

INNOVAATIOTOIMINNAN KEHIT- TÄMINEN CARGOTEC KALMARIS- SA

Jasmiina Karvinen

Opinnäytetyö
Elokuu 2013
Liiketalouden ko
Yrittäjäys / Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ko
Yrittäjyys / Proakatemia

JASMIINA KARVINEN:
Innovaatiotoiminnan kehittäminen Cargotec Kalmarissa

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Elokuu 2013

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota Cargotec Kalmarin RTG osastolle työkaluja innovointitoiminnan kehittämiseen, johon sisältyi olennaisesti luovuuden, innovointitiimin ja innovaatiotoiminnan tarkastelu ja tutkiminen. Toimeksiantaja myös toivoi konkreettisia työkaluja innovointiprosessin eri vaiheisiin sekä tietoa siitä, miten innovointiprosesseja pitäisi johtaa.

Innovaatiotoiminnan tutkiminen on ajankohtaista, sillä Kalmari on muuttanut uusiin toimintatiloihin ja uusien toimitilojen kautta pyritään myös vahvistamaan uutta, innovatiivisuuteen kannustavaa yrityskulttuuria. Tässä opinnäytetyössä esitellään kuinka innovatiivista yrityskulttuuria voidaan ylläpitää ja kehittää.

Innovaatiotoiminnan nykytila ja kehityskodot kartoitettiin henkilöstölle tehtyjen haastattelujen kautta. Haastatteluihin osallistui suurin osa edelliseen innovointipäivään osallistuneista työntekijöistä. Haastatteluiden perusteella innovointipäiviä voidaan jatkossa kehittää henkilöstön toivomaan suuntaan. Tässä opinnäytetyössä on pyritty pureutumaan niihin aiheisiin, joita haastatteluissa tuli ilmi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of business administration
Entrepreneurship / Proakatemia

JASMIINA KARVINEN:
Development of innovation processes in Cargotec Kalmari

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 4 pages
August 2013

The goal of this thesis was to give tools for Cargotec Kalmari's RTG department for their innovation processes. Main articles in this thesis was to handle things such as creativity, innovation team, leadership of innovation team and to search Kalmari's innovation process and find development possibilities.

Search of innovation processes was current at the moment because Kalmari had just moved in to new premises and they try to develop new culture for the company which encourages people to be innovative. This thesis also includes sections which help company to enhance this kind of behaviour and what kind of things company can do to sustain that kind of culture in company.

The interviews which were kept for this thesis was about innovation culture of Kalmari. The main purpose was to find out how people felt about the current state of innovation processes and how Kalmari can develop the activity in the future. Participants of the interview was gathered from the people who participated the innovation day which were held before the interview. The substances of this thesis were chosen by the articles which arose from the interviews.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
2	TYÖN TAUSTAT.....	9
	2.1. Stage-Gate malli.....	9
3	INNOVAATIO & INNOVOINNIT.....	12
	3.1. Luovuus.....	14
	3.2. Luovuuden esteiden tunnistaminen ja eliminointi.....	16
	3.3. Innovoinnin vaatimukset.....	18
	3.4. Innovoinnin eteneminen.....	20
	3.5. Innovaatiojohtamisen eri osa-alueet.....	22
	3.6. Johtajuus innovointiprosessissa.....	25
	3.6.1 Innovaatioportfolio.....	28
	3.6.1 Innovointi timantti.....	29
	3.7. Innovaatioprosessin kehittäminen.....	31
	3.7.1 Innovaatiokulttuuri.....	32
	3.8. Ideointimenetelmät innovointiprosessissa.....	34
	3.8.1 Klassinen aivoriihi.....	35
	3.8.2 Miksi tekniikka.....	39
4	TIIMI.....	40
	4.1. Tehokkaan innovointitiimin ominaispiirteet.....	41
	4.1.1 Luovan työryhmän kokoamisen malli.....	44
	4.2. Tehokkaan työryhmän kokoaminen.....	44
	4.3. Palautteenanto tiimissä.....	46
5	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TUTKUMUSMENETELMÄT.....	48
	5.1. Laadullinen tutkimus.....	49
	5.2. Ryhmäkeskustelu.....	49
	5.3. Aineiston kerääminen.....	50
	5.4. Aineiston analyysi.....	51
	5.5. Tutkimustulokset.....	52
6	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET.....	61
7	LIITTEET.....	64
	7.1. Liite 1. Haastattelujen Powerpoint-esityksen sisältö.....	64
	7.2. Liite 2 Innovointipäivän suunnitelma.....	65

LYHENTEET JA TERMIT

Assosiaatioeste	Assosiaatioesteillä tarkoitetaan sitä rajoitusta, jonka assosiaatioketju on luonut. (Johansson 2005, 64-65)
Assosiaatioketju	Assosiaatioketjulla tarkoitetaan sitä, kun ihminen muodostaa nopeasti jonkin käsityksen vanhojen opittujen asioiden kautta. Mieli toimii opitulla tavalla ja tekee näin ollen ennalta odotettavia valintoja. (Johansson 2005, 64-65)
Avoin systeemi	Avoin systeemi saa vaikutteita ulkopuolelta. Esimerkiksi yritys, jossa otetaan jatkuvasti palautetta asiakkailta ja käyttää niitä kehittääkseen omaa toimintaansa on avoin systeemi. Myös poikkitieteelliset tiimit ovat tyypillisiä esimerkkejä avoimesta systeemistä. (Syer & Connolly 1996, 14)
Fasilitaattori	Fasilitaattorin tehtävänä on virittää otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti ja rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan aiheesta keskenään. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223)
Inkrementaali innovaatio	Inkrementaalit innovaatiot ovat suhteellisen pienivaikutteisia innovaatioita. Niillä on usein pieniä kehittämis- tai parannusvaikutuksia. (Mäntyneva 2012, 38)
Kollektiivinen luovuus	Luovuus syntyy yhteistoiminnan kautta, eikä yksilön toimesta. (Sydänmaalakka 2009, 240)
Missio	Organisaation toiminta-ajatus, syy miksi se on olemassa. Missio on mukana määrittelemässä organisaation strategian määrittelyssä. (Sydänmaalakka 2009, 73)
Määräsuuntainen idea	Idealla on ennalta määrätty suunta. Se parantaa tuotetta melko ennustettavasti. Tällainen idea voi olla esimerkiksi tuote, jota yritys haluaa hioa paremmaksi. (Johansson 2005, 36)

Radikaalit innovaatiot	Radikaalit innovaatioiden muutosvaikutus on suuri. Radikaalit innovaatiot haastaa olemassa olevat ratkaisut ja on usein merkittävästi niitä parempia. Ominaisia piirteitä radikaaleille innovaatioille on esimerkiksi: merkittävä parannus suoritus-tehossa, kustannusten huomattava aleneminen, kokonaan uusi ominaisuus tai se voi jopa muuttaa kilpailun perustaa. (Mäntyneva 2012, 36-37)
RTG-nosturi	(Rubber tyred gantry crane) Satamanosturi, jota käytetään konttien käsittelyyn.
Strategia	Suunnitelma, jolla saavutetaan jokin tietty päämäärä. (Sydänmaalakka 2009, 74)
Strategiset Läpimurtotavoitteet	On erilaisia hankkeita, joiden kautta pyritään konkretisoimaan strategiaa. Strategiset läpimurtotavoitteet ovat tavoitteita, joita pyritään toteuttamaan jokaisessa yksikössä. Näillä täsmennetään strategian avainkohtia ja niillä pystyy myös osoittamaan etenemistä kohti visiota. (Sydänmaalakka 2009, 74)

Suljettu systeemi	Avoimen systeemin vastakohta. Tällaiset eristyksissä toimivat systeemit ovat erittäin harvinaisia. Jotkut laitteet ovat melkein suljettuja systeemejä, mutta usein nekin saavat ulkopuolisia syötteitä esimerkiksi polttoaineen muodossa. (Syer & Connolly 1996, 14)
Tiimi	Tiimi on ryhmä, joka koostuu jäsenistä joilla on yhteys toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite. (Syer & Connolly 1996, 7)
Visio	Visiota voidaan kutsua arkikielessä unelmaksi. Se on tahtotila tulevaisuudesta ja myös yksi johtamisen peruskivistä. Visiolla pyritään innostamaan ihmisiä, se on jotain minkä yksilö haluaa saavuttaa. (Sydänmaalakka 2009, 73)
Välimaasto	Välimaastolla tarkoitetaan sitä, kun erilaiset ihmiset, alat ja kulttuurit kohtaavat toisensa. Välimaastoideoissa otetaan usein harppauksia eri suuntiin ja ne avaavat täysin uusia aloja. Tätä kutsutaan myös Medici-ilmiöksi. Medici-ilmiön historia kantautuu kauas renessanssiin, kun Firenzeen kasaantui kuvanveistäjä, tiedemiehiä, runoilijoita, pankkiireja, maalareita ja arkkitehtejä. Firenzestä todellinen luovuuden keskuspaikka. Renessanssin jälkeen tuli sirpaloitumisen aikakausi, mutta nyt on alkanut uusi eri tieteiden yhdentyminen. (Sydänmaalakka 2009, 242)
Ydinsaaminen	Teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa menestyksekkään kilpailun. Ydinsaaminen on osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaessaan lisäarvoa asiakkaalle. (Sydänmaalakka, 2009, 260)

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarjota Cargotec Kalmarin RTG osastolle työkaluja innovointiprosessiensa kehittämiseksi. Opinnäytetyössä on selkeästi kolme tärkeätä osa-aluetta, jotka ilmenivät selkeästi myös opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa. Näitä osa-alueita ovat: Luovuus, innovaatiotoiminta ja tiimi.

Innovaatiotoiminnan kehittäminen on tämän opinnäytetyön keskeinen aihe. Jotta innovaatiotoimintaa voisi kehittää, täytyy tietää myös sen kehyskehdoista. Innovaatiotoimintaan liittyy läheisesti luovuus ja luovuuteen organisaatiotasolla taas ryhmä, jossa luovuus syntyy. Luovuus kappaleessa käsitellään luovuuden esiintymistä yksilö- ja organisaatiotasolla ja pohditaan sitä, miten luovuutta saisi ongittua lisää esille. Tiimi kappaleessa taas pohditaan sitä, mikä tiimi oikeastaan on ja miten tiimi tulisi koota innovointipäiviä varten.

Kalmarilla nähdään tarpeelliseksi panostaa tulevaisuudessa innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja innovaatiokulttuurin tukemiseen. Haastatteluissa selvitettiin millä tasolla innovointipäivien järjestäminen on tällä hetkellä sekä mihin henkilöstö on tyytyväisiä ja missä nähdään kehitystarpeita. Haastatteluiden tuloksien pohjalta on pyritty hakemaan erilaisia näkökulmia käsitellä tässä opinnäytetyössä esillä olevia aiheita. Kaikki haastattelut on litteroitu jotta toimeksiantaja voi palata niistä löytyneisiin kehitysehdotuksiin myös myöhemmin.

Tämän opinnäytetyön, ja sitä varten tehtyjen haastattelujen, pohjalta on tehty myös ehdotus (Liite 2) Kalmarilla järjestettävän innovointipäivän kulusta. Innovointipäivän sisältö ja aikataulus on suunniteltu yhdessä Kalmarin edustajien kanssa.

2 TYÖN TAUSTAT

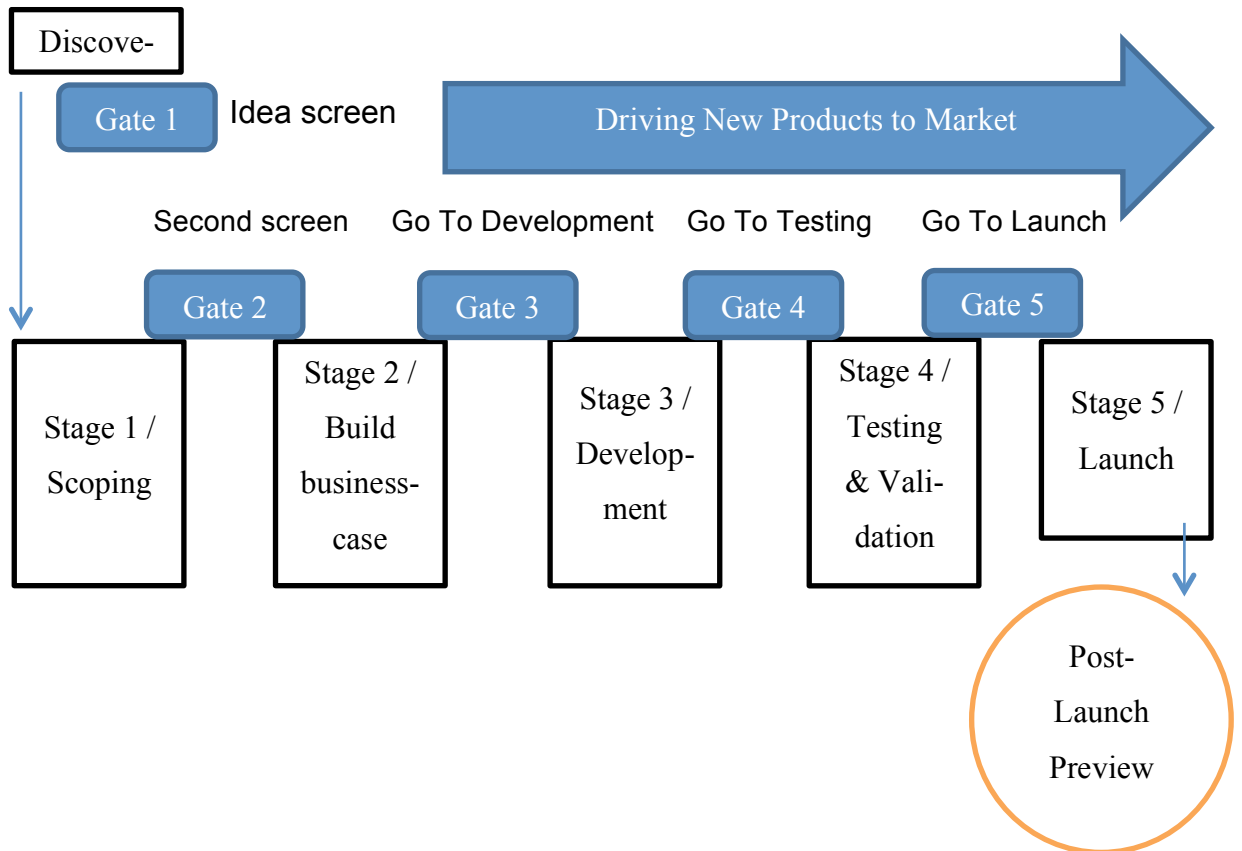
Alun perin Valtion lentokonetehtas toimi Suomenlinnassa, mutta vuonna 1937 toiminta muutettiin Härmälään. Nyt seitsemänkymmenenviiden Härmälä vuoden jälkeen toiminta on muuttanut Ruskoon uusiin toimitiloihin ja liiketoiminnan nimeksi on otettu Kalmar. Tehtaan alkuperäinen tehtävä oli palvella Suomen ilmapuolustusta. Teknologiaosaaminen pohjaa erityyppisten lentokoneiden valmistamisesta ja ulkomailla toteutetuista koulutuksista. Vahva missio, osaaminen ja niukkuus johti alkuvaiheen innovaatioihin. (Bergström, Kaataja, Koivuniemi, Liuttunen, Lyytinen, Mäntyvaara, Nissinen, Nykänen, Peltola, Raunio, Ylivakeri 2013, 6)

Cargotecilla on useita osaamiskeskuksia, Kalmar on yksi näistä. Nyt kun toiminta on muuttanut uuteen paikkaan, haetaan myös uudenlaista toimintatapaa, toteaa RTG-osaston tuotekehityspäällikkö Mikko Rahja. Nyt kun Kalmari on muuttanut uusiin toimitiloihin halutaan toiminnalle etsiä myös uudenlaista yrityskulttuuria ja yrityksen viisiosakin halutaan painottaa innovoinnin ja uusien keksintöjen tärkeyttä.

Ajatus tähän opinnäytetyöhön syntyi, kun Kalmari halusi tehdä yhteistyötä Tampereen Ammattikorkeakoulun yrittäjyydenyksikön Proakatemian opiskelijoiden kanssa. Yhteistyö alkoi tammikuussa 2013 innovointipäivän merkeissä, jonka suunnitteluun ja toteutukseen osallistui Proakatemian opiskelijoita. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on löytää tapoja, jolla Kalmari pystyy tehostamaan innovointiprosessejansa.

2.1. Stage-Gate malli

Kalmarilla käytetään tuotekehitysprosesseissa Gate-malleja. Tässä tutkimuksessa keskitytään Stage-gate mallin kolmanteen tasoon, jossa tuotetta kehitetään. Tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja, jotka tehostavat tätä vaihetta, ja tuomaan uusia työkaluja kyseiseen prosessin vaiheeseen. Gate-mallin toimintaperiaate on eräänlainen kartta siihen, miten uusi tuoteidea muutetaan ideasta konkreettiseksi projektiiksi. ”Stage-Gate” lohkoo prosessin eri tasoihin, joista jokaisella tasolla on erilaisia ennalta määriteltyjä toimintoja, joita projektitiimi suorittaa. Näiden tasojen mukaan esimiehet suunnittelevat parhaat harjoitteet ja määrittelevät kriittiset onnistumiseen vaikuttavat tekijät. (Cooper & Edget 2009, 7).



KUVA1. Viisiportainen five-gate malli. Kuva tyypillisesti etenevästä Stage-gate prosessista. (Cooper & Edget 2009, 8)

Jokaisen prosessin tason jälkeen tulee portti uudelle tasolle ja tässä vaiheessa pyritään arvioimaan kannattaako tuotetta lähteä jatko kehittämään vai ei. Porteilla pyritään varmistamaan että tuote on laadukas ja että projekti pysyy kontrollissa. Portit ovat myös työkaluja esimiehille. Porteilla he näkevät kuinka projekti edistyy ja pystyvät tarkastamaan onko kaikki tarvittavat kriteerit täytetty, jotta tiimi voi mennä eteenpäin prosessissa ja siirtyä uudelle tasolle (Cooper & Edget 2009, 7-8).

Gate-mallissa tärkeitä huomioitavia asioita on, että jokainen taso on poikkitieteellinen (cross-functional). Gate-mallissa ei ole esimerkiksi ”markkinointi-tasoa” tai ”R&D tasoa” vaan jokainen taso on sekoitus markkinointia, R&D:tä, tuotantoa, insinööritieteitä ja niin edespäin. Gate-mallin jokainen taso on suunniteltu siten, että siinä kerätään kriittistä tietoa projektin epävarmoista tekijöistä ja näin ollen riskejä pystytään kartoittamaan ja hallitsemaan paremmin (Cooper & Edget 2009, 8-9).

Ennen kun tiimi voi siirtyä eteenpäin Gate-mallin kolmannelle tasolle (development), tiimin pitää esimiehen johdolla varmistaa, että projekti täyttää varmasti kaikki kriteerit,

mitä edellinen taso on vaatinut. Tämän kolmannen portin jälkeen projektin kulut nousevat huomattavasti ja tällä portilla tuleekin tehdä kriittinen päätös siitä, että kannattaako prosessia jatkaa kulujen noususta huolimatta. Jos prosessia päätetään jatkaa, tässä vaiheessa tulee suunnitella projektipolku. Tiimin täytyy tehdä kehityssuunnitelma ja alustavat toimenpiteet. Myös markkinointi pitää suunnitella ja hyväksyä tällä portilla (Cooper & Edget 2009, 14).

