

# Co IN NO

## Innovaatioiden pyörteessä

Katri Halonen (toim.)

# Co INO NO

## Innovaatioiden pyörteessä

Katri Halonen (toim.)



LUOVA SUOMI  
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



Helsingin kaupunki  
Kaupunginkanslia

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013



Helsinki 2014

CoINNO-esiselvityshankkeen julkaisu  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Taitto ja graafinen suunnittelu: Lena Malm  
Kannen kuva: Lena Malm  
Paino: Metropolian digipaino, Helsinki  
ISBN 978-952-6690-45-2 (nid.)  
ISBN 978-952-6690-46-9 (pdf)

Tämä julkaisu on toteutettu osana Metropolia Ammattikorkeakoulun koordinoimaa, Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoimaa ja Euroopan Sosiaalirahaston CoINNO esiselvitys -hanketta.

Tämän kirjan teksti on julkaisuhetkellä vapautettu yhteisöomistukseen (Public Domain). Tekstiä voi vapaasti kopioida, julkaista ja muokata, kokonaan tai osittain vain, jos mainitset alkuperäisen tekijän.

Julkaisu on luettavissa ja kopioitavissa internetissä:

<http://www.metropolia.fi/tutkimus-ja-kehitys/hankkeet/coinno/>

# Julkaisun rakenne

## Aluksi

### **OSA 1 Oppeja rakennuksen perustaksi**

kirjoittajat: Raija Grahn, Jaana Haaksiluoto ja Katri Halonen

Ensimmäisessä osassa kootaan huomioita erilaista innovaatioprosesseista. Esimerkkitapauksissa on koti- ja kansainvälisiä verkostoja, oppilaitosten ja avoimempien kollektiivien luotsaamia verkostoja sekä erityiskysymysten ympärille rakennettuja innovaatiofoorumeita.

### **OSA 2 Saatesanoja konseptille**

kirjoittajat Raija Grahn ja Katri Halonen

Toisessa osassa summataan yhteen ensimmäisen osan esimerkkitapauksiin perehtymisen myötä syntyneet opit, joiden mukana tulee myös joukko haasteita suunniteltavalle CoINNO-konseptille. Näkökulmina nostetaan esille sukupuolen vaikutus, pedagogiikka osana innovaatioprosessia, loppukäyttäjien integroinnin haasteet sekä prosessikaaren näkökulma innovaatiotoimintaan.

### **OSA 3 CoINNO konsepti**

kirjoittaja Katri Halonen

Kolmannessa osassa rakennetaan CoINNO-innovaatiokonsepti. Konsepti pohjautuu monitoimijaiseen verkostoon, jonka toiminnan liima-aineksena on pedagoginen prosessi. Prosessin avulla eri toimijoiden kehittämisenergia suunnataan vapaa-aikasektorin elämyspalveluita tuottavien yritysten kehittämiseen.

## Kiitokset

**Aluksi**

# Innovaatioprosessin jäljillä

Katri Halonen

*Innovaatio on monen strategiakirjoittajan, pedagogin ja konsultin kielen kärjellä. Rakennamme innovaatioyhteiskunnassamme innovaatioympäristöjä, jotka tukeutuvat innovaatiopolitiikkaan ja joita luotsataan innovaatiojohtamisen oppien mukaan. Vaikka innovaatio-sana onkin runsaan viljelyn myötä ehkä jo menettänyt juhlavaa kaikuaan, se tuntuu kätkevän sisälleen tulevaisuutemme menetyksen avaimet.*

*Jos valtiovallan brändityöhön on uskominen, suomalaiset haluavat tulla tunnistetuksi ratkaisijakansana. Eri toimialat sanoittavat ratkaisijakansan identiteettiä omilla sanoillaan. Tässä julkaisussa pohditaan ammattikorkeakouluissa yleistynyttä eri organisaatioita yhteen tuovaa innovaatiotoiminnan verkostomallia. Verkoston liima-aineena toimii ongelma- tai haastelähäinen innovaatiopedagogiikka, jolla haetaan ratkaisuja ympäristössä toimivien yritysten ja muiden organisaation antamiin haasteisiin.*

Ammattikorkeakoulut ja innovaatiotoiminta

Ammattikorkeakoulujen lakisääteisten tehtävien joukkoon kuuluu aluekehittäminen. Aluekehittäminen ei rajoitu työelämän palvelemiseen, vaan myös sen uudistamiseen. Aluekehittämisen puitteissa toteutetaan innovaatiohakuista toimintaa, jolla on merkitystä yritys- ja elinkeinoelämän kasvun resurssina. Tässä lehtisessä etsitään malli innovaatioprosessille, jossa yhdistyvät ammattikorkeakoulun opiskelijat, pedagogit ja tutkijat, toiminta-alueen yritykset ja muut organisaatiot sekä yritysten kehittämistyötä sparraavat julkisen sektorin tukipalvelut. Heille etsitään yhteistä areenaa, jonka perustana ovat kunkin osallistujan omat intressit.

Suomalaisen korkeakoululaitoksen ns. duaalimallin mukainen työnjako näkyy korkeakoulusektoreiden toisistaan poikkeavana rahoitusperustana. Toisin kuin yliopistoilla, ammattikorkeakoulujen keskeisin tehtävä on tuottaa työ- ja elinkeinoelämälle tulevaisuu-

den osajia. Koulutuksen osuus ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta on 85 %. Nykyisen rahoitusmallin mukaisesti TKI-toiminnan osuus perusrahoituksesta on 15 %. Ammattikorkeakoulut ovat panostaneet viime vuosina paljon resurssejaan aluekehittämiseen, jossa otetaan osaa pk-sektorin kehittämiseen erilaisten innovaatioprosessien avulla.

Kartoitus on syntynyt Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoiman ESR-rahoitteisen esiselvitystyön tuloksena. Etenkin eri oppilaitosten ja innovaatioverkostojen kehittäjäpanoksesta kiinnostunut esiselvitys on edennyt tapaustutkimuksen kautta toimintamallin rakentamiseen. Toiminnan fyysisenä keskiönä on Yleisradion Pasilassa sijaitsevat tilat, joiden yhdeksi tulevaisuuden käyttötarkoitukseksi on kaavailtu luovan- ja myös muiden alojen yhteistä kohtaamispaikkaa.

### Korkeakoulut innovaatiokiihdyttäjinä

Korkeakouluilla on keskeinen merkitys yhteiskunnan kehittämisen moottoreina. Siksi koko suomalaisen koululaitoksen tulisikin asennoitua riittävällä vakavuudella siihen, että tulevaisuutemme tekijät ovat parhaillaan kasvamassa oppilaitoksissamme. Ei ole yhden-tekävää millaisia osajia työelämään tuotamme. Samalla kun määrärahat vähenevät on syntynyt uusia osaamishaasteita. Koulutuksen tavoitteena on vahvan sisältöasiantuntijuuden rinnalla kasvattaa uutta työvoimaa, joka kykenee sekä rakentamaan vallitsevia toimintamalleja uusintavia prosesseja että kokonaan uusia tuotteita ja palveluita. Keskeiseksi osaamisalueeksi nousee innovaatiokyky.

Innovaatiokyvyn kasvu vaatii harjoittelua. On tehtävä yhteistyötä ja opittava käyttämään eri toimijatahojen resursseja tehokkaasti ja synergiahakuisesti. Tässä on päästy jo tilanteeseen, jossa oppilaitokset yhtenä alueellisena toimijana suuntaavat omaa ja opiskelijoiden kehittämisenergiaa yritysten ja muiden alueen organisaatioiden (innovaatio)toiminnan kehittämiseen.

Eri oppilaitoksilla on ollut innovaatioalustoja, joista muutama on perehdytty esiselvityksen puitteissa. Lisäksi aineksia onnistuneelle innovaatioprosessille on haettu muutamista muista tapaustutkimuksista. Näitä esitellään tämän julkaisun seuraavilla sivuilla.

## Ratkaisun avaimet

Erilaisten innovaatiomallien esiselvittämisen jälkeen tässä julkaisussa hahmotellaan mallia monitoimijaisen innovaatioprosessin organisoimiseksi. Tämän mallin perusteita ja käytännön organisointia ja toteuttajatahoja oletettuine intresseineen eritellään tämän julkaisun viimeisessä CoINNO-konseptia rakentavassa osassa.

Muu maailma on kääntänyt koulutussektorilla mielenkiinnolla katseitaan PISA-tulosten innoittamana kohti suomalaista peruskoulua. Koulutuksen huippumaalla on kuitenkin muutakin tarjottavaa. Esimerkiksi Britanniassa ollaan heidän aiemmin lakkautetun AMK-järjestelmänsä tilalle perustamassa Suomen AMK-järjestelmää vastaavaa sektoria. Keskeisin peruste on yritys- ja elinkeinoelämän huutava tarve ammatillisesti orientoituneesta, korkeasti koulutetusta työvoimasta, joka vastaa samalla PK-sektorin kehittämistarpeisiin.

Kansallisesti tärkeä kysymys on, miten kotimaisista yrityksistä, kolmannen sektorin järjestöistä ja julkisen sektorin organisaatioiden suuresta joukosta saadaan nostettua nykyistä oleellisesti suurempi määrä organisaatioita uudistuviksi, innovatiivisiksi, kasvuhakuisiksi ja kansainvälistyviksi yrityksiksi. Innovaatiokentän toimijoilla ei ole puutetta ideoista. Koetinkiveksi muodostuu pikemminkin innovaatiolahakuisuuteen innostaminen ja innovaation kannattelu ja edelleen kehittäminen loppukäyttäjän uudeksi tuotteeksi tai palveluksi asti.

*Olemassa olevien tai ennakoitujen tarpeiden tunnistamisen rinnalla taidetaustaiset menetelmät ovat keino rakentaa uusia unelmia: synnyttää ideologia- ja elämäntavan innovaatioita. On tärkeää uskaltaa kuvitella myös uusia palveluita ja tuotteita, joita niiden käyttäjät eivät osanneet kaivata tai kuvitella olevan.*



Useissa Euroopan maissa on menestyksellisesti hyödynnetty matalan byrokratian Innovaatioaseteliä, jonka avulla yritykset ovat voineet hyödyntää korkeakoulujen osaamista omien tuotteiden, palveluiden ja innovaatioiden kehittämisessä.

### Viisi myyttiä ja myytinmurtajaa

~~1. Innovointi kuuluu luoville ihmisille  
Innovaatiokyvykyys piilee meissä jokaisessa, tärkeintä on uteliaisuus.~~

~~2. Innovointi on Pelle Pelottomien hommaa  
Suurin osa innovaatioista on ihan tavallisten ihmisten arjen parantamisen välineitä: kehittämisessä juuri sinä voit olla ratkaisun avain.~~

~~3. Innovaatio on suuri ja kiiltävä  
Tyypillisimmillään innovaatio saa alkunsa arkipäivän pienestä havainnosta~~

~~4. Kehittäminen vaatii oman flow-tilansa ja värikkäät sohvat  
Ideoita syntyy tyypillisesti arjen keskellä, kunhan vain muistaa pitää tuntosarvensa herkkänä~~

~~5. Innovaatio on uusi tuote tai keksintö  
Innovaatio on myös ei-materiaalisten ideoiden onnistunutta ottamista käyttöön: uudentyyppinen palvelu, prosessi tai ajatus- ja toimintamallikin ovat innovaatioita.~~



# Osa 1

# 1. Oppeja rakennuksen perustaksi

Raija Grahn, Jaana Haaksiluoto ja Katri Halonen

Mistä on onnistunut innovaatioprosessi rakennettu? Miten sen voisi nivoa ammattikorkeakoulujen arkeen? Miten toiminta vaihtuu projektista vakiintuneeksi rakenteeksi? Voiko se vakiintuessaan säilyttää silti herkkyyden, tilapäisyyden tunteen, jatkuvan uuden etsinnän? Muun muassa tällaisten kysymysten siivittämänä CoINNO:ssa lähdettiin rakentamaan käsitystä innovaatiotoiminnasta esimerkkitapausten valossa.

Esiselvityksen kohteena olevaa innovaatioprosessin nykytilaa on tarkasteltu sekä innovaatioprosesseja fasilitoivien että innovaatioprosesseihin osallistuneiden henkilöiden kautta. Osa esiselvityksen aineistosta hankittiin desktop-työskentelynä, jota myöhemmin syvennettiin suorien informanttikontaktien avulla. Esiselvityksen empiirinen aineisto muodostuu siitä miten esiselvityksen kohteena olevat haastateltavat kertovat niistä kokemuksista ja näkemyksistä, joita heille on syntynyt erilaisissa innovaatioprosesseissa.

Esimerkkitapauksiksi valittiin sellaiset foorumit, jotka ovat yhdistäneet korkeakoulujen panosta yritystoiminnan kehittämiseen. Tästä lähtökohdasta poikkeuksen tekee Verity, joka valittiin kiinnostavaksi benchmark kohteeksi toimijajoukkonsa vuoksi. Verity on keskittynyt naisryttäjäien innovaatiotoiminnan tukemiseen. Tietoa on rakennettu tammi-huhtikuussa 2014 tuolloin saatavilla olevien nettimateriaalien pohjalta ja sen jälkeen kerättyä kuvaa on täydennetty haastatteluin.

Tämän luvun esimerkkitapauksiin perehtyminen on tapahtunut monen Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuuripalveluiden osaamisalueen analysoijan yhteistyönä. Ensimmäisen internet-pohjaisen tiedonlounhinnan teki Gitta Hägg. Hänen työtään jatkoivat Raija Grahn ja Jaana Haaksiluoto, jotka keräsivät lisätietoa internetin ja haastattelujen avulla. Tuorein silmin esimerkkitapauksia lähestyi vielä Leena Juntunen. Katri Haloselle jäi enää kiitollinen tehtävä stilisoida ja jäsenellä kertynyt aineisto ja sen analyysi julkaisun ensimmäiseksi osioksi.

Esiselvityksen tutkimuskysymykset:

1. Miten toiminta on käynnistetty?
2. Miten osallistumiseen innostaminen on toteutettu?
3. Minkälaisia yhteisen innovoinnin menetelmiä on käynnistetty?
4. Minkälaisilla prosesseilla on päästy ideatasolta pilotointiin?
5. Onko toimijoiden sukupuolella vaikutusta innovoinnissa, jos on niin miten se näkyy?
6. Miten yhteinen innovaatioprosessi on edistänyt kehitystoimintaa?
7. Onko yhteisen innovaatioprosessin käytössä ilmennyt ongelmia, jos on niin mitä ne ovat?
8. Onko prosessilla ollut vaikutusta yhteisöllisyyden rakentamiseen?

## 1.1 Oppilaitokset innovaatiokiihdyttäjinä

Benchmark-tutkimuksen osana oli neljä innovaatioihin tähtäävää oppilaitoksien puitteissa toimivaa mallia: Aalto yliopiston SIMLab, Aallon ja kansainvälisen verkoston yhteinen EIT ICT Lab, Metropolia Ammattikorkeakoulun MINNO® sekä Omnia ammattiopiston InnoOMNIA.

Kaikissa oppilaitosten toimintaan nivoutuviissa innovaatiofoorumeissa toiminta kytkeytyi opiskelijoiden osaamisen kehittämiseen. Opiskelijoiden toiminta voi suuntautua esimerkiksi start-up vaiheisten uusien yritysten synnyttämiseen tai jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen.

Osa innovaatioalustoista kiinnittyi vahvasti tiettyyn fyysiseen ympäristöön – osa puolestaan keskittyi kulkemaan oppilaitoksen tiloista irrallaan esimerkiksi yritys yhteistyökumppanien tiloissa. Suhde kiinteään tilaan ja toisaalta tiloista vapautumiseen erotteli toimijoita. Myös opintopisteissä mitattuna toiminnan laajuus ja innovaatioprosessin kaaren kattavuus vaihteli innovaatio-foorumien välillä, ja myös projekteittain yksittäisen innovaatiofoorumin sisällä.



### 1.1.1 SimLab: Monitieteinen tutkimus yhdistettynä innovaatiotoimintaan

Simlab on vuonna 1998 perustettu Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen monitieteinen tutkimus- ja opetusyksikkö, jonka toiminnassa yhdistyvät tuotantotalouden, tietotekniikan ja viestinnän tieteenalat. Simlab tutkii liiketoimintaprosessien yhteisöllistä kehittämistä ja innovaatioita yritysten verkostoissa.

SimLabissa mallinnetaan, visualisoidaan ja simuloidaan yritysten ja julkisten organisaatioiden verkottuneita palveluprosesseja ja järjestetään kehittäviä työpajoja niissä toimivien ihmisten kanssa.

Prosessikartta kehittämisenergian kokoajana

SimLabin johtaja, professori Riitta Smeds kertoo, kuinka laboratorioissa tehty tutkimus kohdistuu ajankohtaisiin, todellisten organisaatioiden välillä toteutettuihin yhteistyöhankkeisiin. Paikalle kutsutaan ihmisiä, jotka ovat oikeasti näissä hankkeissa mukana. Ihmiset istuvat salissa, jossa hanketta käydään yhteisellä keskustelulla läpi haastattelujen pohjalta laaditun prosessikartan ja keskustelun vetäjän avustuksella. Kun keskustelu on nauhoitettu ja keskustelutilanne kuvattu, data analysoidaan. 'Näin selvitetään, kuinka yritysten väliset uudet luovat ajatukset syntyvät ja millainen dynamiikka syntyprosesseihin kätkeytyy', toteaa Smeds.

Työpajoista otettu videomateriaali ja kehitettävistä prosesseista tehdyt haastattelut muodostavat valtavan empiirisen tutkimusaineiston. Smedsin ja Pauli Alinin (research and teaching, postdoctoral researcher, ISIS) mukaan konkreettista dataa dialogista, jota käydään todellisten keskenään toimivien organisaatioiden välillä, ei ole kerätty missään muualla. Sen sijaan kokeita on tehty tyypillisesti opiskelijoilla, jotka ovat omaksuneet annetut roolit ja keskustelleet keinotekoisessa tilanteessa. SimLabin interventiot auttavat organisaatioita luomaan uusia liiketoimintaverkostoja ja liiketoimintamalleja.





Ytimessä prosessin mallinnus ja visuaalisuutta hyödyntävä analyysi

Smeds näkee, että 'idea on innovaatio vasta sitten, kun se on kaupallinen tuote. Innovaation on aina tuotettava lisäarvoa.' SimLabin perustana on prosessin mallinnus ja analysointi. Visualisoinnilla luodaan kokonaiskuva prosessista yli rajapintojen. Osallistamisella luodaan yhteistä ymmärrystä sekä motivaatiota muutokseen ja kehittämiseen. Ohjattu keskustelu prosessista mahdollistaa kokemusten jakamisen, viestinnän kehittämisen sekä uuden tiedon luomisen. Prosessin mallinnuksen jälkeen jää pääsääntöisesti simuloituna olleen yrityksen tai julkisen sektorin organisaation tehtäväksi viedä löydöksiä käytäntöön oman toimintansa kehittämiseen.

Innovaatioprosesseissa tehdyt löydökset edistävät SimLabin kehitystoimintaa eri julkaisujen muodossa. Tulokset julkistetaan opinnäytteinä, konferenssi-papereina, tieteellisinä artikkeleina, kirjoina sekä SimLabin raportteina. Ajanjaksolla 2001–2008 tieteellisten julkaisujen määrä oli yli 160 sisältäen 31 maisterin lopputyötä, 3 lisensiaatin lopputyötä sekä 5 tohtorin lopputyötä. Vuonna 2013 maisterin lopputöiden määrä nousi yli 60:een ja tohtorin lopputöiden määrä oli 8.

## Heterogeenisyys ryhmän voimavarana

Sukupuolella on Smedsin kokemuksen mukaan merkitystä innovoinnissa. Hän toteaa, että vähintään 30% osallistujista olisi hyvä edustaa vastakkaista sukupuolta. Smeds näkee naiset miehiä nopeampina toimijoina sekä ideoinnissa, että päätöksenteossa. Hän kuitenkin tarkentaa, ettei toiminnan nopeus tai hitaus vaikuta lopulliseen tulokseen, minkä vuoksi ei voida sanoa, että naiset olisivat innovoinnissa miehiä parempia tai päinvastoin. Yleisellä tasolla toimijan persoona ja temperamentti vaikuttavat enemmän, kuin sukupuoli.

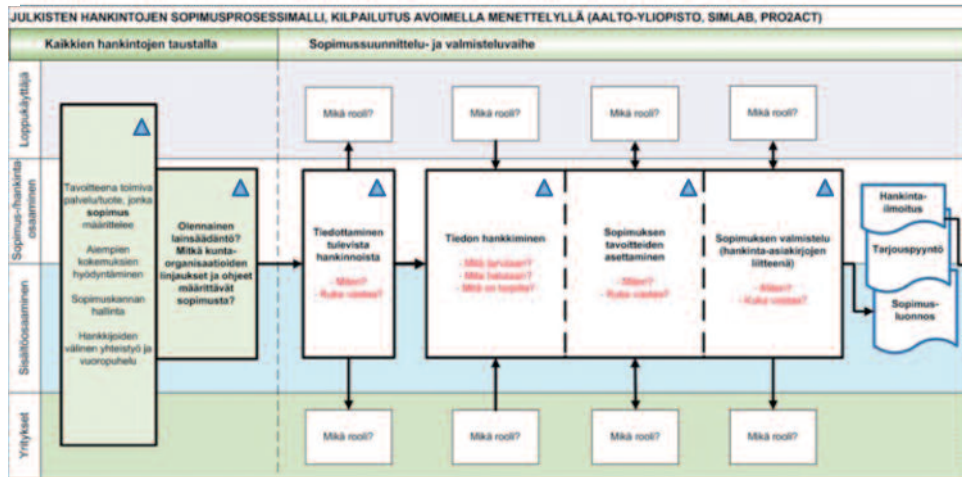
Parhaat ideointitulokset syntyvät mahdollisimman heterogeenisessä ryhmässä. Smeds kokeekin, että innovaatioprosessin käytössä liian homogeeninen ryhmä voi osoittautua yhdeksi ongelma-tekijäksi. Innovaatioprosessin toteuttaminen edellyttää sitkeyttä viedä prosessi loppuun saakka, jolloin kesken kaiken periksi antavat toimijat eivät ole prosessille eduksi.

Yleisiä prosessia haittaavia tekijöitä ovat myös tarvittavan osaamisen, monitieteellisyyden, vuorovaikutustaitojen, uskalluksen, innostumisen tai sitoutumisen puute. Smeds näkee näiden ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden edistävän yhteisöllisyyttä todeten seuraavasti: 'Poikkitieteellinen rajat ylittävä riittävä osaaminen, innostuminen, sitoutuminen ja hyvät vuorovaikutustaidot synnyttävät innovatiivisia työyhteisöjä.'

### Esimerkki

SimLabissa on pohdittu muunmuassa sitä, miten julkisen sektorin hankintojen sopimukseen liittyvät prosessit rakentuvat. Innovaatioprosessin tavoitteena oli luoda hankinnan suunnittelun ja sopimusten toteuttamisen toimintamalleja, jotka mahdollistavat onnistuneen hankinnan. Mukana oli tutkijoita sekä julkisen sektorin pilottiorganisaatioita. Tekes-osarahoitettu hanke pyrki tukemaan kuntien ja yritysten sopimusosaamisen kehittämistä julkisissa hankinnoissa.

# 1. Sopimussuunnittelu ja valmistelu



## 1.1.2 EIT ICT Lab: kansainvälinen verkosto uuden Piilaakson jäljillä

EIT ICT Labsien tavoitteena on synnyttää dynaaminen ja itseään vahvistava eurooppalainen ICT-alan ekosysteemi. Tähtäimessä on Piilaakson kaltainen uusien ideoiden markkina- ja testauspaikka.

EIT ICT on EU:n teknologian tutkimuksen huippuyksikkö, jonka tavoitteena on Euroopan Unionin kilpailukyvyyn nostaminen. Otaniemeen ja Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakouluun sijoittuvan Suomen yksikön perustajajäseniä ovat Nokia, VTT ja Aalto-yliopisto. EIT toimii yhdistäen tutkimusta tekevien ja opetusta antavien laitosten sekä yritysten keskittymiä osaamis- ja innovaatioyhteisöiksi (Knowledge and Innovation Community, KIC). Tulevaisuuden tieto- ja viestintäyhteiskuntaan keskittyvän KICin yksiköt toimivat Helsingin lisäksi Berliinissä, Eindhovenissa, Pariisissa ja Tukholmassa.

Tuloksien konkretisointia toimijakunnittain

Siinä missä useat esimerkkitaupakukset toivat esille innovaatioita, EIT ICT labilaiset ovat SimLabin tavoin oivaltaneet koko prosessin osallistujien moninaisen intressipohjan näyttämisen myös tulosten analysoinnissa.







