiotoimintaan liittyvää kollektiivista oppimista ja kokemusten vaihtoa sekä välittää niin sanottuja tulevaisuussignaaleja hyödynnettäväksi yritysten innovaatiotoiminnassa ja ”*haastamaan*” yrityksissä vallitsevia käsityksiä, rakentaa verkostojen välisiä linkkejä alueellisella ja myös yliaalueellisella tasolla sekä kerryttää toimijoiden välistä sosiaalista pääomaa. Innoklubin pohjalta ja sen kokemusten ohjaamana on myös kehitetty muita innovaatiomenetelmiä, jotka ovat aktiivisessa käytössä alueella. Asemoitaessa Lahden Innoklubin toimintaa suhteessa tiedon luomisen reikäleipämalliin voidaan ajatella, että klubin toiminta on pyrkinyt sijoittumaan erityisesti mallin oikeanpuoleiselle lohkolle; visualisoinnin-sosialisaation-ulkoistamisen sektoreille. Areenoina tässä tapauksessa toimivat siis erilaiset Lahden Innoklubin järjestämät tapahtumat ja niissä toteutetut vuorovaikutteiset ja osallistavat työskentelytavat. Innoklubin kolme lupausa jäsenilleen ovat olleet:

- » Viimeisintä huippuluokan tietoa innovaatioiden synnyttämisestä
- » Tietoa siitä kuinka hyödyntää omassa toiminnassaan heikkoja signaaleja ja ennakoitietoa sekä
- » Mahdollisuus oppia kollektiivisesti ja osallistua älylliseen ristipölytykseen

Innoklubin pääasiallisena toimintamuotona ovat olleet niin sanotut teemasessiot, joita on järjestetty Innoklubin jäsenyrityksissä. Muita toimintamuotoja ovat olleet kahdesti vuodessa järjestetyt yleisluonteisemmat seminaarit, uutiskirjeet ja vuodesta 2013 alkaen Kasvun Cafe -tapahtumat. Tässä artikkelissa keskitytään teemasessioiden toteutuksen kuvaamiseen ja arviointiin.

Innoklubin toimintaa on ohjannut yritysten edustajista koostunut johtoryhmä. Käytännön toiminnasta on vastannut yhteistyössä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy (entinen Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy) sekä LUT Lahti School of Innovation. LADECin ja LUT Lahti School of Innovationin edustajien tehtävänä on ollut fasilitoida Innoklubin toiminnan ”*älyllistä ristipölytystä*” eli löytää uusi näkökulma yritysten innovaatiotoimintaan joko ulkopuolisesta osaamisesta tai uusista työskentelytavoista.

Innoklubin toiminta käynnistyi LADECissa osana Lahden alueen Aluekeskusohjelmaa. Toimintaa jatkettiin Koheesio- ja kilpailukykyohjelmalla (KOKO), jonka tavoitteena oli tukea Lahden alueen kilpailukyky- ja elinkeinostrategian yritysyhteistyötä ja T&K-toiminnan tuottavuutta koskevia tavoitteita sekä maakuntaohjelman tuottavuuden nostoa ja osaamisen ja innovaatiotoiminnan edistämistä koskevia päämääriä. Vuodesta 2012 lähtien Innoklubin toimintaa on LADECissa kehitetty edelleen EAKR-rahoitteisella Lahden Innovaatiokeskittymä -hankkeella. LUT Lahti School of Innovationin puolelta Innoklubin toimintaan on kohdennettu resursseja kahden Päijät-Hämeen liiton rahoittaman EAKR-hankkeen puitteissa.

Innoklubin teemasessioiden toteutus

Teemasessiot toimivat työkaluna vertailtaessa parhaita käytäntöjä ja kehitetäessä uusia innovaatiomenetelmiä yrityksille ja organisaatioille. Puoli päivää kestävä tilaisuudet on suunnattu kaikille aiheesta kiinnostuneille yritysten, yliopistojen ja julkisen sektorin edustajille. Yrityksissä järjestettyjä Innoklubin teemasessioita on toteutettu yhteensä 11 kappaletta (ks. taulukko 5.1).



Tavoitteena on ollut tarjota yritysten käyttöön uudenlaista osaamista ja muiden yritysten edustajien näkemyksiä innovaatiotoiminnasta.

Teemasessioiden aiheet on valittu yhdessä kunkin tilaisuuden isäntänä toimineen yrityksen kanssa ja valmisteltu yrityksen johtoryhmän kanssa. Teema on luonnollisesti ollut isäntäyrityksen kannalta hyvin ajankohtainen. Johtoryhmien kanssa toteutetuissa määrittelyprosesseissa on täsmennetty teemasessioiden tavoitteet, ryhmätöiden aiheet sekä osaaminen ja asiantuntijuus, joita ratkaisujen etsinnässä hyödynnetään.

Teemasessioiden aiheet ovat voineet liittyä yrityksen ongelmaan, sen hyvään ratkaisu-keinoon tai konkreettiseen esimerkkiin menestystarinasta; ylipäänsä johonkin

sellaiseen innovaatiotoiminnan aihealueeseen, joka on yrityksen näkökulmasta ollut erityisen kiinnostava. Teemasessioissa ei ole pureuduttu yritysten T&K-toimintaan, vaan innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja toimintamalleihin, jotka edesauttavat innovaatiokulttuurin muutosta. Teemasessioiden aiheet ja työskentelytavat on valittu niin, että niitä on pystytty käsittelemään kaikkien osallistujien kesken ryhmätöissä, ja tavoitteena on ollut, että tilaisuuteen osallistuneet ovat voineet hyödyntää tuloksia myös omassa toiminnassaan. Tavoitteena on ollut tarjota yritysten käyttöön uudenlaista osaamista ja muiden yritysten edustajien näkemyksiä innovaatiotoiminnasta. Teemasessioissa käsiteltävien aiheiden on täytynyt täyttää kolme kriteeriä:

1. Aiheen on oltava riittävän yleisellä tasolla, jotta se kiinnostaa myös laajempaa yleisöä
2. Aiheen on oltava merkittävä isäntänä toimivan yrityksen liiketoiminnan kannalta
3. Aiheen on fokusoiduttava sellaiseen innovaatiotoiminnan osa-alueeseen, johon on mahdollista tuottaa konkreettisia, toteutuskelpoisia ideoita yhden iltapäivän kestävä tilaisuuden aikana

Toisin sanoen sessioiden teemojen mietinnässä tärkeää on ollut löytää juuri ”*sopiva balanssi yleisyyden/yleistettävyyden ja toisaalta erityisyyden/konkretian*” välillä ottaen huomioon myös teeman ajankohtaisuus. Toteutetuissa teema-

Taulukko 5.1. Toteutetut Innoklubi-teemasessiot kahden EAKR-hankkeen aikana vuosina 2008–2012

Isäntä-organisaatio	Pvm	Teema	Osallistujia (joista yrityksistä)	Ulkopuoliset alustajat (=tietosyötteet)
Fazer Leipomot Oy	3.3. 2008	Suljetusta T&K-prosessista älylliseen ristipölytykseen; Case Fazer	30 (19)	Professori Vesa Harmaakorpi, LUT LSI
Oilon Oy	23.4. 2008	Mistä tiedämme, mitä öljyn jälkeen? Miten myymme sen asiakkaalle? Case Oilon Oy	46 (25)	Dosentti Raimo Salonen, Kansanterveyslaitos Erikoistutkija Tuomo Uotila, LUT LSI
Peikko Group Oy	10.2. 2009	Kansainvälistymisen haasteet Case Peikko Group	41 (27)	Liiketoimintajohtaja Jussi Vanhanen, UPM Kymmene, Professori Sami Saarenketo, LUT
Lahden Seudun Kuntatekniikka Oy	15.10. 2009	Julkisyhteisön omistuksessa oleva palveluyritys, yhteistyökumppani vai kilpailija; Case Lahden Seudun Kuntatekniikka Oy	23 (7)	Lauri Tammisaari, Lemminkäinen Infra Oy Timo Paavilainen, YIT rakennus Oy
Mediatalo ESA	27.1. 2010	Avoin innovointi; osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen sekä verkostoituminen	44 (26)	Tuotekehitysjohtaja Heli Anttila, Fazer Leipomot Professori Saara Taalas, Turun yliopisto
JPP Soft Oy/ Kemppe Oy	7.2. 2010	Asiakkaan ajatuksista uudeksi liiketoiminnaksi	41 (28)	Vuorineuvos Kari Neilimo
Stala Oy	3.5. 2010	Siirtyminen tavaratuotannosta ratkaisuliiketoimintaan – uskonhyppy vai johdettavissa oleva muutosprosessi? Case Stala Oy	57 (45)	Johtaja Jarkko Pallasaho, Talent Partners Group Toimitusjohtaja Heikki Volotinen, Kemecweld Oy
ALLU Finland Oy	7.9. 2010	Strategiasta innovaatiotoimintaa yritysverkostossa	42 (27)	Susanna Rahkamo, Pertec consulting
Lahden Messut Oy	23.11. 2011	Kotipaikan merkitys yrityksen mielikuvan rakentumisessa Case Lahden messut Oy	51 (29)	Päätoimittaja Hannu Leinonen, Kauppaletti Toimitusjohtaja Vesa Luhtanen, L-Fashion Group
Raute Oyj	5.9. 2012	Oivalluksista innovaatioihin, sattumista systematiikkaan – Case Raute Oyj	Osallistujalista ei kerätty	Toimitusjohtaja Esa Reilio, Benneter Oy

sessioissa on käsitelty muun muassa innovaatiojohtamista, asiakkaiden linkittämistä tuotekehitykseen ja liiketoiminnan siirtymää tuotekeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeistä liiketoimintaa (ks. taulukko 5.1).

Teemasession rakenne

Teemasessiot ovat alkaneet tavallisesti isäntänä toimivan yrityksen edustajan puheenvuorolla, jossa johdatellaan teemasession aiheeseen esittelemällä yrityksen toimenpiteitä ja tavoitteita aiheeseen liittyen. Lisäksi teemasessioissa on ollut muutama aiheeseen liittyvä alustus ja vuorovai-
kutteisia ryhmätyöskentelyosioita, joissa klubilaisten kesken on keskusteltu esimerkiksi ratkaisumalleista ja omista hyvistä käytänteistä. Teemasession päätteeksi ryhmätöiden tuloksista on tehty yhteenveto. Yhteenvedon koostajaksi on kutsuttu joku LUT Lahti School of Innovationin edustaja, joka on pystynyt peilaamaan tuloksia myös innovaatiotutkimuksen tuloksiin.

1. Tilaisuuden avaus
 - » isäntäyrityksen johdon puheenvuoro
 - » johdatus teemasession aiheeseen ja aiheen merkitykseen yrityksen liiketoiminnalle
2. Asiantuntijapuheenvuorot
 - » ulkopuoliset asiantuntijat muista yrityksistä/toimialoilta tai tutkimusmaailmasta, tavoitteena luoda ja hyödyntää innovaatioverkoston heikkoja linkkejä ja ”*epätavallisia yhteyksiä*”
 - » lyhyet syötteen käsiteltävänä olevaan innovaatiotoiminnan osa-alueeseen
 - » tavoitteena ulkopuoliset syötteen uusille ajatuksille
3. Ryhmätyöskentelyvaihe
 - » pienryhmissä keskustellaan ratkaisumalleista ja hyvistä käytänteistä
 - » kutakin työryhmää vetää isäntäyrityksen edustaja (näin työskentelyyn on haettu päämäärätietoisuutta ja pyritty välttämään ”*keskustelun liiallinen harhailu*”)
4. Ryhmätöiden esittely
 - » ryhmätöiden tulokset dokumentoidaan, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin
5. Yhteenvedo
 - » teemasessioiden alustusten ja ryhmätöiden tulosten yhteenvedon tekee ulkopuolinen edustaja
 - » tavoitteena tulosten arviointi ja jäsenyys
6. Tilaisuuden päätös

Ryhmätyöskentelyn toteutus

Yksi keskeinen työkalu Innoklubin teemasessioissa niiden ryhmätyöskentelyvaiheessa on ollut sinisen meren strategian mukainen toiminta. Sinisen meren strategian tavoitteena on luoda yritykselle uudenlainen markkina-tilanne ja päästä pois kilpailutilanteesta (hintakilpailusta) saman toimialan yritysten kanssa. Tarkoituksena on löytää uusia tekijöitä lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille. Erottautuminen kilpailijoista toteutetaan tekemällä yrityksen strategiaprofiilista täysin erilainen kuin muilla yrityksillä.

Jotta löydetään mahdollisuudet erottua kilpailijoista, tarkastellaan tekijöitä, jotka ovat selvästi hallitsevia kyseisellä toimialalla, esimerkiksi hinta, markkinointikeinot, myyntikanavat ynnä muuta. Sinisen meren strategian tekeminen yritykselle edellyttää vastausten löytämistä seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalia vähemmäksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi nostaa esiin enemmän kuin alalla on yleensä tehty?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole aiemmin ollut?

Teemasessioiden ryhmätöissä sinisen meren strategioita on pystytty hyvin työstämään yksinkertaisten nelikenttien avulla, joissa mietittiin mitä tekijöitä tulisi poistaa, korostaa, supistaa ja luoda, jotta asetettuun tavoitteeseen päästäisiin. Nelikenttä auttaa yritystä näkemään, mihin tekijöihin tulisi keskittyä erottuakseen muista alan toimijoista. Yksinkertaisuutensa takia nelikenttämalli on ollut helppokäyttöinen, ja eri taustan omaavat osallistujat ovat kyenneet tuottamaan nelikenttiin ideoita omasta kokemuspiiristään.

Esimerkiksi Stala Oy:n kanssa järjestetyssä teemasessiossa tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä tekijöitä yrityksen on otettava huomioon ja millaisia haasteita se kohtaa muuttaessaan toimintatapaansa tuotelähtöisestä liiketoiminnasta kohti ratkaisukeskeisyyttä. Työkaluna teemasessiossa käytettiin sinisen meren strategiassa hyödynnettävää nelikenttätarkastelua. Yrityksen johtoryhmän kanssa toteutetun valmisteluprosessin aikana teemasessiossa tarkasteltaviksi ryhmätyöaiheiksi valikoitui se, miten ratkaisukeskeiseen liiketoimintaan siirtyminen näkyy kuudella eri osa-alueella, jotka olivat:

1. innovointi ja tuotekehitys
2. johtaminen
3. osaaminen
4. uuden arvoverkoston muodostuminen
5. asiakassuhteet
6. kansainvälistyminen

Nämä yrityksen toiminta-alueet johtoryhmä määritteli sellaisiksi, että niissä odotettiin tapahtuvan muutoksia ja toimenpiteitä käytännön ratkaisuliiketoimintaan siirryttäessä. Näitä aiheita työstettiin ryhmissä, nelikenttätarkastelun avulla, tavoitteena löytää ne asiat/tekijät, joita kuuden aiheen osalta tulee a) poistaa, b) supistaa, c) korostaa ja d) luoda siirryttäessä tuotokeskeisestä ratkaisukeskeiseen liiketoimintaan.

Toiminnan arviointia

Innoklubin toiminnan tavoitteena on ollut koota yhteen paikallisia innovaatiotoiminnan kehittämistä kiinnostuneita yrityksiä sekä julkisia organisaatioita ja vahvistaa näin innovaatioympäristöä sekä edistää avointa innovointia. Teemasessioiden onnistumista voidaan arvioida suhteessa siihen, miten niiden kautta ovat toteutuneet Innoklubin kolme lupausjäsenilleen. Teemasessioiden jälkeen osallistujilta on vakiomuotoisella lomakkeella kerätty palaute tilaisuuden annista, järjestelyjen ja työskentelyn toimivuudesta ja niin edespäin. Kerätyn palautteen perusteella Innoklubille asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin. Teemasessioiden osallistujat ovat olleet tyytyväisiä tilaisuuksiin, ja tilaisuudet ovat saavuttaneet laajan ja vakituksen osallistujajoukon. Innoklubin jäsenet kokevat saaneensa teemasessioista uusia ideoita, ja verkostoituminen on ollut toimivaa. Teemasessioiden toimintamalli ja työskentelytavat ovat siis olleet saatujen palautteiden mukaan hyviä.

Selkeänä kehittämistarpeena Innoklubin teemasessioiden toteutuksessa on järjestäjien puolelta tunnistettu ennakoititiedon hyödyntäminen. Toimintaa käynnistettäessä yhdeksi tavoitteeksi asetettiin *”tulevaisuus-signaalien syöttäminen”* osallistujien analysoitaviksi tukemaan innovaatiotoimintaa. Tässä tavoitteessa ei teemasessioiden toteutuksessa ole onnistuttu siten kuin tavoitteena oli.