Kolmannen tason jälkeen tuotteen täytyy olla ”myyntikuntoisia”. Tässä vaiheessa varmistetaan, että tuote vastaa sille asetettuihin vaatimuksiin. Tällä tasolla tiimi ei tee päätöksiä siitä, että lopetetaanko prosessi vai jatketaanko sitä. Tätä varten on neljäs portti, joilla ohjausryhmä voi palauttaa tuotteen takaisin kehitystasolle jos tarve vaatii, lopettaa prosessin tai jatkaa seuraavalle tasolle. Kehitystasolla korostuu tekninen työ, mutta edelleen mukana on myös muita osastoja. Tässä vaiheessa pitää myös tehdä markkina-analyysyjä ja ottaa huomioon asiakaspalautteet, jotka vaikuttavat myös teknisiin ratkaisuihin. Prototyypit pitäisi antaa asiakkaalle arvioitaviksi ja heiltä pitäisi pyytää palautetta. Tätä kutsutaan ”spiraalikehitykseksi” (Spiral development) (Cooper & Edget 2009, 15).

3 INNOVAATIO & INNOVOINNIT

Innovaatio on kaupallinen tai ei-kaupallinen keksintö, joka on yhteiskunnallisesti tunnustettu ja käyttöön otettu. Se on idea tai käytäntö jonka potentiaaliset omaksujat (individual or unit of adoption) näkevät ja käsittävät uudeksi (Koivisto, Mikkonen, Vaden, Valkokari, Ahonen & Vainio 2011, 18-19). Klassisen määritelmän mukaan innovaatio taas on uusi, omaperäinen tuote, joka on kaupallistettu. Yksi sen ominaispiirteistä on, että se tuo kehittäjälleen uutta lisäarvoa. Innovaatio voi olla tuote, palvelu, prosessi tai toimintamalli (Sydänmaalakka 2009, 115-116).

Keksintö voi olla joko esineellinen tai menetelmällinen ratkaisu. Innovaatioita voi olla eri tyyppisiä ja eritavalla merkittäviä. Pienet tuoteparannukset ovat innovaatioita siinä missä radikaalit innovaatiotkin. Innovaatioita voidaan tarkastella monesta eri kulmasta. Innovaatio voi olla teknologisesti merkittävä mutta esimerkiksi kaupallisesti epäonnistunut tai toisinpäin. Tätä arvioidaan saavutuksen näkökulmasta. Toisena näkökulmana voisi pitää seurausten arviointia. Mitä innovaatio on saanut aikaan? Onko sillä negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia? Kolmantena näkökulmana innovaatiota voi arvioida prosessuaalisuuden näkökulmasta eli miten se vaikuttaa uusien innovaatioiden syntymiseen ja kehitykseen. (Koivisto, Mikkonen, ym. 2011, 20-21)

Innovointiprosesseja on monenlaisia, mutta pelkistetyn mallin mukaan se on lineaarisesti etenevä polku, jonka ensimmäinen vaihe on idea ja viimeinen on valmis innovaatio. Käytännössä polku ei ole niin yksinkertainen, vaan se on vuorovaikutteinen kokonaisuus. (Sydänmaalakka 2009, 115-116) Innovaatioprosessissa haetaan uudenlaisia yhdistelmiä. Eli käytännössä se, mitä innovoinnilta haetaan ei ole ennalta tiedossa. Jos ratkaisu tiedetään ennalta, ei kysymys ole innovaatioprosessista vaan olemassa olevan tiedon hyväksikäyttöprosessista. Ratkaisu syntyy prosessin ja toiminnan aikana. (Koivisto, Mikkonen ym. 2011, 23)

Innovointikyvyn jatkuva kehittäminen on tärkeätä, sillä yrityksen nykyinen menestys ei takaa sen tulevaa menestystä. Yritykset voivat varmistaa tulevan menestyksensä ja tulevan olemassa olonsa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin kilpailukykyisesti. Kilpailun kovennuttua länsimaisten yritysten tulee tuottaa asiakkaille aitoa lisäarvoa innovoimalla asiakkaille heidän arvostamiaan tuotteita ja ratkaisuja. Pelkkä ideoiden tuottaminen ei riitä. Jotta ideoista saataisiin toimivia konsepteja on tärkeätä, että yrityksellä on järjes-

telmällinen prosessi, joka varmistaa potentiaalisten ideoiden jatkokäsittelyn. (Mäntyneva 2012, 13-14, 126)

Yrityksessä, jossa innovaatiot näkyvät arvoissa ja myös käytännössä, ihmiset ovat motivoituneempia ja viihtyvät työssään. Arvojen pitäisikin olla sellaiset, mihin työntekijöiden on helppo sitoutua ja saada niistä lisämotivaatiota. Innovaatioilla on onnistuessaan myönteisiä vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn, resurssien kohdentamiseen, liikevaihdon kasvuun ja omistaja-arvon lisääntymiseen. (Mäntyneva 2012, 17-18)



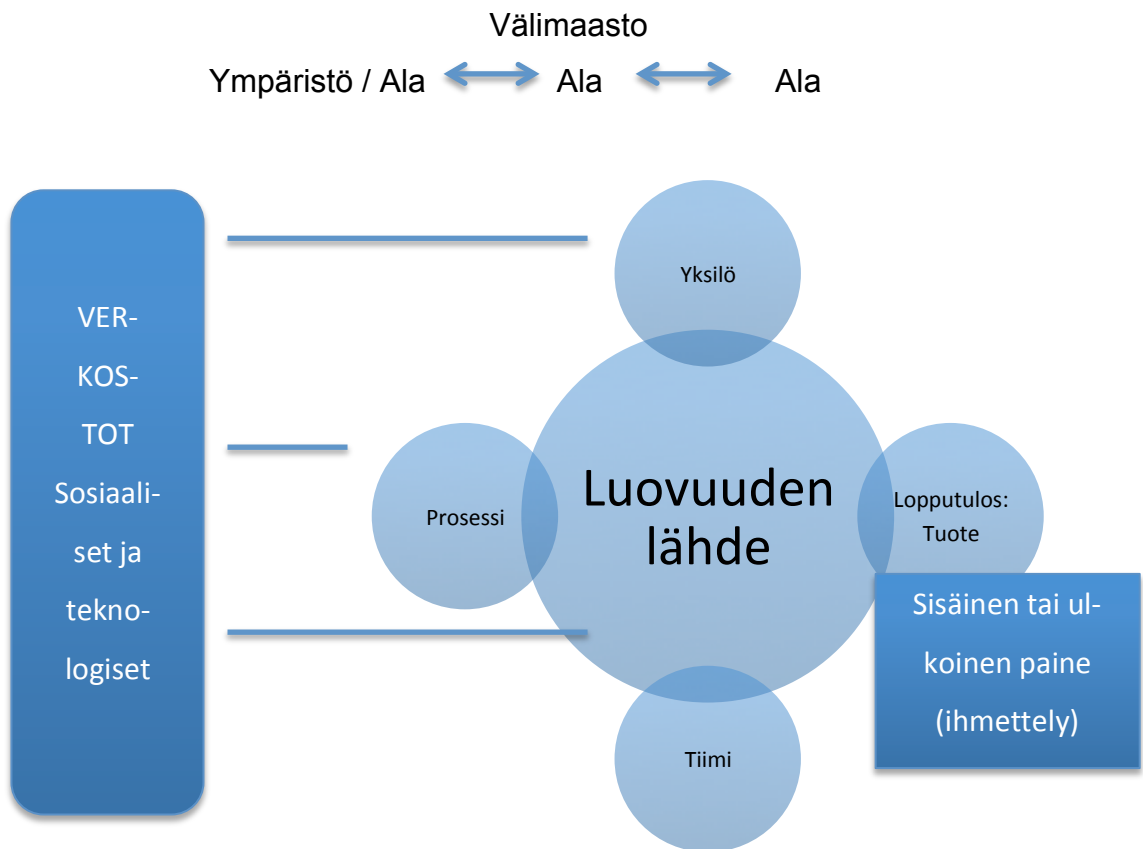
KUVA 2. Kaaviossa esitetty innovaatiotoiminnan hyödyt (Mäntyneva 2012, 21)

Myös kauppalehti kirjoittaa artikkelissaan ”Säilytä parhaat työntekijäsi” innovaatiotoiminnan tärkeydesä. Kauppalehti on listannut kuusi asiaa, joka saa huippuyksilöt pysymään yrityksessä. Yksi näistä on se, että yrityksissä on kadotettu hauskuus. Tämä ei tarkoita sitä, että työntekijät ovat laiskempia kuin ennen, työn määritelmä vain on muuttunut. Konkreettisenä vinkkinä Kauppalehti mainitsee, että työn ja ”leikin” välistä rajaa tulisi hämärtää ja yritysten tulisi luoda työympäristö, jossa lisätään innovaatioita ja itseenäisyyttä. (Kauppalehti 06.07.2013)

3.1. Luovuus

Luovuus antaa mahdollisuuden luoda ja kehittää. Se mahdollistaa uudet kokemukset ja kyvyn nähdä asioita eri tavalla ja luo puitteet uuden järjestyksen luomiseen. Luovuus pakottaa luopumaan hyväksi havaituista asioista ja se tekee elämästä ennakoimattoman ja epävarman. Uudet ideat aiheuttavat usein myös vastakkainasettelua ja konflikteja ihmisten välille. (Harisalo 2011, 9)

Luovuudessa on neljä peruselementtiä, jotka ovat: yksilö, prosessi, tuote ja ympäristö. Näiden lisäksi on havaittu, että luovuuteen tarvitaan myös: luovuuden lähde, tiimi ja verkostot. Näistä edellä mainituista syntyi luovuuden kokonaisvaltainen systeemimalli. (Sydänmaalakka 2009, 240)

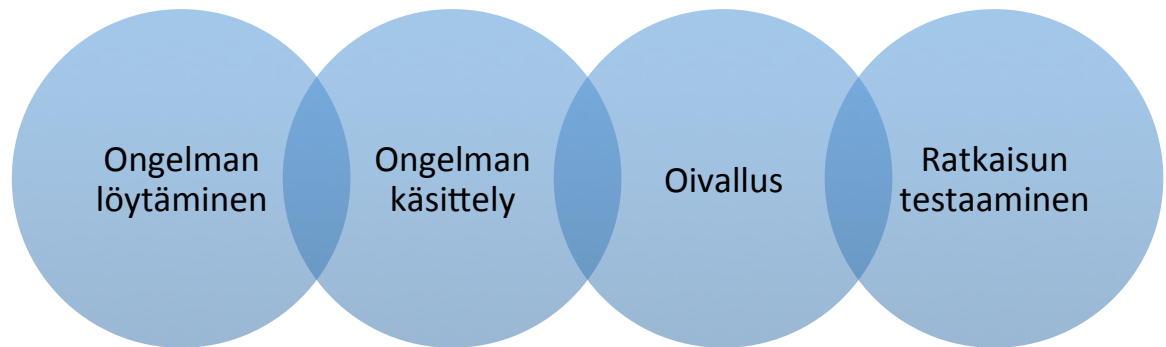


KUVA 3. Luovuuden kokonaisvaltainen systeemimalli (Sydänmaalakka 2009, 239)

Luovuuden lähteenä toimii ulkoinen tai sisäinen paine. Sisäisellä paineella tarkoitetaan tarvetta ja kykyä ihmetellä. Ihmisellä on luontaisesti tarve toteuttaa itseänsä. Ulkoinen paine voi syntyä esimerkiksi muutostarpeesta. Myös ulkoinen tai sisäinen kriisi voi ai-

heuttaa paineen syntymisen. Luovuus kumpuaa usein yksilöstä, joka alkaa ihmetellä ja innovoida. Luovalla yksilöllä on hyvä sisäinen motivaatio. (Sydänmaalakka 2009, 240)

Luovat yksilöt ovat luovan toiminnan ehto, mutta he yksin eivät riitä. Luovat henkilöt tarvitsevat ympärilleen tiimin. Kollektiivisella luovuudella tarkoitetaan sitä, kun luovuus syntyy yhteistoiminnan kautta. Hyvin toimiva tiimi on huomattavasti luovempi, kuin yksilö. (Sydänmaalakka 2009, 240)



KUVA 4. Luovan prosessin neljä vaihetta (Sydänmaalakka 2009, 240)

Luovassa prosessissa on neljä vaihetta; Ongelman löytäminen, ongelman käsittely, oivallus, ratkaisun testaaminen. Jokaista prosessinvaihetta voi laajentaa ja syventää. Luovassa prosessissa on tärkeätä, että asiaa pohditaan syvällisesti ja reflektoidaan (hautomisvaihe). Asian täytyy myös kirkastua oivallukseksi. Luova prosessi vaatii aikaa, eikä se synny itsestään. Luovasta prosessista pitäisi syntyä konkreettinen lopputulos. Lopputulos voi olla mitä vain ja sitä arvioi muut alan asiantuntijat. Arvioitavana yleensä on lopputulos, eikä prosessi itsessään. (Sydänmaalakka 2009, 240-241)

Luovuus on kykyä nähdä uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia ongelmiin. Luovuudessa vaaditaan kykyä asettua välimaastoon ja tarkastella asioita välillä jopa ristiriitaisista näkökulmista. Luovuuden ja innovatiivisuuden ero on hiuksen hieno. Luovuus terminä liitetään usein yksilöihin ja innovatiivisuus ryhmiin. Innovatiivisuus on ryhmän kykyä tuottaa ja soveltaa ideoita. (Sydänmaalakka 2009, 132, 242-243)

Luovuus on tänä päivänä taloudellisesti tärkeämpi kuin ikinä aikaisemmin. Kasvava kilpailu, markkinoiden vapautuminen ja kasvanut kansainvälinen kauppa pakottaa yritykset innovaatiotoimintaan entistä nopeammalla tahdilla.

(Sawyer 2006, 4)

3.2. Luovuuden esteiden tunnistaminen ja eliminointi

Organisaatioissa ei yleensä ole ongelmana luovien ideoiden puute vaan enemmänkin se miten ne vietäisiin käytäntöön. Innovaatiotoiminnan pitäisi olla osa organisaation arkea, eikä siitä erotettua toimintaa. (Mäntyneva 2012, 126)

Organisaatioissa on yhtä aikaa sekä innovatiivisuutta edistäviä että rajoittavia tekijöitä. Organisaation tulee aktiivisesti puuttua rajoittaviin tekijöihin, jos se haluaa edistää luovuuttaan. Organisaation rakenne voi toimia joko edistävänä tai rajoittavana tekijänä. Se voi rajoittaa erottamalla ihmiset toisistaan ja vaikeuttamalla vuorovaikutusta ihmisten kesken. On tärkeitä, että henkilöillä on mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään toisten kanssa. Rakenteen pitäisi tarjota ihmisille tarpeeksi ulykkeitä itsensä kehittämiseksi. Pahimmillaan rakenteelliset esteet ruokkivat passiivisuutta ja välinpitämättömyyttä. (Harisalo 2011, 29-30)

Ihmiset usein ovat luontaisesti aktiivisia ja kantaa huolta omasta henkilökohtaisesta kehityksestään. Tähän aktiivisuuteen liittyy tiedonhaluisuus ja kontaktien etsiminen kaikkeen uuteen ja uusien yhteyksien rakentaminen ympäristöön. Joskus tämmöinen toiminta estyy yksilön omasta tahdosta tai ympäristön pakotteesta. Dundon (2002) on erottanut kolme luovuuden esteiden tekijä ryhmää: (1) Epäröinti, (2) oikean tavan puolustaminen, (3) halu kontrolloida. (Heikkilä 2010, 73)

Ihmisillä on monta syytä suojella itseään innovatiivisuudelta. Epäonnistuminen ja ammatillisen arvostuksen menetyksen pelko ottaa helposti vallan. Ihmisen psykologialla on oma merkityksensä siihen kuinka he suhtautuvat luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Harisalo 2011, 33-34) Ikävät kommentit ympärillä olevilta ihmisiltä tukahduttaa luovaa aktiivisuutta yhteisöissä. Jos epäröinti on ympäristön takia ottanut yksilöstä vallan, on tärkeitä, että henkilö alkaa vähitellen ottaa uusia pieniä riskejä ideoiden tuottamiseksi. Tällaisia keinoja voi olla esimerkiksi uusien ihmiskontaktien etsiminen, työtilan uudelleen järjestäminen, osallistuminen luovaan prosessiin yhteisvastuullisesti. Tätä prosessia pitää ruokkia positiivisella palautteella, niin luova aktiivisuus voidaan saada palautumaan. (Heikkilä 2010, 74)

Toisinaan ensimmäiset nopeasti tuotetut ratkaisut valitaan oikeiksi ja käyttökelpoisiksi. Kun tällainen toiminta toistuu usein yritykseen syntyy kulttuuri, että ensimmäinen idea

hyväksytään ja samalla luovutaan vaihtoehtoisten ratkaisujen etsinnästä. Luovan henkilön on hyvin vaikea toimia sellaisessa organisaatiossa, jossa yhden ainoan oikean vastauksen omaavat ihmiset toimivat tavallista aktiivisemmin. Yhteisöissä, joissa pyritään innovatiivisiin ratkaisuihin, esimiesten tulisi kannustaa ihmisiä kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja, jotta uusia mahdollisia toimintatapoja pystyttäisiin löytämään. (Heikkilä 2010, 75)

Maailma kehittyy jatkuvasti ja ennakoimattomasti. Monisyisissä muutostilanteissa ihmisille saattaa tulla tunne, että he eivät pysty kontrolloimaan tekemisiään työpaikalla, eikä sen ulkopuolisessa elämässä. Tällaiset ihmiset kaipaavat ennustettavuutta ja tarjoavat sellaisia ratkaisuja, jotka on aikaisemmin koettu hyväksi. Luovassa prosessissa olisi kuitenkin tärkeätä oppia tunnistaa kaaoksen mukana tuomat uudet mahdollisuudet ja kehittämiskohdat. Tähän ei auta muu, kuin kohdata vastaan tulevat asiat ennakkoluulottomasti ja nostettava sieltä toimivia ongelmia ratkaistavaksi (Heikkilä 2010, 75-77)

Organisaatioissa, joissa korostetaan ehdotonta mekanistista järjestystä ja alistavaa kontrollia, ei usein esiinny merkittävää luovaa ajattelua. Tällaisella toiminnalla kahlitaan työntekijöiden luovaa energiaa ja uusien ideoiden ja oivallusten etsiminen tyrehtyy. Jos taas organisaatiossa toimitaan vain vanhojen hyväksi todettujen kaavojen mukaan, luovaa muutosta ei yleensä tapahdu. Tämä myös vähentää ennakkoluulotonta asioiden tutkimista ja riskinottoa vaativaa kokeilua. Tällainen työkuulttuuri aiheuttaa sen, että työntekijät usein suistuvat vanhoille raiteille, eikä luovu helposti vanhoista mielipiteistään. Tällaiset henkilöt saattavat myös kontrolloida muiden työntekijöiden käyttäytymistä ja näkemyksiä. (Heikkilä 2010, 77)

Myös johtajuus voi asettua innovatiivisuuden esteeksi. Tähän voi vaikuttaa johtajan oma persoona tai johtamistaidolliset puutteet. Johtajan pitää osata ottaa valtaa itselleen. Toisaalta johtaja voi kompastua myös uskoessaan liikaa itseensä ja jättäessään huomiotta toisten näkemyksiä. Ratkaisemattomat konfliktit, vakiintuneet valta-asetat ja hallinnolliset siilot rajoittaa luovaa potentiaalia. (Harisalo 2011, 32)

3.3. Innovoinnin vaatimukset

Innovaatiot syntyvät harvoin yhden ihmisen toimesta. Tyypillisesti innovaatio syntyy hyvästä ideasta työryhmillä, työpaikoissa tai muissa organisaatioissa, joissa on käytettävissä monien yksilöiden erilaista osaamista. Perusedellytyksenä innovaatioiden syntymiselle voidaan pitää motivaatiota ja osaamista. Ryhmän täytyy myös kyetä näkemään tehtävänanto uusin silmin ja sillä täytyy olla kyky yhdistää jo olemassa oleva tieto uudella tavalla. (Sydänmaalakka 2009, 116)

