

NÄKÖALA KEINUSTA

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LAHTI SCHOOL OF INNOVATION



**Perspektiivejä
organisaation
kehittämiseen**

KUVA David, CC, kts. s. 60



NÄKÖALA KEINUSTA

Perspektiivejä
organisaation
kehittämiseen

KIRJOITTAJAT

Virpi Koskela, Suvi-Jonna Martikainen, Laura Mellanen, Martti Mäkimattila, Satu Parjanen, Sanna Pekkola, Anne Pässilä, Tero Rantala, Juho Salminen, Minna Saunila ja Juhani Ukko

TOIMITUS

Virpi Koskela, Suvi-Jonna Martikainen, Laura Mellanen, Sanna Pekkola, Anne Pässilä

A. OWENSIN JA C. HOLTHAMIN SITAATTIEN SUOMENNOS

Hilkka Laakso

GRAAFINEN MUOTOILU Laura Mellanen

KUVITUKSET Laura Mellanen

KUVAT Janne Hakulinen, Lasse Kantola, Virpi Koskela, Suvi-Jonna Martikainen, Laura Mellanen, Maiju Saari, Juho Salminen, sekä joukko Creative Commons -kuvien lahjoittajia (kts. sivut 60-61)

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lahti School of Innovation
Tutkimusraportit – Research Reports No. 31
LUT Scientific and Expertise Publications

LOPPURAPORTTI HANKKEISTA

Duiduilusta talousfaktaan - käytäntölähtöisen innovaatio-
toiminnan vaikuttavuuden arviointi ja
Taiteen reflektiiviset menetelmät käytäntölähtöisessä
innovaatiotoiminnassa

ISSN-L 2243-3384
ISSN 2243-3384

ISBN 978-952-265-620-9 (painettu julkaisu)
ISBN 978-952-265-621-6 (sähköinen julkaisu)

Lahti 2014





Kaikille organisaation kehittämisestä kiinnostuneille.

Haluamme kiittää Tekesiä hankkeiden rahoituksesta sekä kommentteista ja ideoista hankkeen aikana. Lisäksi kiitämme Anna-Maija Sorvojaa (AMS) ja Joni Kiveä (JK) tosielämän johtamis- ja organisaationäkökulmista.

LUKIJALLE

- LM -

Tämä kirjanen on projektiraportti, vaikka emme sitä sanaa mielellämme käyttäisi, ja toivomme että tämän luettuasi et laske luomustamme heti kädestäsi. Kun kerromme, että itse asiassa kyseessä on kahden projektin raportti, joudumme toivomaan tätä vielä hartaammin. Olemme halunneet koota Sinulle ilmavan kokonaisuuden erilaisia tulokulmia, tuloksia ja tyylejä, erilaisia perspektiivejä organisaation kehittämiseen.

Pyrimme näkökulmien leikekirjaan, jossa on kansankielisiä katsauksia projektien elementeistä ja hedelmistä. Haluamme tarjota sinulle ja organisaatiollesi hyödyllisiä tiedonjyviä ja ideoita projektien aikana kertyneistä kokemuksista.

Tekijöitä sekä projekteissa että tässä kirjasessa on paljon, siksi sisältö on moniääninen. Yhteinen nimittäjä tälle kaikelle on niin kutsuttu keinumalli – ajatus liikkeestä elämyksellisen ja rationaalisen tiedon ja toiminnan välillä. Molemmat ovat tärkeitä ja tarpeellisia. Keinumalli esitellään heti kirjan alussa ja keinumista jatketaan viimeisille sivuille asti.

Kaksi rinnakkaishanketta, joista tässä raportoidaan, ovat ”Taiteen reflektiiviset menetelmät käytäntölähtöisessä innovaatio-toiminnassa” ja ”Duiduilusta talousfaktaan - käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden arviointi”. Hankkeet rahoitti Tekes. Kirjoittamassa, kehittämässä ja tutkimassa ovat olleet:

Virpi Koskela (VK)

Suvi-Jonna Martikainen (SJM)

Laura Mellanen (LM)

Anne Pässilä (AP)

Sanna Pekkola (SPe)

Minna Saunila (MS)

Juhani Ukko (JU)

Tero Rantala (TR)

Martti Mäkimattila (MM)

Satu Parjanen (SPa)

Juho Salminen (JS)

Jokainen meistä kertoo mielellään lisää kehittämis- tai tutkimustyöstään. Tai suunnittelee kanssasi tulevaisuutta. Ole rohkeasti yhteydessä! [etunimi.sukunimi@lut.fi]



18	ELÄMYS	PÄÄTTELY	19
		“PIRKKO VAINIO”	21
22	KERTOMUKSET JA TARINALLISUUS	AINEETON PÄÄOMA	23
24	LÄSNÄOLO	MITTAAMINEN	25
26	METSÄMENETELMÄ	JATKUVA KEHITTÄMINEN	27
28	JOHTAJA 2.0 -TYÖPAJASARJA		
30	JOHTAJA 2.0 -VERKOSTO	INNOVAATIOKYVYKYYDEN TILA	31
32	HUMAANIT ARVOT	TALOUSFAKTA	33
34	VISUAALINEN REFLEKTOINTI		
36	AUTENTTINEN LIIKE	LÄPINÄKYVYYS	37
38	DIALOGISUUS	VETURI	39
40	DRAAMAN ELEMENTIT	INNOVAATIOKYVYKYYYS	41
42	TUTKIMUSPERUSTAINEN TEATTERI		
44	SOVELTAVA TAIDE	DUI	45
46	EVOKATIIVINEN RAPORTOINTI	IMPROVISAATIO	47
48	HILJENTYMINEN	VAIKUTUKSET	49
50	INNOVAATIOPROSESSI	INNOVAATIOPROSESSI	51
52	UNET		
54	TAKULI	KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS	55
56	MIELIKUVITUSKUMPPANI-TYÖKALU	BROKEROINTI	57
58	TAITEEN TOIMINTALOGIIKKA	KALEIDOSKOOPI	59

esipuhe keinumisesta

- AP -



Henkilökohtaiset elämykset

Intuitiivisuus

Nyky aika haastaa meitä luomaan uusia työnteon, organisoitumisen ja johtamisen tapoja. On luotava tilaa tietämykselle ja moniääniselle yhteiselle oivaltamiselle. Tietämys koostuu monenlaisista osasista: tiedosta, kokemuksista, uskomuksista, suhteista ja tekniikoista. Yksilö yhdistää mielessään näitä osasia voidakseen tulkita tiettyä tilannetta ja päättää, miten hän tilanteessa toimii.

Kuvaamme tässä tietämystä kolmen käsitteen avulla: koodattu, hiljainen ja sumea (piilevä/intuitiivinen) tietämys. Koodattu tietämys on tarkasti määriteltyä ja ilmaistavissa sanoilla tai numeroilla. Hiljainen tietämys on käytännöllistä, kokemuksellista ja henkilökohtaista. Näin ollen sitä on haasteellista määritellä tai saattaa kirjalliseen muotoon. Sumea tietämys on kykyä aavistaa, havaita potentiaalia ja mahdollisuuksia ja nähdä ennalta se, mitä ei vielä ole olemassa. Tätä voidaan kuvata myös hiljaiseksi tiedoksi ennen sen hahmottumista.

Tietämyksemme syntyy monimuotoisesta tavasta ajatella. Rationaalinen ajattelu perustuu objektiiviseen päättelyyn ja ongelmanratkaisuun, ei-rationaalinen ajattelu puolestaan henkilökohtaisiin elämyksiin. Rationaalista ajattelua voisi kutsua päättelyperustaiseksi ja ei-rationaalista ajattelua elämysperustaiseksi. Ne ovat jatkuvassa liikkeessä keskenään ja yhtä arvokkaita. Tätä ilmentää vertauskuva lapsesta keinumassa. Keinuminen rationaalisen ja ei-rationaalisen välillä herkistää monimuotoiselle ajattelulle.

'Mielekäs herkistyminen' on keinumallin keskeinen idea. Mielekäs herkistyminen kuvaa sitä, että tulemme tietoisemmiksi ajattelutavoistamme, tietämyksestämme sekä siihen perustuvasta toiminnastamme.

Esimerkkitarina

Yrityksessä on tehty strateginen muutos. Johto on tiedotanut uusista operationaalisista muutostarpeista. Yksiköitä on yhdistetty ja uusia työtehtäviä aletaan organisoida. Päättökseen perustana johto hyödyntää strategiaan liittyvää tutkimusta eli tieteellisiä selvityksiä ja liiketoiminnallisia laskelmia. Tilanne on siis rationaalisesti harvinaisen selvä. Työntekijät voivat varmistaa informaation luotettavuuden tiedotteesta tai keskustelemalla johdon kanssa. Strategian uudistamisesta syntyvä liiketoiminnallinen hyöty on nähtävissä Excel- taulukosta. Elämysperustaisesti tilanne ei kuitenkaan ole selvä, sillä arvioimme tilannetta henkilökohtaisen merkityksen kannalta. Excel- taulukko ei näytä sitä, mitä minun työtehtävälleni tapahtuu; säilykö

työni, saanko ylennyksen, osaanko ja riitänkö? Excel-taulukon sisältämä informaatio sinällään ei synnytä tunnereaktiota, vaan oma henkilökohtainen arviomme siitä.

Tämän tyyppisessä muutostilanteessa tarvitsemme liikettä elämysperustaisen ja rationaalisen ajattelun välillä. Organisaation tietämyksen muotoutuminen on monimutkainen kokonaisuus. Siihen kuuluu numero- ja tuloslaskelmien (koodatun tietämyksen) lisäksi vuorovaikutuksen sosiaalinen järjestelmä, jossa yksittäisen toimijan teot ja olemassaolo ovat suhteessa toisen toimijan tekoihin ja olemassaoloon.

Työssä tapahtuvassa mielekkäässä hermistymisessä on kyse ihmisyyden perusasioiden löytämisestä ja organisaation toimintaa edistävästä eettisestä mielekkyydestä. Mielekkääseen hermistymiseen kuuluvat vaikkapa avautuminen organisaation moraalille peruskysymyksille ja niiden kriittinen reflektointi – tai oman toiminnan perusoletusten kyseenalaistaminen.

Esimerkkitarina

Organisaatiossa tapahtunut strateginen muutos on synnyttänyt ”vain vahvat pärjäävät” – asenteen, jolloin eri yksiköiden työntekijät ja johto ovat alkaneet kyräillä sekä kilpailla keskenään. Yksiköiden välinen luottamus on säröillä ja toisten huijaaminen, vähättely ja syyttely yleistä. Keskiöön on noussut taistelu hengissä selviämisestä ja oman edun tavoittelusta. Organisaation vahvistaminen ja liiketoiminnallisten etujen valvominen on jäänyt taka-alalle. Toisen yksikön auttaminen olisi tällaisessa tilanteessa rationaalista, mutta muutostilanteessa ihmiset eivät välttämättä toimi aina organisaation tehtävän kannalta tarkoituksenmukaisesti. Elämysperustainen asian käsittely auttaisi lukkotilanteen avaamisessa, mutta usein se ohitetaan tarpeettomana.

”Näköala keinusta” -kirjassa keinutaan erilaisten tietämysten välissä – puolelta toiselle ja samanarvoisesti.



Päättely ja ongelmanratkaisu

Rationaalisuus

e

ELÄMYS

Henkilökohtainen ja emotionaalinen tieto

symbolit ■ *vertauskuvat*
tarinat ■ muistot ■ mielikuvat

Yksilön kokemus
Tunneperäisyys
Esteettinen ajattelu

Etäännyttäminen ymmärryksen rakentumisessa



p

PÄÄTTELY

Rationaalinen ja analyyttinen tieto

tekninen ■ numeerinen
lineaarinen

Laskennallinen ja
lukuihin perustuva tieto
Välittömät vaikutukset

Päätely sekä syy-seuraus-suhteet ongelmanratkaisussa



p

"PIRKKO VAINIO"

- AMS -

Minulla on takana työkokemusta sekä asiantuntija- että esimiesnäkökulmasta ja olen nyt 3 vuotta vastannut ryhmässä ratkaisusta, joilla tuetaan yritysasiakkaidemme henkilöstön hyvinvointia jne. Olen esimies osastolla, jossa on 8 työntekijää. Tiimini on ollut pitkään talossa. Kaikki ovat oman alansa syväosaajia ja vastaavat tietystä tuotelajista. Olen ollut esimiehenä tässä yksikössä 3 vuotta ja talossa olen ollut yli 20 vuotta. Osastomme vastaa tuotteiden hinnoittelusta ja kannattavuudesta. Emme käy asiakkaissa, vaan kaikki toimeksiannot ovat sisäisiä. Maailma on muuttunut, nyt meidän pitäisi toimia tiiminä niin, että väki osaisi enemmän toistensa töitä ja katsoa asiakasta kokonaisuutena. Osastollamme on menossa kaikenlaisia hankkeita, puhutaan kovasti prosesseista ja projekteista ja minunkin pitää raportoida tekemisestäni moneen eri suuntaan. Ennen oli

kaikki helpompaa, oli selkeät vastualueet ja käskytyksivastuut, mutta nyt ei oikein tiedä kuka mistäkin vastaa. Yhdessäkin hankkeessa minä olin projektiryhmän jäsen ja henkilö tiimistäni oli projektipäällikkö, ihan kummalliseksi mennyt tämä touhu.