Osallistujapalautteita: *”Ratkaisukeskeisyys on terapia- ja työyhteisöpuolella tuttua, ymmärrys lisääntyi liiketoiminta- ja asiakasnäkökulmasta katsottuna. Yhteenveto oli loistava, aivan huippusuoritus!”*

Osallistujapalautetta: *”Ylitti täysin odotukseni. Loistava sessio. Asianomistajaorganisaatio oli täpöllä mukana ja se lie oleellisinta. Kysymysten asettelu ja ryhmä-jako osuivat nappiin kohdallani ja varmaan kaikkien ryhmässäni olleiden: kulttuuri ja asenne. Keskustelu oli todella vilkasta ja rohkeaa sekä uuttakin luotiin.”*

Teemasessioiden osallistujajoukko on ollut hyvin heterogeenista, eikä tämä ole mahdollistanut kontekstisidonnaisten tulevaisuussignaalien käsittelyä toivotulla tavalla. Toisaalta jo etukäteen tämän tavoitteen haasteellisuus oli tiedossa, sillä useissa tutkimuksissa on havaittu, että *”tulevaisuussuuntautunut tieto”* on luonteeltaan usein hyvin abstraktia, kontekstuaalista ja sitä on usein erittäin vaikea jopa kommunikoida, saati sitten siirtää

yksilöltä toiselle tai organisaatiosta toiseen (ks. esim. Sorenson ym. 2006). Tulevaisuussignaalien käsittely vaatisi tiukempaa osallistujarajauksia ja käsiteltävien signaalien teemoittelu. Tämä edellyttäisi myös Innoklubin toiminnan segmentoimista esimerkiksi osallistujien toimialan tai kiinnostusten kohteiden mukaan. Tähän suuntaan on LUT LSI:ssä pyrittykin etenemään käynnistämällä niin sanottua teemaryhmätoimintaa. Toinen edelleen kehittämistä ja systemaattisia työkaluja vaativa asia on teemasessioiden tulosten jatkotyöstäminen. Toteutetuista teemasessioista on kerätty osallistujilta palautteet, mutta siitä miten teemasessioiden tuloksia on hyödynnetty tai ideoita jatkokehitetty tilaisuuksien isäntänä toimineissa yrityksissä tai vieraina olleissa organisaatioissa ei ole olemassa tietoa.

Teemasessioiden isäntinä toimineilla yrityksillä on kuitenkin ollut aito halu kehittää toimintaansa ja saada muilta näkemyksiä ja ideoita. Tilaisuuksien isäntinä toimineet yritykset ovat mahdollistaneet oman innovaatiotoimintansa osa-alueiden avoimella käsittelyllä tai toimintatapojensa rohkeillakin kyseenalaistamisilla vilkkaan ja hedelmällisen keskustelun. Se, että teemasessiot on järjestetty yrityksissä ja niiden lähtökohdista käsin on tuonut kulloinkin käsiteltävään aiheeseen käytännönläheisen ulottuvuuden. Varsinaisten Innoklubin toiminnan konkreettisten hyötyjen mittaaminen on vaikeaa. Tilaisuuteen osallistuneiden määrän perusteella ja nimenomaan yrityksistä tulleiden osallistujien määrän perusteella voi kuitenkin päätellä, että tämännäköiselle toiminnalle on ollut tilausta ja tarvetta. Samaa kertoo myös osallistujien tilaisuuksista antama positiivinen palaute.

Lähteet

Asheim, B. & Coenen, L. (2006). Contextualising Regional Innovation Systems in a Globalising Learning Economy: On Knowledge Bases and Institutional Frameworks. *Journal of Technology Transfer*, 31, 163–173, 2006.

Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110: 2, 349–399.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. & Kivelä, R. & Laakso, H. (2004). Tiedon luominen ja hallinta alueellisessa innovaatioverkostossa. Päijät-Hämeen osaamiskeskusten julkaisusarja 2/2004. Lahti.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2005). Knowledge management in regional innovation networks: The case of Lahti, Finland. *European Planning Studies*, 13 (5), (July), 641–659.

Lönnqvist, A. & Käpylä, J. & Salenius, H. & Yigitcanlar, T. (2013). Knowledge That Matters: Identifying Regional Knowledge Assets of the Tampere Region. *European Planning Studies*. DOI: 10.1080/09654313.2013.814621

”

Teemasessioiden isäntinä toimineilla yrityksillä on kuitenkin ollut aito halu kehittää toimintaansa ja saada muilta näkemyksiä ja ideoita.

- Melkas, H. & Uotila, T.** (2008) Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa: teoreettista pohdintaa. Teoksessa "Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa" (toim. Harmaakorpi, Vesa – Melkas, Helinä), Kuntaliitto, Acta-sarja nro 200, 28–46, 2008.
- Nonaka, I. & Konno, N.** (1998). The concept of ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), (Spring 1998), 40–54.
- Nonaka, I. & Reinmöller, P.** (1998). The legacy of learning: Toward endogenous knowledge creation for Asian economic development. *WZB Jahrbuch*, 401–433.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Parjanen, S. & Melkas, H. & Uotila, T.** (2011). Distances, knowledge brokerage and absorptive capacity in enhancing regional innovativeness: A qualitative case study of Lahti region, Finland. *European Planning Studies*, Vol. 19, No. 6, 921–948.
- Polanyi, Michael** (1966). *The tacit dimension*. Doubleday, New York.
- Salonius, H. & Käpylä, J.** (2013). Exploring the requirements of regional knowledge-based management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, Iss: 4, 583–597.
- Scharmer, Claus Otto** (2001). Self-transcending knowledge: Organizing around emerging realities. Teoksessa Nonaka, Ikujiro & Teece, David (toim.): *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*, s. 68–90. Sage Publications, London.
- Sorenson, O. & Rivkin, J. W. & Fleming, L.** (2006). Complexity, networks and knowledge flow. *Research Policy*, 35, 994–1017.
- Uotila, T. & Melkas, H. & Harmaakorpi, V.** (2005). Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. *Futures*, 37, 849–866.



6

Luku 6 – Säästävä innovaatio

Aluekehittämiseen suoraan liittyvän toiminnan lisäksi alueilla toimivien yritysten ja muiden organisaatioiden tulee katsoa monin tavoin myös ulospäin – siihen, mitä alueen ulkopuolella, muuntyyppisissä organisaatioissa ja muissa maissa tapahtuu. Se, mitä yritys tai muu organisaatio tekee vaikuttaa luonnollisesti siihen, miten paljon merkitystä tällaisella tiedolla on. Useille yrityksille myös globaali toiminta on arkipäivää ja silloin säästävän innovaation tematiikka voi tuoda aivan uusia näkökulmia bisnekseen. Toisaalta säästävä innovaatio voi liittyä mihin tahansa yritykseen tai muuhun organisaatioon. Miksi ja miten – näitä ja muita seikkoja avataan tässä luvussa. Tutkimuksen ja arjen kohtaamisen yksi tapa kun on myös uusien teemojen esittely tutkimuksellisten ”syötteiden” avulla.

KIRJOITTAJA:
RAKSHANDA KHAN,
LUT LAHTI
SCHOOL OF INNOVATION

SUOMENNOS:
HILKKA LAAKSO

Niukka/säästävä innovaatio

Säästävää tai niukkaa innovaatiota (molempia termejä näkee; tässä artikkelissa puhutaan säästävästä innovaatiosta) pidetään innovaation seuraavana askeleena, johon innovaatiotoimintaa tulevaisuudessa johdetaan. Se tarkoittaa sitä, että luodaan ja kehitetään innovaatioita alhaisemman tulotason kasvaville markkinoille, joilla tärkeintä on ratkaista vähävaraisten kuluttajien ongelmia (Eagar ym., 2011). Näiden innovaatioiden kehittämiseen käytetään hyvin vähäisessä määrin resursseja; ne ovat usein hyvälaatuisia ja kohtuuhintaisia tuotteita tai palveluita, joihin niukastikin elävillä kuluttajilla on varaa. Hertsattin ja Tiwarin (2012) mukaan ”säästävät innovaatiot ovat uusia tai huomattavasti parannettuja tuotteita (höydykkeitä ja palveluita), prosesseja, tai markkinointi- ja organisoitintapoja, joilla pyritään pienentämään koko arvoketjun materiaalien tai rahavarojen käyttöä (kehitystyö, valmistus, levitys, kulutus ja hävittäminen). Tavoitteena on vähentää omistuskustannuksia ja samalla täyttää tai jopa ylittää jotkin ennalta määritellyt hyväksyttävän laadun standardit”. Yleensä ajatellaan, että säästävä innovaatio tarkoittaa sitä, ettei sen tuottamiseen ole käytetty paljon rahaa, mutta se voi olla paljon muutakin. Säästävän innovaation kautta koko innovaatio-käsite arvioidaan uudelleen. Se toteuttaa pelkistämisen ajatusta; tavoitteena on mieluummin vähemmän kuin paljon, siten että hyödynnetään teknologiaa älykkäästi (Eagar



Säästävän innovaation kautta koko innovaatio-käsite arvioidaan uudelleen. Se toteuttaa pelkistämisen ajatusta; tavoitteena on mieluummin vähemmän kuin paljon, siten että hyödynnetään teknologiaa älykkäästi.

ym., 2011). Kaikkia säästäviä ratkaisuja leimaa edullisuus, kestävyys, helpokäyttöisyys, monistettavuus ja kiinnostava arvolupaus (Tiwari ja Herstatt, 2013). Säästäviä innovaatioita voidaan pitää disruptiivisina eli ne parantavat tuotteita ja palveluita tavalla, jota markkinat eivät osaa odottaa. Kasvavien markkinoiden lisäksi ne ovat myös muunnettavissa kehittyneille markkinoille (Immelt, Govindarajan ja Trimble, 2009).



Säästävän innovaation käsite saa yhä enenevää huomiota osakseen, kun asiantuntijat ovat havainneet, että säästävyyden tulee olla jokaisen kehittyvillä markkinoilla tai kehittyneillä markkinoilla toimivan yrityksen ajattelutapa.

'Käänteistä innovaatiota' käytetään usein synonyyminä säästävälle innovaatiolle. Vaikka niillä on sama vivahde, ne voidaan kuitenkin erottaa toisistaan. Kun säästävä innovaatio tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden tuomista kehittyvien markkinoiden kuluttajille, käänteinen innovaatio viittaa siihen, että innovaatio luodaan kehittyvillä markkinoilla ja siirretään sieltä sitten kehittyneille markkinoille. Käänteiset innovaatiot tarkoittavat sitä, että lähdetään liikkeelle tyhjältä pöydältä; ne on tuotettava alusta alkaen kehittyvillä markkinoilla (Govindarajan ja Trimble, 2012).

Joskus säästävästä innovaatiosta puhutaan myös Jugaad-innovaationa. Jugaad on hindiä ja tarkoittaa luovaa improvisaatiota (Radjou ym., 2012). Jugaad on pohjimmiltaan uusi innovaatiomalli, joka perustuu rajoitusten päihittämiseen. Asiakkaan ongelma ratkaistaan mahdollisimman mutkattomalla tavalla, kun resurssit ovat rajalliset (Govindarajan ja Ramamurti, 2011). Jugaadia eli säästävää innovaatiota kehitettäessä tarvitaan erilaista osaamista ja ajattelua. Tärkeintä jugaad-innovaatiossa on se, että se haastaa perinteisen (tiede- ja tutkimuslähtöisen) innovaatiomallin, jossa innovaatiot syntyvät (ehkä hinnakkaan) tutkimuksen pohjalta (Radjou ym., 2012). Vähillä resursseilla taas luodaan pienempihintaisia innovaatioita, jotka ovat kestäviä ympäristönsä ja yhteisöjensä kannalta. Prahaladin ja Mashelkarin (2010) mukaan "*huokeus ja kestävyys korvaavat yltäkylläisyyden ja korkean hinnoittelun kehittyvien maiden innovaatioiden ajureina*".

Säästävien innovaatioiden keskustelussa on tärkeää mainita talouspyramidin alin taso (Bottom of Pyramid, BOP), jolla viitataan maailman suurimpaan ja (tavallisesti) köyhimpään väestönosaan. Arviolta neljä miljardia maailman ihmisistä elää kehitysmaissa alle kahden dollarin päivätuloilla (Prahalad, 2010). Aiemmin useimmat liike-elämän johtajat pitivät pyramidin alinta tasoa voittoa tuottamattomana ja turhana riskisijoituksena (Banerjee ja Lierner, 2012). Hart ja Prahalad (2002) ovat kuitenkin sitä mieltä, että on mahdollista saada hyötyä köyhästä väestönosasta, jos heitä kohdellaan itseään kunnioittavina asiakkaina. Tämä neljän miljardin mikrokuluttajan joukko muodostaa merkittävän markkinan, josta tulee innovaatioiden, elinvoiman ja kasvun veturi (Prahalad, 2005).

Säästävien innovaatioiden kehittäminen pyramidin alimmalle tasolle vaatii kekseliäisyyttä ja näkemystä. Tarvitaan ympäristö, joka a) ymmärtää köyhän väestöosan perustarpeita, b) luo yrittäjyyteen perustuvan ekosysteemin, jossa on kumppaneina myös julkinen ja kolmas sektori ja c) vaalii ”*innovaatiohiekkalaatikkoa*”, joka kannustaa uusien ideoiden synnyttämiseen (Prahalad, 2010).

Säästäväillä ratkaisuilla voidaan nostaa yksittäisten yhteisöjen elintaso pyramidin pohjalta seuraavalle tasolle (Tiwari ja Herstatt, 2013). Basun ja kumppanien (2013) mukaan ”*säästävä innovaatio tarkoittaa sellaisen innovaatioprosessin suunnittelua, jossa kehittyvän maailman ihmisten tarpeet ja taustatekijät asetetaan etusijalle, jotta voidaan kehittää tarkoituksenmukaisia, muokattavia, edullisia ja saavutettavissa olevia tuotteita kasvaville markkinoille*”.

Säästävä ajattelu keksittiin kasvavilla markkinoilla monista eri syistä. Ensinnäkin, markkinat olivat valtavat, niillä oli kasvava, ostovoimainen keskiluokka sekä tarpeita, joihin ei ole vielä vastattu. Tälle luokalle tuotteiden hinnoittelulla on suuri merkitys, joten valmistajien oli kehitettävä tuotteita säästävästi ja pidettävä hinnat alhaisina. Toiseksi, länsimaisten yritysten suuret työvoimakustannukset estivät edullisten tuotteiden kehittämisen ja säästävän innovoinnin. Kolmanneksi, kasvavien Aasian markkinoiden yritykset erityisesti Intiassa ja Kiinassa keskittyivät asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, kun taas länsimaiden yritykset panostivat enemmänkin asiakkaiden toiveisiin kuin tarpeisiin. Siksi länsimaissa ei osattu vastata säästäväällä tavalla kasvavien markkinoiden asiakkaiden tarpeisiin, ja kasvavien markkinoiden omat yritykset olivat valmiita täyttämään tämän kuilun (Innovation Post, 2011). Näiden lisäksi äärimmäiset olosuhteet ja suuri palvelujen puute kiihdyttävät terveydenhoidon, koulutuksen ja energiantuotannon edullisten ratkaisujen kysyntää (Bound ja Thornton, 2012).

Säästävän innovaation käsite saa yhä enenevää huomiota osakseen, kun asiantuntijat ovat havainneet, että säästävyys tulee olla jokaisen kehittyvillä markkinoilla tai kehittyneillä markkinoilla toimivan yrityksen ajattelutapa. Menestyäkseen kehittyvillä markkinoilla länsimaisten yhtiöiden on muutettava lähestymistapaansa innovaatioon. Näihin asti innovaatio on tarkoittanut sitä, että kehitetään uusia tuotteita, joilla on edistyneempiä ominaisuuksia ja jotka myydään lisähinnalla. Kehittyvillä markkinoilla yritysten on kuitenkin hallittava säästävän innovaation taitolaji, koska taloudellisesti vähäosainen väestö on äärettömän hintatietoista (Mukerjee, 2012). Kun tuotteista karsitaan epäolennaiset ominaisuudet ja niihin sovelletaan kustannuksia vähentävää, tarkoituksenmukaista ja älykästä teknologiaa, on mahdollista muokata tuotteet soveltumaan paikallisiin olosuhteisiin, välttää epäonnistuneet innovaatiot ja menestyä (Immelt ym., 2009). Sen sijaan, että länsimaiden vanhentunutta teknologiaa tarjotaan edullisempaan hintaan kehittyvien maiden markkinoille, länsimaisten yritysten on luotava säästäviä innovaatioita puhtaalta pöydältä. Säästävien innovaatioiden kehittäjiä pitää laatia pienten kustannusten strategioita,

joiden avulla voidaan pärjätä rajallisten resurssien tilanteessa; suunnitella ja viedä kehittyvien markkinoiden pienituloisille käyttäjille sellaisia tuotteita ja palveluita, joissa otetaan huomioon edullisuus sekä resurssien ja toimintaympäristön asettamat rajoitteet (Bhatti, 2012).