Ongelmanratkaisu vaatii ennakkoluulotonta ja luovaa ajattelua. Ongelmaa on tarkoitus käsitellä mahdollisimman tehokkaasti ja myös tuottaa uusia ratkaisuja. Tähän tarvitaan erilaisia tekniikoita ja tiettyjä sääntöjä, jotka tukevat luovaa ongelman ratkaisua. Tavoitteena täytyy olla mahdollisimman monen idean tuottaminen, tässä vaiheessa määrä on laatua tärkeämpää. Tausta-ajatuksena tässä on, että hyödylliset ideat löytyvät varmin suuresta ideoiden joukosta kuin pienestä. Myöskään villit ideat eivät ole kiellettyjä, vaan ne ovat toivottavia ja tarpeellisia. Villit ideat auttavat osallistujia ylittämään tavanomaisen viisauden rajat ja ne myös stimuloivat osallistujien luovaa ajattelua. (Harisalo 2011, 75, 78)

Luovassa prosessissa tarvitaan myös intohimoa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luovaan prosessiin osallistuvalla ihmisellä pitää olla kädet, pää ja sydän mukana koko prosessin ajan. Sellaiset ihmiset, jotka ovat todella vihkiytyneet luovaan työhön, kokevat työssä usein jonkun suuremman merkityksen, jota hän ei pysty rutiinistyössään kokemaan. Kun ihmisellä on emootio voimakkaammin mukana tekemisessä, hän sitoutuu toimimaan kokonaisvaltaisesti kaikilla taidoillaan ja osaamisellaan riskeistä välittämättä. Kysymys on tietynlaisesta omistautumisesta jolloin vastoinkäymisistäkään ei niin helposti lannistuta, vaan tekeminen koetaan positiivisena ja arvokkaana. (Heikkilä 2010, 28-29)

Menestyksellisyys innovaatiotoiminnassa vaatii myös sopeutumiskykyä. Yrityksen on pohdittava sitä, mihin se on valmis sopeutumaan hyvän innovaation löytyessä. Mikäli idea on uusi ja mullistava, yritykselle uusi, sillä voi olla yrityksen liikeideaan liittyvä muutosvaikutus. Jos uusi innovaatio ei sovi yrityksen nykyiselle asiakaskunnalle, tulee pohtia, halutaanko kohderyhmiä ja markkinoita laajentamaan. Pienempien (inkremen-

taalien) innovaatioiden kohdalla yrityksen on huomattavasti helpompi sopeutua, koska muutospainne ei ole kovin suuri. (Mäntyneva 2012, 138)

Jim Collins on kuvannut hyvin inkrementaalien innovaatioiden edun. Kirjassaan Tietoisesti Paras kuvataan innovaatiotoimintaa havainnollisesti kahtena laivana. Toinen laiva on oman yrityksesi laiva ja toinen vihollisen. Jos oma laiva ampuu ison tykin kuulan vihollisen alusta vastaan ja osuu ohi, peli on menetetty. Jos vihollisen laivaa ammutaan ensin pienillä luodeilla, pystytään helpommin toteamaan mihin kannattaa tähdätä. Onnistuminen saavutetaan pienien kokeilujen kautta. Luodeilla on selkeitä etuja. Niiden kustannukset ovat pienempiä, kuin tykinkuulien ja näin ollen niiden riskikin on huomattavasti pienempi. (Collins 2013, 86, 89)

Ihmisten täytyy kokea, että heidän panoksellaan on merkitys prosessissa, muutoin hänen voi olla vaikea olla syvästi läsnä toiminnassa. On tärkeätä, että työ huomataan ja sitä pystytään arvioimaan. (Heikkilä 2010, 61) Luovassa prosessissa on myös tärkeätä, että kritiikki kielletään kokonaan. Osallistujien ensisijainen tehtävä on osallistua prosessiin ja tuottaa ideoita, eikä ampuu toisten ideoita alas. Tämä auttaa osallistujia myös vapautumaan oman ajattelun kahleista. Kun kritiikki on kielletty, myöskään perusteluita ei tarvitse tehdä, näin ollen aikaa jää myös enemmän ideoiden tuottamiselle. On tärkeätä muistaa myös, että luova ongelmanratkaisu ei ole tyhjennysharjoitus, jossa on edettävä mahdollisimman nopeasti veren maku suussa. Tavoitteena on, että osallistujat pystyvät myös nauttimaan tilanteesta. Nauru, vapautuneisuus, huumori ja pelkäämättömyys kuuluu asiaan ja ne saavat mielen avautumaan. (Harisalo 2011, 76)

Tila, jossa innovointi tapahtuu, on oltava sellainen, missä on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä. Tämä siis tarkoittaa, että ulkopuoliset henkilöt eivät voi esimerkiksi häiritä tilaisuutta siinä missä häiritsevät laitteet tai esineetkään. Henkilöllä ei myöskään pitäisi olla mielessään muita tehtäviä tai velvollisuuksia. Fokus pitäisi olla suoraan tehtävässä. (Harisalo 2011, 80) Ympäristö voi siis tukea tai ehkäistä luovuutta. Monesti ympäristönä toimii yrityksen omat tilat tai ympäristö, jossa muutoinkin toimimme. On tärkeätä, että luovuudelle luodaan tukevia ja edistäviä työskentelyolosuhteita. Luovuuden johtaminen suoraan voi olla vaikeata, mutta luovuutta voi houkutella esiin inspiroivalla ympäristöllä. (Sydänmaalakka 2009, 241)

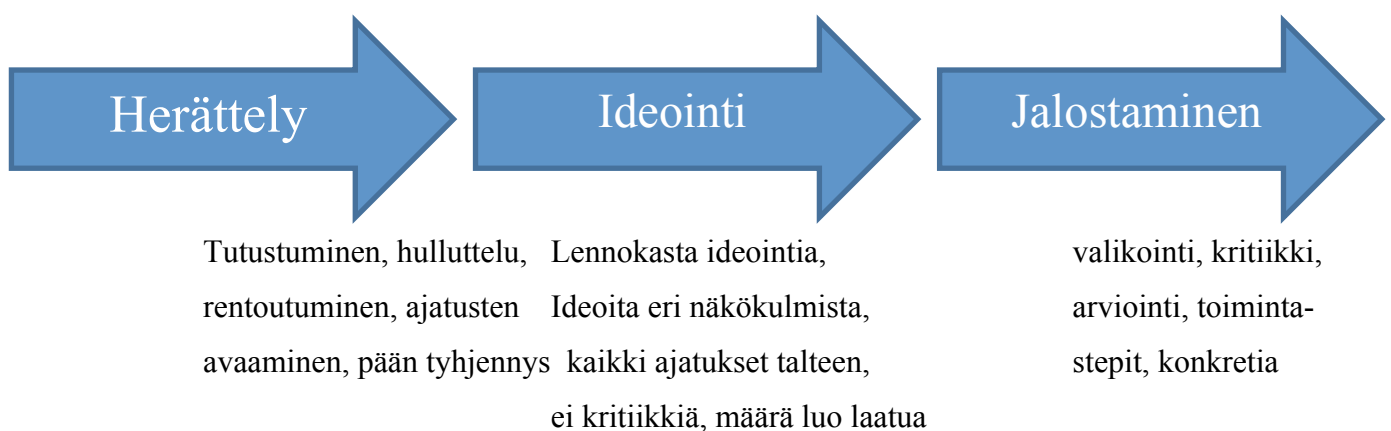
Ennen kuin ideointi voidaan aloittaa on hyvä varmistaa, että ryhmä tietää luovan työn pääsäännöt, jotta he ymmärtävät mistä on kysymys ja miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. Aikaa pitää olla myös varattu riittävästi. (Harisalo 2011, 80) Luova produktiivinen prosessi etenee usein parhaiten väljässä tilassa. (Heikkilä 2010, 74)

On mahdollista ja kannattavaa yhdistellä, kehittää ja risteyttää ideoita keskenänsä. Muiden ideat ovat vapaata riistaa, niitä voi muokata, jäsentää ja muuttaa vapaasti. Tämä ajatus on erityisen hyödyllinen silloin, kun osallistujien oma ideavirta tyrehtyy. (Harisalo 2011, 77)

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa kritiikkiä keräsi repaleinen työskentely aikaisemmin järjestetyissä innovointipäivissä. Osallistujat näkivät huonona sen, että osa ryhmästä oli koko ajan paikalla ja osa ei. Tästä kärsi kommunikointi ja innovoinnin eteneminen. Haastateltavat myös mainitsivat, että painetta loi myös se, että aikataulu pakotti etenemään liian kovalla vauhdilla eikä luovuudelle annettu tilaa. Aikataulupulaa pahensi myös se, että tehtävänanto ei ollut tarpeeksi yksiselitteinen.

Ryhmällä on oltava myös menetelmän edellyttämät työvälineet. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kyniä, muistilehtiöitä ja fläppitauluja. (Harisalo 2011, 80) Haastatteluissa myös ehdotettiin, että olisi hyvä jos innovointitilaisuuksissa voisi olla jotain sellaista mitä saisi käsin kosketella. Esimerkiksi erilaisten nostureiden osien muotoiluun olisi hyvä varata vaikkapa muovailuvahaa tai legoja.

3.4. Innovoinnin eteneminen



KUVA 5. Kaavio innovointipolusta. (Saarinen & Haapaniemi 2013, 10-11)

Herättelyn tavoitteena on saada aikaan rento ja kevyt tunnelma. Tarkoituksena on myös, että ihmiset pystyisivät unohtamaan aikaisemmat askareet ja työtehtävät. Herättelynä voi käyttää leikkejä, videoita, tiimitehtäviä tai mitä tahansa muuta hauskaa yhdessä tekemistä, jonka aikana ei mietitä vielä edessä olevaa ideointia. (Saarinen & Haapaniemi 2013, 13)

Innovaatiopolun toisella etapilla on tarkoitus tuottaa ideoita niin paljon kun mahdollista ja kaikilla ryhmän jäsenillä on oikeus ja velvollisuus tuoda omat ajatuksensa julki. Ideointivaiheeseen lähdetään heti herättelyn jälkeen. On ensiarvoisen tärkeätä, että kaikki ideat on kirjattu ylös. Ideoita voidaan käyttää myös myöhemmissä vaiheissa hyväksi. (Saarinen & Haapaniemi 2013, 27, 41)

Innovointiprosessin alkupuolen tehtävänä on tunnistaa mahdollisuuksia, ideoida luovasti sekä kehittää ja arvioida ideoita. Tavoitteellisuus on tärkeää myös innovointia tehtäessä. On tyypillistä, että ideoinnilla lähdetään hakemaan ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan. Ideoinnilla voidaan myös pohtia miten yritys pystyisi vastaamaan paremmin johonkin tiettyyn asiakastarpeeseen tai miten yritys pystyy soveltamaan jotain tutkimustulosta omassa toiminnassaan. (Sydänmaalakka 2009, 223-224)

On tyypillistä, että tiimi tuottaa aluksi suuren määrän hyvin tavanomaisia ideoita. Joskus, jos ryhmässä esiintyy heti alussa omaperäisiä ideoita, se nostaa koko tiimin kriittisyyttä ja tavanomaista ei haluta enää tuottaa. Tämä voi lamauttaa ryhmän vähemmän luovia jäseniä. On tärkeätä kuitenkin muistaa se, että usein parhaat toteutettavat ideat syntyvät ideointitilanteen loppumetreillä. (Heikkilä 2010, 50-51)

Ideoiden jalostaminen aloitetaan, kun ideointivaiheessa on saatu tarpeeksi ideoita, jotta määrää voidaan alkaa karsimaan. Tässä vaiheessa ideoita karsitaan, yhdistellään ja arvioidaan. Jalostamisvaiheessa ideoihin tavanomaisesti lisätään asioita ja faktoja. On myös tärkeätä, että tiimin jäsenet pystyvät luopumaan omista ideoistaan. (Saarinen & Haapaniemi 2013, 41)

Ideoinnin jälkeen tulee tuotteistamisvaihe. Sen osa-alueita on ongelman rajaaminen, konseptointi (business casen esittäminen), varsinainen kehitysprojekti, testaus ja lanseerauksen suunnittelu. On tärkeätä, että prosesseissa on määritelty tarkistuspisteet niiden avulla prosessi myös aikataulutetaan. (Sydänmaalakka 2009, 223-224)

”Kalmarilla innovointi tapahtuu käytännössä hieman eri järjestyksessä. Ideoinnin jälkeen seuraa kehitysvaihe, joka sisältää prototyypin rakentamisen ja testauksen. Prototyypointi voi olla virtuaalista tai konkreettista tuotteen testaamista. Tämän jälkeen tapahtuu tuotteistaminen jonka aikana tuotantovalmius rakennetaan. Time-to-market on usein yli kaksi vuotta tällaisissa projekteissa.” kertoo Mikko Rahja, RTG-osaston tuotekehityspäällikkö.

On tärkeätä huomata, että luovaprosessi ei ole pelkkää ideointia, vaan siihen liittyy monta vaihetta. Jokaisessa vaiheessa vuorottelee luova kaaos ja tiukka prosessi. Luova kaaos ja avautuminen näyttelee suurta osaa prosessin alkupuolella ja lopussa korostuu tiukka prosessi ja integrointi. (Sydänmaalakka 2009, 242)

3.5. Innovaatiojohtamisen eri osa-alueet

Luovuuden johtamisessa tarvitaan laajaa luovuuden ymmärtämistä. Organisaation luovuus ei ole yksiselitteinen asia vain enemmänkin moniulotteinen kokonaisuus jota tulee tarkastella systeemisesti ja johtaa kokonaisvaltaisesti. Luovuuden johtaminen liittyy aina yksilöihin, heidän persoonallisuuksiinsa, motiiveihinsa ja vuorovaikutukseen muiden yksilöiden kanssa. Luovuuteen liittyy myös oma ripauksensa yhteiskunnan kulttuuria, erilaisia arvomaailmoja ja ryhmien toimintalogiikoita. (Koski 2001, 173)

Innovaatiojohtamisella ei tarkoiteta pelkän innovointiprosessin johtamista. Prosessijohtamisen lisäksi tulee ottaa huomioon muun muassa oppimisen-, osaamisen-, tiedon- ja suorituksenjohtamisen taito. (Sydänmaalakka 2009, 61) ”Luovuuden johtamisen tulee toisinsanoen perustua kokonaisvaltaiseen luovuusekologiseen ajatteluun.” Kirjoittaa Jussi T. Koski kirjassaan luova hierre. (Koski 2001, 173)

Lähtökohtaisesti oppiminen alkaa yksilöstä. Yksilön pitää olla valmis kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja sekä hänen pitää olla valmis menemään ulos omalta mukavuusalueeltaan. Muussa tapauksessa uhkana on urautuminen. Kun yksilö kerää jatkuvasti uusia kokemuksia ja arvioi niitä, yksilö oppii ja kasvattaa omaa osaamistaan. Organisaatiossa ei riitä, että ainoastaan yksilöt oppivat. Yrityksillä tärkein oppimisyksikkö on tiimi. Myös tiimi pitää saada oppimaan nopeasti. Jotta tiimi pystyy työskentelemään yhdessä ja oppimista tapahtuu, tiimin jäsenten pitää kyetä luottamaan toisiinsa sekä

heillä pitää olla yhteistoiminta taitoja. Käytännössä organisaatiossa oppiminen tarkoittaa sitä, että uusia toimintatapoja ja prosesseja otetaan käyttöön. Organisaation täytyy myös korostaa oppimista tukevia arvoja ja määritellä organisaation ydinosamiset. (Sydänmaalakka 2009, 63)

Vaikka ryhmän ja yksilön luovuus ovatkin hyvin lähellä toisiaan, ne ovat kaksi hyvin eri asiaa. Organisaatio ei ole välttämättä luova, vaikka siinä työskentelisi runsaasti luovia ihmisiä. Ryhmä tavallisia ihmisiä, jotka toimivat luovassa ympäristössä on todennäköisemmin luovempia kuin joukko luovia ihmisiä jäykässä ympäristössä. (Koski 2001, 178)

Osaaminen tarkoittaa yksilötasolla henkilön tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Osaaminen ei ole vain tietoa, vaan myös kykyä viedä tieto käytäntöön. Tiimitasolla osaaminen on lähtökohtaisesti määritelty samalla tavalla, kuin yksilön osaaminen. Tiimissä osaaminen vain on sen jäsenten kumuloitunutta ja yhteistä osaamista, joka perustuu yhteiseen tulkintaan. Organisaatio tasolla osaaminen on dataa, informaatiota ja tietoa sekä toimintatapoja ja prosesseja, joista on tullut organisaation tapa toimia. (Sydänmaalakka 2009, 24-65)

Osaamisen johtamisessa yksi avaintekijä on, että organisaatio kykenee arvioimaan mikä on sen osaamisen nykytaso verrattuna siihen, mitä sen haluttaisiin olevan. Tältä pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmat, joita viedään käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Organisaation nykytilaa voi arvioida, kun organisaation on määrittänyt ydinosamisensa ja muun tarvittavan osaamisen, lähtien organisaation visioista, strategiasta ja tavoitteista. Verkostoilla ja yhteistoiminnalla on suuri merkitys, kun puhutaan osaamisen kehittamisestä. Kaikkea osaamista ei tarvitse olla organisaatiossa itsessään vaan yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan hankkia ja ylläpitää monenlaista osaamista. (Sydänmaalakka 2009, 63-65)

Yksi organisaation vision tärkeitä piirteitä on se, että sen tulisi herättää intohimoa sen jäsenissä, jotta he pystyisivät tuottamaan jotain uutta ja merkittävää. (Heikkilä 2010, 30) Kun organisaation visio ja strategia on kirkastettu ja ydinosamiset ja osaamisen kehittämishankkeet on määritelty, ne luovat hyvän lähtökohdan kehittämissuunnitelmien luomiseen niin yksilö- kuin tiimitasolla. Ensinnäkin jokaisen tiimin tulee pohtia, mitkä ovat menestyksekkään toiminnan kriittiset osaamiset. Tämän avulla organisaatio voi seurata

millaista osaamista sillä on tänään ja millaista tulevaisuudessa. Näin voidaan verrata lukuja myös tavoitelukuihin. Osaamiskartoitus tulee tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi ja vältettävä byrokratiaa ja lopputuloksena on oltava konkreettinen tiimin kehityssuunnitelma. Myös jokaiselle yksilölle on tehtävä kehityssuunnitelma, joka kertoo yksinkertaisesti konkreettiset osaamisen kehittämistavoitteet aikataulutettuna. Osaamisen johtamisessa on kolme yksinkertaista perusajatusta: Organisaation pitää määritellä ydinosaamiset ja tehdä kehittämissuunnitelmat sekä yksilö, että tiimi tasolla. (Sydänmaalakka 2009, 65-66)

Organisaation on myös syytä tiedostaa mikä on kaiken luovuuden synnyttävä tekijä. Se on ihmisestä löytyvä intohimo ja innostus. Ihmisen intohimoa luovuutta kohtaan tulee vaalia ja sille tulee antaa mahdollisuus. Tällainen intohimo on ihmisessä itsessään eikä sitä voi synnyttää käskemällä eikä yksilön roolia aliarvioivilla luovuusohjelmilla. Ryhmät voivat oppia luoviksi ja luovuutta voidaan johtaa suunnitelmallisesti. (Koski 2001, 178)

Tieto on klassisen käsityksen mukaan perusteltu tosi uskomus. Se on informaatiota, kokemuksia, arvoja ja oivalluksia. Tietoa on piilevää (tacit) ja havaittavaa (explicit). Piilevä tieto on vaikea siirtää muille, eikä sitä ole dokumentoitu havaittava tieto on luonnollisesti tämän vastakohta, se on luonteeltaan objektiivista, muodollista ja dokumentoitua. Havaittavaa tietoa on myös helppo siirtää esimerkiksi uusille työntekijöille. Organisaatiossa tiedosta pitäisi pyrkiä tekemään havaittavaa tätä kutsutaan tiedon johtamiseksi (knowledge management). (Sydänmaalakka 2009, 69-70)

Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen samaan prosessiin. Tässä prosessissa tavoitteena on parantaa tuloksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. (Sydänmaalakka 2009, 70-71) ”Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että kaikki työntekijät tietävät, mikä on heidän tehtävänsä ja tavoitteensa sekä omaavat riittävän osaamisen hoitaakseen tehtävänsä hyvin ja saavat riittävästi palautetta.” Kirjoittaa Pentti Sydänmaalakka kirjassaan Jatkuva uudistuminen.

