



# Tutkimusretki

Purjehdus Savonian innovaatiokulttuurin  
siniselle merelle

Teemu Itkonen

# Tutkimusretki

Opinnäytetyö

Teemu Itkonen

Teollinen muotoilu

31.5.2013 Teemu Itkonen \_\_\_\_\_

ammattikorkeakoulututkinto



OPINNÄYTETYÖYHTEISÖ

[http://webd.savonia.fi/kumu/kirjasto/opinnaytetyo/cool13\\_julkaisu.pdf](http://webd.savonia.fi/kumu/kirjasto/opinnaytetyo/cool13_julkaisu.pdf)

Koulutusala Kulttuuriala	
Koulutusohjelma Muotoilun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Teemu Itkonen	
Työn nimi Tutkimusretki - Purjehdus Savonian innovaatiokulttuurin siniselle merelle	
Päiväys 31.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 75/0
Ohjaaja(t) Juha Miettinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tavoitteena oli etsiä ratkaisuja opiskelijalähtöisen innovaatiokulttuurin kehittämiseen Savonia-ammattikorkeakoulussa. Innovaatiokulttuurin kompleksista luonnetta pyrittiin ymmärtämään yhdistämällä systeemiajattelua ja sosiaalisen verkoston anatomiaa muotoiluajatteluun.</p> <p>Muotoiluajattelun rooli opinnäytetyössä oli toimia järjen ja luovuuden äänenä ja yksinkertaistaa prosessin osat ja lopputulokset ymmärrettävään, visuaaliseen muotoon. Opinnäytetyössä muodostettuja olettamuksia tarkasteltiin alhaalta ylöspäin yksilön innovaatiotaitojen näkökulmasta, joista edettiin tiimityöskentelytasolle tarkastelemalla kahta eri kontrolliryhmää.</p> <p>Johtopäätöksenä muodostettiin käsitys ammattikorkeakoulun innovaatiokulttuurin elementeistä eri tasoilla. Työn merkittävin löydös oli yksilöstä lähtevä innovaatiouteliaisuus, positiivinen, itseään ruokkiva muutosvoima kohti innovatiivisempaa organisaatiokulttuuria.</p>	
Avainsanat Innovaatiojohtaminen, innovaatiokulttuuri, systeemiajattelu, muotoiluajattelu, Rabbit ajattelu, COOL13, Opinnäytetyöyhteisö	

Field of Study Culture			
Degree Programme Degree Programme in Design			
Author(s) Teemu Itkonen			
Title of Thesis The Expedition – Sailing to the blue ocean of Savonia’s innovation culture			
Date	31.5.2013	Pages/Appendices	75/0
Supervisor(s) Juha Miettinen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>In conclusion, a concept of innovation culture and all its levels were formed. The most significant finding in the study was the innovation spirit; a positive attitude, self-sustaining force of change towards a more innovative organizational culture.</p> <p>The purpose of the thesis work was to find solutions for developing a student-centered innovation culture in Savonia University of Applied Sciences. To understand the complex nature of innovation culture, the world of systems theory and innovation were explored. A research on social network anatomy and social transformation was done to seek the opportunities of combining them with design thinking.</p> <p>The role of design thinking was to act as the voice of reason and creativity, to simplify the process and visualize the results in to an easily understandable format.</p> <p>The study explored innovation culture with bottom-up approach in the educational organization; how the innovation skills of a student are seen as a part of the innovation system, followed by an analysis of team dynamics and an analysis of inter-related relationships within three case studies of student teams or groups.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Innovation management, innovation culture, systems thinking, design thinking, Rabbit thinking, COOL13, thesis community</p>			

“Not all those who wander are lost.”

– J. R. R. Tolkien



## Sisällys

1. Johdanto .....	7
2. Huhu .....	9
2.1. Ajankuva .....	11
2.2. Merkitys opetuskulttuurissa .....	13
2.3. Kokka kohti oppimiskulttuuria .....	15
2.4. Eväät .....	17
3. Matka alkaa .....	19
3.1. Organisaation innovaatiokulttuuri .....	21
3.1.1. Savonian OIS-ajattelu .....	23
3.1.2. Muotoilu osana innovaatioprosessia .....	25
3.2. Yksilön innovatiivisuus .....	28
3.3. Tiimityöskentely .....	31
3.4. Sosiaalinen innovaatio luo sosiaalista muutosta .....	33
3.5. Rabbit Ryhmä .....	39
3.5.1. Rabbit Thinking .....	41
3.6. Workshop teollisen muotoilun opiskelijoille .....	45
3.7. Sosiaalinen verkosto .....	49
3.8. COOL .....	53
4. Sininen verkosto .....	57
4.1. Systemin tavoite on selviytyä .....	59
4.2. Sininen meri on sininen verkosto .....	61
5. Tohtori Livingstone, oletan? .....	63
5.1. Sininen innovaatiojärjestelmä .....	65
5.2. Innovaatiokulttuurin sidosryhmät .....	66
Muotoilu .....	67
1.1. Pohdinta .....	69
Kuvaluettelo .....	70
Lähteet .....	71
Kirjalliset .....	71
Muut .....	72
Aineistot .....	74

Kuva 2. Tutkimusmatkailua. Itkonen 2013



*Innovaatiokulttuuri* = innovointiin kannustava organisaatiokulttuuri

*Innovointi* = innovaatiotoiminta

*Innovaatio* = idea, jolla on kaupallista arvoa

# 1. Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on kehittynyt hiljalleen. Prosessi lähti liikkeelle Kuopion Muotoiluakatemiassa, kestävän kehityksen kurssilla 2011. Kurssilla tutkittiin omien valintojen eettisyyttä ja seurauksia ympäristöön. Pienryhmät esittelivät tuloksiaan: vaatemuotoilijat miettivät minkälaisilla materiaaliratkaisuilla parantavat vaatteitaan, lasi- ja keramiikkamuotoilijat sitä miten voisivat lämmittää lasiuunia mahdollisimman harvoin. Mieleeni juolahti kysymys, onko tässä mitään järkeä? Onko kestävyuden kouluttamisessa mitään järkeä, jos se vain siirtää keskittymiskyvyn vääriin asioihin? Minkä takia me opettelemme nyhjäämään nurkassa, kun todelliset ongelmat ovat jossain muualla? Esimerkin vaatemuotoilijan pitäisi miettiä, mistä suurin osa epäeettisistä vaatteista tulee, ja mennä ongelman alkulähteille; mennä kouluttamaan kestävää kehitystä halpatyömaihin. Muotoilulla voi vaikuttaa vain jos käsittää kokonaiskuvan.

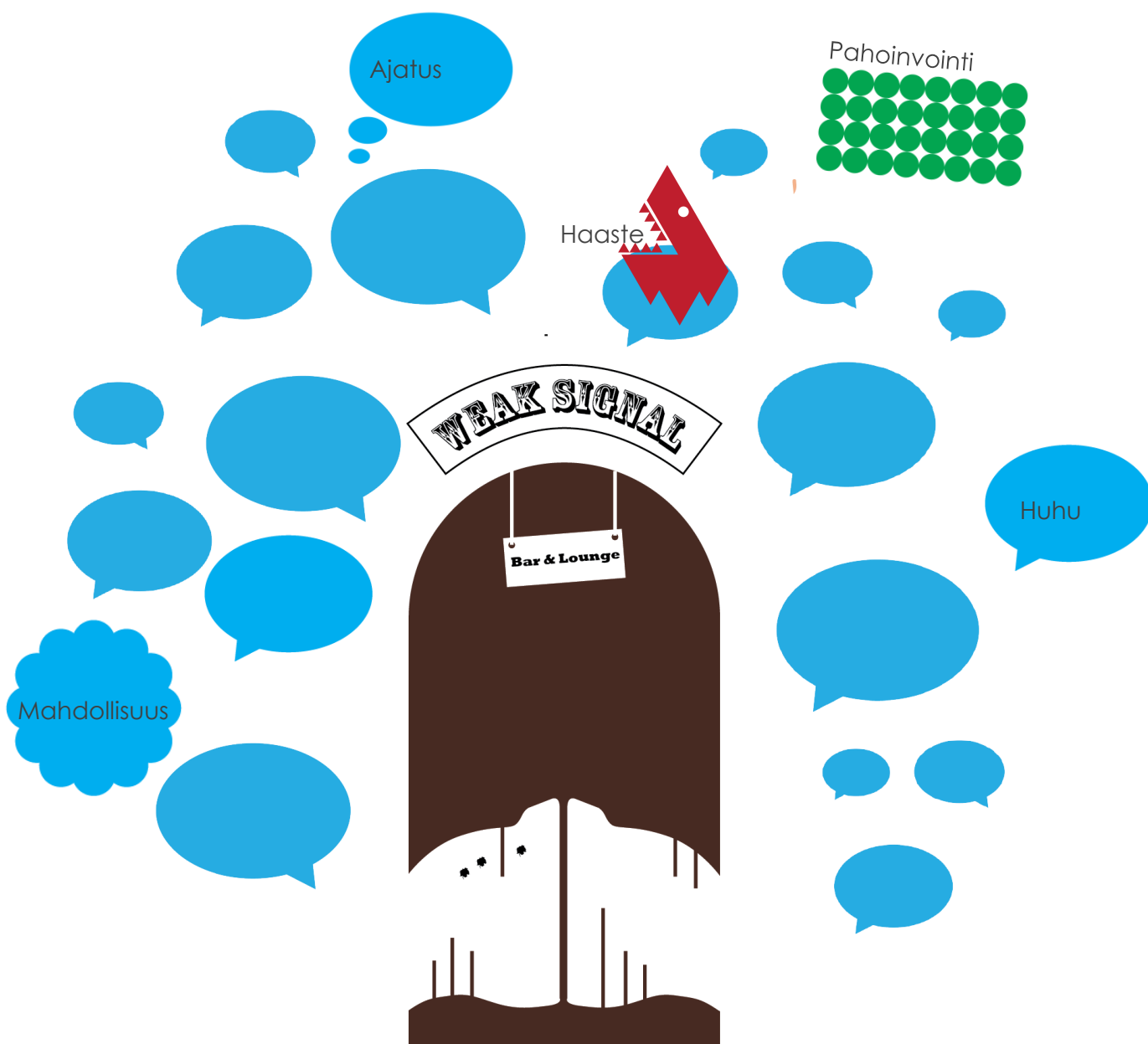
Toinen pointti löytyy keramiikkamuotoilijan ehdotuksesta: he vähentävät työskentelyssä tarvittavien resurssien käyttöä. Periaatteessa ihan hyvä juttu, on muotoilijan vastuu ottaa huomioon kestävyys projekteissa. Haluankin nyt herätellä ajatuksia: jos luovaa toimintaa rajoitetaan heti tuotannon alkuvaiheessa, se väistämättä vaikuttaa koko työn laatuun. Mielestäni tämä ongelma on integroitunut kulttuuriimme ja on syy siihen, minkä takia Suomesta ei ole syntynyt tarpeeksi kaupallisesti menestyviä jättiyrityksiä, verrattuna vaikka länsinaapuriin. Me emme osaa kannustaa itseämme emmekä toisiamme ottamaan riskejä. Jos keramiikkamuotoilija keskittyisikin pienien yksityiskohtien sijaan tekemään jo valmiiksi ekologisesta ja kestävästä tuotteestaan menestynyttä liiketoimintaa, saattaisi Suomen taloustilanne näyttää tulevaisuudessa tyystin erilaiselta.

Vuoden 2012 kesällä olin työharjoittelussa Savonialla, kehittämässä opiskelijälähtöistä opiskelukulttuuria. Työharjoittelu toteutettiin tiimityöskentelynä teollisen muotoilun opiskelijoista koostuneessa itsenäisessä Rabbit ryhmässä. Viittasimme nimellä jänisten räjähtävään lisääntymiskapasiteettiin, ja toisaalta englanninkieliseen sanaan rapid. Rapid kuvasi parhaiten nopeita tiimityöskentelymenetelmiämme, jotka mahdollistivat useiden projektien yhtäaikaisen pyörittämisen.

Työharjoittelun jälkeen lähdin vaihtoon Kiinaan kollegani Laura Ahosen kanssa. Kiinassa osallistuin suomalaisten järjestämään Radical Design Week – tapahtumaan. Tapahtumassa esiintyi merkittäviä muotoilun alueella vaikuttaneita ammattilaisia. Kiinan matka avasi silmiäni siihen, millä tavalla muualla tehdään asioita, ja toisaalta millä tavalla Suomessa muotoillaan. Vaihto-opiskelun aikana huomasin suomalaisen koulutusjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet, opiskellessani kiinalaisessa yliopistossa.

Näiden tapahtumien siivittämänä pakkaamme matkalaukut ja lähdemme tutkimusretkelle suomalaisen ammattikorkeakoulutuksen *innovaatiokulttuurin* kehittämiseen. Tavoitteeni työssä on tutkia opiskelijälähtöisen innovaatiotoiminnan vaikutuksia organisaation innovatiivisuuteen. Työssä ammattiosaamiseni, muotoilun keskeinen rooli on yksinkertaistaa monimutkaisia asioita ymmärrettävään muotoon.





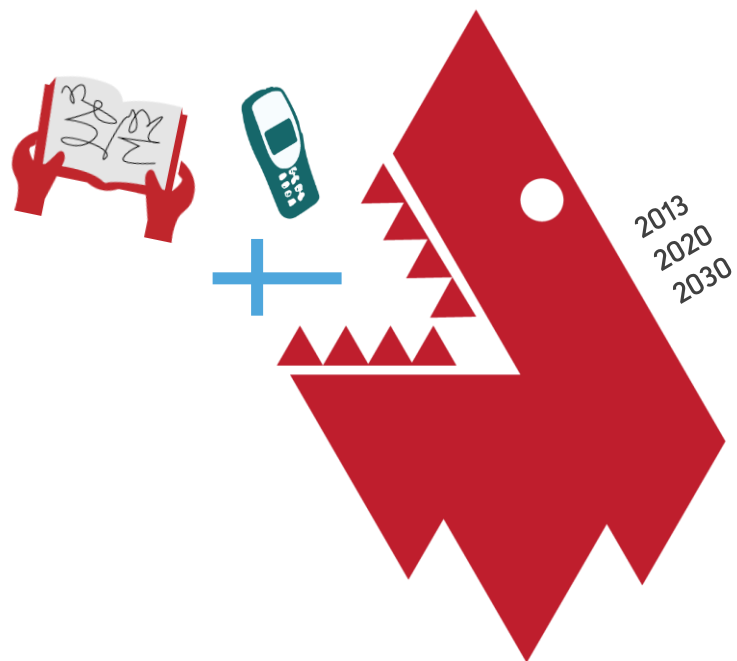
Kuva 3. Huhu on mahdollisuus. Itkonen 2013

## 2. Huhu

Istut opiskelijaruokalan pöytään. Ruokalan ilmapiiri on täyttynyt miellyttävästä puheensorinasta. Kuulet sivukorvalla politiikasta jutellessasi insinööriopiskelijan kanssa mobiiliteknologian tulevaisuudesta. Viereisessä pöydässä keskustellaan illanviettomahdollisuuksista ja tapahtumien järjestämisestä, toisessa pöydässä pelillisten elementtien hyödyntämisestä kestäväen kehityksen projektityössä. Huomaat ajelehtivasi ajatuksissa, huomaat ilman täyttyvän leijuvista huhuista. Huhuilla on värejä ja muotoja, ilmeitä ja tunteita. Ne käyttäytyvät omintakeisesti, toiset värisevät, toiset vaan erottuvat edukseen. Tajuat yhtäkkiä, miten Suomen sisäpolitiikassa tulisi tukea palvelusektorin kehitystä. Tajuat miten pelin kaltaisia palkitsemismekanismeja voisi käyttää terveemmän ravintolakulttuurin rakentamiseen... Havahdut, mistä me oikein puhuttiin?

Tutkimusmatkailu on minulle ominainen tapa tutustua uusiin mahdollisuuksiin. Tässä opinnäytetyössä tutkin erilaisista lähteistä poimittuja potentiaalisia huhuja. Pyrin muodostamaan niistä ainakin osittain vedenpitäviä johtopäätöksiä. Retkikunnan laiva on lastattu mahdollisuuksilla.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön yleisiä olosuhteita: ajankuva, eli mitä maailmassa tapahtuu tällä hetkellä. Luvussa käsitellään myös opinnäytetyön merkitystä ja tavoitteita. Luvussa esitellään myös matkalle tarvittavat eväät ja matkatavarat.



Kuva 4. Kestäväkö Suomi ajanhammasta? Itkonen 2013

## 2.1. Ajankuva

Elämme jatkuvan muutoksen ja innovaatioiden aikaa. Apple on mullistanut brändäämisen, Google palveluintegroimisen, Khan Academy oppimisen<sup>1</sup>. Suomessa elettiin vuonna 2012 Helsinki Design Capital -vuotta. Nokia ei yksin enää riitä kantamaan Suomen hyvinvointikulttuuria. Suomen ammattikorkeakoulut uudistavat radikaalisti innovaatiopedagogiikkaansa<sup>2</sup>.

Kehityksen vauhti kiihtyy eksponentiaalisesti. Tämä vuosikymmen on monimutkaisuuden, helppokäyttöisyyden ja verkottumisen vuosikymmen. Globaali maailmantalous kiristyy meillä täällä Länessä siirryttäessä Kiinan vetämää maailmantaloutta kohti. Elämäntyyli hakevat muutosta työn luonteen muuttuessa. Samanhenkiset kuluttajat muodostavat uudentyyppisiä yhteisöjä ja sosiaalisia verkostoja. Verkostot synnyttävät uusia käyttäytymismalleja. Kapitalistisessa maailmassa valta siirtyy hiljalleen kuluttajille. Sosiaaliset yrittäjät ja pienet paikalliset, kestävän kehityksen mukaiset yritykset kasvavat ja muodostavat kestäviä verkostoja.<sup>3</sup>

*"Visio: Vuonna 2020 muotoilu on mahdollistanut hyvinvoinnin kasvun epävarmassa maailmassa. Muotoilusta on tullut osa elinkeinoelämän ja julkisen sektorin ydinosaamista."*

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013, Muotoile Suomi

Muotoilun rooli tulee kasvamaan tällaisessa maailmassa merkittävästi. Muotoilu on keskeinen keino lisäarvon rakentamisessa palveluihin ja tuotteisiin käyttäjille. Tulevaisuudessa muotoilun kenttä tulee laajenemaan yksityisien ja julkisten organisaatioiden prosesseihin ja toimintamalleihin. Käyttäjälähtöinen muotoilu integroituu osaksi kaikkea uuden tuottamista. Strategisella muotoilulla otetaan kantaa yrityksiin ja julkishallinnon strategioihin. Oppimiskulttuurin muotoileminen on siis vain ajan kysymys.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> (MICCOS, KAJ 2013)

<sup>2</sup> (TAXELL, CHRISTOFFER 2013)

<sup>3</sup> (TEKES 2011)

<sup>4</sup> (TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2013, 18)

*Innovaatiopedagogiikka =  
innovointiin tähtäävä oppimisote*



Kuva 5. Perinteisen opiskelun taustalla on pahoinvointia. Itkonen 2013

## 2.2. Merkitys opetuskulttuurissa

Opetusministeriö määrittää yhdeksi amattikorkeakoulujen tehtäväksi toteuttaa TKI-toimintaa. Amattikorkeakoulumaailmassa tutkimus- ja kehitystoiminta tarkoittaa kaikessa lyhykäisyydessään sitä, miten amk-opiskelija oppii keräämään ympäristöstään tietoa itsenäisesti, ja soveltamaan sitä kehittämällä malleja, prosesseja, tuotteita tai palveluita. Innovaatiotoiminta tarkoittaa sitä, että opiskelijoista ei tule ainoastaan oman alansa asiantuntijoita, vaan he osaavat myös soveltaa oppimaansa tietoa mahdollisimman hyvin uuden luomisessa ja että he osaavat luoda uusia kaupallisesti hyödynnettävissä olevia ideoita. Heidän on uskottava itseensä ja ideoidensa arvoon, jotta he voivat kehittää niistä taloudellista hyvinvointia tulevaisuuden työpaikoilla tai perustamissaan yrityksissä.<sup>5</sup>

Amattikorkeakoulujen on tällöin osattava opettaa opiskelijalle näitä kaikkia taitoja. Kun opetusministeriöstä tulee tällainen käsky, opettavassa organisaatiossa perehdytään uuteen malliin, ja suunnitellaan uusi strategia; ohjeet siihen miten kaikilla sen ammattialoilla tulisi opettaa tällaiseen uuteen TKI-toimintaan. Tässä päästäänkin opinnäytetyössä käsittelemääni ydinongelmaan: valtavassa organisaatiossa hitaus on ominaisuus ja ylhäältä säätäessä ja strategiaa suunnitellessa yleensä se alin henkilö, eli opiskelija, unohtuu. Korkeakoulun kaltaisessa hierarkkisessa organisaatiossa johdon ja opiskelijan etäisyys on valtava, ja harvoin opiskelijan ääni tulee kuultua. Päinvastoin, opiskelija on vain numeroita paperilla.<sup>6</sup>

Parantamalla Savonian innovaatiokulttuuria, eli innovaatioihin kannustavaa ilmapiiriä organisaation sisällä, missä innovatiivisuus on järjestelmä ominaisuus, autan Savoniaa toteuttamaan tehtävänsä. TKI-toiminnan on havaittu olevan ratkaiseva apu myös alueelliseen työvoimapulaan ja taloustilanteeseen<sup>7</sup>. Kehittämällä parempia malleja ja toimintatapoja innovaatiokulttuurin rakentamiseksi parannan alueellista hyvinvointia ja taloutta. Tulevaisuudessa toivon, että näiden löydösten pohjalta innovaatiotoimintaa voisi kehittää valtakunnallisella tasolla.

Opiskelija on opetuksen käyttäjä. Muutokset opettamisen strategiassa tarkoittaa sitä, että opiskelijasta on kasvatettava innovatiivisia yksilöitä, tähän eivät enää perinteiset opettamisen menetelmät sovellu. Sen takia on suunniteltu niin sanottu innovaatiopedagogiikka, eli kuinka opiskelijaa tulee opettaa. Savonian käyttämä innovaatiopedagogiikka on niin sanottu Open Innovation Space -pedagogiikka, OIS-ajattelun keskeinen tarkoitus on parantaa monialaista, opiskelijakeskeistä oppimista. Savoniassa OIS-oppiminen tapahtuu työelämäläheisesti ja yhteisöllisesti. Tehtäväni on kehittää tätä OIS-pedagogiikkaa tai toisin sanoen OIS-ajattelua.<sup>8</sup>

Soppa on siis valmis! Tällä tutkimusretkellä seilaamme organisaatioiden ja innovaatioiden synkälle merelle.

---

<sup>5</sup> (OPETUSMINISTERIÖ 2010, 10)

<sup>6</sup> (ADAIR 2009, 48-51)

<sup>7</sup> (OPETUSMINISTERIÖ 2010, 11)

<sup>8</sup> (GRÖHN-RISSANEN 2012)



Kuva 6. Opiskelija sinä olet tähti. Opiskelukulttuuri on muutettava opiskelijälähtöiseksi oppimiskulttuuriksi. Itkonen 2013

## 2.3. Kokka kohti oppimiskulttuuria

Työn taustalla on valtakunnallinen tavoite tehdä opiskelijoista innovatiivisia, luovia ongelmanratkaisijoita. Tällaiseen jaloon tavoitteeseen pääseminen vaatii kuitenkin tarkempaa tarkastelua, ja ongelmaksi muodostuu opettamisen luonne. Opettamisella tarkoitetaan tavallista luokkaopettamista, missä tavoite on opettaa jokin ennalta määritetty tieto oppilaalle. Sellaiset vanhat menetelmät eivät toimi innovatiivisuutta kouluttaessa. Opettajan rooli muuttuu entistä enemmän ohjaajaksi<sup>9</sup>.

Tavoite on muuttaa opetuskulttuuri *oppimiskulttuuriksi*, jossa normaalisti muottiin puristamisen sijaan opiskelijoita kannustetaan löytämään oma juttunsa ja soveltamaan kokemuspohjaansa ammattiosaamiseensa. Ammattikorkeakoulun rooli yhteiskunnassa on tuottaa asiantuntijoita alueellisesti ja valtakunnallisesti ja luoda uusia innovaatioita. Työni tarjoaa johtopäätöksiä ja ratkaisuja suomalaisen koulutusjärjestelmään etenkin opiskelijan näkökulmasta innovaatioiden tuottajana ja koulutuksen käyttäjänä. Myös opiskelijoiden on oltava mukana kehittämässä opiskelua.<sup>10</sup>

Systemisen tarkastelun avulla toivon löytäväni matkan aikana potentiaalisia, innovatiivisia löytöjä Savonian innovaatiokulttuurin eri tasoille, mutta kuten jokaisella kunnan tutkimusretkellä, lopputulokset eivät ole selvillä.

*“The only thing that interferes with my learning is my education.” -Albert Einstein*

Muotoilun näkökulmasta: Tavoite tuoda käyttäjälähtöisyyttä Savonian innovaatiokulttuuriin, eli tutkia mitkä kaikki tekijät systeemissä vaikuttavat opiskelijan innovatiivisuuteen. Kehittäminen on helppoa ongelmien todellisen luonteen ymmärtämisen jälkeen.

