

# JOHTAMISEN HAASTEET JA AVAINTEEMAT TULEVAISUUDESSA: LUOVUUS JA INNOVAATIOIDEN SYSTEMISYYS JOHTAMISEN ERITYISHAASTEENA,

LUOVA SUOMI-seminaari, keskiviikko 19.8.2009, Forum Marinum, Turku

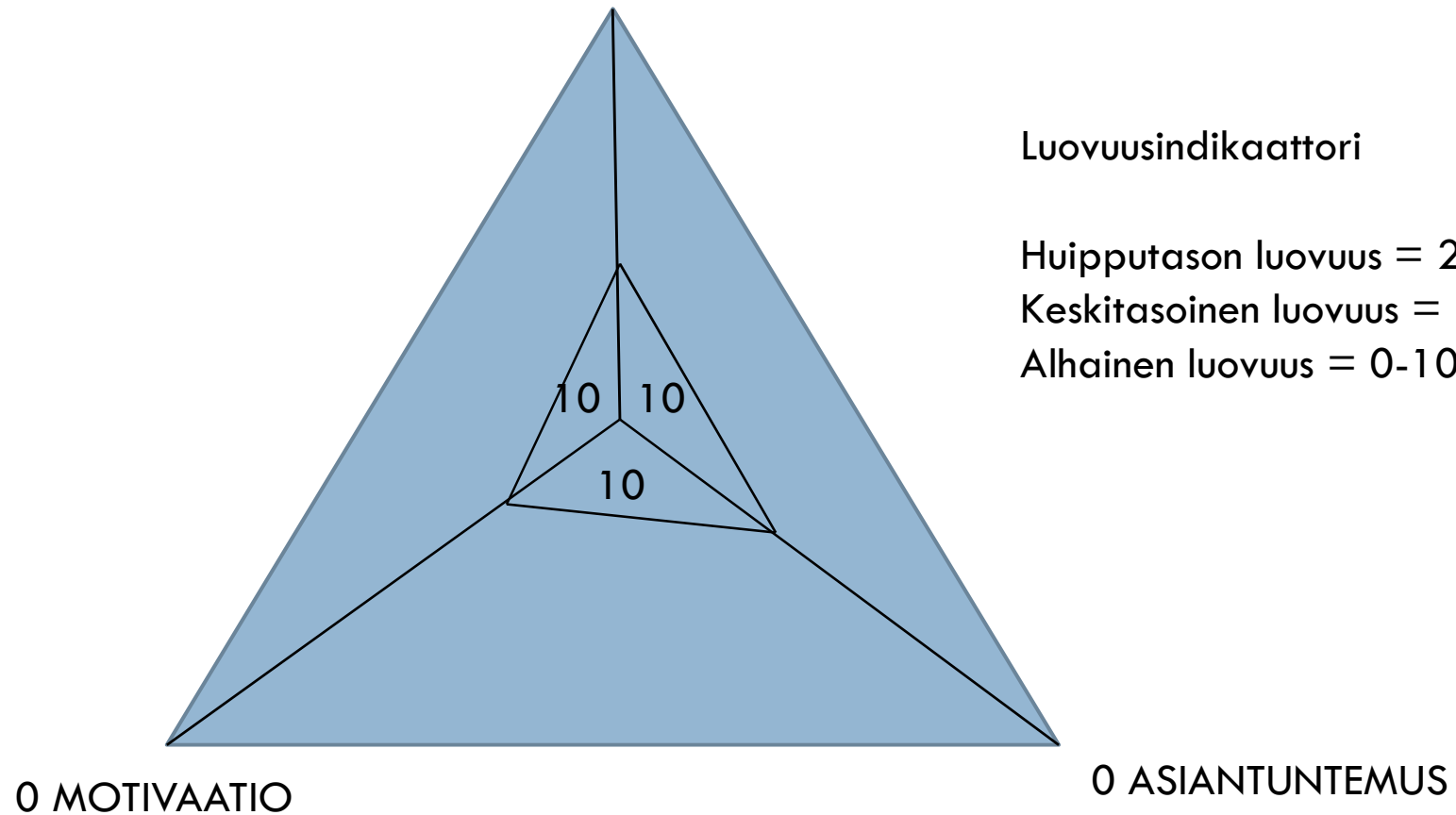
Tutkimusjohtaja, HTT, YTM Jari Kaivo-oja

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, CID Lab, Turun kauppakorkeakoulu



# Luovuuden johtamisen avainalueet

0 LUOVUUS JA ONGELMANRATKAISUTAIDOT



# Luovuuden keskeiset kontekstit

- Yksilötason luovuus (yksi ihminen)
- Tiimitason luovuus (pienryhmä työorganisaatiossa)
- Kollektiivinen luovuus (laajempi työorganisaatio)

On tärkeää pohtia missä sosiaalisessa kontekstissa luovuudesta keskustellaan.

