

TUUKKA TOIVONEN, EMMA NORDBÄCK, VILLE TAKALA

HAASTEKILPAILUT YHTEISKUNNALLISTEN INNOVAATIOIDEN TUOTTAJINA

– Case Ratkaisu 100

© Sitra 2018

Sitran selvityksiä 131

Haastekilpailut yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajina

Case Ratkaisu 100

ISBN 978-952-347-041-5 (nid.)

ISBN 978-952-347-042-2 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Julkaisua koskevat tiedustelut: julkaisut@sitra.fi

Kuvitukset: Iines Reinikainen, Zeeland Family

Erweko, Helsinki 2018



Painotuote
4041 0032



SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Esipuhe

Usein on tapana korostaa, miten monimutkaisia yhteiskunnalliset ongelmat ovat. Yhteiskunnallisissa ongelmissa ilmiöt kietoutuvat toisiinsa ja kehittyvät ennakoimattomasti. Monimutkaisilla yhteiskunnallisilla ongelmilla on myös taipumus uhmata määrittelyjä ja ratkaisuja; kun kaikki liittyy kaikkeen, on vaarana, että ongelma jää purkamatta hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin.

Haastekilpailu on yksi tapa purkaa yhteiskunnallisia ongelmia kokonaisuuksiksi, joihin yksilöt ja yhteisöt voivat tarttua. Nimensä mukaisesti haastekilpailussa heitetään haaste avoimesti ratkaistavaksi. Kilpailu vauhdittaa uusien ratkaisuideoiden löytymistä ja antaa mahdollisuuden niiden kehittymiselle.

Sitran Ratkaisu 100 -haastekilpailussa tiimit kehittivät ratkaisuihistaan entistä parempia kilpailuun sisältyneen kiihdyttämön aikana. Kiihdyttämö tarjoaa mukaan valitulle joukolle paikan kehittää ratkaisuja ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Tämä tutkimus selvittää, miten kiihdyttämö vaikutti tiimien matkaan kilpailun aikana.

Tutkimus lähestyy haastekilpailuja tiimien näkökulmasta ja pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka hyvin kilpailu tuki tiimien kehittymistä sen aikana. Haastekilpailujen hyödyistä on käyty aktiivista keskustelua viime vuosina mm. Stanford Social Innovation Review'n sivuilla sekä Nestan, Deloitteen ja McKinseyn toimesta. Tämä tutkimus lisää keskusteluun uuden näkökulman ja tarkastelee haastekilpailun vaikutusta ratkaisun kehittymiseen tiimitasolla. Uskomme, että näkökulma tarjoaa käytännön sovellusmahdollisuuksia sekä vie sosiaalisten innovaatioiden teoriaa eteenpäin.

Vaikka haastekilpailut auttavat yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa eri tavoilla (mm. luomalla yhteiskunnallista keskustelua tai rajaamalla ratkaistavan kokoisia ongelmia), on kilpailujen keskeisin pyrkimys uusien innovaatioiden synnyttäminen. Avain uusiin innovaatioihin ovat kilpailuun osallistuvat tiimit ja heidän ideansa.

Yhteiskehittäminen, oppiminen ja luovuus ovat keskeisessä osassa uusien ratkaisujen syntymistä, kun tiimit tarttuvat monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja pyrimme yhteiskunnan toimintakykyä parantaviin innovaatioihin. Käsissäsi oleva raportti osoittaa, että hyvin suunniteltu haastekilpailu tukee tiimejä ja vauhdittaa uusien ratkaisujen syntymistä.

Haluamme kiittää raportin kirjoittaneita tutkijoita Tuukka Toivosta, Emma Nordbäckistä ja Ville Takalaa antoisista keskusteluista ja panoksesta haastekilpailujen kehittämiseksi. Kiitos kuuluu myös haastatteluaineiston koodaamisessa avustaneille Sanna Kaisa Seppäälle ja Jonna Hjeltille. Ennen kaikkea lähetämme isot kiitokset Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimeille, jotka nopeatempoisen kehitystyön lomassa osallistuiivat ahkerasti tutkijoiden suorittamiin haastatteluihin. Ilman näitä haastatteluja emme nyt voisi oppia menneestä ja kehittää tulevaa.