---

<sup>9</sup> (TUTKIJASEMINAARI 2013)

<sup>10</sup> (TAXELL, CHRISTOFFER 2013)



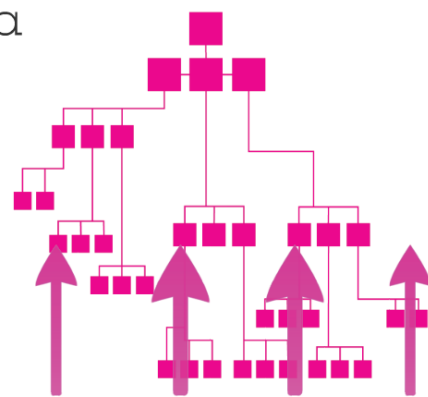
Tavoite



Matka laukussa



Tarkastelutapa



a

Bottom-up



Kuva 7. Siniselle merelle tarvittavat elementit. Itkonen 2013

## 2.4. Eväät

Yleensä projektien lähtiessä liikkeelle ajaudun syvälle hajatuksien ja mahdollisuuksien maailmaan. Olen utelias, aina avoin uudelle. Tämä opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden tutustua perinpohjaisesti innovaatiokulttuurin eri tasoihin. Uusi ongelma, haaste tai kontakti on aina tutkimusmatka tuntemattomaan. Tilanne kuin tilanne, pyrin ymmärtämään kokonaisuutta sen osien yhteyksien kautta, minkä jälkeen muodostan karttamaisen käsityksen kokonaisuudesta osineen. Tällaista ajattelua kutsutaan *systemiajatteluksi*. Systemiajattelu auttaa ymmärtämään organisaatioita ja ongelmia elävinä järjestelminä (jatkossa systeemi). Systeemin ymmärtäminen vaatii sen osien välisien käyttäytymiskaavojen ja vuorovaikutussuhteiden ymmärtämistä. Todellisen, kokonaisvaltaisen ymmärtämisen saavuttamiseksi vaaditaan mielikuvitusta.<sup>11</sup>

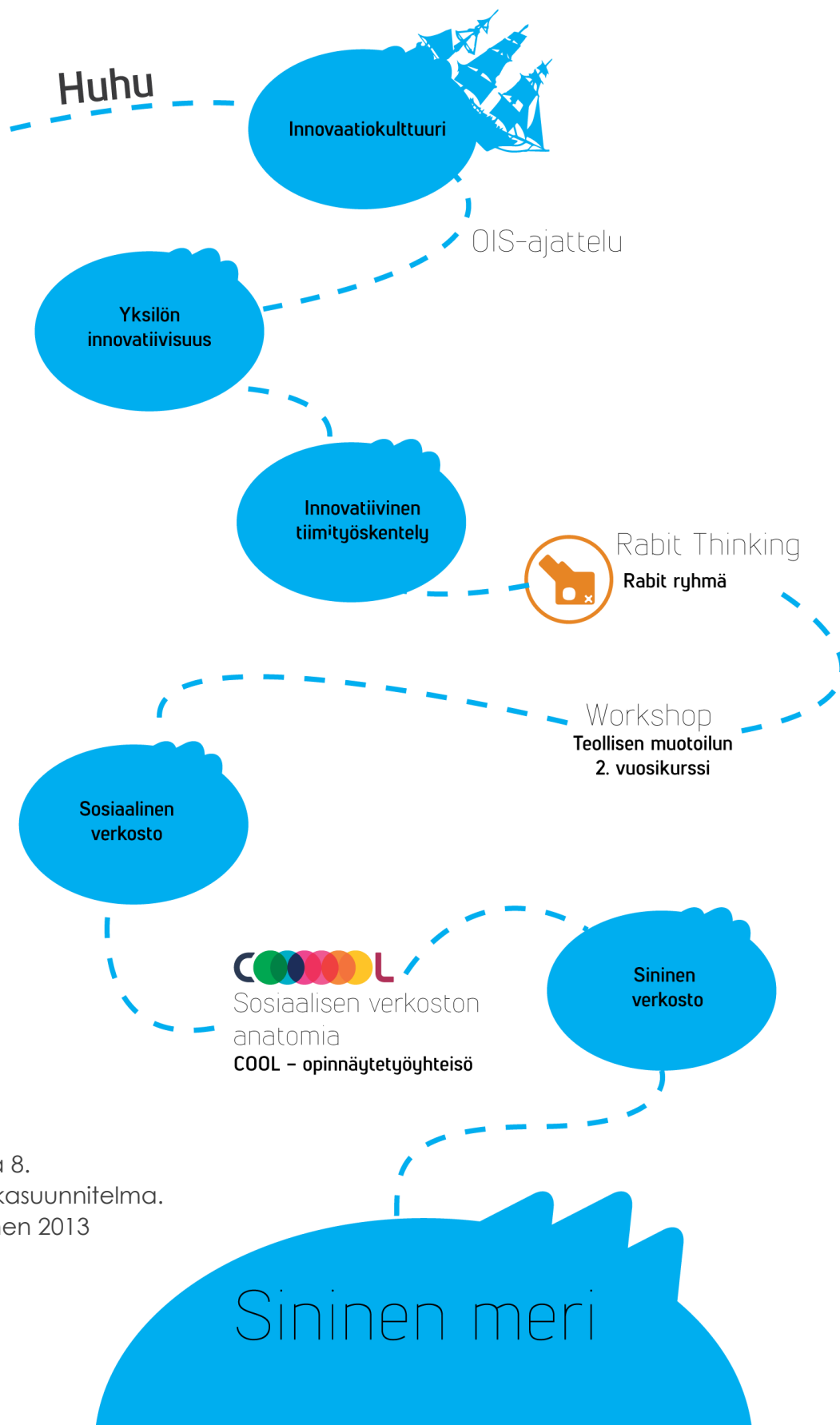
Muotoiluajattelu eli Design Thinking on nimitys muotoilijan tyypilliselle käyttäjälähtöiselle ajattelulle. Design Thinking on käytännössä ihmiskeskeinen innovaatioprosessi, mikä keskittyy havaitsemiseen, yhteistyöhön, nopeaan oppimiseen, ideoiden visualisointiin ja osanottamista yritysstrategiaan (myöhemmin bisnesstrategia). Design Thinkingin merkittävin sanoma on ajattelun dualistinen luonne: luovasti analyyttinen, mutta kaaottisen intuitiivinen. Järjestyksen löytäminen kaaokseen, joka synnyttää innovatiivista toimintaa. Muotoiluajattelu on ongelmanratkaisumenetelmä ja prosessi millä lisätään innovaation arvoa.<sup>12</sup>

Yhdistämällä systeemi- ja muotoiluajattelua pystyn tutkimaan innovaatiokulttuurin kompleksista systeemiä, unohtamatta käyttäjää matkasta. Näillä eväillä voimme lähteä tutkimusretkelle.

---

<sup>11</sup> (BEEREL 2009, 31)

<sup>12</sup> (LOCKWOOD 2010, FOREWORD)



Kuva 8.  
Matkasuunnitelma.  
Itkonen 2013

## 3. Matka alkaa

Työssä tavoitteeni on seilata innovaatiokulttuurin siniselle merelle. Sininen meri tarkoittaa uutta markkina-aluetta, jota ei ole vielä verellä tahrittu punaiseksi<sup>13</sup>. Tälle matkalle tarvitsemme kokonaisnäkemyksen innovaatiokulttuurin osista. On ymmärrettävä osien vaikutus kokonaisuuteen. Matkalaukkuun pakataan tietoa innovaatiokulttuurista, yksilön innovaatiotaidoista, tiimien toiminnasta ja sosiaalisesta verkostosta, eli ihmisten välisistä sosiaalisista yhteyksistä.

Näihin teorioihin haetaan konkretiaa esimerkkien kautta: soveltamalla tutkittua tietoa Rabbit-ryhmässä, toisen vuosikurssin teollisen muotoilun opiskelijoiden luokalle toteutetussa työpajassa, sekä COOL opinnäytetyöyhteisössä. Tavoite on päästä pois punaiselta mereltä ja luovia teorioiden avulla jollekin aivan uudelle alueelle, **siniselle merelle**, konkreettisin esimerkein.

---

<sup>13</sup> (CHAN KIM & MAUBORGNE 2004)



## Luova kaaos

Luovuus

Omat arvot

Mielenkiinnon kohteet

Taiteilijoita

Yksilöt

Henkilökohtainen kunnia

Vapaa ajelehtiminen

Kaaos

Tehottomuus

Innostuminen

Virheet osa prosessia

Sählääminen



## Innovatiivinen organisaatio

Innovatiivisuus

Yhteiset arvot

Yhteinen tavoite

Erlaisia osaamisia ja koulutustaustoja

Tietämyksen jakaminen

Yhteistyö

Onnistumiset esimerkkeinä

Visioiva johtaminen

Prosessit

Nopeus ja tehokkuus

Menestys vaatii virheitä

Muutokset mahdollisuuksia

Katse tulevaisuuteen

Luottamus ja turvallisuus



## Byrokrazia

Rutiinit

Annetut arvot

Näennäinen sitoutuminen

Kaikki samasta muotista

Tieto on valtaa

Hierarkia

Johdon saavutukset

Käskyttäminen

Byrokraattisuus

Puuhastelu ja suorittaminen

Virheet ei sallittu

Muutosvastarinta

Lyhyen tähtäimen voitot

Kuvio 1. Innovatiivisen organisaation määrittelyä. Itkonen 2013, mukailien Apilo & Taskinen

## 3.1. Organisaation innovaatiokulttuuri

*Innovointi* tarkoittaa kirjaimellisesti jonkin uuden idean, tuotteen tai menetelmän luomista<sup>14</sup>. *Innovaatio* on jokin toteutettavissa oleva idea, jolla on myös kaupallinen arvo<sup>15</sup>. Luova työskentely ja innovointi vaatii **aina** yhteistyötä<sup>16</sup>. Se on integroitunut puhekieleen ja muotoilun ammattikieleen, esim. tuotekehitysprosessi on vaihtunut *innovaatioprosessiksi*<sup>17</sup>. Opinnäytetyössäni keskityn löytämään uusia näkökulmia innovointiin, eli innovaatioiden tuottamiseen.

*Innovaatiokulttuuri* tarkoittaa organisaatiossa innovaatiomyönteistä organisaatiokulttuuria, jossa innovaatiohenkisyys vallitsee. Kun tätä henkeä kasvatetaan, voi siitä tulla kilpailuetu. Tärkeämpää kuin innovaatiojohtaminen on luoda innovaatiohenkisyttä jokaiseen organisaation nurkkaan<sup>18</sup>.

Kulttuurit muodostuvat hiljalleen: ryhmien kulttuureista muodustuu organisaatiokulttuuri ryhmien kasvaessa ja järjestäytyessä. Tarkastellaanpa mitä tahansa organisaatiota, pätee se, että organisaation perustajia ajaneet arvot heijastuvat koko organisaation toimintaan. Kulttuuriin kuuluu levottomuus: jos jokin uhkaa kulttuuria, se suljetaan ulos, kulttuuri on organisaation identiteetti ja turvajärjestelmä.<sup>19</sup>

Innovaatiokulttuuri tarvitsee oikeanlaisen, vapaasti hengittävän sisäisen innovaatiotoimintaan kannustavan ilmapiirin. Tällaisen ympäristön on oltava ystävällinen ja kärsivällinen. Jokaisen sidosryhmän, eli kyseiseen aiheeseen liittyvät kaikki tahot, on sitouduttava toimimaan luovuuden vaatimuksien mukaan. Säännöt on heitettävä romukoppaan ja korvattava suuntaviivoilla. Joustavuus on tärkein yksittäinen ominaisuus ja onnistuneen innovaatiokulttuurin elinehto.<sup>20</sup>

Kommunikaation on oltava epävirallista ja raportointi on korvattava keskustelulla. Vastuuta päätöksenteossa kuuluu jakaa kaikkien osallisten kesken. Johdon täytyy olla sitoutunut koko innovaatiotoimintaan, ja osoittaa tulevaisuuslähtöistä strategista ajattelua. On ajateltava, että tutkimus- ja kehitystoiminta on aina kannattava sijoitus.<sup>21</sup>

Organisaation näkökulmasta on kaadettava hitaat, hierarkkiset rakenteet. Ne ovat erittäin haitallisia luovalle työskentelylle. Luovassa organisaatiossa tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Organisaation rakenteita pitää keventää mahdollisimman paljon. Samalla organisaation tasojen välistä kuilua tulee kaventaa, ja tasojen välille tarvitaan rajoja rikkovaa ristipölytystä. Ihmisillä täytyy olla vapaus vaeltaa organisaatiossa ja vuorovaikuttaa kaikkien tasojen kanssa.<sup>22</sup>

Vanhoille organisaatioille kaavoihin kangistuminen on luontainen ominaisuus. Muutosvastarinta on osa organisaation kulttuuria, on vaikea luopua hyväksi koetuista malleista. Työilmapiiri tulee haavoittuvaiseksi ajan kanssa siihen syntyvien sisäisten paineiden vuoksi. Kun markkinat muuttuvat, muuttuu myös innovatiivinen organisaatio.<sup>23</sup>

---

<sup>14</sup> (ADAIR 2007, 5)

<sup>15</sup> (ADAIR 2007, 6)

<sup>16</sup> (ADAIR 2007, 97)

<sup>17</sup> (PIETIKÄINEN 2013)

<sup>18</sup> (EDINGER 2013)

<sup>19</sup> (BEEREL 2009, 163)

<sup>20</sup> (ADAIR 2007, 19-26)

<sup>21</sup> (ADAIR 2007, 19-26)

<sup>22</sup> (ADAIR 2007, 48-51)

<sup>23</sup> (ADAIR 2007, 48-51)

?

OISKO

ratkaisu

## 3.1.1. Savonian OIS-ajattelu

*"OIS-hankkeen perustaminen on merkki reagoinnista muutoksiin kansallisella ja globaalilla tasolla - innovaatioiden korostuneeseen rooliin niin strategian, prosessien, tuotteiden ja palveluiden tasolla."*

- Mari Salmela, Kuinka vOISimme?, s.8 2013

Open Innovation Space –ajattelu on yhtä kuin Savonian innovaatiopedagogiikka. Innovaatiopedagogiikka on oppimisote, jonka avulla määritellään kuinka uutta tietoa tulee omaksua, käyttää ja soveltaa. Innovaatio tässä yhteydessä tarkoittaa jatkuvan parantamisen periaatteelle nojaavaa opiskelijan osaamisen parantamista, joka johtaa työelämässä arvokkaisiin ideoihin, osaamiseen tai muuhun käytäntöön<sup>24</sup>.

Savonia-ammattikorkeakoulun OIS-ajattelu on ollut urauurtava sanan varsinaisessa merkityksessä. OIS-ajattelun pohjana on Mervi Vidgrenin väitöskirja "koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen".<sup>25</sup> Se on ollut yhteisöllisen ja monialaisen oppimisen esimerkki, ja tulevaisuuden avaus. Se ei tietenkään ole missään nimessä valmis konsepti. OIS-hanke oli hanke, joka perustettiin OIS-ajattelun levittämiseksi Savoniassa. Teollinen muotoilija Mari Salmela aloitti OIS-ajattelun iteratiivisen kehittämisen etsimällä sen kehittämiseen vaaditut ydinkysymykset. Salmela määritteli opinnäytetyössään OIS-hankkeen perimmäiseksi tarkoitukseksi monialaisen oppimisen tuoman asiantuntijuuden lisähyödyn. Hänen mukaansa tiimirakentamisen sattumanvarainen toteuttaminen jättää toivomisen varaa ja aiheuttaa eriarvoisuutta kaikille osapuolille. Tällöin tiimityöskentely ja motivaatio kärsivät.

OIS-ajattelun rooli Savoniassa on toimia innovaatiokulttuuria ja organisaatiokulttuuria uudistavana tekijänä. OIS-hanke loppui vuonna 2013, ja nyt Savonissa mietitään, miten OIS-ajattelu ei jäisi vain käsitteeksi taustalle.

Ammattikorkeakoulut ovat merkittävän haasteen edessä: toisaalta niillä on yleissivistävä vastuu kouluttamisesta, toisaalta niiden pitäisi antaa vapaammat kädet opiskelijoille toteuttaa itseään.

---

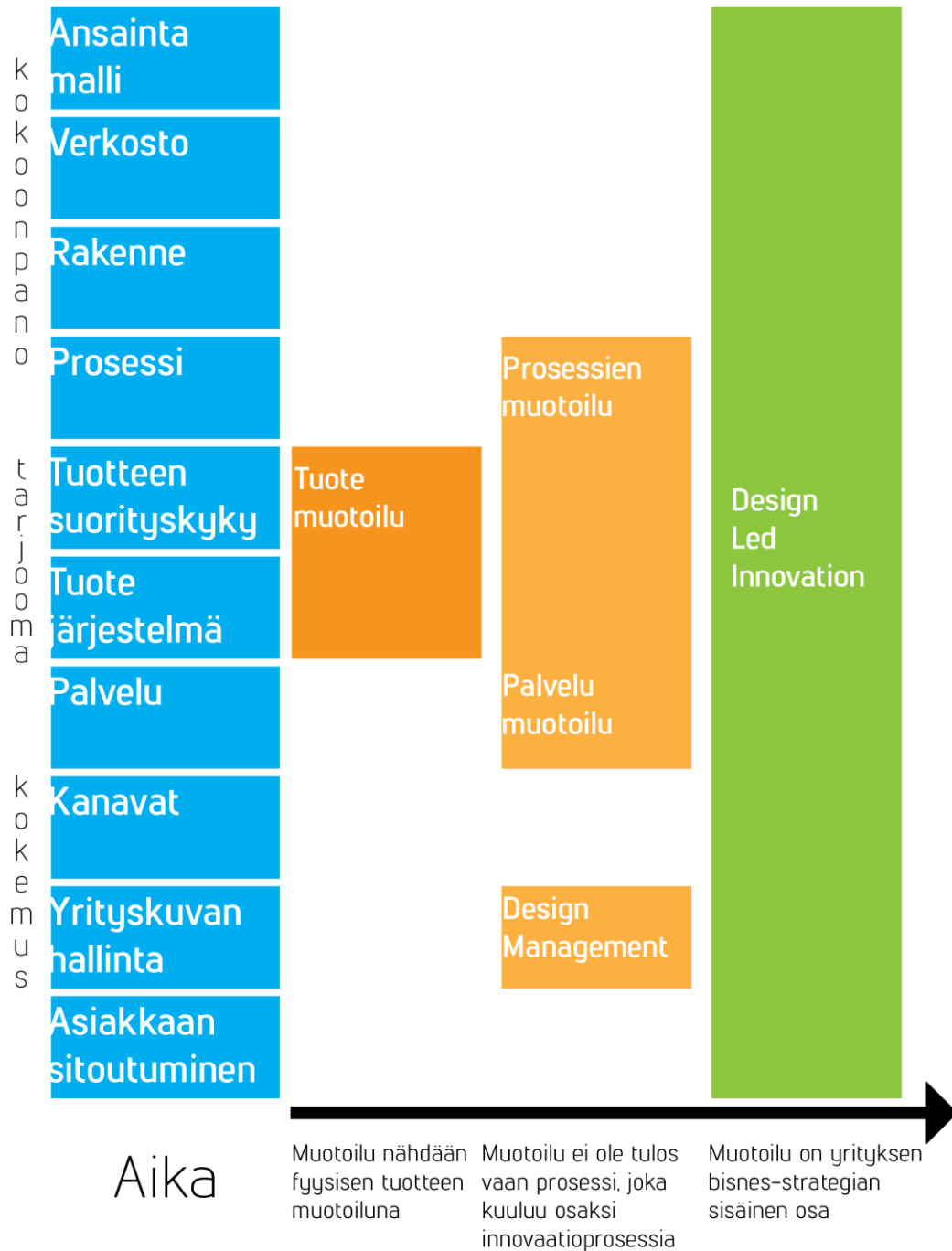
<sup>24</sup> (TURUN AMMATTIKORKEAKOULU 2013)

<sup>25</sup> (SALMELA 2012, 7)



## Yrityksen toiminnot

## Muotoilun laajeneva kenttä



Kuvio 2. Muotoilun laajeneva kenttä. Itkonen & Ahonen 2013, mukailen Bucolo

## 3.1.2. Muotoilu osana innovaatioprosessia

Teollisuudessa muotoilu on perinteisesti koettu tuotteiden esteettisyyden ja käytettävyyden suunnitteluna. Ne ovat osa tuotekehitysprosessia. Nykyään tuotekehitysprosessin sijaan puhutaan innovaatioprosessista; tuotekehitysprosessista on pikemminkin tullut yksi innovaatioprosessin osa. Yrityksien ja organisaatioiden tavoitteena on tuottaa innovaatioita. Innovaatiot tuotetaan Innovaatioprosessin avulla, joka on miltei lineaarinen prosessi missä alkuideoista jalostetaan välivaiheita tuotteita, palveluita, prosesseja tai malleja. Innovaatioprosessi on huomattavasti sumeampi ja suurempi kokonaisuus. Siinä otetaan huomioon muuttuvat markkinatilanteet ja teknologiat, yhteiskunnallinen asema ja yrityksen identiteetti. Koko yrityksen strategia saattaa perustua innovaatioprosessin ympärille.<sup>26</sup>

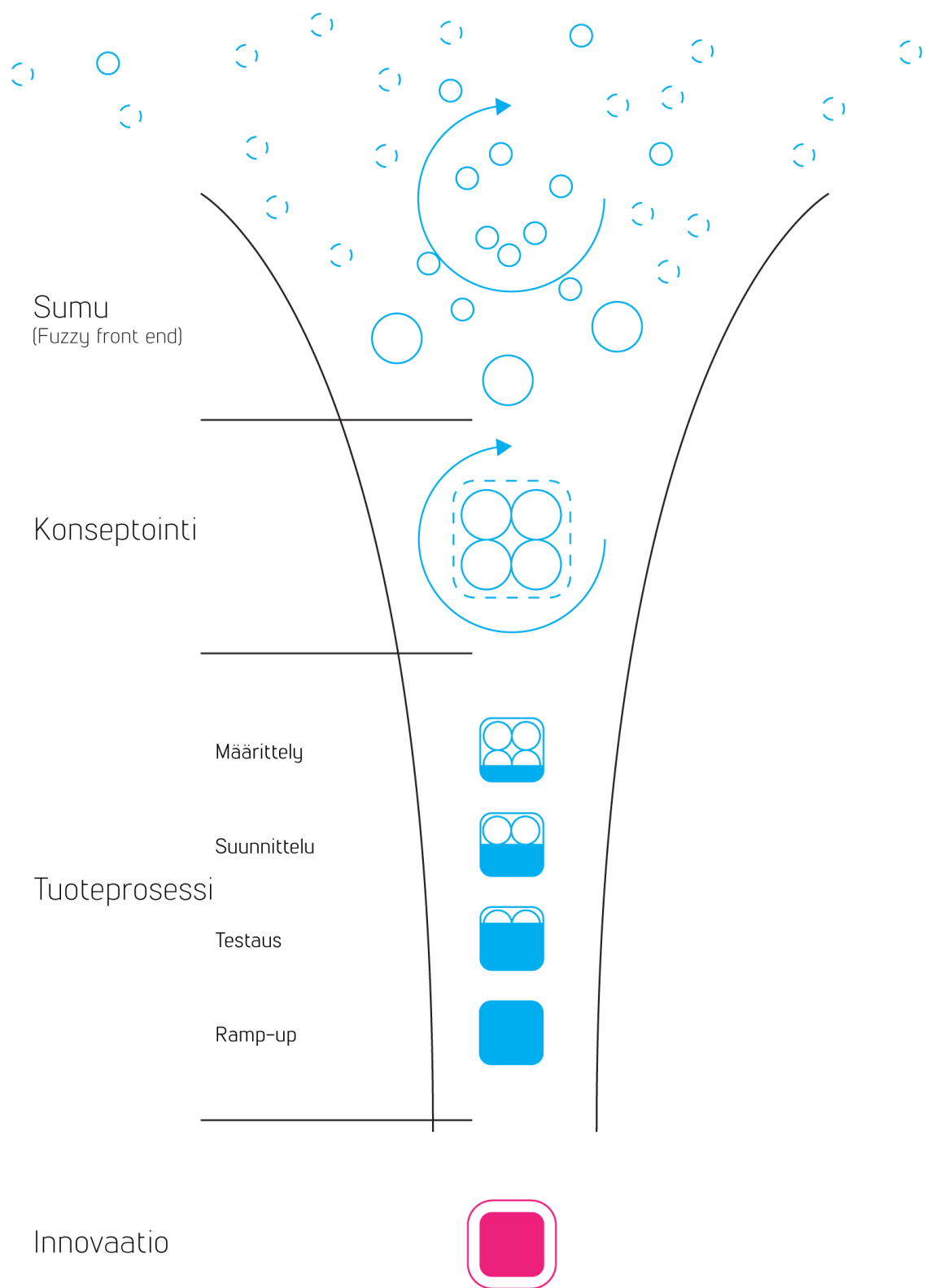
Nyt muotoilun kenttä laajenee enemmän kuin koskaan. Muotoilu on lähtenyt ulkomuodon viilailusta ja tuotteiden ulkonäön suunnittelusta. Yhä enemmän muotoilu on ottanut roolia yritysten prosessien ja palveluiden suunnittelussa. Nyt, teollinen muotoilu on integroitumassa osaksi kaikkia yrityksen toimintoja perinteisen tuotekehityksen lisäksi. Australialainen design-konsultti ja professori Sam Bucolo esitteli muotoilun muuttuvaa roolia Radical Design Weekillä vuonna 2012. Bucolo esitteli teoriassaan muotoilulla innovaatiojohtamisen etuja, jotka näyttävät muotoilun tulevaisuuden suunnan. Savoniasta myös valmistuva teollisen muotoilun opiskelija Laura Ahonen tutustuu tarkemmin tähän teoriaan opinnäytetyössään, Led by Design – Muotoilun hyödyntäminen organisaation strategisena voimavarana. Työssään hän keskittyy tutkimaan innovaatiojohtamista ja muotoilun keinoin innovaatiokulttuurin rakentamista oppilaitoskontekstissa. Tavoitteeni tässä työssä ei ollut mennä syvälle johtamisen maailmaan, vaan pikemminkin tutkia järjestelmää objektiivisesta, systeemin näkökulmasta.<sup>27</sup>

Savonian OIS-pedagogiikkaan kuuluu toteuttaa työelämälähtöisiä projekteja, joiden tavoitteena on loppupeleissä luoda innovaatioita. Savonian innovaatiopedagogiikassa keskeistä on monialainen innovaatioprosessi. On muotoilun vastuu ottaa kantaa näiden innovaatioprosessien kehittämiseen.