Kuinka johdan väkeäni? Ihmiset ramppaa täällä vuodattamassa tuskaansa enkä oikein osaa auttaa heitä. Heidän pitäisi verkostoitua talon sisällä, olla proaktiivisia ja ottaa vastuuta laajasti, mutta he ovat aikanaan tulleet ihan toisenlaiseen ympäristöön. Ja mitä muutos tarkoittaa minun tekemisessäni? Mitä minun pitäisi tehdä jatkossa toisin? Olen vähän hämilläni koko kuviosta. Nyt seuraan onnistumistani myynnin kappalemääristä ja kannattavuudesta, mutta minusta tuntuu että se ei enää riitä. En tiedä, kuinka toimin itse tässä uudessa maailmassa. Mikä minun roolini on? Mikä sen pitäisi olla? Ja ennen kaikkea: kuinka johdan väkeäni?

En oikein tiedä, kuinka pysyn itse mukana tässä muutoksessa

k

KERTOMUKSET JA TARINALLISUUS

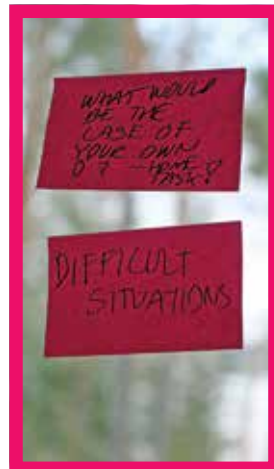
- SJM -

Kertomuksilla ja tarinallisuudella on merkittävä rooli ihmisten ja yhteisöjen elämässä. Monella tieteenalalla on käyty viime vuosikymmeninä läpi ns. kertomuksellinen käänne, jonka myötä on alettu ajatella ihmisten olevan loppujen lopuksi (tai aivan alkujaan?) kertomuksellisia olentoja. Ihmiset luovat, rakentavat ja vahvistavat identiteettiään kertomusten kautta. Niiden avulla on mahdollista muuttaa tapaa, miten ajattelemme itsestämme ja yhteisöstämme. Kertomuksilla on valtaa, niiden avulla voidaan vahvistaa rooleja ja liikutella ihmisiä haluttuun suuntaan. Mutta parhaimmillaan kertomusten avulla voidaan transformoitua, kehittyä ja kasvaa uusiksi, entistä ehommiksi.

Minkälaista tarinaa sinä välität työssäsi?

Tehkää organisaatiotarina, joka voisi olla totta, ja näytelkää se.

1. Maisema, tunnelma
2. Joku/jotkut tekee jotain
3. Joku sanoo jotain
4. Yllättävä käänne
5. Maisema, tunnelma



KUVAT Suvi-Jonna Martikainen

a

AINEETON PÄÄOMA

- TR -

Organisaation aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sellaisia aineettomia resursseja, joita organisaatiolla on käytössään liiketoiminnan harjoittamiseksi (esimerkiksi asiakassuhteet, maine ja toimintakulttuuri). Aineettoman pääoman, esimerkiksi työntekijän kyvykkyyden tai organisaation sisäisten toimintamallien, merkitys määrittyy siitä, miten sitä käytetään osana operatiivista toimintaa. Aineettomalla pääomalla on huomattava merkitys kilpailuedun luomisessa, ja merkitys kasvaa jatkuvasti tietotyön ja palveluiden tuottamisen lisääntyessä.

Aineettomalla pääomalla on huomattava merkitys myös kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Useat, varsinkin Doing, Using, Interacting (DUI)-pohjaiset kehitys- ja innovaatiotoimenpiteet tähtäävät esimerkiksi oppimisen ja ymmärryksen lisäämiseen, parempaan kommunikointiin tai työmenetelmien tehostamiseen. Niillä pyritään lisäämään organisaation aineetonta pääomaa ja parantamaan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä.

Aineeton pääoma jaetaan kolmeen resurssien pääluokkaan: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdanpääomaan.

INHIMILLINEN PÄÄOMA

- Liiketoimintaosaaminen
- Substanssiosaaminen
- Sidosryhmäosaaminen
- Tuotantoprosessiosaaminen

RAKENNEPÄÄOMA

- Rakenteet ja systeemit
- Brändit
- Organisaatiokulttuuri
- Innovointi

AINEETON PÄÄOMA

- Asiakkaat
- Jakelijat
- T&K-kumppanit
- Henkilökohtaiset verkostot

SUHDEPÄÄOMA

1

KUVA Rammath Bhat, CC, Iks, s. 40

¹ Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät - mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy, Helsinki.

1

LÄSNÄOLO

- VK -

Läsnäolo on hyväksyvä, luova tila, jossa henkilö on yhteydessä itseen, toiseen ihmiseen ja/tai ulkomaailmaan niin, että vuorovaikutus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Läsnäolon tila voi mahdollistaa ideat, oivallukset tai vaikkapa yhteiset innovaatiot (esim. sosiaaliset innovaatiot).



Läsnäolon kokemukset ovat minulle henkisiä oivalluksen hetkiä...---... kasvattavat, auttavat, ehkä muuttavat suuntaa, auttavat näkemään "verhon" läpi, palauttavat juurille, palauttavat itsen itseen - sielun ruumiiseen, inspiroivat luovissa prosesseissa.

Nainen, 27, terapeutti-terveydenhoitoalan opiskelija

Läsnäolon elämukseen liittyy minulla juuri asioiden selkeys: tietää olevansa "oikeassa paikassa oikeaan aikaan, omana itsenäni, ilman rooleja"...---...ei tarvitse ajatella...

Esimerkiksi: ...koen luonnon ympärillä herättävän minun alkuperäisen mieleni, ihmisen alkuperäisen mielen...---...osana evoluution vuosimiljoonia vanhoja polkuja. Uskon, että läsnäolon hetki on tuon alkuperäisen mielen heräämistä tietoisuuteen.

Mies, 37, projektipäällikkö

Olen siirtynyt suunnitellusta oman työn suunnittelusta "ollaan tässä ja katsotaan mitä tapahtuu" -asenteeseen, joka on antanut tilaa luovuudelle ja vapaudelle syntyä asioita...

"Minä olen vastuussa" on tietynlaista egoismia. Aidosti dialoginen tila on haaste, joka vaatii myös opettajan valta-aseman purkamista...

Kokemus lähentelee uskonnollista kokemusta, maailma nyrjähti uuteen asentoon...

Nainen, 53, ammattikorkeakoulun opettaja
mm. tarinateatterin kautta saaduista läsnäolon kokemuksista



Oletko läsnä töissä?

Missä arjen tilanteissa koet olevasi täysin läsnä?

Milloin on vaikeaa olla läsnä?

Mikä läsnäoloa estää?

m

MITTAAMINEN

- SPe -

Mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on määrittää mitattavan kohteen, kuten innovaatiokyvykkyyden, tila. Mittaamalla kohteen tila pystytään tukemaan päätöksentekoa sekä kehittämään toimintaa. Lisäksi mitaamisen avulla voidaan motivoida henkilöstöä, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjata tekemään asioita oikein ja selkeyttämään tavoitteita. Mittaaminen voi olla subjektiivista, kuten kyselyitä, kartoituksia ja itsearvioita tai objektiivista, kuten numeerisia tunnuslukuja.

DUI-prosessit ja niiden vaikutukset

ESIMERKKEJÄ

INNOVATIIVISUUTTA TUKEVAT TOIMINTAMALLIT JA JÄRJESTELMÄT; SUBJEKTIIVISET ARVIOT

- Henkilöt innovatiivisuutta edistävissä rooleissa (kts. veturi ja brokerointi)
- Henkilöstön arvio palkitsemisen toimivuudesta
- Kyky soveltaa parhaita käytänteitä muilta aloilta
- Selkeät roolit, tavoitteet ja rakenteet organisaatiossa
- Osallistumista tukevat organisaatiokulttuuri ja toimintatavat

IDEOINTIIN KÄYTETYT PANOSTUKSET; MÄÄRÄLLISET MITTARIT

- Ideointiin/ kehittämiseen käytetty aika
- Ideointiin/ kehittämiseen käytetty raha
- Ideointiin/ kehittämiseen osallistuneet henkilöt organisaation sisäpuolelta
- Ideointiin/ kehittämiseen osallistuneet henkilöt organisaation ulkopuolelta
- Rakenteiden suotuisat ominaisuudet innovoinnille (kuten avoimuus, läpinäkyvyys, ketteruus, joustavuus, itseorganisoituvuus)

TUOTETUT IDEAT; MÄÄRÄLLISET MITTARIT

- Toteutuneet ideat, kpl (esim. tuotekehitysorganisaation markkinoille päätyneet ideat)
- Uudet palvelukonseptit (palveluorg.), toimintamallit (organisaatorinen innovaatio), kpl
- Ideoiden laatu (prosessissa eteenpäin menneet ideat), kpl
- Ideoiden määrä eri ideointikanavista, kpl
- Keskimääräinen aika ideasta toteutukseen, kk
- Odotettu taloudellinen kasvu toteutettujen ideoiden/ innovaatioiden seurauksena (%) (esim. liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto)

LISÄÄ AIHEESTA

Pekola, S., Saunila, M., Sillanpää, V., Ukko, J., Mäkimattila, M., Salminen, J., Parjanen, S. and Rantala R. (2013). Framework for evaluating innovation capability, The 3rd Participatory Innovation Conference, Lahti, Finland, 18-20 June 2013.

m**METSÄMENETELMÄ**

- VK -

Mene metsään!

Missä on teidän toimitilojenne lähimetsä tai pihapuu?

Miten voisit hyödyntää Metsämenetelmää omassa organisaatiossasi?

Voisitko ajatella esim. nuotiopalaveria, kävelykokousta tai vaellusseminaaria?

Monet suomalaisista tuntevat olevansa luovimmillaan yksin luonnossa. Metsämenetelmä hyödyntää ihmisten yhteyttä luontoon niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Metsämenetelmää käytettäessä mennään konkreettisesti metsään, luontoon, missä hiljennytään ja jaetaan kokemuksia, jotka ovat siellä syntyneet. Metsämenetelmä on vahvasti sidoksissa ekologiseen ja eettiseen, kestävän kehityksen elämänmalliin.



KUVA Thomas Frost Jensen, CC, Kts. s. 60

j**JATKUVA KEHITTÄMINEN**

- SPe -

Innovaatiokyvykkyyden kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, eikä kertaluontoinen toimenpide jotta saavutetaan kestäviä tuloksia. Mittaaminen ja arvioiminen voidaan nähdä yhtenä välineenä havaita keskeisimmät kehittämisen kohteet. Ensin mitataan ja arvioidaan mitä innovaatiokyvykkyyttä (kts. Innovaatiokyvykkyys s. 41) organisaatiolla on, eli mikä on innovaatiokyvykkyyden

taustalla olevien tekijöiden tila. Tämän jälkeen kehitetään tarpeen mukaan tärkeiksi katsottuja innovaatiokyvykkyyden osa-alueita sekä arvioidaan miten innovaatiokyvykkyyttä hyödynnetään. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan uudelleen, miten innovaatiokyvykkyys on kehittynyt ja hyödynnetäänkö innovaatiokyvykkyyttä aiempaa aktiivisemmin. Tämän jälkeen päätetään uusista kehittämisen kohteista.

NYKYTILA

- Millaista innovaatiokyvykkyyttä organisaatiolla on, mikä on sen tila?
- Millaisia aineettomia resursseja tarvitaan

KEHITTÄMINEN

- Miten olemassa olevaa innovaatiokyvykkyyttä kehitetään?
- Miten innovaatiokyvykkyyttä hyödynnetään?