Helsingissä, 7.5.2018

Kalle Nieminen
Asiantuntija, Sitra

Riina Pulkkinen
Asiantuntija, Sitra

Sitran Selvityksiä 131

Haastekilpailut yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajina

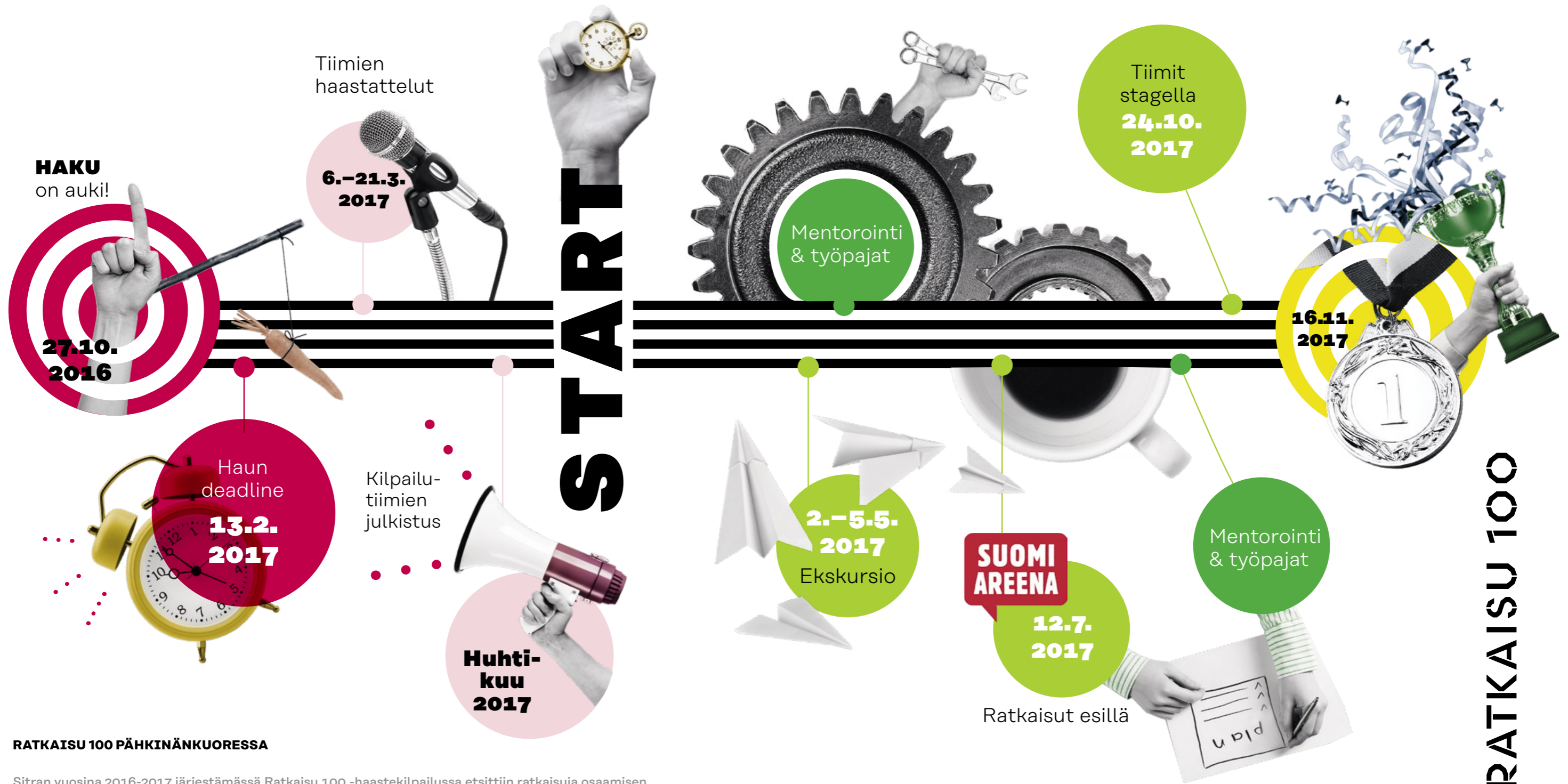
Case Ratkaisu 100

Tuukka Toivonen, Emma Nordbäck, Ville Takala

Kesäkuu 2018

Sisällys

Esipuhe	1
Ratkaisu 100 pähkinäkuoressa	4
Yhteenveto	6
Tausta ja teoria	
Selvitystä ohjaavat kysymykset ja aineisto	9
Katsaus yhteiskunnallisten haastekilpailujen luoviin hyötyihin	11
Ideapolkuja tutkimaan	16
Analyysi	
Ideapolkujen kehitys kilpailun aikana	20
Keskustelut, Sitran rooli ja kilpailuformaatti	36
Minkälaiset tiimit hyötyvät eniten tarjotusta tuesta?	40
Eväitä jatkoon	
Päätelmät ja suositukset	46
Lähteet	52
Kirjoittajat	54