EIT ICT mittaa ja julkaisee tuloksiaan selkeästi koulutuksen, yritystoiminnan ja tutkimustoiminnan kehittämisen kautta. Uusien start-uppien ja yritystoiminnan kehittämisen ohella keskeistä on opiskelijoiden osallistuminen, tutkimus, sekä siihen kiinnittyvä julkaisu-  
sutuotanto.

Toiminnan numeerisissa indikaattoreissa korostuvat etenkin koulutukselliset tavoitteet, joita ovat kytkökset maisteri- ja tohtoriohjelmiin sekä keskeisenä foorumina toimivan kesäkoulun opiskelijat. Yritystavoitteiksi eritellään mm pienyritysten sparraus, uusien tuotteiden ja yritysten määrän lisääminen sekä toiminnan piirissä olevan yritysverkoston koko. Tutkimuksellisia mittareita ovat julkaisujen ohessa muun muassa erilaisten demojen määrän lisääminen ja pilottien tuottaminen sekä toteutettujen kehitysprosessien määrän kasvattaminen.

Kohti unelmatiiimiä

Innovaatioprosessien käytössä ilmenneiksi ongelmiksi Turpeinen mainitsee rahoituksen saantiin liittyvät riskit sekä uskalluksen puutteen riskinoton suhteen. Ongelmalliseksi tekijäksi hän nostaa myös markkinointia, viestintää, laki- ja sopimusasioita, sekä taloutta koskevan tieto-aidon puuttumisen. Toimijoiden kokoonpanoon liittyviksi ongelma-

tekijöiksi Turpeinen listaa homogeenisyyden (kaikki toimijat saman alan osaajia), heikon ryhmädynamiikan, puutteellisen kielitaidon kansainvälisissä hankkeissa, sekä kyvyttömyyden saattaa ideat loppuun saakka.

Turpeinen kokee, että onnistuneet hankkeet yhdistävät prosessissa mukana olevia toimijoita. Ideointijaksojen jälkeen eri taustaisten henkilöiden kesken on muodostunut loistavia työryhmiä, joiden yhteistyön tuloksena on syntynyt upeita innovaatioita.

”Unelma-tiimi” käsitteen yhteydessä Turpeinen painottaa sitä, kuinka tärkeää on, että ryhmän toimijat ylittävät eri tiedekuntarajoja ja edustavat eri koulutustasoja. Toimivasta tiimistä löytyy niin akateemisen, kuin ammatillisen tutkinnon suorittaneita henkilöitä, käyttäytymistieteilijöitä, kaupallisia osaajia, IT-alan taitajia jne.

## **Esimerkki 1: Sähköisellä kaupunkiseinällä yhteisöllisyyttä**

Helsingin EIT ICT Labin keskuksen johtaja Marko Turpeinen nostaa esille kaksi suomalaisten toteuttamaa hanketta, jotka molemmat ovat edenneet ideointitasolta kaupallisiksi ja tästä edelleen lanseeratuiksi tuotteiksi. Multi-touch niminen näyttö on ollut testattavana Helsingin Lasipalatsissa, missä yksi suuri ikkuna on muutettu kokonaan suureksi kosketusnäytöksi. Näyttö on 2.6 metriä leveä ja se on suunniteltu siten, että useampi käyttäjä voi operoida sitä samanaikaisesti. Näytön ympärille toteutetun konseptin nimi on CityWall. Konseptin ideana on, että näytöllä näytetään Flickr ja Youtube kuvapalveluista Helsinki tagilla varustettua materiaalia, jota kosketusnäytön käyttäjät voivat järjestellä ja tällä tavalla auttaa kokonaisuutta kehittymään. Konseptin ideana on näyttää materiaalia Flickr ja Youtube kuvapalveluista varustettuna Helsinki tagilla, jota käyttäjät voivat järjestellä kosketusnäytöllä ja tällä tavalla kehittää kokonaisuutta eteenpäin.

Näytölle voidaan lähettää myös suoraan omia Helsinkiin liittyviä kuvia MMS viestillä tai sähköpostin liitetiedostona. Lasipalatsiin tuodun kosketusnäytön on kehittänyt Helsinki Institute for Information Technology (HIIT) tutkimusinstituutissa työskentelevä Ubiquitous Interaction -kehitysryhmä.

## Esimerkki 2:

### Uusia käyttäjäanalytiikkapalveluita kaupan alalle

Innorange Oy on tuottanut käyttäjäanalytiikkapalveluita kaupan alalle. Palveluiden perustana on 3D-sensoreihin ja älypuheliin pohjautuva havainnointi. Hallituksen puheenjohtaja Samuli Silanto avaa ideaa seuraavasti: 'Ennen tarkka tiedonkeruu asiakkaiden käyttäytymisestä ja heidän kulkemistaan reiteistä vaati kalliita laitteistoja tai käsin tehtyä tiedonkeruuta ja analysointia. Innorangen ratkaisu vie liiketilojen asiakaslaskennan ja -analyysin kokonaan uudelle tasolle.'

Innorange siis tuottaa käyttäjäanalytiikkapalveluja kaupan alalle, jotka perustuvat 3D-sensoreihin sekä älypuhelinien havainnointiin. Nämä palvelut auttavat optimoimaan myymälöiden ja henkilöstön toimintaa mittaamalla, analysoimalla ja ennustamalla kävijöiden liikkumista ja käyttäytymistä. Kyseessä on ollut KV- hanke, jonka pilotti toteutettiin jo kv-markkinoiden kentälle.



#### 1.1.3 MINNO®: kokeilujen kautta uusia tuotteita ja palveluita

Metropolia Ammattikorkeakoulussa on sen perustamisesta lähtien toteutettu innovaatiokompetensseja kehittävää innovaatioprojektitoimintaa. MINNO® on Metropolian monialainen innovaatioprojektijärjestelmä, jossa Metropolian opiskelijat suorittavat 10 op:n laajuiset innovaatioprojektioinnot.

Keskiössä prosessi

Minno-opinnot eivät perustu perinteiseen kurssiin, tai opintojakson toteutukseen, vaan kyseessä on projekti, jonka avulla opiskelijat oppivat työskentelemään innovaatioprosessissa. Prosessissa monialainen joukko opiskelijoitaideoi ja kehittää käytännöllisiä ratkaisuja työelämän tarjoamiin avoimiin haasteisiin. Innovaatioprojektit ovat merkittävä osa Metro-



Kulttuuriratikassa  
voi kokea tunnetartunnan

Helsinki Design Weekin aikana helsinkiläisillä oli mahdollisuus uppoutua ratikassa kymmeneen erilaiseen osallistavaan elämykseen. Kuva: Heidi Sederholm

polian toimintaa ja keskeinen tapa toteuttaa työelämäyhteistyötä. Keskeisenä tavoitteena Innovaatioprojekteissa on etsiä uusia yhteyksiä luovuuden, innovatiivisuuden, uudistamisen, yhteisöllisyyden ja projektimaisen kehittämistyön välille.

Metropolia tarjoaa tätä kautta merkittävän panoksen alueen työelämän kehittämiseen ja samalla opiskelijoiden integraatio työelämään lisääntyy. Vuosittain MINNO® -opinnot suorittaa noin 4000 opiskelijaa, mikä tarkoittaa yli tuhannen henkilötyövuoden panostusta pääkaupunkiseudun innovaatiotoimintaan. Projektissa opiskelijat saavat asiantuntijan roolin ja työskentelevät aidon yritysraheen äärellä ideoidakseen ratkaisun, kokeillakseen sitä ja muodostaakseen lopputuloksena uuden tai aiemmasta parannellun tuotteen tai palvelun.

Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelman lehtori ja MINNO® – innovaatioprojektitoiminnan valmentaja, koordinaattori Laura-Maija Hero nostaa prosessin avainsanoiksi innovaatiokyvykkyyden kehittämisen, yritysten ja organisaatioiden kasvun sekä uuden liiketoiminnan ja sen kehittämisen.

MINNO® -opintojen kesto vaihtelee kolmesta kuukaudesta yhteen lukukauteen, jonka aikana ryhmä tapaa viikottain. Prosessi sisältää suunnitteluvaiheen sekä mahdollisimman avoimien innovaatiohaasteiden antamisen ja ratkaisujen ideoinnin aluksi yksin, sitten monialaisissa ryhmissä. Tämän jälkeen opiskelijat valitsevat haluamansa projektin itsenäisesti. Heillä on myös vapaus päättää käytetty työskentelytapa, sekä oma roolinsa ryhmässä. Ehdottomana vaatimuksena ryhmässä on kuitenkin monialaisuus. Ideointivaiheen aikana monialaisissa ryhmissä tuotetaan aluksi 300 ideaa jokaista haastetta kohden. Näistä viisi konsepti-idea pitchataan tilaajayritykselle, minkä jälkeen suoritetaan ryhmän projekti-idean valinta yhdessä tilaajayrityksen kanssa, tehdään projektisuunnitelma, sekä tarvittavat sopimukset Metropolian nimeämän ohjaajan avustamana.

MINNO®-innovaatioprosessin ensisijaisena tavoitteena on prosessin aikana kuljettu matka, eli se miten lopputulos on saavutettu. Itse keksintöä ei ensisijaisesti tavoitella, mutta parhaimmillaan se syntyy osana prosessia. Ideoiden valinnan jälkeen siirrytään ketterään kehittämiseen ja kokeiluun sekä markkinoille viemiseen. Käytännössä markkinoille vienti voi edetä kahdella eri tavalla. Joko siten, että innovoitu tuote/palvelu jää pilotoinnin tasolle jos yritys ei toteuta sen lanseerausta markkinoille tai vaihtoehtoisesti pilotoitu tuote/palvelu lanseerataan markkinoille yhdessä yrityksen kanssa. Metropolian MINNO® -toimintamallin kautta on jalkautettu monialaisia, mm. kaupungin viihtyvyyttä, sen toiminnallisuutta ja palveluita edistäviä innovaatioita.

Yksilöistä monialaisten tiimien jäseniksi

Hero on havainnut, että innovaatioprosessi on edistänyt selvästi siihen osallistuneiden henkilöiden keskinäistä toiminnallisuutta ja toteaa, että verkostoituminen itsessään on koettu erittäin hyödylliseksi osaksi kokonaisprosessia. MINNO® -innovaatioprosessin myötä toimijoiden väliset verkostot ovat myös kasvaneet ja säilyneet. Opiskelijat ovat kokeneet työn tekemisen oikealle yritykselle innostavaksi. Myös vastuun ottamisen ja vapauden ideoida on koettu lisäävän motivaatiota. Hankkeiden aikana opiskelijat ovat oppineet omatoimisuutta, itsenäistä päätöksentekoa, erilaisuuden sietokykyä, kannusta-

maan muita, ilmaisemaan itseään työelämälähtöisesti, tekemään työtä myös ristiriitaisessa ilmapiirissä sekä kasvattamaan itsevarmuutta ja rohkeutta toimia.

Yhteisöllisessä toimintamallissa monialaisuus on koettu erityisen positiivisena tekijänä. Sen on nähty edistävän merkittävästi toimijoiden oppimisprosessia ja asiakokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Hero toteaaakin, että toimintaan mukaan otetut yritykset on valittu mahdollisimman laajalla skaalalla, koska tavoitteena on ollut löytää jokaiselle opiskelijalle mieleinen ja innostava haaste. Hankkeissa on ollut mukana niin suuria, kaupallisia yrityksiä (esim. Clear Channel Oy) kuin yrityksiä tutkimus- ja kehitysalueilta, yhteiskunnallisia organisaatioita (esim. Työväenopisto), taide, teatteri- ja museoalan toimijoita, sekä erilaisia hoitoalan yrityksiä.

#### Haasteena ryhmädynamiikka

Heron mukaan innovaatioprosessin käytössä ilmenee ongelmia silloin, kun osallistujien sitouttaminen ja/tai heidän oma sitoutuminen toimintaan jää löyhäksi. Hän näkee, että sitoutumiseen vaikuttavat suoraan toimeksiantojen kiinnostavuus, sekä yritysten taito avata selvittäviä haasteita riittävän avoimesti ja selkeästi. Myös opiskelijan kokemus siitä, että tekeminen on liian kaukana hänen omaa ydinosaaamista, voi alentaa sitoutumista toimintaan.

Hankkeen onnistuminen on vaikeaa tai se ei toteudu ollenkaan jos ryhmän keskinäinen dynamiikka ei toimi. Yhteinen ajankäyttö, aikatauluongelmat ja mahdollinen fyysinen etäisyys hankaloittavat tai jopa estävät toimintaa. Ongelmia voi esiintyä myös silloin, jos tehtäväksianto on jäänyt rajaamatta ja ohjaus on vähäistä tai puutteellista. Hero painottaa hyvin toteutetun ohjauksen merkitystä ja tuen antamista esimerkiksi silloin, kun opiskelijat kokevat olevansa hallitsemattoman tilanteen edessä. Ohjaajan on kuitenkin huolehdittava siitä, että ohjauksella tuetaan eikä ohjata tekemään jotain määrämuotoisesti. Opiskelijoille on jätettävä mahdollisuus tehdä itse lopulliset päätökset.

Positiivinen	Negatiivinen	Opittua	Kehitysehdotuksia
<p>Monialainen ryhmä – tutustuminen uusiin aloihin ja ihmisiin</p> <p>Yhteistyö muiden alojen opiskelijoiden kanssa</p> <p>Uusia kontakteja kentältä</p> <p>Työtä oikealle asiakkaalle</p> <p>lise tekeminen, vastuu</p> <p>Toteuttamisen/ideoinnin vapaus</p> <p>Sai toteuttaa vapaasti omaa luovuuttaan</p> <p>Innovaatiivisten ratkaisujen kehittäminen mielekäästi, kehittävä ja hyödyllistä</p> <p>Innostava, kokonaisuudessaan hauska projekti</p> <p>Lopputulokset näkyvillä paikalla – ei vain omaksi iloksi</p> <p>Ryhmätyöskentely vieraiden ihmisten kanssa opettavaisia</p>	<p>Joidenkin alojen opiskelijoilla ei ole selkeää mahdollisuutta käyttää omaa erikoisosaamistaan</p> <p>Heikko kontakti ”tilaajaan”, heikko sitoutuminen ja ohjausresurssi</p> <p>Ei todellista tukea (raha)</p> <p>Aluksi paljon ideoita, mutta projektin loppuun vieminen hankalaa</p> <p>Ryhmän hajoavaisuus, jäseniä ”katosi”</p> <p>Heikko motivaatio ja sotoutumisvaikeudet etäryhmätyössä</p> <p>Aikataulujen sopiminen ja sovitussa pysyminen haasteellista</p> <p>Olisi voinut olla opettavaisempi</p> <p>Liian laveat raamit saattavat passivoitaa opiskelijaa ja tilaajaa; tilaajille selväksi, mitä heiltä vaaditaan ja opiskelijoille selkeä ajoitus</p> <p>Kohteiksi vain projekteja, joissa oikea mahdollisuus innovointiin. Ei siis vain opiskelijatyövoiman käyttöä.</p>	<p>Yrittäjyyttä</p> <p>Oppi toteuttamaan työtä tilaajalle, vaikka mielipiteet risteäisivätkin</p> <p>Myyntitaitoa, pitchausta</p> <p>Markkinointikampanjan toteuttamista</p> <p>Ison organisaation toimintatapoja</p> <p>Oppi ottamaan vastuullensa mukavuuksensa ulkopuolisia asioita</p> <p>Oppi tekemään päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti</p> <p>Omaaloitteisuutta, ennakkoluulottomuutta</p> <p>Tapoja houkuttaa luovuutta esiin</p> <p>Ideoiden kehittelyn prosesseja</p> <p>Itseilmaisua, itseluottamusta, rohkeutta, voittamista, oma-toimisuutta</p> <p>Projektinhallintaa</p> <p>Muiden osallistamista, kannustamista, pitkäjänteisyyttä, yhteistyötaitoja, joustavuutta</p> <p>Umpikujan hallintaa toimintatapoja muuttamalla</p> <p>Työelämän kommunikointitaitoja, ryhmäkommunikointitaitoja</p>	<p>Ryhmän ohjaus olisi voinut olla selkeämmin jäsennelyä</p> <p>Tehtävät olisivat voineet olla tarkemmin rajattuja</p> <p>Ohjeistuksessa ristiriitoja vapauden ja tiukkojen ohjeiden välillä</p> <p>Facebook-ryhmä tiedonvälityskanavana ajatuksena hyvä, mutta oleelliset asiat hukuvat viestimereen</p>

Taulukko: Innovaatioprojekteissa mukana olleiden opiskelijoiden palaute 2012–2013 toteutetuista, intensiiviviikon sisältäneistä toteutuksista. Kolmessa toteutuksessa syntyi yhteensä 18 monialaista innovaatioprojektia. Metropolian Kulttuurialan organisoimat kolme innovaatioprojektitoteutusta lukuvuonna 2012–2013: Metropolis 2012 Co-Create Helsinki (86 osallistujaa), MetroLab 2012 (22 osallistujaa), ArtInno 2012 (26 osallistujaa)

Laura-Maija Hero 2014: TeiniMINNO konsepti ja verkosto



## Esimerkki 1

### Kuinka pyöräilyä voidaan helpottaa kaupungissa?

Yksi MINNO-prosessia hyödyntävä kehittämisprojekti keskittyi pohtimaan pyöräilykulttuurin edistämistä kaupungissa. Opiskelijoiden Tee-se-itse pyöräkorjaamoiden tarkoitus oli elävöittää ja edistää pyöräily kulttuuria Helsingin kaupungin alueella. Pyöräilyn helpottamiseksi suunnitellut korjaamot lanseerattiin yleisölle Tour de Lippakioski -tapahtuman alla, jonka sponsorit olivat opiskelijoiden itsensä hankkimat: (BassoRadio, TivoliAudio, Hunteri, Tunturi ja FutureShortsFinland Projekti). Yhteistyökumppanina toimivat WDC, Helsingin kaupunki ja viisi lippakioskia. Projektin toteutuksesta vastasivat moniammatillinen opiskelija- ja opettajatiimi muotoilun, sisustusarkkitehtuurin, graafisen suunnittelun ja kulttuurituotannon aloilta.

## Esimerkki 2

### Osallistavaa ennakkomarkkinointia Helsinki Design Weekille

Helsinki Design Week Co-Creation -teemalle suunniteltu ratikkafestivaali oli 86 eri kulttuurialan opiskelijan kehittämä ratkaisu haasteeseen, jossa tehtävänantona oli innovoida osallistavan ennakkomarkkinoinnin toteutus. Yhden viikon aikana opiskelijat ideoivat 10 raitiovaunussa toteutettavaa kaupunkilaisia eri tavoin osallistavaa teosta tai tapahtumaa. Lopputuloksena oli kolmipäiväinen osallistava ratikkafestivaali, jonka markkinointi ja tiedotus toteutettiin opiskelijavoimin. Ratikkafestivaalin matkustajat osallistuivat mm. 3D-maailman luomiseen, saunomiseen ja muuttoon, salakuuntelivat laulumuotoista kännykkäpuhelia, vastaanottivat kirjeitä, ottivat polaroid-kuvia ja jakoivat muistoja kokemaan yhteiseen kirjaan.



#### 1.1.4 InnoOMNIA: yhteinen kohtaamispaikka inspiroi kehittämään

Toisen asteen oppilaitoksista esimerkkikohteeksi valikoitui InnoOMNIA. Omnia on tehnyt laajaa innovaatiotoimintaa, joka toteutetaan tiiviisti yhteistyössä toimintaan osallistuvien yritysten kanssa. InnoOMNIAn valinta yhdeksi tapausesimerkiksi on sikäli erittäin luonteva, että vuoden 2014 aikana niinkään esiselvityksen esimerkkitapauksena toiminut Metropolia ja Omnia ovat pilotoineet yhdessä MINNO® konseptin soveltuvuutta ammatillisen toisen asteen ja ammatillisen korkea-asteen yhteistyön foorumiksi.

Monipuoliset tilat toiminnan innoittajana

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia avasi uudet tilansa Espoon keskukseen kädentaitojen ja palvelualojen yrittäjäyhteisölle elokuussa 2011. Yhteisön tarkoituksena oli törmäyttää opiskelijat ja yrittäjät. Konkreettisesti kyseessä on palvelualan yrittäjille edullista liiketilaa ja työvälineitä tarjoava paikka. InnoOmniaan jäsenyrittäjä saa käyttöönsä Omniaan nykyaikaiset työtilat, monialaisen ammattiosaamisen ja erilaisia tukipalveluja.

Vuosien aikana InnoOmniaan ympärille on muodostunut verkosto, joka tukee yrittäjän omaa osaamista sekä mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ja monipuolistumisen. Opiskelija voi tulla InnoOmniaan täydentämään osaamistaan, suorittamaan työssäoppimista tai käynnistämään oman yritystoimintansa. Toiminnassa korostuu vastuun antaminen opiskelijoille turvallisessa ympäristössä.

Avainasemassa yrittäjyyden kehittäminen

Yritystoimintaansa InnoOmniaan aloittelevat nuoret pääsevät 10 kuukauden valmennuskurssille, jossa käydään läpi yrittämiseen kuuluvia asioita kirjanpidosta markkinointiin.

Kaikille yrityksille avoin Luoviva-valmennus muokataan vastaamaan siihen osallistuvan yhteisön tarpeita. Toimitilan vuokra on pienyrittäjälle edullinen. Näin ollen InnoOmnian yrittäjäyhteisöön pääsee verkostoitumaan vähitellen. Yrittäjät itse mainitsevat yhteisöllisyyden InnoOmnian parhaaksi puoleksi. Saman tilan jakaantuessa useampien yritysten kesken, tuovat yrittäjät automaattisesti toisilleen asiakkaita.

Yhteisen innovoinnin sujuvoittaminen nostettiin esille jo InnoOmnian tilasuunnittelussa. ”InnoOmnian tilasuunnittelussa on otettu huomioon tasavertaisuuden ja yhteisölli-



Omnian ”Kookoskuppila” on viihtyisä tapaamispaikka jossa vaihtaa mielipiteitä ja ideoita.  
Kuva: Pekka Keinänen

syyden tavoittelu esim. kahvi- ja taukutiloissa. Jo rakennusvaiheessa mukana on ollut innovaativinen tiimi, joka on ottanut tämän aspektin huomioon”, InnoOmnia viestintä- ja kehittämisjohtaja Elina Oksanen-Ylikoski toteaa.

InnoOmniassa innovaatioprosessi ei edistä ja kehitä vain yritysten toimintaa, vaan toimii samalla opiskelijoiden oppimisen edistäjänä. Tämä on nähtävissä opiskelijoiden kommentista: ”Paljon kivempaa, kun emme istu luokassa joka päivä, vaan saamme tehdä täällä töitä oikeiden yrittäjien kanssa.” Toiminta on osoittautunut hyväksi myös pedagogiselta näkökannalta. InnoOmnia opettajat ovat todenneet seuraavaa: ”Tiimiopettajuus on osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Tiimeissä opettajat pystyvät suunnittelemaan opetusta ja ottamaan uudet välineet haltuun tehokkaammin kuin yksittäiset opettajat”.

Elämyksellisyyttä tiloissa ja tapahtumissa

Innovaatiivisista tiloista hyvä esimerkki on yhteinen kahvihuone, ”Kookoskuppila”, kaiken sydän, jossa ihmiset tapaavat toisiaan, vaihtavat mielipiteitä ja ideoita. InnoOmnia toimii Espoon keskuksen kampuksen lisäksi virtuaalisissa ympäristöissä. innoomnia.fi on virtuaalinen osajayhteistö joka tekee jokaisen osaamisen näkyväksi ja edesauttaa kontaktien syntymistä. Muita virtuaalisia ympäristöjä ovat SecondLife ja Facebook.

InnoOmnia yhteisen kahvihuoneen ”Kookoskuppilan” värityksessä on käytetty harmaan eri sävyjen parina raikasta vihreää, joka toistuu tilan keittiösaarekkeessa ja koriste-palmuissa, sekä keittiökoneissa ja astiastoissa.

Omniashopissa myydään nuorten pajatoiminnassa syntyneitä tuotteita, joiden tuotot menevät ko. pajoille. Sekä InnoOmniassa että OmniaShopissa järjestetään viikottain elämysmarkkinointia eli yrittäjille suunnattuja avoimia foorumeja, joilla yrittäjät voivat maksutta esitellä omia tuotteitaan, palveluitaan, elämyksiä tai ideoita.

