

Hanna Lehtonen

Tapaustutkimus johtajuuden roolista innovaatioprojektissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja (AMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

12.5.2014

Tekijä(t)	Hanna Lehtonen
Otsikko	Tapaustutkimus johtajuuden roolista innovaatioprojektissa
Sivumäärä	42 sivua ja 2 liitettä
Aika	12.5.2014
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyön lähtökohtana on ollut kiinnostuneisuus asiantuntijoiden johtamiseen ja innovointiin. Työn tarkoituksena on selvittää, minkälaista on luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, mikä on johtajuuden rooli innovoinnissa ja miten luodaan innovoinnin kannalta otollinen työskentelyilmapiiri.</p> <p>Teorialuvussa selvitetään, mitä tarkoittavat käsitteet innovaatioprosessi, innovaatio, luovuus ja mitä ovat innovatiivisuus ja luova ongelmanratkaisu sekä tutustutaan muutamaaan innovoinnin malliin. Siinä tarkastellaan myös tiimejä ja johtajuutta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Työn tilaaja on TeiniMINNO-esiselvityshanke, jonka tarkoituksena on kehittää innovatiivisuuden opettamista monialaisten innovaatioprojektien avulla. Työssä tutustutaan Metropolia Ammattikorkeakoulun monialaisten innovaatioprojektiepintojen projekteihin ja TeiniMINNO-esiselvityshankkeeseen sekä hankkeen ohjaajien kommentteihin projektien ohjaamisesta.</p> <p>Aineisto on kaksiosainen. Aineisto 1 koostuu projektitiimien jäsenten palautteista, joista nousee esiin positiiviset ja negatiiviset asiat projekteista ja niiden käytännön toteutuksesta, opintojakson toteutuksesta, ryhmätyöskentelystä ja luovasta sisällöntuottamisesta. Tuloksissa selvitetään myös opiskelijoiden projektien aikana oppimia asioita. Aineisto 2 käsittelee projektien ohjaajien kommentteja projektin ohjaajan tärkeistä tehtävistä, luovuuden ilmapiirin luomisesta ja ohjaajien roolista projekteissa.</p> <p>Pohdinnassa huomio kiinnittyy tutkimustulosten vertailuun. Esiin nousee erilaisia tapoja johtaa innovaatioprojekteja sekä muutama kehittämisselitys tai muu huomio innovaatioprojektiepintojen suunnittelusta ja toteutuksesta.</p>	
Avainsanat	Innovaatioprosessi, innovatiivisuus, johtajuus, luovuus, luova ongelmanratkaisu

Author(s)	Hanna Lehtonen
Title	A case study about the role of leadership in innovation project
Number of Pages	42 pages + 2 appendices
Date	12 May 2014
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Majja Hero, Senior Lecturer
<p>The starting point of this thesis has been the interest in leadership of experts and in innovations. The aim was to find out what is creativity and innovation management like, what is the role of leadership in innovations and what to do in terms of creating a favorable atmosphere for innovativeness.</p> <p>The theory chapter explains the concepts of the innovation process, innovation, creativeness and what is meant in this thesis by innovativeness and creative problem-solving, as well as introduces a few innovation models and the concepts of teams and leadership to.</p> <p>This thesis is a case study. The client is TeiniMINNO-feasibility study project, which aims to develop teaching the skills of innovativeness by the means of multi-sectoral innovation projects. This work examines Metropolia University of Applied Sciences multidisciplinary innovation projects and project studies and TeiniMINNO-feasibility study project.</p> <p>The material of this thesis is divided in two. Material 1 consists of the feedback given by the project team members. From it raises as results positive and negative perceptions of the the implementation of the projects and the study module, group work and creative content production. The results reveal what the students have learned during the projects. Material 2 reveals the comments of the project directors about their tasks in the project, the creation of an atmosphere of creativity and their role in the projects.</p> <p>In discussion the attention is focused in comparison of the results. It presents a few different ways to lead innovation projects. There are also a few ideas about developing the innovation study module.</p>	
Keywords	Innovation process, innovativeness, leadership, creativeness, creative problem solving

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Innovaatioprojektin johtaminen	3
2.1	Innovaatioprosessi	3
2.2	Innovaatio	4
2.3	Luovuus	5
2.4	Innovatiivisuus	5
2.5	Innovointi eli luova ongelmanratkaisu	6
2.5.1	Innovaattorin DNA	7
2.5.2	Prejekti ja timanttimali	8
2.6	Hyvä innovaatiotiimi	10
2.7	Tiimin johtaja tai luovuuden katalysaattori	11
3	MINNO® innovaatioprojekti	13
4	Tutkimuskysymykset	16
5	Tapaustutkimus innovaatiotiimien jäsenten ja johdon näkökulmista	17
6	Tutkimuksen tulokset	20
6.1	Innovaatiotiimin jäsenten kokemukset ja kehitysehdotukset	21
6.2	Innovaatioprojektin prejekti- ja projektivaiheissa opittua	23
6.3	Innovaatiotiimin luovuuden ja ideointikyvykkyyden herättäminen	24
6.4	Luovuuden ilmapiiriä edistävät johtamisen teot	25
6.5	Innovaatioprosessiin sitouttaminen	26
6.6	Innovaatioprojektin ohjaajien kokemukset omasta roolistaan	27
7	Pohdinta	28
	Lähteet	39
	Aineistot	41
	Liite 1: Aineiston 1 kysymykset	
	Liite 2. Aineiston 2 kysymykset	
	Liite 3. MINNO®Mikä?	

1 Johdanto

Kun Metropolia Ammattikorkeakoulusta ehdotettiin innovatiivisen projektitiimin johtamiseen ja innovaatio-opintoihin liittyvää opinnäytetyön aihetta, innostuin heti. Minua kiinnostaa kaikenlainen johtaminen ja johtajuus. Olin jo aiemmin suunnitellut tekeväni opinnäytetyöni asiantuntijoiden johtajuudesta. Aihe sopi myös omaan taustaani täydellisesti. Työskentelen pienessä asiantuntijaorganisaatiossa, olen aiemmalta koulutukseltani musiikkipedagogi ja olen jo lapsesta asti ollut kiinnostunut kapellimestariudesta, joka on nimenomaan luovien taiteilijoiden johtamista.

Tässä työssä käsitellään innovatiivisuuden johtamista ja hyvän ilmapiirin luomista. Asiantuntijajohtajuus on ollut opintojeni aikana ajankohtainen keskustelunaihe. Mediassa on ollut esillä myös paljon työilmapiiriin liittyviä keskusteluja. Nykyisessä taloustilanteessa, kun rahoitusta ja avustuksia ollaan joka suunnasta pienentämässä, on innovatiivisuudelle suuri tarve. Minua on hämmentänyt tapa, jolla mediassa puhutaan innovatiivisuudesta: sitä käytetään sanana ilman sisältöä, kuten aiemmin käytettiin sanaa globaalius. Halusin selvittää mitä innovatiivisuus tai innovointi oikeasti tarkoittaa.

Olen huomannut, että monilla kulttuuri aloilla on yleisön huomion saamiseksi keksittävä uudenlaisia ajatusmalleja, hykerryttäviä konsepteja ja mediaa kiehtovia kokonaisuuksia. Haluan tulevaisuudessa olla mukana kehittämässä innovaatioita itselleni tutuilla aloilla eli länsimaista taidemusiikin ja puhallinorkesterimusiikin aloilla.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on TeiniMINNO-esiselvityshanke. Opinnäytetyössäni tutustutaan Metropolia Ammattikorkeakoulun kolmeen innovaatio-opintojen toteutusprojektiin ja TeiniMINNO-esiselvityshankkeen käynnissä olevien projektien ohjaajien kommentteihin. Tuottajan ammattitaitoon tulee kuulua innovatiivinen ajattelutapa. Esimerkiksi monet tuottajat työskentelevät konserttituottajina tai intendentteinä koko ajan esiintyvien taiteilijoiden kanssa. Miten hyödyntää parhaiten heidän ammattitaitoaan?

Työni on tapaustutkimus innovaatiotiimien jäsenten ja johdon näkökulmista. Sen tavoitteena on selvittää, minkälaista on luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, mikä on johtajuuden rooli innovoinnissa ja miten luodaan innovoinnin kannalta otollinen työskentelyilmapiiri.

Seuraavassa luvussa luon työlleni teoreettisen viitekehysten innovatiivisen projektitiimin johtamisen näkökulmasta. Käsittelen tarkemmin innovatiivisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua sekä tiimityöskentelyä. Työssä tutustutaan Metropolia Ammattikorkeakoulussa kehitettyyn MINNO® innovaatioprojekti -konseptiin ja meneillään olevaan TeiniMINNO-esiselvityshankkeeseen. Informantteina ovat 16 Metropolia Ammattikorkeakoulun innovaatioprojektiopintojen projektin innovaatiotiimin jäsenet, tiimejä johtaneet ja ohjanneet innovaatiovalmentajat sekä TeiniMINNO-esiselvityshankkeen projektien ohjaavat opettajat. Lopulta esittelen tutkimukseni tulokset ja vertaan niitä työni teoreettiseen viitekehukseen pohdinta osiossa. Tarkastelen aineistoa teoreettisen viitekehysten antaman teoriarungon avulla.

2 Innovaatioprojektin johtaminen

Antolan ja Pohjolan (2006) mukaan innovatiivisuuden johtaminen on yhdistelmä systematiikkaa, valmistautumista sattumiin ja valmiutta kohdata ihmiset ihmisinä. Innovatiivisuus on luovuutta, jossa on aina muka tavoitteellisuuden elementti. Ihmislähtöisessä innovatiivisuuden johtamisessa pyritään raivaamaan fyysiset ja henkiset esteet uudistumisen tieltä. (Antola & Pohjola 2006, 20–22.)

On selvää, että yrityksen yhteishengellä on suuri vaikutus ihmisten työsuorituksiin. Aivotutkijat ovat tutkimuksissaan todenneet, että luovuudelle on tärkeää optimismi ja viireä mieliala. Luovuutta edistää rento keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri. Vitsailu, hymyily ja nauraminen vähentävät tarpeetonta itsekritiikkiä ja turhia jännitystiloja. (Lampikoski & Emden 1999, 69–70.)

Innovaatioilmaston luominen on tärkeää. Luovuuden sallivan ilmapiirin ansiosta työntekijän sitoutuminen innovointiin on todennäköisempää kuin kielteisessä ilmapiirissä (Lampikoski & Lampikoski 2003, 339). Oikeanlainen kulttuuri mahdollistaa muutoksen aikaan saamisen, sillä sallivassa ilmapiirissä muutokset voidaan nähdä mahdollisuuksina ja virheet oppimismahdollisuuksina (Sydänmaanlakka 2009, 213).

Otollisen ilmapiirin lisäksi ihminen tarvitsee ristiriitaista tietoa pystyäkseen tuottamaan innovatiivisia ajatuksia. Olemassa olevaa tietoa tulee yhdistellä uudella tavalla tunteiden ja taitojen avulla. Lähtökohtana voi olla myös pakko tai tuska, jolloin yhteisen tahdon on vietävä tuskan yli. Innovaatioprosessi kuvataan helposti suoraviivaiseksi ja systemaattiseksi prosessiksi, mutta todellisuus voi olla huomattavasti mutkikkaampaa. (Antola & co 2006, 143–147.)

2.1 Innovaatioprosessi

Sydänmaanlakka (2009, 216) jakaa innovaatioprosessin viiteen eri osaan:

- mahdollisuuksien etsiminen ja strateginen ajattelu
- avoin ideointi innovaatiostrategian mukaisilla alueilla
- ideoiden valikointi ja jalostaminen
- tuotteen tai palvelun kehittäminen ja testaus
- tuotteen tai palvelun lanseeraus.



Kuva 1. Innovaatioprosessit yksinkertaisimmillaan. Prosesseissa edetään ongelman havaitsemisesta luovan ajatteluprosessin kautta ideoiden keksimiseen ja konseptoinnin kautta innovaatioihin. (Lampikoski & Lampikoskea 2003 mukaellen.)

Innovaatiotoiminta on sarja prosesseja, jotka käynnistyvät ongelman havaitsemisesta tai uuden mahdollisuuden tajuamisesta. Suppeimmillaan se koostuu kehitysvaiheesta ja toteutusvaiheesta. Tässä prosessiketju etenee ongelman havaitsemisesta luovan ajattelun prosessiin. Prosessista syntyy ideat, joita kehitellään konsepteiksi ja keksinnöiksi. Toteutusvaiheessa konseptit ja kehitykset muuttuvat innovaatioiksi. (Lampikoski & co 2003, 21–22).

2.2 Innovaatio

Innovaation käsitteen kehitti itävaltalainen ekonomi Joseph Schumpeter 1930-luvulla. Schumpeterin (1934) määritelmän mukaan innovaatio on esimerkiksi uusi tuote, tuotantotapa, markkina-avaus tai keksintö, jolla on jotakin taloudellista arvoa. Koska Schumpeter oli talousihminen, hän luonnollisesti oletti, että arvon on oltava taloudellinen. Nykyään arvo määritellään huomattavasti laajemmin (Darsø 2003, 2).

Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee innovaation osaamisesta syntyneeksi kilpailueduksi. Se on tarkoitus hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia. Innovaatio on aina jotakin uutta. Se voi olla esimerkiksi uuden tiedon soveltamista, uusi tuote tai tuotantoprosessi, asiantuntijapalvelu, brändi, johtamismalli tai vaikkapa uudel-

la tavalla toteutettu julkinen palvelu. Osaamiseen perustuvilla kilpailueduilla tavoitellaan yritysten parempaa kilpailukykyä ja kasvua sekä näiden vaikutuksia kansantalouteen ja sitä kautta hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Innovaatioiden sisällöt hyödyttävät myös liiketalous-, käyttäytymis-, kulttuuri-, terveys- ja sosiaalitieteitä. (Työ ja Elinkeinoministeriön verkkojulkaisu, 2013.)