Suorituksen johtamisessa on tyypillisesti kolme työkalua suunnittelu- ja kehityskeskustelut, päivittäisjohtaminen sekä suunnittelukokoukset. Suorituksen johtamisen tulisi perustua yhdessä laadittuihin tavoitteisiin ja niiden pitäisi olla läheisesti mukana käytännön toiminnassa. Suorituksen johtaminen lähtee strategisesta ajattelusta. Johtamises-

sa on mukana seitsemän elementtiä; missio, arvot, visio, strategia, strategiset läpimurto-tavoitteet, yksikkötavoitteet, tiimitavoitteet ja yksilöiden tavoitteet. Näiden kautta tavoitteena on jatkuva uudistuminen. (Sydänmaalakka 2009, 70-73)

Suorituksen johtamisen haasteena on se, että se nähdään byrokraattisena, vanhanaikaisena, työläänä arviointiprosessina. On tärkeää saada yksilö ymmärtämään kokonaisuutta. Esimiehen pitääkin olla valmiina antamaan vastauksia kysymyksiin; Miksi suoritusten johtaminen on tärkeää yksilön kannalta? Mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten sitä johdetaan käytännössä? Perimmäisenä tarkoituksenaan suorituksen johtamisella on parantaa suorituksia jatkuvasti. Jatkuva suorituksen parantaminen takaa myös hyvän motivaatiotason. Yksilön pitää oivaltaa, että tämän tyyppisellä johtamisella pyritään parantamaan niin yksilön, kuin tiiminkin suoritusta. Hänen panoksensa on osa suurempaa kokonaisuutta. Suorituksen johtamisella pidetään myös huolta yksilön työkunnosta jolla ylläpidetään yksilön työllistettävyyttä (employability) ja työmarkkina-arvoa. Oman osaamisen ylläpitäminen on nykyään ainoa työsuhdeturva ja sen vuoksi omasta osaamisesta on pidettävä hyvää huolta ja sitä varten suorituksen johtaminen nimenomaan on olemassa. (Sydänmaalakka 2009, 76-77)

Käytännössä suorituksen johtamisessa on neljä peruselementtiä: tavoitteiden asettaminen, ohjaus (valmentaminen), tulosten arviointi ja jatkuva kehittäminen. Tavoitteet yksilö tekee itse esimiehen avustuksella. Nämä tavoitteet voivat muuttua, eikä ole kiveen hakattuja. Vaikka henkilö itse päättää tavoitteensa niin toimintaa ohjaa visio. Kun tulosta arvioidaan ainoa mittari ei ole se, mitä on saavutettu, vaan myös miten se on saavutettu. Kehittymisen kannalta on tärkeää, että toimintaa arvioidaan ja pohditaan mikä meni hyvin ja missä oli parannettavan varaa. Palautteenanto on kaiken kasvun ja kehittymisen lähtökohta. (Sydänmaalakka 2009, 76-80)

3.6. Johtajuus innovointiprosessissa

Myös johtajuudessa tarvitaan luovuutta. On tutkittu, että luovilla johtajilla on suurempi vaikutus alaisiinsa. He osaavat motivoida tiimejensä tehokkaammin. (Sawyer 2006, 4) Innovointiprosesseihin liittyy käytännössä aina epävarmuutta. Innovaatiotoiminta ja tiedonpuute kytkeytyvät toisiinsa. Epävarmuus on välttämätöntä, sillä innovaatioprosessissa ei tiedetä mikä lopputulos on. Nämä kaksi edellä mainittua asiaa tekee systemaattisesta johtamisesta tarpeellisen. (Koivisto 2011, 24) Hyvä johtaja hyväksyy tyynesti asi-

at, joita ei voi hallita, mutta pyrkii tiukasti kontrolloimaan ne, joita pystyy. (Collins 2013, 139)

Johtajuudessa on ainakin kaksi perustehtävää, joiden yhtäaikainen suorittaminen on ensisijaisen tärkeää: Vakauden, varmuuden ja ennustettavuuden takaaminen organisaatiossa ja muutoksen mahdollistaminen. Johtajan tulee varmistaa, että asiat hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi. Jotta muutos on mahdollista, hyvä johtaja kykenee sallimaan vakiintuneiden asioiden kyseenalaistaminen. Ei ole väärin murtaa hyväksi todettuja käytäntöjä tai testata uusia asioita. Luovassa johtamisessa on enemmän kyse tietämättömyyden kuin tietämisen johtamisesta. Uutta tietoa usein vastustetaan, joten ihmiset täytyy saada luopumaan oppimistaan asioista. (Harisalo 2011, 13-15)

Johtajien pitää pyrkiä tekemään avoimesti selväksi mikä on luovuuden asema ja merkitys organisaatiossa. Ihmisten on hyvä tietää miksi luovuus on tärkeää ja mitä siltä odotetaan. (Harisalo 2011, 18) Haasteena on myös se, miten työntekijöitä ja koko organisaatiota voidaan kannustaa arjen luovuuteen. Parhaimmillaan luovuudesta ja innovaatioista on tehty osa jokapäiväistä työtä. Tärkeänä osana innovaatiotoimintaa on myös avoin yhteys asiakkaaseen, jotta ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia voidaan vaihtaa. Tämä ohjaa innovaatiotoimintaa oikeille raiteille. (Mäntyneva 2012, 17)

Luovuudesta täytyy tehdä strateginen haaste. Kun luovuudesta tehdään ihmisille konkreettinen tavoite, se kannustaa heitä kehittämään luovuuttaan ja toimimaan luovasti. Organisaation ylimmän johdon pitää tehdä päätös siitä, onko luovuus sen strateginen haaste vai ei. Strategiset haasteet eivät ole uskottavia, jollei ne läpäise koko organisaatiota. Haaste tulee muotoilla niin, että se kannustaa ihmisiä ajattelemaan poikkeavasti ja keksimään uutta. Se ei saa olla liian tuotantokeskeinen, sillä sen täytyy olla innostava, kannustava ja motivoiva. Tässä johtajien pitää olla luovia ja ymmärtää inhimillistä käyttäytymistä. (Harisalo 2011, 18-19)

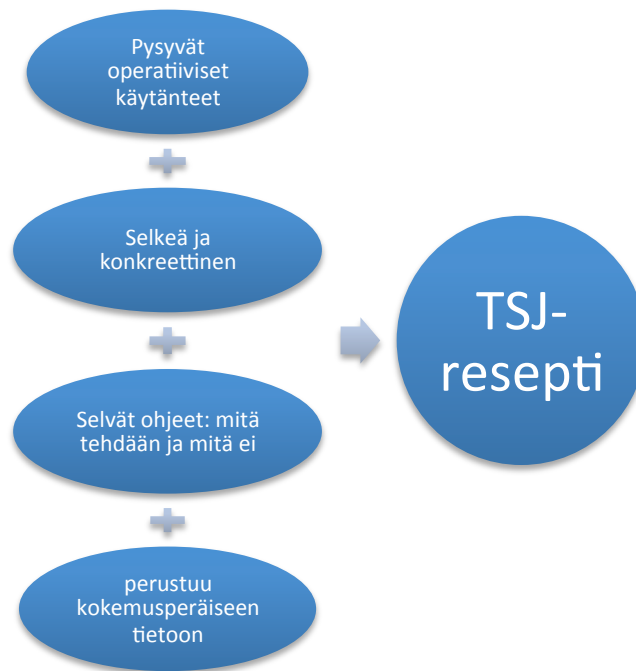
Nokiolla on tehty haastattelu johtoryhmän jäsenille, jossa he kertoivat yrityksen kantavista voimista. Haastattelun mukaan on tärkeätä, että yksilö on vahvasti sisäistänyt yrityksen arvot, yhteisen toimintatavan, tiimin sisällä pitää olla avoin keskusteluyhteys, sillä pitää olla yhteiset tavoitteet ja aktiivinen tehtävänkierto, tiimin jäsenten hajasijoitus, yhteisvastuu, yhdessä tekeminen, erilaisuuden kunnioittaminen ja horisontaaliset yksiköiden rajat ylittävien projektien tekemistä pidettiin tärkeänä. Kaikki nämä asiat

kumpusivat Nokian omista arvoista. Yrityksen johtoryhmän pitäisi olla esimerkillinen tiimi, sillä heitä seurataan ja he ovat etulinjassa luomassa tiimitoiminnan kulttuuria. (Sydänmaalakka 2009, 194-195)

Innovaatiotoiminnan luovaa puolta pidetään usein mukavimpana osuutena. Johtajalle haasteellisinta lienee ideoiden käytäntöön vieminen. Tämä vaatii määrätietoista työtä ja kurinalaisuutta. Innovointiprosessin johtamisessa tarvitaan kannustavaa ja ihmisläheistä otetta. Luovuus on piilevä voimavara joka täytyy saada liikenteeseen. Tätä edesauttaa myös pieni paine. (Mäntyneva 2012, 16)

Johtajuude kulmakiviksi voidaan myös nostaa täsmällisyys, suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus. Pätevä toimintamalli täsmälliselle, suunnitelmalliselle ja johdonmukaiselle (TSJ-malli) johtamiselle sisältää toimintaohjeistuksen siitä, miten strategiset ajatukset ja konseptit jalkautetaan. Se on käytänteiden kooste, enemmän kuin pelkät taktiikat. Taktiikat muuttuvat lyhyellä aikavälillä, mutta TSJ-toimintamalli voi pysyä samana vuosikaudet. TSJ toimintamalli ei ole sama kuin strategia, kulttuuri, ydinarvot tai päämäärä. Se voi myös sisältää ohjeistuksia siitä, mitä ei tehdä. Kun TSJ-malli on tehty, sitä pitää myös tiukasti noudattaa. (Collins 2013, 136-137, 139)

TSJ-mallin menestyksekkäs käyttäminen vaatii kokemusperäistä luovuutta, jonka avulla mallia pystytään muokkaamaan ja kehittämään. Lisäksi johtajan pitää kyetä havaitsemaan muutostarpeet hyvissä ajoin ja kurinalaisesti noudattaa mallin toimintatapoja. (Collins 2013, 154)



KUVA 6. Täsmällisen, suunnitelmallisen ja johdonmukaisen johtamisen malli. (Collins 2013, 154)

Johtajuuden haasteeksi voidaan nostaa tätä opinnäytetyötä tehdyn haastattelunkin perusteella se, että työntekijät tuntevat ajattelevan innovointitoiminnan haittaavan ”oikeata työtä”. Tämä asenne ei huokunut innovointeihin osallistuneista henkilöistä, vaan enemmänkin niistä kommentaiteista, joita innovointeihin osallistuneet henkilöt joutuivat kohtaamaan niiltä työntekijöiltä, jotka eivät osallistuneet innovointeihin.

Tällainen asenne saattaa näkyä yrityksissä, joilla on vakiintunut asiakaskunta ja hiotut prosessit. Nämä saattavat johtaa tulkintaan, jonka mukaan asiat ovat kunnossa. ”Ei kannata korjata sitä mikä ei ole rikki”. Tällainen asenne on useimmiten kuitenkin lyhytnäköinen. Yrityksen täytyy pohtia, mistä tulee sen kasvu ja kannattavuus, kun nykyisten tuotteiden myynti ei kasva tavoitellusti tai niiden kannattavuus heikkenee. Jos uusia innovaatioita ei synny ja asiat pyritään pitämään entisellään, se mitä ilmeisimmin vähentää yrityksen kasvua ja kannattavuutta. (Mäntyneva 2012, 30)

3.6.1 Innovaatioportfolio

Jotta innovaatioprosessi olisi tehokas, täytyy yrityksellä olla toimivat työkalut potentiaalisten ideoiden jatkokäsittelyä varten. Innovaatioportfoliolla yritys voi koordinoida ja hallita innovaatioihin liittyvää kehitystyötä. Innovaatioportfoliota on tärkeää käyttää

siinä vaiheessa, kun pohditaan sitä, lähdetäänkö ideaa jatko kehittelemään vai hylätäänkö se. Innovaatioportfolioon lisätään kaikki yrityksen potentiaaliset ideat. Näin ollen yritys voi seurata minkälaisia ideoita sillä on jo olemassa ja miten ne tukevat sen innovaatiostrategiaa. Kun kaikki ideat ovat yhdessä ”innovaatiosalkussa”, innovaatiotoiminnan kokonaisuutta on helpompi tarkastella ja johtaa. (Mäntyneva 2012, 126-127)

Innovaatioportfolio edesauttaa yrityksen hahmottamiskykyä sen innovaatioprosessien vaiheesta ja siitä, ettei innovaatiotoiminta ole hajanaista eri teemojen ja sattumanvaraisien kehittämiskokeiluiden kaaosta. Lisäksi riskienhallinta helpottuu, innovaatiotoiminta on läpinäkyvämpää, kehittämistoimenpiteitä pystytään ajoittamaan tehokkaammin sekä mahdolliset synergiat on helpommin tunnistettavissa. Kun kaikki innovaatioprosessit on nähtävissä yhdessä paikassa, on helpompi keskeyttää tai yhdistää prosesseja. On myös mahdollista panostaa enemmän kannattavampiin prosesseihin ja pohtia inkrementaalien ja radikaalien innovaatioiden suhdetta. Inkrementaalit innovaatioprosessit ovat yksinkertaistetusti pienempiä innovaatioita, kehittämis- tai uudistamishankkeita, jotka ovat yritykselle pieni riski. Radikaalit innovaatiot ovat myös luonteeltaan suurempia ja niiden muutosvaikutukset ovat merkittäviä. Yleensä yrityksissä on enemmän inkrementaaleja, kuin radikaaleja innovointiprosesseja. Tämä johtuu yleisesti ottaen riskien minimoinnista. (Mäntyneva 2012, 36, 38, 127-130)

3.6.1 Innovointitimantti

Innovointitimantti antaa esimiehelle työkaluja innovointiprosessiin. Innovointitimantin tarkoituksena on tuoda innovoinnille raamit ja yhdistää sen eri osa-alueet toisiinsa. Sen tarkoituksena on myös auttaa johtoa keskittymään siihen, mikä on tärkeätä prosessin onnistumisen kannalta: Innovointistrategia, vahva ”innovoinnista-lanseerukseen”- prosessi (idea- to-launch process), portfolion johtaminen ja oikea ilmapiiri ja johtajuus. (Cooper & Edget 2009, 27)

Yrityksellä tulee olla sille sopiva tuotekehitys- ja teknologiasuunnitelma. Timantin ensimmäinen elementti on ”Tuotekehityssuunnitelma”. Innovoinnissa on helpompi keskittyä oikeisiin asioihin, kun raamit ovat selkeät. Johtotiimin pitää asettaa yksiselitteiset suunnitelmat, joista ilmenee tavoitteet, strategiat ja mittarit. Tämän suunnitelman tulee myös olla sidoksissa yrityksen laajempien tavoitteiden kanssa. Innovointistrategia sisältää myös tiedon siitä, mille alueelle innovointi keskittyy. Kun innovointistrategiat on

luotu huolella, pohja on vahva uusien tuotteiden kehitystä varten. (Cooper & Edget 2009, 27-29, 31)

Timantin toisessa elementissä käytetään vahvasti Stage-gate mallia. Tämän elementin mukaan yrityksellä pitää myös olla tehokas ”ideasta-lanseeraukseen”-prosessi. P&G Cosmetics nimesi tämän vaiheen P&G:n SIMPL –malliksi (P&G’s SIMPL - the Successful Initiative Management and Product Launch model). P&G:n SIMPL-mallissa tavoitteena on voittava markkinaosuus. Johdon pitää käyttää Stage-gate -mallin mukaisia vaiheita ja tehdä porteilla päätöksiä siitä, jatketaanko prosessia vai ei. (Cooper & Edget 2009, 27-29, 32-34)

Kolmas kohta P&G:n SIMPL-mallissa koskee tiimiä. Projektitiimissä olevien ihmisten pitää olla kykeneviä oppimaan, suunnittelemaan ja tekemään päätöksiä. Tiimin jäsenten täytyy keskittyä asiakkaiden tarpeisiin ja heidän pitää luottaa tutkimuksiin, joissa kuuluu asiakkaan ääni. Heidän täytyy myös keskittyä kehittämään erilaisia, parempia tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin kilpailijoiden tuotteet. Viimeisenä tärkeänä asiana mallissa mainitaan, että kehitysryhmän tulisi käyttää samaa kieltä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimillä pitäisi olla yhteinen terminologia keskusteltaessa tuotteesta. (Cooper & Edget 2009, 34-35)

Timantin kolmannessa kärjessä painotetaan sitä, että tiimin pitää olla sitoutunut ja heidän pitää keskittyä oikeaan projektiin. Projektiryhmällä täytyy olla laaja tietämys koko yrityksen portfolioista, tarjoamasta, jotta he voivat taata oikean balanssin uuden tuotteen ja vanhojen tuotteiden välillä. Ihmiset, kulttuuri ja johtajuus ovat timantin neljäs kärki. Innovointi prosessin onnistumiseen vaaditaan: Positiivinen ilmapiiri ja kulttuuri sekä yrittäjämäistä asennetta. Edellä mainittujen elementtien lisäksi tiimien pitää olla tehokkaita sekatiimejä (cross-functional teams), joilla on johdon tuki taustalla. (Cooper & Edget 2009, 36)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että edellä mainitut asiat ajaa innovointiprosessia oikeaan suuntaan. Innovointi timanttia käytetään useissa yrityksissä ja se on todettu toimivaksi metodiksi. Tärkein tekijä on muokata Innovointitimanttia niin, että se vastaa oman yrityksen tarpeisiin. (Cooper & Edget 2009, 38)

3.7. Innovaatioprosessin kehittäminen

Ihmiset kokevat usein epävarmuuden ja tiedonpuutteen kielteiseksi asiaksi. Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, innovointi sisältää kumpaakin rutkasti. Tekemällä, käyttämällä ja vuorovaikutuksen kautta oppiminen on hyviä keinoja vähentää epävarmuutta. Oppiminen organisaatiossa voi olla hidasta, mutta sitä on mahdollista nopeuttaa innovaatioprosessien sisällä. Oppimista nopeuttavia menettelytapoja ovat muun muassa erilaiset pilotoinnit, simuloinnit ja kokeilut. (Koivisto, Mikkonen, Vaden, Valkokari, Ahonen & Vainio 2011, 24)

Suomalaiset yritykset pelaavat liian varman päälle, eikä mullistaviin innovaatioihin panosteta. Radikaalit innovaatiot saattavat kuitenkin antaa merkittävän edun markkinoilla kilpailijoihin nähden. Yrityksillä saattaa olla erittäin laadukas projektinhallinta, mutta sama toimintatapa ei yleisesti ulotu tuotesalkkuun ja innovaatioiminnan hallintaan. Tässä peräänkuulutetaan systemaattisempaa toimintatapaa, se on kriittistä onnistuneen markkinoilletulon kannalta. Innovaatiokulttuurista viestimiseen pitää panostaa ja tehdä siitä kattavampaa ja tehokkaampaa. Tutkijat suosittelevat isoja yrityksiä toimiaan enemmän startup-yritysten tavoin ja ottaisivat mallia innovointitoiminnan käytännöistä. (Kauppalehti, 07.08.2013)

Toiset organisaatiot haluavat tehdä innovatiivisuudesta sen rakenteellisen ominaisuuden, luovuus on nähtävä strategisena haasteena, luova prosessi strategiana, kulttuurin täytyy tukea luovuuden kehitystä ja luovuuden esteet pitää raivata. Innovatiivisuuden edistäminen vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä. Innovatiivisuutta ruokkivat teot, ei sanat. Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan tavanomaisen organisaation ja innovatiivisen organisaation eroja. (Harisalo 2011, 42-43)

Tavanomaiset organisaatiot:	Innovatiiviset organisaatiot:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tehtävät määritellään täsmällisesti 2. Ihmisten oikeudet ja velvollisuudet määritellään täsmällisesti 3. Ohjaus ja valvonta ovat hierarkkisesti organisoituja, esimiehet vastaavat niiden hoitamisesta 4. Tiedonvälitys on vertikaalista ja säänneltyä ja käskevää luonteeltaan 5. Toiminta on ohjeilla, säännöillä ja käytännöillä sidottuja 6. Taloudellinen tehokkuus on tavoite 7. Organisaation toiminta perustuu ylhäältä alas - logiikkaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tehtävät muuttuvat ja vaihtuvat jatkuvasti 2. Halu toimia vastuullisesti määrittää ihmisten oikeudet ja velvollisuudet 3. Ohjauksen ja valvonnan hierarkia vähäistä ja keskinäinen yhteisyys määrittää asioiden hoidon ja yhteiset intressit 4. Tiedonvälitys on monisuuntaista ja korostaa ohjausta ja neuvontaa käskytyksen sijasta. 5. Sitoutuminen arvoihin, tehtäviin ja haasteisiin perustuu vapaaehtoisuuteen 6. Luovuus ja uutuuden etsintä ovat tavoitteita 7. Organisaation toiminta perustuu alhaalta ylös -logiikkaan

KUVA 7. Kuvassa on vertailtu tavanomaisen organisaation ja innovatiivisen organisaation eroja. (Harisalo 2011, 44)

3.7.1 Innovaatiokulttuuri

Yrityksen visio, arvot, tavoitteet, organisaatio, toimintatavat ja kulttuuritekijät yhdessä muodostavat yrityskulttuurin. Yrityskulttuuri muodostuu pitkällä aikajänteellä ja siihen vaikuttaa muun muassa se millä tavalla työntekijät käyttäytyvät ja toimivat yhteisössä sekä työntekijöiden henkilöhistorian mukaan (Saarnio & Hamilo 2013, 63).