SEURAUKSET

- Miten innovaatiokyvykkyys on kehittynyt?
- Onko halutut tulokset saavutettu?

LISÄÄ AIHEESTA

Pekkola, S., Saunila, M., Sillanpää, V., Ukko, J., Mäkimattila, M., Salminen, J., Parjanen, S. & Rantala R. (2013). Framework for evaluating innovation capability. The 3rd Participatory Innovation Conference, Lahti, Finland, 18-20 June 2013.

j

JOHTAJA 2.0 -TYÖPAJASARJA

- LM -

Johtaja 2.0 -työpajasarjassa etsittiin uutta johtajuutta yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtajien, innovaatiotoiminnan sekä taidelähtöisten menetelmien asiantuntijoiden kanssa. Työpajasarjassa etsittiin teorian, prosessidraaman ja muun soveltavan taiteen avulla vastauksia kysymyksiin: Mitä innovaatiojohtaminen on arjen jokapäiväisinä tekoina? Miten edistää innovatiivisuutta johtajana? Millaisia työkaluja työntekijöille voi antaa?

DRAAMAZONE

REFLEKTIOZONE

TEORIAZONE

RENTOILUZONE

24 rohkeaa

Johtajaa
Taiteen soveltajaa
Tutkijaa



KUVA Suvi-Jonna Martikainen

”Tiivis työskentely Lahden tiimin kanssa Johtaja 2.0 -työpajoissa vahvisti ajatustani että yritysten työntekijät, johtajat ja asiakkaat tarttuvat helposti rationaaliin, loogiseen ajatteluun perustuviin perinteisiin työkaluihin kun vastaan tulee hankalia ongelmia. Näyttää siltä, että me edelleen nojaudumme vanhaan, teollisen ajan lineaariseen ajatteluun. Ympäröivä maailma muuttuu koko ajan monimuotoisemmaksi ja hämmentävämmäksi, ja sen ymmärtämiseen tarvitaan uusia tietämyksen muotoja. Jos yritystoimijat omaksuvat ”erilaisuutta arvostavan eikä arvottavan” toimijuuden¹, mikä heidän roolinsa on jatkuvassa organisaatiosuhteiden muutoksessa? Professori Giovanni Schiuma on luonut (2014) taiteen toimintalogiikan kehiksen (Arts-based Management). Se tarjoaa uuden ja erilaisen toiminnallisen oppimisen työvälaineistön sekä toimintatapoja innovaatiotoiminnan johtamiseen. Taiteen toimintalogiikalla voi rakentavasti ja mielikuvitusta hyödyntäen kyseenalaistaa organisaation nykytilannetta erilaisten yhteistoiminnallisten refleksiivisten käytäntöjen avulla. LUT LSI:ssä tehty tutkimus^{2,3,4} on yhteydessä Schiuman ajatteluun taiteen toimintalogiikasta ja käytänteistä johtamisen tukena.

Professori Allan Owens Johtaja 2.0 -koulutuksesta



Tässä on Jake Johtaja



Jakella on haasteita pysytellä työelämän ja johtajuuden muutosten vauhdissa.



Näyttää siltä että ihmiset eivät ehdi saattaa loppuun aloittamiaan asioita

Jake tuntee hieman paineita



Uusi näkökulma olisi Jakelle tarpeen, ehkä pieni etäisyyskin

”Opittiin toisistamme paljon uusia piirteitä. Miten toinen heittäytyy? Onko ihminen varautunut joidenkin asioiden suhteen? Se oli todella hauskaa. Kaikkiin perusongelmiin, joita liike-elämässä tulee vastaan, ei suoraan saada vastauksia, ellei lähdetä irrottamaan asioita kontekstista, tonkimaan ihmistä vähän syvemältä. Kun kaikki menee hyvin, johtamista, manageerausta ei paljon tarvita. Jotta siihen päästään, pitää olla jonkinlainen yhteinen näkemys missä bisneksessä ollaan. Mikä on meidän strategia,

pelisuunnitelma, jolla pärjätään? Ja mikä on oman roolin merkitys strategialle? Usein muutoksessa menee jotain pieleen, kun strategiaa ja markkinaa ei ole ymmärretty. Kun suoraan kysytään, kaiken piti olla ok. On luontaista ihmiselle, ettei omia epävarmuuksia mielellään paljasteta esimiehelle. Kun tätä tarkastelee asiayhteyden ulkopuolella, oppii ihmisten tavoista käsitellä toimintaansa. Tämä luo mahdollisuuksia johtamiselle.

”Jake”

tiiminsä kanssa testaamistaan uusista tavoista



KUVAT JA TEKSTI Janne Hakulinen

¹ Maalof, A. (2000). On identity. Random House ebooks. The Harvill Press London.

² Pässilä, A. (2012). Reflexive model of research-based theatre – processing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation activities. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 492. Lappeenranta University Press.

³ Pässilä, A. & Oikarinen, T. (2014). Research-based theatre as a facilitator for organisational learning. P. Meusburger, A. Berthoin Antal, L. Suarsana (Eds.), Learning Organizations: Extending the Field. Dordrecht, Springer Verlag, pp. 203-221.

⁴ Pässilä, A., Oikarinen, T. & Kallio, A. (2013). Creating dialogue by storytelling. Journal Of Workplace Learning. Vol 25 (3): pp.159 – 177. [www.emeraldinsight.com/fwd.htm?id=aob&ini=aob&doi=10.1108/13665621311306547]

j

JOHTAJA 2.0 -VERKOSTO

- AP -

Johtaja 2.0 -verkostossa on monipuolinen joukko johtajia, soveltavan draaman ammattilaisia ja tutkijoita, jotka uskovat että uudistumista ei saada aikaan teollisen yhteiskunnan ja tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi) toimintalogiikalla. Rationaalisen ymmärryksen lisäksi tarvitaan kokemusten, perusolettamusten, intuition ja hiljaiseen tietoon liittyvän ymmärryksen avaamista.

Tämä aika haastaa meidät luomaan uusia työnteon tapoja, organisoitumisen ja johtamisen käytänteitä. Yksi tapa on luoda tilaa yksilölliselle, moniääniselle tai ammattilliselle oivaltamiselle draaman soveltamisen avulla.

Johtaja 2.0 -verkoston jäsenet kokoontuvat säännöllisesti syventämään ymmärrystä oman työn kehittämisestä.

Tervetuloa mukaan kaikki aiheesta kiinnostuneet!

” Johtaja 2.0 -prosessi on erinomainen esimerkki siitä, kuinka taiteen toimintalogiikalla rakennetaan johtamisen käytäntöjä. Yksi merkittävistä johtamiseen ja sen opetukseen liittyvistä kehityssuuntauksista on ollut taiteen tuominen mukaan johtamisen kehittämiseen. Ensimmäisen kerran se oli esillä syyskuussa 2002 Lontoossa pidetyssä Art of Management -konferenssissa, joka on sen jälkeen järjestetty kahden vuoden välein Pariisissa, Krakovassa, Banffissa, Istanbulissa ja Yorkissa. Iso-Britannia, Tanska ja Australia ovat olleet vahvasti kehityksessä mukana, mutta alan pioneereja ovat olleet erityisesti slovenialainen IEDC Bled School of Management sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation ja sen kehittämän tutkimusperustaisen teatterin menetelmä [Pässilä 2012]. Aihetta on tutkittu yliopistoissa alusta asti, ja opetusta suunniteltiin ensin opiskelijoiden kanssa. Samaan aikaan kuitenkin myös taiteilijat ja esiintyjät ovat tulleet mukaan kouluttajiksi yrityksiin ja julkisen sektorin organisaatioihin paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla. Alan kehitystä ovat vauhdittaneet monet tutkimukset, joiden mukaan taloudelliset kriisit ovat osaksi aiheutuneet johtamisen rationaalisen puolen ylikorostumisesta, sen sijaan että rationaalinen ja intuitiivinen puoli olisivat olleet tasapainossa. Giovanni Schiuma on kirjassaan hyvin valottanut ja analysoinut taiteen toimintalogiikan tuomista johtamisen kehittämiseen. Kirja The Value of Arts for Business on muodostunut alan perusteokseksi.

Professori Clive Holtham

d

INNOVAATIOKYVYKYYDEN TILA -KYSELY

- MS -

Osallistuva johtaminen

1. Esimiehet kannustavat aloitteellisuuteen
2. Esimiehet antavat positiivista palautetta
3. Esimiehet vievät alaistensa ideoita yrityksen ylemmille tasoille
4. Esimiehet osallistuvat ideointiin ja kehittämiseen työpaikalla
5. Organisaatiossamme on olemassa toimintatapoja vanhempien henkilöiden kokemustiedon siirtämiseen nuoremmille
6. Työntekijämme saavat arvostusta tekevästään työstä

Ideointi- ja organisointirakenteet

1. Organisaatiollamme on selkeä tapa miten ideoita käsitellään ja jalostetaan
2. Esitetystä uudistuksesta tai ideasta annetaan palautetta
3. Palkitsemisjärjestelmämme kannustaa ideoimaan
4. Työhön perehdyttäminen on organisaatiossamme ohjeistettu ja vastuutettu
5. Työtehtäviä on määrällisesti sopivasti
6. Työtehtävien laatu, vaatavuus ja vastuullisuus ovat sopivalla tasolla

Työhyvinvointi

1. Yhteistyö organisaatiomme sisällä on toimivaa
2. Organisaatiossamme asioista uskalletaan olla eri mieltä
3. Organisaatiossamme ihmisiä kannustetaan monitaitoisuuteen
4. Työntekijämme viihtyvät organisaation palveluksessa
5. Työntekijöitämme kohdellaan tasa-arvoisesti

Osaamisen kehittäminen

1. Kaikilla organisaatiomme työntekijöillä on mahdollisuus koulutukseen

2. Ihmisten omaehtoista oppimista ja oman osaamisen kehittämistä tuetaan yrityksessämme
3. Organisaatiossamme vallitsevan käsityksen mukaan oppiminen on investointi, ei kulu

Uudistuminen

1. Organisaatiomme etsii aktiivisesti uusia tapoja tehdä asioita
2. Organisaatiossamme uskalletaan kokeilla uusia toimintatapoja
3. Kokeiltaessa uusia toimintatapoja sallitaan virheitä ja opitaan niistä

Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen

1. Organisaatiossamme kannustetaan tiedon hankkimiseen organisaation ulkopuolelta
2. Olemme kehittäneet toimintatapojamme vertaamalla toimintaamme muihin organisaatioihin
3. Kehitämme toimintaamme yhdessä sidosryhmiemme (esim. asiakkaat) kanssa

Työntekijöiden aktiivisuus

1. Työntekijämme haluavat osallistua kehittämistoimintaan
2. Työntekijöidemme on helppo omaksua uusia toimintatapoja
3. Työntekijämme osaavat tarvittaessa olla kriittisiä vallitsevia toimintatapoja kohtaan

Mittaaminen/arviointi

1. Organisaatiollamme on mittareita kehittämistoiminnan arviointiin
2. Mittaamistietoa käytetään toimintamme kehittämiseen

LISÄÄ AIHEESTA

Saunila, M. (2013). Innovation capability for SME success: Perspectives of financial and operational performance. Proceedings of the 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Zagreb, Croatia, 12 - 14 June 2013.

h

HUMAANIT ARVOT suorituskyvyn edellytyksenä

- SJM -

Monet tutkimukset osoittavat humanit arvot ja luottamuksen ihmisiin suorituskyvyn kannalta tärkeämmiksi ja "tehokkaammiksi" kuin kilpailevat, yksilökeskeiset arvot.¹ Vanhanaikaisen tehokkuusajattelun sijaan humanissa ajattelussa uudenlaista tehokkuutta löytyy määrittämättömästä, sumeasta ja kompleksisesta. Soveltavan taiteen välineet ovat toimivia humanien arvojen ja luottamuksen etsimisessä.

Huom. Mistä puhumme kun puhumme arvoista?

PERUSTUU TOSITAPAHTUMIIN

Erääseen moniammatilliseen organisaatioon palkattiin humanisti (uskokaa pois, tarina perustuu tositahtumiin!). Samassa organisaatiossa työskenteli myös mm. kauppatieteilijä.

Eräässä palaverissa humanisti puhui pitkään tietyn asian arvosta. Kauppatieteilijän ilme oli kysyvä. Lopulta kävi ilmi, että puhuessaan arvosta he tarkoittivat eri asiaa: humanisti asian henkistä arvoa, sen merkitystä ja moraalista arvokkuutta, kauppatieteilijä asian euromääräistä arvoa, sitä mitä viivan alle jää.