InnoOmniassa myös opiskelijat pääsevät osallisiksi yhteisössä mukana olevien yritysten toimintaa. Työvaltaisen oppimisen jaksolla InnoOmnia toimii oppilaiden työnantajana ja työssäoppimispaikkana. Opiskelijat pääsevät muun muassa palvelemaan asiakkaita, huolehtimaan kokoustiloista, toimimaan myyjinä Omnia Shopissa ja hoitamaan markki-

nointia. Heille tarjotaan työssäoppimista myös InnoOmnian yrityksissä. Innotoiminnassa hyödynnetään opiskelijoiden kehittämiä ratkaisuja käytännön työelämän ongelmiin. ”YrittäjyysPyörre” on yritys kilpailu, jossa haasteena on ideoida paras liikeidea.

Innovaatiopolussa monia vaihtoehtoja

InnoOmnian viestintä- ja kehittämisjohtaja Elina Oksanen-Ylikoski toteaa, että kun InnoOmnia avasi ovensa elokuussa 2011 n. 200 yrittäjää on mennyt prosessin läpi tavalla tai toisella. Hän jatkaa toteamalla, että InnoOmnialta ei ole ollut käytössä yhtä selkeää innovaatioprosessimallia. Keskeisintä toiminnassa on ollut löytää oikea polku toimintaan mukaan hakeutuvalle yritykselle – sellainen polku, joka palvelee yritystä ja tukee niitä tavoitteita, jotka yrittäjä mukaan hakeutuessaan on nimennyt. Kestävä kehitys on nähty toiminnan punaisena lankana. Toiminta joko tukee oppilaiden oppimista ja/tai kehittää yrityksen toimintaa.

Sisääntuloprosessi toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella ja haastattelulla. Tämän prosessin kautta selvitetään yrittäjän tavoitteet ja toiveet. Valintaprosessin jälkeen yritykselle tarjotaan kolmea pakettia: arjen tuki, yhteisöllisyys ja räätälöidyt paketit (esim. valmennukset). Toimintamalli suunnitellaan sisääntuloprosessissa saatujen tietojen ja toiveiden pohjalta.

Koska toimintaan hakeutuu eri toimialoja edustavia ja eri vaiheessa yritystoimintaa olevia yrityksiä, ovat yrittäjien toiveet myös hyvin moninaisia. Osa toivoo esim. liiketoiminnan kasvua, osa verkoston kasvua, osa taas oman osaamisen kehittymistä. Oman toimintansa onnistumista InnoOmnia mittaa vuosittain arvioimalla sitä kuinka hyvin he ovat onnistuneet valintaprosessissa ja kuinka hyvin ne tavoitteet, jotka yrittäjä alkuvaiheessa on nimennyt, on toiminnassa saavutettu.

## Yhteisöllisyys avaintekijänä

Oksanen-Ylikoski näkee, että innovaatioprosessi on edistänyt toimijoiden keskinäistä yhteisöllisyyden tunnetta todeten, että InnoOmnialla on 'superhyviä kokemuksia yhteisöllisyydestä.' Hän avaa InnoOmniin toimintafilosofiaa seuraavasti: 'Meillä kaikki toimijat nähdään yhtä aikaa oppijoina ja opettajina. Kaikki ovat tasavertaisessa asemassa. InnoOmniassa tehdyn kyselyn perusteella juuri tämä seikka koettiin erityisen positiiviseksi. Toimijoiden välillä ei ole hierarkioihin perustuvia eroja. Tasavertaisuuden käänköpuoli nousee esille ongelmatilanteissa, kun joudutaan määrittelemään, kuka olikaan palveluntarjoaja, kuka sen saaja.'

### Esimerkki

#### Työnhakuun stimuloiva työnhakupeli

Onnistuneena case-esimerkinä InnoOmniassa toteutetusta innovaatiosta Oksanen-Ylikoski mainitsee työnhakupelin, jonka taustalla oli valmennusalan yrittäjän ja pelialan osaajien yhteinen kohtaaminen. Tuotetta InnoOmniassa toimivassa yrityksessään kehittänyt Timo Karjalainen toteaa, että sai idean työnhakupeliin Omnian ammattioppilaitoksessa opiskelevilta nuorilta, jotka halusivat lisää tietoa työelämässä toimimisesta. Yli kymmenen oppilasta osallistui tuotteen kehitystyöhön. Lopputuloksena oli uuden tuotteen eli työnhakuun ja siihen valmistautumiseen stimuloivan työnhakupelin keksiminen. Yrittäjä vei tuotteen markkinoille ja on sittemmin käyttänyt sitä omassa toiminnassaan. Hän on myös jatkanut tuotteen jatkokehitystä ESR-hankkeen yhteydessä kehittämällä työnhakupelin rinnalle työtaitopelin.

## 1.2 Innovaatioiden jäljille tiiviissä paketissa

Innovaatiotoimintaan ammennetaan energiaa myös erilaisten lyhyempien toimintamallien kautta, joissa usein kokoonnutaan löytämään ideoita tietyn toimialan tai ilmiön tulevaisuushaasteen innostamana. Esimerkkitapausten joukkoon valittiin neljä innovaatioverkostoa, joissa toiminta on edellä esitettyihin neljään malliin verrattuna ketterämpää ja ajallisesti paljon tiiviimpää toimintaa.

Esimerkkitapauksena esitellään yhteisiin työtiloihin nojautuva HUB-verkosto, jolla on toimipisteitä neljässä maanosassa yli 20 kaupungissa, Suomessa Helsingissä, Jyväskylässä ja Tampereella. Lisäksi esitellään kaksi etenkin ideavaiheeseen keskittyvää formaattia: Camp Berlin ja Picnic verkosto. Netin ja television muutokset olivat keskiössä CampBerlin-innovaatioleirillä. PICNIC-verkosto sen sijaan organisoii hyvin monenlaisia tapahtumia innovaatiotoiminnan kiihdyttämiseksi ja on varsin nopealla vauhdilla levinnyt Hollannista myös muihin maihin. Viimeinen esimerkkitapaus on naisryttäjäien innovaatioverkostoksi muotoutunut kanadalainen Verity.



### 1.2.1 HUB: Paikallisia verkostoja kansainvälisellä konseptilla

The Hub Network on Lontoossa vuonna 2005 perustettu kansainvälinen verkosto, joka syntyi halusta tarjota pienryttäjäille tiloja, joissa toimijat voivat työskennellä yhdessä ja samalla vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Toiminta perustuu monialaisuuteen, Hubilaisten toisilleen antamaan sparrausapuun, läheltä löytyvään vertaistukeen, sekä verkostautumiseen. Toiminnan perusajatuksena on, että yhteiset työtilat edistävät yhteistyön muodostumista ja monialaista innovatiivisuutta.

Toiminnan punaisena lankana on yhteisöllisyyden ja verkottumisen edistäminen. Hubilaisten työtilassa kaikki sellaiset pöydät, joissa ei ole kiinteää tietokonetta, ovat jäsenten vapaasti käytettävissä. Aamulla verkoston jäsen voi valita haluamansa paikan, missä työskennellä päivän aikana. Salaattiklubi on (yksi) verkoston käyttämä toimintamalli, jonka tavoitteena on edistää ihmisten välisiä kohtaamisia ja yhteistyömahdollisuuksia. Toimijat näkevät, että satunnaiset, odottamattomat kohtaamiset synnyttävät inspiraatiota ja uusia ideoita.

Verkosto aloittaa ja toimijat kannattelevat

Hub Jyväskylän hallituksen puheenjohtaja Laura Browne korostaa verkoston toiminnan muuntautumiskykyä. Esimerkiksi Hub Jyväskylässä on toteutettu kaupunkilaisille suunnattuja osallistavia ideointiprojekteja kaupunkisuunnittelun tueksi. Kaupunkilaisten ideointia tuettiin erilaisilla työpajamalleilla, sekä tilaisuuksien fasilitoinnin, että kirjallisen oheistuksen kautta. Hub Jyväskylän osuus kyseisissä projekteissa päättyi ideointijakson jälkeen.

Ideoinnin jälkeen Jyväskylän kaupunkirakennepalveluiden projektiryhmä otti ideointijakson tulokset Kankaan alueen kehittämisen pohjaksi ja on sittemmin jatkanut osallistavan työskentelymallin toteuttamista. Tämä ”viestikapulan” siirto ei aina toimi. Browne toteaaakin, että Jyväskylän Lutakon sataman suunnittelussa kaupunkilaisten tuottamat ideat eivät ole sen sijaan saaneet toistaiseksi sijaa.

Vahva kaupunkilaisten rooli

Browne näkee, että osallistavan ideointivaiheen jälkeen olisi tärkeää pystyä esittelemään kaupunkilaisille, kuinka heidän panoksensa on vaikuttanut konkreettisesti kaupungin tulevaisuuteen. Tämä nousee kuitenkin haasteelliseksi, sillä projektien pitkäkestoisuuden vuoksi työ konkretisoi-tuu vasta vuosien päästä, ellei kaupunkilaisia oteta mukaan suunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa.

Prosessin tuloksena muodostunutta yhteisöllisyyttä on ollut nähtävissä ideointijaksojen jälkeen muodostuneissa ryhmissä, jotka ovat synnyttäneet edelleen uusia sosiaalisia innovaatioita kaupunkielämään. Browne kokee, että sitä vastoin kaupunkisuunnittelijoiden ja kaupunkilaisten välillä ei voi todeta tapahtuneen lähentymistä.

Sukupuolinäkökulmasta katsottuna naiset ovat osallistuneet Hub Jyväskylän toimin-





taan ja ideointityöpajoihin miehiä aktiivisemmin. Yleisenä kommenttina ja omana mielihetkenään Browne kuitenkin haluaa tuoda esille, että ideoinnissa ylipäättään henkilöiden temperamentilla, koulutustasolla ja sosiaalisella asemalla on paljon enemmän merkitystä, kuin henkilön sukupuolella. 'Rikkaimmat ideointitulokset syntyvät mahdollisimman heterogeenisessä ryhmässä', hän toteaa.

Hub Jyväskylän toimijajoukko muodostui yksittäisistä toimijoista, ei yrityskumppaneista. Ideointijaksoille osallistuvat kaupunkilaiset edustivat eri alan toimijoita. Heistä suurin osa oli eri alojen yksinyrittäjiä tai freelancereita. Yhdistävänä tekijänä osallistujilla oli jonkinlainen akateeminen taustakoulutus.

## Esimerkki

Kollektiivi toimii virtuaalisena ja osin yhteisöllisesti jaetun työtilan kautta. Keskeinen toimintafoorumi on Salattiklubi. Salaattiklubi on yhteisöllinen ruokahetki, jossa Hubin porukka kokoontuu yhteen vaihtamaan kuulumiset ja keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Jokainen tuo aineksia salaattiin tai muuta syötävää. Aineksista sekoitetaan yhteinen lounas. Salaattiklubille ovat tervetulleita myös Hubin toiminnasta kiinnostuneet verkoston ulkopuoliset ihmiset.

### 1.2.2 CampBerlin: innovaatioita leiriltä

Digitan järjestämä innovaatioleiri Camp Berlin järjestettiin 6.-14. helmikuuta 2013 Berliinissä. Viikon kestävälle Camp Berlin -leirille osallistui 15 innovaattoria, joiden tarkoituksena oli avata ideoita uuden sukupolven tv-elämyksille. Viikko merkitsi sukellusta viimeisimmän tiedon lähteille, sekä ennakkoluulotonta ideointia tulevaisuuden televisiosta. Osallistujille annettiin tehtäväksi hakea uutta, ennakkoluulotonta näkemystä netin ja television liittoon tv-alan murroksessa ja rakentaa viikossa konsepti, joka tuo käyttäjille seuraavan sukupolven tv-kokemuksen. Camp Berlin -idean luojina olivat Insanon tuottaja,



kirjailija Marko Kulmala, 15/30 Researchin toimitusjohtaja, futuristi Markus Keränen ja RayQ:n Ville Lähdesmäki. Digita suunnitteli ja tuotti leirin heidän kanssaan.

Digitan toimitusjohtaja Sirpa Ojala kuvailee leiriä seuraavasti: 'Camp Berlin antaa mahdollisuuden oivaltaa jotakin aivan uutta. Digita viimeisimmän tekniikan taitavana soveltajana halusi hyödyntää mahdollisuudet Camp Berlinin tuottamista uusista ideoista yhdessä tv-toimijoiden kanssa.' Kulmala toteaa, että leiri oli tarkoituksella tiivis ja tarkoin suunniteltu kokonaisuus. Se toteutettiin mitä antoisimmassa ympäristössä ja hyvin keskittyneissä olosuhteissa.

Pienryhmässä tiivistä työskentelyä

Viidestätoista henkilöstä koostuva ryhmä jaettiin aluksi kolmeen osaan, joissa kukin ideoi useita ideoita ja innovaatioita. Näistä valittiin kolme toteuttamiskelpoisinta, jotka olisi mahdollista jalkauttaa ja viedä markkinoille. 'Rajoitettu aika oli toiminnassa yhtäaikaaisesti sekä vahvuus, että heikkous', toteaa Keränen. Hän näkee, että innovatiiviselle työskentelylle suotuisissa olosuhteissa olisi oltava sekä täysin kiireettömiä ajattelu- ja ideointihetkiä, että paineistettuja tiloja.

Viikon kestävän leirin osallistujaryhmä oli kansainvälinen. Ryhmä muodostettiin avoimen hakuprosessin kautta vuoden 2012 lopussa. Kulmala kommentoi leirille valikoitunutta osallistujaryhmää seuraavasti: 'Hakemusten ja haastattelujen perusteella valituilla leiriläisillä on palava intohimo uusiin innovaatioihin ja ennakkoluuloton asenne.' Ryhmässä oli henkilöitä tv-, netti- ja pelituotanto, markkinointi-, johtamis- ja käyttäytymistieteiden aloilta. Sukupuoli ei ollut vaikuttavana tekijänä osallistujien valintapäätöksessä, vaan henkilön soveltuvuus ja taidot. Ryhmässä oli kuitenkin kutakuinkin puolet ja puolet miehiä ja naisia, mikä nähtiin positiivisena asiana.

## Tiukan aikaraamin ja flow-tilan yhdistäminen

Camp Berlin -viikon aikana työskentely oli tiivistä ja tehokasta. Keränen toteaa, että ryhmä sai tehtyä viikossa enemmän asioita, kuin mitä normaalissa työtilanteessa tehdään kuukausien aikana. Kova aikapaine johti myös siihen, että loputtomaan pohdintaan ja hiontaan ei yksinkertaisesti ollut mahdollisuutta. 'Tällaisessa tilanteessa huomaa, että aivot saattavat tuottaa todella suoraviivaisia, elegantteja ja nopeita ratkaisuja, jotka eivät välttämättä nouse mieleen silloin, kun aikaa on paljon käytettävissä,' summaa Keränen.

Keränen näki, että tiukan aikaraamin seurauksena kommunikaatio vetäjien ja leiriläisten välillä oli suorapuheisempaa, kuin mitä se olisi ollut jos aikaa olisi ollut käytettävänä enemmän. Jos jokin idea ei toiminut, oli tämä ilmaistava viivyttämättä ja kritiikkiä pelkäämättä, jotta työskentelyssä pystyttiin siirtymään eteenpäin. Keränen kokee, että innovaatiotoiminnassa keskitytään usein kannustavaa ilmapiirin ylläpitämiseen jolloin myös heikompiin ideoihin suhtaudutaan ymmärtävästi, sillä nähdään, että liika kriittisyys voi tappaa osallistujan innovatiivisuutta.

Berlin Campin tiukan aikaraamin seurauksena kritiikkiä annettiin arkailematta, mutta sen vastapainona hyvät suoritukset ja ideat nostivat voimakkaita onnistumisen tunteita pintaan osallistujien kesken. Ryhmän jäsenet kannustivat toisiaan ja positiivisia tunteita ei peitelty silloin, kun joku ryhmässä onnistui. Keränen koki, että suora kritiikki toimi kannusteena ja auttoi osallistujia kehittämään omia työskentelytapoja ja ajattelua uudelle tasolle. Aikapaineen hyvänä puolena hän näki myös sen, että kaikki häiriötekijät oli eliminoitu, jolloin työn flow-tila ei keskeytynyt, vaan työnteko oli intensiivistä. Berlin Camp:in yhteydessä luotiin "täydelliset" olosuhteet intensiiviselle työlle, jossa aikapaine toimi työskentelyn henkisenä kehyksenä.

## Yhteisöllisyys ja motivaatio ideoinnin voimavaroina

Keränen koki, että Berlin Camp -työryhmässä syntyi vahvaa yhteisöllisyyttä osallistujien kesken. Hän käyttää sanaa 'aikuisten rippileiri' positiivisessa mielessä kuvaamaan kuinka voimakkaasti ryhmää yhdistävä kokemus leiri oli. Onnenhetket ja paine hitsasivat sitä

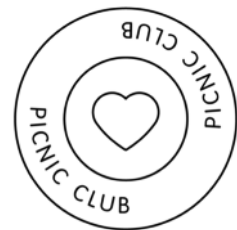
yhteen ja ratkaistava haaste koettiin yhteiseksi. Innovaatiotoimintaan erikseen huolella valikoitu työryhmä koostui Keräsen mukaan hienoista persoonista, jotka näkivät prosessin ainutlaatuisena mahdollisuutena ymmärtäen samalla kuinka paljon heidän työskentelyyn ja leirin toteuttamiseen oli panostettu. Berlin Campin onnistumista edesauttaviksi tekijöiksi hän nostaa myös vetäjien keskinäiset yhteistyötaidot ja heidän välillään hyvin toimineen dynamiikan, mitkä vetäjien korkean työmotivaation ohella olivat ratkaisevia tekijöitä kokonaisuuden onnistumisen kannalta.

Berlin Camp on nojannut vahvaan dynamiikkaan ja henkilökemiaan. Ne eivät ole monistettavissa, mutta esimerkkitapaus antoi paljon ajatuksia juuri aikataulun ja Camp Berlinin edustaman ideavaiheen sisällöstä, jonka ytimessä on vain innovaatiotoiminnalle pyhitetty tiivis prosessi.

### 1.2.3 PICNIC: festivaalista start-up foorumiksi

PICNIC sai alkunsa vuonna 2006 kerran vuodessa pidettävänä festivaalina. Se oli omistettu inspiroivalle luovuudelle Hollannin valtion, Amsterdamin kaupungin, yritys-sponsoreiden sekä kulttuuri-instituutioiden tuella. PICNIC Festivaali sisälsi konferensseja, erityisosaamisen työpajoja, demoja sekä iltaohjelmaa. PICNIC houkutteli korkeamman profiilin puhujia median- ja teknologian saralta, kuten Sir Richard Branson, Linda Stone, Biz Stone ja Niklas Zennström. Vähitellen festivaali profiloitui uusien yritysideoiden sparrauspaikaksi ja tästä eteenpäin showcase-mahdollisuudeksi start-up-yrityksille.

Vuonna 2009 PICNIC levisi ensimmäistä kertaa Amsterdamin ulkopuolelle. The PICNIC Salon New York toi yhteen innovaattoreita sekä luovan alan johtajia Amsterdamista ja New Yorkista yhteistyön kipinän sytyttämiseksi. Vuodesta 2010 PICNIC on keskittynyt toimimaan luovuuden, tieteen, teknologian sekä liiketoiminnan rajapinnoilla tarkoitukseen tulevaisuuden uudelleen muotoileminen. Tulevaisuudennäkymissä PICNIC laajentaa toimintaansa ulkomailla entisestään.



## Tapahtumaistettu innovaatiokuhina

PICNIC-toiminnan sisällä organisoidaan monenlaisia aktiviteetteja. Ytimessä on luentoja, joiden lisäksi on erilaisia kilpailuita, haasteita, sosiaalisia pelejä ja leikkejä, ”matchmaking”-työpajoja sekä useita muita toiminnan foorumeita, joiden tavoitteena on tuoda ihmisiä yhteen motivoiden heitä osallistumaan ja kehittämään erilaisia innovaatioita.

Kaiken toiminnan lähtökohtana on tavoite tapahtumista, jotka inspiroivat, leviävät ja haastavat. Tapaamisissa osallistujia rohkaistaan parantamaan, uudelleen ajattelemaan ja kehittämään odottamattomia, mutta hyödyllisiä ideoita, jotka johtavat parempaan maailmaan.

Osallistujia motivoi mukaan verkostojen luonnin mahdollisuus. Juuri sosiaalisen kanssakäymisen tukeen onkin kiinnitetty paljon huomiota. Kanssakäymistä näyttää leimaavan pelillisuus ja leikillisuus.

Tapahtumaistettu innovaatiotapaaminen toimii ajatusten ravistelijana, jonka hedelmiä osallistujat kantavat omaan arkeensa mukanaan ja mahdollisesti hyödyntävät oman toimintansa kehittämisessä.

### Esimerkki 1: PICNIC Mexico

The PICNIC Mexico Salon on yksi latinalaisen Amerikan laajimpia innovaatiotavoitteisia tapaamisia, joissa keskitytään uuden ajattelun ja toimintatapojen kehittämiseen talouden, yhteiskunnan ja ympäristön kasvun alueilla. Päämääränä on kehittää kestävä kehityksen yritystoimintaa, aloittaa uusia projekteja ja luoda kansainvälisiä kumppanuuksia. PICNIC Mexican osana toimii myös Academy, joka on opiskelijoille ja opettajille suunnattu, kestävä kehitystä esittelevä ohjelma.

Käytännön toimenpiteinä oli PICNIC Marketplace, jossa jo toiminnassa olevat ja aloittavat uudet pienyrittäjät tapaavat ja osallistuvat muun muassa kilpailujen muodossa erilaisten startup-pienyritysten haasteiden ratkaisemiseen. Lisäksi kansainvälisten ja paikallisten asiantuntijoiden voimin on käyty dialogia luentojen ja paneelikeskustelujen muodossa. Keskeisenä toimintamallina ovat olleet myös innovaatiotoiminnan ja luovien prosessien opettamiseen keskittyneet työpajat. Yhteistoiminnan päämääränä on kiihdyttää toimijoita löytämään uusia konsepteja ja käynnistää kehittämisprojekteja.

## Esimerkki2

### Cross-over Estafette -tapaaminen

Cross-over Estafette -tapaaminen keskittyy monialaisuudesta saatavan lisäenergian kanavoimiseen toiminnan kehittämiseen. Tapahtumassa keskitytään eri toimialojen yhdistämiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Cross-over Estafette tapaaminen käsittelee seminaarimuotoisesti seuraavia kysymyksiä: Kuinka eri toimialojen törmäyttäminen, ”neue combinationen” toteuttaminen tapahtuu? Kuinka ylläpitää uusien kumppanuuksien dynamiikkaa yllä?

#### 1.2.4 Verity: naisverkosto innovaatioiden äärellä

Sukupuolinäkökulmat eivät ole olleet esimerkkitapauksissa voimakkaasti esillä, vaikka niihin onkin pyritty kiinnittämään erityistä huomiota. Kuitenkin innovatiotoiminta näyttää sukupuolittuvan aloittain hyvinkin voimakkaasti. Tämän näkökulman avartamiseksi esiselvityksen puitteissa tutustuttiin kanadalaisen naisten innovaatioklubi Verityyn.

Verity on vuonna 2003 Mary Aitkenin toimesta perustettu yksityinen naisten klubi, joka tarjoaa jäsenilleen erilaista ohjelmaa ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Verityn missiona on rohkaista ja tukea naisia niin yksityiselämässä kuin työelämässä. Henkilökohtaisten suhteiden muodostaminen ihmisten välillä nähdään edellytyksenä hyvälle liiketoiminnalle.

Naisia houkutteleva palvelukokonaisuus

Verity tarjoaa naisille mahdollisuuden verkostoitua rennoissa ja vaihtelevissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi viiniclubin tai manikyyrin merkeissä. Toiminnan tavoitteena on saada naiset auttamaan ja tukemaan toisiaan niin työssään, perhe-elämässään, kuin henkilökohtaisessa elämässä.

Verityn palvelutarjonta ja ajatusmalli kiteytyvät hyvin seuraavassa, sen toimintaa

kuvailevassa lauseessa: 'Kuvittele aamu-ohjelma, joka pitää sisällään kuntoilua, kokouksen vetämistä kauniissa tilassa, henkilökohtainen keskustelu potentiaalisen asiakkaan kanssa Verityn jäsenten tilassa ja manikyyri Verityn kylpylässä , ennen tärkeää lounasta Verityn Geogre ravintolassa. Verity tekee tämän kaiken mahdolliseksi.'

Verityn yhteydessä toimii Sweet grass spa -niminen kylpylä- ja kauneushoitola, George-niminen ylellinen ruokaravintola ja The IVY hotelli. Erilaisia clubeja on yhteensä 17. Klubien joukosta löytyvät muunmuassa taide- ja kuttuuriklubi, kirjaklubi, golf-klubi, ranskankielen klubi, äitien klubi, viiniklubi, Verityn yritysverkosto, alle 40-vuotiaiden klubi, sijoitusklubi, matkaklubi jne.