Organisaatio ei pysty pitkäkestoiseen ja jatkuvaan uudistumiseen, jos sillä ei ole selkeästi määriteltyjä ja omaksuttuja innovaatiotoiminnan käytänteitä ja niitä tukevia työkaluja. Innovaatioprosessin pitää olla selkeä ja uudelleen toistettavissa. On tärkeää, että organisaatiokulttuuri tukee innovaatiotoimintaa ja toteuttaa innovaatioihin liittyviä prosesseja ja käytänteitä myös arjessa. Tämä tukee innovaatiotoiminnan menestystä. (Mäntyneva 2012, 125)

Yrityksen pitää luoda innovaattoreille suosiollinen ja motivoiva ilmapiiri. Innovaattoreiden tulee saada rakentavaa palautetta ja parannusehdotuksia keksinnölleen. Innovaatiotoimintaa ei saa vähätellä eikä kritisoida perusteettomasti. Nämä edellä mainitut tekijät voivat vähentää innokkuutta tulevaisuuden keksintöihin ja näin ollen yritys saattaa riistää itseltään menestymisen mahdollisuuksia. (Saarnio & Hamilo 2013, 63-64) Innovaatiokulttuurin tulisi olla koko organisaation yhteinen asia. Innovaatiokulttuurin pitää tukea innovaatiotoiminnan jatkuvuutta ja tavoitteellisuutta. Hyvä innovaatiokulttuuri tuo mukanaan uudenlaista ajattelua tukevan, energisen ja idearikkaan ilmapiirin (Mäntyneva 2012, 56-57)

Luovuuden määrä kasvaa organisaatioissa, joissa korostetaan mahdollisuuksia ongelmien sijasta ja jossa tuetaan toinen toista eikä asetuta vastakkain. Lisäksi todelliset kehittäjät ovat yleensä kiinnostuneita monista erilaisista asioista ja he ovat aktiivisia lukijoita. Heitä myös kiinnostaa erilaisten asioiden ja tapahtumien problematisointi. (Harisalo 2011, 10, 54)

Yrityksen tulisi maksimoida mahdollisuuksia sen sijaan että se minimoisi riskejä ja kustannuksia. Näiden elementtien tasapainottaminen onkin onnistuneen innovointikulttuurin takana. (Saarnio & Hamilo 2013, 64) Yrityksen johdolla tulee myös olla selkeä näkemys siitä, mihin toimiala on menossa. Johdon tärkeänä tehtävänä on myös edistää luottamuksen ilmapiirin syntymistä. Luottamus edistää luovuutta. Yrityksen viestinnän tulisi olla avointa. On tärkeätä, että työntekijät tietävät tarpeeksi asiakkaiden tarpeista, markkinan kehitykseen vaikuttavista tekijöistä, kilpailijoiden tarjoomasta, jakelukanavan toiveista ja huolista sekä kehittyvien teknologioiden mahdollisuuksista. (Mäntyneva 2012, 57-60)

Yrityksen tulee pohtia tarkasti millaisiin tavoitteisiin innovaatiotoiminnalla halutaan pyrkiä ja millaisia innovaatioita halutaan saada aikaiseksi. Onnistumisten ohella yrityksen täytyy olla myös valmis sietämään epäonnistumisia, jotta innovaatiokulttuuri ei kärsisi niistä. Yrityksen johdolla ja esimiehillä on suuri rooli siinä, millaiseksi innovaatiokulttuuri kehittyy. Esimiesten tulee johtaa esimerkillänsä ja valaa innostusta ja rohkeutta nykyisten asioiden kyseenalaistamiseen, erilaiseen kokeiluun ja uuden ideointiin. Johdon tulee sitoutua innovaatiotoimintaan ja tukea sitä. Johdon pitää myös antaa resurssit innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi. (Mäntyneva 2012, 62-64)

Myös henkilöstöratkaisut vaikuttavat innovaatiokulttuuriin. On tärkeätä, että yrityksessä on mukana henkilöitä, jotka kyseenalaistavat totuttuja toimintatapoja. Kehitys voi tapahtua vaiheittain tai kriisiytymisen myötä. Sidosryhmien, eli asiakkaiden, jakelijoiden ja tavarantoimittajien, huomioiminen on merkityksellistä innovaatioiden synnyn kannalta. Vuorovaikutus yrityksen sisällä ja sen ulkopuolelle moninkertaistaa idea-aihiot. (Mäntyneva 2012, 64-65)



KUVA 8. Innovaatio kulttuurin kehittämisen osa-alueet (Mäntyneva 2012, 65)

3.8. Ideointimenetelmät innovointiprosessissa

Ideointimenetelmillä voidaan tuottaa lyhyessä ajassa tehokkaasti mahdollisia ratkaisuideoita. Tehokkuus tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että tekniikoilla voi tuottaa kerralla kymmenistä satoihin ideoita. (Harisalo 2011, 78-79) Ensimmäisistä ideat eivät kuitenkaan synny ideointimenetelmien kautta vaan elämällä luovaa elämää ja olemalla innostunut ympärilläolevista asioista. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 170)

Ideointitekniikoiden käyttö on kuitenkin erittäin hyödyllistä, niistä on erityisesti apua uusille ja kokemattomille ryhmille. Kun ryhmä on ideoinut muutaman kerran ideointitekniikoiden tarve usein vähenee, sillä ryhmä oppii itse käyttämään tuoreita lähestymistapoja. Vastaavasti ideointitekniikoista voi olla hyötyä rutinoituneille ryhmille. Tässä tapauksessa ryhmälle voidaan palauttaa ajatteluun joustavuutta. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 170-171)

Ideointitekniikat pitää valita tilaisuuden mukaan. On tärkeätä ottaa selvää siitä, mihin tekniikat perustuvat ja millä niihin pyritään. Tausta-ajatuksena ideointitekniikoilla on tuoda työhön rentoutta, yllätyksellisyyttä ja turvallisuuden tunnetta. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 171)

3.8.1 Klassinen aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming) on ryhmätyömenetelmä, jossa osallistujia on kahdeksasta viiteentoista. Osallistujat voidaan koota eritavoin. Ryhmä voi olla joka kerta sama tai vaihtua joka kerralla. Ryhmän kokoamisessa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, mikä ratkaistava ongelma on. Ryhmässä olisi myös hyvä olla ainakin muutama ulkopuolinen, joka näkee ongelman eri näkökulmasta. Osallistujien joukosta valitaan puheenjohtaja. Aivoriihen avulla tuotetaan paljon erilaisia ideoita, joista pystytään jälkeenpäin poimaan parhaat. Huonot ideat kannattaa säilöä silti talteen, niitä voi tarvita myöhemmässä vaiheessa. (Harisalo 2011, 79-80)

1. Ongelman asettaminen ja sitä koskeva keskustelu: Aivoriihen alussa osallistujille annetaan ongelma, johon heiltä toivotaan mahdollisimman monta ideaa. Ongelman taustoitus on tärkeää, tehokkaan ideoinnin aloittamiseksi.

2. Ongelman uudelleen muotoilu *kuinka* –lauseina: Jos alkuperäinen ongelma on esimerkiksi jääkiekkjoukkueen huono menestys. Kuinka kysymykset voisivat olla esim. seuraavanlaisia: Kuinka saada lisää katsojia peleihin? Kuinka saadaan parempia palveluita katsojille? Kuinka löytää uusia yhteistyökuppaneita? Tavoitteena ei ole löytää ratkaisua, vaan löytää uusia näkökulmia.

3. Ongelman lopullinen valinta: Käsiteltävä ongelma valitaan joko kuinka -lauseista muodostuneesta ongelmasta tai käsitellään alkuperäistä. Tämän voi valita puheenjohtaja tai ryhmä voi äänestää, siitä mikä on ”paras ongelma”. Paras ongelma tarkoittaa sitä, että sen ratkaisu edistää huomattavasti asioiden järkevää hoitoa tai ratkaisemattomana se haittaa olennaisesti asioiden järkevää hoitoa.

4. Lämmittelyideointi: Lämmittelyideoinnin tarkoitus on luoda ryhmään innostusta ja vapaata ilmapiiriä. Kestoltaan lämmittelyideointi on korkeintaan viisi minuuttia. Lämmittelyideointi voi olla esimerkiksi tutun esineen uuden käyttötavan keksiminen.

5. Varsinainen aivoriihi: Ryhmä alkaa tuottaa yhdessä ideoita, jotka kaikki kirjataan muuttamattomina ylös. Haudontavaiheet kuuluvat asiaan, puheenjohtaja johtaa prosessia. Ideoinnin on oltava spontaania, eikä liian järjestyksellistä ja vuorottelua. Tässä vaiheessa voi myös palata aiemmin esitettyihin kuinka –lauseisiin.

6. Villein idea: Puheenjohtaja valitsee villeimmät, hurjimmat ja epärealistisimmat ideat. Nämä otetaan käsittelyyn ja yritetään tehdä niistä käyttökelpoisia. Silloin tällöin hyväksyttävä ratkaisu löytyy villeimmän idean kehittämisestä.

7. Päätäminen: Niiden näkökulmien esiin tuominen, jotka liittyvät ideoiden valintaan ja jatkokäsittelyyn. Lopuksi voi myös pitää lyhyen terapeutin kokemuksen jakamishetken osallistujien kesken. Tällä luodaan perusta ryhmän jatkotyöskentelylle ja aivoriihen levittämiselle organisaatiossa.

Puheenjohtajan rooli on erittäin vitali koko prosessin ajan. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu ongelman kertominen ryhmälle ja varmistaminen, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneen ongelman samalla tavalla. Puheenjohtaja myös valvoo, että aivoriihen sääntöjä noudatetaan mahdollisimman tarkasti ja että tuotetut ideat kirjataan ylös. Puheenjohtaja päättää, koska mikäkin vaihe on loppu ja koska siirrytään seuraavaan kohtaan. Puheenjohtaja on ikään kuin ongelman omistaja. (Harisalo 2011, 79-80, 83)

Lämmittelyideoinnin jälkeen puheenjohtaja kirjoittaa ongelman fläppitaululle ja kehoittaa ryhmää ideointiin. Fläppitaululle myös kirjataan ideat. Jos ideavirta alkaa hiipumaan on tärkeätä, että puheenjohtaja stimuloi osallistujia esimerkiksi antamalla omia ideoitaan. Jos ryhmä hiljenee voi olla kyseessä haudontavaihe. Puheenjohtaja arvioi kuinka kauan haudontavaihe voi kestää ja tämän jälkeen alkaa stimuloimaan osallistujia uudelleen. (Harisalo 2011, 86)

Istunnon päättämällä ei sinänsä ole suurta merkitystä itse ideoinnin kanssa. Päättämisessä on hyvä, että puheenjohtaja kiittää kaikkia osallistumisesta ja ryhmä käy läpi tuntojansa ja kokemuksiansa liittyen ideointiin. Tämä on tärkeätä osallistujille ja yrityskulttuurin luomisen kannalta. (Harisalo 2011, 89-90)

Aivoriihestä on myös monia eri sovellutuksia. Diaktisessa aivoriihessä kantavana ajatuksena on se, että puheenjohtaja yksin tietää ongelman ja hän pyrkii mahdollisimman pelkistetysti ja abstraktein termein kuvailemaan sitä osallistujille. Tarkoituksena on, että osallistujat eivät juuttuisi asiassa käytännön yksityiskohtiin. Kun abstraktitaso on korkea, osallistujat eivät ole varmoja mistä ongelmassa on pohjimmiltaan kyse. Kun ideavirta alkaa tyrehtyä, puheenjohtaja asettelee ongelmaa konkreettisemmin stimuloidakseen ryhmäläisiä. Jos todellinen ongelma on esimerkiksi halu vähentää työvoimaa, voidaan sitä lähestyä ensin uusien tulonlähteiden kartoituksen kautta ja siirtyä pikkuhiljaa lähemmäksi ongelmaa. Toisella abstraktitasolla voidaan miettiä, miten erilaisia kustannuksia minimoitaisiin. (Harisalo 2011, 92)

Hajota ja kokoa –aivoriihi aloitetaan hajottamalla, eli vihaamalla. Sen avulla pystytään löytämään erilaisia heikkouksia ja puutteita. Vihaamisen on oltava konkreettista ja yksiselitteistä. Kun heikkoudet ja puutteet on löydetty, ryhmä alkaa ideoida keinoja niiden korjaamiseksi (Harisalo 2011, 93)

Suurelle osallistujamäärälle sopii hyvin surinaryhmä. Surinaryhmässä osallistujat jaetaan kuuden hengen ryhmiin, jossa puheenjohtaja esittää ongelman. Ryhmät alkavat itsenäisesti keksiä ratkaisuja ongelmaan. Kuuden minuutin jälkeen ryhmät kokoontuvat ja puheenjohtajat esittävät ratkaisut koko osallistujakunnalle. Tämän jälkeen osallistujat yrittävät keksiä ratkaisuja ongelmaan esitetyistä ideoista. (Harisalo 2011, 93-94)

SIL –tekniikassa on yksilö- ja ryhmävaihe. Ensimmäisessä vaiheessa yksilöt tuottavat mahdollisimman monta ideaa itsenäisesti paperille. Tämä vaihe tavallisesti kestää noin kymmenen minuuttia. Kaksi osallistujaa kertovat tämän jälkeen omat ratkaisunsa koko ryhmälle ja ne kirjataan ylös. Tämän jälkeen ryhmätyövaihe alkaa ja ryhmä alkaa yhdessä miettiä, miten edellä mainitut kaksi ideaa voitaisiin yhdistää. Kun tämä on tehty, esitetään kolmas idea joka yritetään yhdistää edelliseen lopputulokseen, jotta saataisiin taas uusi ratkaisu aikaiseksi. Ryhmä jatkaa kierroksia niin kauan, kunnes ratkaisu on tyydyttävä. (Harisalo 2011, 94-95)

3.8.2 Miksi tekniikka

Kun pohditaan kysymystä miksi jokin on sillä tolalla millä on, ihmiset usein lähtevät esittelemään arvailuja mahdollisista tekijöistä. Kun halutaan siirtyä arvailusta konkretiin, voidaan käyttää Miksi? –menetelmää. Hyvään saumaan osuva miksi -kysymys rohkaisee dialogiin osallistuvia pohtimaan asiaa muilta kanteilta. Tällä tavalla keskusteluun osallistuvat henkilöt pääsevät pureutumaan ongelmaan syvemmälle ja pääsevät selvittämään mitkä ovat niin sanotusti valheongelmia ja mitkä todellisia. Kun miksi tekniikalla pureudutaan useampiin tekijöihin yksi kerrallaan, saatetaan löytää useita syitä ja jopa laatia niistä preferenssiluettelo. (Heikkilä 2010, 45)



KUVA 10. Miksi tekniikkaa kuvaava kaavio (Heikkilä 2010, 46)

4 TIIMI

Vaikka luovuus liitetään usein yksilöihin suuri osa luovista ideoista syntyy tiimien toiminnan kautta. Jotkin suoritukset saattavat vaikuttaa yksilön tuotoksilta, mutta usein taustalta löytyy kuitenkin paljon vuorovaikutusta muiden ihmisten välillä. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 123) Kaikkein luovimmat keksinnöt vaativat useita näkökulmia, joista jokainen syntyy eri tiiminjäsenen toimesta. (Sawyer 2006, 285)

Tiimi on ryhmä, joka koostuu jäsenistä joilla on yhteys toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite. Tiimit ovat systeemejä, joihin tulee syötteitä (input) joista muodostuu prosessin edetessä jonkinlainen lopputulos (output). Tiimin sisällä on rajoja, rakenteita ja erilaisia prosesseja. Tiimi voi toimia tehokkaasti siihen valituilla ihmisillä, sen hetkellisillä resursseilla ja tavoitteilla sekä siihen valitussa ympäristössä. (Syer & Connolly 1996, 7-8) Tiimi koostuu yksilöistä, joiden tehtävät on yhteydessä toisiinsa. He ovat myös yhteisvastuussa siitä, millaisia lopputuloksia se tuottaa. (Cameron & Green 2012, 71)

Siinä tapauksessa, että tiimi ei pysty suoriutumaan optimaalisesi, on oltava olemassa metodi, jolla pystytään määrittelemään pystyykö tiimi toimimaan standardien mukaisesti ja mittaamaan saavuttaako tiimi tavoitteensa. (Syer & Connolly 1996, 28)