2.3 Luovuus

Innovaatiot yhdistetään usein luovuuteen. Monesti organisaatioiden johtajien mielestä luovuuden voi käsittää kaikenlaisena ”hullujen ideoiden tuottamisena” tai ”kaaoksessa pyörimisenä”, mutta innovaatiolla tarkoitetaan aina jotakin konkreettista. Tutkijoiden mukaan luovuuden voi määritellä melko laaja-alaisesti ja innovaatio käsitetään spesifinä luovuuden ilmentymänä. Luovuutta tarvitaan kuitenkin innovaatioprosessin kaikissa eri vaiheissa. (Heikkilä 2010, 192–193.)

Sydänmaanlakan (2009, 44) mukaan luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Se on ihmettelyä ja innostumista, johon tarvitaan sisäinen motivaatio.

Luovuuden tutkimuksen juuret ovat vahvasti psykoanalyttisten tutkijoiden, kuten Siegmund Freudin ja Carl Jungin kirjoituksissa. Niissä korostui alitajunnan ja usein erilaisten traumojen merkitys luovuuteen tai luomiseen. Humanistisesti orientoituneet psykologit, kuten Abraham Maslow, pitivät luovuutta tärkeänä ja ennen kaikkea terveenä persoonallisuuden ominaisuutena. Teorioita ja suuntauksia on monia. Luovuutta on yleensä pidetty persoonallisuuden piirteenä, mutta sen mittaaminen ja todentaminen on vaikeaa. (Lampikoski & co 2003, 56–57.)

Luovuus on innovaation oleellinen osa. Luovuuden avulla voidaan tuottaa uusia näkemyksiä, joustavia ongelmanratkaisuja. Parhaimmillaan luovuus on innovatiivisuutta. Innovatiivisuus on taito luoda ideoita ja kehittää ne käyttökelpoisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Lampikoski & co 1999, 22–23.)

2.4 Innovatiivisuus

”Innovatiivisuus on ihmisissä piilevä voimavara, joka pitäisi saada liikkeelle” (Mäntyneva 2012, 19). Luovuuden, tai miksi ei innovatiivisuudenkin, esteenä ovat usein yksilön pelot. Ihmisillä on tarve suojella omaa persoonaansa, sillä he pelkäävät epäonnistumis-

ta, ammatillisen arvostuksen menettämistä, torjutuksi tulemista ja sitä, etteivät he hallitse uusia asioita. (Harisalo 2011, 34.)

Skarzynski ja Gibson (2008) ovat esittäneet innovatiivisuuden kehittämisen kolme kriittistä edellytystä (tässä Sydänmaanlakkaa 2009 mukaellen):

- 1) On luotava aikaa ja tilaa reflektoinnille, ideoinnille ja kokeilemiselle. Innovatiivisuus ja luovuus vaativat paljon aikaa. Amerikkalaisten yritysjohtajien mukaan innovatiivisuuden suurin este eivät ole pelot, vaan on ajanpuute. Innovaatiot vaativan yhteistä aikaa reflektoida, uusien ideoiden löytäminen ja kehittäminen vaatii paljon aikaa. Ideointi vaatii aikaa, sillä tarvitaan paljon ideoita, ehkä tuhansia, joista vain muutama osoittautuu tarpeeksi hyväksi.
- 2) Ajattelun monimuotoisuus on maksimoitava. Innovoiijien pitää ajatella asioista eri tavalla. Mukana on hyvä olla vanhoja ja nuoria ihmisiä, analyttisiä ja luovia ajattelijoita, monen alan asiantuntijoita.
- 3) Läpimurtoideoiden kasvualustana toimivia kontakteja ja keskusteluja pitää vahvistaa. On luotava innovatiivista tiimitoimintaa, kohtaamisia ja keskusteluja. Tiimit on saatava verkostoitumaan myös muiden tiimien kanssa. (Sydänmaanlakka 2009, 136.)

2.5 Innovointi eli luova ongelmanratkaisu

Luova ongelmanratkaisu sopii Harisalon (2011, 46) mukaan vain tietynlaisten ongelmien ratkaisemiseen. Hän jakaa ongelmat suljettuihin ja avoimiin ongelmiin. Suljetuissa ongelmissa ratkaisuprosessi on yleensä muodollinen, ongelman luonne ei juuri muutu. Ongelmaan löytyy yleensä vain yksi ratkaisu, joka osoittautuu joko oikeaksi tai vääräksi. Ratkaisuprosessi ja sen menetelmät voidaan opettaa ja niiden noudattamista voidaan valvoa. Suljettuihin ongelmiin eivät luovat ongelmanratkaisukeinot sovellu. (Harisalo 2011, 46–47.)

Harisalon mukaan (2011, 47) avointen ongelmien käsittely on luonteeltaan ennakoimattomaa ja vaikeasti hallittavaa, koska prosessin on annettava kulkea avautuviin suuntiin. Usein ongelmaa tai sen rajoja muutetaan tarkoituksella kesken ratkaisuprosessin. Prosessiin tarvitaan myös monia erilaisia ideoita ja oivalluksia tavanomaisen ajattelun vaatimusten ylittämiseksi. Avoimeen ongelmaan on monta mahdollista ratkaisua. Ratkaisu ja on vaikeaa osoittaa oikeiksi tai vääriksi ja niiden hyvyyskin voidaan mitata vain testaamalla niitä käytännössä.

Avointen ongelmien vaatimaa käsittelyprosessia on vaikea opettaa ihmisille. Ihmisiä ei myöskään saa helpolla toteuttamaan avoimen ongelman ratkaisuprosessia, sillä sen toteuttamisessa on uskallettava kohdata ennakoimattomuutta, epävarmuutta ja hallitsemattomuutta. (Harisalo 2011, 48.)

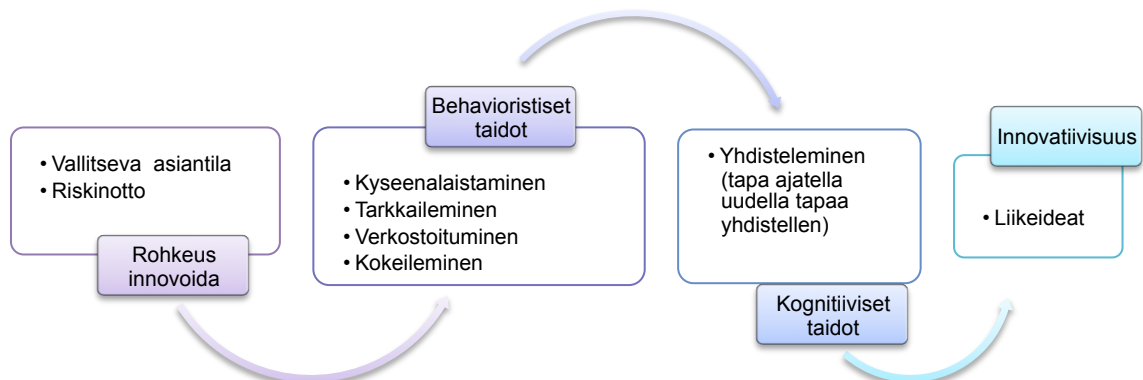
2.5.1 Innovaattorin DNA

Miksi jotkut ihmiset ovat innovatiivisia ja toiset eivät? Onko innovatiivisuus geneettinen ominaisuus? Jeff Dyer, Hal Gregersen ja Clayton M. Christensen (2011, 22) kertovat kirjassaan, että geneettinen perimän osuus innovatiivisuudesta on Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan korkeintaan kolmannes. Karkeasti arvioiden kaksi kolmanesta innovatiivisuudesta on oppimisen tulosta. Innovatiivisuuden taitoa pitää harjoitella, että saa tarpeeksi itseluottamusta osatakseen käyttää sitä.

Dyer kumppaneineen (2011, 22–25) vertasivat tutkimuksissaan noin viittäsataa innovaattorina työskentelevää ihmistä noin viiteentuhanteen johtajana työskentelevään ihmiseen ja löysivät viisi innovaattoreille tyypillistä havainnoimisen taitoa. Nämä taidot ovat:

- assosiaatiokyky eli yhdistämisen taito (associational thinking)
- kyseenalaistamisen taito (questioning)
- tarkkailemisen taito (observing)
- verkostoitumisen taito (networking)
- kokeilemisen taito (experimenting) (Dyer & co 2011, 22–25.)

Näitä taitoja he kutsuvat Innovaattorin DNA-malliksi. Innovatiivisten ideoiden tuottamisessa näiden taitojen lisäksi yksilö tarvitsee rohkeutta muuttaa vallitsevaa asiointilaa ja ottaa riskejä. Kaaviossa 1 näkyy miten Innovaattorin DNA-malli toimii käytännössä:



Kuva 2. Innovaattorin DNA-malli Dyerin, Gregersenin ja Christensenin mukaan (Dyer & co 2011, 27).

Olennaisin taito Innovaattorin DNA-mallissa on mallin ainoa kognitiivinen taito eli taito yhdistellä asioita uudella tapaa. Monet osaavat yhdistelemisen taidon siksi, että heidän ”aivonsa on viritetty” tekemään niin. Yleisempi syy taidon osaamiseen on se, että käyttää usein Innovaattorin DNA:n behavioristisia taitoja eli kyseenalaistamista, tarkkailemista, verkostoitumista ja kokeilemista. Innovaatioita ei synny ilman tarvetta muutokseen, ilman rohkeutta innovoida. On oltava halu ottaa riskejä vallitsevan asiantilan (status quo) muuttamiseksi. Jotta malli toimii käytännössä ja jotta innovaatioita syntyy, pitää siihen kuuluvia taitoja harjoitella. (Dyer & co 2011, 26–27.)

2.5.2 Prejekti ja timanttimalli

Tässä luvussa käsitellään innovaatioprojektia Lotte Darsøn (2003) artikkelin näkökulmasta.

Darsøn (2003) mukaan innovaatioprojekti ei ole normaalin projektin kaltainen. Innovaatioprojektista tekee erityisen sen alkuvaiheet. Innovaatioprojektit yritetään monesti johtaa ns. normaaliin projektinjohtamismallien mukaisesti, mutta projektin tunnuspiirteiden, kuten tavoitteiden asettaminen, päämäärät ja aikataulut, täyttäminen voi latistaa alkuperäisen idean ja tuhota potentiaalisenkin innovaation. (Darsø 2003, 3.)

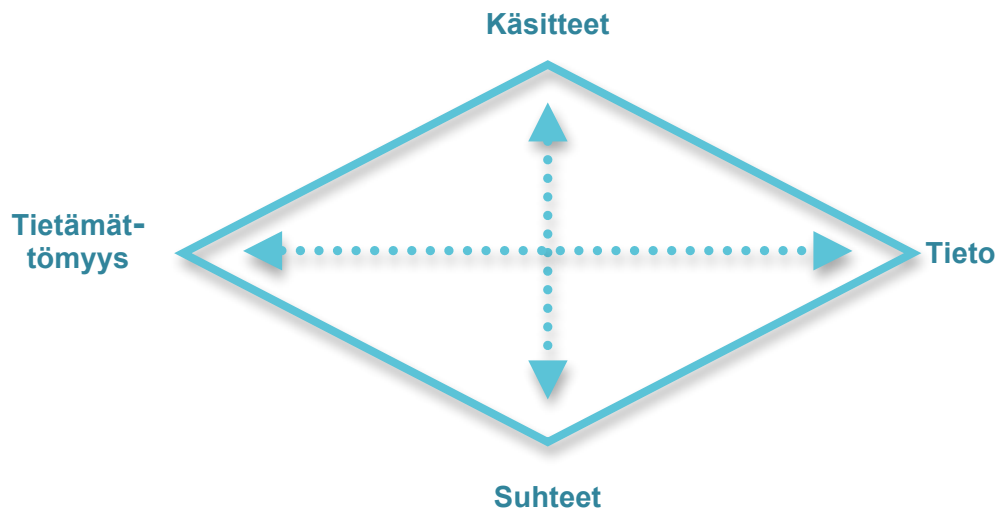
Darsø peräänkuuluttaa innovaatioprojektin johtamiseen uutta kieltä, joka sopisi paremmin innovaatioprojektin luotaamiseen. Hän jakaa innovaatioprojektin kahteen osaan: hän haluaa erottaa alkuvaiheiden ’prejektin’ eli alun jopa kaoottisen ideavaiheen ja ’projektin’, joka alkaa päämäärien määrittämisen jälkeen. Etuliite ’pre’ tarkoittaa ’ennen’ eli tässä tapauksessa ’ennen projektia’. (Darsø 2003, 3.)

Prejektissä etsitään päämäärää ja tavoitteita. Se on ei-lineaarinen, eikä sitä tule sitoa aikaan. Siinä on annettava tilaa kaaokselle, sillä prejekti vaatii prosessina paljon aikaa ja tilaa. Sitä ohjaa prosessi itse. (Darsø 2003, 3.)

Projekti puolestaan on lineaarinen ja sitä ohjaa päämäärään pyrkiminen. Projektilla on selkeä alku ja loppu. Projektia ohjaa ennalta määrätyt tavoitteet ja siinä joudutaan tekemään nopeitakin päätöksiä. (Darsø 2003, 3.)

Lotte Darsø kuvailee prejektin prosessia timanttimallin avulla. Hän muistuttaa, että prosessia on ylipäättään vaikea kuvata. Mallissa on neljä eri parametria: tieto, suhteet, tie-

tämättömyys ja käsitteet. Jokaista parametria tarvitaan onnistuneen prosessin läpiviemiseksi. (Darsø 2003, 4.)