### Yhteisöstä energiaa

Verityn blogi- ja verkko-sivustoilta löytyneen materiaalin perusteella, voidaan todeta, että verkoston jäsenet ovat saaneet sen toiminnasta sekä avunantoa että henkilökohtaista tukea niin arkeen, kuin työelämään. Yhteisöllisyyden kokemus nousee materiaalisissa voimakaasti esille. Yhteisö on auttanut niin yritys- kuin henkisenkin kasvun apuna. Toiminnassa yhdistyy vahvasti sekä henkilökohtaisella että ammatillisella tasolla saatava lisäarvo. Yhteinen vietetty aika on kaiken ydin.

Verityn jäsenten lausunnot internetissä korostavat yhteisöä uniikkina naisenergian keskuksena, joka on kannustava, dynaaminen ja inspiroiva. Eräs Verityn jäsen kuvaa kokemustaan: 'Kun kävelen tähän kauniiseen, eloisesti maalattuun tilaan, virkistyn välittömästi. En pelkästään tilan positiivisen naisenergian vuoksi, vaan upean naisyhteisön, joka tilasta löytyy. En koskaan tiedä kenet tapaan pukuhuoneessa, tietokonehuokassa tai kylpylässä. Keskinäiset keskustelumme ovat vilpittämiä, hauskoja ja silmiä avaavia.'







# Osa 2



# Saatesanoja konseptille

Raija Grahn ja Katri Halonen

*Toisessa osassa kootaan yhteen ensimmäisen osan esimerkitapauksiin perehtymisen myötä syntyneet opit. Päämääränä on nostaa esille keskeisiä huomioita, jotka toimivat samalla CoInno-konseptin kehittämisen haasteina.*

*Keskeisten huomioiden ohella erityistä huomiota kiinnitetään sukupuolen vaikutukseen, pedagogiikan rooliin osana innovaatioprosessia, loppukäyttäjien integroinnin haasteisiin sekä prosessikaaren näkökulmaan innovaatiotoiminnan rakenteena.*

# 1. Kurkistuksia innovaatioprosessiin

Raija Grahn

Luovuus ei ole vain joidenkin yksinoikeus vaan siihen voi oppia. Luovuuteen oppiminen vaatii työtä, sitkeyttä ja heittäytymistä, uskallusta epäonnistua ja onnistua. Epäonnistumisen kautta mennään sitkeydellä eteenpäin, ideoidaan ja tehdään jotain uudelleen ja toisin. Myös onnistuminen vaatii rohkeutta, hyvät ideat on uskallettava jakaa ja muuttaa innovaatioiksi. Nämä meille jo tutut kollektiivit, prosessit ja toiminnassa testatut toimintatavat antoivat mainion pohjan summata uusia oivalluksia ja näkemyksiä uuden innovaatioprosessin rakentamiselle.

*Tehokas tilasuunnittelu, luovuuteen innostavat kohtaamispaikat, toiminnan etukäteissuunnittelu sekä prosessin mukana kasvaminen ovat myös merkittävä osa innovaatioprosessia.*

## Kumppanuudella innovoimaan

Ammattikorkeakoulujen roolina on jatkossakin tehdä laadukasta soveltavaa tutkimusta ja käytäntöä palvelevaa opetusta. Ammattikorkeakoulut ovat keskeinen toimija innovaatiojärjestelmässä, ja niiden haasteena on vahvempi kansainvälistyminen. Tämä on tullut esille korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa (OPM 2009). Koulutuspoliittisessa keskustelussa innovaation käsitettä käytetään paljon, mutta koulutukseen liittyvänä käsitteenä sen sisältöä ei ole juuri määritelty. Esiselvityksen viitekehys on ammattikorkeakoulujen uudistuvissa toimintatavoissa. Opetuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan laadukka-

aseen toteuttamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen eivät riitä entiset toimintamallit. Tarvitaan ammattikorkeakoulujen erityispiirteet huomioon ottavaa koulutusinnovaatio-tutkimusta, jossa tarkastellaan innovaatiotoiminnan edellytyksiä.

MINNO® -konseptin ytimenä on monialainen ryhmä, jossa opiskelija oppii luomaan verkostoja ja työskentelemään ratkaisukeskeisesti oman ydinosaamisalueensa ulkopuolella erilaisten ja eri aloja edustavien toimijoiden kanssa. Metropolian lehtorin Laura-Maija Heron mukaan opiskelijat toimivat prosessissa kehittäjä-asiantuntijoina ja oppilaitokset ja valmentajat mahdollisina operaattoreina. MINNO®-innovaatioprosessin tavoitteena on kehittää opiskelijoiden innovaatiokyvykkyyttä myös tietojen, taitojen ja asenteiden osalta. Ensisijaiseksi tavoitteeksi nousee kuitenkin prosessin aikana kuljettu matka, eli se miten lopputulos saavutetaan. Itse keksintöä ei tavoitella, mutta parhaimmillaan se syntyy osana prosessia. SimLab puolestaan tutkii liiketoimintaprosessien yhteisöllistä kehittämistä ja innovaatioita yritysten verkostoissa. Professori Riitta Smeds nostaa esille onnistuneiden innovaatioprosessien taustalta systemaattisen toimintamallin, jonka avulla mallinnetaan, visualisoidaan ja simuloidaan yritysten ja julkisten organisaatioiden verkottuneita palveluprosesseja. SimLabin interventiot ovat tehokas ja toiminnallinen tapa luoda uusia liiketoimintaverkostoja ja liiketoimintamalleja sekä yksityisille että julkisille organisaatioille. Myös KTT Elina Oksanen-Ylikoski InnoOmniasta on korostaa kumppanuuden merkitystä innovaatioprosessissa. InnoOmniin yksi keskeinen tavoite onkin törmäyttää opiskelijoita ja yrittäjiä.

Minno® -konseptin ja SimLabin osalta voidaan todeta, että molemmilla on vahva kokemus ja näkemys itse prosessin merkityksestä innovoinnissa. Molempien toimijoiden innovaatioprosessin systemaattisuus ja yhteistyö monialaisesti erilaisten organisaatioiden ja asiantuntijakumppanuuksien kanssa innostaa mukana olevaa heterogeenista osallistujajoukkoa aktiivisen vuorovaikutuksen kautta luovuuteen, jossa tavoitteena on tuottaa enemmän kuin osiensa summa. InnoOmniassa kumppanuudelle annetaan vahva sija, jonka lisäksi InnoOmniassa innovaatioprosessi ei vain edistä ja kehitä yritysten toimintaa, vaan toimii samalla opiskelijoiden oppimisen edistäjänä.

*”Emme voi muuttaa menneisyyttä, mutta tulevaisuus on edessämme avoin, täynnä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, joista osa toteutuu. Hyvä tulevaisuus rakennetaan tunnistamalla eri skenaarioihin johtavat polut, ja sen jälkeen ymmärtämällä tehdä tänään sellaisia valintoja, jotka johtavat todennäköisemmin hyvään tulevaisuuteen myös tuleville sukupolville.”*

Mikael Wexionius 1640

### **Luovuutta tukevat puitteet osaksi innovaatioprosessia**

Luovuutta parhaiten edistäviä olotilojen ominaisuuksia ovat dynaamisuus ja leikkimielisyys sekä epämuodollisuus ja rentous. Luovuutta edistävät myös emotionaaliset ja inhimilliset tilat, joissa ihmiset voivat hyvin, joissa on inspiroivia yksityiskohtia ja tarvittavat resurssit saatavilla. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että toimisto ja sen fyysiset ominaisuudet – muotoilu – ovat informaatiota, jota käyttäjät tulkitsevat ja joka vaikuttaa heidän toimintaansa. Fyysistä ympäristöä voidaan siis pitää ei-verbaalisena vuorovaikutuksena. OVET-hankkeen tutkija Vesa Tiensuu toteaa, että Toimistojen luovuus ja viihtyvyys kulkevat käsi kädessä.

Tehokas tilasuunnittelu ja luovuuteen innostavat kohtaamispaikat ovat merkittävä osa InnoOmnian innovaatioprosessia. InnoOmniassa panostettiin yhteisölliseen ja tasavertaisuutta edistävään tilasuunnitteluun jo rakennusvaiheessa. InnoOmnian tarjoama yhteisöllisyys ja yhteiset tilat esimerkiksi Kookoskuppila, ”kaiken sydän”, on koettu upeaksi ja kehittäväksi mahdollisuudeksi innovoida. EIT ICT EU:n teknologian tutkimuksen huipputyksikössä uskotaan myös fyysisen ympäristön korreloivan luovuuden kanssa. EIT ICT Labsien tavoitteena onkin synnyttää dynaaminen ja itseään vahvistava eurooppalainen ICT-alan ekosysteemi Piilaakson kaltainen uusien ideoiden markkina- ja testauspaikka.

## Toiminnan tapahtumaistaminen

Tilat yksin eivät riitä: tarvitaan myös toimintaa. Kansainvälinen The Hub Network pyrkii tarjoamaan pienyrityksille sellaisen yhteisen tilan ja työvälineet, jotka mahdollistavat ja edistävät yhteistyön muodostumista ja monialaista innovatiivisuutta. Esimerkiksi ”salaattiklubi” on yksi Hub verkoston käyttämä toimintamalli. Mary Aitkinin vuonna 2003 perustama naisinnovaatioverkosto Verityssä uskotaan ehdottomasti ylellisen ja rentouttavan kohtaamispaikan edistävän verkostoitumista ja menestymistä sekä työelämässä että yksityiselämässä.

Toiminta voi olla myös tiiviisti tapahtumaistettua. Esimerkkitapauksista Camp Berlin ja PICNIC ammentavat innovaatiotoimintaansa energiaa erilaisten lyhyiden toimintamallien kautta, kuten innovaatioleirit ja festivaalit. Fyysisen tilan tai paikan lisäksi tässä tiiviissä prosessissa korostuu myös ajankäyttö, joka pakottaa osallistujat toimimaan annetun ajan puitteissa.

Kiteytyksenä voitaneen todeta, että onnistuneet innovaatiot syntyvät luovuuteen innostavissa tiloissa tai paikoissa. Fyysinen tila onkin nähtävä moninaisemmin, kuin perinteisesti ajateltu tilaratkaisultaan ja visuaalisuudeltaan miellyttävä huone. Camp Berlin-leiri ja jopa PICNIC:in festivaalit antavat yhtä lailla mahdollisuuden olla innovatiivinen, kuin InnoOmnian raikkaasti väritetty ja harmonisesti sisustettu Kookoskuppila, tai Hubin tilat ja hyvät työskentelyvälineet. Luovuutta edistävät hyvät ja inhimilliset tilat, mutta tilojakin merkittävämmäksi tekijäksi nousevat ihmisten väliset kohtaamiset ja vuorovaikutus.

*Jokainen projektissa mukana ollut korosti luovuuden merkitystä omalla tavallaan.*

## Luovuus on oivaltamista

MINNO® -konseptin innovaatioprojektien keskeisenä tavoitteena on etsiä uusia yhteyksiä luovuuden, innovatiivisuuden, uudistamisen, yhteisöllisyyden ja projektimaisen kehittämistyön välille. Prosessi lähtee liikkeelle kääntämällä opiskelijoiden katse tulevaisuuteen ja tuleviin trendeihin. Opiskelijoita kannustetaan ja heille luodaan mahdollisuus työskennellä sallivassa ilmapiirissä dialogisesti yhdessä oppien. Lehtori Laura-Maija Hero korostaa innovaatioprosessin sallivan ilmapiirin lisäksi myös vastuun ja vapauden merkitystä. Opiskelijat saavat esimerkiksi valita oman roolinsa ryhmässä jonka lisäksi heillä on myös vapaus valita työskentelytapansa ja etenemismenetelmänsä. Alustavaa ideointia tuetaan esimerkiksi Learning cafe ja/tai World cafe -menetelmien avulla, mutta oivaltaminen alkaa jo ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa.

SimLab puolestaan osallistaa ajankohtaisissa yhteistyöhankkeissa työskentelevien organisaatioiden ihmisiä. Yhteistyön alla olevaa hanketta avataan ja pohditaan yhdessä keskustelun vetäjän avustuksella. 'Näin selvitetään, kuinka yritysten väliset uudet luovat ajatukset syntyvät ja millainen dynamiikka syntyprosesseihin kätkeytyy', toteaa Smeds. Osallistamisen tavoitteena on luoda osallistujien välille yhteinen ymmärrys ja motivaatio kehittämiseen. SimLabin johtaja, professori Riitta Smeds kertoo kuinka yhteinen ohjattu keskustelu kannustaa ja mahdollistaa kokemusten jakamisen, parantaa viestintää sekä luo uutta tietoa.

InnoOmniassa innovaatioprosessi ei kehitä vain yritysten toimintaa, vaan toimii samalla opiskelijoiden oppimisen edistäjänä. Prosessissa työskentelevien tasavertaisuus on koettu merkittäväksi onnistuneen toiminnan motivaatio tekijäksi. Hyväksi koetun tasavertaisuuden kääntöpuoli tulee kuitenkin helposti esiin ongelmatilanteissa, joissa joudutaan esimerkiksi tarkastelemaan osallistujien rooleja ja määrittelemään 'kuka olikaan palveluntarjoaja, kuka sen saaja.' InnoOmnian innovaatioprosessi nähdään lähinnä osajayhteisönä, joka tekee jokaisen osaamisen näkyväksi ja edesauttaa verkostoitumista.

*"Paljon kivempaa, kun emme istu luokassa joka päivä, vaan saamme tehdä täällä töitä oikeiden yrittäjien kanssa."*

EIT ICT Labin keskuksen johtaja Marko Turpeisen mukaan innovaatioprosessissa työskentelevien rohkeus ja uskallus ottaa riskejä, monialaisuus osaamisessa sekä hyvä ryhmädynamiikka ovat tekijöitä, jotka tuottavat upeita innovaatioita. Turpeinen nostaa esiin käsitteen ”unelmatiimi” ja korostaa sen muodostuvan erilaisilla taustoilla olevista osaajista, jotka voivat olla niin akateemisesti kuin ammatillisesti pätevöityneitä henkilöitä erilaisella koulutus- tasolla ja eri tiedekuntarajat ylittäen, yhdistävänä tekijänä rohkeus muutoksiin.

The Hub Networkin Hubilaiset tähdentävät monialaisen osaamisen innostavia ja oivalluksia synnyttäviä kohtaamisia. Odottamattomat kohtaamiset, vertaistuki ja sparraus synnyttävät inspiraatiota ja uusia ideoita. Hubilaisilla on kokemusta myös siitä, kuinka aktiivisesti tuetun innovaatioprosessin avulla saadaan hyviä tuloksia. Hub Jyväskylän hallituksen puheenjohtaja Laura Browne kertoo onnistuneesta innovaatioprosessista, jossa kaupunkilaisten ideointia tuettiin kirjallisella ohjeistuksella, fasilitoinnilla ja erilaisilla työpajamalleilla. Prosessin ideointijakson aikana muodostunut yhteisöllisyys jäi onnistuneesti elämään ja tuotti edelleen uusia sosiaalisia innovaatioita kaupunkielämään.

15/30 Researchin toimitusjohtaja, futuristi Markus Keränen korostaa myös kriittisyyden hyötyjä perinteisesti luovuuteen ja ideointiin innostavan kritiikittömyyden rinnalle. Innovointiin liitetään usein ajatus siitä, kuinka kriittisyys tappaa luovuuden, joten kaikkiin ideoihin suhtaudutaankin kannustavasti. Keräsen Camp Berlin -leiriltä saadun kokemuksen perusteella myös suora palaute on tekijä, joka edistää innovointia. Loputon pohdinta ja hionta saattavat nousta innovaatioiden esteeksi, joten suora kriittinen palaute voi olla tekijä, jolla tuotetaan suoraviivaisia, elegantteja ja nopeita ratkaisuja, summaa Keränen.

”En koskaan tiedä kenet tapaan pukuhuoneessa, tietokonehuokassa tai kylpylässä. Keskinäiset keskustelumme ovat vilpittömiä, hauskoja ja silmiä avaavia toteaa Rona Maynard naisinnovaatioverkosto Verityn jäsen”. Verity mahdollistaa jäsenilleen innostavan, kannustavan ja inspiroivan mahdollisuuden osallistua innovaatioprosessiin, jossa monialainen ja monipuolinen osaajajoukko jakaa osaamistaan ja innostaa kehittymään. ”Toisilta samankaltaisilta naisilta saamani tuki Mastermind-ryhmässä on ollut merkittävä – yrityskasvun, henkisen kasvun, kuin myös hyvän mielenterveyden kannalta korostaa Verityn perustajajäsen Lisa Applegath.



## Ei kannettu vesi kaivossa pysy

Perinteisesti oppimiseen liitetään faktojen mieleen painamiseen sillä oletuksella, että ymmärrys tai oivallus syntyy vain riittävästä määrästä siirrettyä tietoa. Rauste-von Wright painottaa kuitenkin ajattelukyvyyn ensisijaisuutta ja korostaa ongelmanratkaisutilanteissa yksilön omaa päättelykykyä ja taitoa hyödyntää kontekstin ulkopuolista tietoa.

Jaettu kokemus, monialaisuus, yhteinen ymmärrys, rohkeus ja uskallus ovat avainsanoja, jotka korostuvat onnistuneissa innovaatioprosesseissa. Luovuus on keksimistä, huomaamista ja oivaltamista, joka parhaimmillaan synnyttää innovaatioita. Wright korostaa yksilön omaa ajattelun- ja päättelykyvyn merkitystä oivaltaa. Tuon oivalluksen tulisi näkyä myös tämän päivän koulukäytänteissä opetuksen kaikilla tasoilla. Innovaatio-opetus yksittäisinä kursseina ei yksin riitä. Tulevaisuuden tekijöillä on oltavat monipuolista innovaatiokyvykkyyttä, jonka kehittäminen on osa heidän asiantuntijaksi kasvamisen opintopolkua.

*”On valtavan helppoa sanoa uudesta asiasta, mitä se ei ole.  
Paljon vaikeampaa on nähdä sen tarjoamat uudet mahdollisuudet.”*

Lauri Järvilehto

## 2. Innovaation hurma ja raaka työ

Katri Halonen

*Etenkin luovalla kentällä innovaatioprosessissa on keskitytty uusiin ideoihin ja sisältöihin nojautuvaan alkuvaiheeseen. Erityisesti on panostettu ideointiin, joka saa voimia taidetaustaisista menetelmistä, yllätyksellisestä monialaisuudesta ja voimaannuttavasti fasilitoiduista ja mukavasti nimetyistä kohtaamisista. Ideointi on vaihe, jota rakastetaan: siinä pursutaan luomisvoimaa ja energiaa. Innovaatio on kuitenkin pitkä tie, joka ulottuu ideoinnista mutkittelevaa reittiä kohti uutta käyttöön otettua palvelua tai tuotetta.*

*Ideointia seuraa paljon systemaattisemman ketterän kokeilun projektityövaihe, joka ei välttämättä ole yhtä hohdokas kuin ideavaihe. Ketterän kokeilun vaihe vaatii sitkeyttä, läpiviennitkykyä ja niiden kymmenien hankaluuksien ylittämistä, joihin innovaatioidea tuntuu juuttuvan. Tässä vaiheessa monessa innovaatioprosessissa yrittäjä jää yksin: Hänelle annetaan paljon ideoita, mutta ei juurikaan apua ideoiden ketterään kokeiluun satikka sitten valmiiksi tuotteiksi ja palveluiksi kehittämiseen sekä markkinoille viemiseen.*

### Innovointi ei ole vain hurmosta

Innovaatioprosessin alkupää on parhaimmillaan hurmoksellista ideointia. Siinä kosketellaan kuluttajakansalaisten haaveita ja unelmia, joiden äärelle esimerkiksi taiteiden keinoin voi avautua kiinnostavia reittejä.

*Olemassa olevien tai ennakoitujen tarpeiden tunnistamisen rinnalla taide-  
taustaiset menetelmät ovat keino rakentaa uusia unelmia: synnyttää ideo-  
logia- ja elämäntavan innovaatioita. Rakentaa uusia palveluita ja tuotteita,  
joita niiden käyttäjät eivät osanneet kaivata tai kuvitella olevan.*

Herkkien tuntosarvien aikana näitä nousee usein esille ideointivaiheessa.

Ideavaiheen jälkeen innovaatioprosessissa seuraa sarja projektitoiminnan vaiheita, joiden aikana ideoita jatkokehitellään ja -kehitetään, arvioidaan ja analysoidaan ja siirrytään kokeiluvaiheeseen. Tässä kohden kuitenkin valtaosa benchmark -kohteina olleista toimi-joista jätti innovaatioporukan tai innovaatiohaasteen antaneen työelämäkumppanin omil-leen. Kuitenkin ideoinnin jälkeen prosessissa alkaa raaka työ, jotka ei hehku samanlaista glamouria kuin luova ideavaihe. Tähän vaiheeseen tarvitaan selkeästi lisää resursseja. Esiselvityshankkeen aikana tavoitteeksi selkeytyi rakentaa esimerkkitapauksia hyödytäen malli, jossa oppilaitosyhteistyön avulla päästäisiin kohti tuotteen kehittelyä, kokeilua aidossa ympäristössä, konseptointia sekä markkinoille vientiä ja paketointia.

## **Kaikki alkaa ideasta**

Innovaatioprosessin alkupään (Front end -vaihe) on lukuisissa tutkimuksissa ja myös käytännössä todettu olevan organisaatioiden innovatiivisuuden tärkein – ja samalla haastavin vaihe. Ideavaihe sisältää keskeisiä toimintoja, joiden roolia eri innovaatioprosesseissa tarkasteltiin edellisessä luvussa kuvatun esimerkkitapauksiin perehtymisen aikana. Tyypil-lisiä ideavaiheen osioita ovat ideoiden tuottaminen, ideoiden jatkokehittely ja arvointi, parhaiden ideoiden valinta ja seuraavien askelten suunnittelu.

Ideoinnissa luovilla aloilla on paljon annettavaa. Ei siis ole ihme, että monessa määri-telmissä luovuus sekoitetaan taiteilijoihin ja taidetaustaiseen osaamiseen. Taiteellisuus on kuitenkin eri asia kuin ideointiluovuus, kuten Piritta Kantojärvi toteaa kirjassaan Fasili-tointi luo uutta. Luovuus on kiinnitetty monella tapaa innovaatioihin. Se on uuden löytä-misen keskeinen dynamo. Taidetaustaisia menetelmiä onkin valjastettu ideoinnin kiihdyt-tämiseen, uusien ratkaisujen löytämiseen ja asiakaspinnan hahmottamiseen käyttäjälähtöi-nessä innovaatioprosessissa. Taiteellisen työn edellytysten lisääminen toimintaympäristöi-hin vahvistaminen vahvistaa yhteistä innovaatiopääomaa. Taiteella on itseisarvo uusien artefaktien ohella myös ajattelun uusintajana. Toisaalta taidetaustaista osaamista on integ-roitu menestyksekkäästi yritysten tuotteisiin ja palveluihin, jolloin niiden kautta on löy-detty lisäarvoa tuotteille – myös muille kuin kulttuurisektorin toimialoille.

Tämän esiselvityksen pilottialueena toimivat Yleisradion Pasilan Studiot avaavat kiinnostavan toimintaympäristön luovan alan toimijoille. Onnistuessaan konseptissa yhdistyy Yleisradio keskeisenä media-talona sekä muita luovan alan toimijoita, jotka voivat tuoda ideansa, liiketoimintansa, osaamisensa ja verkostonsa yhteen luoden potentiaalisen hybridisen avoimen yhteisön.

## **Kaikki päättyy ideaan?**

Innovaatioiden näkökulmasta luovuus ei yksin riitä. Olennaista on myös toimeenpanokyky. Esiselvityksen myötä syntyi kuva, että varsin suuri osa ideavaiheen tuotoksista ulottui korkeintaan toimintasuunnitelmaan asti. Käytännön kokeilut olivat varsin epätavallisia mukana olleissa esimerkkitapauksissa. Käytäntöön vieminen on kuitenkin yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta kriittinen vaihe, johon on edettävä mikäli halutaan kulkea askel lähemmäksi uuden palvelun tuomista markkinoille. CoINNO-konseptin tavoite on luoda innovaatioprosessi, joss idean kehittelyn jälkeen se ideaa myös tuotteistetaan ja viedään markkinoille ketterän kokeilun turvin. Ydinkysymykseksi nousee, mistä saisimme työvoimaa tähän usein erittäin työvoimaintensiiviseen kehittämisvaiheeseen?