RATKAISU 100 PÄHKINÄNKUORESSA

Sitran vuosina 2016-2017 järjestämässä Ratkaisu 100 -haastekilpailussa etsittiin ratkaisuja osaamisen parempaan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen maailmassa, jossa ihmiset ja tieto liikkuvat entistä enemmän. Parhaan idean kehittäjät, Headai ja Positiivinen CV, palkittiin yhteensä miljoonalla eurolla.

Kaksivuotinen Ratkaisu 100 eteni kolmessa vaiheessa: Ensin kysimme suomalaisilta, mikä on tärkein koko Suomea koskettava yhteiskunnallinen haaste. Kun haaste oli päätetty, haimme eri taustoista ponnistavia tiimejä selättämään valittu ongelma. Viimeisessä, aktiivisen hautomojakson vaiheessa, tiimit kilpailivat siitä, ketkä kehittävät parhaan ratkaisun haasteeseen. Tämän aukeaman kuva kertoo, minkälaisen matkan kilpailuun mukaan valitut 15 tiimiä kulkivat.

Yhteenveto

Tässä raportissa tarkastelemme haastekilpailujen roolia yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajana ja nostamme esiin tutkimuksemme löydöksiä ja näkökulmia. Selvityksemme pohjautuu Sitran vuosina 2016–2017 Suomessa järjestämään Ratkaisu 100 -haastekilpailuun ja siitä keräämäämme mittavaan empiiriseen aineistoon. Tutkimusasetelmasamme keskityimme kuvaamaan ja analysoimaan erityisesti niitä moninaisia tapoja, joilla kilpailuun osallistuneet **tiimit** hyötyivät haastekilpailusta. Toivomme löydösten hyödyttävän avointen innovaatioprosessien vetäjiä, innovaatiokiihdyttämöiden järjestäjiä sekä kilpailuihin osallistuvia tiimejä tulevaisuudessa. Toivomme myös, että päätel-
mämme ovat hyödyllisiä kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna.

Tiimitason tarkasteleminen on tällä hetkellä erityisen tärkeää, koska ratkaisut monimutkaisuuteen yhteiskunnallisiin ongelmiin syntyvät poikkeuksetta juuri tiimeissä ja niiden välillä. Silti tiimejä ja niiden ideapolkuja on yhteiskunnallisen innovaation kentällä tutkittu vain harvoin (ja luovuustutkimuskin on ollut yksilökeskeistä). Keskeisenä analyytisenä kehikkona hyödynsimme niin sanotun ideapolun (*idea journey*) nelivaiheista käsitettä, sekä muita organisaatio- ja luovuustutkimuksesta johdettuja näkökulmia (Perry-Smith & Mannucci, 2017; Hargadon & Bechky, 2006). Yksi syy tämän kehikon valinnalle oli kiinnostuksemme tarkkailla tiimien edistymistä niiden eri kehitysasteiden ja -vaiheiden näkökulmasta. Selvityksemme eroaakin näin merkittävästi olemassa olevasta kirjallisuudesta, joka on keskittynyt lähinnä haastekilpailuun formaattina ja niiden suunnitteluun kilpailujen järjestäjien näkökulmasta.

RATKAISUT MONIMUTKAISIIN YHTEISKUNNALLISIIN ONGELMIIN syntyvät poikkeuksetta tiimeissä ja niiden välillä. Silti tiimejä ja niiden ideapolkuja on yhteiskunnallisen innovaation kentällä tutkittu vain vähän.