Tarinan opetus olkoon, että kieleemme ulottuvuudet ovat moninaiset. On tärkeää, mielenkiintoista ja arvokasta tarkastella eri asioiden merkityksiä. Se voi näyttää erilaisia tapoja oivaltaa maailmaa, auttaa saamaan käyttöön oikea vahvuus oikealla hetkellä ja lisätä moniäänisyyttä ilmiöiden äärellä.

Klaus Helkama määrittelee kirjassaan arvot mm. Milton Rokeachin arvomittarin mukaan. "Siinä arvot ovat melko pysyviä käsityksiä toivottavista asioista, jotka yksilö kykenee asettamaan tärkeysjärjestykseen. Toivottavia asioita on kahdenlaisia: toivottavia asiointiloja, kuten vapaus tai itsekunnioitus, ja toivottavia toimintatapoja, kuten kohteliaisuus tai rehellisyys" (emt., 33). Asiointilojen ja toimintatapojen kautta paljastuvat myös organisaatioitten arvot. Niiden purkamisessa ja muutoksessa voivat auttaa esimerkiksi kertomuksellisuuden keinot.

Toivottavia asioita on kahdenlaisia: toivottavia asiointiloja, kuten vapaus tai itsekunnioitus, ja toivottavia toimintatapoja, kuten kohteliaisuus tai rehellisyys". Toivottavien asiointilojen ja toimintatapojen kautta paljastuvat myös organisaatioitten arvot.

t

TALOUSFAKTA

- MS -

Innovaatiotoiminnan kehittämällä voidaan edistää organisaation suorituskykyä. Optimitilanteessa menestyksekkään innovaatiotoiminnan vaikutukset näkyvät talousfaktassa, eli siinä mitä jää viivan alle¹. Innovaatiotoiminnan kehittyminen voi parhaimmessa tapauksessa näkyä parempana työelämän laatuna, asiakastytyväisyytenä, tuottavuutena tai kannattavuuden parantumisena. Organisaatioiden kannalta oleellista on määrittää innovaatiotoiminnan konkreettiset tulokset ja vaikutukset sekä linkittää ne talousfaktaa kuvaaviin mittareihin (esim. liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto). Suorituskykyisellä organisaatiolla on myös paremmat edellytykset panostaa innovaatiotoiminnan kehittämiseen.

Innovaatiotoiminnan kehittäminen

+ JUURTUNEET TOIMINTATAVAT

+ VAIKUTUKSET

TALOUSFAKTA



LISÄÄ AIHEESTA

Saunila, M. (2013). Innovation capability for SME success: Perspectives of financial and operational performance. Proceedings of the 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Zagreb, Croatia, 12 - 14 June 2013.



¹ Helkama, K. (2009). Moraalipsykologia. Helsinki, Edita. pp. 81 - 85.

Reflektio tarkoittaa huomion kääntämistä (omaan) toimintaan tai tunteeseen. Reflektion avulla, tiedostamalla omaa tai jaettua kokemusta, voidaan kehittyä ja oppia uutta. Vaikka kokemus itsessään ei olisi positiivinen, voi tiedostettu asia olla hyödyllinen ja uutta rakentava. Reflektio, etenkin kriittinen reflektio, on vaikeaa meissä tiukkaan asuvien uskomusten, arvojen ja piintyneiden tapojen takia. Taidetta soveltavat menetelmät tarjoavat apua, kun halutaan tarkastella omia toimintamalleja ja kokemusta uudessa valossa, luoda etäisyyttä käsiteltävään asiaan tai luoda vaihtoehtoisia maailmoja ja sijoittaa itsensä sinne.

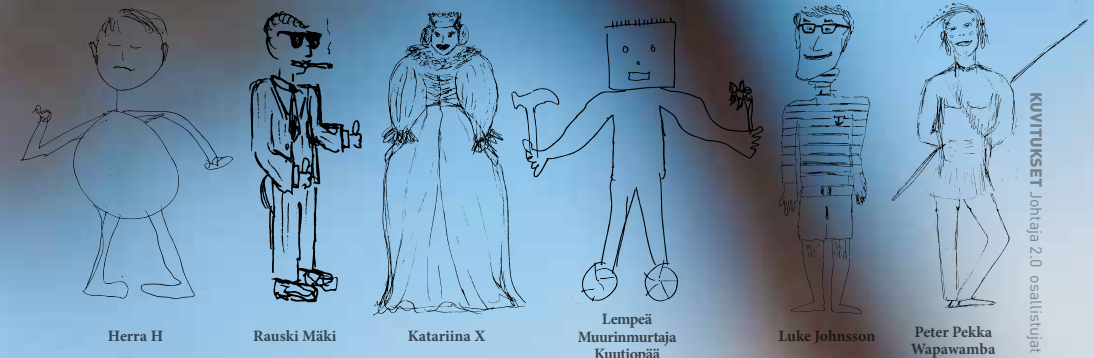
Visuaalinen reflektointi hyödyntää kuvallisia menetelmiä reflektion välineenä, ja on monimuotoinen työkalu. Reflektointiin valitulla kuvastolla tai kuvan tuottamisen tavalla voidaan vaikuttaa reflektion tapaan ja "laatuun".

Mitä realistisempaa tai dokumentaarisempaa reflektoinnissa käytetty kuvasto on, sitä vahvempi tarve konkretian löytymiselle on. Merkityksestä tulee geneerinen ja suuremman joukon ymmärtämä. Kun käytetyssä kuvastossa on symbolinen taso, tulkinan tarve ja tila kasvavat. Merkityksestä tulee yksilötasolla vaikuttavampaa, yksityisesti tärkeämpää.

UUSIA JOHTAJATYPPEJÄ JA OMINAISUUKSIA

Reflektoida voi esimerkiksi piirtämällä. Johtaja 2.0 -työpajassa osallistujat loivat omaan itseen pohjautuvia johtajahahmoja. Hahmojen kautta tarkasteltiin nykyjohtamisen, omaan toimintaan tai kokemuksiin liittyviä kysymyksiä.

Nykypäivän inhimillisiä johtajatyyppejä ovat kapteeni-tyyppi, muutosvastarinta-tyyppi, monissa liemissä keitetty kehäkettu, lonely rider, Uusien tyyppien piirteiksi paljastui mm. taito olla läsnä, riski olla naurunalainen, tunnistaa häpeä, kyky verkostoitua ja kestävyys puurtaa yksin.



Herra H

Rauski Mäki

Katariina X

Lempä
Muurinmurtaja
Kuutiopää

Luke Johnsson

Peter Pekka
Wapawamba

KUVITUKSET Johtaja 2.0 osallistujat

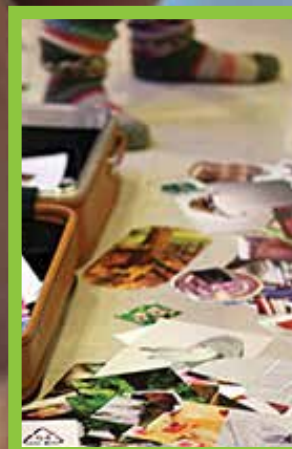
Johtajahahmo piirtämällä

Alter egosi, esikuvasi, pahin pelkosi tai inhimillinen puolesi, karikatyyrиси, seikkailijaminäsi...

Sekoita piirteitä itsestäsi ja tarkoituksellisen erikoisia muotoja, piirteitä eläimistä tai lähimmäisestä, jotakin omaa sekä erikoisesti rakentunutta.

Keskity kasvoihin, vartaloon, luonteenomaiseen asentoon, raajoihin, käsiin...

Luo ihmishahmo, sarjakuvahahmo, satuolento jne. Anna piirteet kysymällä, kuka hän on, mitä hän sanoo, osaa erityisen hyvin, pelkää, haaveilee?



KUVAT Lasse Kantola

a

AUTENTTINEN LIIKE

- VK -

Keho on viisas ja sisältää paljon tietoa. Autenttinen liike on pakotonta, maneeereista ja rutiineista vapaata, kehon fyysisistä impulsseista syntynyttä liikettä, joka auttaa tunnistamaan omaa hiljaista tietoa (tacit knowledge). Autenttisen liikkeen avulla ihmiskeho osaa itse esim. purkaa vanhentuneita toimintamalleja tai vaikkapa muistaa unohtuneita voimavarojaan.



KUVA Virpi Koskela

1

LÄPINÄKYVYYS

- JU -

Läpinäkyvyys on keskeinen käsite myös innovatiivisuuden kentässä. Ideoita ja innovaatioita kehitettäessä läpinäkyvä prosessi mahdollistaa ideoiden eteenpäin viemisen ja kommunikoinnin. Prosessin aikana tulee tarjota kaikista ideoista palaute ja arviointi, josta henkilöstö tietää, ketkä arvion ovat tehneet, mihin se perustuu sekä mitä vaikutuksia sillä on työtehtäviin ja oikeudenmukaisuuden tunteeseen.



KUVA Kesäsa Venlauskas, CC, Kts. s. 60

d

DIALOGISUUS

- SJM -

Idea ei elä ihmisyksilön eristyneessä tietoisuudessa – jäädessään vain siihen se kuihtuu ja kuolee. Idea alkaa elää, muotoutua, kehittyä, löytää ja uudistaa sanallista ilmaisuaan, synnyttää uusia ideoita vain tullessaan dialogiseen yhteyteen toisten vieraiden ideoiden kanssa.¹

Dialogisuus tarkoittaa vuoropuheluun perustuvaa, arvostavaa ja kuulevaa keskustelun ja ajattelun mallia. Dialogisesti suuntautuneessa keskustelussa kaikilla mielipiteillä on tilaa tulla esiin, eivätkä vastakkaiset mielipiteet tarkoita vastakkain asettautumista. Polyfonia, äänten moninaisuus, siis sallitaan ja ajatusten erilaisuutta pyritään arvostamaan huolimatta omasta näkemyksestä tai

mielipiteestä. Erilaiset ajatukset voivat muodostaa uusia ajatuksia ja ideoita sekä uudenlaisia näkemisen tapoja.

Soveltavan taiteen kohdatessa dialogin syntyy dialogiestetiikkaa - tila osallistuvien ihmisten ajatusten ja kokemusten laajaan esille tuloon. Tällaista tilaa voitaisiin kutsua vaikkapa 'yhteiseksi jakamisen tilaksi', prosessiksi paikalla olevan ryhmän kesken. Taiteilijan tehtävänä tässä tilanteessa on tarjota tapahtuma, konteksti tai toiminta ja osallistujan tehtävänä on heittäytyä siihen.

Dialogi-loki

Mitä dialogisuus on sinun työpaikallasi?

Millaisissa tilanteissa koet aitoa, avointa ja rehellistä keskustelua?

Missä ja miten hyvä ja toimiva dialogi syntyy? Miten itse olet mukana siinä?

Mikä estää keskustelun ja vuorovaikutuksen syntymistä?



KUVA Juhho Salminen

v

VETURI

- JS -

Innovaatioihin liittyy riskejä ja epäonnistumiset ovat yleisiä. Niinpä innovaatiotoimintaa edistämään tarvitaan veturi, henkilö joka pitää yllä innostusta ja näyttää muille mallia. Pienissä yrityksissä se on usein yrittäjä itse, kun taas suuremmissa organisaatioissa roolissa voi olla muukin vastuhenkilö. Veturi voi toisaalta olla myös pieni ihmisryhmä, joka esimerkiksi auttaa luomaan uutta kulttuuria. Sosiaalisen median piirissä tunnetaan vanha viidakon sanonta "Fake it 'till you make it!" Se tarkoittaa uuden toimintatavan ylläpitoa puoliväkisin kriittisen massan saavuttamiseen asti. Veturin tärkeimpiä ominaisuuksia lienee kuitenkin oma motivaatio.

”

**Tärkeintä on,
että on itse
innostunut.**

Eräs tutkimusprojektin haastateltava



KUVA Jiri, the Photographer, CC, kts. s. 60

rahoittaja

¹ Bahtin, M. (1991). Dostojevskin poetiikan ongelmia. Suomentaneet Paula Nieminen ja Tapani Laine. Helsinki, Orient Express.