Jotta kaikki innovaatioaihiot eivät päättyisi ideavaiheeseen, tarvitaan joukko toimijoita, jotka kykenevät kehittämään ideaa kohti palveluita tai lopullista tuotetta. Alkuinnostuksen jälkeen pitäisi ideaa viedä eteenpäin ja pystyä ratkaisemaan monenlaisia, hankalan kipeän ikäviäkin, asioita. Esiselvityksen mielenkiinnon kohteena on juuri tämän vaiheen fasilitointi: kuinka ideasta edetään ketterään kokeiluun? Yksi keino on pedagogisoida myös tuotteen kehittäminen ja sen markkinoille vieminen. Tästä löytyi esiselvityksen puitteissa myös esimerkkejä: Metropolian MINNO® -konsepti, InnoOMNIAn oppimis- projekti- ja yhteistyöfoorumi sekä EIT ICT Labs -verkosto. Näissä kaikissa yhteisenä piirteenä on vahva prosessin etenemisen opinnollistaminen oman oppilaitoksen keinoja ja vahvuuksia hyödyntäen: toisen asteen oppilaitoksessa käytännön yrittäjyyttä, ammattikorkeakoulussa työelämäpedagogiikkaa ja yliopistossa tutkimukseen integroitua kehittämistyötä.

## Ketterää kehittämistä ja ankaraa puurtamista

Luovan innovoinnin jälkeen tuntuu olevan jonkinlainen mielikuva siitä, että seuraavat vaiheet ovat jotenkin mekaanisempia ja kaavojen säätelemiä. Pelkkä ideointiinostus ei riitä: kehittämistyö on usein työlästä, kallista ja hyötyy ideoinnin tavoin ryhmäpanoksesta. Kehittämisvaihe on parhaimmillaan myös erittäin luova prosessi, jonka aikana tuote tai palvelu saa uusia sävyjä, merkityksiä ja käyttötarkoituksia. Vaiheen tulisi olla ennakkoluuloton ja tulvillaan ideoita, vaikka tämä vaihe kirjallisuudessa onkin varsin usein luonteeltaan vangittu varsin perinteiseen projektityön viitekehykseen.

Yhteistä esimerkkinä käytetyissä kohteissa ideointivaiheelle on pyrkimys ajatella ”luovasti”: poistaa kritiikkiä ja kyetä näkemään asioita ennakkoluulottomasti ja aiemmasta poiketen. Sen sijaan toteuttamisvaiheessa vastaan tulee markkinarealismia ja lähes poikkeuksetta hyvin pienten resurssien kohdentaminen mahdollisimman tehokkaasti. Kokeiluvaihe sisältää kurinalaista työskentelyä ja moninaisia toimia, kuten markkina- ja riskianalyysin laatimisen, tuote-, tai palveluproton rakentamisen ja pilotoinnin sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämissyklin hallintaa. Prosessin tulee olla samalla riittävän analyttinen nostaakseen koko ajan esille kehittämistarpeita ja -ratkaisuehdotuksia uusien kokeilujen välineiksi.

Tässä vaiheessa prosessi muuttaa muotoaan. Energiaa ei suunnata yksinomaan uuteen vaan se täytyy jakaa olemassa olevan struktuurin ja käytännön realiteettien sekä uudistamisen ja uuden kesken.

## Innovaatioprosessin jatkumo

Oppilaitosten opetustoimintaan linkitetty innovaatioprosessi yltää joissakin tapauksissa uusiin, markkinoille asti vietyihin tuotteisiin tai palveluihin. Viimeistään ketterää kokeilua seuraavassa askeleessa, tuotteen käyttöönotossa ja rakentamisessa palvelukokonaisuudeksi, kaivataan oikeaa ohjausta seuraavan tukija/sparraajan piiriin. Tähän vaiheeseen on tarjolla erilaisia, lähinnä julkisen sektorin ylläpitämiä, tuotteistamisen ja markkinoille tuomisen tueksi rakennettuja palveluita. Lisäksi kolmannella sektorilla on olemassa erilaisia tuote-

väylä-tyyppisiä palveluita, joissa autetaan arvioimaan idean potentiaalia ja samalla käydään läpi, olisiko uudessa tuotteessa jotakin uuden keksinnön arvoista, tai ehkäpä patentoitavaa.

Markkinoille vieminen on kallis prosessi, jossa tarvitaan riskirahoitusta. Julkisia rahoitus-, asiantuntija- ja verkottumispalveluja. Esimerkiksi innovaatioprosessin aikana syntyneen uuden tuotteen tai palvelun ympärille rakentuvan yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen tarjoavat muun muassa Keksintösäätiö, Tekes, ELY-keskukset, Finnvera, Teollisuussijoitus, Finpro ja RAY. Eri tukipalveluista syntyy rakennelma, jolla tulisi olla tiiviit rajapinnat fasilitoituun innovaatioprosessiin.

Eri rahoitusmekanismien paikantaminen ja kiinnityspisteiden löytäminen innovaatioprosessiin ovat tärkeitä askelia, jotta ideat etenisivät uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Innovaatioprojektit kattavat harvoin uuden tuotteen tai palvelun käyttäjätuen ja muun oheispalvelun, eikä niihin ole keskitytty tässä esiselvityksessä. Usein tuotteen käyttäjätuen ja erilaisten liitännäispalveluiden rooli on kuitenkin keskeinen ansaintalogiikan kannalta, jonka vuoksi sen voisi olettaa olevan läsnä prosessissa jo kehittelyvaiheessa.

## Ideasta innovaatioksi

### Innovaatioprosessin kulku ideasta kehittämisen ja tuotteistuksen kautta palvelukokonaisuudeksi

Ideavaihe	Kehittäminen	Tuotteistus ja markkinoille vienti	Käyttäjätuki, jatkohyödyntäminen
ideointi ideoiden valinta ideoiden arviointi tarvittavan toimija- verkon kokoaminen	markkina-analyysi käyttäjä/käytettä- vyystudkimus tuotteen/palvelun muotoilu ketterät kokeilut, prototyyppi(tyypit)	valmistaminen tai valmistuttaminen tuotteistaminen markkinointi myynti jakelu	käyttäjätuki spin-off tuotteet ja palvelut



### 3. Pedagogisoitu innovaatioprosessi

Katri Halonen

*Esiselvityksessä monen innovaatioprosessin yksi toimijataho on oppilaitos. Oppilaitokset ovatkin ottaneet roolia opiskelija-, tutkija- ja pedagogipänoksen kohdentamisessa etenkin yritystoiminnan kehittämiseen niin ammatillisella toisella asteella kuin korkeakouluissakin. Tässä tekstissä näkökulma on etenkin ammattikorkeakoulupedagogiikassa, onhan ammattikorkeakoulujen lakisääteinen tehtävä aluekehittäminen, joka nivoutuu erittäin luontevasti innovaatiotoimintaan. Tämä on luontevaa, sillä innovaatioprosessin keskeinen dynamo on oppiminen. Pedagogisen prosessin ja innovaatioprosessin yhdistelmästä syntyy kiinnostava soppa, jonka hämmentäjillä on varsin erilaisia intressejä. Avain onnistumiseen on eri intressien tunnistaminen ja huomioiminen.*

#### Erheiden kautta oppiminen

Puhumme mielellämme onnistumisista, ja liian vähän epäonnistumisista. Virheistä oppimisen merkitys jääkin usein juhlapuheiden tasolle – virheitä pitäisi tuoda esille, jotta muutkin voivat oppia niistä. Toisaalta oppimisprosessin tehokas raaka-aines on rökäle-epäonnistuminen: mitä paremmin karahdetaan kiville, sen vahvempi muistijälki oppijalle jää.

Yksi oleellinen innovaatiotoiminnan este on epäonnistumisen pelko. Haasteeksi nousee ajatustavan muutos: innovaatioprosessin kuuluu olennaisesti myös epäonnistumisen mahdollisuus ja samalla kyky tunnistaa harhapolku ja osata lopettaa kehittäminen tarpeen vaatiessa. Mutta miten innovaatioprosessit saadaan luonteeltaan sellaisiksi, että tulokseton idean kehittäminen ei ole epäonnistuminen vaan uutta luova oppimisprosessi?

Innovaatiopedagogiikan kontekstissa innovaatiolla tarkoitetaan useimmiten jatkuvan parantamisen periaatteelle nojaavaa osaamisen parantamista, joka johtaa työelämässä hyödynnettävään ideaan, osaamiseen tai muuhun käytäntöön. Innovaatiopolku ideasta uudek-

si palveluksi tai tuotteeksi on pitkä. Oppimisprosessi integroituna innovaatioprosessiin voi tehdä polusta vielä mutkikkaamman ja pidemmän – polun, jossa päämäärän rinnalla itse matka on merkityksellinen ja itseisarvoinen. Ja maaliviivalla nähdään jo seuraava kehittämisetappi.

## Lisäkäsiä yhteiseen prosessiin

Etenkin pk-yritykset korostavat hajanaisten polkujen kulkemisen viemään aikaa. Aika on pois muulta yritystoiminnalta ja siksi kehittämiselle käytettävä aika on riski-investointi. Toisaalta prosessin myötä opiskelijatyövoima integroidaan alueen yritysten kehittämiseen – useimmiten ilman erilliskorvausta. Tämä on merkittävä panostus ideoinnissa, ja ketterän kehittämisen ja kokeilun syklien kiemuroissa.

Innovaatioprosessi on keskeiseltä olemukseltaan oppimisprosessi. Ammattikorkeakoulut ovat oppimisprosessien asiantuntijoita ja niiden yhteiskunnallinen tehtävä kansallisessa TKI-kentässä on soveltava tutkimus ja elinkeinoelämän kehittäminen. Eikö innovaatiotoiminta ole juuri sitä, mitä ammattikorkeakoulujen tulee tehdä ja jossa niiden tulee olla kansainvälistä huippua? Innovaatioprosessien kehittäminen ja toteuttaminen yhdessä yritysten ja muun työelämän kanssa on yhä enenevässä määrin osa ammattikorkeakoulujen normaalia arkipäivää.

Yrityksen kannalta oppilaitosyhteistyö yhteinen innovaatiotoiminta tuo mukanaan parhaimmillaan uusia ajatuksia, verkostoja ja opiskelija työvoimaa tuote- ja palvelukehittämisen työvoimaintensiiviseen kokeiluvaiheeseen. Samalla tulee kuitenkin vaateita: yhteisen prosessin kannalta on tärkeää, että myös yritys näkee oppimisprosessin merkityksen ja kykenee ottamaan valmentavan roolin suhteessa toimintaan. Yrityksen innostava panos näyttää korreloivan suuresti myös siihen, millaisella intohimolla opiskelijat panostavat projektiin. Yrityspanostuksen kannalta olennaista on saada selkeästi hahmoteltua se, mitä hyötyä yhteisestä innovaatioprosessista on oletettavasti yritykselle ja mieluusti miten se on käännettävissä yritystoiminnan kaupalliseen tai muuhun, vaikkapa henkilöstön hyvinvoinnin, edistämiseen.

## Verkostojen yhdistämisen potentiaalinen voima

Oppilaitokset ovat enemmän kuin opiskelijat, opettajat ja tutkijat. Oppilaitoksilla on vahvoja kotimaisia ja kansainvälisiä verkostoja, joiden kautta innovaatioprosessit voidaan kiinnittää osaksi muuta kehittämistyötä. Innovaatioprosessien asiantuntijuuden lisäksi oppilaitoksen luonteva rooli on olla kanavana kansalliselle ja kansainväliselle tiedolle ja osaamiselle, joka sovelletaan yhteisen innovaatioprosessin kautta jokaisen pk- ja mikro-yrityksen tuotekehittämisen ja palvelumuotoilun arkeen.

Innovaatiohaasteen määrittelyllä on suuri merkitys monipuolisen verkoston sitouttamisen kannalta. Hyvä opetus ja mieluisat projektit tukevat toisiaan. Sopivan haastava yrityskumppanin idea innostaa ajattelemaan uudella tavalla ja keräämään paljon monipuolista tietoa ja näkemyksiä eri lähteistä. Parhaimmillaan syntyy uusia alueita, jotka ovat kansainvälisenkin yhteistyöverkoston näkökulmasta kiinnostavia. Lähtökohtana on innovaatiohaaste, jonka formulointi herättelee ideoimaan, löytämään ratkaisua ja panostamaan sen toteuttamiseen sekä etsimään kumppaneita teeman äärelle.

Innovaatiotoiminta voi saada lisää syvyyttä yhteistyön myötä. Näyttäisikin siltä, että ammattikorkeakoulut hakevat kehittäjäkumppaneita, joiden kokemuksen kautta syntyy yhteinen käsitys pedagogisoidusta kehittämistyöstä, jossa kohtaavat ammattikorkeakoulun ja yrityksen erilaiset intressit. Verkostojen kasvattaminen on tärkeää, mutta sen rinnalla kulkee yhä vahvemmin kehityssuunta, jossa päämääränä on verkostojen yhteistyön syventäminen.

Verkostojen yhteistyön keskeinen toimintafoorumi ovat yhteiset kehittämishankkeet, joilla haetaan julkista rahoitusta. Innovaatiotoiminta onkin noussut keskeiseen rooliin niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin politiikka- ja strategiavetoisessa hankerahoituksessa.

## Fasilitoivan opetustyön laboratorio

Opettajantyö on jatkuvassa murroksessa ja innovaatioprosessi tuo siihen oman lisänsä. Osa opettajajista osallistuu innovaatioprosesseihin jo tottuneina konkareina, mutta kokeilevan työn integroimisen yhä syvemmin osaksi muutakin kuin suoraan innovaatiotavoitteista opetustyötä on haastavaa. Pelkona on, että innovaatioinnokkaista opettajista muodostuu oma saarekkeensa, joka hoitaa työelämän kanssa toteutettavia innovaatio- ja muita opintojaksuja. Tarve on kuitenkin laajemmalle ammattikorkeakouluopettajuuden läpäisevälle ajattelutavalle, jossa opintosisältöjä integroidaan yhä vahvemmin aluekehittämistyöhön.

Innovaatiopedagogiikka nojautuu Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimissyklin ajatteluun. Siinä pedagogisen innovaation lähtökohdaksi otetaan vallitsevan ajattelumallin kyseenalaistaminen ja analysointi. Nämä johtavat uuden ratkaisun mallintamiseen, tutkimiseen ja hyvien kokemusten myötä käyttöönottoon tai hylkäämiseen.

Innovaatiotoimintaa tehdään ammattikorkeakouluissa vahvasti tiimityönä. Tiimit rakentuvat usein yllätyksellisten kohtaamisen pohjalta – joita synnytetään fasilitoitujen ryhmäprosessien avulla. Ryhmän toiminnan ohjaaminen edellyttää opettajalta fasilitoivaa otetta ja kykyä kuljettaa innovaatioprosessia hienovaraisesti eteenpäin sen erilaisten vaiheiden läpi. On osattava rakentaa ja vaalia tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Lisäksi opettajan on osattava luopua omasta asiantuntijaroolistaan, joka kiinnittyy usein substanssiosaamiseen. Roolin tilalle tulee uusi toimintaa fasilitoiva rooli, jossa on siirryttävä tiedon kumoajasta uuden löytämisen prosessin mahdollistajan rooliin. Esiselvityksessä nousi esille useita onnistuneita malleja tälle.

## Innovaatiopedagogiikan viisi ydinteesiä

1. **Monialaisuus:** Innovaatiot syntyvät usein osaamisalueiden yhtymäkohdissa ja monialainen verkosto on sen luonteva lähtöpiste
2. **Moniulotteiset tavoitteet:** Käytetyt menetelmät pyrkivät uuden palvelun tai tuotteen valmistamisen ohella kehittämään opiskelijoiden innovaatiokompetensseja.
3. **Kehitys- ja tutkimustoiminnan hyödyntäminen:** ammattikorkeakoulujen soveltava tutkimus- ja kehitystyö nivotaan osaksi alueellista osaamis- ja innovaatioverkostoa.
4. **Joustava opetukseen integrointi:** prosessit suunnitellaan ja kehitetään avoimessa ja verkostomaisessa ympäristössä, jotta ympäröivän yhteiskunnan kehittämispaineet havaitaan ja niihin voidaan nopeastikin reagoida.
5. **Aluekehitystyö:** Yrittäjyyttä ja alueellista palvelutoimintaa edistetään opetuksen ja työelämän olemassa olevien ja ennakoitujen tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti.

Useimpien innovaatioiden lähtökohtana on käytäntö, sillä tiedelähtöisten innovaatioiden osuus kaikista innovaatioista on alle viisi prosenttia.

## 4. Ovatko perinteiset sukupuolierot jo aikansa eläneitä

Raija Grahm

*Onko, naiset miehiä luovempia – ehkä eivät, mutta aktiivisempia kuin miehet. Miehet sietävät naisia paremmin stressiä ja johtavat mielellään projekteja, naiset tekevät kuitenkin päätökset nopeammin. Sukupuolella on näkyvä vaikutus innovoinnissa, parhaat ideointitulokset syntyvät kuitenkin heterogeenisesti monipuolisessa ryhmässä.*

### Yhteiskunnan hyvinvointia edistävä taikasana, innovaatio

Menestyminen innovaatiotoiminnassa koetaan asiana, joka lisää merkittävästi yhteiskunnan kasvua ja hyvinvointia. Innovaatio on kaupalliseen toimintaan ja taloudelliseen kehitykseen liitetty taikasana, jonka avulla varmistetaan yhteiskunnan taloudellinen kasvu ja kansalaisten hyvinvointi nyt ja tulevaisuudessa niin paikallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Miten ja kenen toimesta syntyvät parhaat innovaatiot? Kuka tai ketkä ovat innovatiivisia, voiko innovatiivisuutta oppia ja vaikuttaako sukupuoli innovointiin? Ovatko naiset miehiä luovempia tai miehet parempia innovaatiojohtajia kuin naiset?

Unelmien ja uskomusten sijaan tarvitsemme nyt kokemuksia ja konkreettista toimintaa. Innovaatiosaamiseen sijoittaminen on nähtävä sijoituksena tulevaisuuteen. Innovointiin liitetään tyypillisesti luovuus, mutta luovuutta ei synny ilman osaamista, aikaa ja innostamista. ”Luovassa taloudessa aineeton pääoma nousee merkittäväksi tuotannon tekijäksi materiaalisen pääoman rinnalle, jolloin teollinen tuotanto ja pääomamarkkinat henkistyvät.” Jos luovuutta voidaan oppia ja sukupuolella on vaikutusta luovaan ideointiin ja innovointiin, olisiko se huomioitava yhtenä luovan talouden kasvun ja kehityksen osana myös koulutusta suunniteltaessa?

*”Uuden ajan luovuus integroituna ahkeruuteen ja yritteliäisyyteen on arvokkainta, mitä yritys tai yhteisö voi omistaa, ja toimii avaimena menestyksekkääseen liiketoimintaan nyt ja tulevaisuudessa.”*

Petra Tarjanne, työ- ja elinkeinoministeriö

## **Sukupuolinäkökulman jäljillä**

Sukupuolinäkökulmalla tarkoitetaan sitä, miten jokin asia, ongelma, tavoite tai toimenpide koskee eri sukupuolia. Kun asiaa tarkastellaan sukupuolinäkökulmasta, sitä tarkastellaan yhtäältä naisnäkökulmasta ja toisaalta miesnäkökulmasta. Näin tarkastelu sukupuolinäkökulmasta tuo esiin huomioon otettavia asioita tai parannuskohteita naisten, miesten ja sukupuoleltaan moninaisten ihmisten kannalta. Sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen projekteissa parantaa projektien tarvelähtöisyyttä, toimintaa ja vaikuttavuutta sekä naisten että miesten kannalta.

Sukupuolen merkitys innovaatiokeskusteluissa korostuu etenkin loppukäyttäjien mielipiteissä. Sen sijaan sukupuolen merkitys näkyy harvemmin itse prosessin dynamiikassa.

Sukupuolella on kuitenkin merkitystä, jota vahvistaa myös tämän esiselvityksen osana tarkasteltu naisten innovaatiotoiminnan kehittämiseen tähtäävä Verity-kollektiivi. Nettisivullaan Verity kuvailee olevansa uniikki, kannustava, inspiroiva ja dynaaminen naisyhteisö. Ryhmän jäseniltä saatu tuki koetaan kokonaisvaltaisena vaikuttajana sekä oman yritystoiminnan kasvun että oman henkisen kasvun edistymisen kannalta.

## **Ideointikyky ja mielikuvituksen rikkaus**

Sukupuolen merkitys korostui myös esiselvitykseen osallistuneiden innovaatioprosessiosaajien vastauksissa. Esimerkiksi MINNO® -konseptia kehittänyt Laura-Maija Hero vahvistaa, että ”sukupuolella on näkyvä vaikutus innovaatiotoiminnassa. Naisopiskelijoilla on useimmiten vahvemmat innovaatiokompetenssit, kuten itsearviointi, luottamus ja kuri jonka lisäksi naiset ovat joustavia. Naiset ottavat myös enemmän vastuuta ja heillä on

hyvät vuorovaikutustaidot. Miesten käsitteellinen kyvykkyys ajattelun tasolla on usein parempi, heillä on divergoiva ajattelu ja he ottavat mielellään riskejä. Miehet sietävät myös paremmin stressiä.” Molemmilla sukupuolilla on siis vahvuuksia innovaatioprosessin näkökulmasta, joten niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen onkin erityisen tärkeää.

Innovaatiotoiminnan keskeinen energia kumpuaa proaktiivisuudesta. Heron havaintojen mukaan useimmiten ”naiset ennakoivat ja varautuvat asioihin ja tilanteisiin enemmän, kuin miehet. Myös suoritussuuntautuneisuus ja yleinen aktiivisuus ovat vahvempia naisilla. Miehet ovat luontevasti johtajia, naiset kaipaavat kuitenkin huomattavasti enemmän tukea ja kannustusta ottaakseen projekti-, tai tiimijohtajuuden vastuulleen ”

## Persoona ratkaisee

Sukupuolen merkitys koettiin esimerkkitapauksissa varsin vaihtelevasti. Sukupuolen lisäksi nostettiin esiin myös muita sosiodemografisia tekijöitä kuten koulutus ja ammatillinen tausta. Sosiodemografisten tekijöiden avulla vahvistettiin heterogeenisyyden innostavaa ja voimaannuttavaa merkitystä. Esimerkiksi Aallon SimLabin Riitta Smeds korosti, että ”Parhaat ideointitulokset syntyvät mahdollisimman heterogeenisessä ryhmässä, liika homogeenisyys voi johtaa jopa ongelmatilanteisiin. Olisikin toivottavaa, että vähintään 30 % innovaatioprosessiin osallistujista edustaisivat vastakkaista sukupuolta.” Samankaltaisia huomioita saatiin myös muilta esiselvitykseen osallistuneilta asiantuntijoilta. Esimerkiksi InnoOmnian Ylikoski toteaa ”innovaatiotoiminnassa mukana olleiden ryhmien heterogeenisyyttä

Toisaalta nähtiin myös, ettei innovaatiokyvykkyys sinänsä ole vahvasti sukupuolisdonnaista: ideointikykyä ja mielikuvitusta löytyy Heron mukaan yhtä paljon, eikä sukupuolella tunnu olevan siihen merkittävää vaikutusta. Joskin Aalto yliopiston SimLabin Riitta Smeds on huomannut, että usein naiset ovat ideoinnissa ja päätöksenteossa miehiä nopeampia. Smeds korostaa edelleen, että ”toiminnan nopeus ei kuitenkaan vaikuta lopulliseen tulokseen, minkä vuoksi ei voida sanoa, että naiset olisivat innovoinnissa miehiä parempia tai päinvastoin. Yleisellä tasolla toimijan persoona ja temperamentti vaikuttavat



enemmän, kuin sukupuoli.” Hyvin samankaltaisesti kuvaa toimintaa myös Helsingin EIT ICT Labin Marko Turpeinen, Camp Berlinin Markus Keränen ja Hub Jyväskylän Laura Browne, jotka korostavat, että merkittävämmäksi nousee sukupuolen sijasta henkilön persoona.

Vaikka persoona korostuu merkittävänä tekijänä innovaatioprosessia, on jatkossa kiinnostavaa tarkastella koko palvelukehittämiseen tähtäävän toiminnan sukupuolittuneisuutta. Entä jos onkin niin, että koulutus- ja työurien sukupuolittuneisuus näyttäytyy siten, että eri sukupuolten innovaatiokyvykkyyden käyttö suuntautuu eri aloille epätasaisen sukupuolittuneesti. Olisiko jatkossa tärkeää saada aikaiseksi prosesseja, joissa miesten innovaatiopanos kohdennetaan myös naisvaltaiselle alalle tai naisille suunnattuihin palveluihin ja päinvastoin? Toisiko se uutta ajattelua ja out-of-the-box efektiä?