Keskeinen kysymys: Lähestymmekö luovuutta individualismin vai kollektivismiin näkökulmasta?

# Luovuuden erilaiset lähtökohdat ja päämäärät

- Individualismi (esim. Yhdysvalloissa vahva)  
=>Luovuudella pyritään yksilöinä erottautumaan ja korostamaan omaa erityisarvoa ja riippumattomuutta suhteessa muihin toimijoihin (hajaantuva ajattelu)
- Kollektivismi (esim. Japanissa, Kiinassa ja Aasian maissa vahva) =>Luovuudella pyritään luomaan harmoniaa, saavuttamaan yhteisiä tavoitteita ja luomaan yhteistyösuhteita yhteisössä (yhdentyvä ajattelu)
- Nämä lähtökohdat johtavat erilaiseen ideoiden luomisprosessiin ja ideoiden valintaprosessiin

# 11 askelta luovaan Suomeen

1. Lasten luovuutta on vaalittava.
2. Luovuutta tukeva rytmi on saatava mukaan koulutukseen.
3. Kulttuurin kaikki alueet on saatava kukoistamaan.
4. Ikkunoita on avattava arvoja ja asenteita tarkistamalla.
5. On siirryttävä innostaviin ympäristöihin.
6. Työelämän käytännöt luovuudelle suosiollisiksi.
7. Motivoinnilla, johtamisella ja urakierrolla vauhtia luovuuteen.
8. Luovuutta ja innovatiivisuutta kaikille toimialoille ja alueille.
9. Ideat tuotteiksi yrityksissä.
10. Hallinnon rakenteita ja toimintatapoja uudistetaan.
11. Luovuussopimukset käyttöön.

**Lähde:** Yksitoista askelta luovaan Suomeen. Luovuusstrategian loppuraportti.  
OPM:n julkaisuja 2006:43

# Mitä tämä merkitsee johtamiselle?

- Luovuuskasvatusta on edistettävä kouluissa ja työpaikoilla.
- Kulttuurielämän näkeminen mahdollisuutena.
- Arvo- ja asennemuutoksiakin on johdettava.
- Innostavat ympäristöt eivät synny automaattisesti, nekin on johdettava.
- Motivointia ja urakiertoa työpaikoilla tarvitaan.
- Luovuusmittaukset ja indikaattorit tarpeen priorisointien tekemiseksi.
- Ideat ja inventiot vaativat huomiota työorganisaatioissa.
- Hallinnon uudistaminen: Asiat eivät tapahdu yleensä ”hallintokärki” edellä. On otettava oppia edelläkävijäorganisaatioista.

# Miten luovuutta voidaan edistää?

- Tarjotaan toimijoille monipuolista tietoa ja informaatiota ja pyritään edistämään vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä tietoisesti.
- Tarjotaan työvälineitä ja materiaalista ja immateriaalista infrastruktuuri joka tukee laaja-alaista maailmankuvaa ja edistää kognitiivisten rajojen rikkomista
- Luodaan organisaatiokulttuuri joka tukee luovuutta eri muodoissaan
- Pyritään osallistuttamaan toimijoita eri tavoin ja luovan prosessin eri vaiheisiin.
- Luodaan voimaannuttava organisaatiokulttuuri, joka tukee luovien ratkaisujen synnyttämistä ja toteutumista.
- Kehitä voimaannuttavaa ja luovuutta edistävää koulutusta.
- Tue yksilöllisiä oppimistyylejä.