4.1. Tehokkaan innovointitiimin ominaispiirteet

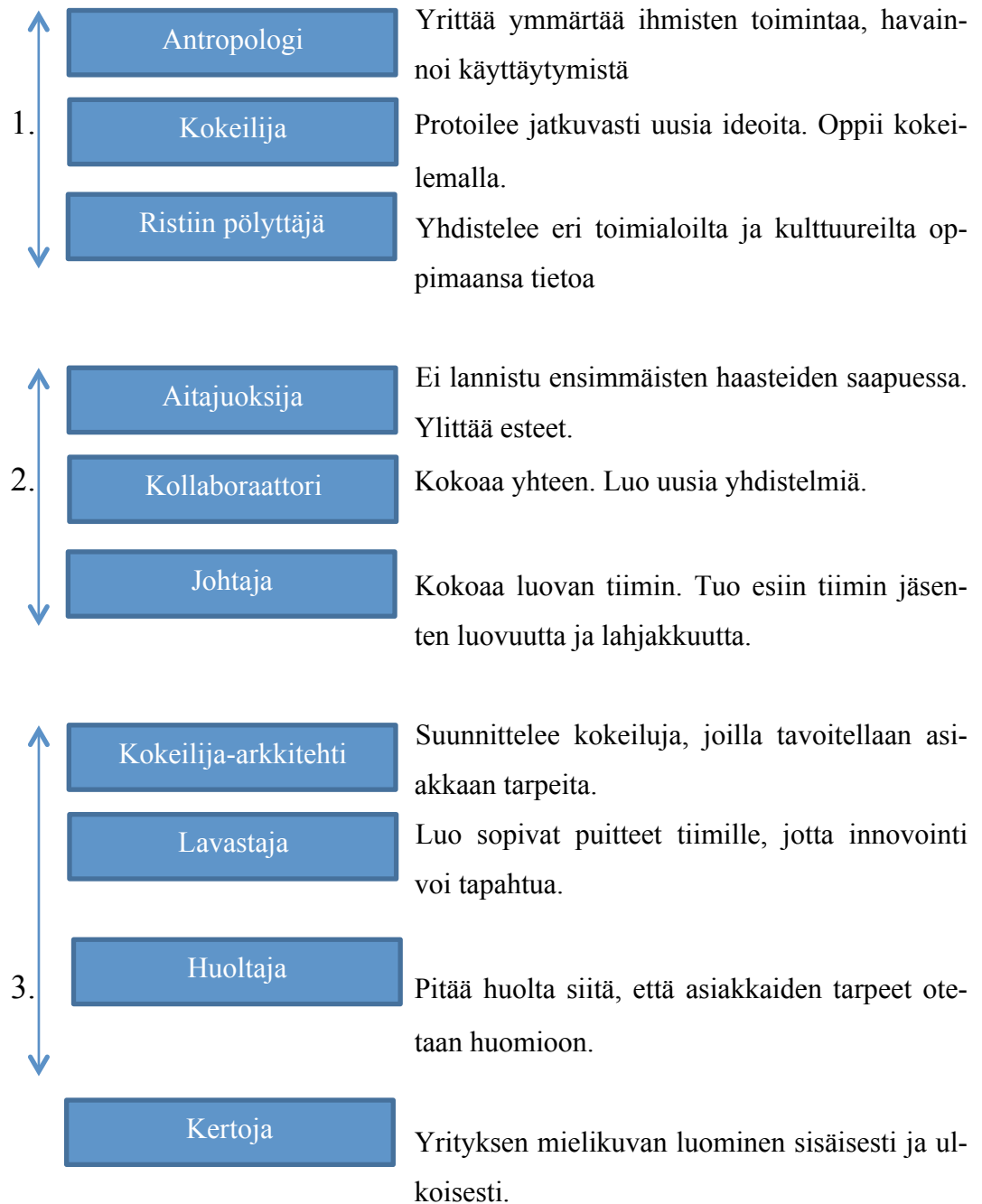
On osoitettu, että pienet ryhmät keksivät enemmän ideoita kuin suuret ryhmät. Suuressa ryhmässä ryhmänpaine saattaa aiheuttaa ahdistusta sen jäsenille, joka aiheuttaa kriittisyyttä siinä, mitä ryhmän edessä halutaan sanoa ääneen ja mitä ei. Joskus ryhmään vielä sattuu henkilö, joka avoimesti arvostelee ja kritisoi muiden ideoita, vaikka etukäteen olisikin päätetty käsitellä kritiikki myöhemmin. Ryhmänpaine saattaa myös muuttaa yksilön ajattelua enemmistön mielipiteiden suuntaan. Lisäksi ihmisen on helpompi keskittyä siihen mitä itse ajattelee ja mitä muut puhuvat, kun ryhmän koko ei kasva liian suureksi. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 124-125)

Pienillä ryhmillä on lukuisia muitakin etuja. Pienessä ryhmässä ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tämä auttaa ilmapiirin luomisessa, jossa on helppoa päästä rentoutuneeseen mielentilaan. Pienessä ryhmässä on helpompi pitää kaikki jäsenet ajan tasalla. Näin ollen vältetään uhraamasta aikaa ihmisiin, jotka eivät ole valmistunut palaveriin. Kun ryhmän koko on pieni, on myös helpompi antaa ja vastaanottaa kritiikkiä. Hyväksi ryhmän koko voi olla jopa vain 2-3 ihmistä. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 127-128)

Erinomainen tiimi sallii asioiden vapaan kehittelyn ja sillä on luova ilmapiiri. Ideoita saa tuottaa vapaasti ja epäonnistumisen sattuessa tiimillä on taitoa käsitellä sitä. Hyvässä tiimissä kokemuksista pystytään oppimaan. Se myös jakaa yhteisen vision ja sillä on hyvät verkostotaidot ja -valmiudet. (Harisalo 2011, 33)

Luottamuksen luominen ryhmän sisällä on ensiarvoista. Uusien asioiden esiintuominen on helpompaa, kun jäsenillä on tietty turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunteen saavuttaminen on sitä hankalampaa mitä heterogeenisempi ja suurempi ryhmä on. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 125) Tiimin jäsenten välinen liika erilaisuus saattaa vaikeuttaa konsensukseen pääsemistä, jos taas tiimissä on liian samanlaisia ihmisiä, uusia ideoita ei välttämättä synny. (Syer & Connolly 1996, 24) Epävarmuutta voi vähentää myös opettamalla ryhmälle luovuuden logiikan perusasioita. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 127)

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Suunnittelutoimisto Ideon kehittämät kymmenen eri roolia, jolta vahvistavat innovaatioiden syntyä ja jotka kuvaavat innovatiivista ihmistä. (Sydänmaalakka 2009, 132)



1. Oppimisen rooleja
2. Organisoivia rooleja
3. Rakentajan rooleja

KUVA 11. Erilaisia rooleja kuvaava kaavio (Sydänmaalakka 2009, 132-133)

Ryhmään osallistuvien henkilöiden pitää myös jollain tavoin muistuttaa toisiaan. Ryhmään pitää valita ihmisiä, joilla on hyvä itsetunto. Ideatason ristiriidat voivat muuttua helposti kahnauksiksi, jos näin ei ole. On myös tärkeää, että ryhmäläiset arvostavat muiden ammattitaitoa ja pitävät toisistaan. Heidän pitää pystyä sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 129-130)

Ideoitivaiheessa kyynikot ovat usein tarpeettomia. Tosin jossain tilanteissa, kuten esimerkiksi silloin, kun ideoita karsitaan ja pohditaan, mitä kannattaa jatkaa, kyynikot voivat olla tarpeen. Kyynikot pystyvät hyvin usein pilaamaan työryhmän hyvän vireen ja tunnelman. Kriitikon asema voidaan korvata ihmisellä, joka ottaa tietoisesti hetkeksi kriitikon roolin. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 132)

Entistä useammin on todettu, että luovuus syntyy useammin välimaastossa. Välimaastolla tarkoitetaan sitä, kun erilaiset ihmiset, alat ja kulttuurit kohtaavat toisensa. Välimaastoideoissa otetaan usein harppauksia eri suuntiin ja ne avaavat täysin uusia aloja. Tätä kutsutaan myös Medici-ilmiöksi. (Sydänmaalakka 2009, 242) Välimaastolla tarkoitetaan paikkaa, jossa erilaisilla ideoilla on mahdollisuus törmätä toisiinsa ja saada toisiltaan syötteitä. Välimaastoideat ovat usein myös yllättäviä toisin kuin määräsuuntaiset ideat. Ne muuttavat maailmaa uusiin suuntiin ja saattavat jopa avata täysin uusia aloja. (Johansson 2005, 33, 37-38)

Medici-ilmiö voidaan saada aikaan, kun alojen väliset esteet saadaan murrettua. Jotta ryhmä pystyy yhdistelemään erialojen konsepteja, sillä täytyy olla alhaiset assosiaatioesteet. Assosiaatioketjulla tarkoitetaan sitä, kun ihminen muodostaa nopeasti jonkin käsityksen vanhojen opittujen asioiden kautta. Mieli toimii opitulla tavalla ja tekee näin ollen ennalta odotettavia valintoja. Konkreettinen esimerkki assosiaatioketjusta on, kun kokki näkee torilla turskan ja hänen mieleensä tulee jokin resepti. Kalastajalla saattaa tulla mieleen edellinen kalastusretki ja vaikkapa onki, jolla kala nostettiin vedestä. Mieli käyttää aikaisempaa miellelyhtymää. Assosiaatioketjuista on hyötyä, mutta ne myös rajoittavat ajatteluamme. Assosiaatioesteillä tarkoitetaan sitä rajoitusta, jonka assosiaatioketju on luonut. (Johansson 2005, 59, 64-65)

4.1.1 Luovan työryhmän kokoamisen malli



KUVA 12. Luovan työryhmän kokoamisen yksinkertainen malli (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004, 142-143)

4.2. Tehokkaan työryhmän kokoaminen

Tilastotieteilijä George Boxin mukaan kaikki työryhmän kokoamismallit ovat väärinä, mutta jotkut ovat hyödyllisiä. Loppujen lopuksi tiimi kehittää omat rakenteensa itsessään. Kaikkein paras tiimi pystyy hallitsemaan jäseniensä väliset suhteet ja omat prosessinsa. Näissä tiimeissä on johtajat, roolit, tavoitteet ja mittarit, mutta he ovat kykeneviä uudistumaan jatkuvasti. (Syer & Connolly 1996, 3)

Organisaatiotason tavoitteiden pitää myös tukea tiimitoimintaa ja olla mitattavia. Tiimille täytyy painottaa, että se onnistuu paremmin täyttämään tehtävänsä tiiminä, eikä yksilöinä. Ei riitä, että tiimillä on selkeät tavoitteet. Tiimin täytyy myös kyetä suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Tämän tarkoittaa myös sitä, että tiimi varmistaa kaikkien yksilöiden ymmärtäneen tehtävänsä oikein ja että he myös tietävät, miten heidän suoriutumisenensa vaikuttaa kokonaisuuteen ja tavoitteeseen pääsemiseen. Tiimin pitää myös kyetä tekemään tehokkaasti päätöksiä. (Dyer, Dyer & Dyer 2013, 14-15, 17)

Tehokkaan tiimin jäsenillä on oikeanlaiset taidot ja asenteet, jotta se pystyy täyttämään tavoitteensa. Taidoilla tarkoitetaan teknisten taitojen ohella myös sosiaalisia ja kommunikointitaitoja ja asenteilla viitataan sitoutumiseen ja motivaatioon. Tärkeätä on myös miettiä, minkä kokoinen tiimi on ihanteellinen suorittamaan tehtävän. Tiimin sisäinen kommunikointi ja palautteenanto sekä luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeässä roolissa. (Dyer, Dyer & Dyer 2013, 15-16)

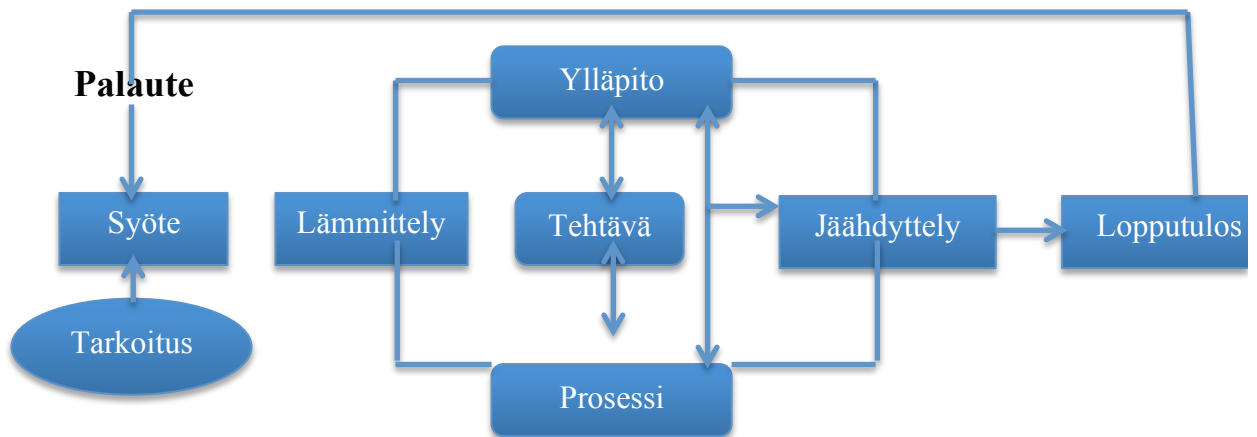
Huipputiimi osaa sopeutua uusiin tilanteisiin ja muutoksiin, jotta se pystyy olemaan jatkuvasti tehokas. Tiimi, joka pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa pystyy jatkuvasti tuottamaan parempia tuloksia ja luomaan kehityssuunnitelmia. (Dyer, Dyer & Dyer 2013, 17-18)

Jotta tiimiin saataisiin erilaisia ennalta määriteltyjä rooleja, voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja, joilla pyritään sovittamaan ihmisten käyttäytyminen tiettyjen käyttäytymisroolien taakse. Tämän tyyppisiä menetelmiä ovat esimerkiksi Belbin, Myers-Briggs ja Bion –persoonallisuusmallit. Tämän tyyppisissä menetelmissä on se vaara, että henkilöiden koko potentiaali ei pääse esiin. (Syer & Connolly 1996, 27-28)

Jotta tiimi toimisi tehokkaasti sen täytyy tietää missionsa. Toiminta pitää olla suunnitelmallista ja tavoitteet selvillä. Tiimin sisällä täytyy myös tehdä selväksi roolitukset sekä ottaa huomioon tiimiläisten keskinäiset (team interpersonal relationships) että tiimin ulkopuoliset suhteet (inter-team relations). Tiimillä pitää myös olla selvillä sen toiminta prosessi. (Cameron & Green 2012, 82)

4.3. Palautteenanto tiimissä

Kasvu on seurausta positiivisesta palautteesta. Negatiivinen palaute toimii termostaattina, joka sammuttaa lämmityksen, kun se on noussut tietylle tasolle. Positiivinen palaute taas ruokkii liekkiä ja kasvattaa lämpöä entisestään. Negatiivinen palaute saattaa johtaa siihen, että jokin tietty tekijä tai ilmiö häviää. (Syer & Connolly 1996, 22-23)



KUVA 13. Jatkuvan palautteenannon malli tiimipalavereissa (Syer & Connolly 1996, 25)

On tärkeätä, että palautetta annetaan jatkuvasti. Jatkuva palaute antaa tietoa lopputuloksesta syötteeseen. Palaute annetaan aikaisemmasta suoriutumisesta tulevaisuuden varalle. Tiimi muodostaa käytäntöjä, joiden syötteistä tulee haluttuja lopputuloksia. Tehokas tiimi rakentaa mekanisme, joilla pyritään tasapainottamaan negatiivinen palaute ja vahvistamaan positiivisen palautteenantoa. (Syer & Connolly 1996, 25) Jatkuva palautteenanto vahvistaa yrityskulttuuria, missä palautetta annetaan ja saadaan. Palaute tarjoaa kuulijalleen tietoa, jonka avulla tämä oppii näkemään oman toimintansa vaikutukset toisiin ihmisiin. On myös tärkeätä, että työntekijä saa tietää virheensä, jotta osaa korjata toimintaansa tulevaisuudessa. Kannustuksen kautta työntekijä näkee missä hän on onnistunut ja voi näin ollen toistaa suorituksen. Palautteen ansiosta työntekijä tietää missä hän on vahvimmillaan ja mitkä ovat hänen heikkoutensa. Tulevaisuudessa on helpompi tehdä päätöksiä palautteiden pohjalta. Palaute auttaa myös saavuttamaan tavoitteita ja pysymään liikkeessä. Tämä myös vahvistaa työntekijöiden itsetuntemusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 5-6)

Kuvaileva palautteenanto (Descriptive feedback) sallii palautteenannon, joka ei ole tuomitsevaa. Kuvaileva palautteenanto on tarkkaa, eksplisiittistä. Jos tiimi on alittanut

odotukset, se sallii tiimin jäsenten huomauttaa tiimin suoriutumisesta, prosessin kuvailun kautta. Se lisää tietoisuutta siitä, mitä tiimi voi muuttaa jotta sen kehitys olisi jatkuvaa ja sillä pystytään myös välttämään tiimin itsessään käsitteleminen. Siinä käsitellään asioita, eikä jäseniä tai heidän suhteita toisiinsa. (Syer & Connolly 1996, 28)

Tiimin jäsenten pitää pyrkiä ottamaan palaute vastaan asiana, joka tuottaa hänelle itselleen arvokasta tietoa, vaikka asioita voi toisinaan olla vaikea ottaa vastaan jos emme pidä kuulemastamme. (Syer & Connolly 1996, 206-207) Yleisen myytin mukaan palautteen pitää sisältää jokin ohje tai neuvo. Jos henkilö ei itse ole pyytänyt ohjeita tai neuvoja, tämä usein aiheuttaa vastareaktion. Ihmiset eivät vastusta hyviä neuvoja, vaan sitä, että valinnanvapauttamme rajoitetaan. Jos palautteenantaja tarjoaa omia ohjeitaan, palautteensaajalle ei jää vastuuta oman toimintansa korjaamisesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 12)

Kun henkilö antaa kuvailevaa palautetta, se on suoraan johdannainen siitä mitä koemme. Se saattaa sisältää myös viestin siitä, miltä palautteenantajasta tuntuu fyysisesti tai tunnetasolla, mutta se ei ikinä sisällä palautteenantajan omia mielipiteitä asiasta – ei tuomita, ei anneta neuvoja eikä henkilökohtaista tulkintaa asiasta. Tämä tapa auttaa meitä saamaan tietoa kokemuksien kautta ja antaa tietoa siitä, mitä tiimi tarvitsee sillä hetkellä. Kun henkilö tulee enemmän tietoiseksi muiden toiminnasta, se on yhteydessä oman tietoisuuden kasvuun. (Syer & Connolly 1996, 207)

Palautteenantaminen ei ole sama asia kun johtaminen. Jos palautteenanto mielletään pelkäksi esimiehen työkaluksi, palaute ei virtaa alhaalta ylös ja sivusuuntaan. Palaute on tärkeä kehittymisen ja uudistamisen väline. Kaikille pitäisi tarjota palautteenantokoulutusta, mutta on myös ensisijaisen tärkeätä, että palaute osataan ottaa oikein vastaan. Palaute tulisi kuunnella kiihkottomasti ja pyrkiä ymmärtämään vastapuolen näkemys. Se on hänen kokemuksensa tapahtuneesta. Se, että palaute kuunnellaan ja vastaanotetaan ei välttämättä tarkoita, että palautteensaaja on samaa mieltä asiasta. Palautteensaaja voi olla erimielistä asiasta, mutta on tärkeätä huomioda miten palautteenantaja on kokenut palautteensaajan toiminnan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 88, 97, 109)

5 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TUTKUMUSMENETELMÄT

Opinnäytteen aihe kumpusi tarpeesta tehostaa Cargotec Kalmarin RTG- ja ASC-tiimien innovointiprosesseja. Tutkimuskohteeksi syntyivät ryhmätyöskentelyn tehostamismahdollisuudet ja innovointiprosessien kehittäminen. Tavoitteena on myös tarkastella, miten kootaan toimiva työryhmä ja miten ryhmästä saa parhaiten sen potentiaalin irti. Ryhmähaastattelujen avulla työntekijöiltä saadaan tietoa siitä, miten he kokevat innovointiprosessien tämänhetkisen tehokkuuden ja toimivuuden sekä miten prosessia voitaisiin tehostaa jatkossa.

Työntekijöille tehdään ryhmähaastattelut focus group –menetelmällä aiheesta: hyvä ja tehokas innovointipalaveri. Haastattelun kautta myös henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua innovointiprosessien kehittämiseen ja tuoda oma äänensä kuuluviin. Tutkimustulosten kautta prosessia voidaan kehittää.

5.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimustavaksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. ”Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä ” (Eskola & Suoranta 1998, 15). Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on asettaa se rinnakkain määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa ja paremminkin kertoa mitä se ei ole. Tyypillisesti laadulliseen tutkimukseen pystytään liittämään karkeita määrittelyjä siitä, mitä piirteitä siihen voi kuulua. Tunnusmerkkejä laadulliselle tutkimukselle voi olla esimerkiksi: aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa, tutkijan asema ja narratiivisuus (Eskola & Suoranta 1998, 13-15).

Ryhmähaastattelussa tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta tai teemoista. Ryhmähaastatteluja voidaan käyttää silloin jos haastateltavat jännittävät tilannetta. Ryhmässä haastateltavat saavat tukea toisiltaan. (Eskola & Suoranta 1998, 95).