Kuvio 3. Darsø'n Timanttimalli (Darsø 2003, 4).

Innovaatioiden kehittämiseen tarvitaan **tietoa (knowledge)**. Mutta tiedolla on monta eri ulottuvuutta. Se ei ole staattista, vaan se koko ajan kehittyy ja muuttuu. Tieto voi tarkoittaa yhtä hyvin tieteellisesti osoitettuja faktoja kuin yksilön omaa hiljaista tietoa. Tiedon laatu on tärkeä ymmärtää, jotta itsestäänselvyyksiä voidaan kyseenalaistaa. (Darsø 2003, 5.)

Tiimien jäsenien keskinäisten **suhteiden (relations)** merkitystä usein vähätellään. Jonkun uuden asian kristallisoitumiselle ryhmän sisäisillä suhteilla on olennainen merkitys. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää luottamuksen ilmapiiriä, joka voidaan luoda keskustelemalla esimerkiksi ihmisten odotuksista tai toiveista, työelämästä ja yksityiselämästä. Luodaan tietoisesti yhteinen luottamus ja arvostus. (Darsø 2003, 5.)

Parametreista tärkein ja samalla yllättävin on **tietämättömyys (ignorance)**. Tietämättömyydellä tarkoitetaan tässä tietämättömyyden ymmärtämistä. Siinä on kolme tasoa: tieto tietämättömyydestä, tietämättömyys tietämättömyydestä, ja käsityskyvyn puute mahdollisesta tulevasta tietämisestä. Tietämättömyyden alue on vaikea ja pelottavakin. Darsø'n tutkimusten mukaan juuri tietämättömyyden alueelta kumpuaa uudet ideat. Siksi luottamuksen ilmapiirin muodostaminen on erityisen tärkeää. (Darsø 2003, 6.)

Uusia **käsitteitä (concepts)** luodakseen ryhmät käyttävät yleensä sanoja. Sanat eivät usein ole riittäviä uusien käsitteiden kristallisoitumisessa tai kristallisoitumiseen tarvittavia sanoja ei ole olemassakaan. Sanoja saatetaan pitää itsestään selvyytenä, mutta tosiasiaassa peruskäsitteillä saattaa olla eri ihmisille erilainen merkitys. Prosessin alussa kannattaa keskustella siitä, mitä eri käsitteet kullekin tarkoittavat. Sanojen sijaan voidaan käsitteiden selvittämiseen käyttää erilaisia käsitteistämisen muotoja: käsitteitä voi piirtää, niiden selittämiseen voi käyttää vertauskuvia uudella tavalla tai niistä voi esimerkiksi tehdä prototyyppejä. (Darsø 2003, 6.)

Timanttimalin avulla on tarkoitus tutkia nämä neljä parametria perinpohjaisesti. Tutkimisesta tulisi seurata hedelmällistä ja dynaamista vuorovaikutusta. Eri ulottuvuuksien tutkiminen syventää usein muidenkin ulottuvuuksien ymmärtämistä. Akseleiden päät eivät ole toistensa vastakohtia vaan niiden tarkoitus on laajentaa vastakkaisen parametrin ymmärtämystä. (Darsø 2003, 7.)

Timanttimalissa olennaista ei siis ole parametrien vertaaminen toisiinsa, vaan uuden tiedon tuottaminen akselilla ”edestakaisin liikkumalla”. Vaakasuoran akselin voidaan ajatella olevan tiedon ja tietämättömyyden hallinnan väline, jonka tavoitteena on uuden tiedon rakentaminen. Pystysuora akseli kuvaa kommunikaatiota ja eri perspektiivejä. Akseleiden kohdatessa on ideaalitulanteessa tuloksena uuden konseptin kristallisoituminen. Kristallisoitumisen jälkeen määritellään tavoitteet ja siirrytään projektivaiheeseen. (Darsø 2003, 7.)

2.6 Hyvä innovaatiotiimi

”Tuskin yhtäkään merkittävää innovaatiota on synnytetty täysin yksin” (Lampikoski & co 2003, 142). Useassa eri lähteessä tiimin määrittelyyn käytetään Katzenbachin ja Smitin määritelmää: Tiimi koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. He kokevat myös olevansa yhdessä vastuussa tehtävän suorittamisesta. (mm. Lampikoski & co 2003, 142. Heikkilä 2002, 17.)

Tiimissä olisi hyvä olla niin paljon jäseniä, että erilaiset kokemukset, tiedot ja kyvyt tulisivat hyvin edustetuiksi. Sujuvan kommunikaation vuoksi ryhmäkoko ei puolestaan saa olla liian suuri, jotta kaikki pystyisivät vielä näkemään ja kuulemaan toisensa. Alle viiden henkilön ryhmät menettävät huippusuorituksiin vaadittavaa synergia potentiaaliaan, kun taas yli 11 hengen ryhmän ryhmädynamiikka ei enää toimi. (Krüger 2004, 31–32.)

Tiimityö ja aktiivinen kanssakäyminen niin kollegoiden, asiakkaiden kuin muunkin ulkomaailman kanssa ovat avain menestyksekkääseen ongelmanratkaisuun. Innovaatiotiimi tarvitsee luovia tekijöitä. Lyhyissä toimeksiannoissa hyviä luonteenpiirteitä tiimiläisellä ovat ongelmaherkkyys, ilmaisun sujuvuus ja joustavuus ja pidemmissä näiden luonteenpiirteiden lisäksi vielä työmotivaatio, energisyys ja sitkeys. (Lampikoski & co 2003, 142–143.)

Krügerin (2004, 34) mielestä tiimin jäseniä valittaessa tärkeintä on ”oikea mix” eli on otettava huomioon jäsenten ammatillinen pätevyys, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tiimitaidot. Harisalo (2011, 32–33) paljastaa erinomaisen tiimin salat Rickardsin ja Mogerin mukaan: erinomainen tiimi sallii asioiden vapaan kehittelyn, jakaa saman vision, tuottaa ideoita vapaasti, käsittelee epäonnistumisia taidolla, oppii kokemuksista. Lisäksi tiimiläisten kesken vallitsee luova ilmapiiri ja tiimiläisillä on hyvät verkostoitumistaidot ja -valmiudet.

2.7 Tiimin johtaja tai luovuuden katalysaattori

”Innovatiivinen ihmisten johtaminen pitää sisällään ne menetelmät, joilla innovatiivisuutta tuetaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.” (Sydänmaanlakka 2009, 221) Krüger (2004, 27) listaa tiiminvetäjälle tarvittaviksi valmiuksiksi seuraavat: sosiaaliset taidot, kontaktikyky, yhteistyökyky, integrointikyky, kommunikointikyky, itsehallinta ja viestintätekniikoiden hallinta. Kari Lampikoski ja Jack B. Emden (1999, 23) kertovat kirjassaan, että innovatiivisuuden johtamisessa vaaditaan sellaista johtamistaitoa, jolla aikaansaadaan halu muuttua ja jopa rikkoa rajoja. Esimiehen tehtävänä on toimia luovuuden viritäjänä eli katalysaattorina, jonka tehtävänä on luoda luovuutta tukeva avoin ja luottava ilmapiiri (Lampikoski & co 1999, 68).

Innovaation kehittämisprosessissa on otettava huomioon monia asioita. Innovoiminen vaatii motivaatiota. Pelkkä halu innovoida ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan myös tarpeelliset resurssit, kuten tietoa, asiantuntemusta ja esimerkiksi asiaan kuuluvaa teknologiaa sekä innovaatioprosessin johtamisen taitoja, joissa organisaation ja yksilöiden luovuuden johtamistaidot on oltava tasapainossa. (Heikkilä 2010, 193.)

Darsø (2003) kertoo timanttimallin myötä muokkaantuneesta neljästä projektin johtamiseen johtajaroolista. Niillä voidaan tukea neljää eri johtajuuden ulottuvuutta. Projektin johtaja voi itse ottaa kaikki neljä roolia tai jakaa ne tiimin sisällä. **Puutarhuri (gardener)** huolehtii ryhmän hyvinvoinnista, **narri (jester)** esittää ”tyhmät” ja ”mahdottomat” kysy-

mykset, **konseptioija (conceptualizer)** pyrkii saamaan ryhmän esittämään tietoa uudella tavalla ja **haastaja (challenger)** auttaa vankan tietopohjan rakentamista.

Innovatiivisessa tai luovassa tavassa johtaa pyritään löytämään ja vapauttamaan meissä kaikissa olevaa luovaa potentiaalia. Tiimiä johdettaessa tiimin luovuutta on tuettava kaikilla mahdollisilla keinoilla. Luovuus herää yhteisestä ihmettelystä ja innovoinnista. Innovatiivinen johtamistapa perustuu innostumiseen, innostamiseen ja innovointiin käyttämisen ja kontrolloinnin sijaan. Siinä keskitytään tehokkuuden, uudistumisen, hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden hyvään balansoimiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 201 ja 221–222) Innovaatiotiimin johtaminen muistuttaa siis Sydänmaanlakan mukaan hyvin läheisesti ohjaamista tai valmentamista. Innovaatioprojektitoimintaa johtavat ohjaajat, joilla on prosessin mahdollistajan rooli. Ohjaajat eivät siis opeta tietoja tai taitoja, vaan fasilitoivat prosessia ja kohtaamisia, innostavat, luovat ilmapiiriä tavoitteena vapauttaa luovaa potentiaalia.

3 MINNO® innovaatioprojekti

Metropolia Ammattikorkeakoulussa opiskelijoiden opintosuunnitelmaan kuuluu 10 opintopisteen laajuiset innovaatioprojektioinnit. Ne on mahdollista suorittaa koulutusohjelmien ja klustereiden välisissä monialaisissa innovaatioprojekteissa, jotka ovat keskeinen tapa toteuttaa työelämäyhteistyötä. Innovaatioprojektit ovat merkittävä osa Metropolian toimintaa, sillä niitä tehdään jopa 1000 vuodessa. MINNO® eli Metropolian innovaatioprojektien konsepti on rekisteröity tavaramerkki. (Ks. lisää www.metropolia.fi/innovaatioprojektit ja Metropolian innovaatioprojektien konsepti - julkaisematon dokumentti.)

Innovaatioprojektit ovat hyvin monenlaisia ja monipuolisia, mutta yhteistä niille on palvelujen, toimintatapojen, menetelmien tai tuotteiden uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa. Oman toiminnan kehittäminen ja erilaiset hankkeet toimivat myös innovaatioprojektien oppimisympäristöinä Metropoliasa. Innovaatioprojekteilla onkin oma tehtävänsä koulutuksen tutkimus- ja kehittämistyössä sekä alueen kehittämishaasteissa. Projekteilla on suuri merkitys myös alueen työelämän kehittämistyössä. (Innovaatioprojekti Metropoliasa 2012.)

Työtavat ja osaamistarpeet muuttuvat ja töitä tehdään yhä harvemmin yksin. Projektit kannustavat opiskelijoita monialaiseen yhteistyöhön, verkostoitumiseen, tiimityöhön ja työelämäyhteistyöhön. Opintojen tavoitteena on oman osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen ongelmanratkaisussa sekä oppia työskentelemään moniasiantuntijuu-teen pohjautuvissa työympäristöissä. Luonnollisesti innovatiivisuudella ja projektityöskentelyllä on opinnoissa merkittävä rooli. Osa opinnoista voidaan suorittaa teoriaopin- toina, jotka voivat liittyä esimerkiksi projektin hallintaan, innovatiivisiin työtapoihin tai ryhmädynamiikkaan. (Innovaatioprojekti Metropoliasa 2012.)

Tässä opinnäytetyössä on tutustuttu kolmeen monialaiseen Metropolia Ammattikorkeakoulun innovaatioprojektiin, jotka järjestettiin lukuvuosina 2012–2013. Ne olivat:

Metropolis 2012 CoCreate Helsinki - Festivaali ratikassa

- Projektiin osallistui 86 opiskelijaa kuudesta eri koulutusohjelmasta (sisustus, muotoilu, digiviestintä, elokuva&TV, kulttuurituotanto, musiikki).
- Haasteena oli Helsinki Design Week -tapahtuman ja Kulttuuritehdas Korjaamon näkyvyys Helsingin keskustassa.

- Projektin tuotoksena kolmipäiväinen osallistava ratikkafestivaali, jossa esitettiin 10 matkustajaa osallistavaa teosta. Matkustajat saivat osallistua esimerkiksi muuttoon, saunomiseen, saivat kirjeitä, saivat ottaa polaroid-kuvan, saivat salakuunnella laulumuotoista kännykkäpuhelua ja jakaa muistonsa kirjassa.

ArtInno 2013

- Projektin 26 osallistujaa valitsivat viisi haastetta ja kehittivät niihin tuotteen, palvelun tai prosessin.
- Asiakkaat: Lasipalatsin Mediakeskus, Aurinkolahtiseura ry, Musiikkia elämään –hanke, Helsinki City Marketing ry/ Christmas Street event, Mental health project Angst Parade (tai avoin ryhmästä lähtevä idea)
- ArtInnosta syntyi Laulunopetussovellus, Live music playback drag show, Levytuotanto mielenterveyspotilaiden kanssa ja Language Cafe at Lasipalatsi Square

Metropolis 2013

- Projektin 50 osallistujaa valitsivat viisi eri haastetta
- Asiakkaat: Nenäpäivä, Sibelius Celebrations, Espoon työväenopisto, Helsingin Torikorttelit, Tikoteekki
- Metropoliksesta syntyi Kilokimppa, Uusi Sunnuntai Kaupunki, Metropolian Nenittäjät, Metropolian Sibbet, Torimummot



Kuva Metropolis 2013 CoCreate Helsinki –projektista, kuva projektin kuva-arkistosta.