Edullisuuden tavoitetta on pyritty lähestymään monin eri tavoin. Aravindin silmäsairaala Intiassa on tästä hyvä esimerkki. Sairaalassa tehdään vuosittain yli 200000 kaihileikkausta, joiden keskimääräinen hoitokustannus on 19 dollaria (Prahalad, 2010). Tämä erittäin pieni hinta saadaan aikaan prosessia sekä lääkäreiden ja hoitajien työtä tehostamalla (Mukerjee, 2012). Leikkaus on ilmainen köyhille, joita on 60 % potilaista. Maksukykyiset potilaat kattavat maksamattomien kustannukset. Potilasmaksut ovat 40–225 dollaria, mikä on murto-osa kehittyneiden maiden sairaalakustannuksesta.

Toinen hyvä esimerkki kohtuullisesta innovaatioiden hinnoittelusta on General Electric Healthcaren kannettava EKG- eli elektrokardiografian diagnostiikkaan käytettävä laite, MAC1. Tämän sydänsähkökäyrän tutkimuslaitteen hinta on 400 dollaria, ja yhden tutkimuksen hinta on vain 15 senttiä. GE:n tiimi löysi tapoja kehittää hyväksyttävänlaatuinen laite etukäteen määritettyyn hintaan ja sai sen myytyä yli sataan maahan (Mukerjee, 2012).

Loistava esimerkki säästävästä innovaatiosta on myös Narayana Hrudayalaya (nykyisin Narayana Health), joka on sydäntautien edullisen hoidon pioneeri. Narayana suorittaa sydänleikkauksia pienimmin kustannuksin koko maailmassa. Se tarjoaa sydäntautien kansainvälisen tason hoitoa mullistavan edulliseen hintaan suurien määrien ja alhaisen marginaalin mallin avulla. Sydänleikkaus maksaa kymmenesosan siitä mitä USA:ssa. Narayana on ottanut käyttöön useita tapoja vähentää kustannuksia, kuten tilojen suunnittelu tehokkaasti – muun muassa tyhjiä tiloja ja kiinteitä rakenteita vähentämällä. Sairaaloiden osuus Intian kaikkien terveydenhuollon tuotteiden hankinnoista on 10–12 %, mikä merkitsee valtavaa säästöä skaalaetujen kautta. Säästävien innovaatioiden synnyttämisessä on kuitenkin otettava huomioon asiakkaiden todellinen tilanne, ja tärkeää on se, miten ja missä asiakkaat käyttävät tuotetta. Kun Nokia 1100 -matkapuhelin tuotiin Intian ja Afrikan pienissä kaupungeissa ja kylissä asuvien vähävaraisten asiakkaiden saataville, valmistajien oli otettava huomioon alueilla vallitsevat olosuhteet. Puhelimen piti olla vankka ja kestävä tomua ja suuria lämpötilan vaihteluja ja lisäksi sen piti toimia myös taskulamppuna, koska maaseudulla oli laajoilla alueilla usein sähkökatkoja. Siitä tuli maailman myydyin matkapuhelinmalli, koska se oli hyvin halpa ja siinä oli ominaisuuksia, joista asiakkaat pitivät (Mukerjee, 2012).

Esimerkki säästävän innovaation tuotteesta, joka keskittyi asiakkaidensa tarpeisiin, on Tata Chemicalsin vedenpuhdistin Swach. Intian köyhällä väestöllä ei ole puhdasta juomavettä, ja tähän ongelmaan pureutui Tata Group. Sen tekemän tutkimuksen pohjalta voitiin kehittää edullinen vedenpuhdistin, joka käytti suodatusprosessissa riisin akanoina yhdistettynä nanohopeapar-

tikkeleihin (Herstatt ja Tiwari, 2012). Tavoitteena ei ollut kehittää mahdollisimman halpaa tuotetta vaan vastata kohdeasiakasryhmän tarpeisiin ja tavoittaa mahdollisimman suuri köyhän väestön määrä.

Säästävän innovaation kehittämiseen tarvitaan yhteistyötä ja tehokkaita arvoketjuja. Onnistuakseen kehittäjiä on tärkeää tunnistaa oikeanlaisia verkostoja. Saksalainen monikansallinen Siemens on edistänyt useita eri kansallisuuksia edustavien insinöörien yhteistyötä (esim. Intia, Brasilia, Eurooppa, USA). Insinöörit työskentelevät kansainvälisissä ryhmissä, joihin jokainen tuo parhaan tietämyksensä. Näin on saatu aikaan merkittäviä säästäviä innovaatioita. Ryhmässä on esimerkiksi kehitetty edullinen, energiaa säästävä jätevedenkäsittelyn menetelmä, joka toimii hyvin kaikkialla, missä vettä on vähän ja puhdas vesi on vain harvojen saatavilla (Mukerjee, 2012).

Säästävän innovaation merkitys kehittyneille markkinoille

Kehittyneillä mailla on monta syytä tukea säästävien innovaatioiden syntyä. Ensinnäkin kehittyneiden talouksien hidas kasvu lisää säästävien innovaatioiden kysyntää. Näille tyypillinen, edullinen kehittämisprosessi on alkanut herättää kiinnostusta. Tulojen hidas kasvu ja toisaalta korkea velkaantumisasaste saavat asiakkaat hyväksymään niukkuuden strategian. Suomessa tällaisia yhteistyön muotoja näyttäisi jo alkavan kehittyä, esimerkiksi yhteisautoilu ja halpojen kierrätystuotteiden ostaminen. Toiseksi ympäristörajoitukset lisäävät säästävämpien tuotanto- ja kulutusmallien kysyntää. Ympäristömuutokset kaikkialla maailmassa ovat olleet valtavia. Veden, ruoan, energian ja luonnonvarojen tuhlaaminen huolestuttaa yhä enemmän. Tähän asti kehittyneet taloudet ovat kuluttaneet ylenpalttisesti. Nyt on aika tarkastella kehittyvien maiden säästäviä strategioita ja soveltaa niitä kehittyneeseen maailmaan erityisesti ympäristönäkökulmasta. Säästävillä innovaatioilla voidaan erinomaisesti vähentää luonnonvarojen käyttöä ja supistaa ympäristövaikutuksia (Ramdani, 2012). Kolmanneksi, nopeasti ikääntyvän yhteiskunnan hoitoon tarvitaan uutta, säästävää näkemystä sosiaali- ja terveysmenojen hillitsemiseksi. Suomi on yksi maailman nopeimmin ikääntyvistä maista. Täällä ei kohta ole riittävästi veronmaksajia pitämään yllä kasvavaa eläkeläisten joukkoa (Tilastokeskus, 2012). Ikääntyvän väestön kasvu luo paineita valtiolle, kun eläkemenot kasvavat ja samaan aikaan terveyspalvelujen tarve lisääntyy. Tässä artikkelissa kuvatuista, Intian terveysliiketoiminnan säästävästä malleista voi olla opittavaa myös meillä. Säästävän innovoinnin asiantuntijat kokeilevat ja kehittävät uusia ratkaisuja tarjotessaan samalla terveyspalveluja Intian köyhälle väestölle. Tätä säästävää ajattelutapaa voisivat hyödyntää myös suomalaiset. Nopeimmin kasvavat markkinathan sijaitsevat juuri kehittyvissä

”

Kehittyneillä mailla on monta syytä tukea säästävien innovaatioiden syntyä.

talouksissa, joissa säästäville tuotteille ja palveluille on suuri kysyntä, toisin sanoen ne tarjoavat valtavasti liiketoimintamahdollisuuksia länsimaisille säästävän innovaation asiantuntijoille (vrt. Bound ja Thornton, 2012). Näitä mahdollisuuksia on toistaiseksi hyödynnetty hyvin vähän.

Lähteet

Banerjee, P.M. & Lierner, A.N. (2012). "Embracing the Bottom of the Pyramid with Frugal Innovation", available at: <http://www.brandeis.edu/global/about/centers/asper/banerjee.pdf>, [accessed 4 August, 2014].

Basu, R.R., Banerjee, P.M. & Sweeny, E.G. (2013). "Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability." *Journal of Management for Global Sustainability* 2: 63–82.

Bound, K. & Thornton, I. (2012). "Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation System", available at: <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system> [accessed 6 August, 2014].

Bhatti, Y. (2012). "What is Frugal, What is Innovation? Towards a theory of Frugal Innovation", Working Paper, Said Business School, UK.

Eagar ym. (2011). *The Future of Innovation Management: The Next 10 years*. Prism, 21–37.

Govindarajan, V. & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4): 191–205.

Govindarajan, V & Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Immelt, J. R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review* 87(10): 56–65.

Innovation Post (2011). "What Everybody Ought to Know about Frugal Innovation", available at: <http://www.innovation-post.com/what-everybody-ought-to-know-about-frugal-innovation/#sthash.lbsdTDwH.dpbs> [accessed 7 August, 2014].

Mukerjee, K. (2012). *Frugal Innovation: The Key to Penetrating Emerging Markets*, available at: http://iveybusinessjournal.com/uncategorized/frugal-innovation-the-key-to-penetrating-emerging-markets#.U-IHDeN_tpt, [accessed 4 August, 2014].

Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K., & Hart, S.L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy+ Business, Issue 26.

Prahalad, C.K. & Mashelkar, R.A. (2010). "Innovation's Holy Grail". *Harvard Business Review* 88 (7/8):132-141.

Radjou, N., Prabhu, J. & Ahuja, S. (2012). *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, John Wiley & Sons.

Ramdani, M. (2012). "Frugal innovation in emerging countries for sustainable growth", available at: <http://www.business-digest.eu/en/2012/06/05/frugal-innovation-in-emerging-countries-for-sustainable-growth/> [accessed 5 August, 2014].

Statistics Finland (2012). "Population development in independent Finland - greying Baby Boomers", available at: http://www.stat.fi/tup/suomi90/joulukuu_en.html [accessed 6 August, 2014].

Tiwari, R. & Herstatt, C. (2012). *Frugal Innovations for the 'Unserved' Customer: An Assessment of India's Attractiveness as a Lead Market for Cost- Effective Products*, Working Paper No. 69, Institute of Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology, Germany.

Tiwari, R. & Herstatt, C. (2012). *India - A Lead Market for Frugal Innovations? Extending the Lead Market Theory to Emerging Economies*, Working Paper No. 67, Institute of Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology, Germany.



7

Luku 7 – "Hei täähän on meidän tekemä!" Arkipäivän innovoinnin päiväkirja

Johdanto

Arkipäivän innovoinnin päiväkirja syntyi ajatuksesta kehittää henkilöstölähtöistä innovointia Peruspalvelukeskus Oivassa*. Henkilöstöllä on valtava innovaatiopotentiaali, mutta usein ongelmana on, miten ideat saadaan esiin, eteenpäin ja käytäntöön. Arkipäivän innovoinnin päiväkirjaksi nimetyn käsikirjan avulla oli tarkoitus aktivoida henkilöstöä huomaamaan oma roolinsa organisaation ja työyhteisön kehittämisessä. Kirjanen sisältää sekä teoretietoa, sarjakuvatyylisiin esitettyjä esimerkkejä

että tehtäviä ("*kahvipöytätreeneit*"). Syntyi hahmo, Oiva Innonen, joka kuvaa ketä tahansa työntekijää organisaatiossa. Hahmo ihmettelee, pohtii, tekee ehdotuksia ja positiivisesti kyseenalaistaa olemassa olevaa.



Oiva Innonen

Kuvitus: Laura Mellanen

Päiväkirja myös toteutettiin henkilöstölähtöisesti. Oivasta valitut henkilöt työstivät kirjan sisältöä tutkijoiden fasilitoimissa viidessä työpajassa, ja tutkijat työstivät itse käsikirjaa työpajojen väleissä. Tutkijoiden koostamaa teoretietoa käytettiin myös pohjana tutkimuksen ja arjen kohtaamisen havainnollistamiseksi. Työpajoissa levitettiin hyviä käytäntöjä sekä luotiin yhdessä uusia toimintamalleja. Lisäksi materiaalina on käytetty "*Arkipäivän innovatiivisuus*" -kyselyä, joka toteutettiin sekä loka-kuussa 2010 että maaliskuussa 2012 koko Oivan henkilöstölle. Kyselyyn vastasi yli 200 oivalaista eri tulosyksiköistä. Arkipäivän innovoinnin päiväkirja antoi alkusysäyksen henkilöstölähtöiselle arkipäivän innovaatiotoiminnalle.

KIRJOITTAJAT:
ANNE KALLIO,
MARTTI MÄKIMATTILA,
SATU PEKKARINEN JA
MINNA SAUNILA,
LUT LAHTI
SCHOOL OF INNOVATION

OIVA INNOSEN HERÄTTI ELOON
LAURA MELLANEN

”

Arkipäivän innovoinnin päiväkirjaksi nimetyn käsikirjan avulla oli tarkoitus aktivoida henkilöstöä huomaamaan oma roolinsa organisaation ja työyhteisön kehittämisessä.

* Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitos tuottaa viiden kunnan (Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki) sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut. Se toimii Hollolan kunnan organisaatiossa.

Innovaatiot liittyvät arkipäivään

Julkisella sektorilla innovaatiot eivät useimmiten ole tuote- tai teknologia-innovaatioita vaan esimerkiksi sosiaalisia, palvelu-, organisatorisia, hallinnollisia, käsitteellisiä, politiikka- ja systeemisiä innovaatioita. Julkisella sektorilla on itse asiassa ollut huomattava rooli merkittävien innovaatioiden (esim. kirjastolaitos) syntymisessä, mutta uudistuksia ei ole perinteisesti kutsuttu innovaatioiksi. Julkisen sektorin innovaatiot tuottavat taloudellisen lisäarvon ohella myös yhteiskunnallista arvoa.

Aikaisemmin innovaatiot on liitetty vahvasti asiantuntija- ja insinööri-lähtöiseen tiede- ja teknologiapolitiikkaan. On käynyt ilmi, että tieteen pohjalta syntyneitä innovaatioita on vain murto-osa innovaatioista, suurin osa syntyy käytännönläheisissä tilanteissa. Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta painottaa arkipäivän havaintojen tekemistä innovatiivisuuden lähteenä. Henkilöstölähtöinen innovaatio sisältää rutiinien ja uudistamisen välisen jännitteen; kuinka arjessa ehtisi päivätyön lisäksi myös uudistamaan? Uudistaminen tulee ”pakolliseksi” kun törmätään tilanteisiin, joista ei selviä rutiinilla; niihin ei ole kirjoitettua toimintaohjetta eikä henkilö ole aikaisemmin kokenut vastaavaa tilannetta. Tällaisessa innovaatiotoiminnassa tärkeiksi kyvyiksi nousevat vuorovaikutus- ja verkostointikyvyt sekä kyky yhdistellä eri tietoja ja eri tahojen intressejä.

Jokainen työntekijä voi siis olla innovaattori. Arkipäivän oivallukset lähtevät siitä, että jokainen pitää silmänsä auki ja kyseenalaistaa käytössä olevia toimintamalleja. Pienillä asioilla ja vuorovaikutustilanteilla on merkittävä rooli innovatiivisuuden kiihdyttämisessä:

1. Ihmettele ääneen
2. Jos jokin asia ei toimi, sano se ääneen
3. Kyseenalaista
4. Hyväksy miksi-kysymykset
5. Heittäydy
6. Tutustu toisen työhön
7. Ole kiinnostunut
8. Anna palautetta muille
9. Hyväksy palaute itsellesi
10. Muista välillä nauraa!

”

Jokainen
työntekijä
voi siis olla
innovaattori.

Innovaatioiden kehittäminen ja eteenpäin vieminen on kaikkien juttu

Ideat muodostuvat asiakkaiden ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Niitä jalostetaan, ja tehdään tarvittavat päätökset, jotta ideoista tulisi kaikkia hyödyttäviä uudisteita eli innovaatioita.