*”Hyvät ideat syntyvät mahdollisimman heterogeenisessä ryhmässä, joten ideoinnissa korostuvat enemmän osallistujien temperamentti, koulutus ja sosiaalinen taso, kuin sukupuoli.”*

## **Innovaatio ja sukupuoli**

Monet viimeaikaiset sukupuolitaso-arvoon ja sukupuolten eroavaisuuksiin kohdistetut tutkimukset ovat keskittyneet siihen, miten sukupuoli vaikuttaa innovaatiotoimintaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sukupuolten eroavaisuuksia voidaan hyödyntää innovaatiotoiminnassa. Sukupuoli ei ole vain joukko ominaisuuksia, tai sukupuoleen liittyvien sosiaalisten tekemisten muodostama rooli. Naisilla ja miehillä on erilaisia tapoja nähdä ja kokea asioita ja arvoja, ja näitä miesten ja naisten välisiä eroavaisuuksia on mahdollista käyttää innovoinnissa. Sukupuolinäkökulma auttaa meitä löytämään uusia tapoja toimia ja ratkaisemaan asioita uudella tavalla.

Naisten ja miesten väliset erot on osattava hyödyntää, sillä hiljainen normatiivinen ajattelu ja tarpeettomat seterotyyppiset käsitykset miesten ja naisten eroista vain hanka-loittavat innovointia.

Tässä tekstissä on sukupuolen merkitystä ja vaikutusta tarkasteltu innovaatiokyvykkyuden taustatekijänä. Aihetta on lähestytty useamman menestyneen innovaatiotoimijan kokemusten kautta. Sukupuolinäkökulma ei kuitenkaan nouse kovin näkyvään rooliin tutkimuksen kohteina olevien toimijoiden toiminnassa. Haasteltavien vastausten perusteella voitaneen kuitenkin todeta, että innovaatiotoiminta näyttää sukupuolittuvan aloit-tain hyvinkin voimakkaasti.

Valitun näkökulman tavoitteena oli havaita tekijöitä, joiden avulla voidaan edistää pohdintaa siitä miten sukupuolinäkökulmaa voidaan hyödyntää aikaisempaa tehokkaam-min ja miten esimerkiksi oppilaitosten tulisi vaikuttaa ja kehittää innovaatioosaamisen kyvykkyyttä opetuksen ja oppimisen prosesseissa. Tulevaisuuden innovaatioosaamisen tuli-sikin jatkossa kattaa kokonaisvaltaisesti sekä taloudelliseen että sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttava innovaatiotoiminta. Luova toiminta tulisi jatkossa integroida joustavan oppi-misprosessin avulla luontevasti ja efektiivisesti kaupalliseen toimintaan.

*Koulutusuramme ovat varsin sukupuolittuneita. Tilastot osoittavat, että naiset ovat edelleen valtaenemmistönä sosiaalialalla, sekä terveys- ja kas-vatusaloilla ja miehet teknistieteellisillä aloilla. Innovaatiotoimintaa tuli-sikin katsoa uusin silmin – löytyisikö yhdeksi uudeksi ulottuvuudeksi suku-puolittuneiden toimialarajojen rikkominen?*

## 5. Testaajasta kehittäjäkaveriksi

Katri Halonen

*Innovaatiossa korostuu usein uutuusarvo. Uutuuden varjoon jää keskustelu siitä, kuka näitä uutuuksia haluaa ja miten ne vastaavat loppukäyttäjän toiveita. Loppukäyttäjät jäävät usein prosessissa testikäyttäjän asemaan, eivätkä aina siksiäkään. Mutta mitä loppukäyttäjä lopulta tuotetta hankkiessaan lopulta punnitsee? Pelkkää tuotteen toimivuuttako -tuskimpa vain, sillä elämme elämysmaailmassa. Pohdin tässä tekstissä millaisia haasteita on vastassa, jos loppukäyttäjät halutaan aktiivisesti mukaan innovaatioprosessiin.*

### Ongelmista unelmien tunnistamiseen

Yritykset ovat aktivoituneet hyödyntämään joukkoistamista etenkin tuotekehityksen ja uusien trendien haistelussa. Joukkovoiman käyttö on lisääntynyt huimaa vauhtia sosiaalisen median myötä. Tuotekehitykseen liittyen joukkoistettuna on mm. haettu ideoita lentomat-kailun miellyttävyyden lisäämiseen Finnairin Quality Hunters -ohjelmalla, haettu uutta makua ”siideritaivaan” tähdeksi ja designia Starbuckin uudelle pahvimukille.

Perinteisessä innovaatioidiskurssissa korostuvat ongelmat ja uusien ratkaisujen löytäminen niihin. Innovaatioajattelu sisältää ajatuksen loppukäyttäjistä ja olettaman hänen toiveistaan liittyen tuotteeseen tai palveluun ja sen uudistettaviin tai uusiin ominaisuuksiin. Innovaatioprosesseissa on lähdetty harvemmin liikkeelle avoimesta ”unelmamaailman” rakentamisesta. Loppukäyttäjien haaveiden ja unelmien kuuleminen saattaa avata aivan uusia näkökulmia kehitteillä olevaan palveluun. Näiden unelmien ja haaveiden paikantamisessa voisi taidetaustaisia menetelmiä hyödyntää paljon nykyistä enemmän, etenkin innovaatioprosessin alkupäässä.

Tämän tekstin puitteissa keskitytään siihen, miten loppukäyttäjää voisi hyödyntää joukkoistamisprosessin kautta. Loppukäyttäjällä tarkoitan henkilöä, joka käyttää kehiteltä-

*Mutta mitä loppukäyttäjät lopulta tuotetta hankkiessaan lopulta punnitsee? Pelkkää tuotteen toimivuuttako – tuskinpa vain, sillä elämme elämysmaailmassa.*

vää tuotetta tai palvelua omassa arjessaan. Haasteena on loppukäyttäjien integroiminen osaksi yrityksen, fasilitaattorin ja oppilaitoksen innovaatioprosessia.

### **Mielikuvia loppukäyttäjistä**

Esiselvityksessä kartotettujen innovaatioprosessien keskiössä olivat innovaatiota rakentavat yrittäjät, fasilitaattorit sekä opiskelijat tai muut osalliset. Useimmiten prosessin asiakkaaksi hahmottui kumppanina toimiva yritys, joka lopulta ottaisi kopin tuotteista. Loppukäyttäjä oli läsnä lähinnä rivien välissä, ei selkeästi integroituna prosessiin, eikä asiakkaana.

Poikkeuksiakin oli, osassa itse innovaatiota tekevät olivat myös potentiaalisen loppukäyttäjän edustajia. Myös erilaisin kyselyin ja testein pyrittiin kokeilemaan innovaation vastaavuutta loppukäyttäjää edustavissa ryhmissä. Kaikkiaan loppukäyttäjä jäi varsin usein fiktiiviseksi mielikuvatasoiseksi henkilöksi tai tuote/palvelutestajaiksi aktiivisen kanssakehittäjän sijaan.

Prosesseja tarkastelemalla herääkin kysymys, miten voisimme saada vahvemmin loppukäyttäjien näkemykset esille integroituna prosessiin satunnaisten testituokioiden sijasta.

### **Innovaattorit oman elämänpiirinsä pauloissa**

Innovaatioprosessissa joukko ihmisiä kohtaa ja etsii törmäämisen ja yhteisideoinnin kautta ratkaisuja ajatella ”toisin”, parantaa palveluja ja kehitellä uusia. He kantavat aina mukanaan omaa elämänhistoriaansa, verkostoaan sekä arvo- ja kokemusmaailmaansa. Tämä on rikkaus, mutta samalla myös rajoite.

Oppilaitosten fasilitoimissa innovaatioprosesseissa luonteva toimijaryhmä muodostuu pääsääntöisesti noin 20–30-vuotiaista korkeakouluopiskelijoista. Mikäli kehiteltävä tuote tai palvelu ei kohdennu juuri heidän vertaisryhmilleen, voi kohderyhmätuntemus jäädä erittäin hataraksi mielikuvaksi. Tästä syystä oppilaitostoitintaan integroituna on tärkeää, että mikäli loppukäyttäjät ovat muuta kuin vertaisryhmää, heidän tulisi olla vahvasti läsnä prosessin eri vaiheissa.

Vaikka esiselvityksessä tarkasteltavana olleissa innovaatioprosesseissa loppukäyttäjien rooli oli usein varsin pieni, haastattelujen kautta tuli selkeästi ilmi, että ideaalitavoite olisi saada loppukäyttäjät osalliseksi koko prosessiin. Jotta tämä toteutuisi, tarvitaan vahvaa ymmärrystä loppukäyttäjän motivaatioperustasta.

### **Osallistumiselle motivaatio oman arjen rakentamisesta**

Osallistamisen lähtökohtana on kuluttajakansalainen, joka hakee kuluttamisen kautta merkityksellisyyttä elämäänsä. Pantzar ja Halava (2010) kuvailevat aikamme ihmisen kuluttajakansalaisena, jonka omaehtoiseen luovuuteen pyrkivä elämänasenne on leviämässä kaikille elämäalueille. Samalla kuluttaminen on muuttunut elämyksiä korostavaan suuntaan ja vapaa-ajan arvostus on kasvanut. Pantzar & Halava toteavatkin, että kuluttaja kokee lähes velvollisuudekseen tehdä markkinoilla valintoja ensisijaisesti omien tarpeidensa mukaisesti.

Kuluttajakansalaisuuden muutos on muuttanut myös valintojen takana piilevää motivaatioperustaa. Motivaation aineksina voivat olla esim. aineellisen tavaran omistamisen sijasta itseilmaisu, identiteetti ja elämyksellisyys. Näiden tulee toteutua vapaa-ajan palveluissa. Tässä selvityksessä muotoiltavan innovaatioprosessin kautta olennaista on itse prosessin muotoileminen kuluttajien motivaatiolähteet huomioivaksi. Tämä on etenkin pedagoginen haaste ja innostava mahdollisuus: kuinka rakentaa prosessi, joka itsessään tukee yksilön itseilmaisua, identiteettityöskentelyä ja elämysten janoa? Tällaiset piirteet ovat usein esillä taidetaustaisissa menetelmissä, joiden hyödyntäminen nousee uuden kuluttajakansalaisuuden myötä entistä kiinnostavammaksi.

Innovaatioprosessin ytimeen nousee ihmislähtöinen toiminta, joka etsii tapoja tukea loppukäyttäjien arvopyrkimyksiä. Tätä kautta nähtynä innovaatiot ovat uudenlaisten suhteiden luomista ihmisten ja tarjonnan välille. Innovaatiot onnistuvat jos ne auttavat käyttäjää hänen arkipäivän pyrkimyksissään ja toteutuvat arjessa koettuna lisäarvona. (kts. Ruckenstein et.al. 2011). Innovaatioprosessin kannalta olennaista on siis löytää potentiaalisen taloudellisen arvon ohella potentiaalinen sosiaalinen arvo ja kytkeä se osaksi prosessia.

## Joukkoistaminen innovaatioprosessin osana

Ideavaiheen jälkeisessä konseptoinnissa on käytetty apuvälineenä joukkoistamista jo varsin paljon. Joukolle voidaan esittää joukko erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja, joihin haetaan joukolta reaktiota ja palautetta. Yksi uusien tuotteiden käyttäjälähtöisen kehittelyn alusta on Quirky. Quirkyssä voi kuvailla oman tuoteideansa ja saada siihen vaikutteita käyttäjyhteisöltä. Tuotteen esittely lisäksi joukolta haetaan Quirkyssä apua muun muassa sopivan hinnan määrittelyyn sekä tuotteen nimeämiseen. Quirky-alustalle jätetään viikottain noin 2 000 uutta ideaa, joista muutama etenee tuotantoon asti.

Prototyypiksi edenneen tuotteen testauksessa on hyödynnetty innokkaimpia käyttäjiä, joiden kautta on saatu arvokasti käyttäjäpalautetta. Esimerkiksi urheilukellojen valmistaja Suunta on hyödyntänyt käyttäjäkunnan panosta useiden tuotteidensa testaamisessa, ominaisuuksien kehittämisessä ja siinä ohessa vaikutusmahdollisuuksien myötä brändiuskollisen asiakaskunnan rakentamisessa.

*”Jos olisin kysynyt asiakkailta mitä he haluavat, he olisivat toivoneet nopeampia hevosia”*

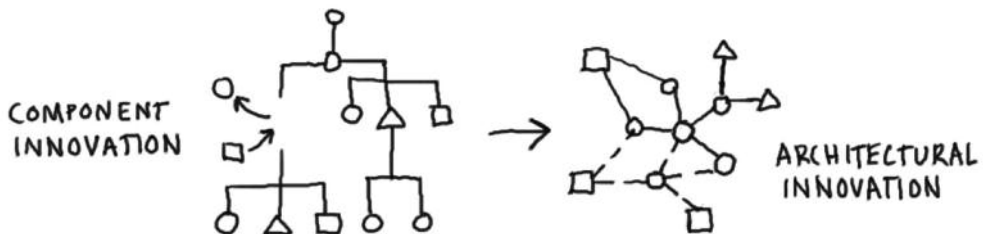
Henry Ford

## Joukkoistettua tuotekehittämistä

Samalla kun innovaatioprosessissa pohditaan vahvasti tuote- ja palvelukehittämisen joukkoistamisen seuraavia askelia, edelläkävijät jo kulkevat polkua eteenpäin. Moni toimija on edennyt joukkoistetusta tuotetestauksesta tuotteen yhteiseen rakentamiseen ja toteuttamiseen. Esimerkiksi ravintolapäivät-verkostossa osallistujat tulevat itse testaamaan reseptiään ja niiden kantavuutta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Prosessissa päiväksi ravintolan perustavat hoitavat itse tuotannon: perustavat ravintolan, tuovat sinne tuotteensa ja ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin. Tämän polun myötä on syntynyt myös paljon uusia yrityksiä.

Joukkoistamisessa on potentiaalista voimaa testauksen ja tuotekehittelyn ohella myös uusien tuotteiden ja palveluiden toteuttamisessa.

Vuoden 2001 jälkeen InnoCentive – joukkoistetun innovaatiotoiminnan foorumiin on rekisteröitynyt yli 300 000 ongelmaratkaisijaa lähes 200 eri maasta, jotka ovat suunnanneet energiaansa yli 0,5 miljoonaan kehittämissprojektiin. Ongelman ratkaisijoita on palkittu kymmenien tai satojen tuhansien dollareiden rahasummalla. [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)



Dave Gray, <https://www.flickr.com/photos/davegray/5640862096/in/photostream/>

Sanoma WSOY joukkoistaa uuden FLOU-palvelunsa rakentamisen. Siinä missä konsultti veloittaisi 200 euroa tunnilta, testikäyttäjä saa tunnin mittaisesta haastattelusta korvaukseksi elokuva liput. Testaaminen ja kehittämis-palautteen antaminen innosti: projektiin tuli nopeammin enemmän vapaaehtoisia kuin oli oletettu tulevan. (Mainonta & Media 8.8.2014)

**Muutamia vinkkejä joukkoistamisen foorumeille:**

**Markkinatutkimukset** (10eqs, innocentive, GLG, Sovled)

**Start-upiin sijoittaminen** (CrowdCube, Investor, FundedByMe)

**Uusien ideoiden etsintä** (eri organisaatioissa usein esimerkiksi avoin kilpailu johon osallistutaan)

**Brändin rakentaminen** (99designs, Scoopshot, usein avoin kilpailu)

**Markkinointi** (eYeka, SoMe-kampanjat)

**Ennakko-ostot toiminnan toteuttamiseksi** (KickStarter, Mesenaatti, IndieGoGo)

*Asiakkaalla ei aina ole suoraa vastausta, mutta usein heillä on toive, haave tai unelma.*





# Osa 3

# CoINNO-konsepti

Katri Halonen

*Esiselvityshankkeen päämääränä on ollut rakentaa CoINNO konsepti. Konseptia on rakennettu esimerkkitapauksista saatujen ajatusten ja tapauksista kumpuavien haasteiden valossa. Itse rakennustyötä on tehty erilaisissa yhteistyöfoorumeissa, joissa on ollut edustajia eri oppilaitoksista sekä yrityksistä ja julkisella sektorilla yritysten kehittämistoimintaa tekevästä toimijoista.*

*Mallin kotipesänä on pidetty ajatuksissa Yleisradion Pasilan toimitilan yhteydessä toimivaa Pasilan Studiot -aluetta. Suurin osa konseptin ajatuksista on kuitenkin siirrettävissä hyvin myös muihin ympäristöihin.*

## Konseptin lähtökohdat

*CoINNO -konsepti on korkeakoulun opiskelijoita, tutkijoita ja innovaatiopedagogeja, elämyksellisen vapaa-aikasektorin yrityksiä ja yritystoiminnan kiihdyttämiseen tähtääviä julkisen sektorin palveluita kokoava toimintamalli. Mallin toteutusympäristöksi on kaavailtu Länsi Pasilaa, jtimessään Yleisradioon Pasilan Studiot -toiminta. Konseptin päämääränä on tuottaa uutta innovaatiotavoitteista toimintaa Pasilan studioille, joka haluaa jatkossa tulla tunnistetuksi media-alan ohella yhä tiiviimmin elämyksellisen vapaa-aikasektorin yritystoiminnan kehittäjäympäristönä.*

Konsepti perustuu kahdeksan esimerkkitapausten puitteissa kerättyyn informaatioon. Esimerkkitapausten keräämisen jälkeen konseptia on rakennettu dialogisesti niin, että mukana on ollut oppilaitoksia (etenkin Haaga-Helia, joka toteutti samaan aikaan YLE Pasilan kehittämiseen tähtäävän Elämys Pasilan -esiselvityshankkeen) sekä asiantuntijoita Yleisradion lisäksi yritysten kehittämispalveluita tarjoavien julkisen sektorin toimijoiden ja yrittäjien piiristä.

Konsepti pohjautuu pedagogista prosessia yhdistävänä tekijänä pitävään, monitoimijaiseen verkostoon, jonka avulla korkeakoulujen ja yritysten kasvun tukipalveluiden kehittämisenergia suunnataan yritysten kehittämiseen. Pedagogista mallia on pilotoitu parhailaan käynnissä olevan Metropolian TeiniMINNO esiselvityshankkeen puitteissa. Pedagogisen prosessin perustana on Metropolian MINNO® tuote, johon on lisätty esiselvityksen etenemisen myötä toimivan prosessin ajatuksia ja haasteita. Lisäksi konseptissa on pyritty tekemään näkyväksi eri toimijatahojen (oppilaitokset, yritykset, yritystoiminnan kehittämisen tukipalvelutarjoajat, loppukäyttäjät) intressit prosessin eri vaiheissa. Uusi toimintamalli on konkretisoitunut Uudenmaan liitolle elokuussa 2014 käsiteltäväksi jätetyksi Metropolia ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulujen yhteishankkeeksi.

Pasilan studiot ovat osa Länsi-Pasilan kehittämishanketta, jolla elävöitetään aluetta mm. synnyttämällä sinne uutta liiketoimintaa. Pasila on monella tapaa hybridinen talous,

jonka toimijoita ovat julkiset ja kaupalliset organisaatiot sekä kolmannen sektorin seurat ja järjestöt. Lisäksi alueella on asukkaita, alueen ulkopuolelta Pasilassa työssä kävijöitä, erilaisia palveluita käyttäviä asiakkaita ja yleisöjä sekä matkailijoita, joilla kaikilla on omia odotuksiaan alueen palveluista.

Pasilan alueeseen struktuureihin kohdentuu valtavia investointeja, joissa yhtenä ajattelun lähtökohtana on asiakas- ja asukaskokemuksellisuuden lisääminen. Keski- ja Pohjois-Pasilan rakennus- ja konseptisuunnitelmissa korostetaan elämyksellisyyttä. Tämä on luontevaa sillä, Alppila-Pasila alueella on paljon muun muassa matkailu-, messu-, kauppa-, kulttuuri- ja liikuntakeskuksia ja organisaatioita, matkakohteita ja nähtävyyksiä, huvipuuisto, kulttuuripalveluita, majoitus- ja ravitsemiskohteita sekä kulttuuri- ja liikuntatapahtumia. Alue on siis hyvin paljon muutakin kuin YLE Pasilan mediasektorin toimijaklusteri, joka osaltaan antaa erinomaiset edellytykset monialaiselle yhteistyölle.

## CoINNO PASILAN TAVOITE

Toiminnan tavoitteena on innovaatioprosessin integroiminen aluekehittämistyöhön, tässä tapauksessa Pasilan alueen toiminnan kehittämiseksi. Esiselvityksen oppien kautta nähtynä tavoitteet ankkuroituvat viiteen keskeiseen näkökulmaan.

### Toiminnan viisi lähtökohtaa:

Konseptin peruspilarin muodostavat tavoiteltava toimijajoukko, yhteinen kehittämisenergian kanavoimisen suunta ja eri toimijoiden intressien palveleminen, toiminnan sisällössä keskittyminen loppukäyttäjäkeskeinen palvelukehittäminen sekä koko toiminnan liima-aineiksena olevan innovaatiopedagoginen prosessi. Tiivistettynä konseptin kivijalka muodostuu viidestä näkökulmasta:

- 1.** Luovat alat eivät toimi yksin. Näkökulma laajennetaan kuluttajan kautta kiinnostavammaksi, oman alueen vapaa-ajan palveluiden näkökulmaksi.
- 2.** Omien intressiensä näkökulmasta innovaatiotoimintaan osallistuva monialainen ja monitoimijainen verkosto suuntaa kehittämisenergiansa yritystoiminnan kehittämiseen.
- 3.** Toiminta sisältää innovaatioprosessista ideavaiheen, idean konkretisoimisen, ketterän kokeilun ja markkinoille tai muuten yhteiskuntaan viemisen,
- 4.** Prosessi rakennetaan siten, että se avautuu myös loppukäyttäjille ja antaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan arkeensa ja asuinympäristöönsä.
- 5.** Prosessin liima-aineiksena toimii innovaatiopedagogiikka eli innovaatioon tähtäävä oppimisprosessi.

Seuraavassa edellä mainitut haasteet puretaan ja niihin etsitään ratkaisuja Pasilan Studioiden innovaatiotoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

## 1. Median varjosta vapaa-aikasektorin kehittäjäksi: monialaisuutta YLE Pasilan imagon laajentamisen kautta

Omalla maalla pysyminen on turvallista. Oman alamme sisällä toimijoina olemme oppineet toimialamme puhutavan, arvoasetelmat, vakiintuneet pelisäännöt ja tunnistamaan myös hiekkalaatikkomme rajat. Innovaatioprosessissa toiminta saa energiaa omien turvallisten raja-aitojemme avaamisesta ja tilan antamisesta avoimelle dialogille. Sen sisällä peräänkuulutetaan monialaisuutta. Monialaisuus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan se mahdollistaa monipuolisen osaamisen ja ulottumisen eri alojen rajamaastoihin tai jopa niiden ulkopuolelle ihan uusille toimintakentille. Moninaisuuden rakentaminen otettiin lähtökohdaksi aiemmin media-alan vahvasti leimaaman Pasilan studion konseptisuunnittelulle. Innovaatioprosessin haaste on, kuinka löytöretken toiseen alaan voisi mekanisoida sisäänrakennetuksi osaksi toimintamallia.

Ensimmäinen vastattava kysymys kuuluu, kuka uusi ”me” on. Esimerkkitapauksessamme ”me” konkretisoitui vahvaksi media-alan toimijakeskittymäksi, jonka veturina toimii Yleisradio. Vaikka tämän tarinan ”me” oli hyvin valmis avaamaan ovensa erittäin monialaiselle elämys- ja hyvinvointipalveluita tuottavalle toimijajoukolle, olivat ennakkoluulot kaiken kääntymisestä median suuntaan olivat vahvoja. Avaintekijäksi nousi paikan identiteetin muuttaminen media-alan veturista aiempaa avoimemmaksi Pasila-alueen yhteistoimijaksi.

Yleisradion tilassa toimivien Pasilan studioiden identiteettiä on jo lähdetty rakentamaan monialaiseksi luovan alan kohtaamispaikaksi, jota avataan (trans)media-alan toimijoiden ohella nyt myös luovan alan yrityksille, yleisölle ja oppilaitoksille. Tämäkin esiselvityshanke on konkreettinen askel oppilaitosyhteistyön vahvistamiseksi. Avautumisen edelläkävijänä kulkee Helsingin kaupungin kehittämishanke, Loft Helsinki, jossa rakennetaan yhteisöllisiä työtiloja luovan alan yrittäjille. Pilottivaiheessa toiminta on alkanut Pasilan Studioilla, mutta päämääränä on laajentua verkostomaiseksi työtilakonseptiksi.