Vuoden 2014 alussa on käynnistetty TeiniMINNO-esiselvityshanke. Siinä selvitetään monialaisen innovaatioprojektin, MINNO@:n sopivuutta ammatillisen toisen asteen jälkeisen työllistymisen ja koulutuksen suunnittelun ongelmien ratkaisijana. Hankkeessa 18–25-vuotiaat nuoret pääsevät yhdessä yritysten kanssa kehittämään uudenlaisia ratkaisuja työelämän tarpeisiin. Hankkeessa on mukana Metropolia Ammattikorkeakoulun lisäksi Omnia, Espoon työväenopisto ja nuorten sekä paikallisten espoolaisten yritysten muodostama yhteistyöverkosto. TeiniMINNO-esiselvityksestä rakennetaan lopulta toimintamalli, ja siitä käsikirja. (www.metropolia.fi/teiniminno.)

Tämän opinnäytetyön tilaajana on TeiniMINNO-esiselvityshanke, jota rahoittaa Uudenmaan Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus Euroopan Sosiaalirahaston varoin vuoden 2014 aikana (www.metropolia.fi/teiniminno). Tämä opinnäytetyö tuo TeiniMINNO-esiselvityksen tueksi tietoa innovaatioprojekteihin osallistuneiden kokemuksista, osaamisen kehittymisestä innovaatiotiimissä sekä innovaatiotiimin johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Seuraavassa luvussa tarkennan tämän opinnäytetyön tavoitteen sekä rajaan tutkimuskysymykset, joihin etsin vastauksia.

4 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää innovaatioprojektitiimin jäsenten ja tiimin työtä johtaneiden ohjaajien kokemuksia innovaatioprosessin prejekti- ja projektivaiheista kolmen eri tapausesimerkin valossa (ArtInno 2013, Metropolis 2012, Metropolis 2013). Innovaatioprojekteihin osallistuneilta selvitettiin positiiviset ja negatiiviset kokemukset, kokemukset oppimisesta sekä innovaatioprosessissa kehittämistä vaativat seikat. Innovaatioprojektitiimejä johtaneilta ohjaajilta (Metropolian lehtoreita) selvitettiin johtamisen ja ohjaamisen tapoja, hyviä käytäntöjä ja menetelmiä.

Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat tilaajan kanssa yhteistyössä seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat innovaatiotiimin jäsenten kokemukset innovaatioprojektista ja mitä pitäisi kehittää?
- Mitä innovaatioprojektin prejekti- ja projektivaiheissa on opittu?
- Miten innovaatiotiimiä johdetaan luovuuden ja ideointikyvykkyyden herättämiseksi projektin ideointivaiheessa?
- Minkälaiset teot tai asenteet edesauttavat luovuuden ilmapiiriä?
- Kuinka tiimin jäsenet saadaan sitoutumaan innovaatioprojektissa?



Kuva Metropolis 2013 CoCreate Helsinki –projektista. Projektin kuva-arkisto.

5 Tapaustutkimus innovaatiotiimien jäsenten ja johdon näkökulmista

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena ovat kolmen eri Metropoliasissa toteutetun innovaatioprojektikonaisuuden innovaatioprojektit (yhteensä 16). Innovaatioprojektit ovat:

- Lupa kuunnella, Metropolis 2012
- Sauna, Metropolis 2012
- Smile, Metropolis 2012
- Viestimetsä, Metropolis 2012
- Co Clap, Metropolis 2012
- Go Memo, Metropolis 2012
- Koska olet viimeksi saanut kirjeen, Metropolis 2012
- Kotiin, Metropolis 2012
- Kilokimppa, Metropolis 2013
- Uusi Sunnuntai Kaupunki, Metropolis 2013
- Metropolian Nenittäjät, Metropolis 2013
- Metropolian Sibbet, Metropolis 2013
- Torimummot, Metropolis 2013
- Angstiparaatin biisipajat, ArtInno 2013
- Laulunopetussovellus, ArtInno 2013
- Language Café, ArtInno 2013

Informantteina ovat näiden projektien innovaatiotiimien jäsenet, tiimejä johtaneet ja ohjanneet innovaatiovalmentajat sekä TeiniMINNO-esiselvityshankkeen projektien ohjaavat opettajat. Tässä opinnäytetyössä innovaatioprojektitiimin pedagoginen ohjaaja määrittellään innovaatioprojektitiimin johtajaksi. Innovaatiotiimillä on myös projektitiimin vetäjä eli projektipäällikkö, joka on yksi opiskelijoista tiimissä. Opettajan ohjaava rooli muistuttaa enemmän fasilitoivaa johtamista (ks. esim. Sydänmaanlakka 2009), jossa johtajalla on mahdollistajan rooli.

Tämä tapaustutkimus on luonteeltaan laadullinen eli suppeasta aiheesta pyritään saamaan paljon tietoa ja ymmärtämään aihetta monesta näkökulmasta paremmin. Tapaustutkimus toteutettiin kirjallisilla kyselyillä, joiden avulla pyrittiin saamaan laadullista tietoa. Kysymykset olivat siksi avoimia (ks. innovaatiotiimeille suunnattu kysely liitteenä 1 ja ohjaajille suunnattu kysely liitteenä 2).



Aineisto 1: Opiskelijoiden loppuraporttien yhteydessä kysely innovaatiotiimeille (ks. liite 1) Kyselyyn vastasi 16 innovaatiotiimin jäsenet yhdessä neuvottelemalla. Innovaatiovalmentajien antama kirjallinen palauteon osa aineistoa.

Aineisto 2: Innovaatiotiimejä johtaneille ohjaajille sähköinen kysely (avoimet kysymykset, ks. liite 2). Kysely lähetettiin 23:lle Kulttuurin ja hyvinvoinnin innovaatioprojekteja keväällä 2014 ohjanneelle ohjaajalle, joista 14 vastasi.

Laadullisissa menetelmissä käytetään yleensä harkinnanvaraista näytettä otoksen sijaan, sillä tutkittavia on usein määrällisesti vähän. Tässä opinnäytetyössä informanttijoukon muodostaa siis kaikki projekteihin em. osallistuneet opiskelijat ja vuonna 2014 keväällä innovaatioprojekteja ohjanneet opettajat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee ilmiöstä laadullisessa tutkimuksessa omia, perusteltuja tulkintojaan (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 94). Tässä opinnäytetyössä ilmiötä eli innovaatiotiimiin osallistumista ja johtamista tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen antaman teoriakehikon eli Darsøen (2003) prejekti-projektijaottelun ja timanttimallin sekä Dyerin, Gregersenin ja Christensenin (2011) DNA-mallin avulla. Nämä tarjoavat siis analyysirungon aineiston tarkastelulle.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Ensin luodaan analyysirunko, joka voi olla hyvinkin väljä. Rungon sisälle luodaan luokituksia tai kategorioita. Aineistosta poimitaan asioita, jotka kuuluvat joko analyysirungon sisälle tai jäävät sen ulkopuolelle, jolloin niistä muodostetaan uusia luokkia. Aineisto koodataan esimerkiksi asiasanoista muodostetuilla kirjainyhdistelmillä, joiden tarkoituksena on kertoa, mitä aineistossa analysoija mielestä tarkoitetaan. Rea-

biliteetin varmistamiseksi koodaus on hyvä tehdä useaan otteeseen. (Ojasalo & co 2009, 126–127.)

Lopuksi tulokset tulkitaan. Tulkinnassa tutkija tuo kohdeilmiöstä esiin jotakin uutta, uusia merkityksiä. Luomisen taktiikoita on useita, esimerkiksi toistuvien rakenteiden tunnistaminen (pattern finding), ryhmittely (clustering) ja laskeminen (counting). (Ojasalo & co 2009, 126–127.)

6 Tutkimuksen tulokset

Aineisto 1 koostuu innovaatiotiimien jäsenten listaamista projekteihin liittyvistä positiivisista ja negatiivisista kokemuksista, oppimistaan asioista ja kehitysideoista. Jaottelin niitä ensin Darsøn timanttimallin käsitteiden alle, mutta lähes kaikki kommentit osuivat käsitteen ”suhteet” alle tai eivät luontevasti sopineet minkään käsitteen alle. Alkuperäistä analyysirunkoa oli laajennettava. Aineistosta nousi muutamia yhtäläisyyksiä ja lopulta ryhmittelin palautteet 11 eri otsakkeen alle.

Taulukon 1 neljä ensimmäistä otsaketta kuvaavat innovaatioprojektiopintojen sosiaalisia аспекteja, kuten **ryhmätyöskentelyä**, **työelämäyhteistyötä**, **monialaisuutta** ja näihin kaikkiin liittyvää **verkostoitumista**. Otsakkeiden **itsenäisyys**, **innostavuus**, **haastavuus** ja **kommunikointi** alle jaottelin tiimiläisten henkilökohtaisiin tuntemuksiin liittyviä palautteita. Vaikka kommentit on muodostettu ryhmässä, on jokaisen tiimiläisen pitänyt miettiä nämä asiat omasta näkökulmastaan: sainko toimia itsenäisesti, ottaa vastuuta? Innostuinko opintojaksosta, oliko se tarpeeksi haastava ja opinko siitä jotain uutta tai uudistiko se ajatteluani? Kolmannen ryhmän palautteet koskevat opintojakson käytännön kokemuksia **aikatauluista**, **projektin toteutuksesta** ja **opintojakson toteutuksesta**. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

	Positiivista	Negatiivista	Opittua	Kehitettävää
Monialaisuus	10	4	8	8
Verkostoituminen	5	0	2	0
Työelämäyhteistyö	5	8	9	8
Ryhmätyöskentely	14	4	13	1
Itsenäisyys	6	1	3	2
Innostavuus	8	6	6	6
Haastavuus	9	3	6	4
Kommunikointi	3	3	9	2
Aikataulut	2	14	3	6
Projekti	15	14	33	2
Opintojakso	6	13	0	19
YHTEENSÄ	83	70	92	58

Taulukko 1. Innovaatiotiimien jäsenten antama palaute jaoteltuna 11 otsakkeen alle. Neljä ensimmäistä otsaketta kuvaavat opintojakson sosiaalisia аспекteja, violetilla pohjalla olevat otsakkeet henkilökohtaisia kokemuksia ja kolme viimeistä opintojaksoon ja projektiin liittyviä yleisiä kokemuksia.

Kun katsotaan taulukon sarakkeesta positiivisten ja negatiivisten palautteiden määrää, voidaan huomata, että määrällisesti positiivista palautetta annettiin jonkin verran negatiivista palautetta enemmän. Omasta oppimisesta löydettiin määrällisesti hyvin reflektoi-

tavaa. Myös kehitysehdotuksia saatiin palautteesta kohtuullinen määrä. Aineisto 1 sisältää lisäksi opintojaksojen ohjaavien opettajien antaman palautteen, mutta sitä en ole taulukoinut opiskelijoiden kommenttien kanssa samaan taulukkoon. Ohjaajien kommentteja on 20, joista yksi käsittelee opetuksen sisältöä ja muut käytännön toteutusta. Vaikka kommenttien määrällä ei ole tässä analyysissä kovinkaan suuri rooli, saadaan määrien avulla jonkinlainen kuva kommenttien yleisestä laadusta ja siitä, kuinka herkästi asioihin on reagoitu. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Aineisto 2 koostuu TeiniMINNO-esiselvityshankkeen ohjaavien opettajien vastauksista viiteen kysymykseen. Purin kunkin kysymyksen vastaukset ja lajittelin ne erilaisia analyysirunkoja käyttäen. Osassa aineistoa käytin analyysirunkona Darsøn timanttimalia tai Dyerin ja kumppaneiden innovaation DNA-mallia ja osassa aineistoa Darsøn timanttimalin neljää johtajaroolia. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

6.1 Innovaatiotiimin jäsenten kokemukset ja kehitysehdotukset

Innovaatiotiimien jäseniltä kysyttiin positiivisia ja negatiivisia kokemuksia sekä kehitysehdotuksia innovaatioprojektio-pintoihin. Kaikista eniten positiivista palautetta annettiin itse projektista ja sen käytännön toteutuksesta. Kommentit olivat lyhyitä, esimerkiksi ”Toteuttaminen hauskaa”, ”Selkeä ja aktiivinen projektinjohtaja” tai ”Positiivista ryhmämme idean hyvä ja helppo toteutettavuus” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Ryhmätyöskentely koettiin erityisen positiivisena asiana projekteissa. Useissa tiimeissä oli ollut hyvä ryhmähenki, ilmapiiri ja asenteet kohdillaan. ”Oli hienoa nähdä, miten erilaista osaamista ryhmästä löytyi. Jokainen tarttui toimeen siinä, missä koki olevansa eniten vahvoilla ja otti rohkeasti vastuuta itselleen. Ns. ’vapaamatkustajia’ ei ryhmästä löytynyt” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Kaikissa tiimeissä työnjako ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Eritoten niissä tiimeissä, joissa ryhmän osallistujamäärä pieneni kesken projektin, oli liikaa työtä. Jotkut kaipasivat tiimeihin selkeämpää roolijakoja. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Monialaisuudesta annettiin muun ohella paljon positiivista palautetta. Opiskelijat kommentoivat, että opintojen aikana he eivät kovinkaan usein pääse tutustumaan muiden koulutusalojen opiskelijoihin. Monialaisuutta koskevista negatiivisista palautteista nousi esiin ongelma siitä, etteivät joidenkin alojen opiskelijat päässeet hyödyntämään omaa osaamistaan joko liian suppean toteutuksen tai liian lyhyen projektin takia. Osassa tiimeistä monialaisuus ei toteutunut toivotulla tavalla, vaan ryhmässä koettiin olevan liian

monta kulttuurituotannon opiskelijaa. Yhteistyötä toivottiin kuitenkin lisää, ja monialaisuus olisi hyvä ottaa huomioon ennen kaikkea tarjoamalla mahdollisimman monipuolisia projekteja. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Työelämäyhteistyön positiivisina puolina mainittiin muun muassa käytännön kokemuksen saaminen ja se, että sai tehdä työtä oikealle tilaajalle. Myös verkostoitumismahdollisuuksia ja uusia kontakteja osattiin arvostaa. Työelämäyhteistyöstä kommentoitiin myös: ”Kohteiksi vain projekteja, joissa oikea mahdollisuus innovointiin. Ei siis vain opiskelijatyövoiman käyttöä.” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Opintojakson erilainen toteutustapa sai paljon positiivista huomiota. ”Erikoinen tapa tehdä kurssi: Voitti luokassa istumisen 5-0. Oli myös hauska tavata aidosti uusia naisia” (Aineisto 1, opiskelijapalaute). Erilaisuus innosti ja motivoi opiskelijoita. ”Tilaisuus kokea jotain aivan oman alan opinnoista poikkeavaa” (Aineisto 1, opiskelijapalaute).