LYHYT TIIVISTELMÄ KESKEISISTÄ LÖYDÖKSISTÄMME:

- 1. Haastekilpailuilla on suuri potentiaalinen rooli yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajana myös Suomessa: parhaimmillaan ne houkuttelevat uusia ja päteviä tekijöitä haasteen rajaamalle kentälle, määrittelevät tärkeitä kriteereitä uusille innovaatioille sekä vauhdittavat innovaatioiden kehittymistä moninaisin tavoin.** Laajemmasta näkökulmasta katsottuna haastekilpailut synnyttävät verkostoja normaalisti erillään työskentelevien ammattikuntien, organisaatioiden ja sektoreiden rajapinnoille, luoden edellytyksiä yhteiskuntaa hyödyttävälle (tärkeiden haasteiden moniulotteisuuden huomioivalle) innovaatiotoiminnalle tulevaisuudessa.
- 2. Haastekilpailuilla, joihin kuuluu olennaisena osana hauto- tai kehitysjakso, on mahdollisuus tukea kilpailuihin osallistuvien tiimien ideapolkujen edistymistä monin tavoin.** Ne tarjoavat mahdollisuuksia luoville vuorovaikutustilanteille, jotka voivat tukea ongelmanratkaisua, sekä hyödyllisiä rakenteita, emotionaalista tukea ja pääsyä tärkeisiin verkostoihin. Aina ei ole kuitenkaan takeita siitä, että esimerkiksi mentorointi vastaa kaikkien tiimien tarpeisiin – *the devil is in the details*.

- 3. Haastekilpailuihin osallistuvien tiimien ideapolkujen kehityksessä on tavallisesti havaittavissa merkittäviä eroja.** Näin kävi myös Ratkaisu 100:n kohdalla. Ensinnäkin, ne polut, jotka olivat edenneet niin sanottuun työstämisen vaiheeseen jo kilpailun alkaessa, olivat etulyöntiasemassa kehitystyön ja kilpailumenestyksen suhteen ”vähemmän kypsien” ideoihin verrattuna. Myös ratkaisukeskeisyydestä nähty olevan hyötyä, sillä ratkaisujen kehittämiseen keskittyneet tiimit jäivät harvemmin kehitysprosessissaan jumiin ongelmanmäärittelyyn ja -analyysiin vahvasti keskittyviin tiimeihin verrattuna.
- 4. Moninaiset vuorovaikutustilanteet ja keskustelut ovat tutkitusti tärkeässä roolissa innovatiivisten ideoiden kehityksessä.** Ratkaisu 100:n osallistujat nostivat esille yhteensä 342 keskustelua, joista 167 koettiin ”erittäin hyödyllisiksi”. Lähetimme nettikyselyn osallistujille yhteensä 14 kertaa. Huomionarvoista on, että erittäin hyödyllisiä keskusteluja käytiin erityisesti tiimien sisällä; sen sijaan muiden kilpailuun osallistuvien tiimien kanssa niitä ei juuri käyty. Tästä herää kysymys, missä määrin Ratkaisu 100 onnistui synnyttämään aidon luovan yhteisön kilpailijatiimien välille. Emme löytäneet aineistostamme juurikaan esimerkkejä syvällisestä yhteistyöstä tiimien välillä, vaikka yhteisöllisyyttä kyllä ilmeni yleisellä tasolla.
- 5. Erilaiset tiimit hyötyvät kilpailusta eri tavoin.** Kerätyn aineiston perusteella Ratkaisu 100:sta näyttivät hyötävän eniten tiimit, joilla oli jo alussa selkeästi määritelty ongelma ja ratkaisuidea; nämä tiimit pääsivät heti alussa ”oikealle raiteelle” nopeatahtisessa kilpailuformaatissa. Samoin etulyöntiasemassa olivat tiimit, joilla oli käytettävissä verrattain enemmän aikaa ja kognitiivisia resursseja, sekä tiimit, joissa ilmeni jaettava johtajuutta. Myös kilpailua laajempi visio ja ratkaisukeskeinen ajattelu-tapa auttoivat tiimejä menestymään ja hyötymään Ratkaisu 100:sta.
- 6. Raportin lopussa tarjoamme tärkeitä suosituksia haastekilpailujen ja yhteiskunnallisten innovaatioiden kiihdyttämöjen toteuttajille.** Esitämme, että haastekilpailujen tulee jatkossa ottaa paremmin huomioon niin tiimien, kuin niiden ideapolkujen (taso)erot, jotta tarjottu tuki voidaan kohdistaa mahdollisimman hyödyllisellä tavalla. Tämä ei tarkoita vain yhdenlaisten - esimerkiksi valmiiksi yrittäjähenkisten ja menestyneiden - tiimien suosimista, vaan sitä, että erilaisten tiimien vahvuudet ja heikkoudet otetaan entistä paremmin huomioon. Esitämme myös, että onnistuessaan haastekilpailut eivät luo yhteiskunnallista arvoa ainoastaan korkealaatuisten ratkaisujen muodossa, vaan synnyttämällä aivan uudenlaisia verkostoja ja yhteistyön muotoja eri yhteiskunnallisten toimijoiden välille. Lopuksi nostamme esiin vielä yhden kiperän haasteen: kuinka pitäisi menetellä, jotta haastekilpailujen osallistujien välille syntyisi aito luova yhteisö?