---

<sup>26</sup> (APILO, TASKINEN, & SALKARI, 2007, 132)

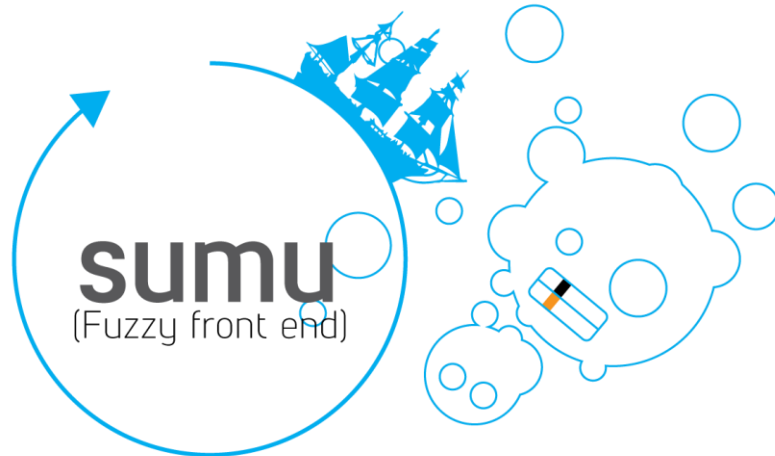
<sup>27</sup> (BUCOLO SAM 2012)



Kuvio 3. Innovaatioprosessin vaiheet. Itkonen 2013, mukailen Chesbrough

Mahdollisuuksien tunnistaminen

Ideointi



Ideoiden arviointi

Ideoiden kehittäminen

Kuva 9. Innovaatioprosessin alku on sumua täynnä. Itkonen 2013

Innovaatioprosessin alku on usein hankala erottaa (usein käytetään termiä Fuzzy Front End, jatkossa sumu). Vaikka prosessia on hankala erotella, voidaan FFE jakaa mahdollisuuksien tunnistamiseen, ideointiin, ideoiden kehittämiseen ja ideoiden arvioimiseen.<sup>28</sup> Varsinkin tämä innovaatioprosessin alkuvaihe on *iteroiva* menetelmä, eli siinä toistetaan samoja työvaiheita, kunnes tavoite on saavutettu, ja voidaan edetä konseptointivaiheeseen. Sumua voidaan pitää innovaatioprosessin haasteellisimpana osana. Sen aikana luodaan koko innovaation onnistumiselle edellytykset. Sumean alkuvaiheen päätökset määrittävät koko projektin suunnan, ja muutoksien tekeminen vaikeutuu loppua kohti. Sumeutta voidaan kirkastaa ennakoivalla teknologia-, markkina-, ja asiakastarveselvityksellä.<sup>29</sup>

Ideoiden arvioimisen jälkeen on aika siirtyä konseptointivaiheeseen. Konseptointivaihe on iteroiva prosessi, siinä kehitys- ja testaamisvaiheet saattavat toistua useita kertoja<sup>30</sup>. Konseptointi voi tarkoittaa alkupään vapaan ajattelun jatkamista, ratkaisun etsimistä teknisiin yksityiskohtiin ja siirtymistä kohti projektien toteuttamista. Idea on edennyt projektiasteelle ja sille laaditaan alustava projektisuunnitelma. Suurin ero sumeuden ja muun innovaatioprosessin välillä on toiminnan luonne. Alkupäässä toiminta on jatkuvaa ja loppupää on selkeästi prosessimaisempaa projektitoimintaa.<sup>31</sup>

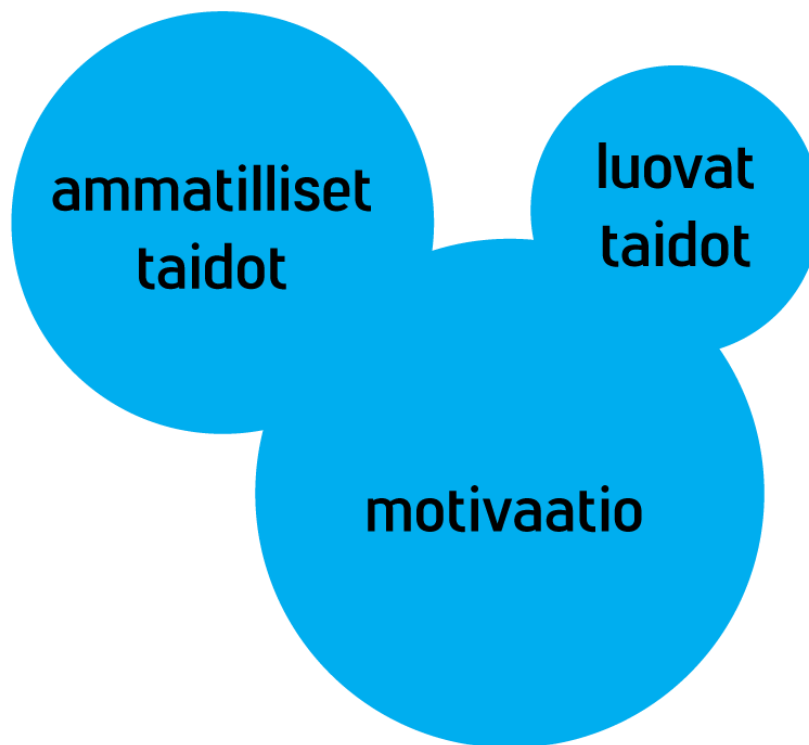
Konseptointivaiheella on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Usein yrityksille toteutettavat projektit Savoniassa toteutetaan nimenomaan konseptointivaiheessa ja monialaisesti. Yrityksissä normaalisti tässä vaiheessa etsitään oikeat henkilöt, joilla on oikeat kyvyt, tietämys ja halu osallistua tähän nimenomaiseen projektiin. Miltä oppimiskulttuuri näyttäisi, jos oppilaitoksen sisällä voitaisiin tehdä samalla tavalla, ohjata oikeat opiskelijat oikeaan suuntaan?

<sup>28</sup> (APILO, YM. 2007, 134)

<sup>29</sup> (APILO, YM. 2007, 132)

<sup>30</sup> (APILO, YM. 2007, 131)

<sup>31</sup> (APILO, YM. 2007, 151)



Kuva 10. Yksilön innovaatiotaidot. Itkonen 2013

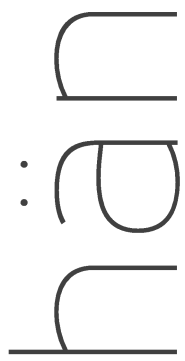
## 3.2. Yksilön innovatiivisuus

Tarkastelen Savonian innovaatiokulttuuria sen osien vuorovaikutuksien ja käyttäytymissäntöjen kautta. Tutkimusmatka on siis aloitettava tutkimalla yksittäisen opiskelijan panosta innovaatiokulttuuriin. Yrittäjyyden professori Theresa Amabile jakaa yksilön innovatiivisuuden kolmeen taitoryhmään: ammatilliset taidot, luovat taidot ja motivaatio. Ammatilliset taidot kuvaavat omalta alalta hankittua tietoutta ja teknisiä taitoja. Tähän kuuluu myös yksilön perusosaaminen. Luoviin taitoihin kuuluu luova ajattelutapa, luova tuottaminen ja kuinka yksilö näkee ulkopuolisen maailman. Motivaatio viittaa yksilön asenteeseen tämänhetkistä työtehtävää kohtaan ja kuinka kova halu on tehdä sitä. Motivaatio on näistä tärkein osa-alue, kukaan ei voi olla luova tai tuottaa päteviä lopputuloksia jos ei ole kiinnostunut työtehtävästä.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> (AMABILE 1988, 156)

Innovaattori taas on henkilö, jolla on luontaiset tai hankitut innovointitaidot. Hänellä on potentiaalia tuottaa arvokkaita ideoita. Tätä potentiaalia nimitetään innovaatiopotentiaaliksi. Innovaatiojohtamisen keksijä John Adair kuvailee innovaattoria seuraavasti:

- 
- omaa mahtavan kyvyn tehdä itsenäistä työtä ja johtaa itseään
  - on *ambivertti*, sekä ulospäin- että sisäänpäin suuntautunut
  - on kiinnostunut monista asioista yhtä aikaa
  - kuuntelee muidenkin ajatuksia innolla
  - on utelias, mutta pitää jalkansa maassa
  - näkee kaavoja ja asioita mitä muut eivät näe
  - on omistautunut kovalle työlle
  - elää lähellä epätietoista mielensä osuutta, *intuitiota*
  - kykenee elämään mielikuvitusmaailmassa, haaveillen ja visioiden
  - pystyy yhdistämään ristiriitaisia ideoita yllättävällä, luovalla tavalla<sup>33</sup>.

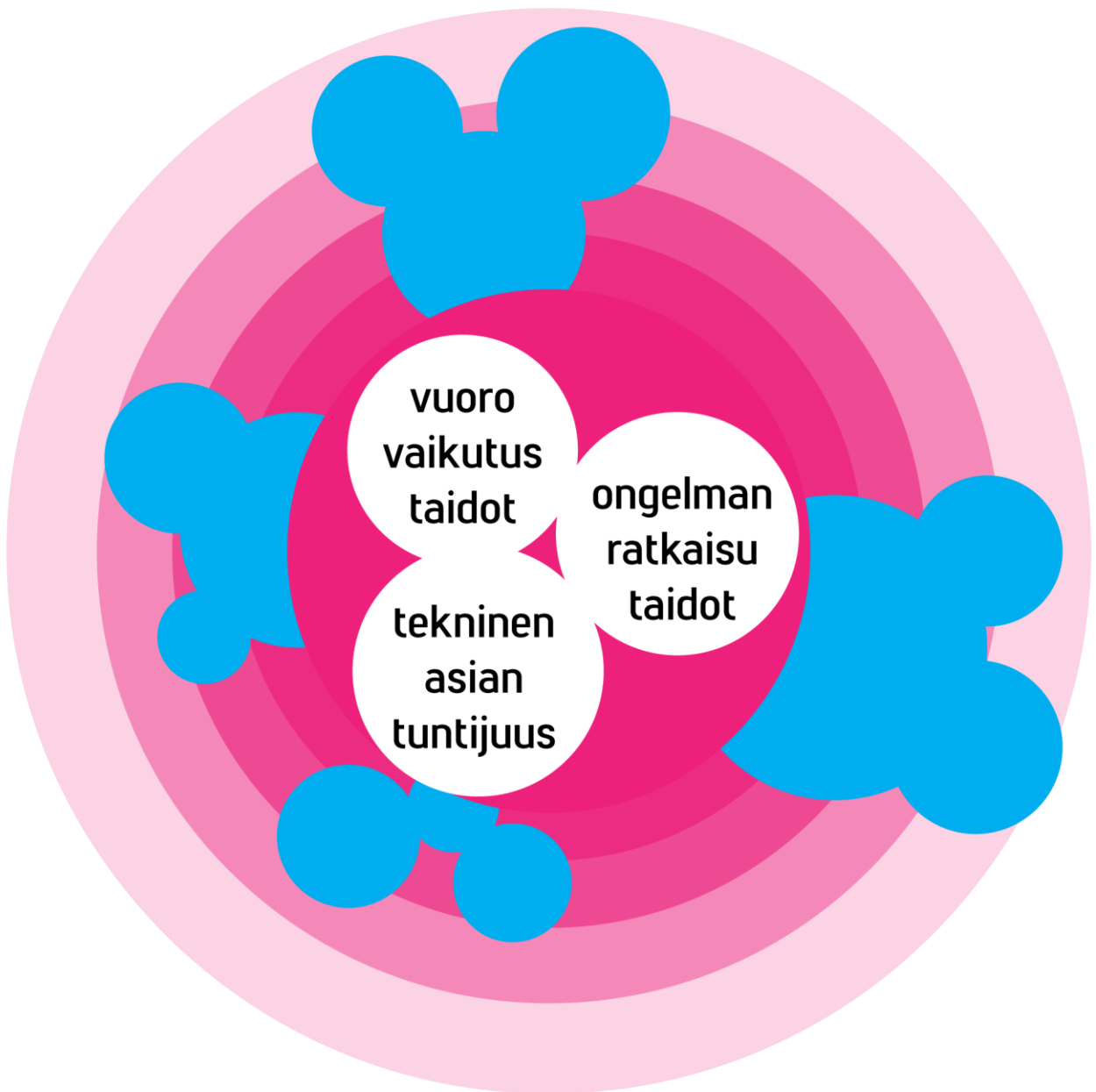
Adairin määritelmästä poimitut innovaattorin ominaisuudet ovat niitä nimenomaisia Amabilen kuvaamia ammatillisia tai luovia taitoja. Voiko tällaiseksi innovaatioiden tuottajaksi kasvaa? Voiko sellaiseksi oppia? On oppilaitoksien vastuu opettaa innovaatiotaitoja opiskelijoille.<sup>34</sup>

Savonian innovaatiokulttuurissa yksittäinen opiskelija näyttelee suurempaa roolia kuin voisi olettaa. Hänen kykynsä tuottaa kannattavia ideoita on paljolti kytköksissä Savonian kykyyn opettaa hänelle näitä taitoja. Ja kukas muu näitä taitoja opettaisi kuin opettaja? Voidaan päätellä, että opettajan kyky opettaa tälle opiskelijalle innovaatioiden tuottamiseen vaadittuja taitoja vaikuttaa suoraan opiskelijan kykyyn kasvaa Adairin kuvaamaksi innovaattoriksi. Sillä, millainen kyky opettajilla on opettaa näitä taitoja, on paljon tekemistä Savonian suunnalta tehdyissä päätöksissä ja koulutuksissa.

Innovatiivinen opiskelija on siis motivoitunut ja halukas oppimaan uutta itsenäisesti. Opiskelijoihin kuitenkin suhtaudutaan yleisesti hyvin eriarvoistavasti, ei uskalleta luottaa, että he tekisivät itsenäisiä töitä. Opettavan organisaation, tässä tapauksessa Savonian, on osattava antaa vastuuta opiskelijoille heidän työskentelyssään, on annettava mahdollisuus tehdä virheitä ja oppia niistä itsenäisesti. Onneksi innovatiivisuuden opettamiseen on herätty valtakunnallisella tasolla: opetusministeriö on säätänyt ammattikorkeakoulujen tehtäväksi tuottaa opiskelijoista innovatiivisia yksilöitä.

<sup>33</sup> (ADAIR 2007, 73-75)

<sup>34</sup> (OPETUSMINISTERIÖ 2010, 10-11)



Kuva 11. Menestynyt tiimi koostuu yksilöistä, joiden taidoista muodostuu tiimille taidot. Itkonen 2013

## 3.3. Tiimityöskentely

John Adairin mukaan tiimityöskentely on paras menetelmä innovatiivisessa työskentelyssä. Luovan tiimityöskentelyn pitäisi olla selviö kaikissa organisaatioissa. Innovaatiot ei synny itsestään eikä yksin, vaan monialaisella yhteistyöllä. Sen pitäisi olla teema jokaisessa organisaatiossa. Luovan tiimityöskentelyn pääidea on toisten ideoiden rakentaminen ja kehittäminen. Se vaatii tiimityöskentelytaitoja kuten yhteistä sitoutumista ja kuuntelun taitoa.<sup>35</sup>

Katzenbachin ja Smithin määritelmän mukaan tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan<sup>36</sup>. Katzenbach & Smithin teoria tiimeistä on hyvää ja perustavanlaatuisia tietoa tiimityöskentelyn perusasioista. He jakavat tiimityöskentelyn kolmeen pääkategoriaan.

Tekninen tai toiminnallinen asiantuntijuus: mitä enemmän tiimissä on osajia erilaisilta osaamisen alueilta, sitä enemmän siinä on erilaista osaamista yhteensä.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot: ongelmien käsittäminen, analysointi ja –ratkaisu ja päätöksen- ja kompromissin tekotaito.

Vuorovaikutustaidot: Yhteisymmärrys ja yhteinen päämäärä vaativat kommunikointitaitoja. Katzenbach ja Smith listaavat riskinoton, rakentavan palautteen, objektiivisuuden, aktiivisen kuuntelun, hätiköivän syyttelyn välttämisen, yhteisöllisten tukipalveluiden ja toisten saavutuksien tunnistamisen keskeisimmiksi vuorovaikutustaidoiksi.

Luova tiimityöskentely pitäisi olla perusosa jokaista organisaatiota. Organisaation tehtävä on antaa suuntaviivoja ja ohjata luovaa tuottamista. Opiskelumaailmassa tällaiset vapaudet tuntuvat edelleen mahdottomalta ajatukselta. Onneksi OIS-ajattelu on tuonut Savonian organisaatiokulttuuriin uusia tuulia. OIS-ajattelu on näkynyt opiskelijalle monialaisten projektiopintojen lisääntymisenä ja tiimityöskentelyn käytössä oppimismenetelmänä.

---

<sup>35</sup> (ADAIR 2007, 97)

<sup>36</sup> (KATZENBACH & SMITH 1993)





## 3.4. Sosiaalinen innovaatio luo sosiaalista muutosta

Tiimityöskentely on kenties tehokkain muoto johdetulle innovaatiotoiminnalle, se on *sosiaalista innovointia*. Sosiaalinen innovaatio on joustava termi, ja siitä esiintyy useita tulkintoja.

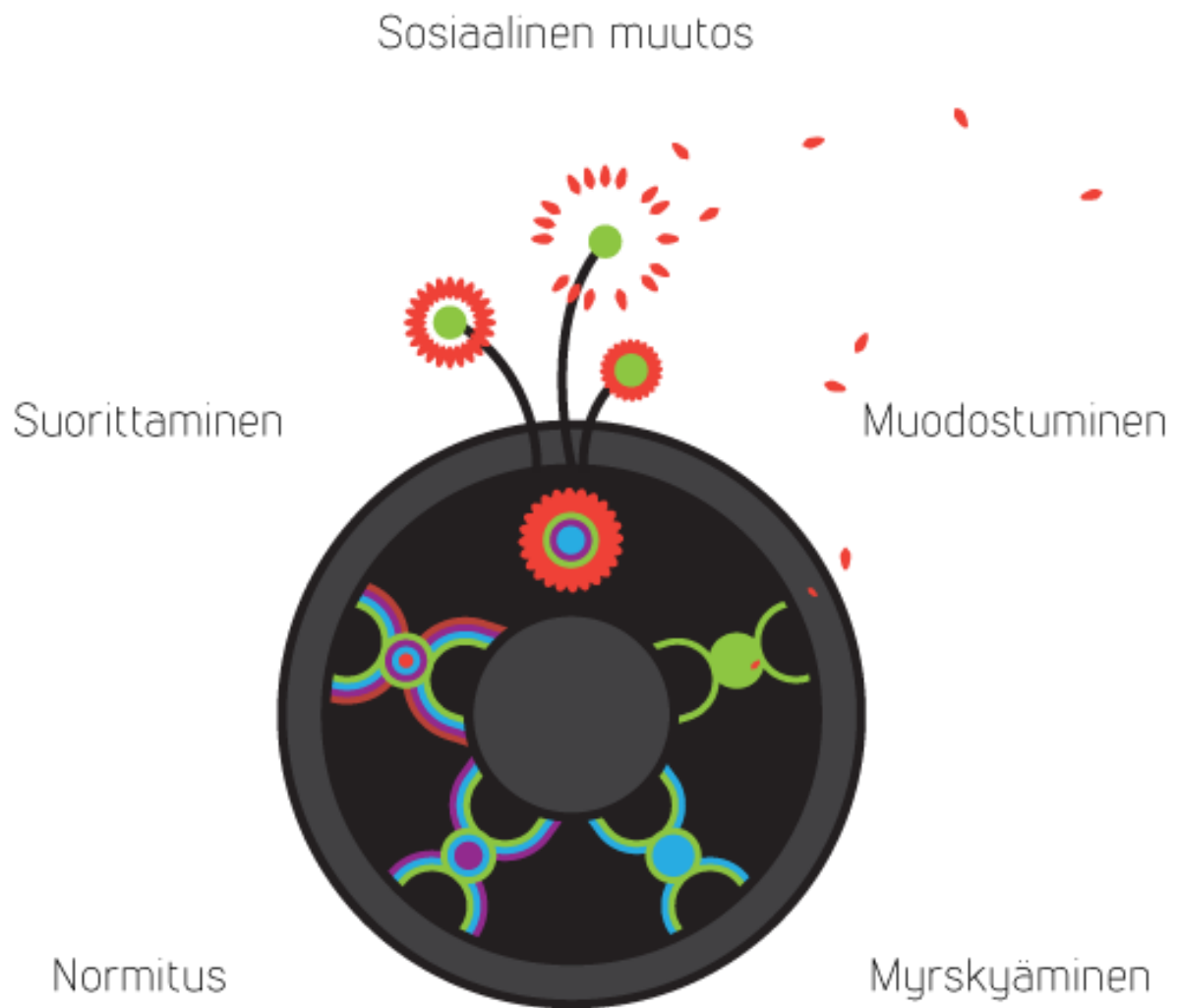
Sitran johtava asiantuntija Timo Hämäläinen toteaa Goodnewsfinlandin artikkelissa sosiaalisen innovaation olevan ratkaisevassa asemassa Suomen yhteiskunnan haasteiden ratkaisemisessa. Sosiaalisen innovaation ydin on yhteisöllisessä, yleistä hyvää tuottavassa innovaatiotoiminnassa. Sosiaalisella innovaatiolla puututaan yhteiskunnan rakenteisiin, lainsäädännön ja julkisten organisaatioiden uudistumiseen. Talonyhtiön pihatakkoot on hyvä esimerkki yhteisöllisestä, sosiaalisesta innovaatiosta.<sup>37</sup>

Sosiaalisen innovaation keskeinen päämäärä on luoda yhteiskunnallista, sosiaalista muutosta. Jay Deragonin mukaan sosiaalinen muutos on tavoiteltu tila kaikille ryhmille. Hän liittää teoriassaan sosiaalisen muutoksen ylimmäksi tiimityöskentelyn tasoksi, jonka saavuttavat vain harvat tiimit tai ryhmät. Deragonin teoria pohjautuu Bruce Wayne Tuckmanin kehittämään *ryhmän kehityksen vaiheet* -teoriaan, joka yleisesti tunnetaan nimellä Tuckmanin tasot.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> (GOODNEWSFINLAND 2011)

<sup>38</sup> (DERAGON, JAY 2011)



Kuva 12. Tiimidynamiikan kehityksen vaiheet. Itkonen 2013

## Taso 1: Muodostuminen

Tällä tasolla muodostetaan ensivaikutelma tiimistä. Johtajan rooli on merkittävä tiimiläisten tunnustellessa keskustelun herättäjänä. Jäsenet esittelevät taustojaan muodollisesti. Yleensä tässä vaiheessa etsitään hyväksyntää tiimin osaksi. Roolien etsiminen alkaa. Tässä vaiheessa tärkeintä on että johtaja on selvillä projektin tavoitteista ja osoittaa selkeän suunnan projektille.<sup>39</sup>