Myös haasteet ja vastuu omista tekemisistä koettiin enimmäkseen hyvänä asiana. Vapaus koettiin silti myös negatiivisena asiana: ”Liian laveat raamit saattavat passivoida opiskelijaa ja tilaajaa; siis tilaajille selväksi, mitä heiltä vaaditaan ja opiskelijoilla selkeä ajoitus” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Ja joillekin koko projekti tuntui haasteelta: ”Kulttuurituotannon ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden näkökulma projektiin on hieman erilainen, projekti tuntui ajoittain lähinnä selviytymistaistelulta. Luentojen vieras terminologia loi hieman luotaantyöntävää ilmapiiriä alkuun.” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Motivaatio ja innostus oli monen mielestä vaikea säilyttää loppuun asti. Esimerkiksi niissä ryhmissä, joissa ryhmän jäsenten määrä väheni kesken projektin tai joissa kontaktia asiakkaaseen ei koettu tarpeeksi kiinteäksi, ryhmäläiset kokivat motivaation laskua ja sitoutumisvaikeuksia. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Negatiivista palautetta annettiin eniten aikatauluihin ja opintojakson toteutukseen liittyen. Ajankäytöstä nousi selkeästi esiin se, että aikaa oli liian vähän tai muihin opintoihin liittyvä kiire häiritsi opintojaksoon keskittymistä. Myös työn määrää kritisoitiin liian suureksi ja useasta vastauksesta nousi myös se tosiasia, että resurssit olivat puutteelliset. Eräs tiimi kommentoi näin: ”Realiteetit ja konkreettinen toteuttamisen mahdollisuus laahasivat pahasti korkealentoisen idean ja konseptin perässä - kun oikeasti halutaan

puhutella aisteja, niin ei se onnistu yhdellä videoruudulla ja puolikkaalla kaiuttimella joita vuorotellaan yhdeksän muun ryhmän kanssa” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Kehittämisehdotuksista saa melko negatiivisen kuvan opintojaksojen ja projektien toteutuksista. Monelle oli jäänyt paljon epäselvyyksiä. Esimerkiksi opintojaksojen alussa tehtyjä ryhmäytymiseen liittyviä harjoituksia funktiota ei ollut ymmärretty, vaan ne koettiin lapsellisiksi ja tarpeettomiksi. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Opintojakson alustuksessa nähtiin myös paljon toivomisen varaa sekä tiedon määrällisesti että laadullisesti. ”Alun briiffaus selkeämmäksi – nyt emme vielä kahteen päivään kunnolla tajunneet mitä olimme tekemässä” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Lisäinformaatiota olisi kaivattu jo ennen opintojakson alkua. Kehitysehdotuksena esitettiin opintojakson sisällön selkeämpää ja monipuolisempaa kuvausta ja parempaa etukäteismarkkinointia. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Metropolian roolin selkeyttämistä toivottiin myös paljon. Jotkut kokivat Metropolian jopa haittaavan projektia enemmän kuin auttavan tai tukevan. Sekä oppilaitoksen että ohjaajan rooli jäi monelle ryhmälle epäselväksi. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

6.2 Innovaatioprojektin prejekti- ja projektivaiheissa opittua

Oppimiseen liittyvissä vastauksissa oli ylipäätään positiivinen sävy. Opiskelijat olivat oppineet monenlaisia asioita itsestään, opiskelemisesta, työelämästä ja projektin tekemisestä. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Oppimisen kannalta monialaiset projektit koettiin opettavaisina ja avartavina. Monialaisuuden otsakkeen alle lajittelemisani vastauksissa painotettiin uusiin aloihin ja ihmisiin tutustumista, mutta ei niinkään kommentoitu monialaisuutta tiedon määrän lisääntymisen näkökulmasta. Monialaisuuden suurimmiksi hyödyiksi lueteltiin monimuotoisempien projektien mahdollisuuksien lisääntyminen, yhteistyön tuottamat yllättävät tulokset ja toisilta opitut uudet taidot. ”Eri alojen yhteistyö tuottaa yllättäviä tuloksia. Jatkossa osaan ottaa paremmin huomioon sen millaisia osaajia Metropolian eri yksiköistä löytyy ja miten heidän osaamistaan voin mahdollisesti hyödyntää yli alarajojen.” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Ryhmätyöskentely koettiin erittäin opettavaisena ja mukavana tapana opiskella. Työskentely oli opettanut erityisesti kommunikointi-, yhteistyö- ja ryhmätyöskentelytaitoja.

Uusina taitoina oli opittu myös kannustamista, ryhmän jäsenten tasapuolista osallistamista ja luovaa sisällöntuottamista ryhmässä. ”Oppi vahvistamaan ryhmätyöskentelytaitoja ja tulemaan toimeen aivan uuden ryhmän kesken ja tuottamaan luovaa sisältöä yhdessä ideoiden” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Työelämäyhteistyö toi opintojaksoon sisältöä ja merkitystä. Se lisäsi motivaatiota ja sitoutumista projektiopintoihin. Työelämäyhteistyöstä opittiin ideoiden myymistä (pitchaus), pitkäjänteisyyttä ja monialaisessa ympäristössä työskentelyä. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Henkilökohtaisiin tuntemuksiin liittyvistä palautteista (taulukon otsakkeet itsenäisyys, innostavuus, haastavuus ja kommunikointi) nousi esiin monia erilaisia huomioita: joku sai itseluottamusta ja rohkeutta, toinen oppi näkemään omia ja muiden vahvuuksia, moni oppi arvostamaan itseään ja opiskelutovereitaan, muutama mainitsi ennakkolullottoman asenteen tärkeydestä ja oman luovuuden löytämisestä. ”Opin ilmaisemaan itseäni vähän paremmin ja näkemään oman toimintani, tietoni ja taitoni osana suurempaa kokonaisuutta” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Avoimuudella, joustavuudella ja hyvällä kommunikoinnilla huomattiin olevan suuri merkitys sujuvan työskentelyn aikaansaamisessa. Projekti opetti itsenäisyyttä ja taitoa ottaa vastuuta myös oman mukavuusalueen ulkopuolisista asioista. Joku ryhmä mainitsi myös, että kommunikointi työelämässä on erilaista kuin omassa opiskeluympäristössä. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Konkreettisia esimerkkejä opituista asioista olivat sisällön tuottaminen nettisivuille, markkinointi sosiaalisessa mediassa, etätöytäidot, aikataulutuksen tärkeys, työelämälähtöisen luovan projektityön periaatteiden ymmärtäminen ja käytännön työvaiheiden oppiminen. Johtajuudesta eräs ryhmä oli oppinut sen, että johtaja voi helposti joko pilata tai pelastaa koko projektin. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

6.3 Innovaatiotiimin luovuuden ja ideointikyvykkyyden herättäminen

TeiniMINNO-esiselvityshankkeen ohjaajilta kysyttiin (aineisto 2) mitkä ovat heidän tärkeimmät tehtävänsä luovuuden sekä ideointikyvykkyyden herättämiseksi. Kymmenen (10) vastaajaa neljästätoista (14) mainitsi ohjaajan tärkeimpien tehtävien joukossa oikeanlaisen ilmapiirin tai innovaatioilmaston luomisen. ”Innovaatioilmaston luominen: on saatava ihmiset vapautumaan, uskaltamaan aloittaa puhumaan ja kertomaan omista ideoistaan ja osaamisestaan” (Aineisto 2, kysely ohjaajille). Luovuutta ja ideointia

edesauttavaa ilmapiiriä kuvailtiin esimerkiksi adjektiiveilla luottamuksellinen, luova, innostunut, avoin, salliva ja hyväksyvä.

Useiden mielestä myös hyvän keskustelun ja dialogin aikaansaamista pidettiin tärkeänä tehtävänä. Tärkeimpien tehtävien joukossa mainittiin opiskelijoiden kaikenlainen auttaminen, taustatukena oleminen, osaamisen tukeminen ja rohkaiseminen. Rohkaisulla tarkoitettiin sitä, että rohkaistaan opiskelijoita luottamaan omiin kykyihinsä ja omaan luovuuteensa. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Monet mainitsivat tärkeimmiksi tehtävikseen luovuuteen ja sen edistämiseen liittyviä tehtäviä, kuten luovuuden herättäminen, luovuuden esteiden poistaminen, luovaan ajatteluun auttaminen ja innostaminen. Eräs ohjaaja koki tärkeäksi ”herätellä opiskelijat ulos kaavoistaan... avata teemaa, jonka raameissa innovoidaan... rohkaista sanomaan mielipiteitään ja ajatuksiaan, vaikka tuntuisivatkin hassuilta... ajattelemaan mahdollisimman laajasti... pyrkiä ohjastamaan ajatukset tulevaisuuteen, eikä tähän hetkeen...” (Aineisto 2, kysely ohjaajille).

Toinen ohjaaja halusi ”poistaa luovuuden esteitä, alkuvaiheen innovoinnissa käytetään useimmiten aivoriiheä tai se sovellusta. Jos asian taustoja pitää hahmottaa, niin ne käydään läpi mahdollisimman laaja-alaisesti.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.) Luovuutta ja ideointikyvykkyyttä edistäviksi tehtäviksi lueteltiin myös laaja-alaiseen ajatteluun ohjaamisen, teeman taustoittaminen, resurssien mahdollistaminen, innostaminen ja innostuminen.

6.4 Luovuuden ilmapiiriä edistävät johtamisen teot

Luovuuden ilmapiirin edistämisessä koettiin omalla asenteella olevan suuri vaikutus. Ohjaajat kertoivat tarvitsevänsä myönteisen ja positiivisen asenteen, innostuneisuutta, huumoria ja hulluttelua. Erytisesti oman esimerkin antaminen koettiin hyvin tärkeäksi. Jos itsellä on positiivinen asenne, on aidosti utelias ja suvaitsevainen, syntyy myös opiskelijoiden kesken luottamusta ja hyvää henkeä. ”Ohjaaja toimii itse innostuneesti ja luovasti, tekee omat ratkaisunsa näkyväksi opiskelijoille, avoin ja rehellinen suhde itseensä ja muihin” (Aineisto 2, kysely ohjaajille).

Hyvän ilmapiirin luomista kehitettiin ja harjoiteltiin käyttämällä erilaisia ryhmäyttämisharjoituksia. Ideointimenetelmillä harjoitettiin esimerkiksi mielen avartamista ja ajatusten vapaata kulkua. Samalla pyrittiin välttämään oikean ja väärän ajattelemista. ”Ideoin-

tivaiheessa käytän paljon luovia ja toiminnallisia menetelmiä, jotta ryhmä lähtee käyntiin. Suosittelen opiskelijoita koko ajan visualisoimaan eri tavoin sitä mitä ovat tekemässä.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Tärkeiksi koettiin läsnäolo ja kontakti opiskelijoihin. Niillä tarkoitetaan tässä tavoitettavissa olemista, keskustelemista opiskelijoiden kanssa, kuuntelemista ja neuvomista. Opiskelijoiden vahvuuksien tukeminen, innostaminen ja kannustaminen ovat myös luovuuden ilmapiirin edesauttamisen kannalta tärkeää. Monet mainitsivat myös ryhmän itseohjautuvuuden: ”Pidän tärkeänä sitä, että ryhmä organisoituu itse ja päättää toimintatavoistaan, asettaa omat oppimistavoitteensa. Myös yhteinen tiedonhakeminen ja tuottaminen on tärkeää.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

6.5 Innovaatioprosessiin sitouttaminen

TeiniMINNO-esiselvityshankkeen ohjaajille suunnatussa kyselyssä (aineisto 2) selvitettiin myös innovaatioprojektio pintoihin liittyviä tiimin sitouttamisen keinoja. Ohjaajat mainitsivat sopivan projektin tai itse valitun aiheen sitouttavan ja motivoivan opiskelijoita työskentelyyn. ”Sitoutuminen onnistuu parhaiten kun opiskelija saa jo alkuvaiheessa itse projektinaiheen joka kiinnostaa” (Aineisto 2, kysely ohjaajille).