5.2. Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelu on järjestetty keskustelutilaisuus, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan keskenään tietystä aiheesta. Tämän tyyppistä tutkimusta kutsutaan muun muassa nimillä: focus group interview, group interview ja group discussion. Suomessa ryhmäkeskusteluihin osallistuu tyypillisesti kuudesta kahdeksaan ihmistä. Haastattelija organisoii keskustelua ja määrittää keskustelun teemat, mutta muutoin keskustelu on melko vapaata. Haastattelun tekijä ei aktiivisesti osallistu keskusteluun, vaan keskusteluvastuu siirretään osallistujille (Ruusuvaara & Tiittula 2005, 223).

Ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun ero syntyy tarkasteltaessa haastattelijan roolia. Ryhmähaastattelussa haastattelija kysyy ihmisiltä yksilöhaastattelun omaisesti kysymyksiä ryhmässä yksi haastateltava kerrallaan. Vuorovaikutus syntyy siis haastattelijan ja haastateltavan välille. Ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus syntyy osallistujien välille.

Haastattelijan pääasiallinen tehtävä on virittää otollinen ilmapiiri keskustelulla ja ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti sekä rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan aiheesta keskenään. Hyvä haastattelija osaa luoda sellaisen ilmapiirin jossa kukin voi vapaasti ilmaista ”todelliset mielipiteensä”. Haastattelijan tarkoitus ei siis ole vaikuttaa osallistujien mielipiteisiin vaan hän saa ne esiin. Haastattelu tehtävänä on myös hallita keskustelua, tehdä keskustelusta mahdollinen ja luoda säännöt sille ja valvoa niiden toteutumista (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 223-224, 226, 230-231).

Ryhmäkeskustelussa syntyy erityistä tietoa siitä, mitä työntekijät keskustelevat keskenään aiheesta, mitä yksilöhaastatteluista ei välttämättä saisi selville. Osallistujien vuorovaikutus tuo oman mausteensa siihen, miten haastattelu etenee; osallistujien kommentit, ideat ja erilaiset näkökulmat ruokkivat toinen toisiaan ja synnyttävät uusia, yllättäviä näkökulmia ja huomioita. Ryhmäkeskustelussa voidaan pyrkiä myös selvittämään osallistujien mielipiteitä ja asenteita keskustelun kohteena olevaa ilmiötä kohtaan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 226).

On väistämätöntä, että eri tavalla kootut ryhmät tuottavat erilaisia tuloksia ja erilaista tietoa. Oman sävöyksensä keskusteluun tuo se, minkä statuksen omaavia henkilöitä ryhmässä on ja ovatko he työtovereita vai esimies – alainen asemassa. On hyvä jos keskustelijoilla on jokin yhteinen pohja ja intressi osallistua keskusteluun ja tuoda oma panoksensa siihen. Toimiakseen ryhmä tarvitsee yhteisen tehtävän ja tavoitteen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 229)

5.3. Aineiston kerääminen

Ryhmäkeskustelut järjestettiin Kalmarin tiloissa 24.04.2013. Haastatteluihin osallistui kolme eri ryhmää, joilla kaikilla oli taustalla kokemus kolmepäiväisestä innovointipalaverista, joka järjestettiin 12.4.2013 ja 15-16.4.2013. Haastateltavat ovat kaikki töissä Kalmarilla ja osallistuvat yhdessä projekteihin. Tässä innovointipalaverissa oli tarkoitus, että jokaiseen ryhmään osallistuu eri osastojen ihmisiä, jotta saataisiin uusia näkökulmia. Jokaisessa ryhmässä oli 4-8 henkilöä. Kukin haastattelu oli kestoaltaan noin tunnin mittainen ja keskusteltavia aiheita oli kolme kappaletta.

Haastateltaville henkilöille kerrottiin yleisesti haastattelun ja opinnäytteen tarkoituksista sekä tavoitteista. Lämmittelykysymyksen kautta siirryttiin keskustelemaan teemoista.

Teemoja haastattelussa oli: Tiimi, innovointipalaveri ja kehitysehdotukset. Osallistujat reflektoivat haastatteluissa aikaisempiin kokemuksiinsa innovointipalavereista tai innovointipäivistä.

Teemat oli esitetty osallistujille Powerpointilla. Tiimi teeman alla herättelykysymyksinä oli muun muassa: ”Millainen ryhmädynamiikka oli? Miten itse osallistuit? Miten tiimi pitäisi koota sinun mielestäsi? Miten erilaiset ihmiset vaikuttivat tiimeissä?” Innovointipalaverin alla puolestaan oli kysymyksiä kuten: ”Miten koitte ryhmän vetäjän? Oliko innovointipalaveri onnistunut? Oliko innovointipalaveri tehokas? Ymmärsikö kaikki tehtävänannon samoin?” Viimeinen teema oli nimeltään kehitysehdotukset, tässä osiossa tiimi sai antaa vapaasti palautetta innovointipalavereista, joihin he olivat aikaisemmin osallistuneet. Herättelykysymyksiä oli: ”Mikä meni hyvin ja missä voisi parantaa? Miten innovointipalaverit tukevat sinut työtäsi ja miten ne voisi tukea sitä paremmin?” Haastattelijan ohje ennen haastattelua oli, että haastateltavien tulisi verrata vastauksia joko edelliseen innovointipalaveriin, johon he osallistuivat tai aikaisempiin kokemuksiin. Haastatteluihin valitut teemat ja herättelykysymykset valittiin RTG-tiimin esimiehen kanssa.

5.4. Aineiston analyysi

Sisällön analyysiä pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sisällön analyysiä käytetään monessa eri muodossa laadullisen tutkimuksen analysointiin ja sillä on myös useita eri nimityksiä. Sisällön analyysi etenee usein tietyssä järjestyksessä. Ensin aineistosta erotellaan kiinnostavat aiheet ja merkitään aineistosta ne kohdat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Kaikki muu jätetään pois. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erotellaan muusta aineistosta. Tämän jälkeen aineisto teemoitetaan.

Teemoittamisella pyritään järjestämään aineisto ja kertomaan mitä teemoista on sanottu. Aineistosta voidaan hakea joko samuutta tai erilaisuutta tai jopa molempia (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93-95). Teemotittelulla aineistosta voi nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jolloin tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa voidaan vertailla (Eskola & Suoranta 1998, 175-176).

Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tämän tyyppisessä analyysissä haastattelijan pohjatiedoilla ei ole merkitystä, vaan kaikki teoria pohjautuu haastatteluista saatuihin tietoihin ja niihin

teemoihin mitä aineistosta nousee. Näin ollen analyysiyksiköt eivät ole ennalta valittuja (Tuomi & Sarajarvi 2003, 99).

Kvantifionnilla voidaan selvittää määrällisen analyysin keinoin jonkin asian esiintymistä haastattelutilanteissa. Kaikkein alkeellisimmillaan tätä metodologiaa käytettäessä voidaan laskea esimerkiksi mainintojen määrää (Eskola & Suoranta 1998, 165-166). Kvantitatiivisesti haastattelun sisältöä tutkittaessa analysoidaan tilastollisesti sitä mitä tai miten jostakin asiasta on puhuttu. Mittaus tehdään laskemalla sitä kuinka usein jotain termiä on käytetty tai asiasta on puhuttu (Eskola & Suoranta 1998, 186-187)

5.5. Tutkimustulokset

Haastatteluissa oli selkeästi huomattavissa samankaltaisia piirteitä ja mielipiteitä eri ryhmien kesken. Toiset ryhmät ottivat haastattelut enemmän tosissaan kun taas toinen ryhmä saattoi pitää haastattelua enemmänkin palautteenantotilanteena Kalmarille. Yleisesti ottaen haastateltavat suhtautuivat myönteisesti innovointipäiviin ja olivat tyytyväisiä siihen suuntaan, mihin kehitys on menossa innovaatioprosesseiden suhteen. Innovointipäivät ovat ”oikea suunta ja tästä ammennetaan Kalmarin tulevaisuutta”.

Hienona asiana osallistujat kokivat sen, että he pääsevät vaikuttamaan siihen, miten tulevaisuudessa toimitaan. Lisäksi tärkeänä asiana koettiin se, että he saavat mielipiteensä kuuluviin. Hienona pidettiin sitä, että innovointitilaisuudet eroaa perineisestä ”Valmet-tavasta”. Innovointipäivissä haastateltavien mielestä on sekin hyvä puoli, että se poistaa ”poteroitua” osastojen välillä.

Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että tilaisuus oli vapaaehtoinen. Näin ollen ihmiset, jotka suhtautuvat innovointitilaisuuksiin kielteisesti eivät osallistuneet ollenkaan.

Innovointipäivien suhteen pitäisi olla tiettyä järjestelmällisyyttä. Olisi tärkeätä, että innovointipäivien tiedot dokumentoitaisiin, jotta kokonaisuus olisi helpompi hallita ja hahmottaa. Tässä nähtiin myös arvo ulkopuolisella konsultoinnilla. Lisäksi tiedottaminen nähtiin tärkeänä seikkana. Joidenkin haastateltavien mielestä on tärkeätä tietää mihin innovoinnit johtavat. Toisia haastateltavia ei tuntunut haittaavan se, että jatkosta ei ollut mitään tietoa. Näissä tapauksissa arvo nähtiin siinä, mitä innovointipäivät tuo omaan työhön lisää. Innovointipäivät nähtiin myös koulutuksellisina tilaisuuksina.

Haastatteluissa mainittiin negatiiviseen sävyyn tehtävänannon sekavuudesta. Tehtävänannot eivät ole haastateltavien mielestä monipuolisia ja lisäksi tehtävänantojen pitäisi olla selkeämpiä. Kehitysehdotuksena myös mainittiin, että tehtävänantoa voisi valottaa osallistujille jo ennen innovointitilaisuutta, jotta ajatustyö voisi alkaa aikaisemmin. Konkreettisena ehdotuksena tästä annettiin tehtävänantoon liittyvät ennakkotehtävät.

Kaikki haastateltavat eivät myöskään olleet varmoja siitä, mitä heiltä odotettiin. Kritiikkiä sai myös tehtävänanto, joka tähtäsi kustannussäästöihin, sillä ryhmällä ei ollut tarpeeksi tietoa kustannuksista. Eräs haastateltava totesi, että: ”Jos ei tiedä mitä on nykytilanne, on vaikea lähteä kehittämään parempaan suuntaan.” Haastateltavien mielestä ostohinnoista ei ole tarpeeksi tietoa muilla, kuin osto-osaston henkilöstöllä, eikä tietoa jaeta avoimesti osastojen kesken. Heistä tuntuu siltä, että ”tietoa pihdataan”. Myös eri osa-alueiden painotus oli epäselvä. Tämä saattoi johtaa siihen, että tärkeitä osa-alueita rajattiin pois. Tehtävänanto kahlitsi innovointia liikaa. Tehtävänasettelu oli liian sidottu dokumentteihin ja yksityiskohtiin.

Kehitysehdotuksena nousi myös innovointipaikan valinta. Haastateltavien mielestä olisi hyvä, jos innovointi ei tapahtuisi siellä, missä työt normaalistikin tehdään. Se, että innovointi siirrettäisiin kokonaan muihin tiloihin sitouttaisi myös kaikki osallistujat innovointitapahtumaan paremmin. Niinkin radikaali ehdotus nousi esille, kuin puhelinten ja tietokoneiden takavarikointi.

Aika kysymys oli sellainen, joka jakoi vahvasti mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jos aikaa olisi ollut enemmän, tiimeillä olisi ollut mahdollisuus keksiä villimpiä ideoita. Koska aikaa ei ollut tarpeeksi, innovointitekniikoita ei voitu käyttää ideoiden esiintuomiseksi. Haastateltavien mielestä olisi ollut tärkeätä, että vapaalle innovoinnille olisi annettu enemmän aikaa. Aikapula saattoi myös vaikuttaa luovuuteen ja tiimiytymiseen.

Eräs haastateltava oli taas sitä mieltä, että rajattu aika oli hyvä asia sillä se pakotti ryhmät etenemään nopeaan tahtiin. Toisaalta hän myös mainitsi, että tämänkaltainen nopea eteneminen saattaa haitata luovuutta.

Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa innovoinnit voisivat keskittyä uusien tuotteiden suunnitteluun ja kehittelyyn. Innovointipäivissä olisi hyvä pohtia sitä, minkälaisia tuotteita Kalmarilla on kymmenen vuoden päästä. Tällä hetkellä innovoinnit tuntuvat perustuvan siihen, miten nykyisiä tuotteita voidaan optimoida. Innovoinnit voisivat tulevaisuudessa myös koskea pienempiä osakokonaisuuksia, eikä koko nosturia.

Myös tuomaritoiminta sai hieman kriittistä palautetta. Tuomaroinnissa voisi ehkä käyttää myös jotain ulkopuolisia, sitä kautta voisi syntyä myös uusia ideoita ja näkökulmia. Tuomaroinnissa olisi voinut olla myös muita ihmisiä talon sisältä eri osastoilta.

Valitettavasti jossain haastatteluissa kritiikkiä keräsi se, että villit ideat tuomitaan heti kättelyssä sillä ”markkinoille ei kannata lähteä tarjoamaan tällaista tuotetta, kun tämä on niin erilainen mitä markkinoilla on.” Haastateltavan mielestä juuri tämänkaltaisista ideoista kannattaisi lähteä hakemaan kasvua, eikä ”lokeroitua” siihen mitä tällä hetkellä jo on.

Uusien ideoiden esittäminen ideointitilaisuuksien ulkopuolella koettiin vaikeaksi. Tässä haastattelussa Kalmarin toimintaa verrattiin kilpailijan toimintaan. Kilpailijayrityksessä tehdään haastateltavien mukaan yli tuhat aloitetta vuodessa kun Kalmarilla aloitteita tuli yksi kymmenessä vuodessa. Tähän syy nähtiin siinä, että kilpailija yrityksessä aloitteista sai palautetta ja palkkiota. Kalmarilla tämän kaltaista käytäntöä ei ilmeisesti ole.

Ryhmätyöskentelyssä nähtiin paljon hyötyä. Eräs haastateltava totesikin, että : ”Kukaan ei pysty yksin luomaan vaan ratkaisut täytyy hakea tiimin kanssa yhdessä. ” Hyvänä asiana nähtiin myös, että tiimeissä oli ihmisiä eri osastoilta, jotka voivat täydentää toistensa tietoja. Tiimeihin olisi haastateltavien mielestä pitänyt vielä lisätä henkilöiltä muilta osastoilta, kuten esimerkiksi ostosta, laivauspuolelta ja teknisenmuotoilun osastolta.

Poikkitieteellisyys toteutui hyvin, mutta jotkut tietyt osastot tuntuvat olevan hieman erillään muusta toiminnasta. Eräessä haastattelussa myös mainittiin, että ehkä tämänkaltaiset rajanvedot eivät tapahdu Kalmarin toimesta, vaan rajanvedot tehdään henkilöstötasolla. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että työskentely poikkitieteellisissä ryhmissä kehittää heitä myös omassa työssängsä. Toiminta tämänkaltaisissa tiimeissä laajentaa henkilöstön näkökulmaa.

Haastateltavien mielestä jotkut osastot ovat liian erillään projektin suunnittelusta. Myös merikapteenoja, asentajia ja mekaanikkoja toivottiin mukaan innovointeihin. Haastateltavien mielestä heillä olisi paljon annettavaa, sillä he käyttävät lopputuotetta. Vaihtoehtoisesti eräs ryhmä ehdotti, että tiimit voitaisiin viedä paikanpäälle tutustumaan siihen, miten tuote käytännössä kasataan ja miten laivaus toimii. Esille nousi myös idea siitä, että tiimeihin tuotaisiin jäseniä projektin joka vaiheesta, jolloin tuotekehittäelyssä otettaisiin kaikki kehitysvaiheet huomioon.

Eräissä tiimissä tärkeänä tekijänä nähtiin se, että tiimin kesken oli ”hyvä draivi”. Heidän sanojensa mukaan tiimin dynamiikka toimi erinomaisesti ja toisten ammattitaitoa kunnioitettiin. Tämä tiimi kuvasikin itseään ”dream-teamiksi”. Tämä tiimi myös piti tärkeänä sitä, että ideoiden annettiin tulla vapaasti, eikä mitään ammuttu suoralta kädeltä alas. Kommunikaatio tiiminjäsenten kesken oli avointa eikä ideoita salattu. Positiivisena asiana he pitivät myös sitä, että tiimin jäsenet sitoutuivat innovointiin myös palaveriajan ulkopuolella. Haastavana nähtiin niiden henkilöiden sisällyttäminen prosessiin, jotka eivät olleet konkreettisesti paikanpäällä. Hyvänä asiana tiimien puolelta nähtiin myös se, että kaikkia kuunneltiin tasapuolisesti ja innovointi oli vapaamuotoista.

Yhtenä ongelmana nähtiin, että ajatukset eivät välttämättä olleet tuoreita. Ideat koottiin vanhojen tuotteiden pohjalta. Haastateltava toteaa, että ”legot laitettiin vain eri järjestykseen sen sijaan, että me oltais tuotu uusia legoja siihen pakettiin”. Tähän voisi haastateltavan mielestä auttaa esimerkiksi se, että innovointeihin otettaisiin mukaan henkilöitä, joilla olisi tuoreita ajatuksia. Tällaisia henkilöitä haastateltavan mielestä voisi olla esimerkiksi opiskelijat.

Johtajuus tiimeissä nähtiin tärkeänä asiana. Haastateltavien mielestä oli hyvä, että tiimeissä oli henkilö, joka piti innovointitilaisuun oikeilla raiteilla ja palautti tiimin aiheeseen, jos keskustelu pääsi rönsyilemään. Eräs tiiminvetäjä kertoi antaneensa tiimin ensin heitellä ideoita vapaasti periaatteella ”mitään ei ammuta alas”. Tärkeinä johtajan ominaisuuksina mainittiin positiivisuus, energisyys, huumorintaju ja järjestelmällisyys sekä se, että muut tiimin jäsenet saatiin pidettyä ajan tasalla. Johtajan pitää myös osata ottaa kaikki tiimin jäsenet mukaan, jotta kaikkien asiantuntijuutta pystytään käyttämään. Johtajilla oli haastateltavien mielestä suuri vaikutus siihen, miten tiimi menestyi.

Toisaalta tiimien ongelmana todettiin se, että selkeää johtajuutta ei ollut. Tiimin toimintaa ei välttämättä johdettu ja päätöksissä ei välttämättä pysytty, vaan kerran haudattuihin ideoihin saatettiin palata vielä myöhemmin. Osittain ongelman saattoi synnyttää se, että kaikilla tiimin jäsenillä ei ollut tietoa siitä, mitkä ideat oltiin valittu jatkokehittelyyn. Tämä saattoi taas johtua siitä, että yhtenäistä työskentelyaikaa ei ollut, sillä innovointitilaisuus oli jaettu usealle päivälle.

Kehitysehdotuksena mainittiin myös, että tiiminvetäjälle pitäisi varata aikaa innovointitilaisuuden suunnitteluun, jolloin hän pystyisi suunnittelemaan päivät etukäteen ja aika-
tauluttamaan tilaisuuden kokonaisuudessaan. Tämä tehostaisi haastateltavan mielestä tiimin toimintaa. Tiimin ammattitaidolla olisi tämän haastateltavan mukaan pystynyt saavuttamaan enemmän tehokkaalla johtamisella. Varjopuolena hän mainitsee, että innovatiivisuus olisi voinut kärsiä tämäntapaisesta tiukasta johtamisesta.