## Taso 2: Myrskyäminen

Tässä vaiheessa aloitetaan yhteistyö. Kaikki tiimit, varsinkin uudet tiimit käyvät läpi tämän vaiheen: rooleista ja statuksesta taistellaan, ideoiden hyväksymisestä ja johtajan paikasta käydään kamppailua. Myrskyämisen jälkeen opitaan ratkaisemaan ongelmia yhdessä, toimimaan itsenäisemmin tiiminjohtajan ohjeistamana. Tiimin yksilöt sopeutuvat saamiinsa rooleihin ja vastuuseen. Tämä vaihe on vaikea niille tiimiläisille, jotka eivät pidä konflikteista. Mitä nopeammin tästä vaiheesta päästään, sitä nopeammin tiimi voi ruveta tuottamaan erinomaista työtä. Osa tiimeistä ei pääse tämän vaiheen yli ja koko projekti toteutetaan riidellen sen yksityiskohdista. Työskentelyote on löysää ja vähättelevää. Usein tälle tasolle jäävät tiimit koostuvat ammatillisesti epäkypsistä yksilöistä.<sup>40</sup>

## Taso 3: Normitus

Normitus-tasolla yksilöt sulautuvat hiljalleen tiimiksi. He unohtavat henkilökohtaiset tavoitteensa, ja keskittyvät mieluummin etsimään oikeat yhteistyön menetelmät. He kunnioittavat toisiensa mielipiteitä ja kehittävät sääntöjä konflikteista selviytymiseen. He määrittävät yhteistyön säännöt ja arvot. Tiimissä syntyy sisäinen luottamus ja kilpailun sijaan osataan etsiä tiimistä tukea. Heillä on yhteinen tavoite. Työ on tehokkaampaa ja ohjautuu jo itsenäisemmin. Tiiminjohtaja voi astua esiin tiimin jumiutuessa paikoilleen. Johtaminen muuttuu ohjaamiseksi. Kuulostaako jo tutulta?<sup>41</sup>

## Taso 4: Toimeenpaneminen

Tällä tasolla tiimit tekevät motivoituneena korkeatasoista työtä. Tiimiläiset tuntevat toisensa erinomaisesti ja luottavat toisiinsa. Tiimiläiset muuttuvat hiljalleen riippuvaisiksi toisistaan, konfliktit käsitellään erillään projektityöstä, eikä johtajaa tarvita päätöksentekoon muutosta vaativissa tilanteissa. Johtaja valvoo kauempaa ja toimii porttina ylemmäs organisaatioon. Jopa tässä vaiheessa tiimin kehitys saattaa käantäyä: esimerkiksi jos yksi tiimiläinen rupeaa soloilemaan, palaa tiimi myrskyämis-vaiheeseen. Jos tiimiin tulee uusi jäsen, saattaa koko tiimidynamiikka tippua muodostumistasolle.<sup>42</sup>

## Taso 5. Sosiaalinen muutos

Kaikkein menestyneimmät tiimit saavuttavat sosiaalisen muutoksen tason. Tiimit luovat merkityksellistä muutosta, jonka muutokset vaikuttavat koko verkostossa tai järjestelmässä. Tiimin periaatteet ja suuntaviivat näkyvät koko tiimin toiminnassa.<sup>43</sup>

---

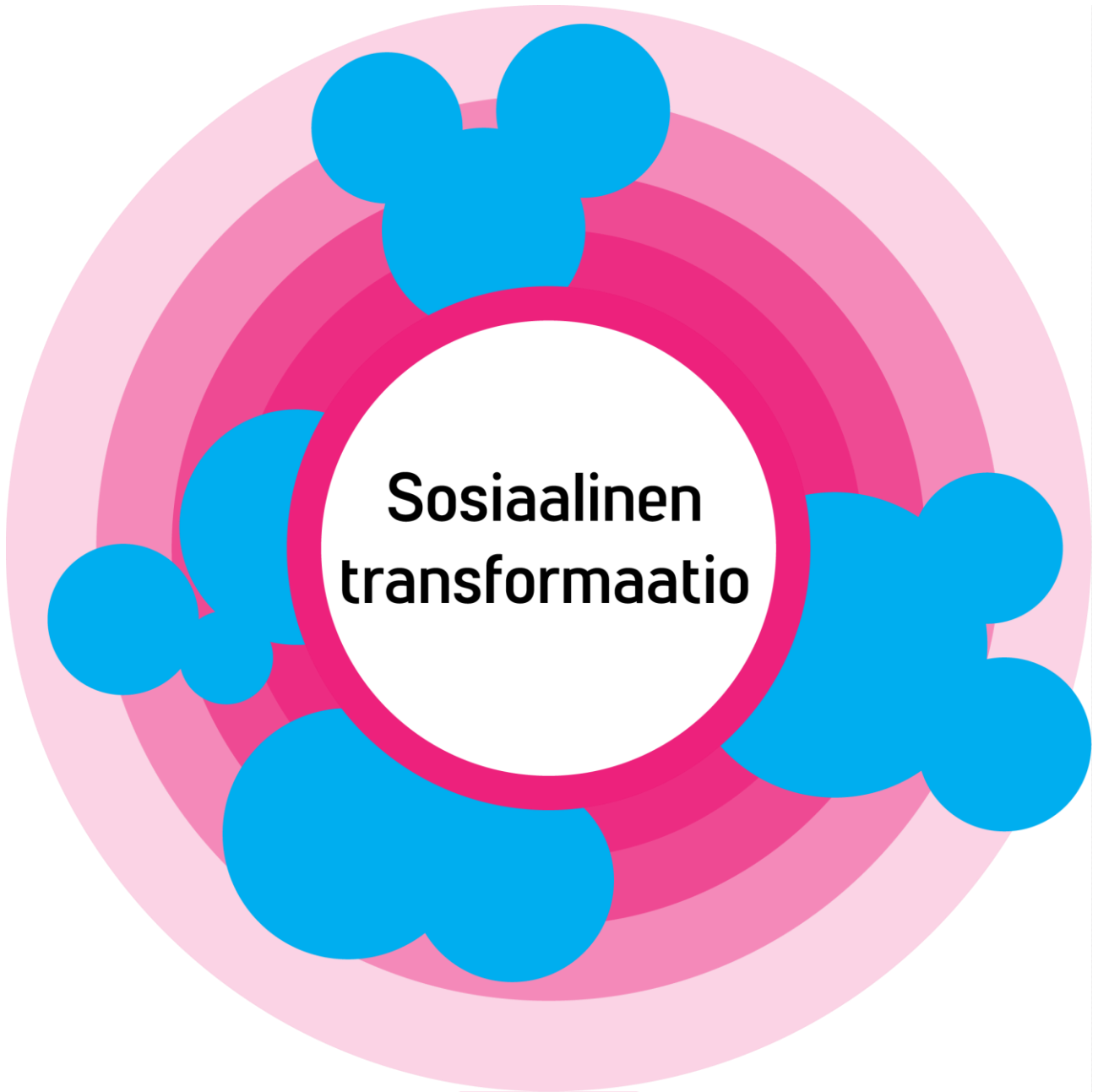
<sup>39</sup> (ABUDI, GINA 2010)

<sup>40</sup> (ABUDI, GINA 2010)

<sup>41</sup> (ABUDI, GINA 2010)

<sup>42</sup> (ABUDI, GINA 2010)

<sup>43</sup> (DERAGON, JAY 2011)



Kuva 13. Sosiaalisen muutoksen voimakenttä tiimissä. Itkonen 2013

Sosiaalisen muutoksen pitäisi olla tavoite kaikessa tiimityöskentelyssä. Tiimidynamiikan tasot ovat mielestäni myös se tapa, miten opettamisen tulisi edetä kohti ohjaamista ja tiimienvetämistä. Voisiko tämä olla se tapa, jolla myös koko innovaatiojärjestelmiä tulisi tarkastella?

Opintojeni aikana olen ottanut osaa useisiin OIS-lähtöisiin projekteihin ja kursseihin. Kokemukset innovatiivisesta, itsenäisestä työskentelystä ovat motivoineet minua oppimaan entistä paremmin. OIS-ajattelussa on ollut heikkoutensa, mutta omaan johtamis- ja tiimityöskentelytyyliini kuuluu ympäristön rajojen etsiminen. Pyrin liikkumaan ja taivuttamaan sääntöjä niin pitkälle kuin mahdollista.

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle tiimityöskentelyn kehittämisestä. Teimme kesällä 2012 Rabbit-ryhmässä innovatiivisia löytöjä eriarvoisuuden voittamiseen ja tiimidynamiikan parantamiseen. Onnistuneen tiimityöskentelykokeilun jälkeen mietin, kuinka sitä voisi laajentaa, kuinka siitä voisi tehdä positiivisen jatkumon. Tutkimusmatkan aikana on ollut aikaa lueskella ja miettiä asioita kunnolla. Lukukokemukset kompleksisuudesta, eli järjestelmällisestä monimutkaisuudesta herättivät ajatuksia: onko Rabbit-ajattelu skaalattavissa muihin organisaation osiin? Voisiko siitä luoda jotain kosmisia kaavoja tai tiimiytymismenetelmiä?





Kuva 14. Rabit. Itkonen, Ahonen & Kallioranta 2013

## 3.5. Rabit Ryhmä

Toteutimme työharjoittelussa kesällä 2012 useita päällekkäisiä projekteja tuote- ja palvelumuotolon alueella. Muotoilimme tuotekonsepteja oppimiseen ja kestävään kehitykseen. Asiakasyritys PAC Solutionille suunnittelimme konseptin Suomalaisesta kriisiapuratkaisusta kaikkine osineen. Kehittelimme strategiaa Savonia Drive 3 –projektiin: Savonian tulevaa moottoripyöräaiheista monialaista projektia varten. Autoimme rakentamaan Kukkola Venturea,

Savonian OIS-hanke oli Rabitin työllistäjä ja työharjoittelun asiakas. OIS-hankkeelle tuotimme useita käyttöliittymäkonsepteja siitä, miltä opiskelijalähtöisen oppimisen tulisi näyttää. Vaikutukset Savonian tasolla oli merkityksellisiä, ja voisi väittää Rabitin saavuttaneen sosiaalisen muutoksen tason Savonian innovaatiokulttuurissa. Rabit muutti johdon ja opettajien käsitystä opiskelijoiden osaamisesta. Toisaalta Rabit oli myös hyvä kokeilu miten yrittäjämäisesti toimiva tiimi suoriutuu kun saa tarpeeksi vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. Opinnäytetyössänini Rabit näyttäytyy esimerkkinä menestyvästä tiimityöskentelymallista.



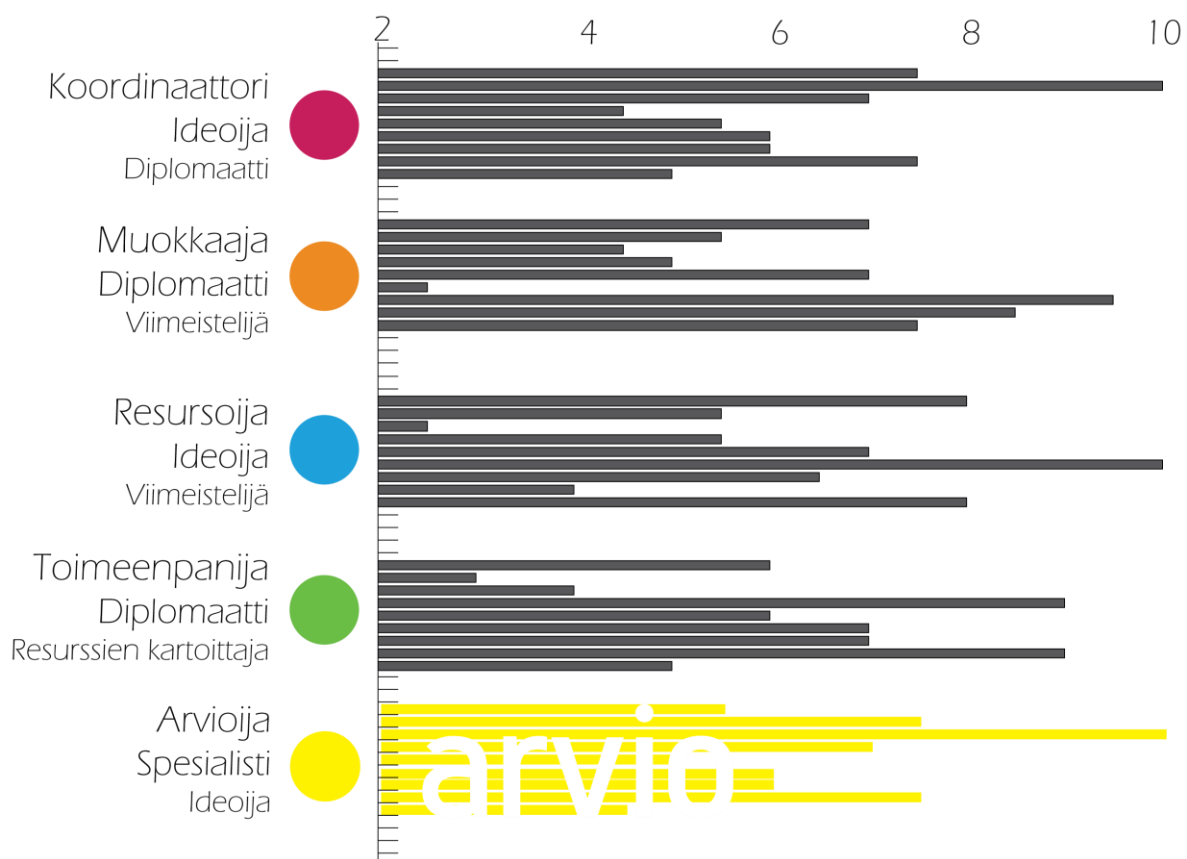


Kuva 15. Rabbitit ja pääroolit tiimissä. Itkonen 2013

## 3.5.1. Rabbit Thinking

Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävin löydös Rabbit Ryhmässä oli Rabbit Thinking: yrittäjyyttä lähtöinen itseohjautuva tiimityöskentelymenetelmä. Tiimityöskentelymme lähtökohtina oli oma osaamisemme: miten tiimiläiset itse haluavat kehittyä osaajina, eli miten he haluavat tulevaisuudessa profiloitua. Empiiristen havaintojen, kokemusten ja opittujen teorioiden pohjalta muodostui ajattelumalli ja työskentelytapa: Rabbit Thinking. Keskeiset tiimityöskentelymallin elementit miltei aakkosjärjestyksessä:

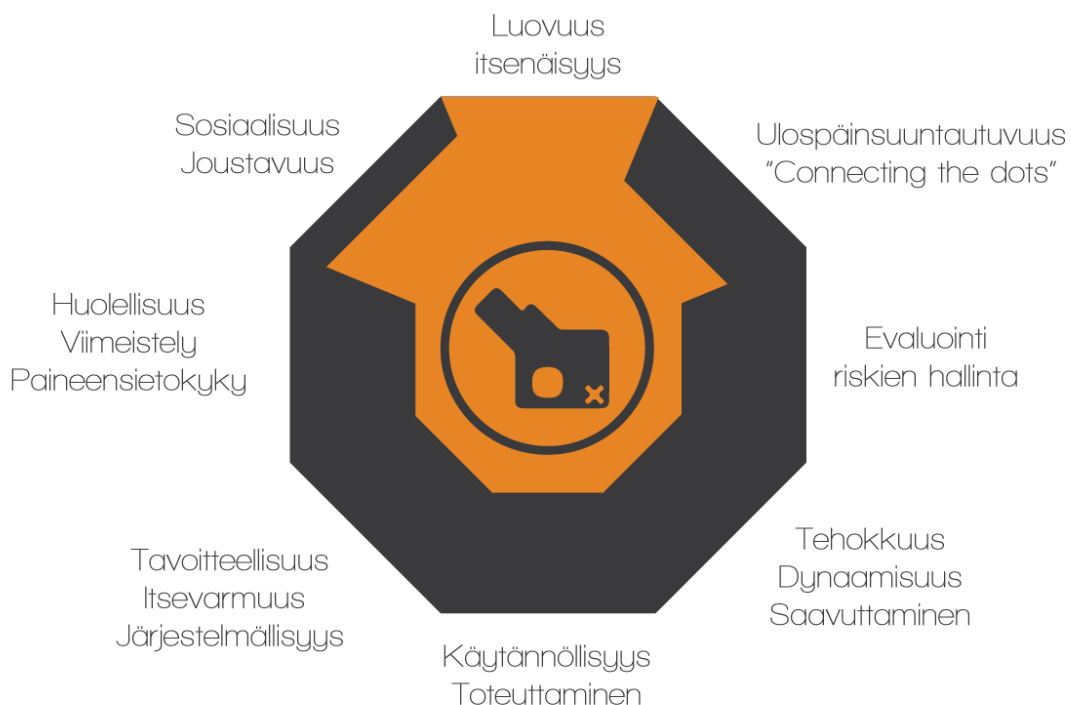
- **Sisäinen yrittäjyys** – Halu toimia yrittäjämäisesti, panostaen täysillä aina annettuun tehtävään.
- **Brändi** – Arvojen ja tavoitteiden visualisoiminen konkreettiseen muotoon. Arvoista ja visiosta muodostetaan tiimille yhteinen, selkeä näkemys. Tämä auttaa tiimiläisiä peilaamaan työnsä tavoitteita. Toisaalta, tämä opettaa myös työskentelyä työelämässä. Yrityksen tai tiimin henki ja arvot tulee näkyä kaikessa työntekijän toiminnassa.
- **Haaste** – On oltava tarpeeksi haastetta, että voi kehittyä. Kehitystä ei tapahdu, jos tehtävät ovat tylsiä ja tavallisia
- **Motivaatio** – Sillä on eniten merkitystä, miten tiimiläiset ovat sitoutuneet tiimin toimintaan. Johtamisen tärkeä osa-alue on saada tiimiläiset ymmärtämään suuremmat tavoitteet, ja heidän työnsä merkitys.
- **Persoonallisuudet** – Ymmärrettäessä tiimiläisten persoonia, on helpompaa toimia yhteistyössä. Tiedostetaan millä tavalla toiset toimivat luonnostaan, toisaalta ymmärretään myös minkä takia toinen ei ymmärrä tapaa, jolla itse esität asiiasi hänelle. Tähän apuna on otettava jokin ryhmälle tai tiimille sopiva tapa tutustua toisiinsa. Toiset viettävät saunailtoja, toiset tekevät persoonallisuustestejä netissä. Jos joku ryhmässä ei osaa tehdä päivisin töitä, vaan hänen luovuutensa kukkii yöllä, on hänelle annettava mahdollisuus käyttää sitä.
- **Profiloituminen** – Vastuun jakaminen projekteissa siten, että se hyödyttää kaikkia ryhmäläisiä mahdollisimman paljon. Täytyy myös opetella tekemään kompromisseja tiimin puolesta. Tämä rakentaa tiimihenkeä entisestään, ja loppujen lopuksi kaikki saavat enemmän kuin halusivat alussa.
- **Roolien ja työtehtävien jakaminen** – Tiimin jäsenet tietävät paikkansa ja työtehtävänsä tiimissä. He tietävät kenen puoleen kääntyä tai "ketä syyttää", toisaalta loogisesti jaetut työtehtävät nopeuttavat toimintaa huomattavasti.
- **Toimiva tiimidynamiikka** – jokaisella tiimin jäsenellä on tiedossa tiimiläisten vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi tiedetään miten yksilöt toimivat ja millaiset työtavat ovat heille ominaisia. Tiedostetaan tiimitoiminnan vaikuttavan yksilöiden tiedostamattomaan toimintaan. He peilaavat heille asetettuja rooleja. Tällaiset asiat yleensä jäävät huomiotta, ellei tiimissä ole jotain asiaan vihkiytynyttä tai henkilöä joka osaisi tarkastella tiimin työskentelyä objektiivisesta näkökulmasta.
- **Vastuu ja yhteisöllisyys** – Vastuullinen yhteistyö ja vastuunotto projekteissa kokonaan itselle. Yhteisöllinen ote ja solidaarisuus kaikessa.
- **Yhteistyön ja itsenäisen työskentelyn suhde** – Aiheesta tulee keskustella tiimissä.
- **Tiimillä on vahvuudet ja heikkoudet** – Tiimiläisten tunnistettua oma osaamisensa, voi tätä ajatusta laajentaa myös tiimin tasolle. Tiimi on osiensa summa, eli jos esimerkiksi tuotekehitystiimi ei ole erityisen paljon ulospäin suuntautunut tai markkinointihenkinen, täytyy sellainen taito ulkoistaa ulkopuolelle.
- **Jaettu asiantuntijuus**



Kuva 16. Rabittien skillit ja miten roolit pääosin meni. Itkonen 2013

Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on osa niin sanottua jaetun asiantuntijuuden määritelmää. Tunnistamalla oma osaaminen ja jakamalla sitä muiden kanssa, parannetaan organisaation innovatiivisuutta. Ryhmät ja yksilöt oppivat toisiltaan, kun osaamista jaetaan tarpeiden mukaan. Jaettu asiantuntijuus toimi yhtenä Rabitin toiminnan keskeisenä ajatuksena.<sup>44</sup>

Kuvassa 16 on nähtävillä, miten roolit jakautuivat rabiteille. Teimme arvion tiimiläisten taidoista tekemällä oma- ja vertaisarvioita. Taitojärjestelmä pohjautui Belbinin menestyvän tiimin rooleissa esiintyviin taitoihin. Taitojen pohjalta tiimiläisille pääteltiin sopivimmat roolit. Jatkossa siihen voidaan liittää ohjaajan arvio. Näin tiimityöskentelyä oli helpompi ymmärtää ja tehtäviä jakaa, kun tiimiläisten roolit ja taidot olivat selvemmat. Kuvassa 17 kokeilin

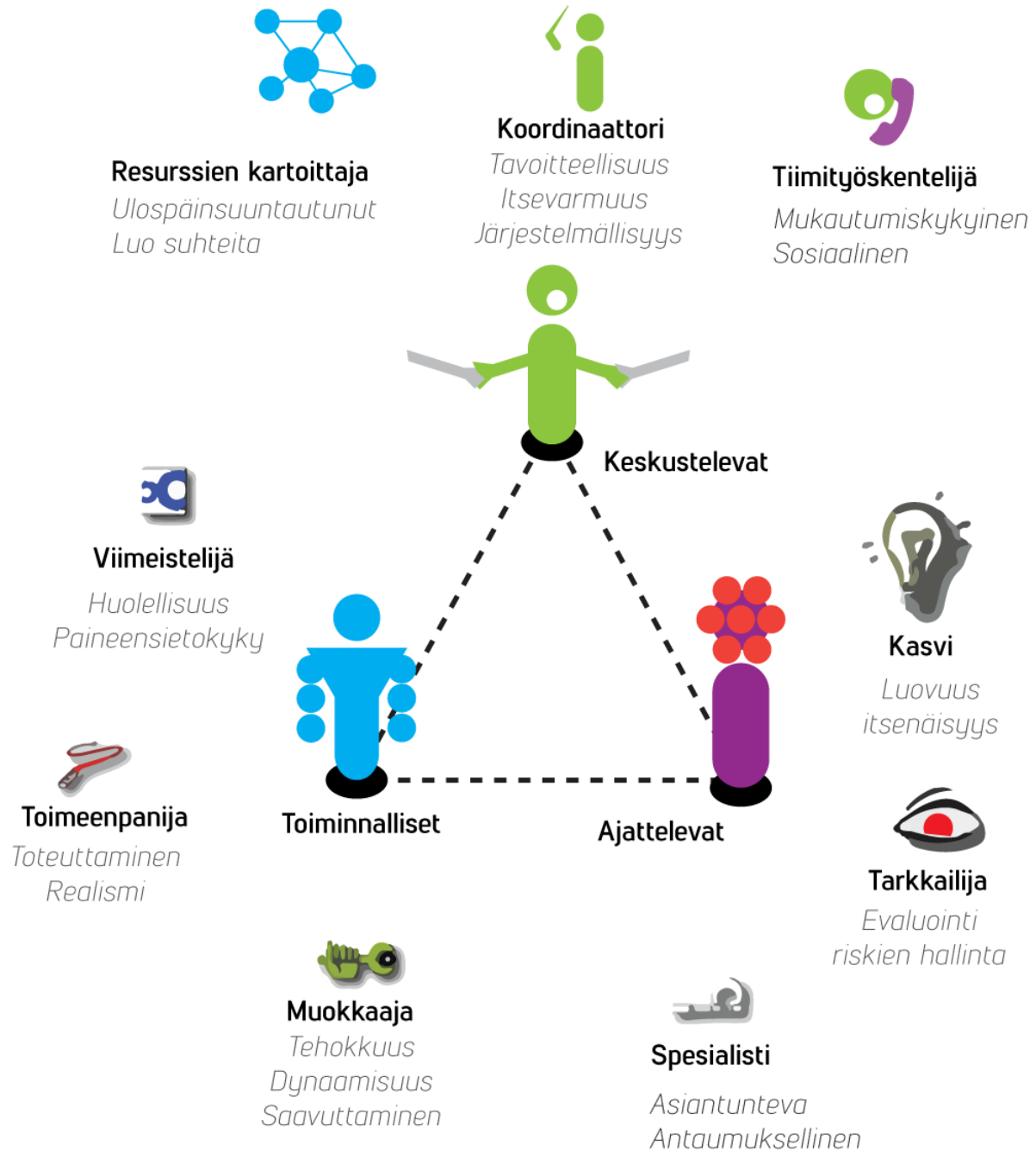


miten yhdistämällä yksilökohtaisia arvioita voisi arvioita tiimin taitoja.