# Luovuuden ”työkaluja”: ”Think Tank Tools”

- Tietopankit
- Tiedon jakamisen ja yhteistyön selkeät mallit
- Tapaustukimukset ja -taustaselvitykset
- Älykkäät informaation hakemisen työkalut
- Integroidut päätöksentekoprosessit
- Yhteiset visiot ja missiot
- Systemien ja vuorovaikutusprosessien kuvaukset
- Visualisointityökalut
- Palkkio- ja kannustinjärjestelmät
- Pilotoinnit ja kokeilut
- Luovuustekniikoiden opetus ja soveltava käyttö
- Internet/Intranet luovuuden infrastruktuurina
- Materiaalinen ja immateriaalinen resurssointi
- Avoin kommunikaatio
- Jatkuva oppiminen
- Virtuaaliympäristöt ja yhteistyöryhmät/tiimit



# Tärkeä haaste luovuuden johtamiselle:

## Verkostomainen luovuuden johtaminen

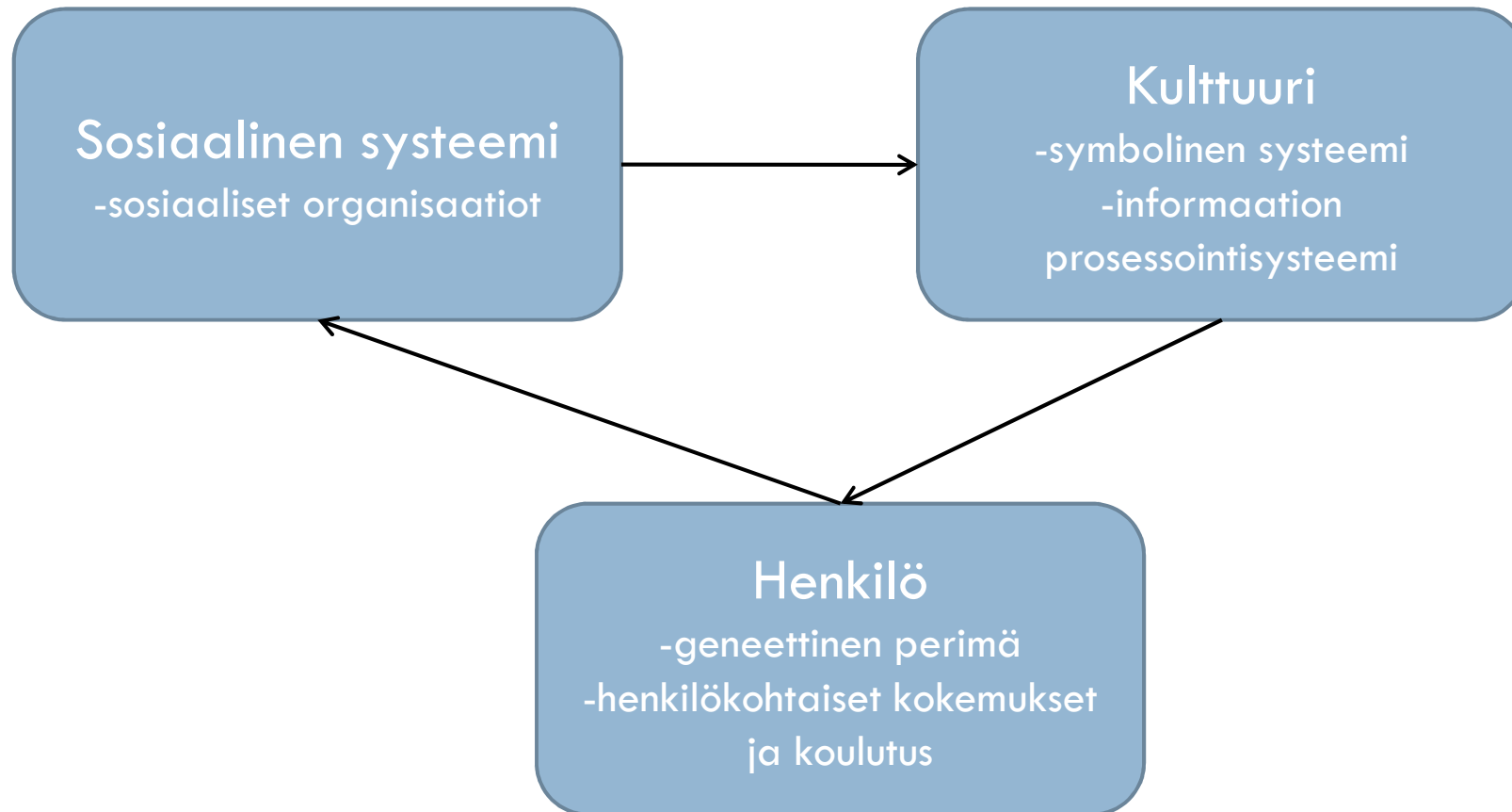


- Framework for Networked Creativity (FNC) – tutkimus ja sen hyödyntäminen Suomessa
- Koostuu systeemisestä ajattelusta luovuusprosessien yhteydessä
- Edellyttää yksilötason, tiimitason ja laajemman organisaatiotason luovuuden ymmärtämistä ja johtamista