Organisaation johdon ja henkilöstön itsensä tulee huolehtia siitä, että kaikki voivat ja uskaltavat kertoa ideansa ääneen toisille täydennettäviksi ja kehitettäviksi. Työyhteisön tulee oppia käsittelemään keskeneräisiä asioita ja olla kypsä kuuntelemaan toisten ajatuksia, sekä omata rohkeutta nostaa asioita esiin. Idean ääneen sanominen ei tarkoita sitä, että henkilö tulisi itse yksin toteuttaa se. Viemällä yhdessä ideaa eteenpäin voidaan myös arvioida yhteisiä hyötyjä ja riskejä, sekä varmistaa tiedonkulku ja päätöksenteko. Pieni idea voi joskus vaatia pitkänkin ajan päästäkseen käytäntöön, mutta toisinaan on mahdollista soveltaa sitä heti. Pantattu tai väheksytty käyttööntottamaton idea ei hyödytä ketään organisaatiossa, eikä sen ulkopuolella.

Arjen ideat syntyvät monesti työn ohessa ja jalostuvat yhteisissä keskusteluissa vaikkapa kahvituolla. Eri toimipisteiden tulisikin kehittää helposti toteutettavia tapoja luoda ja kirjata ideoita, sekä toteuttaa niitä. Yksiköt

Kuva: Juho Salminen



voivat miettiä itselleen sopivia ja toisillekin kerrottavia menetelmiä, sekä yhteisiä, rajoja ylittäviä, yhdessä kehittämisen alustoja.

Esimiesten tulee omalta osaltaan varmistaa, että ideoita ei jää toteuttamatta kiireeseen tai näennäiseen byrokratiaan vedoten. Työntekijöiden ja esimiesten tulee voida nähdä omien ja tiimiensä ideoiden etenevän käytäntöön, jotta syntyisi positiivinen kierre uusien innovaatioiden synnyttämiseksi. Jotta ideat etenisivät kaikkia hyödyttäväksi käytännöiksi, tulee rakentavaa vuorovaikutusta tukea myös epävirallisilla foorumeilla.

Kun kehitetään uusia asioita ja tehdään niihin liittyviä päätöksiä, tulee varmistaa, että kaikki tarvittavat tahot osallistuvat toimintaan. Erilaiset viralliset normit ja määräykset pitää myös ottaa huomioon. Olennaista kuitenkin on, että kaikista asioista ei tarvitse tehdä ohjesääntöä. Sekä työntekijöiden että esimiesten olisi välillä hyvä astua tutun mukavuusalueensa ulkopuolelle ja selvittää mahdollisuudet toteuttaa uudet ideat vetoamatta näennäisiin esteisiin ja sääntöihin. Tämä edistäisi organisaation uudistumista. Kaikkien tulee toimia erilaisten sillojen ja esteiden murtamiseksi, kun innovaatiolla on oikeasti nähtävissä olevia hyötyjä. Tämä tarkoittaa kuitenkin toimintanormien ja etiikan kunnioittamista, sekä etenkin toisten ihmisten ja heidän työnsä huomioon ottamista. Hyvähenkinen yhteistyö ja kommunikointi ovat olennaisia asioita, kun kehitetään käytäntölähtöisiä innovaatioita keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Miten Oiva Innonen herätettiin eloon?

Arkipäivän innovatiivisuus lähtee työntekijöistä. Perinteisesti työntekijät eivät ole saaneet olla mukana suunnittelemassa työpaikan käytäntöjä.

Tavoitteeksi otettiin luoda Oivan näköinen käsikirja heidän innovaatiotoimintaansa varten. Ajatuksena oli, että käsikirjan laativat Oivan työntekijät LUT:n tutkijoiden fasilitoimina. Käsikirjan laatimiseksi järjestettiin viisi työpajaa, joihin osallistui 7–14 työntekijää ja esimiestä Oivan eri yksiköistä.

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin innovatiivisuutta julkisella sektorilla. Osallistujat pohtivat, mitä arkipäivän innovatiivisuus tarkoittaa Oivassa. Lisäksi mietittiin, mitkä asiat estävät arkipäivän innovatiivisuutta. On esteitä joihin emme voi vaikuttaa, niiden kanssa täytyy oppia elämään. Toisiin esteisiin voimme vaikuttaa, kun löydämme keinon päästä niiden yli.

Uusille ideoille ja ajatuksille pitäisi olla tilaa. Mutta millaiset pienet asiat ja vuorovaikutustilanteet voisivat kiihdyttää innovatiivisuutta? Arjen ideat syntyvät monesti työn ohessa ja jalostuvat yhteisissä keskusteluissa vaikkapa kahvitaulla. Millaiset käytännöt arjessa mahdollistaisivat uusien ajatusten mukaan tuomisen siten, ettei arjen rutiiniryöstäjästä liikaa kärsisi?

Toisessa työpajassa käsiteltiin yleisesti innovaatioprosesseja ja niiden teoriataustaa. Sen jälkeen oivalaiset saivat itse kuvailla ja keskustella siitä, miten ideat syntyvät ja etenevät Oivassa. Työpajassa myös piirrettiin ideaalinen ideoiden polku synnystä käytäntöön ja ideoitui asioita, joita tulisi ottaa huomioon kehitettäessä innovaatioprosessia Oivan henkilökunnan tarpeisiin. Lopuksi tuotoksista yhdisteltiin Oivan näköinen kuvaus arkipäivän innovaatiotoiminnasta.

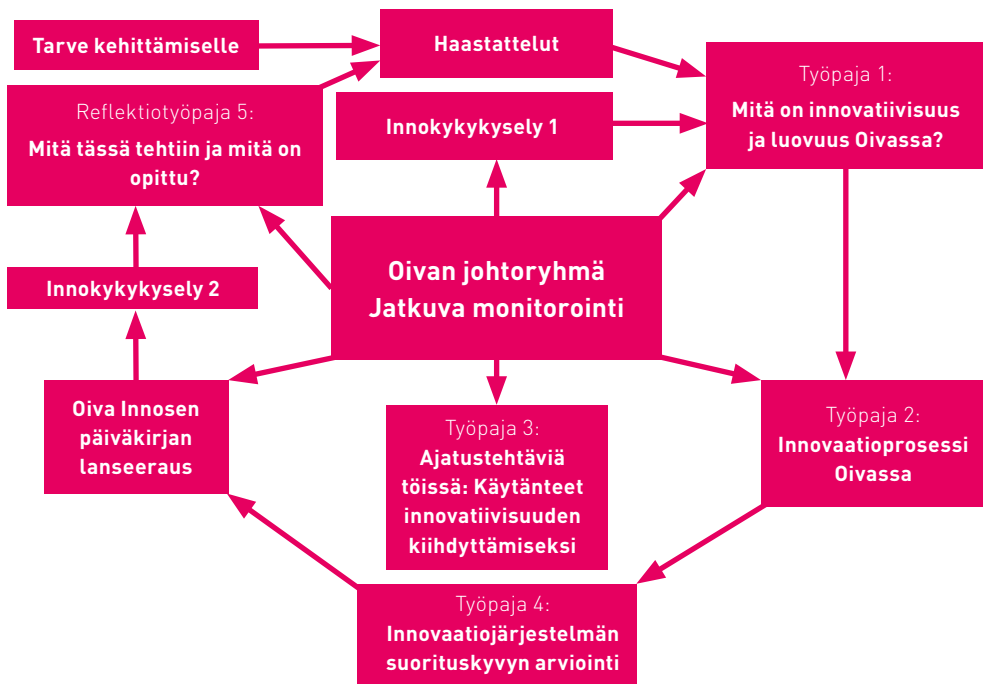
Kolmas työpaja keskittyi arkipäivän innovatiivisuutta kiihdyttäviin käytänteisiin. Työpajassa jaettiin oivalaisten ja tutkijoiden kesken kokemuksia hyväksi koetuista käytänteistä. Oivalaisia rohkaistiin kokeilemaan käytänteitä arjessa.

Neljännän työpajan aihepiirinä oli innovaatiotoiminnan arviointi. Työpajassa ideoitui asioita, jotka edesauttavat aiemmissa työpajoissa kuvatun arkipäivän innovatiivisuuden prosessin ja käytänteiden toimivuutta. Lisäksi työpajassa ideoitui mittareita arkipäivän innovatiivisuuden arviointiin.

Viidennessä eli viimeisessä työpajassa reflektoitui koko kehitysprosessia. Oivalaisten ja tutkijoiden välinen dialogi auttoi hahmottamaan missä onnistuttiin ja mitkä asiat vaativat vielä jatkotyöstämistä.

Kehitysprosessin tukena toteutettiin ”Arkipäivän innovatiivisuus” -kysely. Kysely suunnattiin Oivan koko henkilöstölle ennen ja jälkeen työpajojen (kuva 7.1).

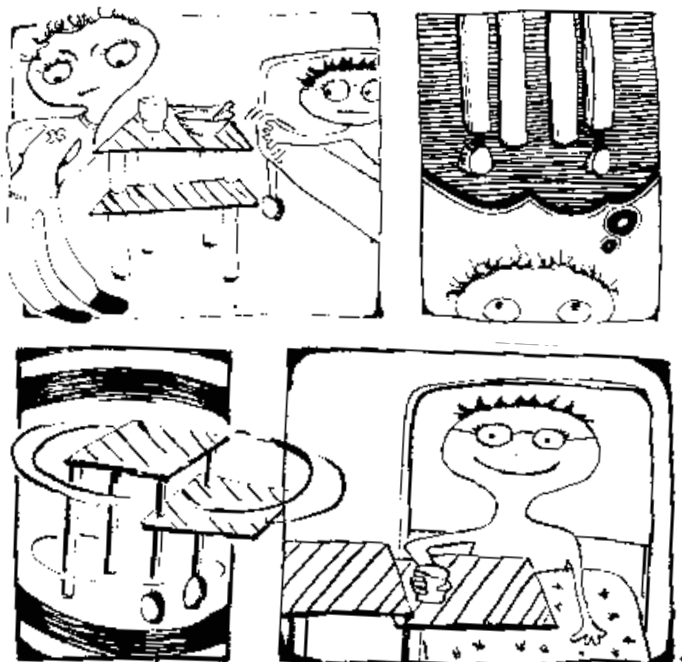
Kuva 7.1. Kehitysprosessin eteneminen



”Kyllä kehtaa näyttää” – Oiva Innonen innovaatioiden ihmemaassa

Oivan työntekijät pääsivät alusta asti ideoimaan, millainen valmiista innovaatiotoiminnan päiväkirjasta tulee. Lähtökohtana oli, että päiväkirja on yhteinen koko Oivalle. Päiväkirjasta haluttiin tehdä lyhyt ja ytimekäs sekä jäsenelty kokonaisuus, josta oleelliset asiat löytyvät helposti. Tuloksena syntyi opus, jota jaettiin Oivan eri yksiköihin; kahvipöydille ja ilmoitustauluille. Tärkeänä pidettiin, että kirja on myös sähköisessä muodossa (esimerkiksi intrassa) kaikkien luettavana ja ladattavana. Päiväkirjan johtajatukseksi oli käytännönläheisyys. Päiväkirjaan kirjattiin esimerkkejä arjen innovatiivisuudesta. Päiväkirjassa kuvattiin lisäksi käytössä olevia kehittämistoimenpiteitä ja -tekniikoita, käytössä olevia hyviksi havaittuja käytäntöjä. Muiden yksiköiden hyviä käytäntöjä voidaan siten hyödyntää läpi Oivan; esimerkiksi viikkokokouksissa ja kehittämispäivissä. Päiväkirjasta haluttiin myös viihdyttävä ja innostava (kuva 7.2). ”Kahvipöytätreenit” – yhdessä pohdittavat tehtävät – johdattelevat pohtimaan miten jokainen voi olla innovatiivinen jokapäiväisessä työssä.

Kuva 7.2. Arkipäivän innovoinnin päiväkirjan kuva (suunnitellut ja piirtäneet Laura Mellanen).



Oppia ja vaikutuksia

Osallistuneiden näkökulma

Työpajoihin osallistuneet pitivät päiväkirjaprosessia viestinä siitä, että Oiva arvostaa työntekijöitään. Kaikki työntekijät ovat tärkeitä, ja jokaisen pitää tulla kuulluksi. Kun jälkepäin kysyttiin, mikä päiväkirjassa on hyvää, vastaukseksi saatiin muun muassa seuraavat asiat:

”Asioiden tuominen ruohonjuuritasolle”

”Henkilöstölähtöisyys”

Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaita ja työtä helpottavia ideoita on hyvä kehittää. Prosessin aikana vahvistui ajatus siitä, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja kehittäjä. Myös epäonnistumiset nähtiin opettavaisina: *”Välillä mennään metsään, mutta pitää olla lupa myös epäonnistua ja jatkaa eteenpäin.”* Toisaalta oli huoli siitä, ettei päiväkirja jäisi vain pöydille pölyttymään.

Osallistujien reflektiossa työpajojen jälkeen kävi ilmi, että prosessin aikana korostui erityisesti se, että innovaatio voi olla peräisin pienistä asioista. *”Olen oppinut, että innovaatiot eivät aina vaadi suuria ponnisteluja.”* Pienestä asiasta voi tulla iso innovaatio. Osallistujat totesivat myös, että työpajoihin osallistui ihmisiä eri yksiköistä, mikä oli myönteistä. *”Uskon, että monialaiset kohtaamiset ovat erittäin tärkeitä ja hyödyllisiä tällaisessa prosessissa.”* Vaikka tutkijat fasilitoivat prosessia sekä kirjasivat ja kokosivat valmiit ajatukset teksteiksi, käsikirja ei ollut tutkijoiden tekemä (kuva 7.3). Viimeisessä työpajassa, jossa valmis Arkipäivän innovoinnin päiväkirja esiteltiin, yksi osallistujista sanoi: *”Tämä näyttää hyvältä, ja me teimme tämän!”* Työpajojen osallistujat olivat aidosti ylpeitä itsestään.

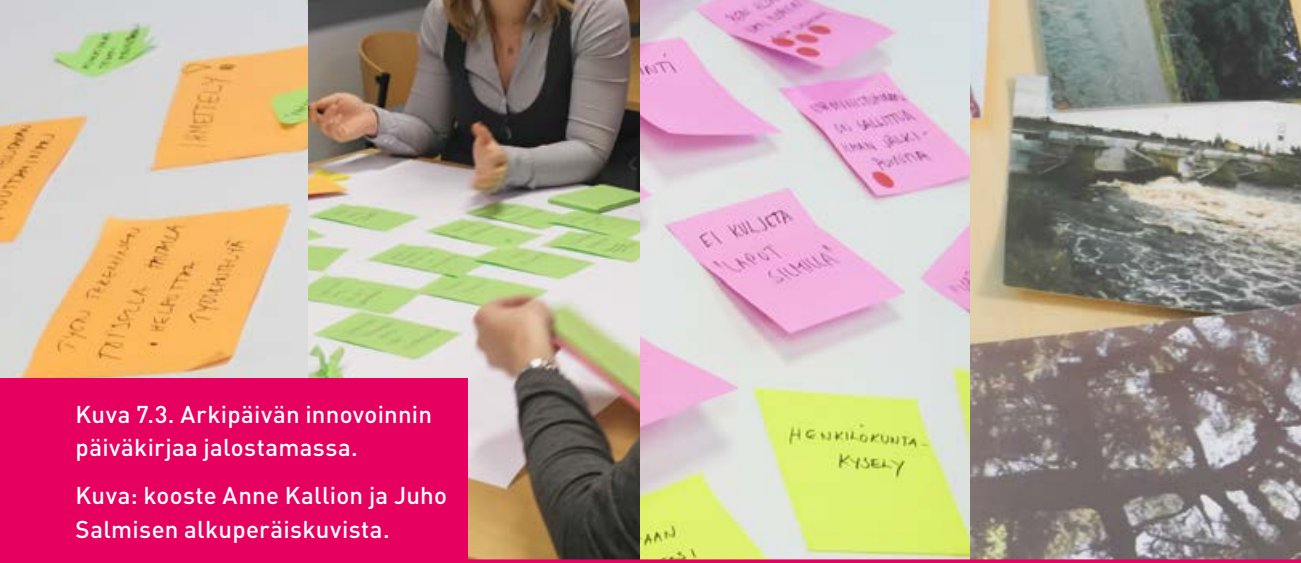
Projektin aikaisia kommentteja osallistuneilta oivalaisilta:

”sympaattinen”

”ihana tuo Innonen, kun sen käsikin välillä venyy.”

”kyllä kävi mielessä, että hyvä me.”

”kun vähän aikaa selasi, se stimuloi kehittämisehdotuksia... sitten voisi olla sitä ja tätä.”