Työharjoittelun jälkeen Rabbit-ajattelu on saanut paljon mielenkiintoa osakseen, on kysely sen muokkaamisesta monistettavaan muotoon. Lähdimme testaamaan teollisen muotoilun opiskelijoiden Laura Ahosen ja Jussi Kalliorannan kanssa Rabbit Thinkingin mahdollisuuksia teollisen muotoilun toisen vuosikurssin opiskelijoiden ryhmään. Tavoitteena oli tutkia omien yksilöllisten taitojen ymmärtämisen pohjalta tiimin taitojen ymmärtämistä. Missä kohdalla innovaatioprosessia on tiimin selkeät vahvuudet ja kuinka tiimin tulisi jaetun asiantuntijuuden ajatusta käyttäen hyödyntää toisien tiimien osaamista.

<sup>44</sup> (TOLONEN JONNA 2010)

Kuva 17. Rabitin skillsetti. Itkonen 2013



Kuva 18. Yksinkertaistetut Belbinin roolit. Itkonen 2013

## 3.6. Workshop teollisen muotoilun opiskelijoille

Toteutimme teollisen muotoilun opiskelijoiden Laura Ahosen ja Jussi Kalliorannan kanssa workshopin, eli työpajan teollisen muotoilun 2. vuosikurssin opiskelijoille. Workshopin tavoite oli tutkia kesällä 2012 tekemiemme tiimidynamiikan löydöksiensä pohjalta tiimityöskentelyä.

Toisen vuosikurssin opiskelijat eivät olleet omien sanojensa mukaan tehneet vielä hirveästi tiimitöitä. Tämä työpaja voisi toimia heille suunnannäyttäjänä, tiimityöskentelyn mahdollisuuksista ja itsereflektion merkityksestä oman profiilin löytämiseksi.

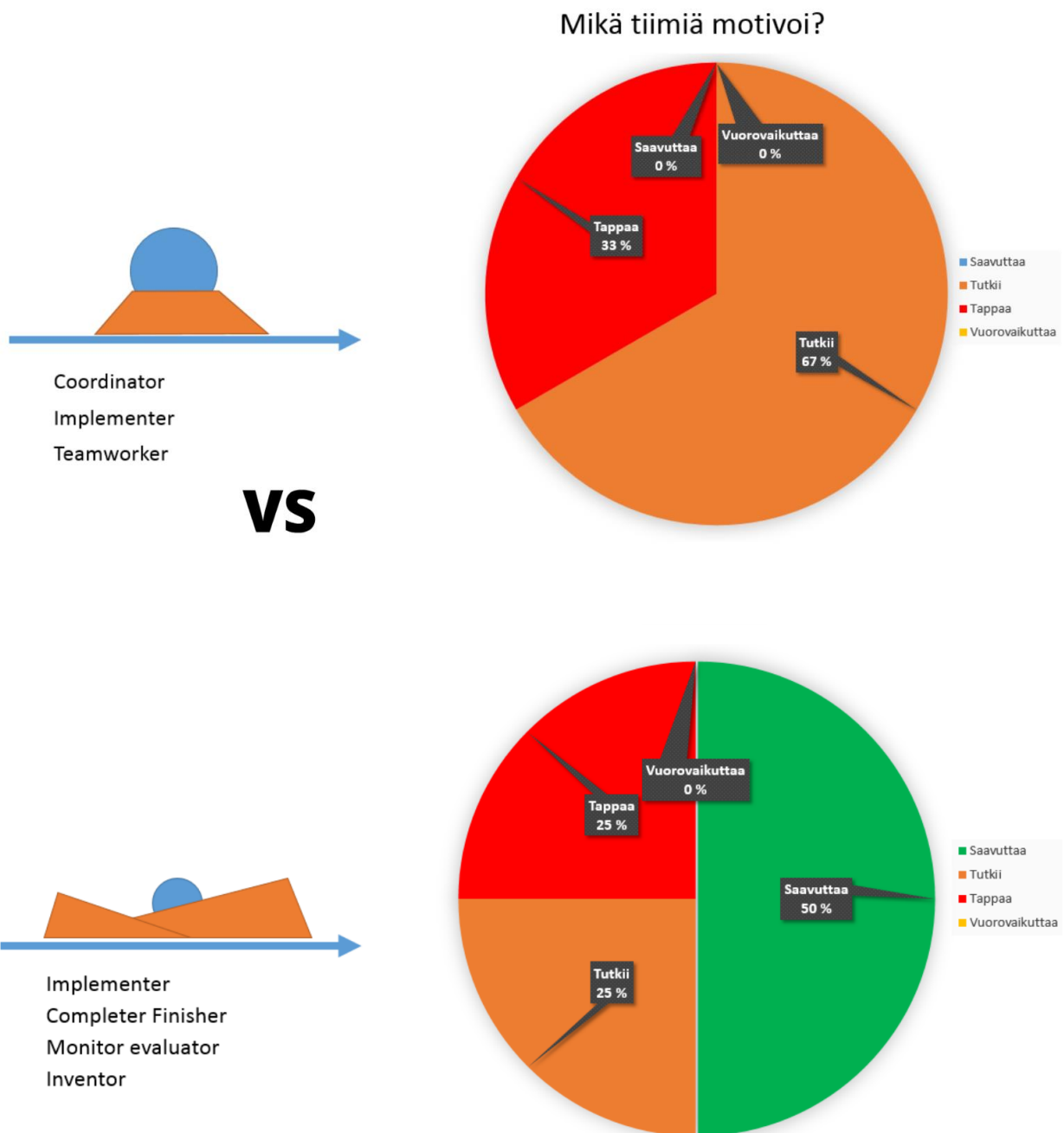
Jussi tarkasteli työpajassa yksilöiden taitojärjestelmää hänen opinnäytetyötään varten. Hän tutkii opinnäytetyössään, Interaktiivinen portfolio työelämälähtöisen opiskelun päivälíneenä, miten portfolio ja profiloituminen näkyy interaktiivisessa portfolioissa. Workshopissa hän painotti yksilön taitojen tunnistamisen tärkeyttä työelämälähtöisissä projekteissa ja loppupeleissä työelämään siirryttäessä.

Workshopissa muotoiluopiskelijoiden tehtävänä oli etsiä uudenlaisia ratkaisuja koulutöiden raportointiin. Luokka jaettiin satunnaisesti pieniin tiimeihin, ja heille esiteltiin sosiaalisen muutoksen teoria ja Meredith Belbinin tiimirooliteoria. Belbinin teoriaa käytetään usein projektityöskentelyssä. Se on hyväksi koettu malli paremman tiimidynamiikan ja tasapainoisten tiimien rakentamisessa.

Belbinin teorian mukaan tiimit koostuvat yhdeksästä erilaisesta roolista. Kuvassa (XX) on menestyvän tiimin roolit. Belbinin keskeinen ajatus on se, että jokainen rooli tulee täyttymään. Mikäli ryhmässä ei ole kahdeksaa työntekijää, jää puuttuvien roolien täyttäminen muiden tiimiläisten harteille. Jakavat he jäljellä olevat roolit parhaansa mukaan. Belbinin mallin hyöty on se, että tiimiläiset hahmottavat oman paikkansa tiimissä. He myös tunnistavat omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Uusien projektien edessä he voivat markkinoida omaa osaamistaan.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> (MINDTOOLS)



Kuva 19. Tiimien innovaatio-osaamisen vertailua ja motivointitekniikan tutkimista. Itkonen 2013

Opiskelun aikana projektit saattavat vaihtua tiuhaan tahtiin, joten on ensiarvoisen tärkeää muodostaa tiimi mahdollisimman nopeasti. Tiedolla tiimirooleistaan opiskelijat voivat uusien projektien edessä markkinoida omaa osaamistaan. Työelämään siirryttäessä työnantajan on helppo sijoittaa oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan ja riski "huonosta työpaikasta" tai "huonosta alaisesta" vähenee.

Tutkin workshopin aikana opiskelumaailman ja innovoinnin problematiikkaa: miten opiskelijat selviytyvät projektista toiseen? Miten opetuksessa tulisi ottaa huomioon yksilölliset erot osaamisen painottumisessa?

Sovelsin Belbinin teoriaa innovaatioprosessiin. Belbin jakaa roolit kolmeen kategoriaan: ajattelu-, tekemis- ja ihmiskeskeiset roolit. Jokaisella on osaamista projektin eri vaiheissa. Koska tutkin innovaatiokulttuuria ja innovaatioprosesseja, arvioin miten roolit tulisi jakaa prosessin vaiheisiin (kuva XX).<sup>46</sup>

Työpajan tuloksena tein useita löydöksiä tiimidynamiikan kehittämiseksi opintomaailmassa. Jaetun asiantuntijuuden merkitys korostuu tiimikokojen pienentyessä. Tiimien on tehtävä yhteistyötä keskenään, ja pyydettävä neuvoja toisilta tiimeiltä sellaisilla osa-alueilla, mitkä eivät ko. tiimille ole ominaisia. Tiimit heijastavat yksilöidensä innovatiivisuutta, toisaalta osaamisen jakaminen rakentaa tiimeistä uusia, paremmin toimivia tiimejä. Tämä edistää kokonaistavoitetta eli sosiaalisen muutoksen saavuttamista tiimeissä.

Jos opiskelijoilla on mahdollisuus toteuttaa tehtäviä omaan profiiliin ja rooliin sopivalla tavalla, motivoituvat he paremmin työskentelyyn. Yksilön innovatiivisuuden määritelmän mukaan motivaatio on tärkein yksittäinen ominaisuus innovaattoriksi kasvaessa. Jos opiskelijoilla on mahdollisuus löytää motivoiva tapa opiskella ja tehdä projektiohjeita aikaisemmin opinnoissaan, on heillä myös paljon paremmat edellytykset tuottaa innovaatioita (tai esimerkiksi perustaa kasvuyrityksiä) tulevaisuudessa.

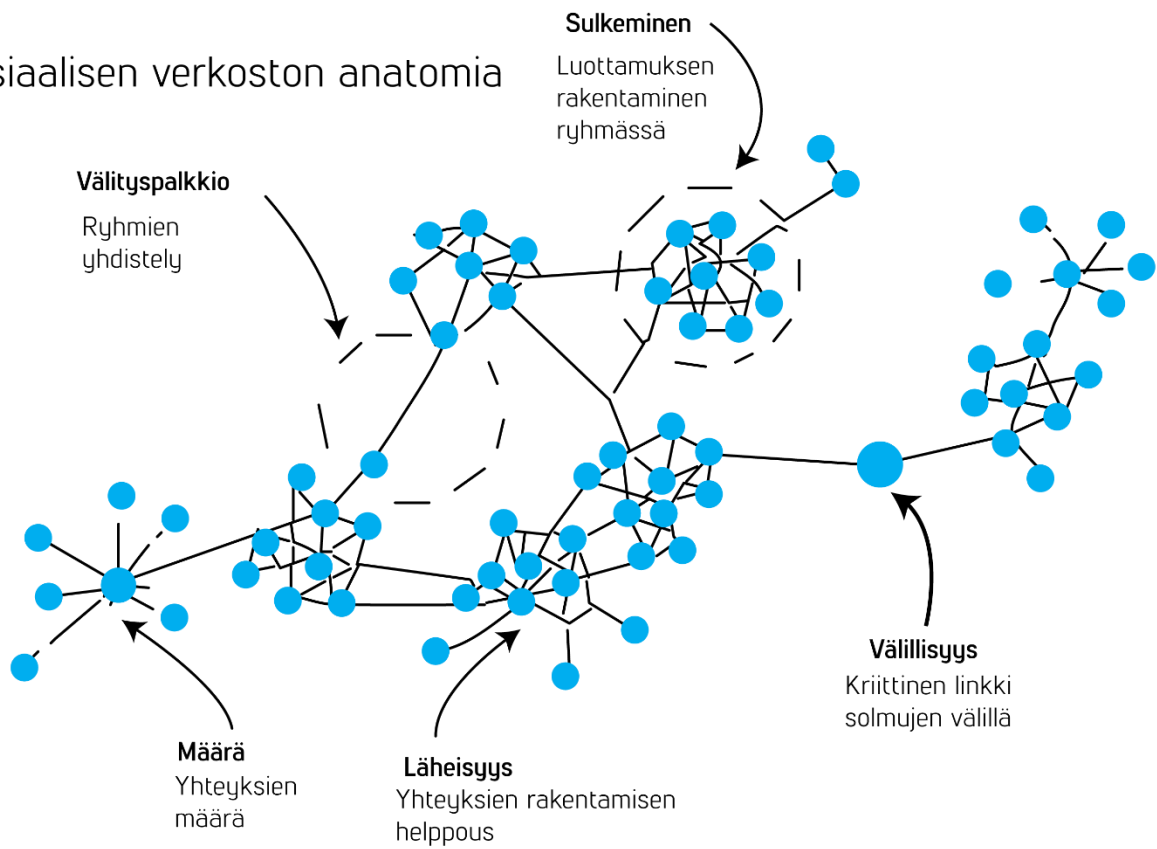
Nimitän tätä mallia *roolijohtamiseksi*: Roolien löytämisen jälkeen opiskelijat tai työntekijät voi suunnata oikeisiin tiimeihin eri projekteissa. Roolijohtamisen merkitykset organisaation tasolla on myös hyvin merkittävät, se vastaa suoraan ammattikorkeakouluille säädettyyn tehtävään tuottaa innovatiivisia asiantuntijoita.

---

<sup>46</sup> (MINDTOOLS)



## Sosiaalisen verkoston anatomia



Kuvio 4. Sosiaalisen verkoston anatomia. Itkonen 2013, mukailen Gray

## 3.7. Sosiaalinen verkosto

Sosiaalinen verkosto on yksilöistä koostuva sosiaalinen rakenne. Sosiaalisissa verkostoissa on kyse siitä, kuka tuntee kenenkin, eli kenellä on yhteyksiä. Sosiaaliset verkostot ovat tulleet jäädäkseen. Teknologian huima kehitys mahdollisti Facebookin olemassa olon. Facebook on mahtava esimerkki aikamme sosiaalisista verkostoista. Mahdollisuus vain odotti Facebookin kaltaista innovaatiota.<sup>47</sup>

Sosiaalisen verkoston anatomia on teoria, jolla kuvataan yhteisöjen ja organisaatioiden sosiaalisia rakenteita. Sen avulla nähdään vuorovaikutussuhteet sosiaalisissa verkoissa. Hyöty on siinä, että ohjelmistojen algoritmit tunnistavat yhteyksien perusteella sosiaaliset ryhmät ja varsinkin sosiaalisen verkoston kannalta olennaiset yksilöt, *ristipölyttäjät*.

Sosiaalisen verkoston anatomia (myöhemmin SNA) synnytti ajatuksen, miten tätä voisi käyttää luovuuden herättelyssä ja onnistuneiden tiimien tunnistamisessa? Voisiko tällä työkalulla tuottaa systeemistä innovaatiokulttuuria? Entä millaisia kaavoja löytyy kun visualisoidaan karttakuva sosiaalisista suhteista? Voisiko tätä työkalua väärinkäyttää jollain muulla tavalla?

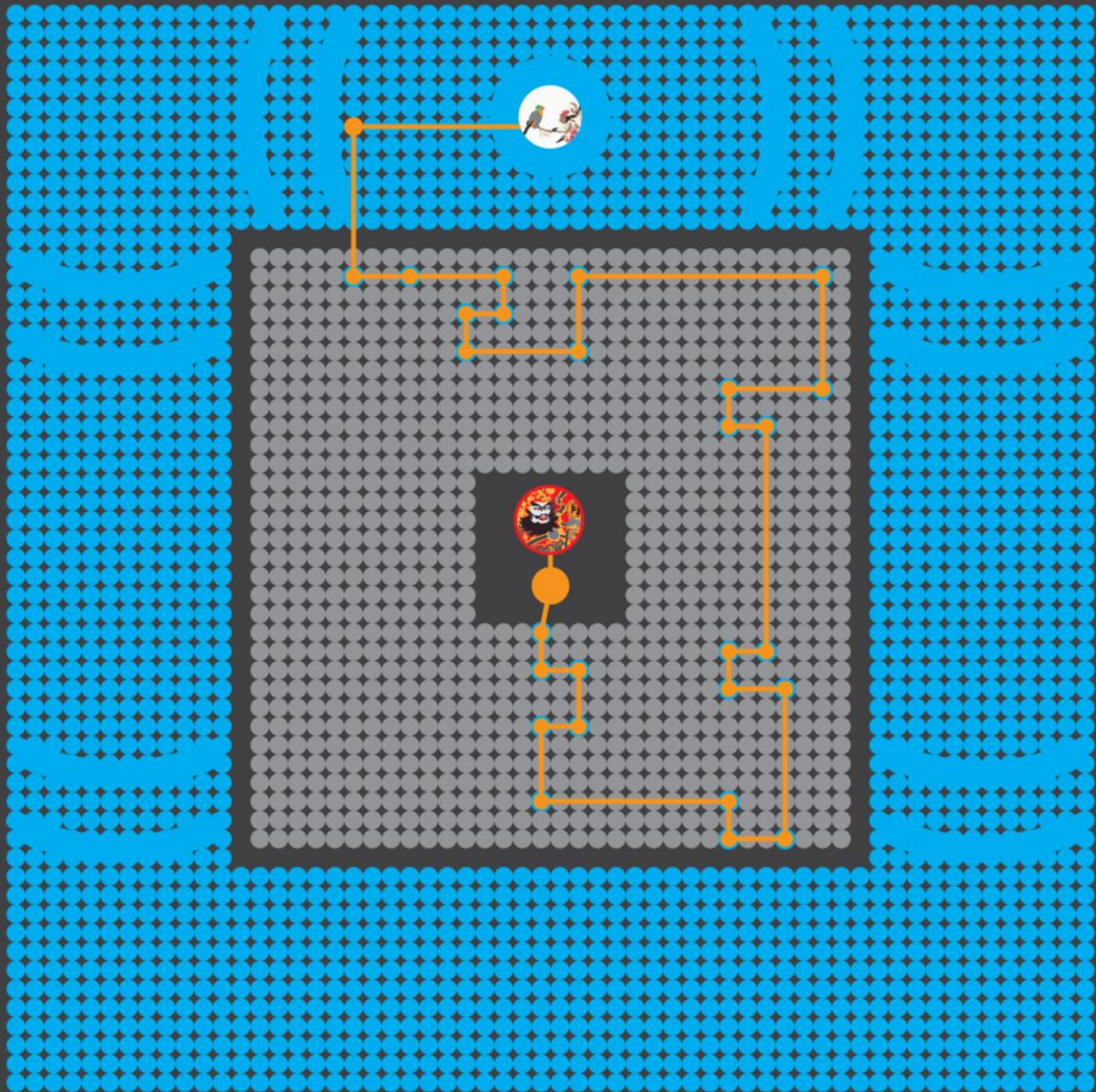
Dave Gray summaa SNA:n yksinkertaiseen muotoon. Siinä on eroteltavissa sosiaalisen verkoston keskeiset ulottuvuudet ja dynamiikka:

- Välityspalkkio – heikkojen siteiden kehittämistä, siltojen rakentamista. Välittäjät, eli ristipölyttäjät näkevät erilaisuudet ryhmien välillä ja kehittävät ideoita ja mahdollisuuksia.
- Sulkeminen – vahvojen siteiden kehittämistä. Luottamuksen ja yhteisön rakentamista ryppäässä. Luottamuksen rakentajat ymmärtävät syvempiä yhteyksiä, jotka sitovat ihmisiä yhteen ja antavat heille tarkoitusta.
- Nämä kaksi toimintatapaa havainnollistavat kuinka eri tavoilla ihmiset voivat rakentaa arvoa organisaation sosiaalisessa verkostossa. Siltaaminen synnyttää innovaatioita ja luottamuksen rakentaminen tiimityöskentelyn tehokkuutta.
- Yksittäisillä solmukohtilla on kolme ulottuvuutta, määrä, läheisyys ja välillisuus.
- Määrä – Kuinka monta yhteyttä on yksittäisellä solmulla. Esimerkiksi työkaverien määrä. Suuren määrän etu on yhteyksien potentiaali
- Läheisyys – Kuinka helposti solmukohta muodostaa uusia yhteyksiä. Työtiimissä yhteyksien muodostaminen on helpompaa verrattuna yksityiselämässä uusien kavereiden tekemiseen. Läheisyyden arvo on yhteyden helppoudessa.
- Välillisuus – Välillisuus on helpoin selittää esimerkin avulla: sihteeri toimii linkkinä johtajaan, ja on täten ikään kuin portinvartija. Välillisyyden arvo on riippuvaisuudessa.
- Kaikkein voimakkain henkilö organisaatiossa tai verkossa on se, jolla on korkea määrä potentiaalisia yhteyksiä, jotka on kohtalaisen läheisiä. Samaan aikaan hän nauttii sosiaalisesta asemasta, missä hänellä on valta estää tai muodostaa yhteyksiä.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> (5D: MARK ZUCKERBERG: INSIDE FACEBOOK)

<sup>48</sup> (GRAY, DAVE)



Kuva 20. Olipa kerran Keisari, jonka kuningaskunnassa kaikki nauttivat satakielen uskomattomasta laulusta. Kaikki paitsi Hän ja hänen hovinsa. Japanin keisari lähetti hänelle lahjana matkailukirjan, missä keuhuttiin linnun laulua parhaana asiana Kiinan keisarin valtakunnassa. Kuvassa voimme nähdä ongelman ytimen. Keisarin hovi on miltei täysin suljettu systeemi. Loppujen lopuksi avainhenkilö on keittiössä toimiva piika, joka tietää kuka tietää missä lintu sijaitsee. Itkonen 2013, tarina Andersen

SNA:n avulla voidaan tutkia sosiaalisia yhteyksiä organisaatiossa. Sosiaalisen verkoston merkitys organisaatiokulttuurissa on valtava, vaikka hankala mitata. Joku yksittäinen henkilö voi istua suuren potentiaalilin päällä. Pelkästään tiedostamalla tällaisen verkoston olemassaolo ja näkemällä verkoston vaikutusvoimat, voidaan kehittää organisaation innovaatiokulttuuria.

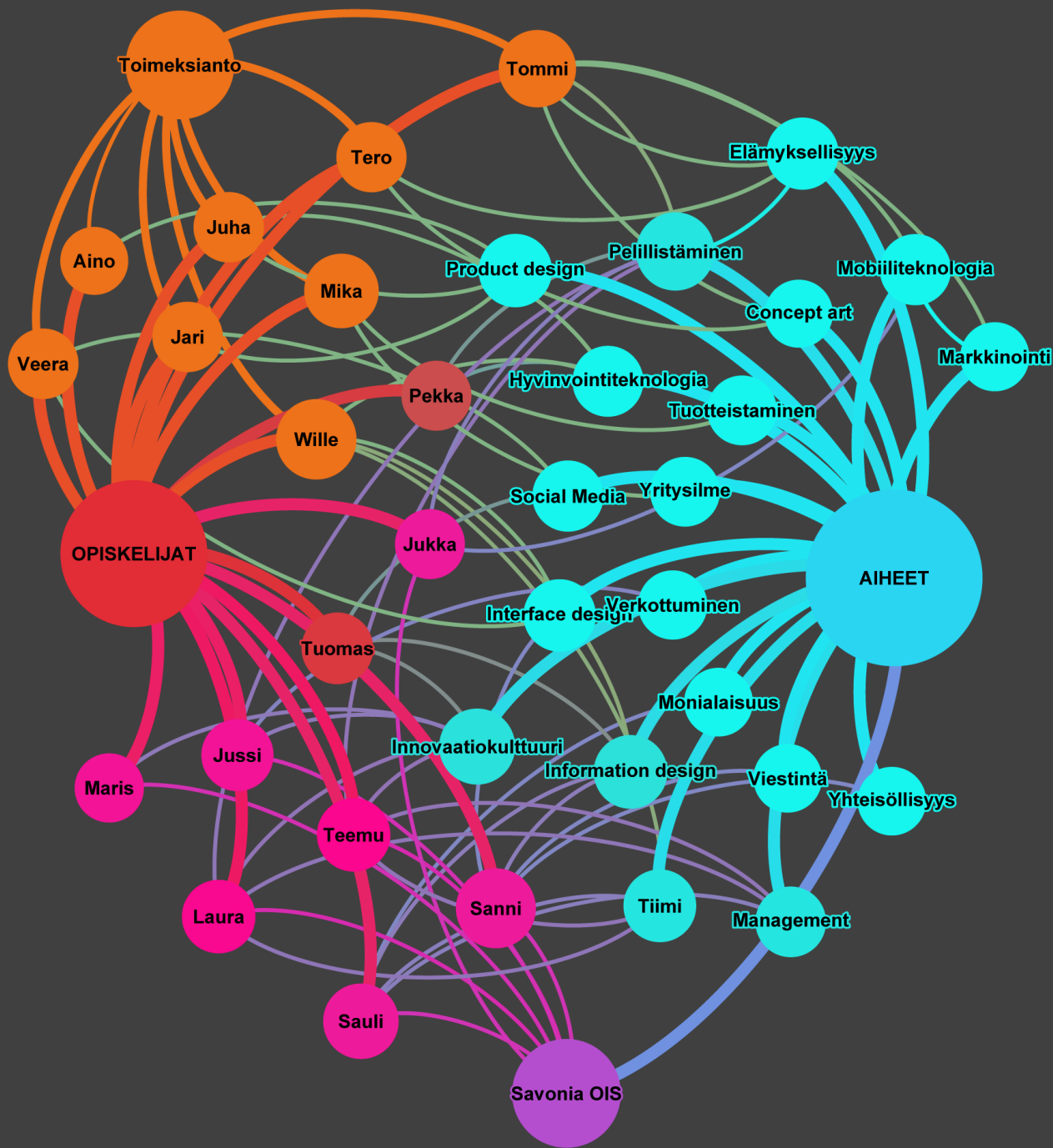
Avaan väitettäni esimerkillä: Jokin työryhmä synnyttää potentiaalisen idean, muttei osaa hyödyntää sitä oikealla tavalla. Tämä voi johtua esimerkiksi tarpeellisen osaamisen puutteesta. Tällöin kaikki on kiinni työryhmän yhteyksistä ja kyvystä luoda yhteyksiä muussa organisaatiossa.