# Erilaisia luovuuskäsityksiä

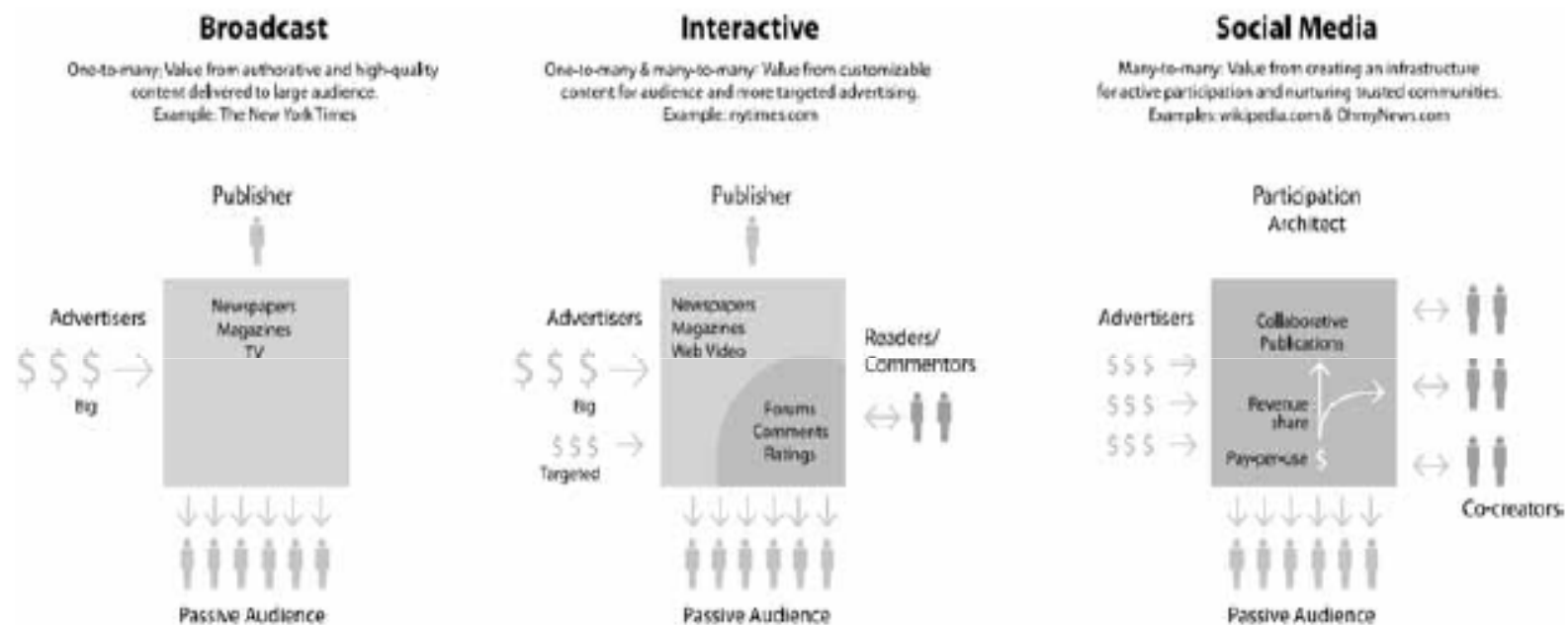
- Erikoislahjakkuus vs. Laaja ihmisten itsensä toteuttaminen
- Primäärinen vs. Sekundäärinen
- Traditionaalinen vs. Uusi
- Poikkeuksellinen vs. Jokapäiväinen
- Vähemmistö vs. Enemmistö
- Epätavanomainen vs. Tavanomainen
- Historiallinen/yleinen
- vs. Yksilötasoinen
- Suuri luovuus vs. Pieni luovuus
- Erityislaatuinen vs. Jokapäiväinen
- Eliitti vs. Demokraattinen