Erään ryhmän mielestä konsultit ovat sopivia henkilöitä järjestämään innovointipäiviä. Sparraaja auttaisi tiimiä puristamaan ideat ulos nopeammin antamalla tiimille syötteitä. Ulkopuolisen fasilitaattorin etuna nähtiin myös se, että hänellä ei ole taakkanaan yrityksen vanhaa toimintakulttuuria. Fasilitaattorin ei haastateltavien mielestä kuitenkaan pitäisi olla tiimin johtaja vaan fasilitaattorin tehtävä olisi enemmänkin järjestää puitteet ja valvoa prosessia. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ulkopuolelta konsultteja parempi vaihtoehto olisi, että tiimien vetäjät valittaisiin Kalmarin sisältä, jotta heillä olisi perustieto yrityksen liiketoiminnasta. Yhtenä vaihtoehtona pidettiin myös sitä, että ulkopuoliset fasilitaattorit kouluttaisi Kalmarin sisältä tulleet ryhmänvetäjät tai fasilitaattorit perehdytettäisiin Kalmarin liiketoimintaan.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi lähti etenemään toukokuussa 2013. Tällöin päätös tehtiin hyvin nopeasti, että Kalmarin järjestää innovointipäivän jonka jälkeen opinnäytetyöhaastattelut pidettäisiin.

Toimeksiantajan toiveet opinnäytetyön suhteen olivat selvät. Tässä opinnäytteessä tutkittaisiin innovaatiotoimintaa ja pohdittaisiin miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään jatkossa. Yhteisessä palaverissa opiskelija ja Kalmarin edustajat kartoittivat mitä opinnäytetyö tulisi sisältämään. Selkeinä pääkohtina nousi tiimin kokoaminen ja sen toiminnan analysointi ja johtaminen sekä innovointiprosessin tutkiminen ja kehittäminen. Tarkoituksena oli myös saada tukea tulevaisuudessa järjestettäviin innovointitilaisuuksiin. Kalmarin edustajat pitivät myös tärkeänä sitä, että opinnäytetyöntekijä tutustuu Kalmarin tuotekehitysmalliin (Gate-malli), jotta hän pystyy tutkimaan muita osa-alueita prosessinkuvaan pohjautuen.

Opinnäytetyötä varten järjestetyissä haastatteluissa haluttiin selvittää henkilöstön mielipiteitä ja kehitysehdotuksia koskien innovointitoimintaa. Näin ollen kokemukset innovointipäivästä ei olisi kuukausien takaa, vaan ne olisivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelun osa-alueet päätettiin yhdessä Kalmarin edustajan Mikko Rahjan kanssa. Haastattelun teemat tukivat erityisesti tulevaisuudessa Kalmarissa järjestettäviä innovointipäiviä.

Haastattelut järjestettiin suunnitelman mukaisesti vain muutama viikko opinnäytetyöprosessin alkamisen jälkeen. Haastateltavien ja ryhmien välillä oli selkeitä eroja. Toiset tuntuivat väheksyvän innovointitoimintaa ja toiset taas tuntuivat syttyvän ajatuksesta. Tämä saattaa johtua puhtaasti siitä, että tämän tyyppinen innovointi on henkilöstölle uusi asia. Lähtökohtaisesti oli ilo huomata, että suurin osa haastateltavista suhtautui kehitykseen positiivisesti ja heistä huokui innostus ja odotus tulevasta. Kuten haastatteluissakin sanottiin, suunta on ehdottomasti oikea. Tällä hetkellä Kalmarin täytyykin keskittyä siihen, että hyvä kurssi saadaan pidettyä.

Haastatteluiden pohjalta opinnäytetyön tekijä päätti mihin osa-alueisiin hänen mielestä pitäisi keskittyä ja mitä opinnäytetyössä pitäisi painottaa. Nämä osa-alueet nousivat helposti myös aikaisempien keskustelujen pohjalta, joita Kalmarin edustajien kanssa oli

käyty. Pääpainoituksiksi kuitenkin nousivat innovaatiot, luovuus ja tiimi. Opinnäyte-työntekijän mielestä innovaatiotoimintaa ei pysty käsittelemään irrallisena kahdesta jälkimmäisestä. Luovuus syntyy ryhmässä ja jotta ymmärrettäisiin tiimin luovuutta, pitää ensin kartoittaa perusasioita luovuuden synnystä yksilöissä. Lisäksi tärkeäksi teemaksi nousi johtajuus innovointiprosessissa. Innovoinnissa pitää olla jokin liikkeellepainevoima.

Haastatteluissa opinnäytteen tekijää häiritsi se, että haastatteluissa tuntui olevan melko eriskummallinen asetus. Joissain ryhmissä pitempään talossa olleet työntekijät saattoivat olla huomattavasti avoimempia innovointien suhteen kuin uudemmat työntekijät. Tämä on hyvin eriskummallinen asetus, sillä kirjallisuus on täynnä tietoa muutosvastarinnasta ja sen torjumisesta. Tässä tapauksessa saattoi jopa tuntua siltä, että vanhemmat työntekijät olivat valmiita kehittämään innovaatiotoimintaa ja nuoremmat työntekijät hansasivat vastaan. Pohdin sitä, että mistä tämänkaltainen jäykkyys voi syntyä. Syyinä voi olla se, että nuoremmat työntekijät saattavat kertoa mielipiteensä sen, mitä oletavat vanhempien työntekijöiden ajattelevan kun taas vanhemmat työntekijät ajattelevat, että he voivat tuoda mielipiteensä julki sellaisena kuin ne ovat. Tämän tyyppinen asetus ei tosin toteutunut joka ryhmässä.

Haastatteluiden tulokset saattoivat vääristyä hieman siinä mielessä, että haastatteluihin kutsuttiin vain innovointipäiviin osallistuneita henkilöitä. Innovointipäiviin osallistuminen oli vapaaehtoista. Näin ollen tapahtumaan hakeutui aiheesta kiinnostuneita henkilöitä. Näin ollen lähtökohtaisesti haastatteluihin osallistui ehkä sellaisia henkilöitä, joilla oli jo valmiiksi positiivinen asenne innovaatiotoimintaa kohtaan. Voi olla, että jos haastatteluihin olisi kutsuttu satunnaisesti Kalmarin työntekijöitä, tulos olisi aivan toisenlainen.

Jos tekisin tämän tutkimuksen uudestaan, kokoaisin yhden ryhmän sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole olleet missään kosketuksessa innovaatiotoiminnan kanssa. Tämä lisäisi näkemystä Kalmarin todellisesta tähetkisestä innovaatiotoiminnan tilasta ja siitä, miten yrityskulttuuria tulisi lähteä parantamaan. Tämä auttaisi myös näkemään sen, miten innovaatiotoiminnan kehittämistä tulisi tehdä niissä ryhmissä, jotka saattavat vastustaa enemmän ajatusta. Näin saisi myös yhden kriittisemmän näkökulman tutkimukseen.

Vaikka opinnäytetyön tekijä ensin epäroi haastatteluiden järjestämistä ennen varsinaisen teorian kirjoittamista, loppujen lopuksi se oli erinomainen päätös. Haastattelut antoivat vahvistusta sille, mitkä olisivat niitä pääteemoja, joita opinnäytetyön teorioissa tulisi painottaa.

Opinnäytetyö prosessia helpotti se, että Kalmarin edustajat olivat aina tarvittaessa tavoitettavissa ja erittäin avuliaita. Opinnäytetyöntekijä otettiin mukaan palavereihin ja suunnittelemaan tulevia innovointipäiviä. Lisäksi opinnäytetyöntekijällä oli oma kulkulupa Kalmarin tiloihin ja oma työpiste. Näin ollen opinnäytteen tekijä pääsi myös tutustumaan käytännössä yrityskulttuuriin.

Suoraan sanoen opinnäytetyöntekijä oli ihmeissään miten avokonttorissa voikin olla niin hiljaista. Vuorovaikutus työntekijöiden kesken oli hyvin minimaalista. Ilmapiiri oli kuitenkin hyvin positiivinen ja ystävällinen. Tämä sain opinnäytteen tekijän miettimään, voiko luovuus kukkia tällaisessa ympäristössä. Vaikka ilmapiiri saattoi tuntua otolliselta, niin luovuus kuitenkin syntyy parhaiten yksilöiden ollessa vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytteen tekijä oppi itsekkin hyvin paljon uutta luovuudesta ja innovointiprosesseista ja vanhat opitut asiat saivat vahvistusta myös käytännön tasolla. Oli hienoa tutustua Kalmariin yrityksenä ja olla tarkkailemassa millaisessa ympäristössä sen työntekijät toimivat. On erittäin hienoa huomata, että Kalmarilla löytyy innostusta lähteä kehittämään innovaatioprosesseja entisestään ja ottaa huomioon myös poikkitieteellisyys tiimeissä. On totta, että mekaanikolla ja suunnittelijalla on eri näkemykset asioista ja eri näkemysten omaavien osapuolien välinen keskustelu on tärkeää myös tuotekehityksen kannalta. Voi olla myös, että Kalmarilla on syntynyt pienet railot eri osastojen välille. Innovointipäivien tyyppiset tapahtumat pienentää tätä railoa ja madaltaa kynnystä tehdä yhteistyötä myös osastojen rajojen yli. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on ollut hieno ja opettavainen kokemus.

Opinnäytetyö opetti paljon itsenäisestä työskentelystä ja itsensäjohtamisesta opinnäytetyöntekijälle. Lisäksi teorian tutkiminen avasi myös omaa näkemystä tiimityöskentelystä ja luovuudesta pohjautuen omiin aikaisempiin kokemuksiin. Opinnäytetyö avasi mahdollisuuksia tehdä myös itsetutkintaa ja kehittää itseä enemmän luovaksi ihmiseksi ja se auttoi myös ymmärtää miksi erilaisia ihmisiä tarvitaan erityisesti innovointi ti-

meissä. Jatkossa opinnäytetyön tekijä osaa varmasti tehdä viisaampia ratkaisuja itsekin työelämässä ja myös jatkaa itsensä kehittämistä tulevaisuudessa.

Jälkeenpäin pohdittaessa opinnäytetyö sujui aikalailta omalla painollaan ja hyvin kivuttomasti. Säännölliset tapaamiset Kalmarin yhteys henkilöiden kanssa sekä opinnäytetyönohjaajan kanssa rytmitti työn edistymistä kuin itsestään. Erittäin tärkeä tekijä opinnäytetyön onnistumisessa oli varmasti myös opinnäytteentekijän oma innostus ja tiedon nälkäisyys aihetta kohtaan.

LÄHTEET

Hakala, Juha T. (2004). Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammerpaino Oy

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa (2005). Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Cooper, Robert G. & Edgett, Scott J. (2009). Successful Product Innovation – A Collection of Our Best. United States: Product Development Institute Inc

Sydänmaalakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Saarinen, Janita & Haapaniemi, Maria (2013). Ideaopas 2. Tampere: Idema 10 Oy

Syer, John & Connolly, Christopher (1996). How teamwork works – The dynamics of effective team development. England, Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company

Heikkilä, Jorma (2010). Luovasta ideasta innovaatioon – Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Suomi, Turku: Oy Enostone Ltd

Bergström, Matti & Kaataja, Sampsa & Koivuniemi, Jussi & Liuttunen, Antti & Lyytinen, Hanna & Mäntyvaara, Ilkka & Nissinen, Sami & Nykänen, Panu & Peltola, Jarmo & Raunio, Jukka & Ylivakeri, Raimo (2013). Liittoa – Kiittoa – Siirtoa – Tampereen lentokonetehdas 1936-2012. Suomi, Tampere: Tammerprint Oy

Koivisto, Tapio & Mikkonen, Teemu & Vadén, Tere & Valkokari, Katri & Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas (2011). Rajoja ylittävä innovointi. Suomi, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Harisalo, Risto (2011). Luovuuden teknologia : Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Suomi, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenesprint

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen Sirke (2011). Palaute kuuluu kaikille. E-kirja ISBN 978-952-5928-19-8 : Infor Oy

Dyer, Jr. W. Gibb & Dyer, Jeffrey H. & Dyer, William G (2013). Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance Fifth Edition. San Francisco, CA : John Wiley & Sons, Inc

Green, Cameron & Green, Mike (2012). Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 3rd edition. Great Britain and the United States : Kogan Page Limited

Sawyer, R. Keith (2006). Explaining Creativity: The Science of Human Innovation. USA, Cary, NC : Oxford University Press

Mäntyneva, Mikko (2012). Kasvua innovaatiosta. Helsingin kamari Oy. Meedia Zone OÜ, Viro

Saarnio, Juha & Hamilo, Marja (2013). Innovaation alkulähteellä. Suomi, Tampere : Tammerprint Oy

Koski, Jussi T & Tuominen, Saku & Kärkkäinen, Ilkka (2004). Luovan ajattelun käsikirja : Kuinka ideat syntyvät. Suomi, Porvoo : WS Bookwell Oy

Johannson, Frans (2005). Medici-ilmio : Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Suomi, Helsinki : Talentum

Koski, Jussi T (2001). Luova hierre. Suomi, Jyväskylä : Gummerus Kustannus Oy

Collins, Jim & Hansen, Morten T. (2013). Tietoisesti paras : Epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta. Liettua : Balto Print

Mykkänen, Päivi (2013). Tekes: Pois varovaisuus, radikaaleja ideoita peliin. Kauppalehti

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tekes+pois+varovaisuus,+radikaaleja+ideoita+peliiin/201308473253> Luettu 13.08.2013

Ojanen, Laura (2013). Säilytä parhaat työntekijäsi. Kauppalehti

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/sailyta+parhaat+tyontekijasi+-+ala+tee+nain/201307455689> Luettu 13.08.2013

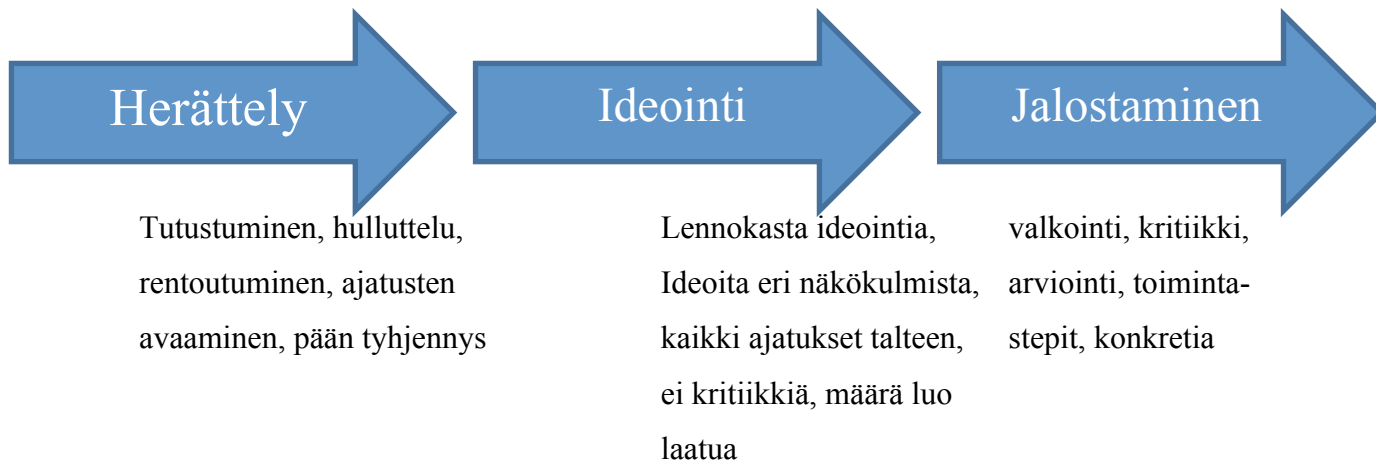
7 LIITTEET

7.1. Liite 1. Haastattelujen Powerpoint-esityksen sisältö

1. Haastattelun runko
 - 3 aihealuetta 20min / aihe
 - Haastattelu tullaan litteroimaan sanasta sanaan, mutta haastateltujen ihmisten nimiä ei tulla käyttämään missään opinnäytteen yhteydessä
 - Keskustelu saa olla täysin vapaata aiheiden ympärillä, keskustelkaa siitä, mikä tuntuu teistä tärkeältä
 - Fasilitaattori (Jasmiina) on paikalla vain havannoimassa ja huolehtimassa siitä, että kaikki aiheet tullaan käsittelemään, fasilitaattori ei siis haastattele, vaan antaa vain aiheet joista keskustellaan
2. Tiimi
 - a. Millainen ryhmädynamiikka oli?
 - b. Miten itse osallistuit?
 - c. Miten tiimi pitäisi koota sinun mielestäsi?
 - d. Miten cross-functional-tiimi toteutui?
 - e. Miten erilaiset ihmiset vaikuttivat tiimissä?
3. Innovointipäivät
 - a. Oliko tämä innovointipäivä onnisunut?
 - b. Miten koitte fasilitaattorin/ryhmän vetäjän? Olisko sellaista?
 - c. Oliko tehokas? Miksi?
 - d. Mikä oli toimeksianto? Ymmärsikö kaikki samoin?
4. Kehitysehdotukset
 - a. Mikä meni hyvin ja missä voisi parantaa?
 - b. Pohdi tiimin aknnaalta ja reflektoi omaa toimintaa?
 - c. Mitkä ovat aikaisemmat kokemukset innovointipäivistä?
 - d. Miten innovointipäivät tukevat sinun työtäsi projektissa ja miten ne voisi tukea sitä paremmin?

7.2. Liite 2 Innovointipäivän suunnitelma

IDEAPOLKU



(Saarinen & Haapaniemi 2013, 10-11)

CARGOTECIN INNOVOINTIPÄIVÄ

HERÄTTELY 30 MIN

– ihmiset oikeaan moodiin, rentous – uskallus tuoda omia ideoita esille, ei liian vakavaa.

Neljä yhteistä asiaa (10min) Pareittain, joku jota ei välttämättä tunne kauhasta hyvin

Lehmä (10min) Illalla menit nukkumaan omaan sänkyysi ja aamulla kun heräät vieressäsi on lehmä. Tehtävänäsi on keksiä, miten saat mahdollisimman paljon rahaa lehmän avulla yhden päivän aikana.

IDEOINTI 60MIN - Määrä tuottaa laatua.

Idealaput (20min).

1. Seinillä on 8 (tai enemmän) aihe-aluetta, joiden alla kukin vuorollaan käy kirjoittamassa omia ideoitansa yksitellen. Aikaa / kohta on n. 2min, jonka jälkeen koko ryhmä vaihtaa aina seuraavaan pisteeseen. Yksilöt ensin siksi, että hiljaisemmatkin yksilöt uskaltaa ja pääsee antamaan ilmi oman ideansa.
2. Parin kanssa arviointi. Porukka jaetaan pareihin (kannattaa jakaa jo etukäteen, jottei saman osaston ihmiset mene automaattisesti tutun kanssa). Parit arvioivat mielestään tärkeimmät asiakasvaatimukset ja pohtii niille perustelut

JALOSTAMINEN

1. Six thinking hats – Parit esittävät omat näkemyksensä ryhmässä. Ideoita arvioidaan eri näkökulmista.

RUOKATAUKO

Asiakasvaatimukset kirjataan taulukkoon

	Cargotecin tuote	Kilpailijan tuote	Kehittäkää	oma
(parempi)				
Vaatus 1				
Vaatus 2				
Vaatus 3				
Vaatus 4				
Vaatus 5				

Tuotteet pisteytetään – nähdään missä parannettavan varaa / missä kilpailija on vahvemmilla

Jokaiselle osallistujalle jaetaan äänestyslapput, joissa on numeroita 1-5. Kukaan ei saa vielä tässä vaiheessa perustella, vaan kukin antaa äänensä omien mielikuviensa mukaan.

HERÄTTELY – Tulitikkuhaaste (max 20min)

JALOSTAMINEN – Jaetaan porukka kahteen.

Edellisen taulukon pohjalta lähdetään kehittää omaa konseptia. Matriisi? Saattaa olla, että joutuu käyttämään yksittäisiä innovointitekniikoita, joilla saadaan määrää tietyistä osa-alueista.

INNOVOINTIA & ESITYSTEN TEKEMISTÄ

LOPPUESITYKSET

Neljä yhteistä asiaa (Saarinen & Haapaniemi 2013, 17)

Lehmä (Saarinen & Haapaniemi 2013, 19)

Idealaput (Saarinen & Haapaniemi 2013, 17)

Tulitikkuhaaste (Saarinen & Haapaniemi 2013, 24-25)

Six thinking hats (Edwar De Bono updated 1999)