Savonian innovaatiokulttuurissa johdon ja keskijohdon on tiedostettava yhteyksien merkitys. Vaikka opiskelijat suunnittelisivat kuinka potentiaalisia ideoita, ei niistä ole mitään hyötyä, jos tieto ideoista jää vain opiskelijatiimin ja heidän ohjaajansa väliseksi. On Savonian vastuu nähdä näiden sosiaalisten solmujen ylitse, ja järjestää mahdollisuus opiskelijoille verkostoitumiseen. Organisaation vastuuseen kuuluu myös kuunnella ja reagoida alemmalta tasolta tuleviin oireisiin ja muutostarpeisiin. Tätä ilmiötä kutsutaan muutospaineeksi. Muutospaine viestii organisaation sisäisen järjestyksen uudistumistarpeesta: koska organisaation reagoitokyky on hidas, reagoi sen osat nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Paremman innovaatiokulttuurin rakentamiseksi Savonian päättäjien on hypättävä sosiaalisessa verkostossa hallitsevien portinvartijoiden ylitse ja järjestää vuorovaikutteisia siteitä innovatiivisten opiskelijoiden kanssa.<sup>49</sup>

Sosiaalinen verkosto on esimerkki jatkuvasti muuttuvasta systeemistä, ja organisaatiojohtamisessa SNA toimii siltana kohti orgaanisempaa organisaatorakennetta, elävää systeemiä. Sosiaalisiin yhteyksiin ja vuorovaikutuksiin perustuvassa organisaatiokulttuurissa innovatiivisuus on luontainen osa dynamiikkaa ja tukee yksilöiden ja tiimien innovaatiopotentiaalia, eli mahdollisuuksia synnyttää innovaatioita.

---

<sup>49</sup> (BEEREL 2009, 39)



Kuva 21. Opinnäytetöiden aiheverkosto. Itkonen 2013





Kuva 22. Metsästäminen on verkottuvaa yhteistyötä COOL opinnäytetyöyhteisössä. Itkonen 2013

## 3.8. COOL

Savonian OIS-ajattelulla on ollut positiivisia vaikutuksia opiskelijoiden piirissä. Tila- ja kalustemuotoilija Paula Leinonen tutki opinnäytetyössään, millaiset vaatimukset innovaatiotoiminta asettaa fyysisien tilojen suunnitteluun.<sup>50</sup> Työn tuloksena Savoniaan syntyi OIS-tila. Mari Salmela määritteli opinnäytetyössään OIS-hankkeen keskeisiä ydinkysymyksiä.<sup>51</sup> Nyt, keväällä 2013, opinnäytetyötään tekevien teollisen muotoilun opiskelijoiden kesken tutkimme yhteistyön tuomia mahdollisuuksia ja kokeilemme opinnäytetyön rajoja. COOL – Collaborative Learning – opinnäytetyöyhteisön tarkoitus on viestittää muutoksesta koulutuskulttuurissa ja siitä, että opiskelijatkin voivat vaikuttaa ottamalla ohjat omiin käsiinsä.

COOL on opiskelijoista koostuva ryhmä, jota yhdistää halu tehdä parempaa, halu tehdä yhteistyötä ja taas toisaalta edistää omia opinnäytetöitä, ja saavuttaa haluamansa taso.

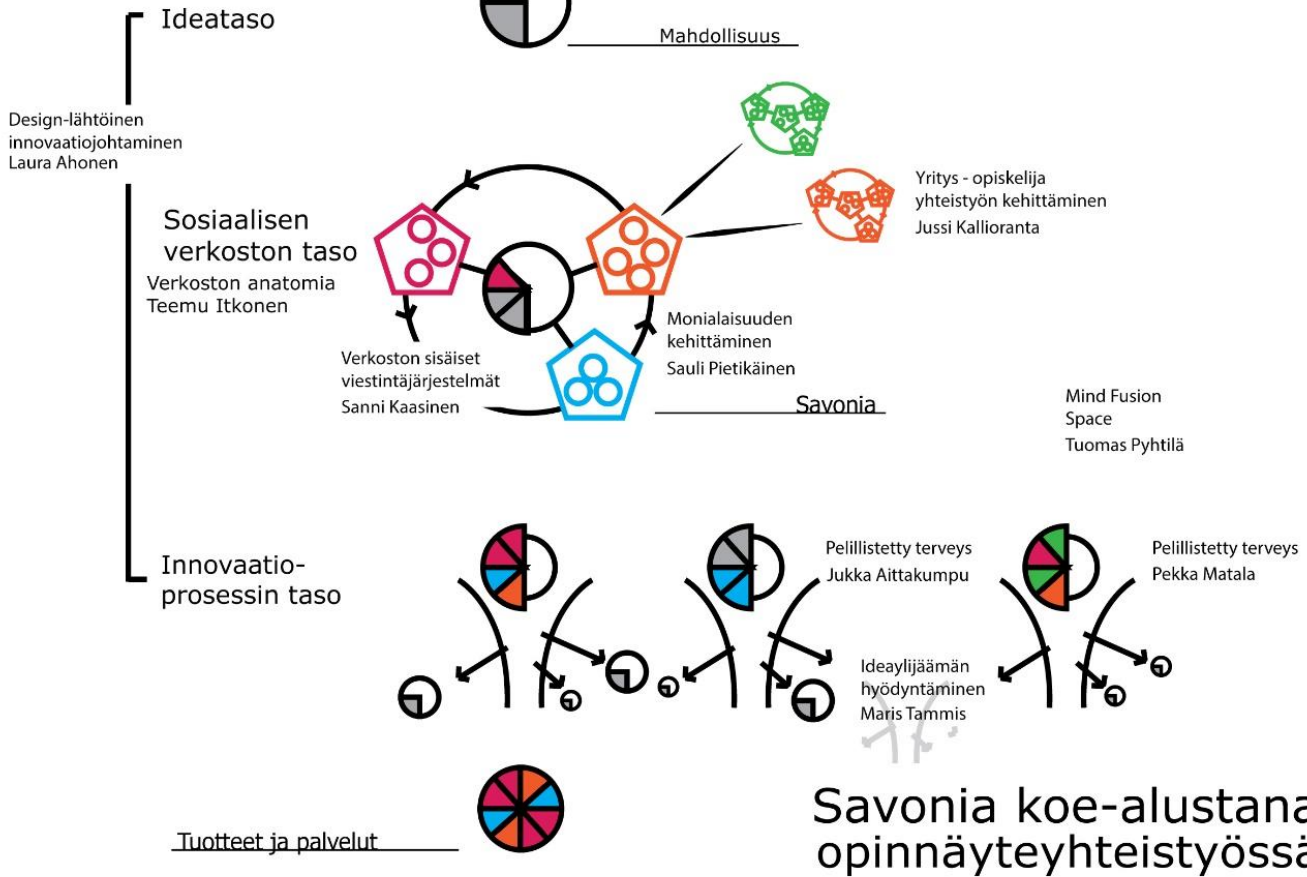
Lähdimme yhdessä miettimään opinnäytetöitä sosiaalisen innovaation periaatteella, eli kuinka voisimme tehdä yhteistyötä mahdollisimman paljon ja myös tukea toisiamme. Pääajatukseni oli toimia ryhmän kartturina, muodostaa karttakuva opinnäytetöiden kentästä ja antaa yhteisölle ohjeita kaarteisiin.

Kuvassa 20 on nähtävissä opinnäytetöitään tekevien opiskelijoiden ryhmittymisen opinnäytetöiden asiansanojen mukaan. Tärkein löydös oli kahtiajaottelu: toinen puoli luokasta toteutti asiakasyrityksien toimeksiantoja, ja toinen puolisko keskittyi koulutuspalvelujen muotoiluun. Tämän huomaamiseen olisi saattanut muuten mennä koko kevät. Mietin miten opinnäytetöiden aiheet liittyvät ajankuvaan ja alallamme vallitseviin trendeihin. Tutkimalla ja visualisoimalla opinnäytetöiden aiheita tein löydöksiä yhteistyön tueksi.

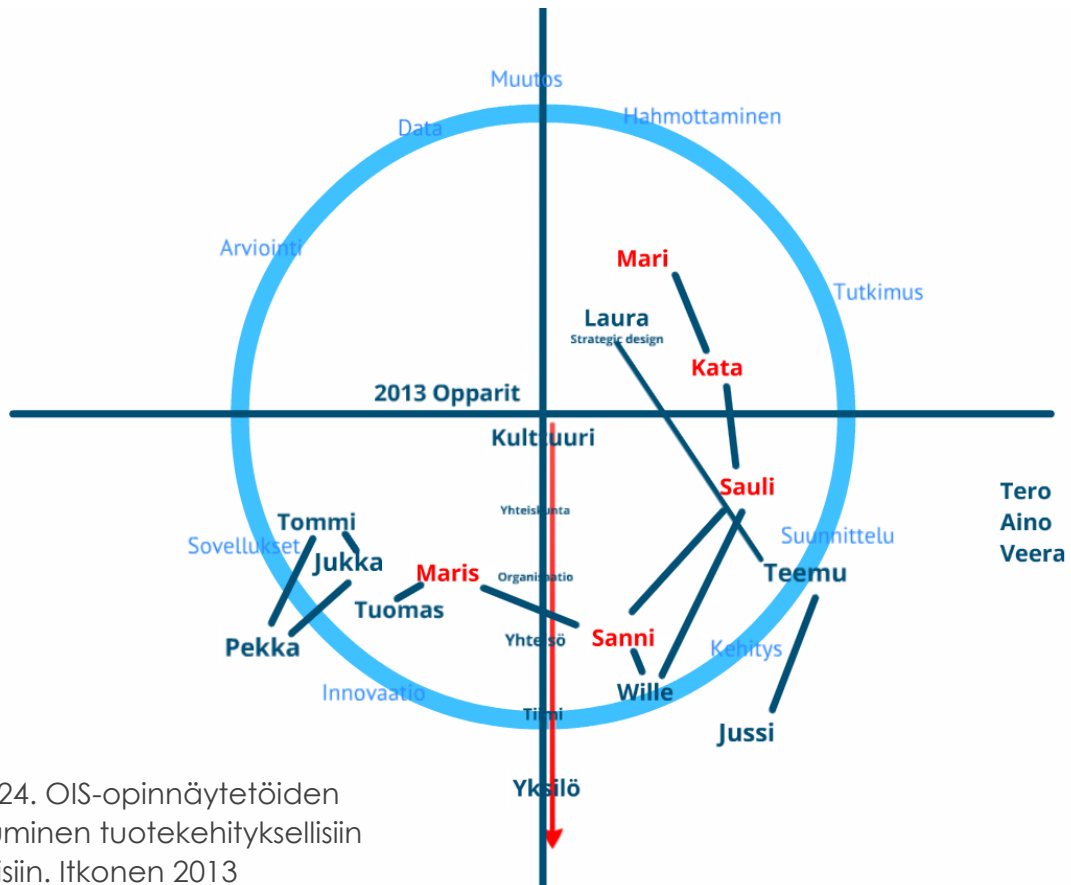
<sup>50</sup> (LEINONEN, PAULA 2012)

<sup>51</sup> (SALMELA 2012)

Kuva 23. Savonia koealustana  
opinnäyteyhteistyössä. Itkonen  
2013



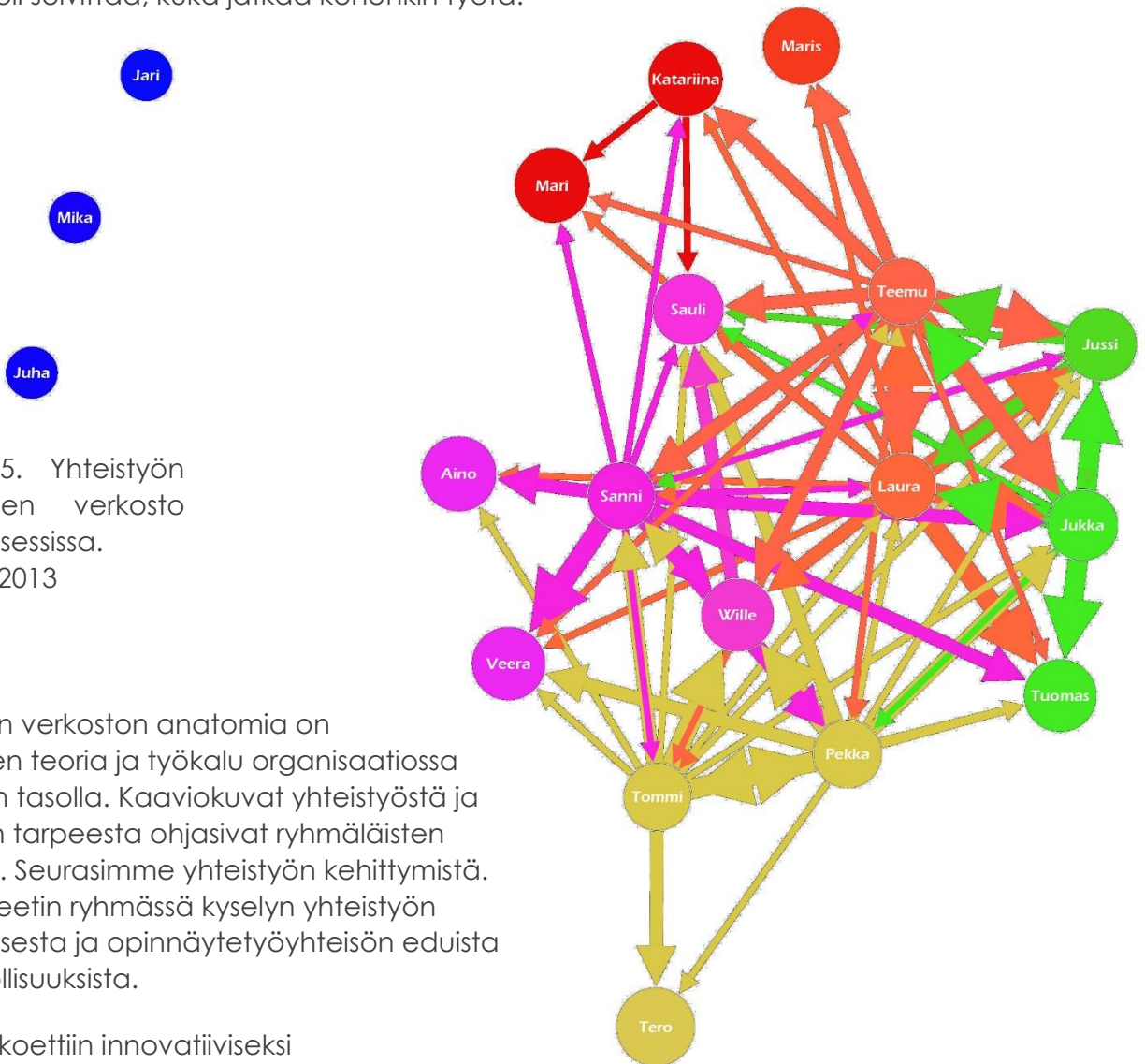
## Savonia koe-alustana opinnäyteyhteistyössä



Kuva 24. OIS-opinnäytetöiden  
sijoittuminen tuotekehityksellisiin  
vaiheisiin. Itkonen 2013

Samalla heräsi ajatus: miten SNA:ta voisi hyväksikäyttää tässä yhteydessä? Samaan aikaan ryhmässä mietittiin, että miten voitaisiin toteuttaa yhteistyötä. Tätä hommaa rajoitti tietämättömyys toisten taidoista ja työn vaiheesta vielä siinä vaiheessa. Päätin tutkia SNA:n ja asiasanojen yhteyttä.

Yllättävän monen opinnäytetyön tekijän aiheet liittyivät OIS-ajattelun ympärille. Tässä porukassa tiedostimme yhteistyön tarpeet. Huomasimme myös, miten työmme sijoittuivat suhteessa toisiinsa. Osa opiskelijoista keskittyi tutkimaan innovaatioprosessia, osa taas Savonian sisäistä kulttuuria. Erään palaverin aikana kuvasin yhteistyötä kuvan 22 kaaviolla. Pääidea oli selvittää, kuka jatkaa kenenkin työtä.



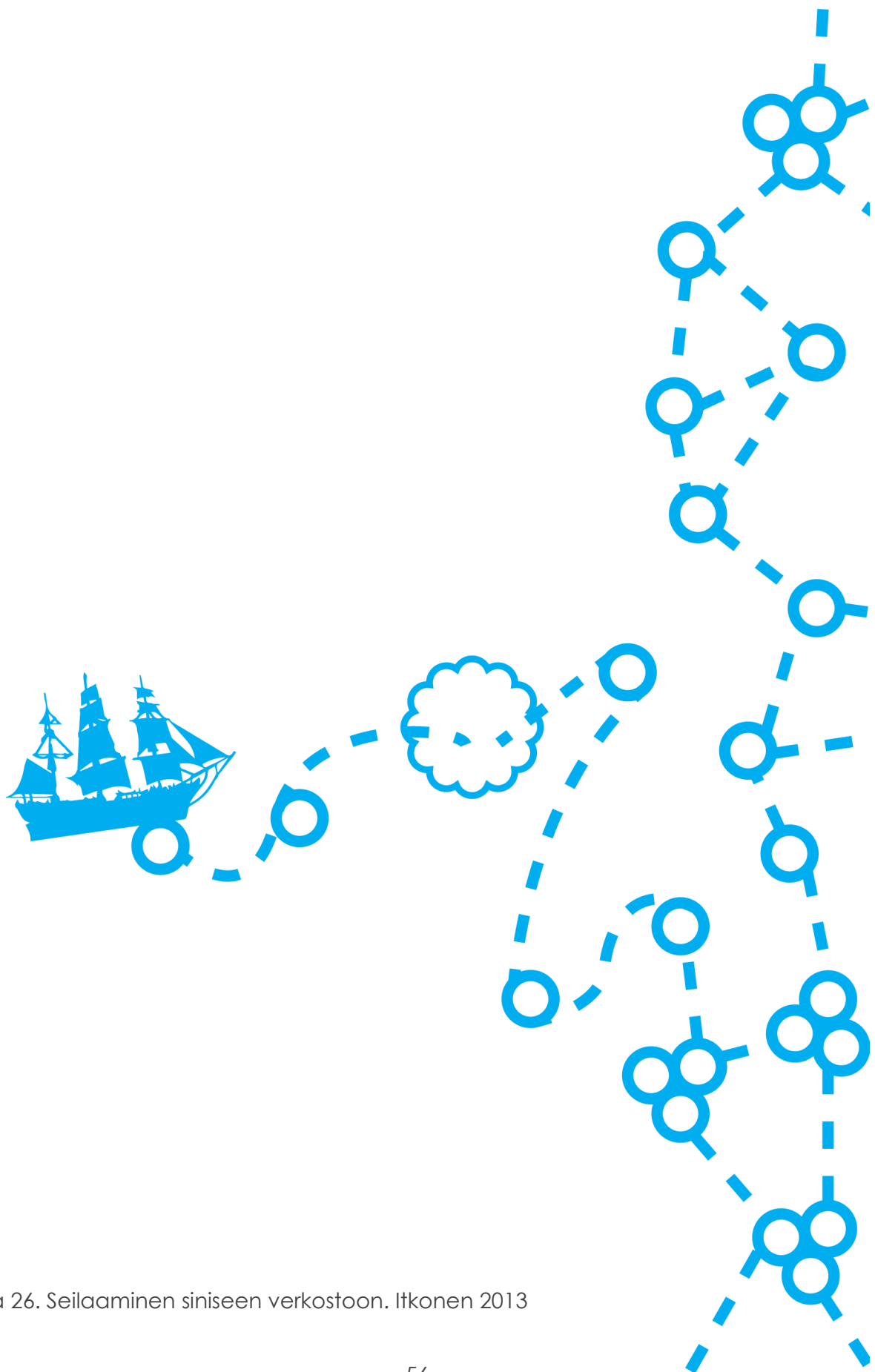
Kuva 25. Yhteistyön sosiaalinen verkosto ONT-prosessissa. Itkonen 2013

Sosiaalisen verkoston anatomia on hyödyllinen teoria ja työkalu organisaatiossa jo ryhmien tasolla. Kaaviokuvat yhteistyöstä ja yhteistyön tarpeesta ohjasivat ryhmäläisten toimintaa. Seurasimme yhteistyön kehittymistä. Lopussa teetin ryhmässä kyselyn yhteistyön toteutumisesta ja opinnäytetyöyhteisön eduista ja mahdollisuuksista.

Yhteistyö koettiin innovatiiviseksi ja suunnannäyttäjäksi tulevaisuuteen.

Luvussa 3.1.2. esittelin Sam Bucolon teorian muotoilun muuttuvasta roolista. Se on jo nähtävissä opinnäytetyöyhteistyössä. Olemme ottaneet muotoilullisia keinoja yhteistyön edistämiseksi, olemme muotoilleet Savonian koulutusprosesseja muuttamalla käytäntöjä opinnäytetöiden tekemisestä. Olemme ratkaisseet ongelmia yhdessä, luoneet sosiaalista innovaatiota. Nyt olemme luoneet sosiaalista muutosta organisaation systeemiin.





Kuva 26. Seilaaminen siniseen verkostoon. Itkonen 2013

## 4. Sininen verkosto

Tutkimusretki on edennyt suunnitellusti ja vähemmän suunnitellusti. Se on tarjonnut vähän enemmän mitä alunperin oli edes tarkoitus löytää. Innovaatiokulttuurin sinistä merta ei vaan löydy. On kiivettävä korkeammalle nähdäkseen kauemmas, tarvitaan perspektiiviä, systeemin näkökulmaa.

Systeemi on säännöllisesti vuorovaikutuksessa oleva ryhmä toisistaan riippuvaisia osia, asioita tai ihmisiä, jotka muodostavat kokonaisuuden, jonka tarkoituksena on saavuttaa jokin yhteinen tavoite<sup>52</sup>. Tarkastellessa tutkimusmatkan tilannetta kauempaa, huomataan, matkalla kohdattujen elementtien, kuten tiimityöskentelyn olevan tärkeä osa innovoinnin systeemiä. Tutkimalla systeemejä kokonaisuutena, voimme oppia niiden heikkouksista ja vahvuuksista<sup>53</sup>.

Tiimityöskentely on innovaatiotoiminnan alisysteemi, toisaalta yksilö on tiimin alisysteemi. Alisysteemi tarkoittaa jonkin systeemin systeemistä osaa. Alisysteemit ovat järjestäytyneet jonkinlaiseen hierarkiaan isomman systeemin suhteen. Alisysteemin tavoitteet palvelevat suuremman systeemin tavoitteita, toisaalta ne heijastavat aina toisiinsa ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Beerel nimittää tätä makro- ja mikrokosmosperiaatteeksi<sup>54</sup>. Alisysteemien luonteenpiirteet muodostavat ylisysteemin luonteenpiirteet. Esimerkiksi yksilön innovaatiotaidot määrittävät tiimin osaamisen painottumista. Systeemiteorian mukaan hierarkia kertoo systeemien järjestyksen.<sup>55</sup>

Systeemin määrittämiseksi ei tarvitse tunnistaa sen kaikkia osia tai osasysteemejä. Tärkeys on yhteyksien ja voimakenttien ymmärtämisessä. Käsityskyvyn saavuttaminen Savonian innovaatiokulttuurista ei siis tarvitse liian suurta tutkimusta, vaan jo tämän opinnäytetyön elementeillä voidaan tehdä olettamuksia innovaatiokulttuurin systeemisestä toiminnasta.<sup>56</sup>

Ryhmien luonteenpiirteet ja voimakentät vaikuttavat sen yli- ja alisysteemeihin. Jos Savonian johto ei usko opiskelijoiden tai opettajien panokseen, peilautuu tämä asenne suoraan vähättelystä osansa saaneisiin. He menettävät motivaationsa ja taitonsa innovoida. Jos johtaja ei usko koko hommaan, niin ei kukaan muukaan.