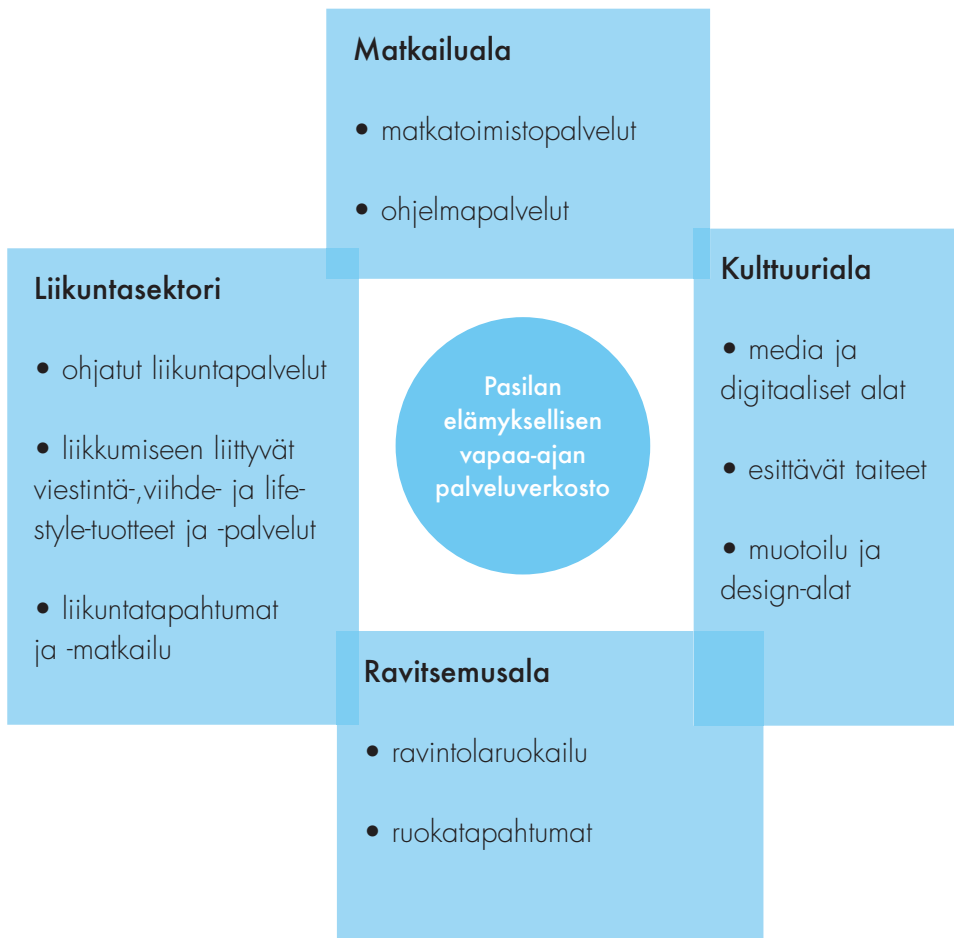
Koska CoINNO Pasila-konseptin tähtäimenä on jaetun innovaatioprosessin kautta kehittyminen, ei pelkkä uusien toimijoiden hukuttelu riitä. Toimijatahot tuovat mukanaan omat intressinsä, joita saattavat olla esimerkiksi liiketoiminnan kasvu ja sen tukeminen tai

oppiminen. Tarvitaan vahva ajatus siitä, miten eri toimijat löytävät tilaa oman toimikenttäänsä ajattelulle, miten asiakkaat löytävät heidät ”ylen varjosta” ja mistä he palveluineen tulevat tunnistetuksi. Ydin haasteeksi nousi: kuinka toimia ”toisen maalla” säilyttäen oman identiteettinsä. Tämä haaste nousee vahvasti esiin silloin, kun prosessi etenee ideoinnista ketterään kehittämiseen.

Me ja muut -pulma päätettiin ratkoa tämän konseptin kohdalla laajentamalla toimija-verkostoa jo varhaisessa vaiheessa. Päämääränä on saada aikaiseksi kuhinaa, joka kerää energiansa monialaisista yllätyksellisistä kohtaamisista. Toimintakonseptissa yritykset, korkeakoulun opiskelijat, tutkijat ja innovaatiopedagogit ja yritysten tukipalveluiden tarjoajat asetetaan monialaisiin työryhmiin kehittämään asiantuntijaroolin oton ja uteliaisuuden kautta innovaatiokyvykkyyttään. Esimerkiksi Metropolian MINNO® -konseptin opiskelijaryhmä voi olla vaikkapa kättilö, viulisti, rakennusmestari ja kansainvälisen logistiikan opiskelija. Heidän kauttaan prosessiin rakentuu monialainen vire, joka ei juutu tai-dealakohtaisiin keskusteluihin median ja muun kulttuurialan välillä.

Monialainen opiskelijaryhmä tuo mukanaan monialaisen opettajaryhmän ja heidän välityksellään monialaisen työelämäverkoston. Jotta innovaatiohaasteet olisivat houkuttelevia opiskelijoille, täytyy niiden olla kyllin lähellä opiskelijaa ja mahdollisimman avoimia: synnyttää jonkinlainen kehittämisajatusten kirjo. CoINNO -konseptin lähtökohdaksi otettiin elämystavoitteiset vapaa-aikapalvelut. Tällöin tarkastelu laajeni ensin mediapalveluista kulttuurikenttään ja sitten liikunta-, vapaa-aika- ja ravitsemusaloihin. Laajentamalla näkökulma elämykselliseen vapaa-aikasektoriin käännetään katse loppukäyttäjään. Eri toimijoilla on yhteinen päämäärä: vapaa-ajan käyttäytymiseen liittyvien palveluiden kehittäminen oman toimialan sijasta.





CoINNON monialainen lähtökohta vapaa-ajan elämyspalvelutuotannolle

## 2. Monialaisen ja monitoimijaisen verkoston intressit yritystoiminnan kehittämisessä

Konseptin puitteissa toteutettava innovaatiotoiminta on luonteeltaan vahvasti ruohonjuuritasolle, paikalliseen pk-yrityskenttään suuntautuvaa kehittämistyötä ja sitä kautta osa ammattikorkeakoulun aluevaikuttamisen tehtävää.

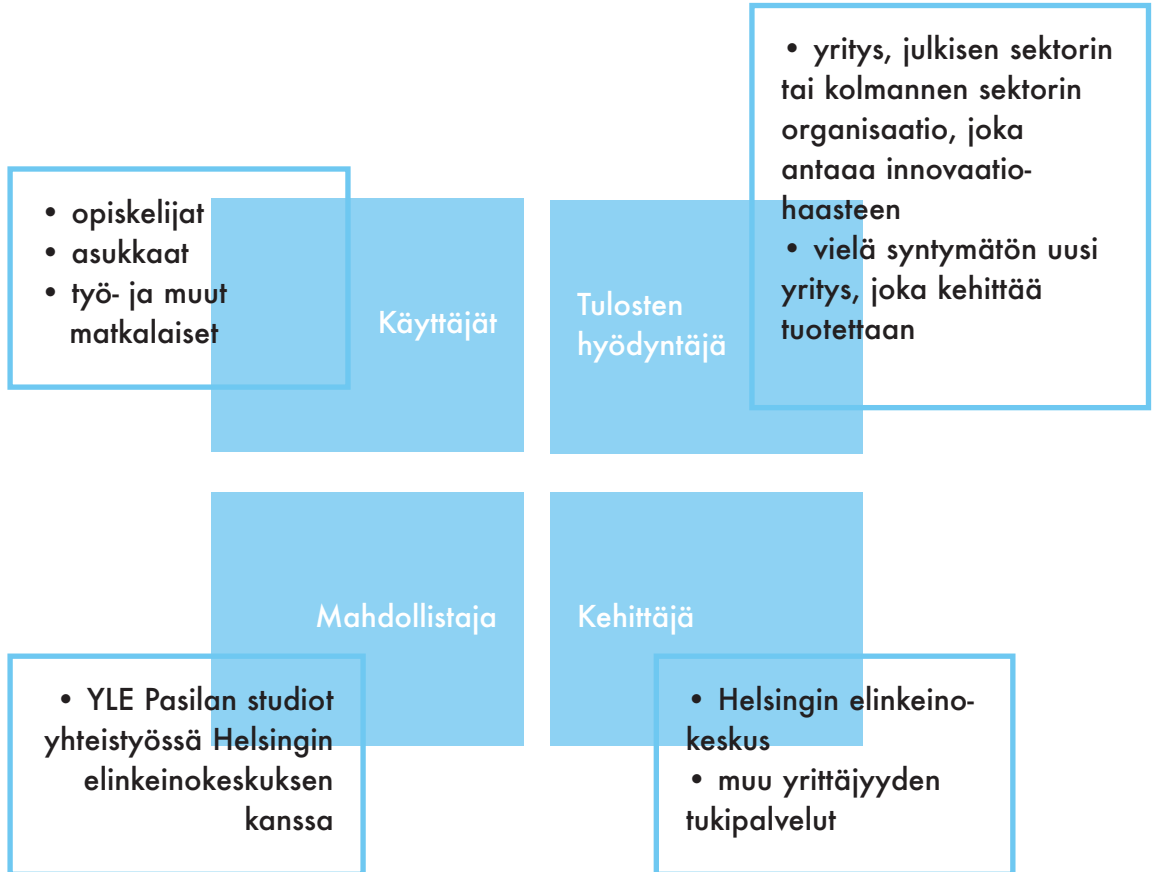
Tavoitteena on monipuolinen toimijaverkosto, jonka jokaisella toimijalla on päämääränä saada vastiketta panokselleen. Vastikkeet vaihtelevat toimijoittain suuresti. Kaikkien osapuolten tulee aidosti hyötyä yhdessä tekemisestä.

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen tapahtuu monitoimijaverkostossa, jossa toimivilla on omia lähtökohtia, tavoitteita ja intressejä, joiden yhteen sovittaminen tuottaa CoINNO:n ytimen. Ammattikorkeakoulujen laajassa Living Lab -hankkeessa etsittiin toimivan ekosysteemin aineksia ja päädyttiin toiminnalliseen kokonaisuuteen. Kokonaisuudessa huomioidaan kehittämistoiminnassa mukana olevien toimijoiden erilainen näkökulma: käyttäjä, tulosten hyödyntäjä, kehittäjä, mahdollistaja ja operaattori.

Toimijaverkoston keskeiset näkökulmat Pasilan studioille sovellettuna ovat käyttäjä, tulosten hyödyntäjä, kehittäjä, mahdollistaja ja operaattoritimi, joita avataan seuraavassa taulukossa (mukaihen Heikkanen & Österberg 2012, 15, kts. myös <http://neloskierre.fi>):

Toimijarooli	Tehtävä prosessissa	Pasilan tapauksessa
Käyttäjä	Käyttää tuotetta tai palvelua arjessaan ja tuo rohkeasti esille ajatuksiaan käyttäjäkokemuksestaan. Voi olla esim. asukas, kansalainen, työntekijä, opiskelija tai turisti.	Joukkoistettujen prosessien kautta vapaa-aikansa palveluita pohtimaan houkuteltavat Länsi-Pasilassa kulkevat potentiaaliset loppukäyttäjät: asukkaat, työssä kävijät, matkailijat jne. Joissain tapauksissa myös prosessin osalliset pystyvät ottamaan myös käyttäjäroolin kehittämisprosessissa (esim. opiskelijat).
Tulosten hyödyntäjä	Yritys tai julkinen toimija, joka hyödyntää innovaatiotoimintaa oman tuotteen tai palvelun tutkimuksessa, kehittämisessä tai innovoinnissa. Osallistuu aktiivisesti koko innovaatioprosessiin.	Innovaatiohaasteen antanut Pasilassa toimiva yritys tai muu organisaatio, joka hakee haasteeseensa ratkaisuvaihtoehtoja ja kokeilee niistä ketterällä prosessilla kannaltaan kiinnostavinta tai kiinnostavimpia opiskelijoiden kanssa.
Kehittäjä	Esim. oppilaitos, tutkimuslaitos tai yritys, joka tarjoaa kehitettävän asian tueksi menetelmiään, työkalujaan ja resurssejaan. Niiden avulla kerätään palautetta, kommentteja, parannusehdotuksia ja muuta dataa kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta.	Korkeakoulujen pedagogisoitu innovaatiotoiminta, joka tuo mukanaan pedagogeja, fasilitaattoreita, tutkijoita ja opiskelijoita, jotka suuntaavat kehittämissenergiansa yritysten antamien haasteiden ratkaisemiseen.
Mahdollistaja	Tukee omalla toiminnallaan yritysten toimijoiden edellytyksiä luomalla infrastruktuuria ja käytänteitä sekä integroimalla prosessiin mukaan erilaisia yritystoiminnan kiihdytyspalveluitaan.	Julkisella sektorilla sparrauspalveluita tuottavien tahojen yhteistyöfoorumi. Esimerkiksi ELY-keskukset, Tekes, Finnvera, Keksintösäätiö, Yritys Helsinki ja muut julkisen sektorin tukipalvelut.
Operaattoritimi	Monialainen tiimi, joka hallitsee ekosysteemiä: luo toiminnalle pelisäännöt ja rakentaa yhteyksiä eri toimijoihin. Tiimi koordinoi toimeksiantoja ja vastaan niiden integroinnista pedagogisoituun innovaatioprosessiin.	YLE Pasilan studiot, joka tarjoaa tilat ja toimii Länsi Pasilan yhteistyöverkostojen ja oppilaitosverkostojen solmukohdassa. Muodostuu innovaatiokoordinaattorista, sekä asiantuntijaryhmästä jossa on edustettuna muut toimijaroolit.

## Pasilan studioiden toimijakehät:



Operaattoritiimiltä edellytetään paljon. Sen on kyettävä rakentamaan ekosysteemiä sekä suunnitelmallisesti ja ketterästi orkestroida verkostoja ja koordinoida toimintaa innovaatiotavoitteelliseksi.

Yksittäisen henkilön roolit voivat vaihdella prosessin eri hetkinä ja mennä osittain simultaanisti päällekkäin. Ketterä roolinotto ja -vaihto ovat tyypillisiä piirteitä innovaatioprosessille, joka sisältää suuren määrän erilaisia vaiheita ja näkökulmia. Esimerkiksi siinä, missä opiskelija voi olla ideoija ja ketterä kokeilija, voi hän muuntautua tarvittaessa myös kohderyhmän edustajaksi, oman yritysideokehittämisen kautta toimeksiantajaksi tai opinnäytetyönsä tekemisen puitteissa tutkijaksi. Vastaavasti esimerkiksi opettaja voi olla opiskelijaryhmän assistentti tai tilattava konsultti, joskus jopa työelämäroolissa tilaaja eli haasteen antajakin.

Monesta taustasta tulevien toimijoiden intressien yhteensovittaminen vaatii keskustelua, jonka myötä pyritään sekä rakentamaan luottamusta että sitouttamaan toimijoita verkostoon. Keskeinen lähtökohta on yhteisestä toimintastrategiasta päättäminen. Valinnan perustan voi pelkistää punaisen ja sinisen meren strategioihin, jotka määrittävät paljon toiminnan luonnetta. Punaisen meren strategiassa keskitytään olemassa olevan markkinatilanteen puitteissa innovointiin, kun taas sinisen meren strategiassa luodaan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua.

## Punaisen meren strategia

Kilpaillaan olemassa olevasta markkinatilasta

Peitotaan kilpailijat

Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää

Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä

Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan joko differointi tai pienten kustannusten saavuttaminen

## Sinisen meren strategia

Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua

Tehdään kilpailusta merkityksetöntä

Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itse

Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta

Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset.

Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim & Mauborgne 2007)

Tuotteen tavoiteltavan markkinatilan valtaamisessa sinisen meren strategia antaa Pasilan studioille luovien alojen kannalta sallivammat puitteet, jotka edellyttävät pinttyneistä uskomuksista irtaantumista. Tämä vaatii rohkeutta, jonka edellytyksenä on toimijakunnan sisäinen luottamus.

## Eri toimijoiden motivaattorit CoINNO yhteisessä innovaatioprosessissa

Toimija	Primaari intressi	Tulokset
Yritys	Opiskelija- ja oppilaitosten asiantuntijapanoksen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä	Nykyisten palveluiden ja tuotteiden kehittyminen, kokeiltuja uusia tuotteita/ palveluita
Host	Verkostomaisen tilan rakentaminen	Tapahtumia osana prosessia – tuovat kuhinaa alueelle Lisäpalvelu tilan toimijoille
Opettaja	Opiskelijan innovaatiokyvykkyyden kehittäminen ja muu oppiminen	Innostava pedagoginen ympäristö Oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen innovaatiokompetenssien kehittämisestä vastaava
Tutkija	Toimintatutkimuksellinen tutkimusympäristö	Aineiston hankinta Julkaisutoiminnan foorumi
Opiskelija	Oppiminen ja työelämäkontaktien saaminen	Innovaatiokyvykkyyden lisääntyminen Osaamista sijoittaa oma osaaminen ja sijoittua sen myötä yrityskehitykseen
Tukipalveluiden tarjoaja	Palvelujen nivominen sopivissa vaiheissa toimintaan	Asiakkaiden löytäminen ja tukeminen eri kehitysvaiheissa alueen elinkeinoelämän kehittämiseksi

### 3. Ideoista konkretisointiin, ketterään kokeiluun ja markkinoille viemiseen

Esiselvityksessä ilmeni, että innovaatiokollektiivien toiminta painottui varsin usein ideointiin. Kokeiluvaihe ja etenkin markkinoille vieminen jätettiin usein asiakkaaksi mielletyn yrityksen vastuulle. Käytännössä juuri ideoiden käytännön testaus ja kehittäminen mieluiten loppukäyttäjien kanssa on työvoimaintensiivinen vaihe, jotka ei hehku samantilaista glamouria kuin luovuudella kuorrutettu ideavaihe.

Pasilan Studioiden innovaatioprosessi on lähtökohdiltaan ns. avoin innovaatio. Silloin toiminta perustuu verkostomaiseen ajatteluun, jossa hyödynnetään organisaatorajat ylittävien verkostojen voimaa ja yhteisöllisiä toimintatapoja. Avoimessa innovaatiossa kehittämishaasteen ympärille voi rakentua verkoston kautta joukko toimijoita, jotka hyödyntävät sitä yhdessä esimerkiksi rakentamalla sille erilaisia käyttötarkoituksia ja niiden myötä potentiaalisia asiakasryhmiä omien verkostojensa ja palveluidensa osana. Päinvastaisessa toimintamallissa, suljetussa innovaatiossa, toimija saattaisi uuden tuoteinnovaation kehitettyään keskittyä yksin sen patentointiin ja siihen liittyvien tulosten hyödyntämiseen.



## Suljetun innovaation lähtökohdat

Kaikki alamme huippuosajat työskentelevät yrityksessämme ja meidän on keksittävä, kehitettävä innovaatioita itse kehittäksemme tuotteitamme.

## Avoimen innovaation lähtökohdat

Alamme huippuosajia on useissa eri paikoissa ja meidän on työskenneltävä heidän kanssaan organisaatiomme sisä- ja ulkopuolella. Ulkopuolinen tuotekehitys tuo parhaimmillaan paljon lisäarvoa prosessiin, jonka aikana syntyneitä osaa- mista, ideoita ja toiminnan tapoja hyödynnämme omassa tuotekehityksessämme.

Kun teemme keksinnöt itse, ehdimme markkinoille ensimmäisenä.

Meidän ei ole pakko tehdä keksintöjä itse, voimme hyötyä myös muiden keksinnöistä. Markkinoille ensimmäisenä ehtiminen on toissijaista, tärkeämpää on paremman liiketoimintamallin rakentaminen.

Jos kehitämme eniten parhaita ideoita omalla alallamme, olemme voittajia.

Jos kykenemme hyödyntämään koko avoimen verkoston ideat parhaimmin, olemme voittajia.

Suljetun ja avoimen innovaatioprosessin lähtökohdat kts. lisää [www.openinnovation.fi](http://www.openinnovation.fi)

Avoimen innovaation alueella tavoitteena on julkinen innovaatio, jossa verkottunut yhteisö tuottaa kaikkien käytettävissä olevia tuotteita tai tietoja, johon kenelläkään ei ole yksinoikeutta. Yritys voi rakentaa omia tuotteitaan julkisen innovaation varaan, mutta ei voi ottaa yksinoikeutta innovaatioon. Samoin muut toimijat, kuten kyseisessä innovaatioprosessissa toimiva opiskelija, voi hyödyntää innovaatiota ja rakentaa sen varaan uusia prosesseja. Käytännössä prosessit itsessään ovat toiminnan helmiä, ja niiden toiminta voi olla puolijulkistakin. Tällöin käytännössä vain ryhmän jäsenillä on ymmärrys yhteistyön hedelmistä ja päätäntävalta siitä, millä tasolla niistä informoidaan muita innovaatioprosessissa työskenteleviä tiimejä.

Jotta innovaatioprosessi ei tyssäisi Pasilan studioilla ideavaiheeseen, oli tärkeää löytää keinoja, joilla saadaan lisäpanostusta idean kehittely-, konkretisointi- ja testausvaiheeseen sekä sen markkinoille vientiin. Lähtökohdaksi otettiin oppilaitosyhteistyömalli, joka resurssit yhdistämällä kuljettaa innovaatioaihioita konkretisoinnin ja ketterän kokeilun avulla kohti tuotteen loppukehittelyä ja markkinoille vientiä. Päämääränä on, että tuotetta kehitetään yhdessä loppukäyttäjien kanssa ja kokeillaan sen aidossa ympäristössä, jonka jälkeen siitä rakennetaan lopputuote ja näiden prosessien seurauksena se joko hylätään, palautetaan lisätyöstettäväksi tai viedään asiakasorganisaation tuotteena markkinoille.

Koska CoINNO konseptin toimintaperiaate on laajeta ideoinnista yhteiskehittelyyn, on erityisen tärkeää rakentaa riittävän kattava toimijaverkosto, jossa kunkin toimijan intressit on huomioitu. Intressien yhteensovittaminen on toiminnan jatkuvuuden keskeinen tekijä. Se on myös tärkeä tekijä prosessin onnistumisen tai epäonnistumisen näkökulmasta.

Eri toimijoiden sitouttaminen ajallisesti pidempään ja toiminnoiltaan laajemman kaaren kattavaan yhteistyöhön tapahtuu nyt suunniteltavassa CoINNO-konseptissa pedagogisen prosessin kautta. Prosessi yhdistää yrityksen tai muun innovaatiohaasteen antaneen organisaation mukaan toimintaan, jossa ratkaisua haetaan yhdessä opiskelijatyövoimaa ja yrityksille suunnattuja julkisia tukipalveluita hyödyntäen. Prosessin kaaren ulottuessa ideoinnista kehittelyn kautta markkinoille viemiseen, on se ajallisesti useiden kuukausien mittainen. Konseptin liima-aineisena kulkee pedagoginen työ, joka on samalla keino kana-

voida ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden, innovaatio-opettajien ja tutkijoiden työpanos uusiksi ratkaisumalleiksi ja niiden ketterään kokeiluun.

Ajallisesti pidempi vaihe tuo mukanaan tarpeen kohdentaa toiminta sellaisten haasteiden äärelle, joihin yritykset ovat valmiita investoimaan. Aloitusvaiheinen yritys hakee usein vielä muotoaan, eikä sillä ole investointikykyä siihen työaikaan, jota pedagogiikkaan sidottu kehittämistyö vaatii. Sen sijaan monilla vakiintuneilla yrityksillä on mahdollisuus ja myös mielenkiintoa hakea kasvua kehittämällä tuotteitaan ja palveluitaan innovaatioprosessin avulla. Asiantuntijakeskusteluissa kävikin selvästi ilmi, että investointimahdollisuudet innovaatiotoimintaan on jo jonkin aikaa toimineilla yrityksillä, joiden tarve on laajentaa tai uudistaa palveluitaan esimerkiksi tekemällä niille ”nuorennusleikkauksia”. Tästä syystä CoINNON luontevin strateginen valintana on keskittää innovaatiotoiminta nimenomaan markkinapaikkansa löytäneiden yritysten kanssa tehtävään uudistus- ja kasvuhakuiseen toimintaan.