Kuva 7.3. Arkipäivän innovoinnin päiväkirjaa jalostamassa.

Kuva: kooste Anne Kallion ja Juhon Salmisen alkuperäiskuvista.

Tutkijoiden näkökulma

Kentälle lähtiessään tutkija usein odottaa löytävänsä uusia toimintatapoja ja ennennäkemättömiä innovaatioita. Kuitenkin monesti, myös tässä, huomattiin, että ihmisten arjelle arvokasta oli jo ylipäättään se, että ihmiset eri toimunnoista kohtasivat tilassa, jossa oli aikaa pohtia työn kehittämiseen liittyviä asioita, mihin ei työpäivän kiireessä tavallisesti ole aikaa:

”alkuun olin sairaana, enkä päässyt, ja kun ekan kerran tulin, ihmettelin, mihin olen joutunut; ei ole kertynyt pinkkaa paperia, kuten yleensä”

”vapaamuotoisempaa, ymmärrys toisen työtä kohtaan on avartunut, kun on keskustellut ihmisten kanssa”

Tutkijoiden rooli tällaisessa prosessissa on olla tukemassa kehittämistyötä. Tutkijalle tärkeä kyky on tilanteen tunnistaminen sekä fasilitoijan ja asiantuntijan roolien vaihtelevuus tilanteen mukaan. Tutkijoita usein arvostellaan siitä, että heidän näkökulmansa on irrallaan käytännöstä, ja siksi on tärkeää kuunnella todellisia asiantuntijoita, arjen työntekijöitä. Jokaisessa työpajassa oli kuitenkin pieni teoriakatsaus siitä, mitä aikaisempi tutkimus sanoo päivän käsiteltävästä aiheesta. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, ja ehkä hieman yllättäen teoriaa olisi jopa toivottu olevan lisää:

”teoriakatsauksia olisi voinut olla enemmänkin”

”teoria aukaisee sitä, mistä innovatiivisuudessa on kyse”

Tutkimusprosessi avasi tutkijoille sitä, kuinka tuottaa tietoa asiakaslähteisesti. Kuinka rakentaa tutkimusprosessi siten, että asiakas muuttuu tutkimustiedon objektista subjektiksi. Tällä tavoin rakennetaan käytännön merkityksiä tieteelliselle tiedolle. Näin luodaan alustaa sille toiminnalle, jossa käytännön toimija rakentaa uutta tietoa yhdessä tutkijoiden kanssa.



8

Luku 8 – Oppivaa arviointia: kuinkas sitten kävikään?

Johdanto

Tässä kirjassa kuvataan useita erilaisia prosesseja, joissa yliopisto ja erilaiset yritykset tai muut organisaatiot ovat tehneet käytännönläheistä yhteistyötä. Miten tällainen yhteistyö toimii? Mitä hyötyä siitä oikeastaan voi olla? Onko kyseessä vain projektimaailman lainalaisuus, yliopiston välttämätön tarve saada yhteistyökumppaneita rahoitusmuodon vuoksi? Siitäkin on kyse, mutta myös paljon muusta. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, mistä muusta onkaan kyse.

KIRJOITTAJAT:
TERO RANTALA, SATU RINKINEN JA
HELINÄ MELKAS,
LUT LAHTI SCHOOL OF INNOVATION

T&K-toiminnan käyttö ja vaikutukset

Voidaan eritellä ainakin kolme erilaista tapaa, joilla tutkimusta ja kehittämistä käytetään ja joilla ne vaikuttavat:

- Suora, instrumentaalinen käyttö, jossa tutkimus- ja kehittämistuloksia käytetään enemmän tai vähemmän suoraan syötteenä tai ohjeena tms. ohjaamassa toimintaa, strategioita tai uusien tuotteiden, prosessien (esim. organisatoristen muutosten) tai palvelujen kehittämistä, ja näin ne ovat yhteydessä konkreettiseen toimintaan (tai päätöksiin).
- Epäsuora käyttö (jota kutsutaan myös käsitteelliseksi käytöksi), joka tarkoittaa sitä, että tutkimus- ja kehittämistuloksilla – vaikka niitä ei voida yhdistää konkreettiseen toimintaan tai päätöksiin – voi olla epäsuoria vaikutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi uusien käsitteiden, ideoiden tai näkökulmien antaminen (jotka voivat puolestaan lisätä ymmärrystä jostakin prosessista, ohjelmasta tai toiminnasta, sen vahvuuksista ja heikkouksista tai tahattomista seurauksista); parannusideat tai tuotteiden tai prosessien radikaalimmat muutokset, tai osaamisen rakentaminen tietyissä asioissa ja niin edespäin.
- Prosesseihin liittyvä käyttö, eli käyttötarkoitukset, jotka liittyvät tutkimus- ja kehittämisprosessiin osallistumiseen, eivät niinkään pelkkiin tutkimus- ja kehittämistuloksiin. Ideana on, että osallistuminen projektiin tai prosessiin ja siinä tapahtuva vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa voi johtaa käyttöön ja vaikutuksiin

”

Voidaan eritellä
ainakin kolme
erilaista tapaa,
joilla tutkimusta
ja kehittämistä
käytetään
ja joilla ne
vaikuttavat.

”

Tiedon
hyödyntämisen
epäsuorat
muodot ovat
tyypillisesti
tavallisempia
kuin suorat.

laajemmassa merkityksessä. Esimerkiksi: yksittäiset ihmiset voivat saada mahdollisuuksia oppimiseen, ajatus-
tenvaihtoon, verkostoitumiseen tai uusien koalitoiden
muodostamiseen, ja nämä voivat olla merkittäviä suhteessa
liiketoimintaan, työllistämiseen ja niin edespäin. Organisaatit
voivat myös saavuttaa vakuuttavuutta tai korkeamman
statuksen olemalla tutkimusorganisaation kumppaneita.

Aiemmissa, tiedon hyödyntämistä koskevissa tutkimuksissa
on havaittu, että tutkimustulosten suoran käytön eri muodot
vaikuttavat olevan huomattavasti harvinaisempia kuin
tiedon hyödyntämisen epäsuorat muodot (katsaus esim.
julkaisussa Nutley ym., 2007). Tutkimus on myös osoittanut,
että tiedon käytön suorien muotojen saavuttamisen tiellä
on monenlaisia esteitä. Näyttää siltä, että näiden esteiden
ylittämiseen tarvitaan laaja-alaisempaa näkemystä tiedon-
siirron prosesseista ja innovaatioprosesseista; tällaiset
prosessit edellyttävät oppimista ja osaamisen rakentamista

tutkimuksen ja kehittämisen käyttäjien keskuudessa. Näin ollen, jotta
tutkimus- ja kehittämistuloksia voi toteuttaa käytännössä, potentiaalisen
käyttäjän on opittava aktiivisesti tulkitsemaan ja ”*kääntämään*” tuloksia
niin, että ne sopivat paikallisen kontekstin erityisiin tarpeisiin ja haasteisiin.
Tietenkin myös hanketoteuttajalla on vastuuta samasta asiasta; kyse onkin
vastuusta kummallakin taholla erikseen sekä yhdessä. Toinen asia on se,
että organisaation kapasiteetti käyttää tutkimusta ja kehittämistä todennä-
köisesti paranee ajan myötä yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen kautta;
esimerkkinä oppiminen sitä kautta, että osallistuu tutkimus- ja kehittämis-
projektiin ja on vuorovaikutuksessa tutkijoiden ja kehittäjien kanssa.

Tiedon hyödyntämisen epäsuorat muodot ovat tyypillisesti tavallisempia
kuin suorat. Tiedon käytön suorien muotojen saavuttamisen tiellä voi olla
monenlaisia esteitä.

Menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan tuloksista, joita saatiin T&K-projektin arvioin-
nista. Selvitimme Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen
innovaatiotoiminnan alueeksi -hankkeen vaikutuksia ja vaikuttavuutta
sekä siinä luodun tiedon hyödyntämistä yllä mainittujen kolmen erilaisen
tavan valossa, eli suoran, instrumentaalisen käytön; epäsuoran käytön ja
prosesseihin liittyvän käytön näkökulmista. Projektiarvioinneissa usein
keskitytään suoraan käyttöön, ja muut tavat sekä pitempiaikainen vaikutta-
vuus jäävät huomiotta.

Tehdyn arviointikyselyn teemat koskivat mennyttä ja/tai meneillään ollutta
yhteistyötä Lahti School of Innovationin kanssa Päijät-Häme maailman

johtavaksi käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alueeksi -hankkeessa, osallistumisen intensiteettiä sekä koettuja hyötyjä ja vaikutuksia, joita organisaatio on saanut osallistumisensa kautta. Kysely lähetettiin noin 1–3 edustajalle kustakin yhteistyöorganisaatiosta. Vastaanottajia oli yhteensä noin 80, ja vastauksia saatiin 38 henkilöltä eri organisaatioista. Vastaanottajat olivat toimineet organisaationsa yhteyshenkilöinä tai olivat muutoin osallistuneet projektiin pidemmän aikaa. Hanketta toteutettiin monin erilaisin tavoin, esimerkiksi yksittäisen organisaation innovaatioprosessien tukena. Koottiin myös yritysten teemaverkosto, jossa oli mukana logistiikka-, viestintä- ja matkailuverkostot. Vastaukset pyydettiin kohdistamaan juuri omaan yhteistyöhön. Kysely tehtiin keväällä 2014 sähköistä ZEF-työkalua käyttäen. Kyselyssä annettiin tilaa avoimille vastauksille sekä jatkokysymyksiä mietinnän tueksi, mutta myös vaihtoehtoja, joista valita.

Vastaajat edustivat seitsemää ”*tutkimuksen ja arjen kohtaamisen ympäristöä*” (casea) yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta. He edustivat eri asemia (työntekijä, esimies) ja ikäryhmiä, ja heissä oli sekä naisia että miehiä. Tuloksia tarkastellaan tässä luvussa laadullisesti. Tuloksia ei pääsääntöisesti eritellä casen mukaan luottamuksellisuuden varjelemiseksi.

Tulokset

Suoran, välineellisen käytön eri muodot

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta, onko hankkeessa saatu tieto tai osaaminen ollut suoraan hyödynnettävissä heidän organisaatiossaan. Heitä myös pyydettiin vastaamaan tarkemmin kysymykseen ”*miten?*”. Lomakkeessa annetut suoran käytön eri muotojen esimerkit koskivat uusien liikeideoiden syntyä, tuoteparannusten tai uusien tuotteiden tekemistä, tuotekehityshankkeiden käynnistymistä, strategian uudistamista, uuden palvelukonseptin kehittämistä, uuden toimintamallin käyttöönottoa, organisaation henkilöstön osaamisen ja/tai asenteen kehittämistä, johtamisen tai organisaation kehittämistä muutoin, uusien menetelmien käyttöönottoa innovaatiotoimintaan ja kehittämiseen ja/tai niiden suunnitteluun, tuotteen, prosessin tai palvelun kehittämistä asiakkaan/asiakkaiden kanssa; uusien sidosryhmien saamista mukaan kehitystyöhön, rutiinien muuttamista ja innovaatioiden saavuttamista.

Vastauksissa tuotiin esille se, että uusia liikeideoita, tuoteparannuksia tai uusia tuotteita, tuotekehityshankkeita ja innovaatioita oli saatu aikaan yliopistoyhteistyön mahdollistamassa prosessissa. Oli saatu laajennettua toimintaa uusiin kohderyhmiin, parannettu tai luotu aivan uutta yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja luotu uusia toimintamalleja ja asiakaslähettäisiä palveluita. Viestintää oli niin ikään saatu kehitetyksi ja moniammatillista yhteistyötä lisättyksi asiakkaita hyödyttävällä tavalla. Palvelun oikea-aikaisuutta, palveluohjausta ja asiakkaan kokonaisvaltaista kohtelua

oli niin ikään edistetty. Lisäksi oli esimerkiksi saatu uudistettua palvelu-prosessia mobiilisovellusten hyödyntämisellä. Kehitetyn toiminnan koettiin laajentuneen koko kaupunkia hyödyttäväksi, ja uusia asiakasryhmiä oli saatu palvelun piiriin.

Henkilöstön osaamista ja asennetta oli saatu kehitettyä hankkeen myötä muun muassa niin, että *”kerättiin palautetta kohderyhmiltä jota ei muuten olisi saatu ja muunnettiin se ymmärrettävään muotoon. Tulos: oli pakko katsoa peiliin ja sitä kautta edelleen kehittää omaa toimintaa ja käyttäytymismallia.”* Asenne omasta ikäryhmästä poikkeaviin ryhmiin oli muuttunut asiakasläheisemmäksi ja asiakkaat osataan tätä nykyä kohdata vertaisina. Yhteistyön yli hallinnollisten rajojen todettiin lisääntyneen, ja innovaatiotoimintaan ja kehittämiseen oli saatu hankkeen kautta eväitä lähestyä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja tehdä kehittämistä yhdessä heidän kanssaan. Yhteistyökumppaneiden kanssa oli löydetty yhteinen sävel entistä paremmin, kun heidät oli saatu *”valjastettua samalle asialle yhdessä meidän kanssa”*.

Asiakkaiden kanssa tehdystä yhteisestä kehittämisestä oli ammennettu uutta osaamista. Asiakaskokemuksia, joita oli hankkeen avulla saatu esiin, oli hyödynnetty omassa toiminnassa. Teatterimenetelmien käytön koettiin olleen *”avartava kokemus”*, kun oli saatu nähdä asiakkaiden tarinoita näyttämöllä. Asiakkaita oli myös tavoitettu uusissa ympäristöissä.

Kysymykseen uusien sidosryhmien saamisesta mukaan kehitystyöhön nimettiin monia organisaatioita, jotka olivat oppilaitoksia, kaupungin toimialoja, kolmannen sektorin organisaatioita (seuroja, yhdistyksiä) ja yrityksiä. Lisäksi oli saatu aikaan yhteistyötä uusien ammattiryhmien kanssa liittyen omaan toimintaan.

Hanketyön myötä oli muutettu rutiineja; oli *”tiivistetty toimintaa laajemmin”* ja muun muassa lähdetty mukaan näkymään uudenlaisiin tapahtumiin.

Epäsuoran käytön eri muodot

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta niin ikään sitä, onko hankkeessa saatu tieto tai osaaminen ollut epäsuorasti hyödynnettävissä heidän organisaatiossaan. Heidä myös pyydettiin vastaamaan tarkemmin kysymykseen *”miten?”*. Lomakkeessa annetut epäsuoran käytön eri muotojen esimerkit koskivat seuraavia:

- » Saimme uutta inspiraatiota tai uusia idea-aihioita kehitettäväksi eteenpäin
- » Ymmärrys prosesseista ja organisaation tärkeistä asioista lisääntyi

- » Saimme uusia näkemyksiä johtamisen ja organisaation olosuhteiden välisestä suhteesta
- » Saimme uusia näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä
- » Saimme uusia ideoita siitä, miten henkilöstön tietoja ja osaamisia voi hyödyntää paremmin ja/tai miten heitä voi osallistaa uusin tavoin
- » Näemme asiakkaamme uusin tavoin ja tunnemme paremmin tavat, joilla heitä voi osallistaa esimerkiksi innovaatiotoimintaan tai muuhun vastaavaan
- » Sain omaan ajatteluuni uutta virtaa ja syötteitä vakiintuneiden ajattelutapojen tai käytäntöjen kyseenalaistamiseen
- » Saimme hyötyä hankkeeseen osallistumisesta esimerkiksi uusien kontaktien ja ideoiden ”ristipölytyksen” muodossa

Uutta inspiraatiota tai uusia idea-aihoita oli saatu kehitettäväksi eteenpäin, ja saatujen ideoiden monistettavuus muiden yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin hyväksi. Edelleen korostettiin asiakkaan kokonaisvaltaisen kohtaamisen kehittymistä; siihen oli saatu uutta inspiraatiota. Ymmärrys prosesseista ja organisaation tärkeistä asioista lisääntyi hankkeen myötä, kun prosesseja oli tarkasteltu syvällisemmin. Kun ne oli kirjattu hankkeen aikana, jokainen toimija tiesi tarkalleen mitä tehdä ja oli helpompi toimia; ”*kun prosessit on selkeät, ei tulkinnanvaraisia, on helpompi kaikkien eri toimijoiden työskennellä prosessin mukaisesti*”. Tiedon koettiin lisääntyneen yleisemminkin. Johtamisen ja organisaation olosuhteiden välisestä suhteesta oli niin ikään saatu uusia näkemyksiä, joskin oli ”*paljon kehitettävää vielä jäljellä*”.