---

<sup>52</sup> (BEEREL 2009, 36)

<sup>53</sup> (BEEREL 2009, 39)

<sup>54</sup> (BEEREL 2009, 41)

<sup>55</sup> (BEEREL 2009, 35)

<sup>56</sup> (BEEREL 2009, 39)



Kuva 27. Organisaation harmonia. Itkonen 2013

## 4.1. Systemin tavoite on selviytyä

Kvanttifysiikan mukaan, kaikki materiaali kaikissa elävissä systeemeissä on jatkuvassa liikkeessä. Täten kaikki systeemit ovat eläviä systeemeitä, ja niiden yhteinen tavoite on selviytyminen. Omasta olemassaolostaan tietoiset elävät systeemit voivat asettaa muitakin tavoitteita olemassaololleen. Esimerkiksi sosiaalisessa verkostossa verkostoituminen on sosiaalista selviytymistä, ts. sosiaalinen status. Jokaisella systeemillä on uniikit prosessit ja määritelmät. Sen tavoitteet palvelevat aina suuremman systeemin tavoitteita. Jotta syntyisi innovaatiota, on organisaatiossa oltava terveellinen innovaatiokulttuuri.<sup>57</sup>

Tarkastellessa innovaatiokulttuuria, herää väistämättä ajatuksia: innovointiin ei pelkkä selviytyminen riitä. On tehtävä Rabbit Thinking:n kaltaisia tutkimuksia organisaation sisäisessä kulttuurissa. On tiedostettava innovaationsysteemin osat, jotta siihen voi tuoda lisäarvoa. Innovointi vaatii muitakin arvoja kuin selviytyminen.

Opinnäytetyössäni organisaatiokulttuuri on systeemi, jossa innovaatio tai innovointi on lisäarvo. Innovointi on tavoittelun arvoinen moodi, eli toimintatila.

Tarvitaan jokin ulkoinen fasilitaattori tarkastelemaan kehitettävää innovaatiokulttuuria systeemin näkökulmasta. Perustelut tähän löytyy tiimidynamiikasta, aivan kuten opetuksen rooli muuttuu ohjaukseksi. Kappaleessa 3.4 esittelin tiimin dynamiikan tasot. Tiimidynamiikan kehittyessä tiimit tarvitsevat vähemmän ja vähemmän johtamista, eli ovat itseohjautuvampia. Johtajan asema muuttuu lähinnä ulkoiseksi ohjaajaksi.

Savonian innovaatiokulttuurissa muutospaine kuvaa pahoinvointia. OIS-ajattelu kehitettiin rokotteeksi pahoinvointiin. Nyt, OIS-hankkeen loputtua tarvitaan jokin muu ratkaisu. Savonian innovaatiokulttuuri tarvitsee ulkoista fasilitointia. Johtajuutta tai ohjausta, mikä tähtää koko systeemin hyvinvoinnin ja innovaatiomoodin ylläpitämiseen.

Tärkeä havainto on myös se, että OIS-ajattelu edustaa Savonian innovaationsysteemeissä muutoshaluisuutta. Muutoshaluisuus tarkoittaa reagointikykyä organisaatiossa havaittuun muutospaineeseen. Kaikessa yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa kykyä muuntautua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ja toisaalta organisaation sisältä kantautuvaan palautteeseen. Suljetut, muutoskyvyttömät systeemit kuolevat hiljalleen pois.<sup>58</sup>

Systeemit etsivät jatkuvaa harmoniaa sisäisesti ja ulkoisesti. Ne ovat aina jännityksessä kontrollin ja kaaoksen välillä. Avain optimaalisen suorituskyvyn löytämiseen on näiden voimien terveellisen suhteen löytäminen.<sup>59</sup>

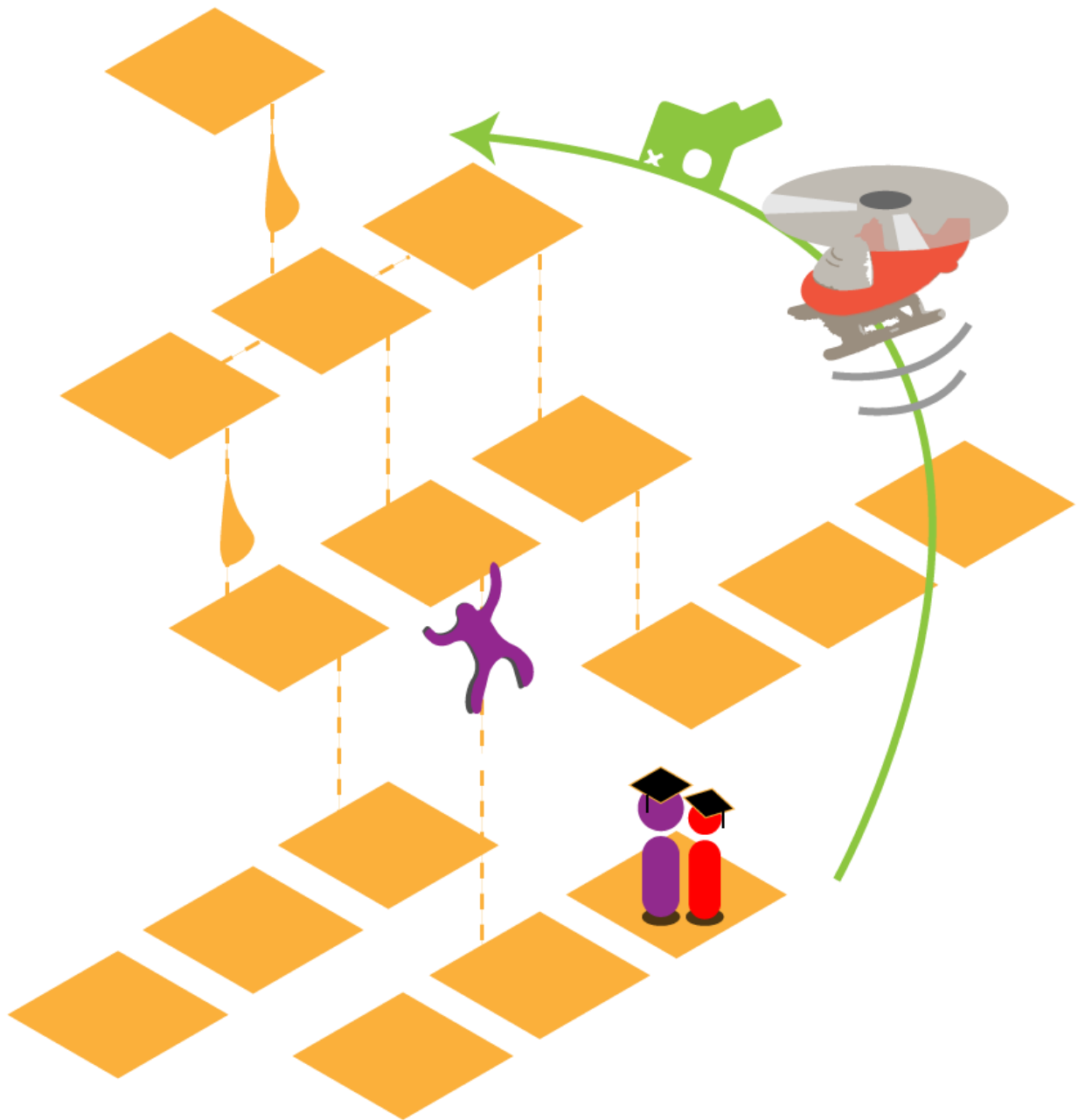
Opinnäytetyössä esiintyvien muutosvoimien tarkastelu kauempaa on ollut kannattavaa. Kauempaa katsottuna sininen meri onkin sininen verkosto: toisiinsa olennaisesti liittyviä asioita eri puolilla käsitteiden avaruutta. Niissä on helppo mennä sekaisin, jos ei näe vuorovaikutussuhteita niiden välillä. Ehkä mahdollisuuksien tunnistaminen on juuri tätä, systeemijattelua?

---

<sup>57</sup> (BEEREL 2009, 36)

<sup>58</sup> (BEEREL 2009, 39)

<sup>59</sup> (BEEREL 2009, 40)



Kuva 28. Vaikuttaminen organisaation portaita. Itkonen 2013

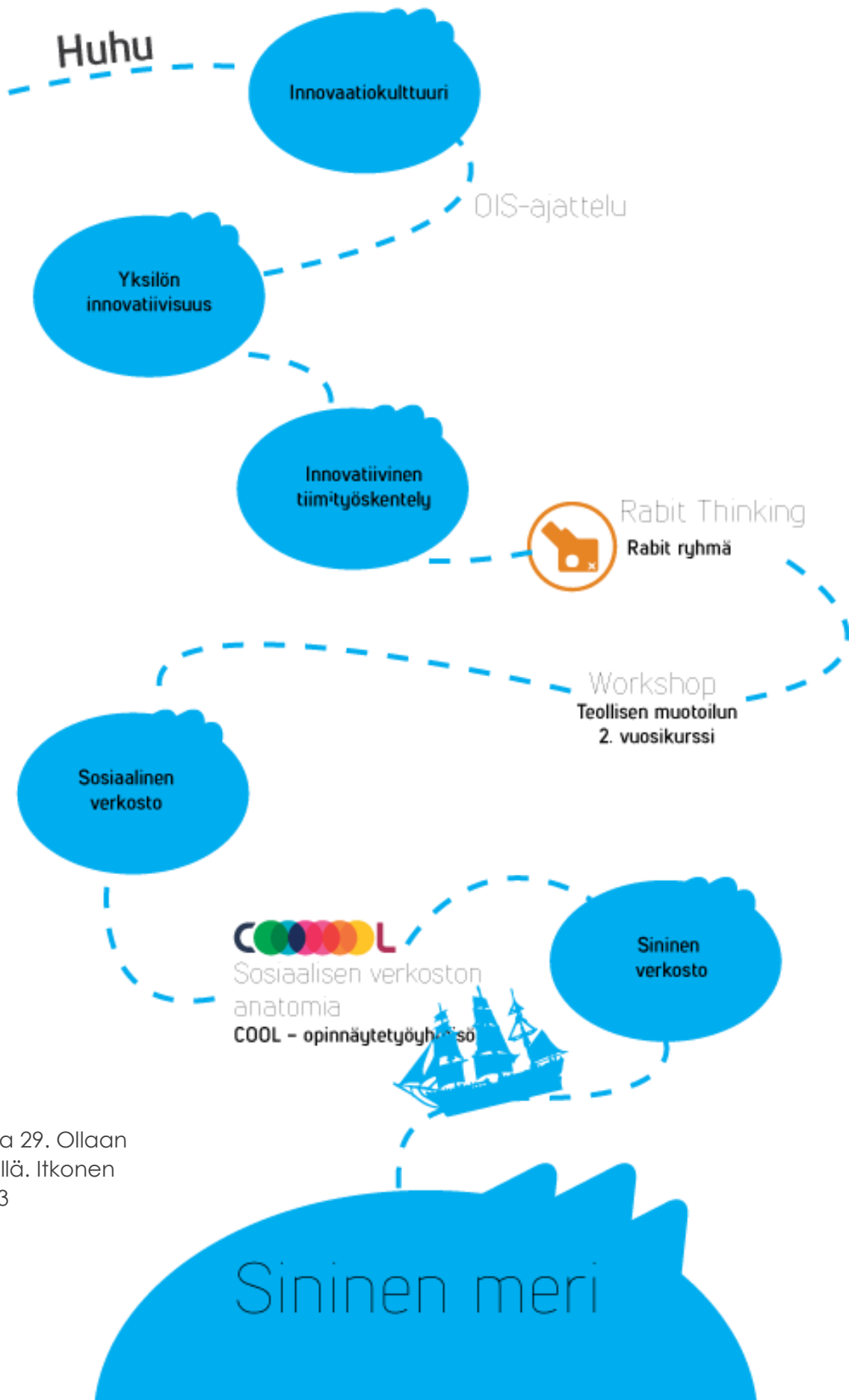
## 4.2. Sininen meri on sininen verkosto

Kauempaa katsottuna, siniset lammikot muodostavat sinisen verkoston. Se on verkosto mahdollisuuksia, ideoita, ihmisiä ja taloudellista hyötymistä. Innovaatiotoiminta on verkostomaista toimintaa: Joku keksii idean valitusta aiheesta, toinen kehittää sen ominaisuuksia, kolmas löytää sille markkinat, neljäs osaa toteuttaa siitä tuotteen. Ei ole olemassa mitään maagista sinistä merta. Se on sininen verkosto, joka koostuu sinisistä lammikoista, joiden välillä on yhteyksiä. Näitä yhteyksiä pitkin voi purjehtia verkostossa.

### Sininen verkosto on innovaatiopotentialin verkosto.

Innovatiiviset yksilöt ja tiimit, jotka haluavat vaikuttaa, luovivat sinisessä verkostossa. Rabbit ryhmä yhdisteli ennakkoluulottomasti OIS-ajattelua nykyteknologian mahdollisuuksiin, maustettuna pelillistämällä ja käyttäjälähtöisyydellä. Kehitimme innovatiivisen konseptin, nyt se vaan piti saada eteenpäin. Täytyi keksiä, miten vaikutetaan, miten rakennetaan merkitystä ajatuksillemme. Mietimme kenellä verkostossamme on eniten vaikutusmahdollisuuksia, tai suhteita sellaisiin organisaation henkilöihin, joilla on päätösvaltaa.

Kun on luovittu sinisellä merellä, on seilattava organisaation sosiaaliseen verkostoon. Siellä luovitaan ja yritetään tehdä sinisestä innovaatiosta sosiaalista muutosta. Tavoite on tehdä rakentaa innovaatioille organisatorinen merkitys.

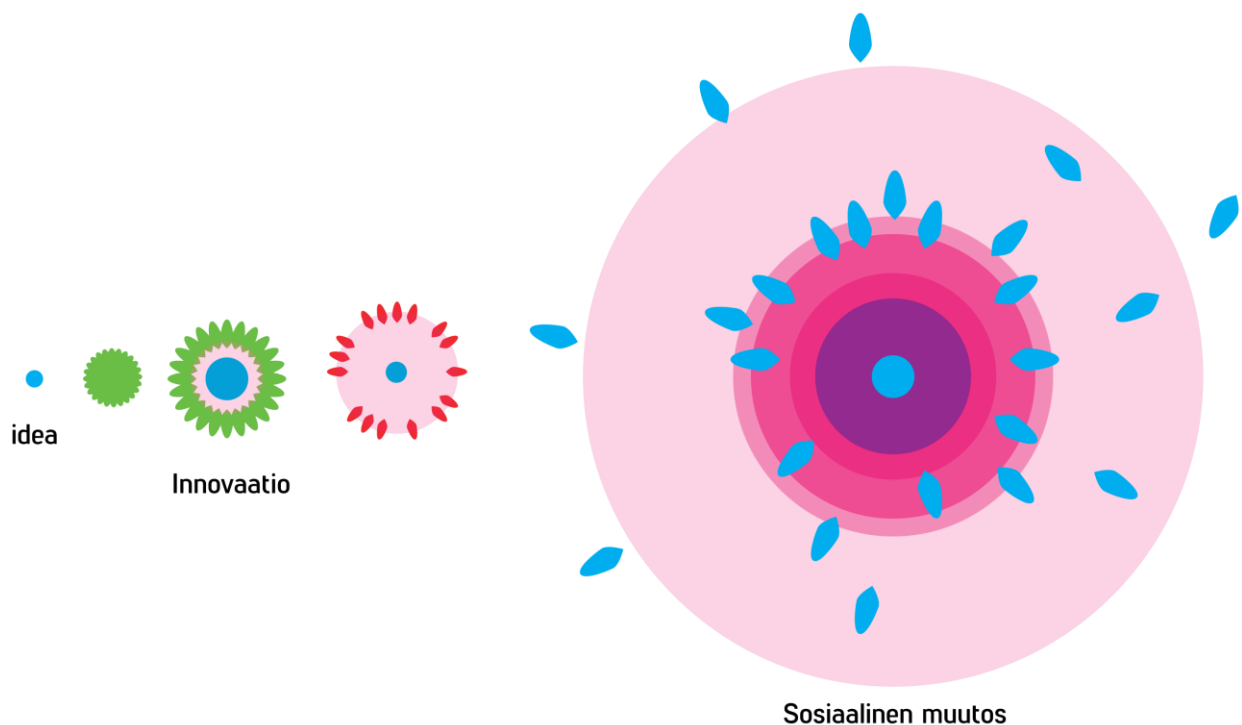


Kuva 29. Ollaan perillä. Itkonen 2013

## 5. Tohtori Livingstone, oletan?

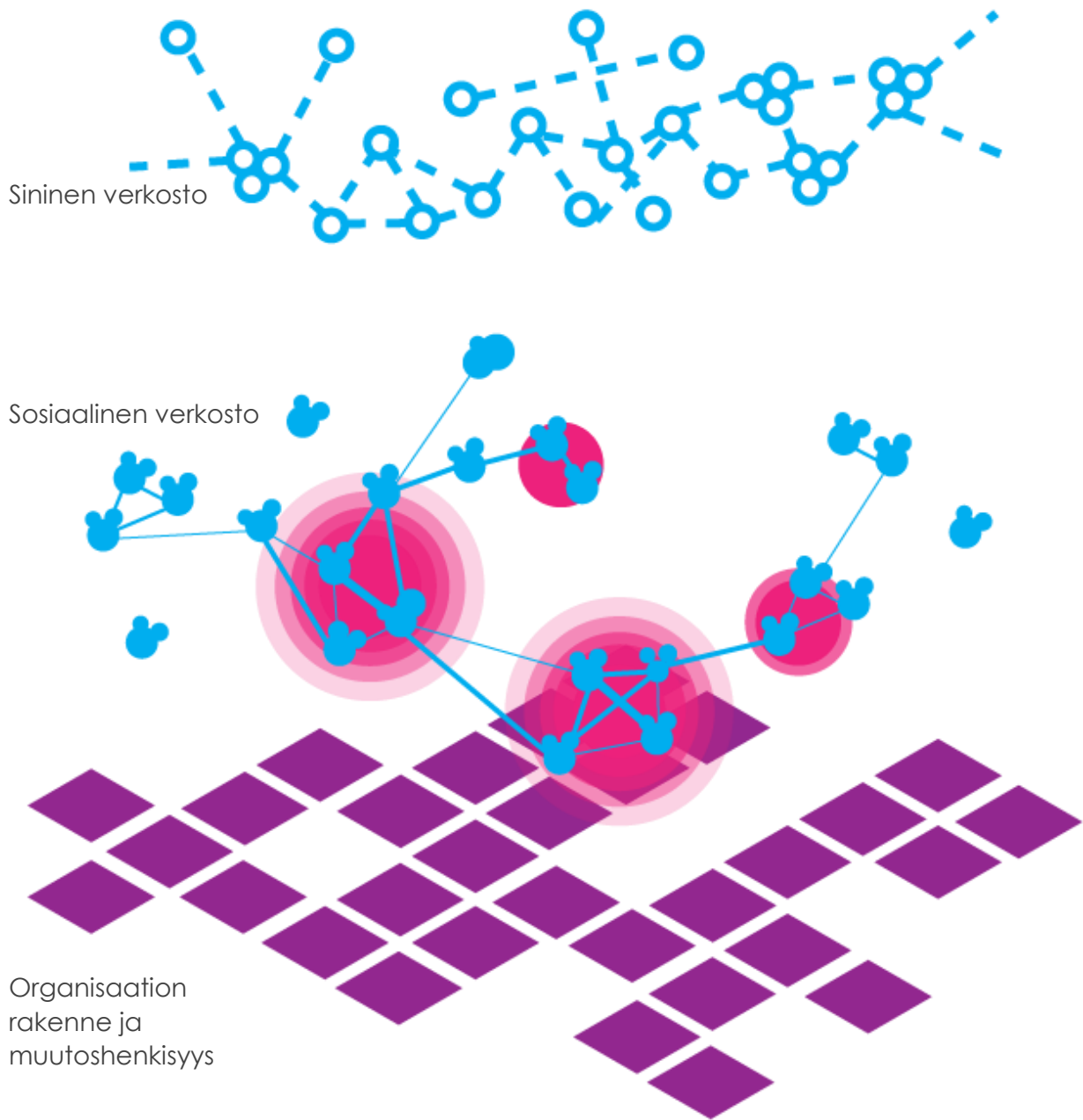
Vihdoin perillä! On saavutettu tutkimusretken määränpää. Tutkimusretkellä tehtiin paljon löydöksiä kaikille innovaatiokulttuurin tasoille. Yksilön tasolla profiloituminen vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin. Omien taitojen tunnistaminen edesauttaa ammatillista kasvua. Ymmärrys omasta paikasta ja roolista tiimissä edesauttaa tiimidynamiikan rakentamista. Toimivat tiimit tuottavat enemmän innovaatioita. Kuunteleva, verkottunut ohjaaja tunnistaa ideoiden potentiaalin ja markkinoi opiskelijaosaamista eteenpäin.

Innovaatiokulttuurin kompleksisuutta voi ymmärtää systeemiajattelun keinoin. Sen monimutkaista luonnetta voi yksinkertaistaa ymmärrettävään muotoon muotoilujattelun avulla. Puran tässä kappaleessa tutkimusretken tuloksia systeemin näkökulmasta ja eritellen eri sidosryhmien löydöksiä.



Kuva 30. Ideasta sosiaalisiksi muutokseksi. Itkonen 2013





Kuva 31.  
Innovaatiosysteemin  
tasot. Itkonen 2013

## 5.1. Sininen innovaatiosteemi

Sininen verkosto on innovaatioiden ohella verkosto mahdollisuuksia, huhuja ja potentiaalisia ideoita. Joku innovatiivinen yksilö poimii sieltä aina väliajoin idean, jonka jälkeen se siirtyy sosiaaliseen verkostoon. Idean ympärille kerääntyy joukko ihmisiä, ja idea saatetaan liittää osaksi projektia. Tästä kehittyy tiimityöskentelyä, jonka tuloksena syntyy innovaatioita ja uusia mahdollisuuksia siniseen verkostoon. Innovaatioiden arvo ja tiimin toimivuus antavat osviittaa innovaatiopotentiaalista.

Sosiaalinen muutos on voimakenttä, joka säteilee muutosta ympärilleen. Esimerkkinä voimakentistä on gravitaatio. Voimakenttä vaikuttaa systeemin osiin jollain, ennalta määrätyllä tavalla, painovoimakentässä kappaleiden massat vuorovaikuttavat keskenään vetämällä toisiaan puoliinsa. Mielestäni innovaatiokulttuurin pitäisi olla samanlaista. Kun joku tai jokin ryhmä tai tiimi kehittää innovaation Innostuneessa organisaatiossa, positiiviset löydökset vetävät muita puoleensa sosiaalisessa verkostossa. Ihmiset ovat innokkaita ja uteliaita oppimaan uutta.

Innovaatiotoiminta tapahtuu koko ajan organisaation ehdoilla. Organisaation tasolla muutoshenkisyys ja tarttuminen innovaatiopotentiaaliin määrittävät sen innovaatiokulttuuria. Työntekijät tai opiskelijat voivat tiettyyn rajaan asti luovia sosiaalisen verkoston ja sinisen verkoston välillä luoden uutta, mutta organisaatio määrittää ne rajat, säännöt, työskentelytavat, aikataulut ja osastot, missä heidän tulee työskennellä. Innovatiivisuutta voidaan tiettyyn rajaan asti viedä siis organisaation sisällä, mutta pian pullonkaulaksi muodostuu organisaation muutoshaluisuus.

## 5.2. Innovaatiokulttuurin sidosryhmät

Kerrataan opinnäytetyön sidosryhmäkohtaiset keskeiset löydökset:

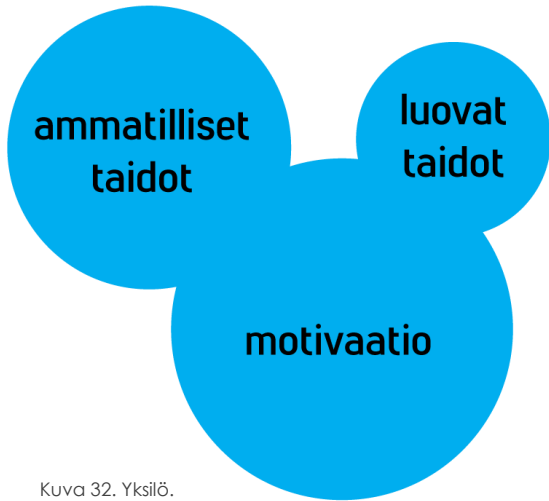
### Yksilö

Oman osaamisen tunnistaminen on yhä tärkeämpää kiristyvässä opiskelun vaatimuksissa, toisaalta omien heikkouksien tunnistaminen palvelee jaettava asiantuntijuutta ja yhteisön etuja.

Profiloituminen palvelee muuttuvia työelämän tarpeita<sup>60</sup>. Jos opiskelijoilla on mahdollisuus toteuttaa tehtäviä omaan profiiliin ja rooliin sopivalla tavalla, motivoituvat he paremmin työskentelyyn.