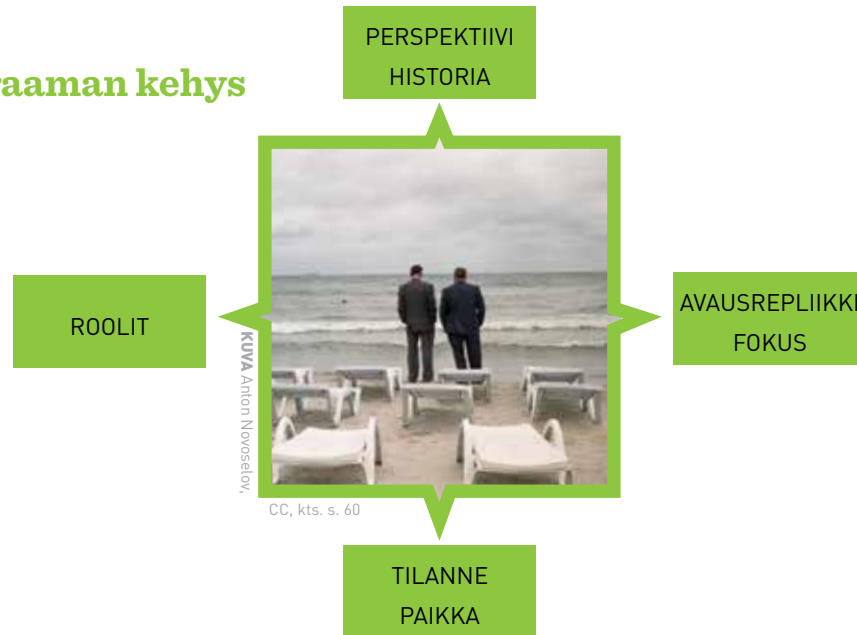
LISÄÄ AIHEESTA
Kester, G. (2005). The Role of Dialogue in Socially Engaged Art. [http://www.grantkester.net/resources/Conversation+Pieces_+The+Role+of+Dialogue+in+Socially+Engaged+Art.pdf]

D

DRAAMAN ELEMENTIT

- LM -

Draaman kehys



Työpaikalla, organisaatiossa ja yrityksessä tarvitaan draaman tajua. Draaman peruselementtien - roolit, tilanne, historia, avausrepliikki - tiedostaminen auttaa johtamaan tilannetta, löytämään potentiaalia, etsimään ongelman ytimen tai määrittämään arvoja.

Piirtämällä draaman kehyksen arkisten tilanteiden ympärille voimme havaita yksityiskohtia. Nämä yksityiskohdat voivat määrittää oleellisesti kokonaisuutta, toiminnan suuntaa tai lopputulosta, mutta ilman draaman kehystä jäisivät huomaamatta. Draaman kehys antaa mahdollisuuden olla yleisönä itsellemme.

Draaman elementit työarkea hahmottavina kysymyksinä

Millainen tilanne käsillä?

Mikä rooli minulla on?

Mitä rooleja muilla on?

Mikä on johtanut tähän?

Kuinka kommunikoida?



i

INNOVAATIOKYVYKKYYS

- MS -

Jos organisaatiot haluavat selviytyä, turvata tulevaisuutensa ja kasvaa, ne tarvitsevat innovaatiotoimintaa - kykyä luoda innovaatioita ja kykyä kehittää niitä ominaisuuksia joita innovaatioiden luomiseen vaaditaan. Innovaatiokyvykkyyttä kehitettäessä organisaatio suunnitelmallisesti käyttää resurssiaan uuden arvon luomiseen. Innovaatiokyvykkyyks koostuu monista vaikuttavista osa-alueista ja niiden yhdistelmästä, ja niitä hyödynnetään sen mukaan minkäläisestä innovaatiosta on kyse.



Innovaatiokyvykkyyks koostuu osa-alueista, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn tuottaa innovaatioita.

LISÄÄ AIHEESTA

Saunila, M. (2013). Innovation capability for SME success: Perspectives of financial and operational performance. Proceedings of the 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Zagreb, Croatia, 12 - 14 June 2013.

Tutkimusperustainen teatteri yhdistää tutkimusosaamista ja soveltavaa draamaa yrityksen kehittämiseen. Se on hyödyllinen väline esimerkiksi työpaikan työtapojen, prosessien, ihmisuhteiden, reaktioiden, asenteiden ja uskomusten muuntamiseen.

Tutkimusperustainen teatteri toimii kuin välittäjä tai kättilö – oivallusten synnyttämisen apuna. Se linkittää yhteen erilaiset asiantuntijat, osaamiset ja näkökulmat yrityksen sisältä ja asiakasrajapinnasta.

Mikä mättää uudenaikaisissa organisoitumisen tavoissa? Mitä johtamisen käytänteitä tarvitaan? Muistele tilanne omasta yrityksestäsi. Esimerkiksi Pirkko on tilanteessa, jossa projektissa häntä johtaa hänen alaisensa. Pirkko: "Tuossa toisessa kuvassa olen minä ja alaiseni. Punainen lanka on sotkeentunut. Alaiseni sähläävät keskenään. Hommassa ei tunnu olevan tolkkua. Minä yritän siinä selvittää, kuunnella ja antaa tilaa. Tuossa tilanteessa sosiaaliset, hierarkkiset, taloudelliset ja emotionaaliset valtasuhteet ovat ihan sekaisin."

Mitä innovaatiotoiminta on arjessa?

Tämä toiminnallinen tehtävä liittyy tutkimusperustaisen teatterin tapaan avata yrityksesi monimutkaisia asioita ja siihen liittyviä kokemuksia, ideoita ja ratkaisuskenaarioita. Ole hyvä, ota kynä käteen ja kokeile työtarinasi kirjoittamista. Tähän menee maksimissaan 10 minuuttia. Katso oheisia teatterillistavia tilannekuvia ja kuvittele, että ne kertovat johtamistyöstäsi.

Kirjoita omasta tilanteestasi jatkamalla lauseita

- Tilanteessa tapahtui.... (mitä ja missä)
- Tilanteessa oli mukana.....(ketkä)
- Tilanteen tunnelma oli... (millainen)
- Henkiöistä tuntui, että.... (miltä henkilöistä tuntui)
- Henkilöiden keskinäiset suhteet olivat..... (millaiset)
- Henkilöt tahtoivat, että.... (mitä eri intressejä)
- Henkilöt sanoivat toisilleen.... (mitä sanoivat toisilleen)
- Henkilöt ajattelivat.... (mitä ajattelivat)
- Tilanne syntyi, koska ... (miksi)
- Tilanne muuttuisi, jos minä (miten voisin toimia toisin)



TEATTERILLISTAVAT KUVAT
Kuvien suunnittelu ja toteutus Anne Pässilä ja assistenttina Laura Mellanen
Kuvausjärjestelyt Laura Mellanen
Valokuvaus Maju Sari
Näyttelijät Mari Kanervaniemi, Heikki Hagman, Minna Partanen

S

SOVELTAVA TAIDE

-SJM, VK-

Perinteisen, esittävän (ts. representationaalisen) taiteen tehtävänä on yksinkertaisesti ilmaistuna tarjota yleisölle katsottavaksi, luettavaksi, kuultavaksi tai koettavaksi teos. Yleisön ja teoksen suhde on tällöin selkeä. Soveltava taide on kaikkea sitä taidetta, jota tehdään jostain muusta syystä kuin siksi, että esitetään tai asetetaan esille teos yleisöä varten. Tarkoituksena on osallistaa yleisö osaksi teosta. Soveltavan taiteen kentässä ajatellaan, että tekeminen itse on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin tekemisestä syntyvä tuotos (esimerkiksi taideteos, teksti, esitys tai esine). Tärkeää on myös keskustelu, jota tekemisen aikana käydään ja ajatukset, jotka siinä tulevat esille (ks. dialogisuus, dialogiesitetiikka).

Taiteen soveltamisen avulla syntyy esimerkiksi ryhmälähtöisiä menetelmiä.

Ryhmälähtöinen menetelmä on työskentelymenetelmä, jonka ryhmä/ihmisyhteisö synnyttää omista tarpeistaan käsin yhdessä ryhmän ohjaajan/fasilitaattorin kanssa. Ryhmälähtöisten menetelmien käyttö vaatii fasilitaattorilta vankkaa ammattitaitoa ja soveltavaa menetelmäosaamista. Ryhmälähtöisiä menetelmiä voidaan kehittää useiden lähestymistapojen kautta – taiteen soveltaminen on vain yksi niistä.

Ryhmälähtöisyys

Ryhmälähtöisyys on mm. soveltavan taiteen työskentelymalli, jossa yhteisö luo ja toimii omista tarpeistaan käsin yhdessä erilaisia menetelmiä osaavan ohjaajan tai fasilitaattorin kanssa. Ryhmälähtöisen tai osallistavan prosessin ohjaajan tulee olla sekä soveltamisen että oman luovan alansa ammattilainen.

case

Lastensuojelun organisaatio
7 läsnäolotyöpajaa vuosina 2011 – 2012 (konferenssipaperi Experience of presence as a tool for evaluating in one Finnish organization of child welfare: EES-conference, Helsinki 10/2012 - läsnäolotyöskentelyn vaikutukset työyhteisön työn arviointiin ja innovointiin).

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kehittivät uusia työtapoja mm. hallita kiirettä ja kaaosta sekä työn henkistä raskautta ryhmälähtöisesti ja soveltavan taiteen avulla. Lisäksi he löysivät välineitä työn kehittämiseen ja arviointiin.

KUVA Virpi Koskela

intuitiivinen

d

DUI

- MM -



KUVAT David Holloway, CC, Kts. s. 61

Doing
Using
Interacting

DUI-mallissa innovaatio saa alkunsa käytännön tilanteissa ja sisältää tiedon tuotantoa ja yhdistelemistä monipolvisissa prosesseissa, joihin tavallisesti osallistuu laaja verkosto. DUI perustuu oppimiseen ja kokemuseräiseen, usein hiljaiseen tietotaitoon, sekä vuorovaikutukseen. Tavallisesti käytännön ympäristöissä yhdistellään erilaista osaamista, usein yli perinteisten tiederajojen. DUI nähdään käytännön ongelmatilanteista käynnistyviksi innovaatioprosesseiksi, joiden ratkaisu syntyy osajien yhteistyön ja heidän tietojensa yhdistymisen tuloksena. Tämä ei tarkoita, että yhdisteltäisiin ainoastaan käytäntölähtöistä tietoa, vaan prosesseihin liittyy olennaisesti "kuka tietää miten". Tieteellinen tieto on siis keskeisesti mukana, mutta käytäntölähtöisen ongelmanasettelun ehdoilla ja usein eri tieteenalojen tietoja yhdistellen. Tällöin myös erilaiset vuorovaikutusta tukevat menetelmät korostuvat, sillä innovaatioissa ei painotu niinkään tiedelähtöinen lineaarinen eteneminen (STI – Science Technology Innovation), vaan tiedon yhdistely tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta monenlaisten rajapintojen yli.

LISÄÄ AIHEESTA

Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B.Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. Research Policy, Vol.36, Iss: 5, pp. 680–693.

rationaalinen

E

EVOKATIIVINEN RAPORTOINTI

- LM -

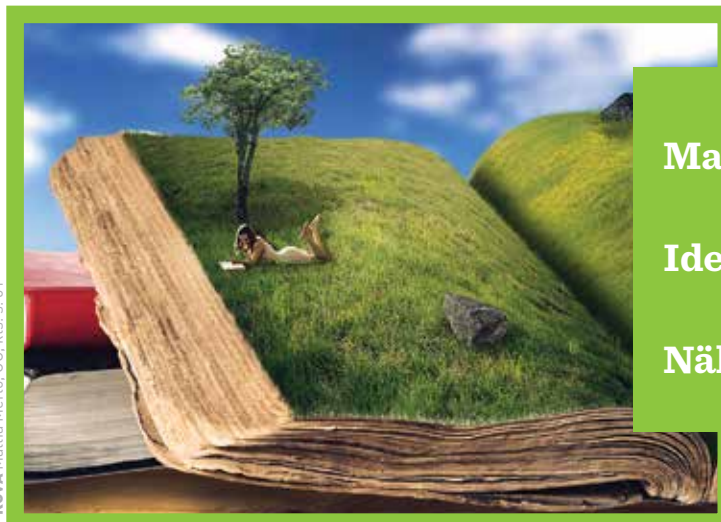
Evokatiivinen raportti koostuu kolmesta pääelementistä; matkakertomuksesta, ideoista ja ikkunoista.