Koettiin, että oli saatu uusia ideoita siitä, miten henkilöstön tietoja ja osaamisia voi hyödyntää paremmin ja miten heitä voi osallistaa uusin tavoin. Teknologian parempi hyödyntäminen tuli tässä yhteydessä esiin, ja esimerkiksi teatterimenetelmien kautta oli opittu näkemään eri ammattiryhmät uudella tavalla, mikä antaa erilaisia näkökulmia omaan työhön. Asiakkaan näkeminen uusin tavoin konkretisoitui myös teatterimenetelmien kautta; kun asiakaskokemukset ”*esitettiin draamamuodossa henkilökunnalle, se auttaa näkemään oman toiminnan ulkopuolisena*”. Uutta virtaa ja syötteitä omaan ajatteluun oli tullut vaikkapa siitä, että oli havaittu seuraavaa: ”*Terveystiedon edistäminen on muutakin kuin vain hoitotuolissa tehtävää liukuhihnanomaista mekaanista työtä ja terveystiedon edistämistä voi tehdä missä tahansa ilman sitoutumista paikkaan ja aikaan.*” Omasta työpaikasta on myös tärkeää välillä lähteä ulos asiakkaiden maailmaan, esimerkiksi yhdessä uusien yhteistyökumppaneiden kanssa.

Prosesseihin liittyvä käyttö

Kyselyssä pyydettiin vastaamaan siihen, onko hankkeessa saadulla tiedolla tai osaamisella ollut laajempaa käyttöä erilaisissa prosesseissa (esim. organisaatiomuutoksessa). Tällaista käyttöä voi olla esimerkiksi:

- » Saimme hyötyä hankkeeseen osallistumisesta esimerkiksi uusien kontaktien ja ideoiden ”ristipölytyksen” muodossa
- » Osallistuminen hankkeeseen on vahvistanut organisaatiomme asemaa alueellisesti ja/tai kansallisesti
- » Organisaatiotamme pidetään houkuttelevampana työnantajana hankkeeseen osallistumisen vuoksi
- » Hanke tarjoaa areenan yhteiselle ideoinnille ja muiden ihmisten kokemuksista oppimiselle
- » Saimme uusia ideoita kansainväliseen toimintaan

Vastaajat kokivat saaneensa hankkeesta tällaisiakin hyötyjä. Oma verkosto laajeni ja hanke tarjosi avoimen keskusteluforumin. Hankkeen kautta oli jaettu tietoa paitsi alueellisesti, myös valtakunnallisesti, ja prosessin yhteydessä oli tullut paljon uusia kumppaneita, jotka ehkä ajattelevat asiakkaan asiaa hyvinkin erilaiselta kannalta, mutta lopputulos on asiakkaan parhaaksi. Julkisen sektorin vastaajat kokivat, että ”yhteistyö esimerkiksi liikeyritysten kanssa antaa uutta ulottuvuutta omaan työhön, eri näkökulmasta”. Lisäksi viitattiin edelleen moniammatilliseen yhteistyöhön ja yhteistyön tiivistämiseen. Hammaspeikko on tässä nostettava erikseen esille seuraavien lainausten kautta:

”Olemme ensimmäinen julkinen terveydenhuollon organisaatio joka pääsee epäsuorasti vaikuttamaan elintarviketeollisuuden viestintään ja markkinointiin suun terveyden osalta.”

”Ehkäpä jopa valtakunnallisesti teemme uraauurtavaa työtä joka onkin jo huomattu.”

Omaa organisaatiota koettiin pidettävän houkuttelevampana työnantajana hankkeeseen osallistumisen vuoksi. Hankkeen myötä aikaansaannokset ja ihmiset olivat saaneet myönteistä julkisuutta perinteisissä medioissa sekä sosiaalisessa mediassa, mistä johtuen organisaatiosta oli välittynyt mielikuva modernista suhtautumisesta asioihin. Teknologian hyödyntämisen lisäämisen kautta oli niin ikään saatu mielikuvia muutettua, samoin itse yliopistoyhteistyön: ”Toiminta on luonnollista yhteistyötä.” Lisäksi koettiin, että ”innovatiivinen asenne työnjohdolta on myös henkilökunnan asenteisiin juurtunut”. Hanke tarjosi areenan yhteiselle ideoinnille ja muiden ihmisten kokemuksista oppimiselle. Lopuksi vastaajat antoivat numeroarviointeja, joiden perusteella hankkeeseen ja sen tuloksiin oltiin varsin tyytyväisiä sekä organisaation että omasta näkökulmasta. Yliopistoyhteistyötä oltiin erittäin halukkaita jatkamaan tulevaisuudessakin.

Muuta palautetta

Arviointiin liittyen tehtiin myös haastatteluita, lisäksi tarkasteltiin muita kanavia pitkin tullutta palautetta hankkeesta. Seuraavassa on joitakin kuvaavia lainauksia tästä palautteesta:

”Yliopistoyhteistyö on merkityksellistä uuden vuorovaikutuksellisen yhteyden avaajana.”

”...koen tämänkaltaisen yhteistyön eräänlaisena ’herättäjänä’ – niin [...] toiminnoissa kuin tutkimuksessakin. Tarvitaan uusia lähestymistapoja ja ’herätyksiä’ jo luotuihin malleihin.”

”...tämä yhteistyö tuotti ihan taloudellista hyötyä, saatiin käynnistettyä muun muassa Lahti Ascot -tapahtuma.”

Yliopistoyhteistyön tärkeimmän, todellisen merkityksen yhteistyökumppanit näkivät olevan esimerkiksi siinä, että

”On paljon asioita, jotka tarvitsevat yhteistä näkemystä ja tilaa niiden löytämiselle; [...] kehittämiselle on tyypillistä, ettei toimijoiden kesken olla oltu traditionaalaisesti samaa mieltä, ei ole osattu kommunikoida riittävän hyvin yhdessä ja/tai elinkeinotoimijoiden kanssa, on ollut monenlaista vastakkainasettelua, asioita ei ole osattu käsitellä tai ottaa esille. Yliopiston luotsaamissa työpajoissa syntyi yhteinen näkemys [...]. Näistä visioista syntyi näky, joka oli ’riittävästi yhteinen’, se paransi vuorovaikutusta. Tämä oli mielestäni erittäin tärkeää yhteistyön kehittämiseksi.”

”Yliopistoyhteistyön kautta saimme raikkaita, ulkopuolisia ja uusia näkemyksiä sekä ideoita, muun muassa yritystoiminnan edistämiseksi. Yliopistoyhteistyöllä on ollut näin ollen merkitystä myös uusien työpaikkojen luomisessa. Ja yliopiston kautta tuleva ’maine’, sekin on tärkeä. Me tarvitsemme yliopistotoisoista yhteistyötä, se on merkityksellistä, sillä on painoarvoa.”

”Yliopistoyhteistyön kautta yrityselmäverkosto pääsi sisään hankkeistamisen maailmaan, joka on ainakin paikallisille yrityksille ollut aina aika outo kenttä. Tämä on mielestäni ollut ainakin itselleni merkityksellisintä, mitä yliopistoyhteistyö antoi. Opin hankkeista ja niiden mahdollisuuksista.”

Erilaiset tekemisen tavat ja aikaperspektiivit aiheuttavat toisaalta myös erilaisia odotuksia. Yrityksille on tärkeää, että hanke etenee nopeasti ja tiiviisti, kuntapuolella taas tarvittaisiin asioihin selvyttä, vastauksia, ratkaisuja, toimenpide-ehdotuksia muutoksiin mahdollisimman nopeasti, kun monet muutokset tulevat nopeasti eteen. Myös yritykset kaipaavat nopeasti käytettävissä olevia keinoja kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Tutkimusmaailman tulee oikeasti kuunnella kentän ääntä, eikä ongelmien tunnistaminen enää riitä.

Toisaalta todettiin, että *”ajattelin, että ennemminkin yliopisto on toiminut eräänlaisena valmentajana, ei niinkään erotuomarina meillä, vaan valmentajana,*



Projekti-
toiminnassa
hyvin tyypillistä
on tarkastella
tuloksia
ainoastaan
lyhyellä
aikavälillä – ja
lähinnä vain
suoran käytön
näkökulmasta.

coachina, jos urheilutermejä halutaan käyttää. Mehän emme tehneet yhteistyössä varsinaista tutkimusta, vaan haettiin nimenomaan yliopistoväen väliintuloa ja heidän apuaan keskusteluyhteyden avaamiseksi. Tällä tavalla vuorovaikutus saatiin toimivammaksi. [...] sitä itse jännitin, että miten tämä saadaan sujumaan, mutta se meni hienosti, ja oli mielestäni parasta. Kukaan porukasta ei ole niin varma omista mielipiteistään enää, mikä on hyvä juttu.” Osallistavista menetelmistä todettiin, että ”abstrakti työskentely ja yliopiston moninaisten menetelmien käyttö oli hienoa, vaikka se osin ahdistikin ihmisiä, mutta piirtäminen, runot ja sen sellainen sopi hyvin yliopiston stereotyyppiseen toimintaan...”.

Pohdintaa

Sähköisessä kyselyssä suoran, epäsuoran ja prosesseihin liittyvän käytön tunnistaminen oli todennäköisesti haastavaa vastaajille, koska käytännössä rajanveto näiden välillä voi olla hyvin vaikeaa. Silti tätä jakoa on tärkeää pitää esillä, sillä projektitoiminnassa hyvin tyypillistä on tarkastella tuloksia ainoastaan lyhyellä aikavälillä – ja lähinnä vain suoran käytön näkökulmasta. Kyselyssä annetut vastaukset olivat hyvin myönteisiä. Todennäköisesti vähemmän tyytyväiset tai tyytymättömät jättivät vastaamatta kyselyyn. Mikäli tyytymättömyys olisi ollut laajalle levinnyttä, se olisi noussut esiin hankkeen aikaisessa toiminnassa, koska yhteistyökumppaneiden kanssa oltiin tiiviissä yhteydessä.

Yksi yliopiston ja erilaisten organisaatioiden yhteistyön tärkeä kysymys on asianomistajuus. Yliopistolla on tietty rooli ja asianomistajuus ehkäpä yhteistyön alkuvaiheessa, mutta hanketoiminnan tulosten juurruttamisen ja kestäväen kehityksen vuoksi asianomistajuuden tulee jossakin soveliaassa vaiheessa siirtyä osallistujaorganisaatiolle. Kyselyvastauksissa ja muussa palautteessa heijastui se, että tämä seikka on tiedossa. Haaste on kuitenkin myös viestinnällinen ja arviointia koskeva – miten vaikutukset tunnistetaan ja miten niistä viestitään eri tahoille? Millaiset vaikutukset nähdään tuloksina, ja kenen ansiota ne ovat? Näissä teemoissa riittää pähkinöitä purtaviksi tulevaan yhteistyöhön. Palautteen mukaan kuitenkin: *”Te tutkijat olette tärkeitä, teitä yliopistoihmisiä tarvitaan ylipäätään ideoimaan, tutkimaan ja kouluttamaan hyviä veronmaksajia tälle alueelle...”*. Tästä on hyvä jatkaa tutkimuksen ja arjen törmäyttämistä tai rauhaisampaa yhteiseloa, kumpi nyt kulloinkin on tarpeen.

Lähde

Nutley S. M., Walter I., & Davies H. T. O. (2007). *Using Evidence. How Research Can Inform Public Services.* Bristol, U.K.: The Policy Press.



Liite

Liite: LUT Lahti School of Innovationissa kehitettyjä tai sovellettuja innovaatiomenetelmiä

Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alueeksi 1.1.2011–30.6.2014

Tämä esite on kooste siitä, miten monipuolista yritysten ja muiden organisaatioiden kehittäminen myös menetelmällisesti on. Tavoitteena on ollut kehittää tai soveltaa toimintatapoja ja menetelmiä, joiden avulla yhteistyötä, osaamista ja verkottumista on voitu edistää ja niiden juurtumista tukea. Lisäksi niiden avulla on löydetty uusia näkökulmia omiin asenteisiin, työhön, organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöihin. Kehittämistyötä on tehty yhdessä yritysten ja muiden organisaatioiden johdon ja työntekijöiden kanssa.

Emme aseta tässä esitettyjä menetelmiä mihinkään tiettyyn järjestykseen, koska niitä on sovellettu ja kehitetty henkilöstö- ja organisaatiolähtöisesti, tilanteen ja tarpeen mukaan.

Kehittämiscaset

- » Arjen innovoinnin päiväkirja Peruspalvelukeskus Oivan henkilöstölähtöiseen innovaatiotoimintaan 2011
- » Koulutus- ja kohtaamispajat Lahden kaupungin kotipalvelun työntekijöille 2011
- » Mielenterveys-, päihde- ja muiden pitkäaikaissairaiden kokonaisvaltaisen hoidon palveluketjujen kehittäminen teatterisession avulla/ Oiva-kunnat, Lahti, Aava-kunnat 2011
- » Lahden kaupungin suunterveydenhuolto – Hammaspeikko 2011–2014
- » Uuden myyntikonseptin kehittäminen Oilon-Onnisen jälleenmyyntiverkostolle 2011
- » Mediatalo ESA – avoimen innovoinnin edistäminen 2012
- » Yhteisen talouden talkoot /Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö – liikeideatyöpajat Lahteen suunnitellun yhteiskunnallisen yrityksen esihallitukselle ja sen neljälle eri yhdistykselle 2012–2013
- » Wellamo-opisto – vuorovaikutteisuuden kehittäminen ja parantaminen opiston eri sidosryhmien kesken 2013
- » Matkailun, viestinnän ja logistiikan teemaverkosto – menetelmät, yhteistyömahdollisuudet, verkostoituminen 2011–2014
 - » Lahti-kortin kehittäminen 2012–2013
 - » Yritysten Venäjä-osaamisen tarvekartoituksen työpajat 2012
- » Sitouttaminen ja yhteisen näemyksen löytäminen Lahden keskustan yleissuunnitelman eteenpäin viemiseen/Lahden Keskustaehyitys, Lahden tekninen ja ympäristötoimi sekä keskustan yritykset 2013
- » Yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotyöpajat 2014

Esitteen tekstit

- » Arjen innovoinnin päiväkirja, Anne Kallio ja Satu Pekkarinen
- » Arviointimittaristo, Sanna Pekkola ja Tero Rantala
- » Open Space, Juho Salminen
- » Innovaatiosessiomenetelmä, Satu Parjanen ja Hilikka Laakso
- » Innotin, Mirva Hyypiä
- » Asiakkaan ääni, Lea Hennala
- » Teatterimenetelmä, Lea Hennala
- » Esimerkki menetelmästä – psykiatrian palveluketjut, Satu Pekkarinen ja Virpi Koskela
- » Huoneentaulu-menetelmä, Virpi Koskela
- » Peikko Mummolassa – The Movie, Lea Hennala
- » Evokatiivinen raportointi, Laura Mellanen
- » Verkostoivat menetelmät, Suvi-Jonna Martikainen
- » Viestinnälliset menetelmät, Suvi-Jonna Martikainen
- » Visuaaliset menetelmät, Suvi-Jonna Martikainen
- » Asiakasparlamentti, Suvi-Jonna Martikainen
- » Ei-asiakkaiden etsivätoimisto, Suvi-Jonna Martikainen
- » Tarinateatteri – playback theatre, Lea Hennala
- » Luovat, toiminnalliset menetelmät 1–6, Virpi Koskela
- » Läsnäolo, Virpi Koskela
- » Taiteen toimintalogiikka työn ja organisaation kehittämisessä, Anne Pässilä

- » Tutkimusperustainen teatteri, Anne Pässilä
- » Työtarinamenetelmä, Anne Pässilä
- » Osallistavat menetelmät taiteen toimintalogiikan avulla, Anne Pässilä
- » Tekstit esitteeksi koonnut, kansi-tekstin kirjoittanut ja kuvat sijoitellut Hilikka Laakso

Valokuvat ovat autenttista aineistoa kehittämisen työpajoista, palavereista, harjoituksista tai sessioista. Kuvat Lea Hennala, Mirva Hyypiä, Virpi Koskela, Laura Mellanen, Suvi-Jonna Martikainen, Anne Pässilä, Tero Rantala, Juho Salminen ja Vilikka Sarantila.

Innovaatiopolkupyörän ja Oiva Innosen on suunnitellut ja toteuttanut Laura Mellanen. Kake K. Kiille on koululaisten piirrosten ja kirjoitusten sekä Lahden suun terveydenhuollon henkilöstön työpajojen pohjalta suunniteltu, toteutus Laura Mellanen.