Motivoitunut opiskelija on halukas oppimaan uutta itsenäisesti ja tuottamaan innovaatioita.

Verkostopelaaja on voittaja. On markkinoitava yrittäjämäisesti omaa sanomaa ja löydöstä eteenpäin.



Kuva 32. Yksilö.  
Itkonen 2013

### Tiimi

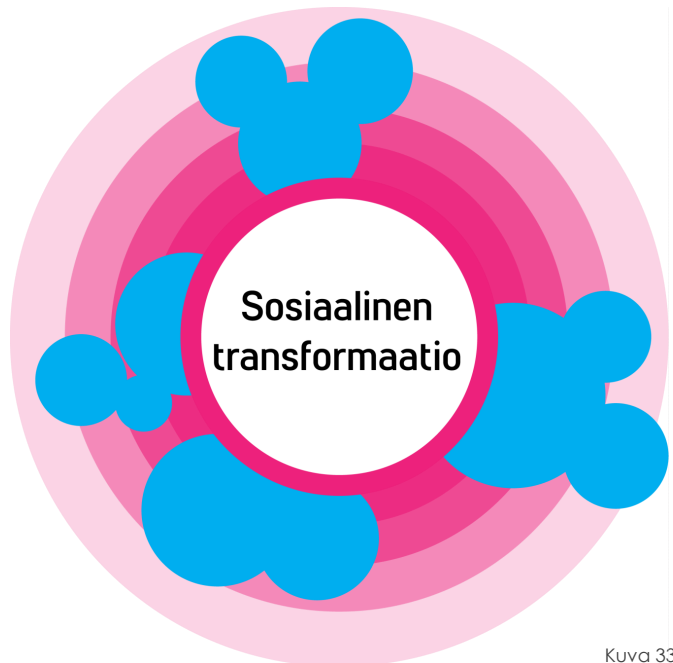
Rabit thinking - Rabitin tiimityöskentelymenetelmät nopeuttavat tiimiytymistä ja oman osaamisen tunnistamista.

Roolijohtaminen = Roolien löytämisen jälkeen opiskelijat tai työntekijät voi suunnata oikeisiin tiimeihin eri projekteissa.

Yhteisöllinen ote ja työnjako helpottavat kaikkien hommia. Oppimalla toisista tiimiläisistä ja tiimidynamiikan säännöistä tiimi kasvaa.

Sosiaalisen muuttamisen pitäisi olla tavoite kaikessa tiimityöskentelyssä.

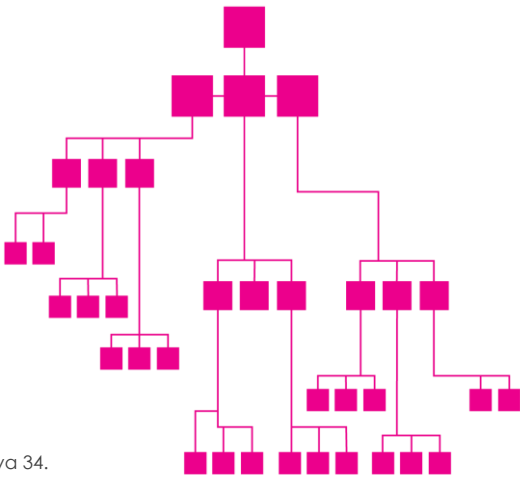
Luova tiimityöskentelyn tulisi olla perusosa jokaista organisaatiota. Organisaation tehtävä on antaa suuntaviivoja ja ohjata luovaa tuottamista.



Kuva 33. Tiimi.  
Itkonen 2013

<sup>60</sup> (ARINA TEEMU 2011)

# Organisaatio



Kuva 34.  
Organisaatio.  
Itkonen 2013

Kompleksisuutta voi yksinkertaistaa ymmärrettävään muotoon yhdistämällä ajattelumalleja: systeemijattelu toimii myös muotoilijan työkaluna. Muutosjohtaminen synnyttää eheyttä systeemissä.

Kaikki edelliset päätelmät on skaalattavissa jokaisella systeemin tasalle. Ts. pitää ottaa mallia yksilöistä, ne ovat organisaationsa käyntikortteja.

Innovaatiotoimintaa voi tehostaa opiskelijalähtöisesti, hyvänä esimerkkinä Rabit-ryhmä tai COOL.

Opettavan organisaation, tässä tapauksessa Savonian, on osattava antaa vastuuta opiskelijoille heidän työskentelyssään, on annettava mahdollisuus tehdä virheitä ja oppia niistä itsenäisesti.

Johdon on jalkauduttava ja tarkasteltava tuotoksiaan henkilökohtaisesti. Palaute tulee ottaa vakavasti ja rehellisesti vastaan. Organisaatiossa profiloituminen auttaa ulkopuolisia ihmisiä käsittämään, mistä on kyse. Myös organisaation pitää profiloitua.

Luottamus ja vastuun jakaminen ovat tärkeimmät ylhäältä alas johdetut ominaisuudet, jotka kasvattavat poikkeuksetta innovaatiokulttuuria.

## koulutuskulttuurin ja Savonian näkökulmasta

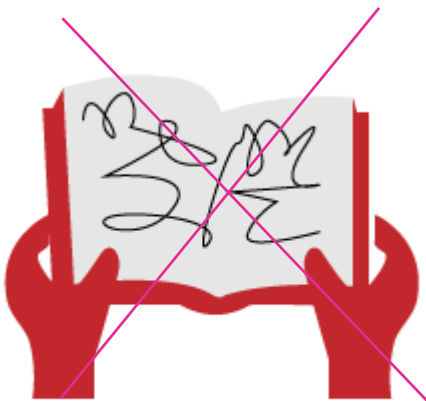
Innovaatioita voi saavuttaa ainoastaan innovaatiotoimintaan kannustavalla organisaatiokulttuurilla. Muutosvastarinta ja hierarkia pitää taklata. Opetuskulttuuri pitää muuttua oppimiskulttuuriksi. Tarvitaan lisää verkottumisosaamista.

Sosiaalisen verkoston anatomia on hyödyllinen teoria ja työkalu organisaatiossa jo ryhmien tasolla.

Näiden löydöksiä perusteella Savoniaa voi seuraavaksi lähteä suunnittelemaan muutoksen vaatimia toimenpiteitä opetuskulttuurin muuttamisessa käyttäjälähtöiseen opiskelukulttuuriin.

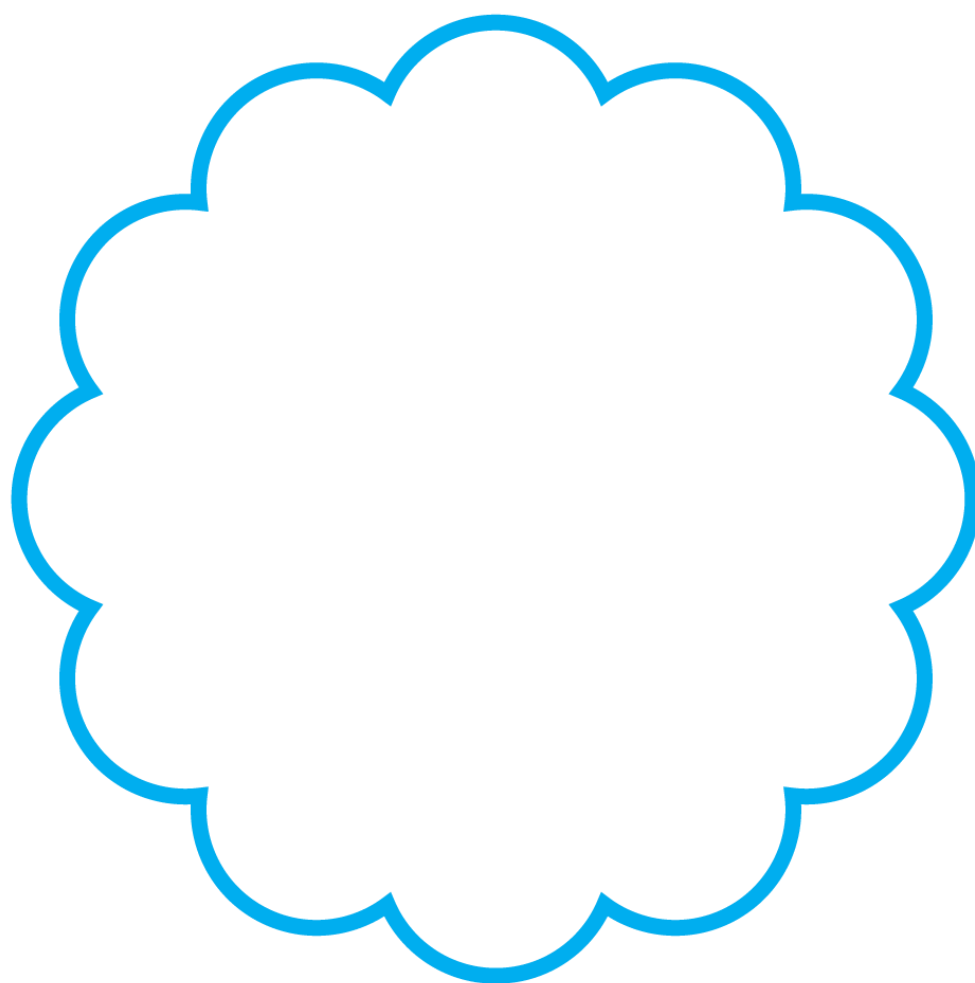
## Muotoilu

Verkottuva, oppiva jatkuvassa muutoksessa oleva systeemi hyötyy erittäin paljon siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät tilanteen. Yksinkertainen, olennainen tieto verkostoista - Helpottaa kaikkien sidosryhmien osallistumista. Muotoiluajattelu ja muotoilun keinot ovat keskeisiä elementtejä innovaatiokulttuurin kehittämisessä: järjeistämällä, käsitteistämällä ja visualisoimalla.



Kuva 35  
Oppimiskulttuuri.  
Itkonen 2013





Kuva 36. Pohdinta.  
Itkonen 2013

## 5.3. Pohdinta

Eheyden löytäminen on ollut erityisen hankalaa. Koin opinnäytetyön luonteen rajoittavan liikaa tekemistäni. Vaikeinta on olla kuuntelematta seireenien kutsuja, tällä tarkoitan kilpailevien teorioiden ja kaikkien mahdollisuuksien yhdistelyä. Työni on ollut jatkuvassa muutoksessa, enkä asettanut työn alussa merkittäviä rajoja työn etenemiselle. Opinnäytetyöni on kärsinyt kaoottisista työtavoistani ja minulle ahtaissa rajoissa pysyminen on ollut aina hankalaa. Silti toivon, että olisi ollut enemmän aikaa ja mahdollisuuksia tehdä tätä työtä.

Mielestäni kuitenkin olen onnistunut työssäni siinä, mikä on muotoilijan uran kannalta tärkeintä, eli uuden löytämisessä ja puristamisessa se ymmärrettävään, haluttavaan muotoon. Koen kasvaneeni intensiivisen opinnäytetyöprosessin aikana oman alani asiantunnustelijaksi: olen tajunnut, etten tiedä vielä mitään aiheesta.

Jokaisen tulisi katsoa peiliin ja miettiä mitä osaa, mitä ei ja miksi näin. Heikkoudet voi siten kääntää vahvuudeksi. Verkottumisen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Kiinan vaihto-opiskelun aikana ymmärsin verkottumisen ja ulospäinsuuntautumisen olevan kansallinen ongelma Suomessa. Me emme osaa haastaa itseämme tarpeeksi etsimään uusia kontakteja, tai suhtautumaan tarpeeksi avoinmielisesti uuteen. Tämä heijastuu liikaa organisaatiokulttuurissa. Asia on korjattava paremman innovaatiokulttuurin saavuttamiseksi, esimerkiksi panostamalla verkottuvaan opiskeluun (vertaa Rabbit, COOL) tai palkkaamalla ulkoisia verkosto-osaajia opettamaan osaamistaan.

Näen tässä mahdollisuuden urallani tulevaisuudessa. Löydökset Rabbitissä, COOL opinäyteysteistyössä ja opinnäytetyössäni ovat yksiselitteisiä, ja antavat perustelut tulevalle uralleni. Ja sille, minkä takia muotoilulla vaikuttaminen on ratkaisevassa asemassa paremman innovaatiokulttuurin rakentamisessa organisaatioissa.

Uskon, että julkisen sektorin ja koulutusjärjestelmän muotoilu on sellainen muotoilun osa-alue, mikä on minulle automaattista ja motivoivaa. Tavoitteeni tulevaisuudessa on kehittää työkaluja, menetelmiä ja oppeja näiden teorioiden pohjalta, paremman sisäisen innovaatiokulttuurin saavuttamiseksi työpaikoilla ja korkeakouluissa. Lisäksi haluaisin tutkia näiden väittämien toimivuutta,

## Opiskelijat oppivat, oppivatko korkeakoulut?

# Kuvaluettelo

- Kuva 1: kansilehti. Itkonen 2013  
Kuva 2. Tutkimusmatkailua. Itkonen 2013  
Kuva 3. Huhu on mahdollisuus. Itkonen 2013  
Kuva 4. Kestäkö Suomi ajanhammasta? Itkonen 2013  
Kuva 5. Perinteisen opiskelun taustalla on pahoinvointia. Itkonen 2013  
Kuva 6. Opiskelija sinä olet tähti. Opiskelukulttuuri on muutettava opiskelijalähtöiseksi oppimiskulttuuriksi. Itkonen 2013  
Kuva 7. Siniselle merelle tarvittavat elementit. Itkonen 2013  
Kuva 8. Matkasuunnitelma. Itkonen 2013  
Kuva 9. Innovaatioprosessin alku on sumua täynnä. Itkonen 2013  
Kuva 10. Yksilön innovaatiotaidot. Itkonen 2013  
Kuva 11. Menestynyt tiimi koostuu yksilöistä, joiden taidoista muodostuu tiimille taidot. Itkonen 2013  
Kuva 12. Tiimidynamiikan kehityksen vaiheet. Itkonen 2013  
Kuva 13. Sosiaalisen muutoksen voimakenttä tiimissä. Itkonen 2013  
Kuva 14. Tiimidynamiikan kehityksen vaiheet. Itkonen, Ahonen & Kallioranta 2013  
Kuva 15. Rabitit ja pääroolit tiimissä. Itkonen 2013  
Kuva 16. Rabittien skillit. Itkonen 2013  
Kuva 17. Rabitin skillsetti. Itkonen 2013  
Kuva 18. Yksinkertaistetut Belbinin roolit. Itkonen 2013  
Kuva 19. Tiimien innovaatio-osaamisen vertailua ja motivointitekni. tutkimista. Itkonen 2013  
Kuva 20. Olipa kerran Keisari. Itkonen 2013. Tarina Andersenin sadusta: Keisarin Satakieli  
Kuva 21. Opinnäytetöiden aiheverkosto. Itkonen 2013  
Kuva 22. Metsästäminen on verkottuvaa yhteistyötä COOL:ssa Itkonen 2013  
Kuva 23. Savonia koealustana opinnäyteyhteistyössä. Itkonen 2013  
Kuva 24. OIS-opinnäytetöiden sijoittuminen tuotekehityksellisiin vaiheisiin. Itkonen 2013  
Kuva 25. Yhteistyön sosiaalinen verkosto ONT-prosessissa.  
Kuva 26. Seilaaminen siniseen verkostoon. Itkonen 2013  
Kuva 28. Vaikuttaminen organisaation portaissa. Itkonen 2013  
Kuva 29. Ollaan perillä. Itkonen 2013  
Kuva 30. Ideasta sosiaalisesti muutokseksi. Itkonen 2013  
Kuva 31. Innovaatiosysteemin tasot. Itkonen 2013  
Kuva 32. Yksilö. Itkonen 2013  
Kuva 33. Tiimi. Itkonen 2013  
Kuva 34. Organisaatio. Itkonen 2013  
Kuva 35. Oppimiskulttuuri. Itkonen 2013  
Kuva 36. Pohdinta. Itkonen 2013

Kuvio 1. Innovatiivisen organisaation määrittelyä. Itkonen 2013, mukailen Apilo & Taskinen, Johda Innovaatioita 2007.

Kuvio 2. Muotoilun laajeneva kenttä. Itkonen & Ahonen 2013, mukailen Bucolo, S, esitys, Radical Design Week. Shanghai 2012

Kuvio 3. Innovaatioprosessin vaiheet. Itkonen 2013, mukailen Chesbrough, H. 2002, Renewing Growth from Industrial R&D, 10<sup>th</sup> annual Innovation Convergence, Minneapolis, Sept 27, 2004. Viitattu 11.1.2013. Saatavissa: <http://glennas.files.wordpress.com/2010/08/open-innovation1.jpg>

Kuvio 4. Sosiaalisen verkoston anatomia. Itkonen 2013, mukailen Gray, D 2012. Anatomy of a social network. Verkojulkaisu. Google+: 8.6.2012. Viitattu: 20.1.2013. Saatavissa: <https://plus.google.com/117373186752666867801/posts/CQRVeKEsUvF>

# Lähteet

## Kirjalliset

ADAIR, J. (2007) Leadership for innovation.

USA: Kogan Page Limited. (Alkuperäinen teos (1990) The Challenge of Innovation. Iso-Britannia: Talbot Adair press.)

AMABILE, T. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. Organisaatiokäyttötutkimus. 10. Painos. Greenwich: JAI Press.

APILO, T., TASKINEN, T. & SALKARI, I. (2007) Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

BEEREL, A. (2009) Leadership and change management  
Lontoo: SAGE Publications Ltd

HUNTER, D. & WERBACH, K. (2012) For the Win, how game thinking can revolutionize your business. USA: Wharton digital press, the Wharton school, university of Pennsylvania

JASKARI, P. & AROKYLÄ, K. (2004) Design management – yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

JOHANSSON, F (2005) Medici ilmiö, huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. (Alkuperäinen teos The Medici Effect Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures)

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. (1993) Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös

LOCKWOOD, T (2010) Design Thinking, Integrating innovation, customer experience, and brand value. USA: Allworth Press

MORRIS, R. (2009) The Fundamentals of Product Design. Sveitsi: AVA Publishing SA.



5D: Mark Zuckerberg: Inside Facebook (Dokumentti). Iso-Britannia 2011. Esitetty Suomessa 9.5.2013. TV5.

ABUDI, GINA (2010) The Five Stages of Project Team Development. Verkkojulkaisu. The Project Management Hut 8.5.2010. Viitattu: 19.5.2013. Saatavissa: <http://www.pmhut.com/the-five-stages-of-project-team-development>

APILO, T. & TASKINEN T. (2006) Innovaatioiden johtaminen. verkkoasiakirja. VTT tiedotteita 2330. viitattu 2.5.2012. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>

AUVINEN, VESA (2013) Luovuus- ja tulevaisuusjohtaja. Yhteistoiminnallinen ja verkostomainen oppiminen. AMK-päivät 2013 – innovaationsilta Eurooppaan. Turku 14.5.2013. Paneelikeskustelu yhteistoiminnallisesta ja verkostomaisesta oppimisesta vuorovaikutteisesti yleisön kanssa.

BIOMIMICRY FOR CREATIVE INNOVATION (2012) Companies that Mimic Living Systems are Outperforming Mechanistic Ones. Blog-artikkeli 5.11.2012. Viitattu 16.5.2013. Saatavissa: <http://businessinspiredbynature.com/companies-that-mimic-living-systems-are-outperforming-mechanistic-ones/>

BUCOLO, SAM (2012) Design Led Innovation. Radical Design Week 2012. Shanghai 1.11.2012. Luento.

DERAGON JAY (2011) 5 Stages of social transformation. Verkkoartikkeli. Viitattu 21.1.2013. Saatavissa: <http://www.relationship-economy.com/2011/01/5-stages-of-social-transformation/>

EDINGER, S (2012) Don't innovate, create a culture of innovation. Verkkoartikkeli. Forbes 20.11.12 Viitattu 6.5.2013. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/11/20/dont-innovate-create-a-culture-of-innovation/>

CHAN KIM, W. & MAUBORGNE, R. (2004) Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review. Viitattu: 9.4.2013. Saatavissa: [www.slideshare.net/pageman/blue-ocean-strategy-86147](http://www.slideshare.net/pageman/blue-ocean-strategy-86147)

GOODNEWSFINLAND (2011) Sosiaaliset innovaatiot tekevät tuloaan. Verkkojulkaisu: asiantuntija Timo Hämäläisen haastattelu. 5.5.2011. Viitattu 19.5.2013. Saatavissa: <http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/teemat/sosiaaliset-innovaatiot/sosiaaliset-innovaatiot-tekevät-tuloaan/>

GRAY, DAVE (2012) Anatomy of a social network. Verkkojulkaisu. Google+: 8.6.2012. Viitattu: 20.1.2013. Saatavissa: <https://plus.google.com/117373186752666867801/posts/CQRVeKEsUvF>

GRÖHN-RISSANEN, MARJA-LIISA (2012) Lehtori. Open Innovation Space (OIS)- hanke (1.5.2010- 31.12.2012) kehittämässä Savonia-ammattikorkeakoulun pedagogiikkaa. Tutkijaseminaari. Kuopio 30.3.2012. Esitys.

LEINONEN, PAULA (2011) Parempi OIS : Monialainen yhteistyö avoimessa innovaatioympäristössä. Opinnäytetyö. Viitattu 30.5.2013. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/27564>

MCKEOWN, GREG (2012) The #1 Career Mistake Capable People Make. Verkoartikkeli. Viitattu 3.2.2013 Saatavissa: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20121206081322-8353952-the-1-career-mistake-capable-people-make?trk=eml-mktg-top12-s-1219-p2>

MICCOS, KAJ (2013) Professori. Production Systems for Innovations. AMK-päivät 2013 – innovaatiot Eurooppaan. Turku 14.5.2013. Luento.

MINDTOOLS, Belbin's Team Roles – Understanding Team Roles to Improve Performance. Verkoartikkeli. Viitattu 29.5.2013. Saatavissa: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_83.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm)

OPETUSMINISTERIÖ (2010) Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. Selvitys. Viitattu 27.5.2013. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr08.pdf?lang=fi>

RUOHOTIE PEKKA, Työelämän osaamistarpeet. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Esitys. Viitattu 11.5.2013. Saatavissa: [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus\\_ja\\_kehitys/Tupa1/Pekka\\_Ruohotie.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/Tupa1/Pekka_Ruohotie.pdf)

SALMELA, M (2013) Kuinka voisimme? Savonian OIS-hankkeen ydinkysymyksen visualisointi. Opinnäytetyö. Viitattu 15.3.2013. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/xmlui/handle/10024/52909>

SERVO, MARTTI (2003) Mikä on kun ei taidot riitä? –kappaleen sanoitukset. Levyttä Mikä on kun ei taidot riitä? Viitattu 20.5.2013 Saatavissa: <http://www.justsomyrics.com/1578133/martti-servo-%26-napander-mik%C3%A4-on-kun-ei-taidot-riit%C3%A4%3F-lyrics.html>

TAXELL, CHRISTOFFER (2013) Yritysjohdaja ja harmaa eminenssi. AMK-päivät 2013 – innovaatiot Eurooppaan. Turku 14.5.2013. Luento.

TEKES (2011) Kansainväliset ilmiöt – globaalit megatrendit. Verkoartikkeli. Viitattu 18.5.2013. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/fi/>

TOLONEN, JONNA (2010) Uuden ajan asiantuntijuus. Helsingin yliopiston julkaisuja. Esitys Slideshare-palvelussa. Viitattu 28.5.2013. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/jonnatolonen/uuden-ajan-asiantuntijuus>

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU (2013) Mitä on innovaatiopedagogiikka? Verkojulkaisu. Turku 22.1.2013. Viitattu: 27.5.2013. Saatavissa: <http://www.turkuamk.fi/public/default.aspx?nodeid=19038&culture=fi-FI&contentlan=1>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ (2013) Muotoile Suomi - Kansallinen muotoiluohjelma. Verkojulkaisu. Suomi 22.3.2013. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=100721&s=4169&xmid=5008>

Design Management. Kevätlukukausi, 2012. Sirviö, T.  
[Kurssimuistiinpanot]. Tekijän omat arkistot.

OIS: Prosessikuvio. 2013. Kontio, M., Miettinen, J. & Silfver, J.  
[Power Point]. Tekijän omat arkistot.

Teemu Arina. Kevät 2011. Sosiaalisen median mahdollisuudet opetuksessa  
ja oppimisessa. [Power Point]. Tekijän omat arkistot.

Tutkijaseminaari. 2013. [OIS, Power Point]. Tekijän omat arkistot.  
Tutkiva toiminta. Tenkama, P. Kevätlukukausi, 2011. [Kurssimuistiinpanot].  
Tekijän omat arkistot.

Tuotejärjestelmän muotoilu. Syyslukukausi, 2012. Miettinen, J.  
Syyslukukausi 2012. [Kurssimuistiinpanot]. Tekijän omat arkistot.

Visioiva tuotekonseptointi. Kevätlukukausi, 2012. Silfver, J.  
[Kurssimuistiinpanot]. Tekijän omat arkistot.

Y & I Savoniassa. Iire, A. 2010. [Power Point]. Tekijän omat arkistot.