# Dynaaminen systeeminen luovuuskäsitys



Lähde: Liu 2000

# Sosiaalinen media yleistyy



Source: Adapted from a chart by Jim Farris of the Management Innovation Group ([www.mig5.com](http://www.mig5.com))

*Kuva 1. Kolme mediakonseptia Bowmanin ja Willisin mukaan.*

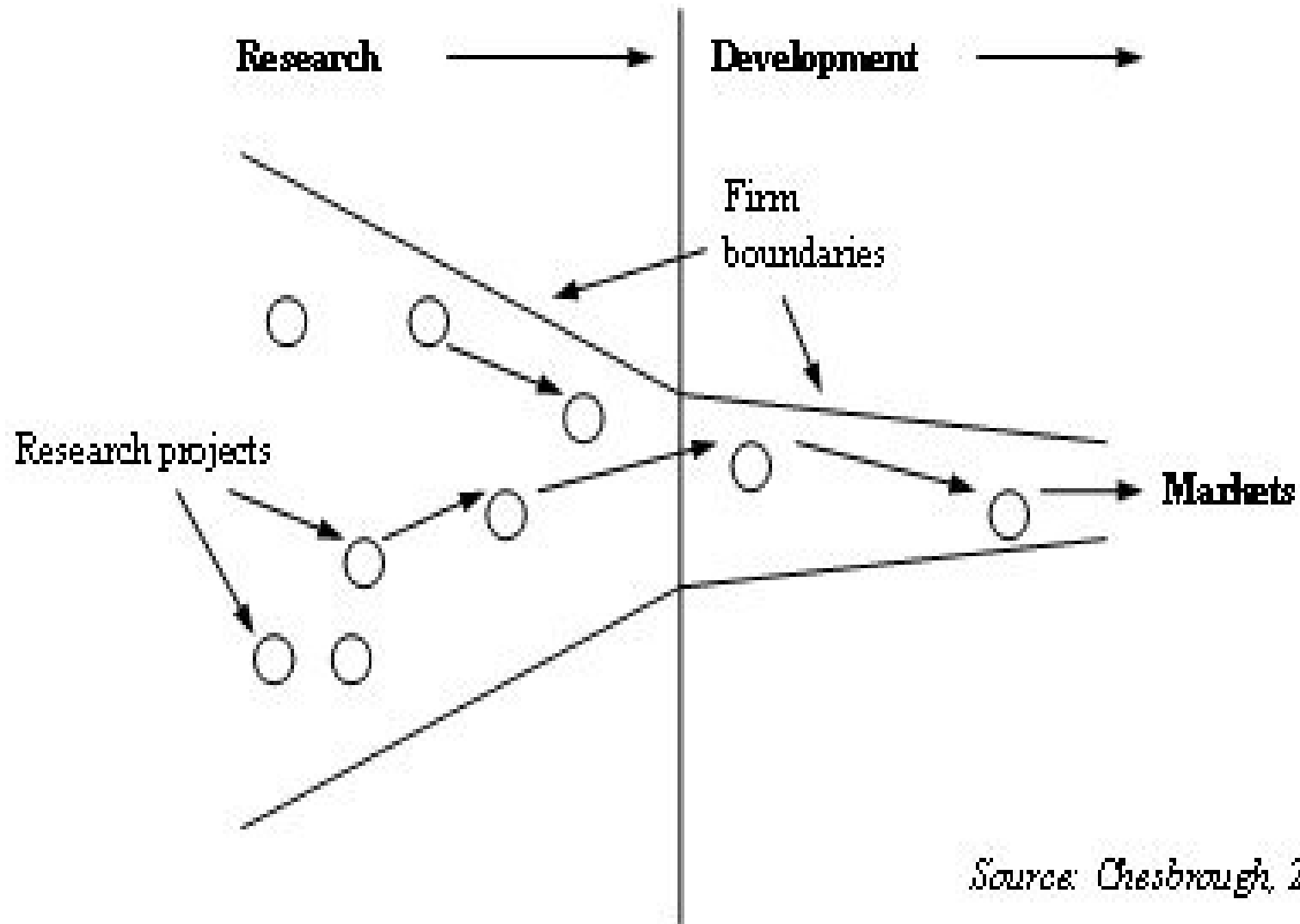
Lähde: Bowman, S. & Willis, C. 2005. The Future is Here, But Do Media Companies See It? Nieman Reports, Vol. 59, No. 4, s. 5-9.