Matkakertomus on autenttinen taltiointi esimerkiksi sessiosta tai muusta työskentelystä. Se tekee tavalla tai toisella näkyväksi maiseman, kertoo työskentelyn tunnelmasta ja auttaa pääsemään takaisin tilanteeseen. Matkakertomus voi olla äänitallenne, video, valokuvakollaasi, luovasti kirjoitettu taltiointi tai näiden yhdistelmä. Matkakertomus muistuttaa ”Miltä tuntui?”

Ideat ovat osallistujien itsensä tuottamaa materiaalia, jotka toimivat jatkotyöskentelyn siemeninä. Evokatiivisessa raportoinnissa on tärkeää, että moniäänisyys ja monimuotoinen luovuus dokumentoituvat rikkaasti. Tämä osa raporttia palauttaa mieleen ”Mitä ajattelimme?”

Näkymät ovat esimerkiksi visuaalisen alan tai muun luovan alan ammattilaisen luomia. Nämä ”ikkunat” on rakennettu osallistujien ideoiden pohjalta, niitä eteenpäin jalostaen. Ikkunat visualisoivat ideoista ratkaisuja. Näkymät auttavat katsojaa pohtimaan, miltä uudet mahdollisuudet tuntuvat? Tämä osa raportista kertoo ”Mitä se voisi olla tai tarkoittaa?” ja ”Miltä ratkaisu minusta tuntuu?”. Luonnonomainen ikkuna jättää katsojalle tunteen että ratkaisua voidaan vielä kehittää edelleen.

Evokatiivista raporttia voidaan käyttää reflektion, tiedonmuodostuksen ja kehittämissuunnitelmien välineenä. Toisaalta raportti toimii myös erinomaisesti kahden erillisen työskentelykerran silloittamiseen.



Matkakertomus

Ideat

Näkymät

KUVA Mattia Merlo, CC, kts. s. 61

i

IMPROVISAATIO

- SJM -

Nykytyöelämässä improvisoinnin taidosta on hyötyä, kun tarvitaan nopeaa kykyä reagoida työelämän muutoksiin. Sitäkin enemmän hyötyä on taidosta kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa spontaanisti, tilannetta aidosti kuullen sekä rakentavasti. Uusia ajatuksia ja apuja impro maailmasta voi saada esimerkiksi kolmen välineen, spontaaniuden, joo-asetteen sekä mokaan vaalimisen avulla. (Varoituksen sana: välineet vaativat ehkä hieman treenaamista improa osaavan henkilön huomissa, jotta niistä voisi saada mahdollisimman paljon irti. Treenaaminen kuitenkin on mahdollista, palkitsevaa ja parhaimmillaan hyvin hauskaa! Lisäksi impron ajatuksia on suhteellisen helppoa ja vaaratonta lähteä soveltamaan jo vähäisen kokeilun jälkeen.)

Spontaaniuteen sisältyy nopean reagoinnin lisäksi reagoiminen aidosti käsillä olevaan asiaan ja paikalla olevan ryhmään. Sen vastakohtana voitaisiin pitää liikaa valmistelua ja suorittamista. Liika varustautuminen voi johtaa ajatusten lukkiutumiseen, dominointiin tai turhautumiseenkin, kun omat ajatukset eivät tulekaan ryhmässä hyväksytyiksi. Spontaaniutta voi harjoitella treenaamalla tyhjää päätä. Tyhjästä päästä tuottaminen ei ole mitenkään helppoa tai ihmislajille ominaista. Ihmisen päässä ravaavat tuhannet ajatukset, isot ja pienemmät, kilpaa toistensa yli huutaen. Tyhjä pää saattaa todella olla korkein viisauden laji! Tyhjä päätä edesauttaakseen improvisaation treenaaminen lajina on paikallaan. Myös meditaatiosta tai mindfulnessista voi olla apua.

Joo-asette sisältää tärkeän säännön impron opeissa onnistumiseen. Säännön nimi on Tyrmäyskielto. Tyrmäyskiellon myötä kaikki ajatukset ja ehdotukset hyväksytään. Sen lisäksi, että kunkin vastuulla on hyväksyä muiden ehdotukset, täytyy ehdotuksiin tehdä itsekin tarjouksia. Näin kukaan ei ole

ajatuksineen tai ideointiprosessin kanssa yksin, vaan ajatuksia voidaan rakentaa ryhmäprosessina vuorovaikutuksessa. Tyrmäyskieltoakin täytyy hieman harjoitella, hyväksyminen ei nimittäin ole kaikkein luontevinta vuorovaikutusta. Hyväksymistä enemmän olemme tottuneet tyrmäämään meille esitettyjä asioita.

Impro opettaa **vaalimaan mokia**. Mokaan pelosta luopuminen ja onnistumisen pakko vapauttaa myös luovuuden ja spontaaniuden. ”Moka on lahja!”-lauseella varustettu huoneentaulu koristaakin monen improvisaatioon hurautaneen kodin seinää.

Kokeilkaa...

...tyrmäyskieltoa käytännössä!
Mitä jos tietoisesti rakentaisitte suunnittelupalaverissa toistenne esittämien ehdotusten päälle, sen sijaan, että pyritte kumoamaan edellisen ehdotuksen? Tähän auttaa jokaisen lauseen aloittaminen taikasanalla ”Joo, ja...”

...iloisen mokaamisen viisivaiheista ohjelmaa, jonka on kehittänyt Simo Routarinne kirjaansa Improvisoi! (2004): 1. Mokista ei huolehdi etukäteen, vaan 2. niitä painavastoin odotetaan ja 3. ne toivotetaan tervetulleiksi. Jälkikäteen 4. niistä iloitaan ja 5. otetaan opiksi. Mokia voi vaikka nostaa esille viikkopalaverissa ja aplodeerata niille yhdessä.

h

HILJENTYMINEN

- VK -

?

Osaatko hiljentyä työssäsi?

Minkälaisessa tilanteessa voit hiljentyä ja tyyntyä?

Hiljentymisen menetelmä oli käytössä useiden organisaatioiden kehittämissuunnitelmissa hankkeen aikana vuosina 2012-2014.

Hiljentymisen kautta työstiin mm. liikeideoita Lahdessa vuonna 2013-2014 pilotoivaan yhteiskunnalliseen yritykseen.

Hiljentyminen, pysähtyminen, kuunteleminen – istutaan hiljaa ja liikkumatta niin, että ranka pysyy suorana. Siirretään tietoisuus alavatsaan ja otetaan mielikuva, jossa ikään kuin hengitetään navasta sisään ja ulos. Annetaan ajatusten tulla ja mennä, ei takerruta yhteenkään. Jos ajatukset alkavat häiritä, siirretään tietoisuus aina uudestaan napaan ja hengitykseen. Hyväksytään ohimenevät tunteet ja aistimukset, pysytään liikkumatta ja hengitetään. Hiljentyminen rauhoittaa, vähentää stressiä, alentaa verenpainetta ja auttaa keskittymään. Se myös lisää turvallisuuden sekä positiivisuuden tunteita ja auttaa säännöllisesti harjoiteltuna tunnistamaan omia opittuja asenteita ja toimintamalleja – sekä irrottautumaan niistä.

KUVA: Wonderlane, CC, kts. s. 61

V

VAIKUTUKSET

- JU -

Organisaatioiden innovaatiokykyiden kehittämiseen on luotu monenlaisia menetelmiä. Jotta kehittämisellä voidaan saavuttaa kestäviä vaikutuksia, täytyy olla jossain määrin systemaattinen menettelytapa, jota ohjaa välittäjäorganisaatiosta tuleva brokeri (kts. brokerointi ja veturi). Tämän lisäksi tarvitaan vuorovaikutteista kommunikointia, halukkuut-

ta tehdä yhdessä, esimiesten sitoutumista myös aktiivisen kehittämistyön jälkeen sekä laajaa henkilöstön osallistamista. Vaikutukset tulevat nähdä mahdollisimman laajasti. Vaikutusten ei tarvitse olla tuloksia ja suorituksia vaan esimerkiksi juurtuneita ja tulevaisuuteen katsovia toimintatapoja sekä ajatusmalleja, tai vaikka tiedon ja tietämyksen lisääntymistä.

Esimerkki juurtuneista toimintatavoista

” Yksi tapa tehdä innovoinnista pysyvää on kerätä kehittämissideoita sähköiseen järjestelmään, jolloin kaikilla on mahdollisuus tutustua uusiin ideoihin ja kommentoida niitä. Kaikki ideat tulee käsitellä ja niistä annetaan palaute. Ideoiden arvioinnista ja eteenpäin viennistä vastaa kuukausittain kokoontuva arviointipaneeli. Arviointipaneelin kokoonpanoa on hyvä vaihtaa kuukausittain ja siinä on hyvä olla edustajia eri henkilöstöryhmistä. Tällöin mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä pääsee osallistumaan kehittämistyöhön. Tällä on saatu hyviä tuloksia ja ideat ovat jalostuneet nopeasti käytännön ratkaisuuksi.

LISÄÄ AIHEESTA

Eckhart, T. (2002). Läsnäolon voima. Tie henkiseen heräämiseen. Suom. Rasku, H. Helsinki, Basam Books.

Kabat-Zinn, J. (2012). Täyttä elämää. Kehon ja mielen yhteistyö stressin, kivun ja sairauksien hoidossa. Suom. Sanoukian, M. & Turpeinen, T. Helsinki, Basam Books.

Tae Hye (Niinimäki, M.). (2001). Suomalainen zen-opas. Helsinki, Basam Books.

i

INNOVAATIOPROSESSI

- AP -

Innovaatioprosessi on matka. Se ei välttämättä ole peräkkäisten tai järjestyksessä etenevien tapahtumien ketju tai prosessi. Se ei myöskään ole sarja yrityksiä ja erehdyksiä. Tällainen epälineaarinen innovaatio kohdentuu mahdollisten maailmojen löytämiseen ja rakentamiseen yhteistoiminnallisesti.

Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alkusysäyksen antaa tyypillisesti henkilöstön, asiakkaan tai kumppanuusverkostojen arkipäiväinen toiminta. Ihmiset luovat merkitystä yhdessä moneen suuntaan resonoituvassa dynaamisessa systeemissä tietyssä ajassa ja paikassa. Tällaista innovaatiokäsitystä verrataan matkaan ja matkan tekoon. Matkustaminen edellyttää uteliaisuutta ja halua lähteä liikkeelle, kulkuneuvoa, matkakumppaneita, matkaeväitä, kompassia, karttaa, tahtoa ja taitoa ylittää ja kiertää esteitä, vimmaa kulkea ja kohdata tuntematon ja ennakoimaton.

i

INNOVAATIOPROSESSI

- JS -

Lyhyesti sanottuna innovaatioprosessissa on kyse ongelman tunnistamisesta ja ratkaisun etsimisestä, tosin ei välttämättä tässä järjestyksessä.

Tyypillisiä vaiheita ovat

- Tarpeen tai ongelman ymmärtäminen. Valitettavan usein ratkotaan väärää ongelmaa tai palvelaan olemattomia tarpeita.
- Ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen. Useimmiten tämä tapahtuu olemassa olevia ratkaisuja lainaamalla ja yhdistelemällä, joko tietoisesti tai tiedostamatta.
- Prototyyppien rakentaminen ja testaus. Toistuvia epäonnistumisia odotettavissa!
- Toteutus ja käyttöönotto.

Innovaatioprosessin vaiheet limittyvät usein keskenään ja toistuvat kehitystyön edetessä.



LISÄÄ AIHEESTA

Lester, R. K. & Piore, M. J. (2004). Innovation – the Missing Dimension. Cambridge, MA, Harvard University Press.
 Van de Ven, A.H. (1999). Innovation Journey, New York, N.Y., [etc.], Oxford University Press.
 Melkas, H. & Harmaakorpi, V. (eds.) (2012). Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications. Heidelberg: Springer.

**u****UNET**

- VK -

Unet voivat toimia työelämän ideoinnin apuna, mutta se vaatii tiedostamattoman, "pinnan alla" olevan dynamiikan tunnistamista ja eteenpäin kehittämistä. Omien unien ymmärtäminen liittyy yksilön luovan potentiaalin laaja-alaiseen käyttöön ja hiljaiseen tietoon. Unien avulla voidaan havainnoida vaikkapa omia ja/tai työyhteisön merkitysmailmoja – ja näin vaikuttaa työn kehittämiseen. Unissa voidaan saada myös merkittäviä, jaettavia ideoita.

Unilaboratorio 2012 – 2013

Ihmiset analysoivat omia uniaan luovuuden, ideoinnin tai innovoinnin näkökulmista.