Arkipäivän innovoinnin päiväkirja

Oiva Innosen päiväkirja: Aktivoiva käsikirja henkilöstölähtöisen arkipäivän innovoinnin edistämiseksi.

Tavoitteena konkretisoida ajatusta, että innovaatiot syntyvät arkipäivän havainnoista ja että jokainen työntekijä on innovaattori.

Toteutettiin Peruspalvelukeskus Oivan henkilöstön kanssa pidettyjen työpajojen, henkilöstökyselyn sekä tutkimuksen pohjalta.

Arviointimittaristo

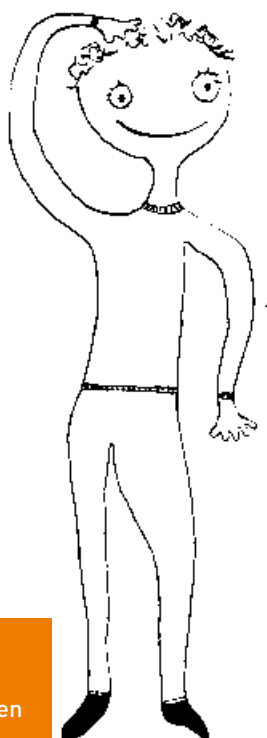
Suorituskykymittariston laatiminen henkilöstölähtöisesti (Hammaspeikko-

INNOVAATION ARVIOINTI

ONKO UUDET TAVAT JA
MENETLMÄT OTETTU
KÄYTTÖÖN



TOTEUTUVATKO NE/
TOIMIIKO ORGANISAATIO
NIIDEN MUKAISESTI



-projektissa) syntyneiden innovaatioiden seuraamiseksi sekä niiden vaikutusten arvioimiseksi.

Mittariston rakentamisessa käytetty Balanced scorecard -pohjainen malli on kehitetty suorituskykymittaristojen rakentamiseen erityisesti siten, että organisaation henkilöstö voidaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa osallistaa mittariston suunnitteluun ja rakentamiseen. Näin heille tarjoutuu mahdollisuus olla mukana päättämässä niistä asioista, joilla heidän omaa työtään mitataan ja arvioidaan. Yhteistoiminnallisen mallin mukaisessa rakentamisessa suorituskykymittaristo rakennetaan vaiheittain siten, että rakentaminen alkaa organisaation toiminnan kannalta tärkeimpien näkökulmien valinnalla. Tämän jälkeen näihin näkökulmiin valitaan kriittiset menestystekijät, joita halutaan seurata, sekä kullekin menestystekijälle mittarit, joilla sitä voidaan mitata.

Oiva Innonen

Kuvitus: Laura Mellanen



Kun mittariston runko on saatu muuten valmiiksi, määritetään mittaristolle vielä tiedon kerääjät ja hyödyntäjät, sekä kullekin mitattavalle asialle tavoitteet.

Open space

Tapa järjestää työpajoja 5–2000 osallistujalle. Menetelmä perustuu vapaaehtoisuuteen ja itseorganisoitumiseen: osallistujat luovat itse tapahtuman agendan ja sen jälkeen huolehtivat sen toteutuksesta. Menetelmää käytettiin Mediatalo ESA:n ja opiskelijoiden välisten yhteistyöpäivien organisoimiseen. Tavoitteena oli keskustelu ja ideoiden tuottaminen uusista yhteistyömuodoista.

Myös Teemaverkoston tapaamisessa käytettiin tätä – tällöin ideoitii muun muassa Lahti-kortti.

Innovaatiosessio

Innovaatiosessiomenetelmä on keino törmäyttää eri alojen asiantuntijoita kollektiivisen luovuuden edistämiseksi ja uusien innovaatioiden tai esimerkiksi yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen löytämiseksi. Luovat ideat syntyvät toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin vuorovaikutus avartaa näkökantoja ja johtaa opittujen ajatusmallien ja itsestäänselvyksien kyseenalaistamiseen. Innovaatiosessiomenetelmässä tärkeä rooli on niin kutsutuilla välittäjillä, joiden tehtävänä on saattaa erilaiset toimijat hedelmälliseen vuoropuheluun keskenään.

– Vuoropuhelun mahdollistaminen vaatii välittäjiltä sekä kognitiivisia että sosiaalisia taitoja.



Innovaatiosessiomenetelmää on käytetty esimerkiksi Teemaverkoston ja Lahden keskustan kehittämisen virkamies-yrittäjä-kehittäjä-suunnittelijaverkoston työpajoissa.

Menetelmiin kuuluu myös ihan perinteinen kirjallinen dokumentointi. Kirjalliset dokumentaatiot yhdessä valokuvien, piirrosten, kaavioiden, videoiden ja äänitiedostojen kanssa muodostavat rikkaan aineiston, jota hyödynnetään kehittämistyössä ja tutkimuksessa. Innovaatiosessiossa dokumentointi on olennainen osa koko prosessia, jotta kaikissa vaiheissa tuotetut ideat saadaan kerättyä talteen ja nähdään miten on päädytty mihinkin ratkaisuun.

Innotin

Pelillä saadaan työpajaan tai muuhun ideointisessioon leikkillisyyttä ja toiminnallisuutta sekä pelin onnistuessa runsaasti uusia ideoita ja ehkä hieman viljejäkin sellaisia!

Esimerkiksi organisaatioiden vaikeita asioita on helpompi käydä läpi osallistavien teknikoiden kautta, tällä kertaa se tehdään pelin avulla. Lisäksi peli mahdollistaa ihmisten ideoinnin ja puhumisen ilman syyttäviä sormia. Asioita käsitellään mieluummin siitä näkökulmasta, josta kaikki on vielä mahdollista – peleissä se toimii vallan mainiosti.

Innotin tekemisessä käytettiin pohjana tuttua lautapeliä ja sen sääntöjä - Monopolia. Peli muokattiin kuitenkin lattiankoiseksi matoksi, tonteista tehtiin "osastoja" ja esimerkiksi sähkölaitoksesta kirjattiin älynväläys-kohta.

Peliä pelataan 7-8 henkilön ryhmissä. Ryhmiä on neljä. Ensimmäisellä kerralla jokaisessa ryhmässä oli yliopistolta

fasilitaattori, jonka tehtävänä oli tarkkailla ryhmän toimintaa ja tsemppata ryhmää erilaisten tehtävien teossa. Mutta peliä voidaan ohjata helposti myös ilman ryhmäfasilitaattoreita.

Pelin ”*pankkiirina*” toimii Innokonsultti, joka jakaa Innopisteitä tehtävien suorittamisesta.

Tehtävänä saattaa olla esimerkiksi askartelua, uutisen kirjoittamista tai räppiä. Toisaalta tehtäväkohdassa voi olla myös asiantuntijapuheenvuoro. Pelin voittaa ryhmä, jolla on lopuksi eniten innopisteitä.

Pelillinen tapa tuottaa muun muassa kertomuksellista aineistoa omasta/ryhmän kokemuksesta.

Käytettiin muun muassa Teemaverkoston työpajoissa.

Asiakkaan ääni

Palveluinnovaatiotutkimuksen kentällä ”*asiakkaan ääni*” on yksi metodologinen lähestymistapa tuottaa asiakas- ja käyttäjälähtöisiä innovaatioita ja innovaatioprosesseja. Ääneen perustuvan innovoinnin erityispiirteenä on, että se hyödyntää avoimen innovaation ja yhteistoiminnallisen innovaation periaatteita. Olennaista on, että käyttäjät konkreettisesti osallistetaan palveluinnovaatioprosesseihin eikä ”*käyttäjän ääni*” perustu esimerkiksi viranomaisten oletuksiin asiakkaan tarpeista ja ”*asiakkaan hyvästä*”. (Hennala 2011)

Arkipuheessa käyttäjän äänellä voidaan tarkoittaa yhden tai useamman palvelun käyttäjän ilmaisemia mielipiteitä, palautteita tai ideoita. Käyttäjän ääneen perustuvassa palvelujen uudistamisessa kyse ei ole kuitenkaan yksittäisten henkilöiden ideoiden tai intressien saamisesta näky-



väksi palveluinnovaatiossa. Sen sijaan käyttäjän ääni palveluinnovaatiotoiminnassa on tulkittava luonteeltaan kollektiiviseksi. Tässä yhteydessä äänen kollektiivisuudella ei niinkään viitata äänen antajien lukumäärään. Kyse on paremminkin eri intresseistä, ideoista, tarpeista ja osallistujien erilaisille asioille antamista merkityksistä kumpuavien erilaisten näkökulmien siirtämisestä tai siirtymisestä tarkoituksenmukaisella laajuudella ja tavalla innovaatioon. Tällöin voidaan puhua myös käyttäjädemokratian toteutumisesta. (Hennala 2011.)

Esimerkkinä Hammasspeikko-projekti

Teatterimenetelmä

Teatterimenetelmä koostuu toiminnallisista vaiheista, joissa pyritään pääsemään kiinni henkilöiden kokemuksiin tarinoiden avulla. Tarinoista sovitetaan esitys, jossa eri osapuolet saavat äänen soveltavan teatterin näyttelijöiden tulkitsemina. Osallistava esitys toimii keskustelun ja reflektion foorumina kehityskohteiden määrittämiselle ja ideoinnille sekä pohjana kehittämistoimien toteutuksen suunnittelulle.



Esimerkki menetelmästä – psykiatrian palveluketjut

Mielenterveys-, päihde- ja muiden pitkäaikaissairaiden asiakkaiden kokonaisvaltaisen hoidon edistäminen ammattilaisten välistä yhteistyötä lisäämällä ja hoitokulttuuria kehittämällä.

Teatterimenetelmän avulla nostettiin esiin päihde- ja mielenterveysasiakkaiden 'ääni' ja hiljaiset viestit sekä eri ammattiryhmien näkökulmia kokonaisvaltaisen hoidon mahdollistamiseksi.



Huoneentaulu-menetelmä

Asiakas- ja/tai työntekijälähtöisesti kehitettävä 'huoneentaulu'-ohjeistus yhteisistä pelisäännöistä (liittyy ASIAKKAAN ÄÄNI -aiheeseen ja syksyn 2011 teatterisessioon).

Huoneentaulu-työskentelystä syntyi muun muassa seuraavia lauseita: "Ole työkuntoinen", "Henkilökunnan ristiriidat eivät saa näkyä potilaan aikana tai hoidossa", "Älä sano että on kiire", "Hymy ei ole kielletty", "Älä luokittele, me olemme kaikki yksilöitä", "Ole ihminen – mekin olemme!", "Kysy! Kuuntele! Vastaa!", "Älä alennu syyllistämiseen", "Muista, olemme tasavertaisia!", "Ole yhteistyökykyinen", "Ole ymmärtäväinen, se parantaa jo osan sairaudestani", "Puhu niin, että ymmärrän ja varmista, että olen ymmärtänyt asian", "Toivoisin, että suljetulla psykiatrisella osastollakin minua huomioitaisiin yksilönä", "Kuuntele, ota vakavasti", "Olen ainutkertainen", "Tutki, älä hutki!", "Vaikka minulla on krapula, olen potilas", "Älä syytä kaikesta päihdeongelmaani", "Puhu rehellisesti, älä kuitenkaan lannista toivoa – se on meille elinehto!"

Case-esimerkkinä päihde- ja mielen-terveyskuntoutujien kehittämä ohjeistus terveydenhoitoalan henkilöstölle asiakas-kohtaamisen kehittämiseksi:

Lähtötilanteessa perusterveydenhoidon asiakkaat – tässä tapauksessa päihdekuntoutujat – olivat kiinnittäneet huomiota terveyskeskuksissa oleviin 'huoneentauluihin', joissa annetaan ohjeistuksia asiakkaille, miten terveyskeskuksessa pitää käyttäytyä. He halusivat tehdä terveydenhoitoalan ammattilaisille samanlaisen huoneentaulun, jossa kiinnitettäisiin huomiota siihen, miten asiakas tulisi kohdata.

Kuntoutujilta saadun asiakaskohtaamiskemuksen pohjalta syntyi seuraava juliste/huoneentaulu:

- » Pidän huolta, että olen aidossa kontaktissa – siinä tieto kulkee parhaiten
- » uskallan kysyä ja kyseenalaistaa
- » annan tilaa erilaisille tavoille toimia – samaan päämäärään on monta tietä
- » erotan olennaisen epäolennaisesta
- » uskallan myös nauraa – huumori antaa etäisyyttä asioille ja luo läheisyyttä ihmisten välille
- » kohtaan tuntemattoman vaikka se pelottaisikin
- » pidän huolta itsestäni
- » otan, annan ja jaan vastuuta





- » tunnistan omat mustat aukkonit
- » sallin itseni ja muiden kasvaa ja olla keskeneräisiä
- » näen ihmisen nimikyltin tai diagnoosin takaa ajatus, tunne ja toiminta ovat yhtä

Evokatiivinen raportointi

Evokatiivinen raportti koostuu kolmesta pääelementistä; matkakertomuksesta, ideoista ja näkymistä. Evokatiivinen raportointi on tiedonmuodostamisen ja moniäänisyyden menetelmä.

Evokatiivinen raportointi toimi Lahden keskustan kehittämistyöskentelyssä kahden erillisen työskentelykerran silloittajana. Toinen työpajatyöskentelykerta alkoi katsauksella edellisen työpajan tunnelmaan ja tuotoksiin.

Tärkein evokatiivisen raportoinnin piirre oli reflektointi. Työpajojen osallistujat pystyivät animaatiovideon avulla tutkailemaan miltä tuotetut ideat vaikuttavat hieman pitemmälle jalostettuna tulevaisuuden näkymänä. Tässä casessa raportin muotona oli

animaatiovideo, jossa oli käytetty autenttista taltiointia (kuva, ääni), osallistujien ideoita dokumentoituna sekä visuaalisen suunnittelijan luonnostelemia vaihtoehtoisia näkymiä tai ratkaisuja osallistujien ideoiden pohjalta. Raportoinnin sekä luonnokset näkymistä toteutti Laura Mellanen.

Peikko Mummolassa – The Movie

Nuolia risteilevien prosessikaavioiden sijaan uusi toimintamalli (Peikko mummolassa -toimintamalli) esitetään lyhytelokuvana. Projektiryhmä osallistuu elokuvan tuotantoon merkittävässä roolissa: he määrittävät teemat, jotka elokuvassa tullaan esittämään ja esiintyvät elokuvan keskeisissä rooleissa. Näin toimintamallin kehittäminen on jatkuvassa arviointiprosessissa elokuvan tekemisen yhteydessä. Projektiryhmä arvioi, mitkä toimintamallin eri osat ja taustat vaativat esille nostamista. Esille nousseet asiat ovat toimintamallin kärkiä, jotka toteuttamalla toimintamallia juurrutetaan käytännön toimintaan. Elokuvasa esiintyminen symboloi ja edistää toimijuutta projektiryhmässä. Lyhytelokuvan tavoite on



edistää uuden toimintatavan käyttöönottoa ja levittämistä. Elokuvan tekemisprosessi on samalla toimintamallin kehittämisprosessin näkyväksi tekemistä, samoin kuin henkilöstön esiin nostamista kehittämistyön tärkeimpinä toimijoina. Lahden kaupunki on sittemmin käyttänyt tätä menetelmää muun muassa työssään maahanmuuttajaperheiden kanssa.

Verkostoivat menetelmät

Verkostoivia menetelmiä käytettiin Teemaverkostossa ryhmäyttämiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Verkostoiviin menetelmiin kuuluvat muun muassa seuraavat tekniikat:

Toimijat kartalla: alueellisten toimijoiden seudut, lähitoimijat ja kokonaiskuva muista toimijoista.