# Systemisyys ja innovaatiot

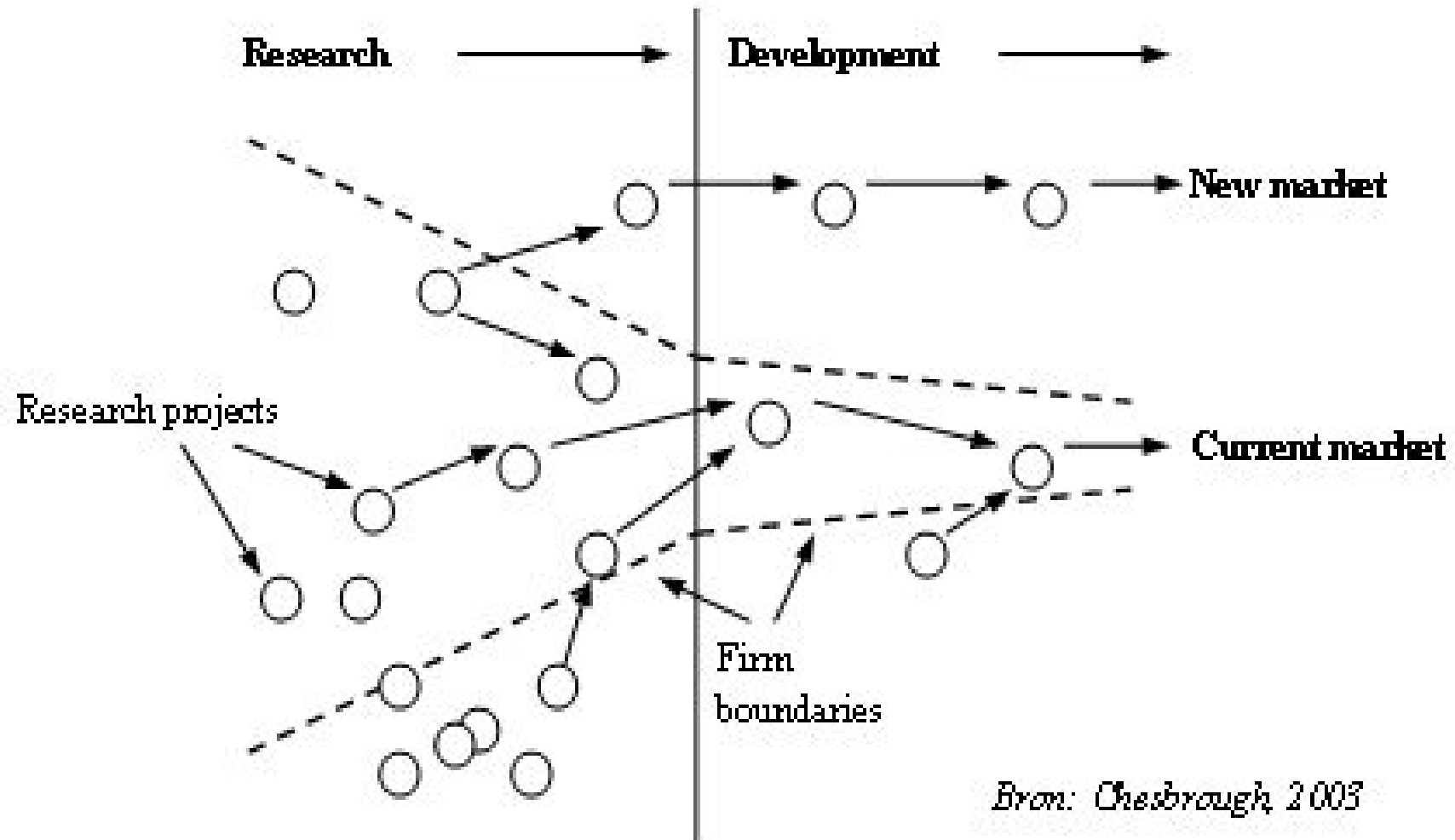


- Yli kansalliset rajat ylittävät innovaatiojärjestelmät ja prosessit
- Vakiintuneet vs. uudet markkinat
- Inkrementaaliset vs. radikaalit innovaatiot
- Suljetut vs. avoimet innovaatioprosessit
- Ei-kaupalliset vs. kaupalliset innovaatiot
- Teolliset vs. palveluinnovaatiot
- Systemiset ja ei-systemiset innovaatiot