Metanoia-instituutin järjestämä SOCIAL DREAMING-seminaari 9.1. – 11.1.2014 Jyväskylän Vesangalla: "Olemme kietoutuneet toisiimme yhteisöllisesti toimivan mielen – ja vaikka uniemme – kautta". Yksittäinen uni voi olla hyvinkin laaja kokemus, jonka kautta näytätyy kokemus maailmasta.

Unia tulee nähdä ja tutkia lisää...

t

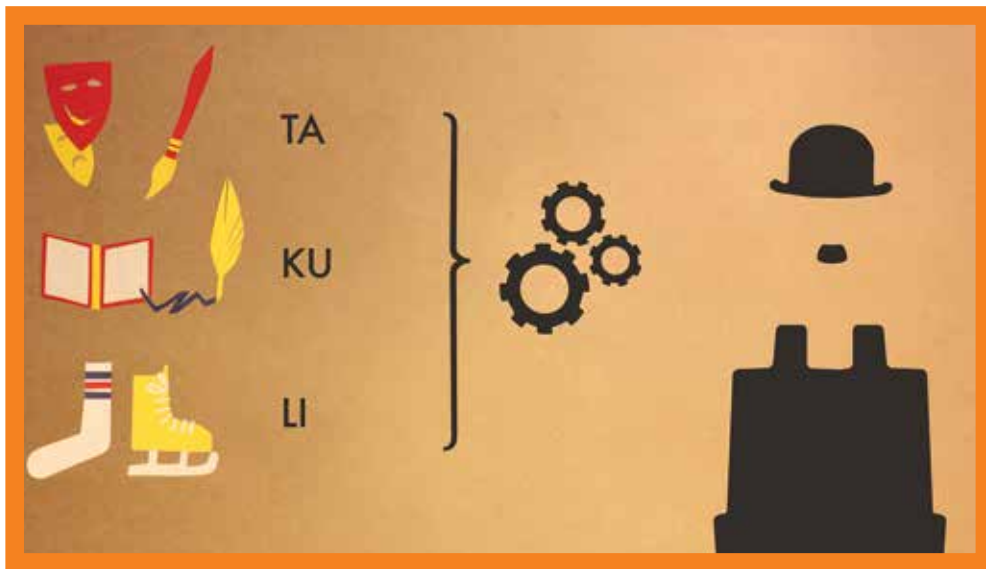
TAKULI

- AP -

Takuli on taiteen, kulttuurin ja liikunnan osaamisen hyödyntämistä työn ja organisaation kehittämisessä. Se on verkostomainen tapa tehdä asioita yhdessä yli organisaatio- ja projektirajojen. Mukana verkostossa on yliopistotutkijoita, soveltavan taiteen ammattilaisia ja kehittäjiä yrityksistä, ministeriöistä ja kolmannelta sektorilta. Jos olet kiinnostunut luomaan uutta työn teon tapaa ja muotoa, ota yhteys anne.passila@lut.fi ja saat kutsun FB-ryhmäämme.

Soveltaminen

Taiteen soveltaminen johtamisen tukena (arts-based management) tarkoittaa, että perinteisiin organisaation toimintoihin (esim. projektisuunnitteluun, asiakastyöhön, strategiaan tai ongelmanratkaisuun) tuodaan taide- ja kulttuurialan osaamista. Parhaimmillaan näin syntyy kriittinen ymmärrys oman toimialan logiikasta ja sitoutuminen siinä mahdollisesti tarvittavaan muutokseen. Taiteen soveltavien menetelmien avulla voidaan esimerkiksi määrittää haasteita, nostaa esiin polttavia kysymyksiä ja innostaa toimimaan yhdessä samanarvoisesti.



KUVITUS Laura Mellanen

Arvokas työelämä -prosessi luotsasi vuosina 2012-2013 aktiivista työelämäkehittämisestä. Prosessin sisältö kiteytyy TYÖ elämään -animaatiossa.

LISÄÄ AIHEESTA
TYÖ elämään animaatio <http://www.youtube.com/watch?v=LQasQFNW5I>

k

KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS

- SPa -

Luovuutta pidetään innovaatioiden raaka-aineena. Luovuus on kyky yhdistää ilmiöitä tai asioita aikaisemmasta poiketen ja tavalla, jolla on elämyksellistä, taiteellista, tieteellistä tai taloudellista merkitystä. Luova toiminta voi olla arvokasta yksilölle itselleen, hänen lähipiirilleen, organisaatiolle tai koko yhteiskunnalle. Nykypäivän monenlaiset ongelmat

haastavat yksilön luovan kyvyn ratkaista ongelmia yksin, jolloin kollektiivisen luovuuden eli yhdessä ideoimisen merkitys korostuu. Kollektiivisen luovuuden tulos ei ole yhden ainoan henkilön aikaansaannos, vaan siihen tarvitaan useamman henkilön tietoja, taitoja ja kokemusta. Erilaisuus luo pohjaa kollektiiviselle luovuudelle.

”...ihmisillä syttyy ja sammuu niitä lamppuja varmaan monta kertaa päivässä...”

Mutta sopivasti laiska tykkää kehittää tavallaan koko ajan uusia työtapoja siihen, et miten pääsis helpommalla.”



KUVA Virpi Koskela

LISÄÄ AIHEESTA
Parjanen, S. (2012). Creating Possibilities for Collective Creativity. Brokerage Functions in Practice-Based Innovation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 474. Diss. Lappeenranta University of Technology, Finland.
Parjanen, S., Harmaakorpi, V. & Franssi, T. (2010). Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, Volume 5, pages 1-21.

m

MIELIKUVITUSKUMPPANI-TYÖKALU

- LM -

George Bernard Shaw on todennut, että emme lopeta leikkimistä, koska tulemme vanhoiksi, vaan tulemme vanhoiksi koska lopetamme leikkimisen. Muotoilun prosesseissa on tyypillistä käyttää kuvitteellisia käyttäjätyypittelyjä palveluja tai tuotteita suunniteltaessa. Mielikuvituskumppanin voi rakentaa mukaan moneen muuhunkin toimintaan tai prosessiin, jos oikeaa kumppania ei juuri sillä hetkellä ole saatavilla. Jutun ideana on luoda hahmo, jolla on taustaa, mielipiteitä, persoona jne. Toisi-

naan myös sosioekonominen tausta auttaa rakentamaan kuvaa, mutta muista että tänä päivänä myös duunari golfaa. Älä siis lähde rakentamaan mielikuvituskumppaniasi sosiaaliluokkaan perustuen, vaan tee hänestä inhimillinen persoona. On helpompi esittää kysymyksiä "Kaleville", joka on asunut naapurissa 15 vuotta, jolle ei kelpaa kuin suomalainen ruoka ja joka nauttii pyöräilyä ja vaahtokylvyistä, kuin "miehelle alemmas-ta keskiluokasta", varsinkin jos kuitenkin joutuu itse keksimään vastaukset.

Mielikuvituskumppanin synnyttäminen ei ole vaikeaa.

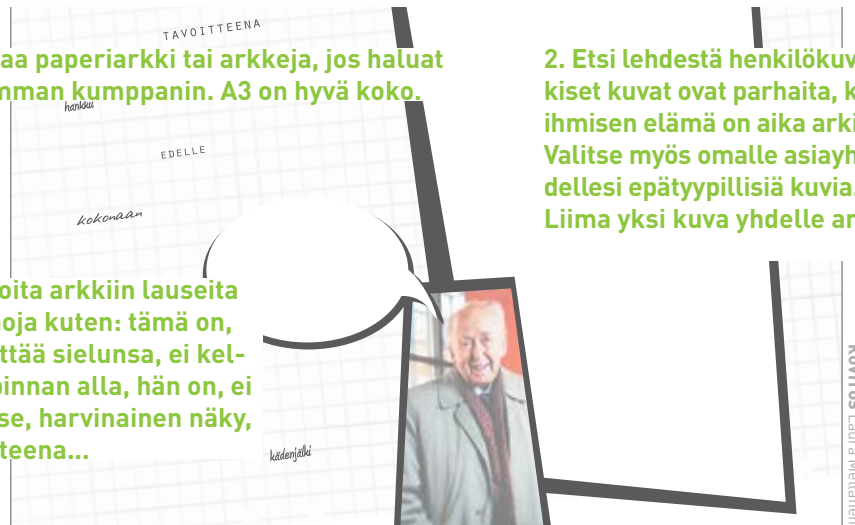
Toimi näin:

1. Varaa paperiarkki tai arkkeja, jos haluat useamman kumppanin. A3 on hyvä koko.

2. Etsi lehdestä henkilökuvia. Arkiset kuvat ovat parhaita, koska ihmisen elämä on aika arkista. Valitse myös omalle asiayhteydellesi epätyypillisiä kuvia. Liima yksi kuva yhdelle arkille.

3. Kirjoita arkkiin lauseita ja sanoja kuten: tämä on, menettää sielunsa, ei kelpaa, pinnan alla, hän on, ei tarvitse, harvinainen näky, tavoitteena...

4. Jatka lauseita ja sanoja, ja kirjoita mielikuvituskumppanistasi kuvaus. Hahmota hänestä kokonaisuus, jonka kanssa voit käydä kuvitteellisia keskusteluja. Muista, olla johdonmukainen äläkä huijaa kumppanisi kanssa. Eli älä muuta "Kalevisi" vastausta itsellesi mieluisaksi tai tilannettasi helpottavaksi, kun työskentelet hänen kanssaan, vain tällä tavalla hän voi auttaa sinua.



b

BROKEROINTI

- SPa -

Innovaatioiden synty edellyttää usein yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja/tai verkostojen hallussa olevan osaamisen, tiedon ja voimavarojen yhdistämistä. Tästä johtuen innovaatioprosesseihin voi osallistua taustoiltaan hyvin erilaisia toimijoita. Erilaisuus synnyttää innovaatioita. Erilaisuus innovaatiotoimijoiden välillä saattaa kuitenkin olla niin laaja, ettei innovaatiotoimintaa synny ilman erityistä välitystoimintaa eli brokerointia. Brokerointi on eräänlaista siltojen rakentamista erilaisten yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja/tai verkostojen välille. Tärkeää brokeroinnissa on muodostaa innovaatiotoimintaan osallistujien välille dialogi, joka painottaa vastavuoroisuutta ja tasavertaisuutta. Brokeroinnin tavoitteena on luoda turvallinen ja luova ilmapiiri innovaatioprosessiin osallistuville, mutta samalla turvata, että prosessiin osallistuvien tietopohjat ovat erilaiset, jotta uusia innovaatioita voi syntyä.



KUVA Nicolas Raymon, CC, kts. s. 61

LISÄÄ AIHEESTA

Parjanen, S., Hennala, L. & Konsti-Laakso, S. (2012). Brokerage functions in virtual idea generation platform: Possibilities for collective creativity?. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(2), 205-216.

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. pp. 921-948.

t

TAITEEN TOIMINTALOGIIKKA (ARTS-BASED INITIATIVES)

- AP -

Taiteen logiikkaa ja käytänteitä sovelletaan yrityksessä kehittämiseen, oppimiseen ja innovaatiotoimintaan. Ne tuovat yrityksen rationaalisen tiedontuotannon rinnalle intuitiivisen ja elämysperustaisen tiedon. Esimerkiksi organisaation työntekijä- ja asiakaslähtöisessä osallistamisessa kaikki osapuolet toimivat toisiaan kuunnellen ja arvostaen. Taiteen toimintalogiikkaa soveltamisen pioneeri Pekka Korhonen ja tutkimusperustaisen teatterin arkkitehti Anne Pässilä peilaavat asian näin: "Ihmisellä on erilaisia tietämisen tapoja (muotoja) ja nyt arvostetaan vain rationaalista (koodattua) tietoa, joka on korotettu ainoaksi oikeaksi

tiedoksi (valistuksen ajasta se alkoi). Nyt maailma on kuitenkin muuttunut (pienentynyt) ja samalla sen moniulotteisuus on tullut näkyvämmäksi. Tähän kompleksiseen systeemiin ei päästä enää käsiksi pelkällä rationaalisella tiedolla vaan tarvitaan myös muita tietämisen tapoja, joita ihmisellä on. Tutkimusperustainen teatteri – esimerkkinä siitä miten taiteen toimintalogiikkaa voi hyödyntää yrityksessä – mahdollistaa näiden erilaisten tiedon tapojen yhtäaikaisen läsnäolon. Hyvä ja kaunis on järkevän (sen rationaalisen tai jumalallisen) toiminnan todellinen logiikka. Me ihmiset emme vain vielä ole tajunneet sitä."