Projekteissa tulisi tarjota olla muun ohella haasteita ja vastuuta. ”Saan opiskelijat sitoutumaan mahdollisimman avoimilla työelämän haasteilla, joissa on vapaus tehdä sitä, mitä tiimi haluaa ja osaa.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Sitoutuminen edellyttää motivaation säilymistä. Motivaation kannalta on olennaista, että keskinäinen vuorovaikutus ja vuorovaikutus työelämän edustajien kanssa on luontevaa ja säilyy hyvänä. ”Yhtä tärkeää oli saada opiskelijat motivoitumaan oikealla työelämän tarpeella ja tavoitteella ja saada työelämän edustajat ja opiskelijat omaan hyvään vuorovaikutukseen keskenään (ope taka-alalla). Tämän jälkeen sitoutuminen tapahtuu luontevasti.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Ohjaajan omalla esimerkillä on suuri merkitys sitoutuneisuuteen: ”Ohjaaja tai tiimin johtaja voi myös omalla sitoutuneisuudellaan motivoida tiimiläisiä sitoutumaan. Samalla voi muistuttaa yhteisestä vastuusta ja yhteistyön tärkeydestä. Ehkä jopa ryhmän sisäinen paine, mikäli ryhmähenki on hyvä, auttaa sitouttamisessa.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.) Avoin ilmapiiri ja hyvä ryhmähenki auttavat myös: ”Ohjaajan, fasilitoijan tai tiimin johtajan on luotava puitteet säännöllisille tapaamisille, joissa keskustellaan avoi-

mesti, kaikkien mielipiteet huomioiden ja rakentavaa palautetta antaen.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

6.6 Innovaatioprojektin ohjaajien kokemukset omasta roolistaan

Innovaatioprojektioipinnoissa on suuri rooli projektin alkuosalla, projektillä (Darsø 2003), luovuuden ilmapiirin aikaansaamisella ja innovatiivisuuden löytämisellä. Useimmat opintojakson ohjaajista kokivat, että heidän roolinsa merkitys vaihtelee läpi projektin, mutta rooli on merkittävin aivan opintojakson alussa. keskeisiksi vaiheiksi nousivat myös konseptointivaihe sekä palautevaihe. ”Alkuvaiheessa olen aktiivisempi innostaja, saatan osallistua ideointiin ja projektin ohjaukseen itsekin. Sen jälkeen siirryn fasilitoimaan ja antaa enemmän vastuuta opiskelijoille, myös niin että ryhmä alkaisi kantaa toinen toisiaan, huolehtisi toistensa osallistumisesta ja oppimisesta. Olen enemmän yhteydessä vain projektin vetäjään, en niin paljon koko ryhmään. Jos projektiin liittyy joku tapahtuma tai muu huipennus, haluan olla ehdottomasti mukana. Arviointi tapahtuu jatkuvana arviointina.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Projektien alkuvaiheessa ohjaajat ovat keskittyneet ensisijaisesti hyvälaatuisen vuoro-vaikutuksen aikaansaamiseen ja luovuuden ilmapiirin luomisen tukemiseen. Ohjaajalla on ollut merkittävä rooli lisäksi työelämäyhteistyön alkuun saattamisessa ja kontaktoinnissa auttamisessa. Projektivaiheessa on tärkeintä ollut läsnäolo ja auttaminen tarvittaessa. Apua on kaivattu myös motivoimisessa ja sitouttamisessa. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Ohjaajat ovat auttaneet tiimejä monenlaisissa asioissa, esimerkiksi tiiminvetäjiä on autettu työnjaossa. Tärkeää on ollut ohjata opiskelijoita tekemään omia päätöksiään, rohkaista uusille urille sekä auttaa ryhmän omien tavoitteiden asettamisessa ja omien vahvuuksien hyödyntämisessä. Myös suunnitelmien kommentointi ja rakentava palautteen antaminen on ollut olennaista. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Läpi projektin ohjaajat ovat kokeneet roolinsa enemmän ohjaavaksi ja auttavaksi, kuin käskyttäväksi tai edes opettavaksi. Roolissa on voinut olla innostaja, kannustaja, mentorija tai opiskelijoille reflektiopinta. ”Tärkein tehtävä on toimia mentorina, tavata heitä säännöllisesti ja auttaa opiskelijoita jos heidän projektiryhmä ei jostain syystä toimi...” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

7 Pohdinta

Työni tavoitteena on ollut selvittää, minkälaisia piirteitä on luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisessa, mikä on johtajuuden rooli innovoinnissa ja miten luodaan innovoinnin kannalta otollinen työskentelyilmapiiri. Työssäni on viisi tutkimuskysymystä. Niistä kahdella koen olevan suurin hyödynnettävyyssarvo yleisesti kulttuurituotannon alalla. Niissä kysyttiin, miten innovaatiotiimiä johdetaan luovuuden ja ideointikyvykkyyden herättämiseksi projektin ideointivaiheessa ja minkälaiset teot tai asenteet edesauttavat luovuuden ilmapiiriä. Kahdessa tutkimuskysymyksessä selvitetään puolestaan tilaajan näkökulmasta tärkeitä seikkoja, eli innovaatioprojektien opiskelijoiden kokemuksia innovaatioprojektioipinnoista ja niissä opittuja asioita. Viimeisessä kysymyksessä selvitetään tiimin jäsenten sitouttamista.

Tutkimustulokset koostuvat kahdesta aineistosta. Aineisto 1 sisältää Metropolia Ammattikorkeakoulun innovaatioprojektioipintojen opiskelijoiden muodostamien tiimien palautteen kuudestatoista (16) eri monialaisesta projektista sekä opettajien kommentit. Tiimeiltä kysyttiin opintojaksoon liittyen positiivisia ja negatiivisia asioita, heidän oppimiaan asioita sekä kehitysehdotuksia opintojaksoon liittyen.

Tuloksissa kävi ilmi, että tiimit antoivat palautetta esimerkiksi projekteista ja niiden käytännön toteutuksesta, ryhmätyöskentelystä sekä opintojakson käytännön toteutuksesta. Opiskelijat olivat oppineet erityisesti kommunikointi- ja ryhmätyöskentelytaitoja, luovaa sisällöntuottamista ryhmässä ja esimerkiksi itsenäisyyttä, avoimuutta ja joustavuutta. Opiskelijat olivat projektien aikana oppineet arvostamaan itseään ja opiskelutovereitaan. He olivat oppineet myös itsenäisyyttä, avoimuutta ja joustavuutta.

Aineisto 2 sisältää TeiniMINNO-esiselvityshankkeen projektioipintojen ohjaajille suunnatun kyselyn vastaukset. Kyselyssä kysyttiin, mitkä olivat ohjaajien tärkeimmät tehtävät, kuinka ohjaajat voivat herättää ideointikyvykkyyttä, edistää luovuuden ilmapiiriä ja edesauttaa sitoutumista. Lisäksi pohdittiin ohjaajien roolia innovaatioprojektien eri vaiheissa.

Tärkeimpien tehtävien joukossa mainittiin oikeanlaisen ilmapiirin luominen. Tärkeäksi koettiin myös läsnäolo ja kontakti opiskelijoihin, keskustelu ja dialogin aikaansaaminen. Luovuuden ilmapiirin edistämiseksi olennaista oli positiivinen asenne, innostuneisuus, huumori ja hulluttelu. Myös oman esimerkin antaminen koettiin hyvin tärkeäksi. Sitoutumiseen vaikutti ohjaajien mielestä hyvä motivaatio ja itse valittu aihe. Läpi projektin

ohjaajat ovat kokeneet roolinsa ohjaavaksi ja auttavaksi, mentoriksi tai fasilitoijaksi. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.) Heikkilän (2010) mukaan johtajan tulee toimia fasilittoijana, joka tarjoaa resurssit, kuten tietoa ja asiantuntemusta. Aineiston 2 perusteella ohjaajat ovat kokeneet oman roolinsa juuri tällä tavalla.

Darsøn (2003) mukaan prejektivaihetta johtaessa johtajuudessa tulee olla käytössä neljä eri ulottuvuutta (puutarhuri, narri, konseptoija ja haastaja). TeiniMINNO-esiselvityshankkeen ohjaajien vastauksia Darsøn johtajuusmalliin verratessa voi huomata, että rooleista on vahvimmin käytössä puutarhurin rooli. Puutarhurin tehtävänä on huolehtia ryhmän hyvinvoinnista. Vastauksissa painottui hyvän ilmapiirin aikaansaaminen ja kaikenlainen auttaminen eli ensisijaisiksi projektin ohjaajan tehtäviksi nousevat sellaiset asiat, joissa vertauskuvallisesti kastellaan ja lannoitetaan luovuutta ja ideointia, tavoitteena antaa kaikkien kukkien kukkia.

Haastaja auttaa vankan tietopohjan rakentamisessa ja konseptoija yrittää saada tyhmän esittämään tietoa uudella tavalla (Darsø 2003). Nämä roolit näkyvät esimerkiksi eräässä vastauksessa ohjaajan tehtäviä kysyttäessä: ”Keskustelu, esimerkkien antaminen esim. suomalaiset kuuluisat innovaatiot. Ja ehdottomasti pohtimaan pienryhmissä oman alan mahdollisia ja mahdottomia innovaatioita.” (Aineisto 2, kysely ohjaajille.) Ohjaaja on tarjonnut mielenkiintoista tietoa suomalaisen innovoinnin taustoista haastajan roolissa ja pyrkii konseptoijan roolissa luomaan keskustelua uudenlaisista mahdollisuuksista innovoinnissa.

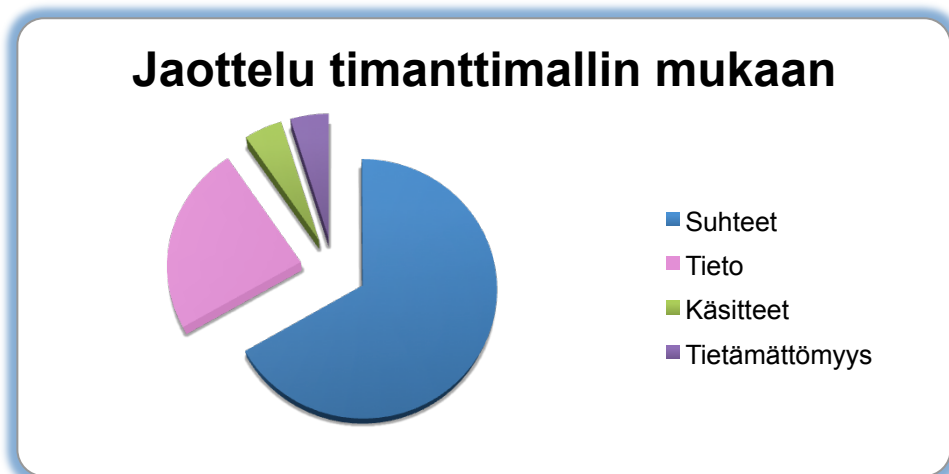
Prejektin johtamiseen tarvitaan Darsøn (2003) johtajuuden mallissa kaikki johtajuuden ulottuvuudet ja vastauksista ne rivien välistä löytyvätkin. Tämän aineiston pohjalta on kuitenkin vaikea tehdä varmoja johtopäätöksiä siitä, kuinka laajasti ne kunkin ohjaajan rooleihin sopivat. Lähes jokaisen ohjaamistapa sisältää ainakin yhden, useimmilla ainakin kaksi eri ulottuvuutta.

Lähdekirjallisuutta lukiessani huomasin, että useimmissa kirjoissa käsiteltiin luovuuteen ja innovoimiseen liittyviä asioita kovin pinnallisesti. Useissa kirjoissa esimerkiksi kerrottiin, että luovuuteen tarvitaan luottamuksen ilmapiiri, mutta niissä ei kerrottu, kuinka tai millä keinoilla se luodaan. Tai että esimiehen tai tiimin vetäjän tehtävänä on herättää luovuus, mutta ei kerrottu miten.

Tutkimuksen tulosten perusteella koen, että MINNO® konseptissa ja TeiniMINNO-esiselvityshankkeessa ollaan luovuuden analyysissä jo astetta syvemmällä. TeiniMINNO-esiselvityshankkeen kyselyssä kävi ilmi, että monet hankkeen ohjaajista olivat keskittyneet hyvän ilmapiirin luomiseen. Keinoja oli löydetty ja niitä oli myös käytetty. Käytössä oli esimerkiksi useita ideointimenetelmiä, kuten Kuusi ajatteluhattua ja Aivorihi Learning Cafe –menetelmällä. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Ihmislähtöisessä johtajuudessa pyritään raivaamaan pois luovuuden fyysiset ja henkiset esteet (Antola & co 2006). Projekteissa oli käytetty ryhmäyttämisharjoituksia ja aktiivisia työpajoja (Aineisto 2, kysely ohjaajille). Näillä oli onnistuttu poistamaan pelkoja ja luoda salliva, hyväksyvä ja innostava ilmapiiri, jossa on uskaltanut vapaasti arvostaa itseään ja toisia. ”Meillä on ollut todella hyvä ryhmähenki”, ”Porukassa vallitsi loistava ryhmähenki” ja ”Kiva ryhmä, hyvät tyypit.” (Aineisto 1, Opiskelijoiden palaute.) Tämän tyyliä kommentteja oli useita.

Analysoin aineiston 2 ohjaajien vastauksia koskien luovuuden ilmapiiriä edesauttavia tekoja tai asenteita. Käytin analyysirunkona Darsøn (2003) timanttimalia. Purin vastaukset pienempiin osiin yksittäisiksi kommentteiksi ja jaottelin niitä parametrien suhteet, tieto, käsitteet ja tietämättömyys alle. Tärkeimmiksi luovuuden ilmapiiriä edistäviksi asioiksi koettiin tiimin suhteisiin liittyvät teot ja asenteet (ks. Kuva 4.). Harva kommentti sopi otsikoiden käsitteet tai tietämättömyys alle.