# Suljettu innovaatio

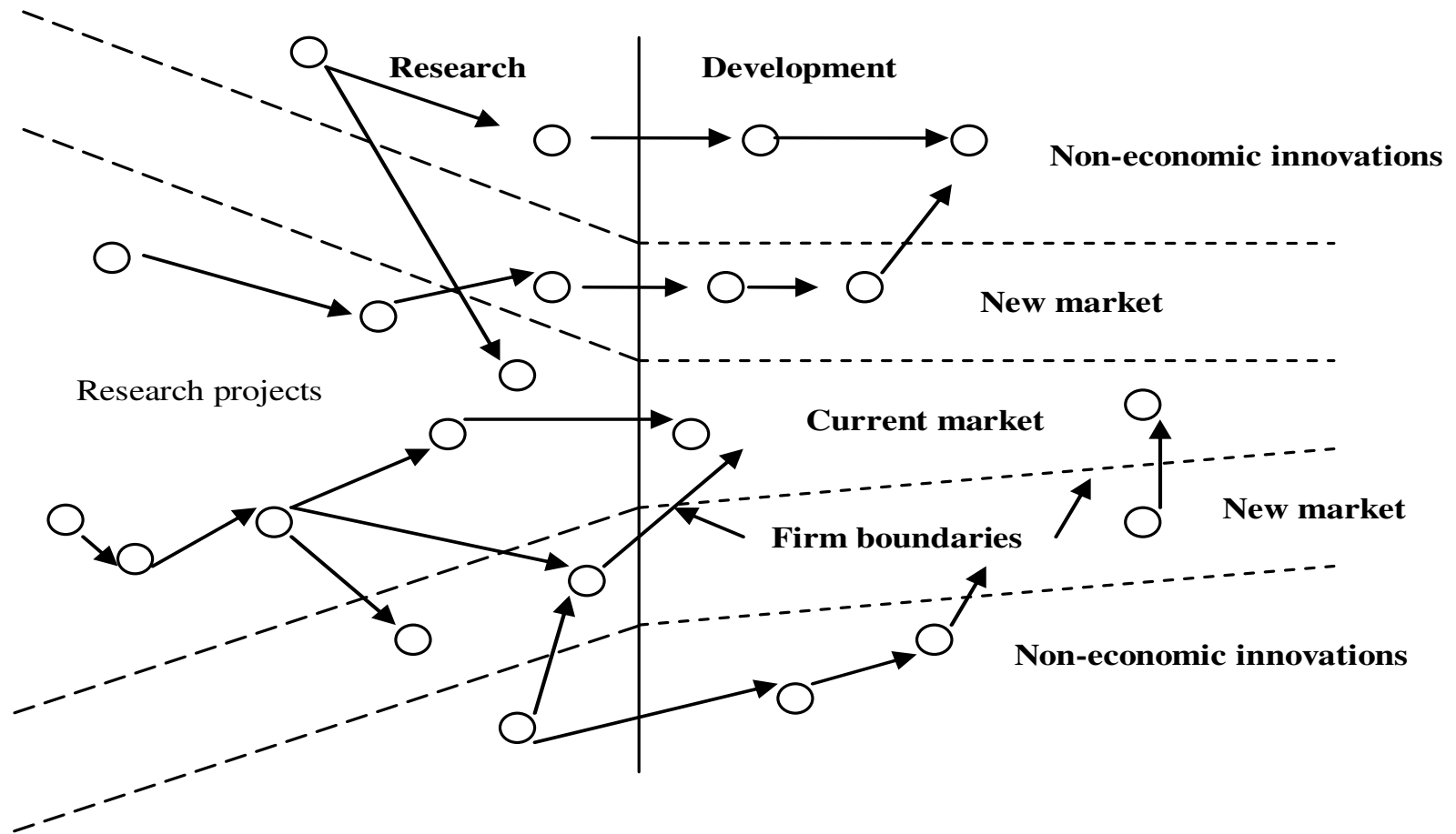


# Avoimen innovaatiotoiminnan malli



# Laajennettu avoimen innovaatiotoiminnan malli (Kaivo-oja 2008)

**Figure 17.** Open innovation paradigm with non-economic innovations





# Luovuusjohtamisen haasteita

- ❑ Uudet palveluideat ja –konseptit, sosiaalinen media, produsage
- ❑ Palveluinnovaatioiden alueelliset ja kaupunkien konkreettiset palvelurakenteet ja fyysiset ympäristöt (mm. ostoskeskusratkaisut)
- ❑ Uudet palveluliiketoimintamallit, service design-osaaminen
- ❑ Uudentyyppiset teknologiset verkostot ja arvoketjut (mobile networks-osaaminen)
- ❑ Yritysorganisaation sisäiset innovaatiot ja innovatiivisuuden edistäminen ja palkitseminen (reward systems)
- ❑ Asiakasrajapintojen ja jakeluteiden logistiset innovaatiot (ubiikkiratkaisujen synkretisointi)