Sosiometrinen törmääminen: Sosiaalisen pörinän turvaaminen laajasti kaikkien

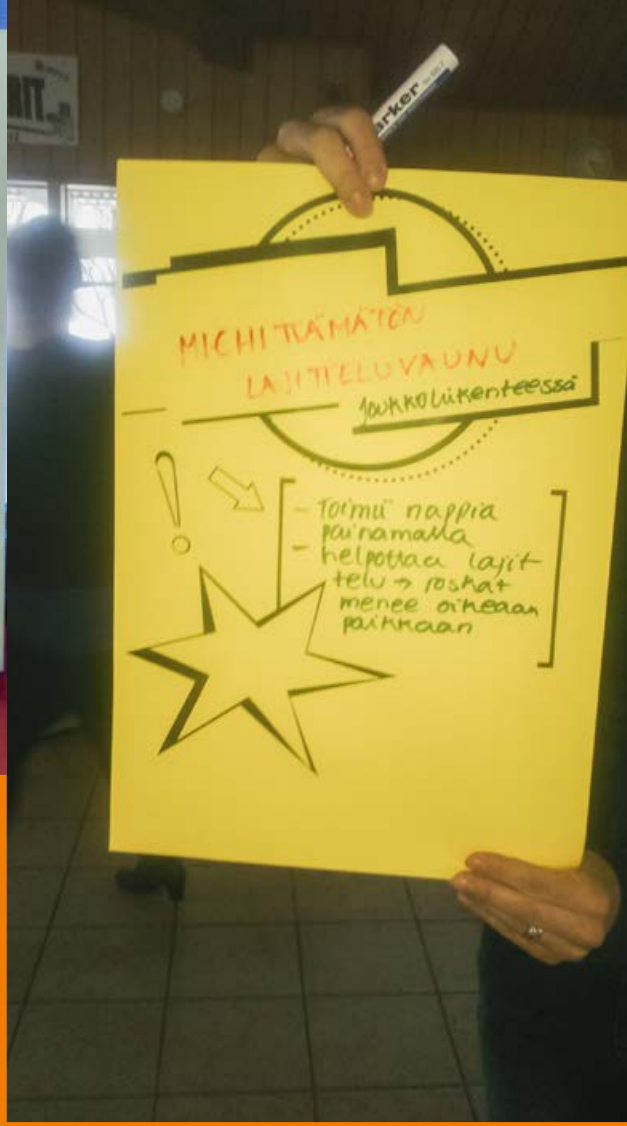
osallistujien kesken – ennestään tuttujen ja ensi kertaa tapaavien. Myös substanssiin perustuva mielenkiinto toiseen toimijaan tuodaan esille.

Joukkueen muodostaminen: pelipaikat, vahvuudet ja pelinimet.

Senssit: ”*Seuranhaku*” omaan toimintaan: ”*mihin ja millaista yhteistyökumppania kaipaan*” kirjataan senssi-ilmoituksen muotoon.

Kehukierrokset & verkostoverkko: Itsensä kehuminen/ matonkuteen avulla muodostettu konkreettinen verkostoesimerkki, jossa narun toisessa päässä seisovasta osallistujasta tuodaan esiin potentiaalia.

Villikombotuote: Minkälainen täysin villi tuote syntyy sattumalta yhteen heitettyjen verkostolaisten yhdistetyistä osaamisista?



Viestinnälliset menetelmät

Viestinnällisiä menetelmiä käytettiin verkoston kommunikaatiokulttuurin luomiseen ja tiedonvälitykseen verkoston kesken sekä asiakasta ajatellen. Viestinnälliset menetelmät pitävät sisällään muun muassa seuraavanlaisia tekniikoita:

Viestintäkortit: Erilaisia viestinnän muotoja tulkinnallisesti kuvaavat kortit toimivat kuvitteellisen tapahtuman viestintäsuunnitelman inspiraationa.

Postikorttimenetelmä: Postikortteja pyydettiin lähettämään sessioiden välillä toiselle verkoston jäsenelle sekä yliopistolle. Postikorttiin kirjattiin hullu idea toiselle tai toive yliopistolle projektin jatkoa ajatellen. Postikorttien mukaan liitettiin osoitetiedot sekä postimerkit. Postikortteja käytettiin myös viestin välittämisessä työpajan pienryhmäkeskustelusta toiseen.

Kalenterikollaasi: Paljon tapahtumia sisältävä ajankohta esitetään osallistujille

kalenterimerkintöihin perustuvana kollaa-sina. Toimii inspiraationa oman toiminnan suunnittelussa toisten järjestämien tapahtumien ympärille.

TV-Shop: Oman toimialan houkuttelevaksi tekeminen TV-Shop -mainoksen filosofialla.

Viisaat viestintäohjeet: Osallistujan kokemuksiin perustuvat viestintäohjeet kirjataan ylös ja jaetaan muun verkoston kesken.

Heikkouksien tunnistaminen ja niiden kääntäminen vahvuudeksi: "Heikkousbrändien" luominen.

Visioivat menetelmät

Visioivia menetelmiä käytettiin Teemaverkostossa yhteisen toiminnan potentiaalın kartoittamiseen, alueelta puuttuvan toiminnan tunnistamiseen sekä oman roolin kirkastamiseen toiminnan toteuttajana. Myös erilaisia asiakassegmenttejä käytettiin visioinnin apuna. Visioinnissa apuna olivat muun muassa seuraavat tekniikat:

”Ihmeellinen tekninen alusta” auttoi hahmottamaan erään asiakkaan reittiä tapahtumien täyttämässä viikonloppussa: miten asiakkaan viikonloppua voidaan täydentää omalla ja verkoston tarjonnalla. Magneettiukkoa liikuteltiin magnetisoidulla pelilaudalla ja pyrittiin pelaamaan joukkueelle tuottoa.

”4 vuodenaikaa”: Vuodenajat toimivat inspiraationa tapahtumien ja yhteistoiminnan suunnittelussa.

”Tintamareskiasiakas”: Tintamareskiin heijastettiin erilaisia todennäköisiä tapahtumakävijöitä, jotka antoivat vihjeitä heitä kiinnostavasta toiminnasta (näyttelijä avusti kuvitteellisia hahmoja eläväksi tulemisessa).

”Toteutumattomat tulevaisuudet”: Bussiajelu rakennettiin alueen toteutumattomia tulevaisuuksia koskevan tutkimustiedon perusteella. Osallistujien tehtävänä oli bongata ja visioida tämän hetken toteutumattomuuden luomaa potentiaalia.

Asiakasparlamentti

Asiakasparlamentti tuo esiin asiakkaan kokemustiedon palvelusta. Kokemustiedon konkreettisessa näkyväksi ja kuulluksi tekemisessä auttaa tarinateatteri (ks. Tarinateatteri). Asiakaspar-

lamenttia on käytetty muun muassa vanhusten kotihoidon kehittämisessä sekä kansalaisopiston asiakkaiden äänen esiintuomisessa.

Tarinateatteri – playback theatre

Tarinateatterimenetelmä on osallistavan teatterin muoto, jossa ihmiset kertovat tarinallisia kokemuksiaan elämästään ja katsovat, kun niitä näytellään heille takaisin (Salas 1999). Jo tapahtuneiden asioiden lisäksi osallistujien tarinat voivat kertoa myös unelmista ja tulevaisuuden näkymistä (Salas 2003). Pässilän ym. (2013) mukaan tarinoiden kertominen antaa osallistujille tilaisuuden tutkia ja pohtia omia kokemuksiaan sekä jakaa niitä toisten kanssa.

Tarinoiden esittäminen toisille mahdollistaa sen, että tutkijat (ja taiteilijat) voivat elävästi lukea, tulkita ja analysoida osallistujien todellista ääntä. Tarinoiden katsominen yhdessä mahdollistaa puolestaan osallistujien ja tutkijoiden yhteisen pohdinnan tarinoiden sisällöistä ja luo tilaa erilaisille äänille. (Pässilä, Uotila ja Melkas 2013.) Tarinateatterin keskeisimpiä tavoitteita ja tehtäviä on tarjota osallistujille kokemus kuulluksi tulemisesta sekä asioiden näkyväksi tekemisestä. Menetelmä mahdollistaa kuulluksi tulemisen myös marginaalissa oleville ihmisille. (Fox 1999.)

Ei-asiakkaiden etsivätoimisto

Palvelun tai tuotteen ei-asiakkaita pyydetään etsimään innokkeita muille kaltaisilleen kyseisen palvelun käyttöön. Miten vaikkapa Tiina Teini-ikäinen innostuisi kansalaisopiston tarjonnasta? Ei-asiakkaat tekevät myös profiilin itsestään esimerkiksi Minielämäkerran avulla, ja muut ei-asiakkaat ideoivat toista kiinnostavaa toimintaa.

Luovat, toiminnalliset menetelmät 1

Esittelyt/tutustuminen toisiin ihmisiin ja yhteisiin teemoihin:

- » Luova (lapsen) näkökulma esiin
- » Janaharjoitus – Suomen kartta
- » Mielipidejana käsitellystä aiheesta
- » Teemalliset ”lämmittävät” ryhmätehtävät
- » Itsensä/teemansa/työnsä esittely kuvien kautta
- » Itsensä/teemansa/työnsä esittely korttien kautta

Luovat, toiminnalliset menetelmät 2

Lämmittelyt/turhantärkeydestä luopuminen, leikit, valppaus, reagointi:

- » Vaanija – valppaus- ja reaktiopeli
- » Läpsy – valppaus- ja reaktiopeli
- » Peili – valppaus- ja reaktiopeli
- » Lännenmiehet – valppaus- ja reaktiopeli
- » Tuolileikki

Luovat, toiminnalliset menetelmät 3

Luottamuksen synnyttäminen, kosketus, aistit:

- » Sokean kuljetus pareittain tilassa – kuuntelu- ja hiljenty-misharjoitus
- » Selkätanssi – hiljenty-mis-, vuorovai-utus- ja kuunteluharjoitus



- » Hierontarinki ylhäällä seisten
- » Hierontarinki tuolilla istuen
- » Hierontarinki maassa istuen

Luovat, toiminnalliset menetelmät 4

Hiljentyminen, ideointi, uusi sosiaalinen innovaatio:

- » Rentoutuminen
- » Meditaatio
- » Mielikuvaharjoitus – jonkin teeman mukaan
- » Ryhmäteemat ja -ideoinnit syntyneiden mielikuvien/harjoitusten pohjalta

Luovat, toiminnalliset menetelmät 5

Kehollisuus, ideointi, (työn) kehittäminen

- » Vapaa liike
- » Oman muiston/idean/oivalluksen kehollistaminen
- » Patsas, liikkumaton kuva yksin
- » Ryhmätyöt ja ideoinnit patsaista syntyneiden ideoiden pohjalta
- » Patsas, liikkumaton kuva yhdessä
- » Sosiaalinen atomi halutusta aiheesta (esim. 'työn' ydin)
- » Ryhmätyöt nousseiden teemojen pohjalta
- » Muutokset, voidaanko jo jotain muuttaa ja miten?

Luovat, toiminnalliset menetelmät 6

Läsnäolo – oman työn arvioinnin välineenä

- » Työpäiväkirjat: milloin olen läsnä työssäni, milloin en?

- » Työpäiväkirjojen purku ja teemojen edelleen työstäminen 'yhteisen jakamisen tilassa'
- » Tarvittavat muutokset itsessä ja ympäristössä

Läsnäolo on pysähtymistä hetkeen tai kohtaamiseen niin, että on vain tässä ja nyt – ajattelematta menneitä tai tulevia – hyväksyen, vastaanottaen ja toimien tilanteen edellyttämällä tavalla.

Käyttö: suun terveydenhuollon henkilöstö; asiakaskohtaamisen ja oman työssä jaksamisen syventäminen ja kehittäminen läsnäolon kokemuksen tarkastelun kautta.

Taiteen toimintalogiikka työn ja organisaation kehittämisessä

Luodaan innovaatiotoimintaan liittyvää luottamuksen kulttuuria ja rakennetaan turvallista heittäytymistä.

Tehdään yhdessä innovaatiotoiminta työn arkeen muun muassa avaamalla yhdessä mitä, miten ja miksi meidän työporukka edistää tai estää uudistumista ja uudistamista.

Syntyy ymmärrys mitä Innovaatio-promoottorina toimiminen arjessa tarkoittaa meidän työporukassa

- a. rakenteellisesti ja toimintasuiteina
- b. asiakasrajapinnassa
- c. oppimisen tavoissa ja pedagogiikassa
- d. oppija-työntekijä-kehittäjä-identiteetin rakentumisessa

Luomisen keskiössä ovat toimijoiden kokemukset, muun muassa haasteiden määrittäminen ja polttavien kysymysten esiin nostaminen sekä innoittuminen ja

innostaminen vertaisoppien, yhdessä toinen toista valmentaan ja arvostaan (co-couching).

Saadaan yksilöllinen ja kollektiivinen voimavara-generaattori innovaatioagenttina toimimiseen omassa toimintaympäristössä; työporukassa, projektiryhmässä, tiimissä, esimies-alainen -suhteessa, johtoryhmässä, verkostossa ja asiakkaiden kanssa.

Hahmotetaan tietämyksenhallinta rationaalisesti sekä elämys-perustaisesti – keinuntana ja jatkuvana liikkeenä erilaisten ajattelutapojen yhdistämisessä.

Hahmotetaan keinutukseen liittyvä välittäjäroolin; esimiehen kasvun ohjelma, jossa ymmärrys omasta toiminnasta omassa työssä ja innovatiivisen toiminta-asenteen sujuttamisessa lisääntyy.

Ymmärretään etäisyyden ja läheisyyden eri muotoja erilaiset innovaatio toimijat työyhteisössä eri ammattiryhmien kesken löytävät ”riittävän” yhteisen sävelen.

Kartoitetaan oman organisaation ja verkoston osaamispotentiaalia ja kehitetään sitä jatkuvasti sekä synnytetään kriittinen ymmärrys oman toimialan toimintaympäristön muutoksista.

Tutkimusperustainen teatteri

Tutkimusperustainen teatteri hyödyntää teatterillistavia metodeja tutkimuksen ja kehittämisen eri vaiheissa muun muassa tutkittavan ilmiön kuvaamisessa, tutkimuskysymyksen ja tehtävän tarkentamisessa, tutkimusaineiston keruussa, aineiston validiteetin vahvistamisessa, laadullisessa analyysissä, esityksellisessä raportoinnissa ja toimintasuunnitelman laadinnassa.

Päijätthämäläisen tutkimusperustainen teatteri -sovelluksen pääkehittäjä on draamapedagogi FT Anne Pässilä.

Tutkimusperustaisen teatterin sovellus perustuu pohjoisamerikkalaiseen etnografiaan, toimintatutkimusta ja teatteria yhdistävään tutkimustraditioon sekä eurooppalaiseen (artistic intervention ja arts-based initiatives for business) teatteria organisaatioiden kehittämistoimintaan soveltavaan interventiogenreen. Tutkimusperustainen teatteri on käytännön menetelmäsovellus siitä miten työtä ja oman organisaation toimintaa voi kehittää taidelähtöisten menetelmien avulla. Organisaation kehittämismenetelmänä tutkimusperustainen teatteri asettautuu professori Giovanni Schiuman luokitukseen taiteen toimintalogiikan soveltamisesta liike-elämän kontekstiin.

Työtarinamenetelmä

Työtarina on osallistava tapa kerätä tutkimus- ja kehittämisaineistoa osallistavaan toimintatutkimukseen. Ideana on se, että mahdollisimman monen toimijan ääni tulee kuulluksi. Aineiston keruun – äänten artikuloinnin jälkeen kehittäjät ja soveltavan teatterin taiteilijat analysoivat tarinallisen aineiston ja dramatisoivat analyysiin perustuen teemoja, jotka aineistosta nousevat. Teemat toiminnallistetaan tapahtumiksi, teoiksi ja tilanteiksi; niin sanotusti teatterillistetaan tarina. Tämän jälkeen teatterillistetut tarinoiden teemat työstetään alkuperäiskertojien kanssa, esimerkiksi henkilöstön ja johdon kanssa. Työstäminen on myös yhdessä tekemistä – ei siis passiivista katsomista – kun apuna on tutkija-taiteilija-työpari sujuttamassa työskentelyä. Koko homma tehdään sen takia, että työyhteisö yhdessä avaa omia kipu- ja voimapisteitään.

Osallistavat menetelmät taiteen toimintalogiikan avulla

Ytimessä on yhteisten toimivien käytänteiden luominen. Miten sinä ja minä työyhteisön jäsenenä jäsenämme kokemuksiamme uudistavaksi toiminnaksi? Konkreettisesti se tarkoittaa sitä, että luodaan yhdessä kanavia ja tapoja ongelmallisten asioiden käsittelyyn. Kyseessä on taiteen toimintalogiikkaa hyödyntävä mahdollisuuksien identifiointi: mahdollisten maailmojen löytäminen ja rakentaminen yhteisellä älyllisellä ristipölytyksellä. Ja sellaisella fiiliksellä, että olemme itse homman keskiössä, tekemässä, tulkitsemassa, tuottamassa ja rakentamassa. Tekijöinä, emme teon kohteina!

Kehitetyt menetelmät ovat myös lähteneet laajentumaan ja kansainvälistymään:

- » TAKULI – verkostomainen tapa kehittää ja kehittyä yhdessä
- » Johtaja 2.0 – ymmärryksen ja oivalluksen verkosto
- » Innovaatiotoiminnan Oppimisjamit





Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



LUT
Lappeenranta
University of Technology