Analysoin sen jälkeen aineiston 2 vastaukset, jotka koskivat innovaatioprojektien ohjaamisessa käytettyjä opetusmetodeja. Selvitin ensin, minkälaisen asioiden opettamiseen menetelmiä käytetään ja analysoin menetelmät sen perusteella Dyerin ja kumppaneiden (2011) Innovaattorin DNA-mallia analyysirunkona käyttäen (Kuva 5). Tarkastellessani jaottelua DNA-mallin mukaan huomasin, että ohjaajat ovat pedagogisissa menetelmissään keskittyneet verkostoitumisen ja tarkkailemisen taitojen opettamiseen. Näitä voidaan verrata Timanttimallin mukaisessa jaottelussa suhteiden ja tiedon paramet-

Jaottelu DNA-mallin mukaan

Kuva 4. Aineisto 2, ohjaajien vastaukset luovuuden ilmapiiriä edesauttavista asioista jaoteltuna Darsøn (2003) timanttimallin mukaan.



Kuva 5. Aineiston 2 ohjaajien vastaukset käytetyistä opetusmenetelmistä ja niiden tarkoituksista Innovaattorin DNA-mallin (Dyer & co 2011) mukaisesti jaoteltuina.

reihin. Ohjaajat olivat käyttäneet eniten ideointi- ja ryhmäyttämismenetelmiä. (Aineisto 2, kysely ohjaajille.)

Innovaatiotiimien palautteen (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute) perusteella voisi päätellä ohjaajien onnistuneen hyvän ilmapiirin luomisessa, sillä useat ryhmät kehuivat palautteissaan erityisesti hyvää ryhmähengettä ja ilmapiiriä. Hyvän ryhmähengen ja luovuudelle sopivan ilmapiirin voitaneen tulkita olevan sama asia. Molempia kuvailtiin samoilla adjektiiveilla, kuten avoimuus, rentous ja innokkuus. Luovuuden kannalta onkin tärkeää ryhmän optimisismi, keskinäinen luottamus, rentous ja hyvä ilmapiiri (mm. Lampikoski & co 1999 ym.).

Ohjaajat kertoivat vastauksissaan paljon ideoinnista ja erilaisista ideointitekniikoita esiteltiin runsaasti. Etsiessäni aineistosta 1 tähän liittyvää palautetta, en löytänyt suoraan innovaatiotoimintaan tai ilmapiiriin liittyvää palautetta kovinkaan paljoa.

Kommentteja löytyi kaksi: ”Innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen mielekästä, kehittävää ja hyödyllistä” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute) ja ”Oppi vahvistamaan ryhmätyöskentelytaitoja ja tulemaan toimeen aivan uuden ryhmän kesken ja tuottamaan luovaa sisältöä yhdessä ideoiden” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Ohjaajien vastauksissa kävi ilmi, että he halusivat ohjata opiskelijat omatoimisuuteen: ”On tärkeää, että opiskelijat osaavat työelämään siirtyessään itse ohjata ideointia ja fasilitoinnin metodeja” (Aineisto 2, kysely ohjaajille). Mikään innovaatiotiimi ei suoranaisesti maininnut oppineensa hyvän ilmapiirin luomista, kuvailut siihen johtaneita seikkoja tai maininnut mitään fasilitoinnin oppimisesta (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Vaikuttiko innovointiin ja luovuuteen liittyvien kommenttien vähyyteen se, että kyseessä oli innovaatioprojektiohjauksen palaute? Koettiin innovoinnin oppiminen itsestään selvyytenä? Osaavatko opiskelijat nyt innovoida?

Eräässä kommentissa sanottiin näin: ” Aluksi paljon ideoita, mutta loppuun vieminen hankalaa” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Oliko ideoista kehitetty todellisia innovaatioita?

Pelkkä ideointi ei vielä ole innovointia. Ideoinnin jälkeen tämän kokemuksen pohjalta alkaisi se varsinainen innovointi, jossa yhdistellään saatuja ideoita (Dyer & co 2011) Innovaattorin DNA-mallin mukaisesti ennakkoluulottomasti ja mutta samalla kyseenalaistaen ja saadaan lopputulokseksi jotakin uudenlaista tai erilaista. Tai toimitaan Darsøn (2003) timanttimallin mukaisesti tiedon ja tietämättömyyden, suhteiden ja käsitteiden parametrejä laaja-alaisesti tutkien.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä innovoinnista ja luovuudesta sanotaan muun muassa seuraavaa:

- Luovuudessa pyritään asioita näkemään uudesta näkökulmasta ja rakentamaan jotakin omaperäistä, uutta ja toimivaa (Sydänmaanlakka 2009).
- Innovaatio on tietynlainen luovuuden ilmentymä ja luovuutta tarvitaan kaikissa innovaatioprosessin eri vaiheissa (Heikkilä 2010, 192–193)
- Innovointi on avointen ongelmien ratkomista, eikä sen opettaminen ole helppoa, sillä se vaatii epävarmuuden sietokykyä, epävarmuutta ja hallitsemattomuutta (Harisalo 2011).

Tämän opinnäytetyön aineiston 1 materiaali ei ole tarpeeksi monipuolista innovatiivisen toiminnan syvällisempään analysointiin. Aineiston 2 perusteella voidaan tehdä se johdopäätös, että myös Metropolis 2012, ArtInno2013 ja Metropolis2013 projekteissa on käytetty erilaisia ideoimismenetelmiä. Ideavaiheesta ja ideoinnista on kommentteja, samoin tiedämme mitkä olivat projektien lopulliset toteutukset. Näistä esimerkiksi laulunopetussovellus on selkeästi innovaatio (Ks. Luku 5, innovaatioprojektit).

Skarzynskin ja Gibsonin (2008) mukaan innovatiivisuuden kehittämiseksi on luotava aikaa ja tilaa reflektoinnille, ideoinnille ja kokeilemiselle, ajattelun monimuotoisuus on maksimoitava ja läpimurtoideoiden kasvualustana toimivia kontakteja ja keskusteluja pitää vahvistaa (Sydänmaanlakka 2009, 136).

Opintojaksojen yksi suuri ongelma on ollut ajanpuute. Ryhmät on muodostettu nopeasti ja ideointi on pitänyt kellottaa. Ideoiden määrästä ei ollut tietoa, mutta jotkut kokivat, että ideointi ja erityisesti ideoiden kehittäminen eli todellinen innovointi ei kuitenkaan ole saanut tarpeeksi aikaa. (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute ja aineisto 2, kysely oh-



Kuva Metropolis 2013 CoCreate Helsinki –projektista. Projektin kuva-arkisto.

ohjaajille.)

Opiskelijat kommentoivat asiaa esimerkiksi näin: ”Lyhyen projektin takia ei aikaa todelliselle synergialle, eikä aikaa oppia toisilta.” Ja toinen näin: ”Ihmisten tulisi tuntea toisensa paremmin ennen aloittamista ja tietää omat taitonsa.” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.) Tosin jälkimmäinen kommentti ei välttämättä liity ajankäyttöön.

Luovuus herää yhteisestä ihmettelystä (Sydänmaanlakka 2009). Innovaatiotiimissä olennaista on sen monialaisuus ja se, että tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää kokemusta, tietoa ja taitoja (ks. esim. Krüger, Lampikoski, Heikkilä). Ryhmätyöskentelystä ja monialaisuudesta oli selvästi ymmärretty synergiaedut, ”oikea mix” ja hyvä ilmapiiri (ks. Krüger, Lampikoski, Heikkilä) Ja ehkä tämän opinnäytetyön viitekehyksen näkökulmasta olennaisimpana asiana oli opittu muiden osaamisen hyödyntämistä.

Tiimi koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. He kokevat myös olevansa yhdessä vastuussa tehtävän suorittamisesta. (mm. Lampikoski & co 2003, 142. Heikkilä 2002, 17.) Aineistossa 1 puhuttiin paljon ryhmätyöskentelystä. Positiivista palautetta annettiin erityisesti hyvästä ryhmähengestä. Tiimien muita ominaisuuksia ei arvioitu tässä työssä erikseen. Se voisi jatkossa olla mielenkiintoinen tutkimusaihe ja innovaatioprojektioipintojen kannalta aiheesta saisi paljon tärkeää tietoa.

Hyvän ilmaston luominen on tärkeää myös sitouttamisen kannalta (Sydänmaanlakka 2009 tai Lampikoski & co 2003.) ja se mainittiin useissa eri ohjaajien vastauksissa (Aineisto 2, kysely ohjaajille). Ohjaajat mainitsivat, että sitouttamiseen auttaa myös se, että projekteissa tarjotaan muun ohella haasteita ja vastuuta. Näitä asioita myös opiskelijat nostivat esiin omissa palautteissaan. Haasteet ja itsenäisyys koettiin enimmäkseen positiivisina asioina. Positiivisina kommentteina mainittiin esimerkiksi ”Askel oman mukavuusalueen ulkopuolelle” ja ”Ei menty sieltä, missä aita on matalin” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Ohjaajat kertoivat kokeneensa oman roolinsa olevan projektin alussa merkittävämpi. ”Olin alussa enemmän mukana, sitten taustemmalla” (Aineisto 2, kysely ohjaajille). Useissa opiskelijoiden palautteista mainittiin sitoutumis- ja motivaatiovaikeudet etenkin projektin loppupuolella. ”Motivaatio hävisi lopussa”, ”Sitoutumisvaikeudet – Riittääkö kaikille hommia?” ja ”Jossain vaiheessa iski motivaation puute.” (Aineisto 1, opiskelijoi-

den palaute) Innovointiin tarvitaan motivaatiota ja sisäistä halua muutokseen (ks. mm. Sydänmaanlakka tai Dyer & co).

Eräässä kommentissa oli selkeästi kaivattu lisäohjausta innovaation loppuun saattamiseksi: ”Innovointi tehty – Mitä sitten?” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute). Kehitysehdotuksena voikin miettiä ohjaajien merkittävämpää roolia läpi projektin. Johtamisen muuttuva rooli prosessin eri vaiheissa on eräs innovatiivisen projektitiimin johtamiset erityispiirteistä. Roolit voivat olla Darsøn (2003) mukaan puutarhuri, narri, konseptioija ja haastaja tai ne voivat olla jotain aivan muuta, kuten esimerkiksi rentouttaja/hauskuuttaja, ajatusten herättäjä, kyseenalaistava yhdistelijä, ideapromootori ja toteutuksen läpi motivoiva fasitoija.

Henkilökohtaisiin tuntemuksiin liittyvistä palautteista (taulukon otsakkeet itsenäisyys, innostavuus, haastavuus ja kommunikointi) nousi esiin tärkeitä huomioita oppimisen ja ammatillisen kasvun näkökulmista. Eräs herättävimmistä ajatuksista oli: ”Ei tarvitse mennä laatikkoon, ajatellakseen laatikon ulkopuolelta.” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.) Todella helposti laaja-alaista ajattelua fasilitoidessa kuvittelee auttavansa, vaikka todellisuudessa luo rajoja. Sanot esimerkiksi: älä ajattele kissaa, enkä osaa enää ajatella mitään muuta. Sanot: ajattele kantovälinettä ja mietin kaikkea kassista korin kautta erilaisiin hihnoihin ja liinoin. Ja niistä ajatuksista on helppo lähteä laajentamaan ajattelua.

Ja toinen herättävä kommentti oli: ”Älkää yrittäkö lopettaa innovaatioita vain, koska ne eivät olleet sitä mitä odotit.” Innovoinnin projektivaiheessa on annettava aikaa ja tilaa kaaokselle, sillä sitä ohjaa prosessi itse (Darsø 2003, 3). Projektivaiheessa olisi tärkeää kokea ideointivapauden tunne. Projektin ohjaamisen erääksi erityispiirteeksi voisikin nostaa tämän vaiheen luovuuden vapauttamisen ja vaikeuden sen aikaansaamiseksi. Johtajuudessa, ja myös opettajuudessa, sortuu helposti liialliseen ohjaamiseen tai opettamiseen. Vapauden antaminen on vaikea, mutta tärkeä osa innovatiivisuuden johtamista.

Joku ryhmä mainitsi myös, että kommunikointi työelämässä on erilaista kuin omassa opiskeluympäristössä. Tämä on erittäin tärkeä huomio, johon ei useinkaan törmää ja jota ei välttämättä ole edes tullut ajatelleeksi. Ammattikorkeakouluopinnot ovat monelta osin hyvin työelämäpainotteiset, mutta käytännössä yhteistyö on kuitenkin koulunomaista, harjoittelua. Itse opin tämän kommunikaation erilaisuuden kantapään kaut-

ta melko myöhään. Innovaatio-opintojen yksi uusi osa-alue voisi olla tämän kommunikointitaidon tutkiminen ja kehittäminen.

Monissa tätä työtä varten tarkastelemissani kirjoista puhuttiin innovoinnista yrityksen näkökulmasta. Tärkeään rooliin nousivat innovaatiostrategiat ja muutuskulttuuri. Innovatiivinen projektitiimi lähtökohtaisesti tietää olevansa muutoksen äärellä. Tällöin Darsøn (2003) lanseeraama prejekti-vaihe saa ehkä jopa suuremman merkityksen, kuin mikä sen rooli olisi yritysmaailmassa koko yrityksen toimintatapoja kehittämissä pitkissä hankkeissa.

Darsøn timanttimalli ei soveltunut näistä innovaatioprojekteista kerätyn aineiston (aineisto 1) analysointiin, sillä palautteet käsittelivät enemmänkin kokemuksia opintojaksoista ”innovaatioprojektioinnot”. Olisi mielenkiintoista syventää tutkimusta ryhmän sisäisen toiminnan tarkasteluun. Materiaalia pitäisi kerätä toisella tapaa, ehkä jopa tiimin jäsenenä tai ainakin syvähaastatteluina.