# Luovuusjohtamisen haasteita

- Uuden tietoteknologian ja palvelun yhdistäminen
- Vanhojen ”nostalgisten” teknologioiden uudelleen käyttö ja uudet sovelluskohteet palveluiden tarjonnan yhteydessä
- R&D-toimintojen, tuotannon ja markkinoinnin integrointi keskenään yrityksissä ja yhä enemmän yritysverkostojen piirissä
- T&K-projekteista T&K-prosesseihin
- Emotional branding –ajattelu tuotteiden markkinoinnissa ja kehittämisessä, brändistrateginen osaaminen, brändiyhteistyö
- Konkreettiset caset ja niistä oppiminen
- Viestintä ja kommunikaatio innovaatioprosesseissa
- Enemmän helikopterinäkökulmaa varpaisiin katsomisen sijaan
- Asiakaslähtöinen, globaalin tason innovaatiotoiminta

# Kiitoksia mielenkiinnosta!



CID-ryhmä ajattelee TOISIN, analysoi vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja ennakointiosaamisensa avulla. Tarjolla virkistävää oppinutta KOULUTUSTA, konsultointia ja valmennusta.



**Tutkimusjohtaja,  
HTT, YTM Jari Kaivo-oja  
Tulevaisuuden tutkimuskeskus  
CID Lab  
Turun kauppakorkeakoulu  
Puh. (02) 4814 526,  
GSM (050) 502 7030  
Fax. (02) 4814 630  
Email: [jari.kaivo-oja@tse.fi](mailto:jari.kaivo-oja@tse.fi)  
Web: [www.tukkk.fi/tutu](http://www.tukkk.fi/tutu)  
CID-Labweb: [www.cid-lab.org](http://www.cid-lab.org)**



# Asiantuntemusalueet

Ennakointitutkimus (foresight) ja sen metodologia

Innovaatiodynamiikka, luovuus, ideointi, inventiot

Euroopan tutkimus- ja kehityspolitiikka

Tutkimushankkeiden suunnittelu, rahoitus ja koordinointi

Energia- ja ilmastotutkimus

Tietoyhteiskuntatutkimus

Corporate foresight-tutkimus

Technology foresight-tutkimus

Innovaatioiden edistäminen ja kaupallistaminen  
ennakointitutkimuksen avulla / CID Lab



## Tutkimusjohtaja Jari Kaivo-oja (TuTu, TuKKK) Käynnissä olevia R&D-projekteja

FORENSYSTEMS/Suomen Akatemia

FREPLA2020/Suomen Akatemia

GINJO/Tekes

iKnow/FP7/BlueSky/European Commission

European Consumer Preferences 2030, PATS/FP7/European Commission

FESTOS/PASR/European Commission

Open Innovation Banking System (OIBS)

CID Lab-hankkeet: servicedesign.tv, Ambience Design, Pocket School/Taskukoulu, Itä-Lapin älykkäät oppimisympäristöt jne.

Euroopan Komissio/DG Industry & Enterprise jne.

Euroopan Parlamentti

European Foundation

Eurostat

## Tutkimusjohtaja Jari Kaivo-oja (Tutu/TuKKK)

Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita 1995-2009

Nordic Innovations Centre (NIC)

Russian Academy of Sciences (RAS)

ICTAF, Tel Aviv Universtiy, PREST, Manchester Business School, Stanford University, Berlin University of Technology, Bern University of Applied Sciences, University of Geneve, Free University of Berlin jne.

SITRA, Tekes, VTT

Valtiovarainministeriö

Ympäristöministeriö

Liikenne- ja viestintäministeriö

Opetusministeriö ja Opetushallitus

Työministeriö/TEM

Useat yritykset, EURO Innovation, Booz Allen Hamilton jne.