Miksi?

Miten?

Mitä?



Yhdessä innostavaa työtä rakentamassa.

KUVA
Majlu Saari

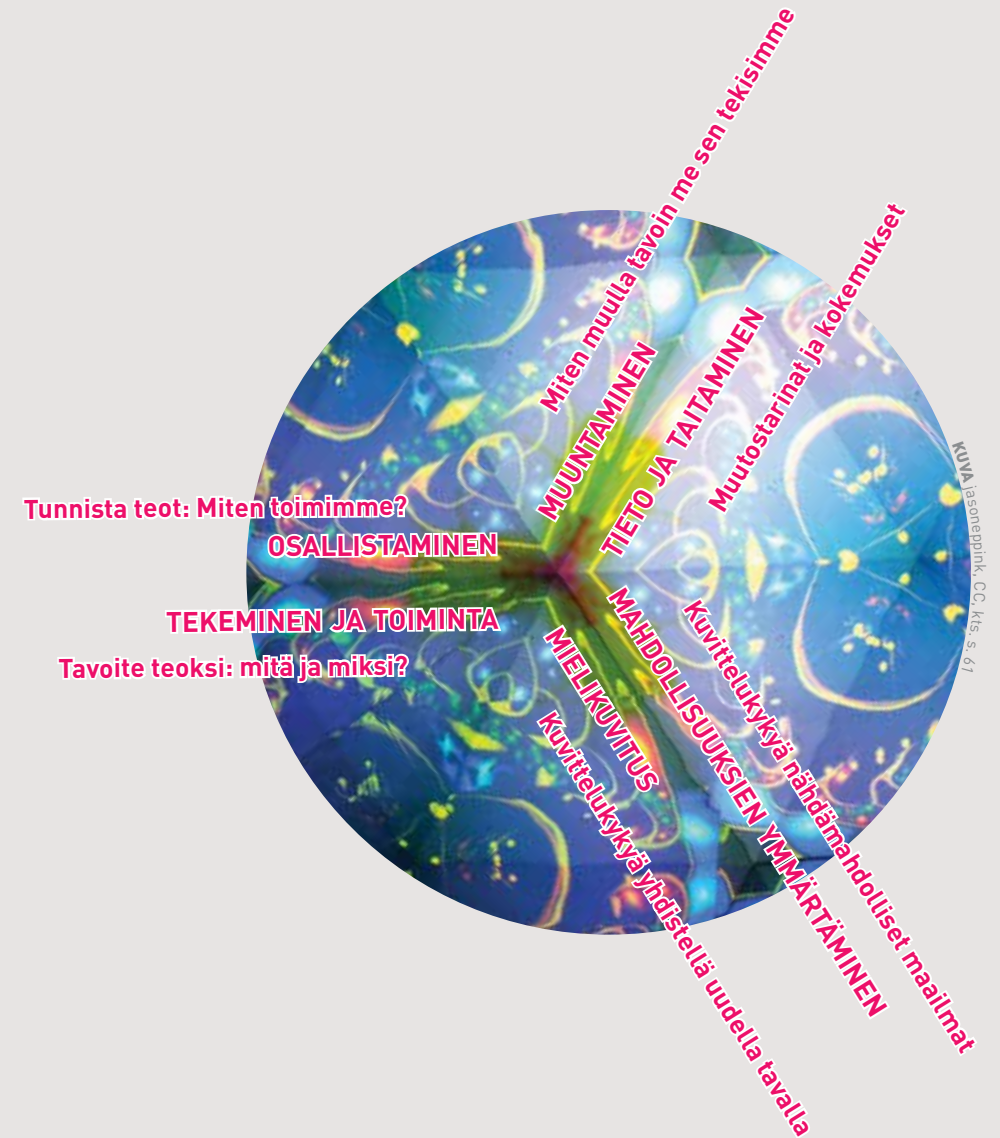
intuitiivinen

k

KALEIDOSKOOPPI

- AP -

Taiteen toimintalogiikka on kuin katsoisi kaleidoskoopilla, joka yhdistää tietoa, laaja-alaista osaamista ja kykyä yhdistellä niitä vertauskuvien avulla.



rationaalinen

LISÄÄ AIHEESTA

Schiama, G. (2011). The Value of Arts for Business. Cambridge: Cambridge University Press.

Schiama, G. (2013). Shaping organisation creative environments through the arts. Bilton, C. & Cummings, S. (Eds). Handbook of Management and Creativity, Edward Elgar Press (forthcoming).

Moustaghfir, K. & Schiama, G. (2013). Knowledge, Learning, and Innovation: Research and Perspectives. Journal of Knowledge Management, Vol. 17, No. 4.

Pässilä, A. & Oikarinen, T. (2014). Research-based theatre as a facilitator for organisational learning. Accepted to Meusburger, P., Berthoin, A., Ries, M., (Eds.). Learning Organizations: The Importance of Place for Organizational Learning. Dordrecht, Springer Verlag.

Tämän teoksen kuvittamiseen on käytetty Creative Commons –lisenssin kuvia seuraavasti:



Horrockses Cotton-Mill. (part of). 1895. Lancashire. UK. by **David** [www.flickr.com/photos/johnnyenglish] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Traffic Light Tree by **William Warby** [www.flickr.com/photos/wwarby] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Colorful Journey by **Ramnath Bhat** [www.flickr.com/photos/ramnath1971] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Dreaming away.. by **Thomas Frost Jensen** [www.flickr.com/photos/tfjensen] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



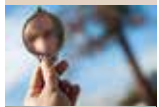
Spun by **Randen Pederson** [www.flickr.com/photos/chefranden] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Hierarchy by **Steve Jurvetson** [www.flickr.com/photos/jurvetson] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Personal finance by **Alan Cleaver** [www.flickr.com/photos/alancleaver] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Vanity in Miniature by **David Goehring** [www.flickr.com/photos/carbonnyc] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Circles on water by **Kestas Venzlauskas** [www.flickr.com/photos/kestasv] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Thomas the Tank Engine at the Strasburg Railroad by **Jim, the Photographer** [www.flickr.com/photos/jcapaldi] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Business-class beach rest by **Anton Novoselov** [www.flickr.com/photos/generated] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



sky puzzle by **Jared Tarbell** [www.flickr.com/photos/generated] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Day 43: Sharing by **A. David Holloway** [www.flickr.com/photos/adavidholloway] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



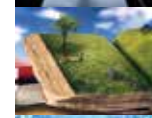
Day 35: Acrobats by **A. David Holloway** [www.flickr.com/photos/adavidholloway] used under **CC BY-NC 2.0** [creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/]



Day 38: 365 Project by **A. David Holloway** [www.flickr.com/photos/adavidholloway] used under **CC BY-NC 2.0** [creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/]



Journey by **Mattia Merlo** [www.flickr.com/photos/h_crimson] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Icy statue of young Lord Buddha, considering, A Garden for the Buddha, Seattle, Washington, USA by **Wonderlane** [www.flickr.com/photos/wonderlane] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Dreams of Travel. by **martinak15** [www.flickr.com/photos/martinaphotography] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



steps by **twak** [www.flickr.com/photos/twak] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



A Strange Dream by **wesley peyton** [www.flickr.com/photos/wesleypeyton] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



PEI Country Bridge - HDR by **Nicolas Raymond** [www.flickr.com/photos/82955120@N05] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]

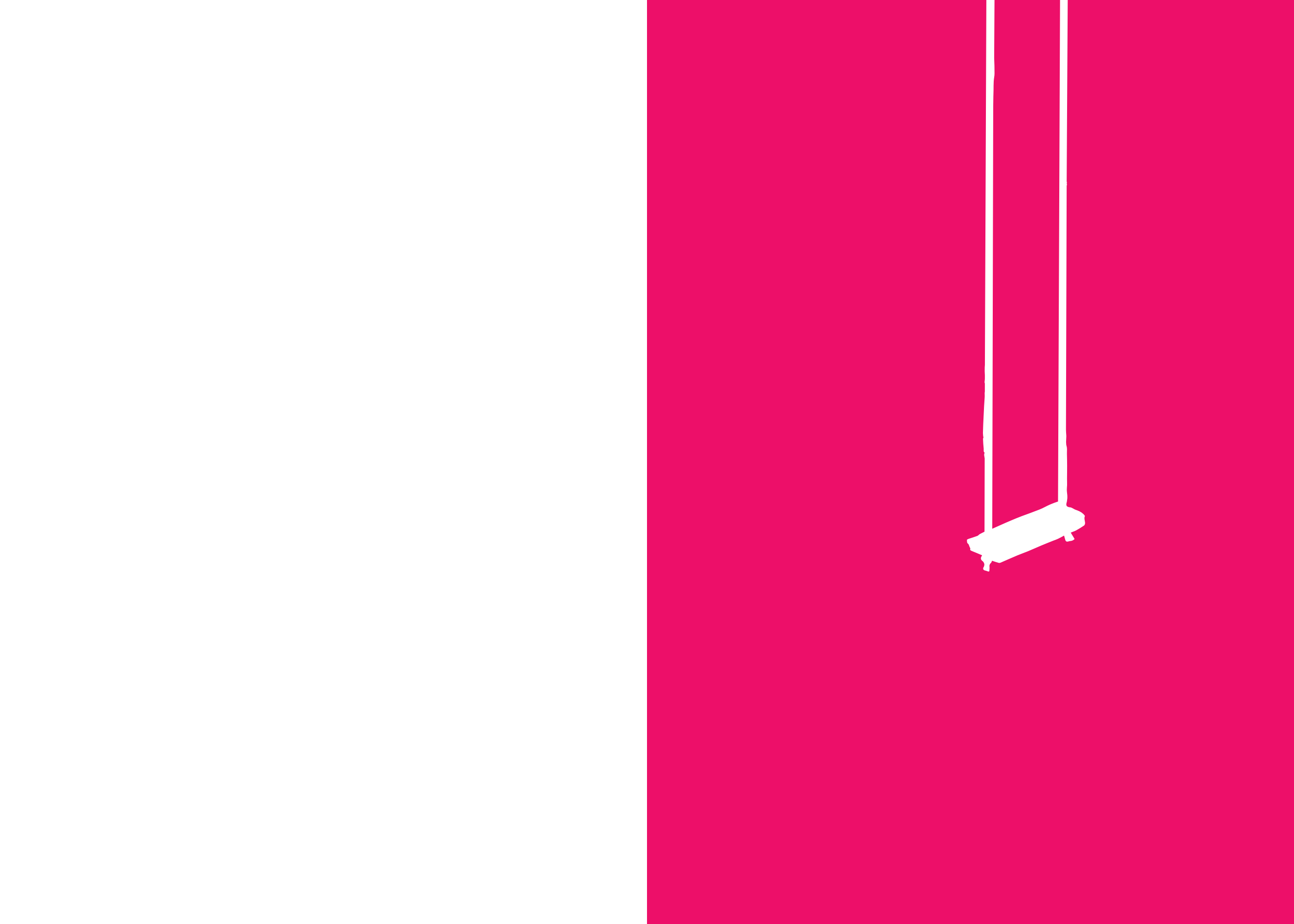



world's largest kaleidoscope by **jasoneppink** [www.flickr.com/photos/jasoneppink] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]



Sky by **monkeyatlarge** [www.flickr.com/photos/monkeyatlarge] used under **CC BY 2.0** [creativecommons.org/licenses/by/2.0/]







” Minua kiinnostaa ihmisiin ja organisaatioihin liittyvät ilmiöt ja niiden ymmärtäminen; miksi kommunikaatio epäonnistuu, miksi muutokset jäävät näennäismuutoksiksi, miksi ihmiset eivät sitoudu, miksi strategia ei jalkaudu - miksi, miksi, miksi? Ei tämä voi olla niin vaikeaa. Täytyy olla muitakin keinoja kuin johtamisen uudet suuntaukset tai uudet tekniset apuvälineet.

Johtaja 2.0 oli omalta osaltani innoittajana etsiä ihan jotain muita organisaation kehittämisen välineitä. Sain paitsi uutta intoa työhöni, myös välineitä oivaltamiseen ja oivalluttamiseen. Taidelähtöiset menetelmät jättävät paljon syvemmän muistijäljen vaikkakin kommunikaatio välillä vielä epäonnistuu. Olen oppinut paljon myös itsestäni ja haluan ehdottomasti jatkaa tätä matkaa.

ANNA-MAIJA SORVOJA

Tarjoomajohtaja
Pohjola Pankki Oyj