Tulosten analysointia vaikeutti se, että osa vastaajista oli aina ymmärtänyt kysymykset aivan toisella tavalla, kuin muut. Esimerkiksi projektitiimien jäsenille (Aineisto 1) esitetyssä kysymyksessä opituista asioista osa vastasi projektin tekemisen konkreettisiin asioihin, kuten ”bändin mikittämiseen” liittyvien asioiden oppimiseen, kun taas monet muut miettivät syvällisemmin, kuten tässä: ”Ryhmätyönä tehtävässä projektissa ryhmän sisäisen viestinnän toimivuus on projektin onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute).

Projekteissa oli opittu paljon, mutta harva oli osannut peilata omaa oppimistaan innovatiivisuuden tai innovaatioprosessin eri vaiheiden kautta. Oppimista koskevissa kommentteissa oli mainittuna ennen kaikkea konkreettisia asioita, pohdinta ja oppimisen reflektointi olivat tässä kohtaa jääneet hieman pinnallisiksi: ”Opin, että kuivunut savi ei lähde pelkällä vedellä.” ja ”Outojen kanssakin voi olla kivaa!” (Aineisto 1, opiskelijoiden palaute.)

Tämä opinnäytetyö vastaa hyvin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Koska minulla ei ollut selkeää pääkysymystä vaan viisi samanarvoista kysymystä, on tuloksista vaikea löytää lyhyttä ja ytimekästä kärkeä, timanttia. Tässä kohtaa koen kuitenkin, että tulokset jäivät hieman pinnalliselle tasolle, sillä työn edetessä mieleeni nousi paljon uusia kysymyksiä: Jäikö jotain olennaista selvittämättä? Olisiko tutkimuksen fokusta pitänyt muuttaa? Jäin

pohtimaan, olisiko laajempi näkökulma avannut enemmän uutta tietoa innovaatioprojektio- ja opintojaksojen suunnitteluun ja toteutukseen. Innovatiivisen projektitiimin ideaalista ohjaamistavasta olisi varmasti saatu enemmänkin tietoa.

Mieltäni jäi myös kaihtamaan, osaavatko kurssien opiskelijat luoda innovaatioita. Onko innovaatio-opintoihin varattu tarpeeksi aikaa Metropolia Ammattikorkeakoulussa? Ja eniten pohdin, onko innovoinnin opettaminen todella mahdollista. Voidaanko opiskelijoita opettaa yhdistelemään ideariihestä syntyneitä ideoita ennakkoluulottomasti uudella tavalla terveesti kyseenalaistaen ja villisti kokeillen siten, että niistä syntyy todellisia innovaatioita. Näihin kysymyksiin en valitettavasti saa luotettavia vastauksia tästä aineistosta.

Jos jatkaisin tätä tutkimusta, haluaisin syventyä tiimityöskentelyyn, ryhmäpsykologiaan ja ryhmäkäyttäytymiseen. Aion joka tapauksessa syventää edelleen ymmärtämystäni asiantuntijoiden johtamisesta. Mikäli tutkisin tätä aihetta enemmän, olisi minun oltava projekteissa paremmin sisällä tai kerättävä huomattavasti laajempaa, syvällisempää ja monimuotoisempaa aineistoa. Ryhmädynamiikkaa pitäisi mahdollisesti tutkia jopa tarkkailemalla. Ulkopuolisen henkilön on vaikea saada riittävän monipuolista tietoa innovatiivisuuden johtamisesta. Mikäli tekisin työni uudelleen, keräisin laajemman ja monipuolisemman aineiston. Haastattelisin muutamia johtajia tai ohjaajia syvähaastattelun keinoin ja hieman erilaisilla kysymyksillä. Näin saataisiin pintapuolinen raapaisuun sijaan jotakin, josta pääsisi laajempialaisten kehittämiskohteiden kimppuun.

Sekä tämän työn teoreettisesta viitekehystä että työn tuloksista voi huomata, että innovatiivisen projektitiimin johtajalla on useita erilaisia rooleja ja on monia eri tehtäviä. Haasteita johtajuudelle tarjoaa luova ongelmanratkaisu, sillä se on haastava laji. Johtajan on autettava tiimi kestämään epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Ideoinnille on annettava aikaa ja projektivaiheessa (Darsø 2003) on annettava tilaa kaaokselle.

Darsøn (2003) Timanttimali sekä johtajuusmalli tarjoavat hyvän rungon johtajuuden rooleille ja innovoinnille. Timanttimalissa liikutaan tutustuen laaja-alaisesti tiedon, suhteiden, tietämättömyyden ja käsitteiden parametreiden käyttäen johtajuuden rooleina puutarhuria, narria, konseptioijaa ja haastajaa. Tai innovointia voidaan harjoittaa kehittämällä Dyerin ja kumppaneiden (2011) kehittämän Innovaattorin DNA:n taitoja eli yhdistämisen taitoa, kyseenalaistamisen taitoa, tarkkailemisen taitoa, verkostoitumisen taitoa ja kokeilemisen taitoa harjoittamalla. (Ks. tarkemmin luku 2.)

Tämä opinnäytetyö kertoi innovatiivisen projektitiimin johtamisen erityispiirteistä. Innovatiivinen johtajahan keksii tietysti itse joitakin omaperäisiä ja uudenlaisia, innovatiivisia tapoja johtaa tiimiään.

Lähteet

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Darsø, Lotte 2003. Is there a formula for innovation? Børsen Ledelseshåndbøger Børsen Forum. [verkkodokumentti] Saatavuus <<http://hist.no/attachment.ap?id=24461>> (luettu 12.5.2014)

Dyer, Jeff & Gregersen, Hal & Christensen, Clayton M. 2011. The Innovator's DNA : mastering the five skills of disruptive innovators. USA Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Harisalo, Risto 2011. Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

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

Innovaatioprojekti Metropoliaassa v. 1.1, MINNO-työryhmä. Metropolian innovaatioprojektitoiminnan konsepti. 2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Innovaatiot 17.12.2013. Työ- ja Elinkeinoministeriö. [verkkodokumentti] Saatavuus <<https://www.tem.fi/innovaatiot>> (luettu 12.1.2014)

Krüger, Wolfgang 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lampikoski, Kari & Emden, Jack B. 1999. Johda innovatiivisesti. Hyödynnä luovat voimavarat. Helsinki: WSOY.

Lampikoski, Kari & Lampikoski, Tommi 2003. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, Mikko 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari / Helsingin Kamari Oy.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro

Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

TeiniMINNO 17.4.2014. Metropolia Ammattikorkeakoulu. [verkkodokumentti] Saatavuus <<http://www.metropolia.fi/tutkimus-ja-kehitys/hankkeet/teiniminno/>> (luettu 5.5.2014)

Aineistot

Aineisto 1

1. Innovaatioprojektiopintojen opiskelijoiden palaute Metropolis 2012 projektista.
2. Innovaatioprojektiopintojen opiskelijoiden palaute ArtInno 2013 projektista.
3. Innovaatioprojektiopintojen opiskelijoiden palaute Metropolis 2013 projektista.
4. Innovaatioprojektiopintojen innovaatiovalmentajien kommentit opintojaksosta.

Aineiston on kerännyt projektitiimeiltä ja innovaatiovalmentajilta Metropolia Ammatti-
korkeakoulun lehtori Laura-Maija Hero innovaatioprojektiopintojen yhteydessä.

Aineisto 2

TeiniMINNO-esiselvityshankkeen ohjaajille suunnattu kysely

Liite 1: Aineiston 1 kysymykset

Metropolis 2012, ArtInno 2013 ja Metropolis 2013 projektit

Opiskelijoiden loppuraporttien yhteydessä kysely innovaatiotiimeille

Kysymykset:

1. Mitä olivat projektin positiiviset asiat?
2. Mitkä olivat projektin negatiiviset asiat ?
3. Mitä projektista opittiin?
4. Kuinka monialaista innovaatioprojektia voisi kehittää?

Liite 2. Aineiston 2 kysymykset

Sähköinen kysely TeiniMINNO-esiselvityshankkeen innovaatiotiimejä johtaneille ohjaajille (avoimet kysymykset)

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tehtäväsi ohjaajana opiskelijoiden luovuuden ja ideointikyvykkyyden herättämiseksi projektin ideointivaiheessa?
2. Minkälaiset ohjaajan teot tai asenteet mielestäsi edesauttavat luovuuden ilmapiiriä?
3. Kuvaile kahta pedagogista menetelmää, joita sovellat innovaatioprojekteja ohjatesasi.
4. Mikä oli mielestäsi tärkein tehtäväsi projektin aikana? Millä keinoilla saat opiskelijat sitoutumaan innovaatioprojektiin?
5. Miten roolisi muuttuu projektin eri vaiheissa? Ajattele ideointivaihetta, konseptointi/paketointivaihetta, projektisuunnitelmavaihetta, projektivaihetta sekä arviointivaihetta jokaista erikseen.

Liite 3. MINNO®Mikä?

Innovaatioprojekti sisältyy jokaisen Metropolian opiskelijan opetussuunnitelmaan. Useimmilla opiskelijoilla nämä opinnot ovat kolmantena lukuvuonna. Opinnot toteutetaan usein työelämälähtöisinä projekteina ja monialaisina toteutuksina. Toteutustavat vaihtelevat lukukausittain ja koulutusohjelmittain. Innovaatioprojekti voi sisältää projektityön lisäksi teoriaa, luentoja, seminaareja ja työpajoja. Lue lisää innovaatioprojekteista Metropolian kotisivuilta osoitteesta: <http://www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit/>

INNOVAATIOPROJEKTI 10 op

Osaamistavoitteet:

Opiskelija osaa soveltaa projekti- ja verkostotyöskentelyn perusteita ja osaamistaan alueellisessa ja kansainvälisessä kehittämistyössä. Hän hyödyntää omaa asiantuntijaosaamistaan ja tuo sen moniasiantuntijuuteen perustuvaan toimintaan. Opiskelija osaa luoda yhteistoiminnallista neuvottelukulttuuria muiden toimijoiden kanssa ja käyttää ongelmaratkaisu-, yhteistyö- ja viestintätaitojaan yhteisöllisessä kehittämisprosessissa ja päätöksenteossa. Opiskelija kykenee kehittämään muiden toimijoiden kanssa käytännöllisiä, luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, toimintatapoja tai palveluja, joilla vastataan metropolialueen monimuotoisiin tarpeisiin.

Sisältö:

- Projekti- ja innovaatiotyöskentelyn perusteet (ideointi, suunnittelu, organisoituminen, dokumentointi, raportointi, kokeilu, lanseeraus, projektiviestintä)
- Yhteistyötaidot, sidosryhmätoiminta ja verkostotyöskentely
- Innovatiiviset työmenetelmät
- Yhteisöllisen kehittämisosaamisen alueet: kehittämisen prosessit, kehittämisen koordinointi ja hallinta, kehittämismallien uudistaminen
- Asiantuntijakeskustelu työelämän edustajien kanssa

Kirjallisuus:

Innostu ja innovoi - työkirja innovaatioprojektiopeintoihin löytyy Metropolian OIVA-julkaisusarjasta osoitteesta: http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisu-toiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf

Arviointikriteerit:

Tyydyttävä

Opiskelija tietää projekti- ja verkostotyöskentelyn perusteet. Opiskelija tunnistaa projekti- ja verkostotyöskentely -osaamistaan. Opiskelija käyttää yhteistyö- ja viestintäosaamistaan ja hyödyntää niitä kehittämisprosessissa ja päätöksenteossa. Opiskelija on mukana kehittämässä toimintatapoja tai palveluja, joilla vastataan metropolialueen monimuotoisiin tarpeisiin.

Hyvä

Opiskelija soveltaa projekti- ja verkostotyöskentelyn perusteita ja osaamistaan alueellisessa, valtakunnallisessa tai kansainvälisessä kehittämistyössä. Opiskelija käyttää tarkoituksenmukaisesti yhteistyö- ja viestintäosaamistaan yhteisöllisessä kehittämisprosessissa ja päätöksenteossa. Opiskelija luo yhteistoiminnallista neuvottelukulttuuria muiden toimijoiden kanssa. Opiskelija hyödyntää omaa asiantuntijaosaamistaan ja tuo sen moniasiantuntijuuteen perustuvaan toimintaan. Opiskelija kehittää toimijoiden kanssa käytännöllisiä ratkaisuja, toimintatapoja tai palveluja, joilla vastataan metropolialueen monimuotoisiin tarpeisiin.

Kiiitettävä

Opiskelija soveltaa ansiokkaasti projekti- ja verkostotyöskentelyn perusteita ja osaamistaan alueellisessa, valtakunnallisessa tai kansainvälisessä kehittämistyössä. Opiskelija analysoi ja kehittää monipuolisesti yhteistyö- ja viestintäosaamistaan yhteisöllisessä kehittämisprosessissa ja päätöksenteossa. Opiskelija osaa tulkita yhteistoimin

nallista neuvottelukulttuuria ja rakentaa sitä muiden toimijoiden kanssa. Opiskelija analysoi ja kehittää asiantuntijaosaamistaan ja tuo sen moniasiantuntijuuteen perustuvaan toimintaan. Opiskelija kehittää muiden toimijoiden kanssa käytännöllisiä, luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, toimintatapoja tai palveluja, joilla vastataan metropolialueen monimuotoisiin tarpeisiin.

Hyväksytty / Hylätty

Opiskelija tietää projekti- ja verkostotyöskentelyn perusteet. Opiskelija tunnistaa projekti- ja verkostotyöskentely -osaamistaan. Opiskelija käyttää yhteistyö- ja viestintäosaamistaan ja hyödyntää niitä kehittämisprosessissa ja päätöksenteossa. Opiskelija tunnistaa ja osaa määritellä omaa asiantuntijaosaamistaan. Opiskelija on mukana kehittämässä toimintatapoja tai palveluja, joilla vastataan metropolialueen monimuotoisiin tarpeisiin.