## Oppilaitoksen näkökulmasta:

### Joukkoideointi, yksi haaste saa noin 5–20 opiskelijaa

- Ideoinnin työvälineet
- Tuotetaan 100 ideaa haasteen ratkaisuksi
- Muodostetaan monialaiset kehittäjätiimit opiskelijoista
- Konkretisoidaan ideat konsepteiksi
- Pitsataan parhaat ideat yritykselle

### Pienryhmätyöskentely

- Muodostetaan monialaiset pienryhmät, joissa ideoidaan ja kehitetään sekä pilotoidaan ohjastu yrityksen valitsemaa ratkaisua
- Yrityksen hyväksymä projekti-suunnitelma

### Oppimistulosten reflektio

- Arvioidaan prosessia oppimisen kannalta
- Tehdään innovaatiokompetenssi- en kehittämistä näkyväksi
- Paikannetaan jatkohyödyntämisen mahdollisuudet
- Kerätään portfolio-materiaali

## Yrityksen näkökulmasta:

### Innovaatiohaasteen antaminen

- Formuloidaan haaste innovaatiohaasteeksi
- Valitaan pitsausten joukosta kokeiluun vietävät osiot

### Sparraus ja tutorointi

- Tuetaan ketterää kokeilua valmentaja-roolissa
- Arvioidaan kokeilujen tuloksia, lisäkokeilutarpeita ja reagoidaan niihin

### Innovaation hyödyntäminen

- Otetaan kokeiltu innovaatio käyttöön, palautetaan kehitettäväksi tai hylätään
- Hyödynnetään yritystä tuntevia opiskelijoita mahdollisten muiden oppimistehtävien puitteissa

## Tukipalveluiden näkökulmasta

### Yritysten ja nuorten opiskelijoiden yhteinen innovaatioprosessi

- Auttaa yrityksiä hyödyntämään nuorten innovaatiopotentiaalia/ innovaatioprosessia.
- Auttaa muotoilemaan innovaatiohaasteen

### Yritystoiminnan kiihdyttämispalvelut

- Tukee monialaisia pienryhmiä kokeiluvaiheessa tietoperustan ja saatavilla olevien tukipalveluiden oikea-aikaisen kanavoinnin kautta

### Kasvun tuki

- Auttaa yritystä testatun tuotteen markkinoille viemisessä ja kansainvälistämisessä

## Operaattoritiimin näkökulmasta

### Ideoinnin fasilitointi

- Aktivoi verkostonsa innovaatiopalvelun äärelle
- Tuo oman toimijajoukkonsa "ristipölyttymään"
- Tiedotustoiminta

### Kehittämistyön fasilitointi

- Tarjoaa tiloja, sparrausapua, valmennusta
- Huolehtii sisäisestä- ja ulkoisesta viestinnästä

### Kasvun tuen fasilitointi

- Loppuarvioi innovaatioprosessin yhteisöllisesti kaikkien eri toimijoiden näkökulmasta
- Kehittää toimintaa

## 4. Prosessin rakentaminen loppukäyttäjänäkökulmasta

Palvelualat ovat kasvaneet nopeammin kuin teollisuusalat, Länsimaissa ne palvelualat kattavat jo noin  $\frac{3}{4}$  bruttokansantuotteesta. Suomessa yksityisten ja julkisten palveluiden arvo on jopa 80% bruttokansantuotteesta. Siksi on luontevaa, että keskitytään palveluinnovaatioihin, joiden dynamiikka eroaa tavara- ja teknologiainnovaatioista. Keskeisiä erityispiirteitä palveluinnovaatioissa on keskittyminen ydintuotteen (kuten puhelin) teknisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn tutkimien sijaan ansaintalogiikkaan, verkostoihin, palveluihin tai vaikkapa palvelun tuottamaan asiakaskokemukseen sekä tapaan, jolla asiakas on mukana kokonaisprosessissa.

Kokonaisprosessin merkitystä korostaa myös se, että asiakas ostaa harvoin yksittäisen tavaran tai palvelun. Sen sijaan toivomuslistalla ovat kokonaisvaltaiset palvelukokonaisuudet, jotka ovat moninaisten toimijoiden ja palvelutarjoajien yhteistyön tulosta. Luovat toimijakeskittymät synnyttävät hyvän kasvualustan juuri tällaisten kokonaispalveluiden rakentamiselle. Yhteisöllisen kehittämisen kautta kukin toimija voi tuoda ydintuotteeseen ja sen variointiin lisäulottuvuuksia niin, että sen merkitys muokkautuu erilaisille käyttäjäryhmille mielekkääksi.

Palveluun keskittyminen ei kuitenkaan tarkoita vain loppukäyttäjien tarpeisiin keskittymistä (juuri niin, kuluttaja tunnistaa vain eilisen tarpeitaan, harvoin huomisen). Sinisen meren strategia tarkoittaa juuri sitä, että kehitetään ja viedään markkinoille sellaisia tuotteita ja palveluja, joita kuluttaja ei itse vielä tiennyt edes tarvitsevansa ja joille voidaan luoda kysyntää. Suurin kaupallinen potentiaali on ”sinisellä merellä”, jossa kuluttaja löytää aivan uuden tarpeen ja kysyntä kasvaa nopeasti. Itse innovaatioprosessin on otettava kantaa koko arvontuottoketjuun ja myös mahdollisiin ketjun eri osien välisiin hankauskohtiin.

## Prosessi raaka-aineesta palveluksi



Raaka-aineesta alkava prosessi palveluksi on pitkä. Matkan varrella raaka-aine jalostuu moniulotteisiksi tuotteiksi ja palveluiksi kun lisätään ominaisuuksia – kussakin vaiheessa eri näkökulmista. Lopullinen tuote on useimmiten monen eri ketjun lopputulosta. Onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeää on integroida loppukäyttäjä mukaan tuotekehityksen jokaisessa vaiheessa. Tästä esimerkkinä kuviossa esitellyn kitaransoitosta kiinnostuneen henkilön näkökulma saattaa olla tärkeässä asemassa puulajia valittaessa, soitinta koottaessa eri komponenteista, puhumattakaan soittimeen liittyvistä palvelun sisällöistä, ajankohdista ja palvelun toteutustavoista puhumattakaan.

Yritykset ovat kautta aikojen integroineet loppukäyttäjiiä tuotekehitysprosesseihin monin eri tavoin. Käyttäjien kanssa on tehty erilaisia suoraa yhteistyötä etenkin tuotteiden testauksen alueella. Tuotteita on myös annettu käytettäväksi ja samalla havainnoitu käyttäjien kokemuksia. Tuoteinnovaatioissa on tyypillisesti rakennettu prototyyppisiä, joita on hyödynnetty käyttäjätiedon keruussa ja jäsentämisessä erilaisten haastattelujen ja käytettävyytustutkimusten avulla. Palvelusuunnittelussa tyypillisiä työvälineitä ovat palvelupolut ja niiden analysointi sekä erilaiset prosessikaaviot, joita tarkastellaan eri toimijoiden näkökulmista.

Pasilan studioiden ytimessä ovat vapaa-aikasektorin palveluita kehittävät toimijat. Etenkin luovilla aloilla on erityisiä mahdollisuuksia saada kiinnitetyiksi oletetut loppukäyttäjät, kuten asiakkaat, kuntalaiset tai yleisö, testaamisen sijasta varsinaiseen palveluiden kehittämiseen. Näin kuluttaja voi tunnistaa tulevaisuuden tarpeitaan ja kysyntää voidaan luoda jo kehittämisprosessin aikana. CoINNO konseptissa haetaan Pasilan alueen asukkaille, työmatkalaisille ja muille alueella toimijoille itseilmaisun reittejä taidetaustaisia menetelmiä hyödyntäen. Päämäärä on yhteinen: Pasilan alueen palveluiden kehittäminen elämyksellisten vapaa-ajanpalveluiden kautta. Oppilaitosyhteistyönä tehdyssä kulttuuri-aloja integroivassa prosessissa on MINNO® -prosessin myötä saatujen kokemusten valossa huomattavasti yleishyödyllisempi sävy kuin monessa kaupallisessa tuote/palvelutestaus prosessissa. Tällä voi olla merkittävä rooli innostettaessa loppukäyttäjiiä mukaan yhteisölliseen kehittämiseen.

Kulttuuri- ja luovat alat ovat ylipäätään olleet aktiivinen kokeilufoorumi monenlaiselle yhteisölliselle kaupunkikulttuurin rakentamiselle. Tätä kautta syntyneitä menetelmien ja prosessien osaamispääomaa sidotaan Länsi-Pasilan alueen yhteisöllisyyden tunteen rakentamiseen ja energian suuntaamiseen alueen palveluiden kehittämiseen. Menetelmät ja etenkin niihin nivoutuvat ansaintalogiikat ovat vielä muotoutumassa. Tästä syystä prosessissa olevaa tutkijapanosta tulisikin kohdentaa etenkin käyttäjien sitouttamiseen koko innovaatioprosessin ajaksi.



## 5. Innovaatiopedagogiikka prosessin yhdistäjänä

Innovaatiopedagogiikka on oppimisote, jossa korostuu kokeilu, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä erilaisten näkökulmien yhdistely. Pedagogisen toiminnan päämääränä on opiskelijoiden innovaatiokyvykkyyden kehittäminen yhdistämällä opetusta, tutkimus- ja kehitystyötä sekä yhteistyötä työelämän toimijoiden kanssa.

CoINNO-konseptin ylläpito ja jatkuvuus pohjautuu ajatukseen kunkin toimijan tavoitteet huomioivasta prosessista. Toimijoiden ja prosessin liima-aineena on innovaatiopedagogiikka. Innovaatiopedagogiikassa keskeisiä ovat metakompetenssit, joiden kehittäminen elinikäisen oppimisen puitteissa on myös yrityksille merkittävää – vaikka kokemuksen mukaan merkitys havaitaan usein vasta ensimmäisen yhteisen prosessin jälkeen.

Innovaatiokyvykkyyden metakompeteneeseja ovat muun muassa itsetuntemus ja -hallinta, motivaatio, osaaminen, luova ajattelu, sosiaalisuus ja empatiakyky. Innovaatiopedagoginen prosessi pyrkii vahvistamaan innovaatiokyvykkyyttä. Vaikka innovaatiokyvykkyyden kehittäminen kohdentuu luontevasti opiskelijoihin, samat metataidot ovat tärkeitä kaikille prosessiin osallistuneille. Opiskelijalle ne muodostavat prosessin ytimen. Yritykselle prosessin ydin on innovaatio, ja innovaatiokyvykkyyden kehittyminen on sivutuote.

## Innovaatiokyvykkyyden alueita

<b>itsetuntemus</b>	kyky tunnistaa omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita itseluottamus, jossa opiskelija on monialaisessa prosessissa usein oman alansa korkeinta asiantuntijuutta edustava henkilö
<b>itsehallinta</b>	uskallus ja joustavuus ajatella uudella tavalla ja nähdä asia uusin silmin itsekuri ja kyky itsenäiseen työhön sekä päätöksentekoon. vastuuntunto yhteisistä tavoitteista ja luotettavuus stressin sietokyky ja uskallus ajatella "toisin"
<b>motivoituminen ja sitoutuminen</b>	suoritusuuntautuneisuus ja kunnianhimo tekemisessä muutosvalmius ja muutostarpeiden havainnointi aloitekyky ja riskinottohalu
<b>osaaminen</b>	tiedon hankinta ja omaksumiskyky innovaatioprosessin hallinnan osaaminen
<b>luova ajattelu</b>	analyttinen, käsitteellinen ja divergoiva ajattelu mielikuvitus, rohkeus antaa oma mielikuvitus hyötykäyttöön intuitiivisen ajattelun hyödyntäminen päätöksenteossa
<b>toisen ihmisen kohtaaminen</b>	sosiaalisuuteen liittyvät kyvyt (tiimityö, konfliktien käsittely, erilaisuuden sietäminen, verkostojen rakentaminen ja vaaliminen)

Innovaatiokyvykkyyden ulottuvuuksia. Kts. lisää Vehkaperä & Kolehmainen (2013) Innostu ja innovoi

Pedagogiikan tehtävä on myös vaalia opiskelijan innovaatiokyvykkyyden kasvua. Opiskelija tarvitsee aikaa ja tukea oppiakseen improvisoimaan, rohkaistua olemaan kekseliäs ja utelias sekä uskaltautua ottamaan rooleja sosiaalisessa kanssaluomisen prosessissa.

Innovaatiokyvykkyyttä kehitetään CoINNO konseptissa ammattikorkeakouluilla tyyppillisesti käytännön toiminnan kautta, joka tässä mallissa ulottuu innovaatioideoinnista ketterään kokeiluun ja osassa tapauksissa myös markkinoille vientiin saakka. Prosessin keskiössä on pedagogi, joka kykenee ohjaamaan ja hallitsemaan projektin etenemistä tuloksiin sekä samalla motivoimaan, innostamaan ja haastamaan toimijat pohtimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ensimmäisen, usein ilmeisimmän vaihtoehdon rinnalle.

Innovaatioprosessin ideavaiheessa pedagogiikka kehittyy ideointimenetelmien hallintaan ja ryhmäprosessin sekä sen käynnistämiseen ja suuntaamiseen. Keskeisiä haasteita ovat eritaustaisten toimijoiden saattaminen yhteen ja energian suuntaaminen yrityksen haasteiden ratkaisuvaihtoehtojen valintaan.

Ketterän kokeilun vaiheessa pedagogiikka kohdentuu kokeilujen tekemisen ydinjoukon, tiimin työskentelyn tukemiseen. Tiimityöskentelyssä pedagogiikan avulla pyritään varmistamaan, että vastuut jakautuvat toimivalla tavalla, että tiimin jäsenillä on kyky käydä dialogia keskenään ja että yhteistyö kumppanien kanssa kehittyy ja tiimin sisäinen palautekulttuuri on toimiva. Keskeinen haaste on innovaatioajattelun ja motivoivan innovaatio-ilmaston ylläpitäminen: ketterä kokeilu sisältää paljon luovuutta, kykyä löytää uusia vaihtoehtoja kokeiltujen tilalle usein jo kokeilun aikana sekä joustavaa roolinottoa. Konkretisointivaihe vaatii taitoa tehdä protoja, systemaattisesti mallintaa palveluideoita näkyviksi. Kokeiluvaiheen pitäisi olla luova, joustava ja hauska – ideavaiheen tavoin. Toisaalta kokeiluvaiheesta on saatava myös tuloksia. Ketterä kehittäminen vaatii hyvät metodiset valmiudet: on osattava toimia systemaattisesta kerättäessä ja analysoitaessa kehittämisen kokeilusta syntyviä havaintoja ja muuta dataa.

Pedagogille lankeaa myös verkottajan rooli. Hän toimii solmukohtana muihin taustajärjestönsä, ammattikorkeakoulun opettaja- ja tutkijakollegoihin ja kykenee herkällä korvalla kiinnittämään heidän panoksensa prosessiin. Lisäksi hän valvoo osaltaan, että yri-

tysten motiivina oleva innovaatio etenee aidosti kohti osapuolten kannalta toivottavaa onnistunutta lopputulosta.

## CoINNO konseptin eri tasot

Prosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>– ideavaiheesta ketterän kokeilun kautta etenevä innovaatio prosessi</li><li>– ideakinkerit, yrityshaasteiden ratkaisuvaihtoehtojen pitsaus, kokeiltavien ratkaisujen valinta, ketterien kokeilujen sykli, tuotosten paketointi hyödynnettävään muotoon</li></ul>
Toimijat	<ul style="list-style-type: none"><li>– oppilaitokset (opettaja/fasilitaattori, tutkija, opiskelija)</li><li>– yritykset (elämyspalveluita tarjoava vapaa-aikasektori)</li><li>– yritystoiminnan kehittämiseen tähtäävät tukipalvelut</li><li>– alueen loppukäyttäjät: asukkaat, työssäkävijät, matkailijat</li></ul>
Motivaattori	<ul style="list-style-type: none"><li>– uudet palvelut</li><li>– uusi osaaminen</li><li>– yhteisöllisen toiminnan imu</li><li>– kunkin tahon omien intressien kautta rakennettu prosessi</li></ul>
Lupaukset	<ul style="list-style-type: none"><li>– opiskelijoille opintopisteitä, opettajalle kiinnostava pedagoginen ympäristö, tutkijalle aineistonkeruualue ja tiedon käytännön testauksen ympäristö</li><li>– yritykselle palveluinnovaation aineksia tai valmiita innovaatioita, kehittäjäpanos</li><li>– yritysten tukipalvelutarjoajalle yrityskehittämiseen tähtäävä palvelu muiden palveluiden täydentäjäksi</li><li>– loppukäyttäjälle mahdollisuus vaikuttaa oman alueen elämyshakuisen vapaa-ajan palvelutarjoamaan</li></ul>

## Kirjoittajat

FM, Raija Grahn toimii Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuuripalveluiden liiketoimintavastaavana ja lehtorina. Hänen alueitaan ovat liiketoiminta ja johtaminen kulttuurialan palveluissa erityisesti tuottajan roolin näkökulmasta.

Ba Textiles, Kulttuurituottaja (ylempi AMK) Jaana Haaksiluoto toimii Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuuripalveluiden projektituottajana ja itsenäisesti luovan alan yrittäjänä muotoilun kentällä.

YTT, FL Katri Halonen toimii Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuuripalveluiden osaamisaluepäällikkönä. Hänen tutkimusalueitaan ovat yhteisölliset prosessit sekä etenkin tuottajan roolit yhteistyöprosessien jännitteiden ristiriitojen tasapainottelijana.

## Linkkejä

### esimerkkitapauksena olleisiin innovaatiofoorumeihin

#### InnoOmnia

[www.omnia.fi/web/innoomnia](http://www.omnia.fi/web/innoomnia)

<https://www.omnia.fi/documents/24664/28070/InnoOmnia+yleisesite>

[http://yle.fi/uutiset/yrityshautomon\\_aloittaa\\_espoossa/2759583](http://yle.fi/uutiset/yrityshautomon_aloittaa_espoossa/2759583)

#### Metropolia

<http://www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit/toteutuneita-projekteja/>

<https://wiki.metropolia.fi/display/MINNOSYSTEM/Projektit>

[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Kulttuuri/Kehittaevae\\_hanketoiminta/julkaisut/Nuorennusleikkauswww.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kulttuuri/Kehittaevae_hanketoiminta/julkaisut/Nuorennusleikkauswww.pdf)

#### Aalto SimLab ja EIT ICT Lab

<http://www.aalto.fi/fi/current/news/view/2012-09-18/>

[http://2013.aalto.fi/fi/research/meet\\_the\\_researchers/riitta\\_smeds/](http://2013.aalto.fi/fi/research/meet_the_researchers/riitta_smeds/)

#### HUB

<http://www.hubjkl.fi/maaseutuhub/reilusti-parempi-maailma/>

[http://yle.fi/uutiset/hubissa\\_tehdaan\\_toita\\_yhteisollisesti/5332995](http://yle.fi/uutiset/hubissa_tehdaan_toita_yhteisollisesti/5332995)

#### Digita: Camp Berlin

<http://www.digita.fi/campberlin>

<http://www.1530.fi/2012/11/campberlin-kutsuu-opiskelijat-hahmottamaan-uuden-sukupolven-tv-kokemusta/>

#### Picnic

<http://www.picnicnetwork.org/overview>

#### Verity

<http://verity.ca/community.asp>

<http://www.verity.ca/blog/>

# Haastattelut

## Camp Berlin

Markus Keränen

15/30 Reseach toimitusjohtaja, futuristi

Helsinki 16.06.2014

## EIT ICT Lab

Helsingin EIT ICT Labs -yksikön johtaja

Marko Turpeinen

Espoo 07.05.2014

## Hub Jyväskylä

Laura Browne

Hub Jyväskylä, hallituksen puheenjohtaja

Jyväskylä 09.06.2014

## InnoOmnia

Elina Oksanen-Ylikoski

InnoOmnia, viestintä- ja kehittämisjohtaja

Espoo 21.05.2014

## MINNO®

Laura-Maija Hero

Metropolia amk, lehtori, MINNO-innovaatiokoordinaattori

Helsinki 14.04.2014

## Simlab

Riitta Smeds

Head of Simlab

Espoo 28.05.2014

## Lähteet

- Cassell, C., Nadin S. & Gray M.O. (2001). ”The use and effectiveness of benchmarking in SMEs,” *Benchmarking: An International Journal* 8(3), 212–222.
- Halava I. & Panzar M. (2010) Kuluttajakansalaiset tulevat! Mihin työn johtaminen muuttuu? EVA:n tutkimusraportteja. Taloustieto oy. ladattavissa osoitteesta: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/Kuluttajakansalaiset.pdf>
- Hautamäki, A. (2009) Luova talous ja kulttuuri innovaatiopoliitikan ytimessä. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30.
- Heikkanen, Sakariina & Österberg, Mari (toim.) (2012) Living lab ammattikorkeakoulussa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu: Helsinki.
- Kantojärvi, P. (2012) Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Koski, J.T. & Tuominen, S. (2005) Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Lappalainen, H. & Lehto, A. & Penttilä, T. (2012) Yrittäjyyden jäljillä työelämän poluilla. Innovaatiopedagogiikka ja yrittäjyys Turun ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 139.
- Roberts Royston M. (1989): *Serenpidity. Accidental discovery in Science.* John Wiley & Sons.
- Robinson, K. (2011) *Out of our minds. Learning to be creative.* Chichester: Capstone.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change.* John Wiley & sons. Saatavissa verkosta osoitteessa <http://www.humanitarianinnovation.org/innovation/types>.
- Rockenstein M., Suikkanen J. & Tamminen S. (2011) Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Edita publishing: Helsinki. <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf?download=Lataa+pdf>
- Vehkaperä, U. (2013) Innovatiivisuus ja innovaatio. Teoksessa *Innostu ja innovoi.* Käsikirja innovaatioprojektioihin. Metropolia Ammattikorkeakoulu: Helsinki, 22–38.



# Kiitokset

Tämän kirjan synty on monen kiinnostavan ja innostavan tapaamisen tulosta. Tekijät ovat tavanneet innovaatiotoiminnan asiantuntijoita ja pohtineet sieltä kummunneita ajatuksia suhteessa voimakkaasti kehittyvän Pasilan alueen toimijoiden innovaatiotavoitteisen toiminnan aktivointiin. Suuri kiitos kuuluu innovaatiotoiminnan puitteissa haastatelluille informanteille sekä seminaareihin osallistuneille asiantuntijoille. Jakamanne kokemukset ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä, niitä jakaessanne olette antaneet tietoisesti ja osin ehkä tiedostamattakin haasteita konseptillemme.

Keskeinen kehittämisen ja ajatusten vaihdon foorumi on ollut CoINNO hankkeen ohjausryhmä, joka on puheenjohtajansa Yleisradion kehityspäällikkö Petri Homeen ohjauksessa pohtinut erilaisin kokoonpanoin toiminnan kehittämisen haasteita. Ohjausryhmän jäsenet Yleisradion kehityspäällikkö Petri Home ja kumppanuuspäällikkö Anssi Komulainen, Pink Eminence oy:n toimitusjohtaja Outi Raatikainen, Helsingin kaupungin Elinkeino-osaston erityissuunnittelija Taina Seitsara, Luova Suomi -verkoston puheenjohtaja Silja Suntola Aalto-yliopiston pienyrityskeskuksesta sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuspäällikkö Anitta Pankkonen-Rentola ja projektipäällikkö Anna-Maria Vilkuna. Heille vilpittömät kiitokset ajatusten jakamisesta. Ideat, kokemukset ja verbalisoidut tulevaisuusvisiot ovat selvityksen eri vaiheissa vieneet kirjoittaja-konklaavimme aatoksia eteenpäin.

Selvitysprosessia ovat tukeneet myös kulttuurituottaja (AMK) Gitta Hägg, joka teki ensimmäisen desk top esiselvitysvaiheen sekä Metropolian yliopettaja Leena Juntunen, joka antoi raportointivaiheessa arvokkaita kommentteja ja auttoi tekstin stilisoinnissa silloin, kun kirjoittajien silmät olivat jo sokeutuneet tekstille. Kiitos teille!

Hankkeessa löydettiin hedelmällistä yhteistyötä Pasilan aluetta YLEn kanssa kehittävän Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Tämän hankkeen kulkuun on vaikuttanut etenkin TKI-vastaava lehtori Sakariina Heikkanen, jonka kanssa innostuimme hankeyhteistyöstä ja konseptin kehittämisen seuraavista askelista yhteistyönä.

Koko esiselvityksen takana on Uudenmaan ELY-keskuksen koordinoimana tullut ESR-rahoitus, joka on mahdollistanut keskittymisen konseptin rakentamiseen ja taustatiedon keräämiseen. Siitä suuri kiitos!

CoINNO esiselvityshanke on päättymässä, ja Pasilan polku jatkumassa kohti seuraavia haasteita. Tämä kirja antaa omalta osaltaan suuntaviittoja kohden tulevaa joista osa on jo konkretisoitumassa uudeksi toiminnaksi.

Helsingissä 25.10.2014

Katri Halonen



*”When all think alike,  
then no one is thinking”*

Walter Lippman