TAUSTA JA TEORIA



Selvitystä ohjaavat kysymykset ja aineisto

Minkälainen vuorovaikutus edesauttaa yhteiskuntaa mullistavien uusien ratkaisujen syntyä? Pureuduimme tähän kysymykseen noin sadan syvähaastattelun ja 14 nettikyselyn avulla.

Tämän raportin tarkoitus on tarkastella haastekilpailujen roolia yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajana ja nostaa esiin uusia näkökulmia, jotka hyödyttävät tällaisten kilpailujen järjestäjiä sekä osallistujia tulevaisuudessa. Selvityksemme pohjautuu Sitran vuosina 2016–2017 tuottamaan Ratkaisu 100 -haastekilpailuun ja erityisesti sen hautomojaksoon, joka alkoi huhtikuussa 2017 ja päättyi saman vuoden lokakuussa.

Raporttiamme ohjaa lista kysymyksiä siitä, millaiset tiimit ja ratkaisuideat hyötyvät vahvimmin kilpailuun osallistumisesta ja millä tavoin. Toivomme, että löydöksemme onnistuvat kyseenalaistamaan haastekilpailuihin liittyviä oletuksia ja lisäävät ymmärrystä niiden mahdollisuuksista palvella monimuotoisia ryhmiä ja ideoita, tuottaen entistäkin lupaavampia ja yhteiskuntaa positiivisesti mullistavia ratkaisuja.

Selvityksemme nojaa mittavaan empiiriseen aineistoon: syvähaastattelimme jokaista Ratkaisu 100 -kilpailussa mukana ollutta tiimiä yhteensä kuusi kertaa kilpailun aikana, jotta heidän kehitysvaiheistaan ja -työstään piirtyisi dynaaminen ja tarkka kuva. Koska tiimejä oli 15, teimme yhteensä lähes sata noin tunnin kestävästä haastattelusta,

jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Sitten aineisto koodattiin ja analysoitiin käyttäen MaxQDA-ohjelmistoa.

Yksi tärkeimmistä tavoitteistamme oli avata kehitysprosessin “mustia laatikoita” etenkin suhteessa vuorovaikutustilanteisiin ja innovatiivisiin askeliin, jotka mahdollistuivat Ratkaisu 100:n kautta. Kartoitimme jokaisessa haastattelussa kyseisen tiimin ratkaisun tilan, heidän muotoilunsa relevantista yhteiskunnallisesta ongelmasta, sekä esimerkiksi yhteistyöjaksot kumppaniorganisaatioiden kanssa. Päästöksemme käskiksi keskustelujen rooliin ja konteksteihin toista kautta, pyysimme tiimejä myös vastaamaan yhteensä 14 nettikyselyyn. Kyselyn tarkoitus oli selvittää tiimien hyvinä kokemat keskustelut, jotka olivat tapahtuneet tuon saman viikon aikana (ja jotka tiimit siksi vielä muistivat hyvin). Lisäksi selvitystiimimme osallistui puoleen kilpailun lähityöskentelypäivistä. Teimme havaintoja niiden annista, mentorointikeskustelujen luonteesta ja eri tiimien edistymisestä sekä suhtautumisesta kilpailuun. Kävimme samalla kuukausittaisia keskusteluja Sitran kanssa ymmärtääksemme järjestäjien omia havaintoja ja näkökulmia kilpailun edetessä.

Yksi selvitystyön tärkeimmistä tavoitteista oli **avata kehitysprosessin "mustia laatikoita"**.

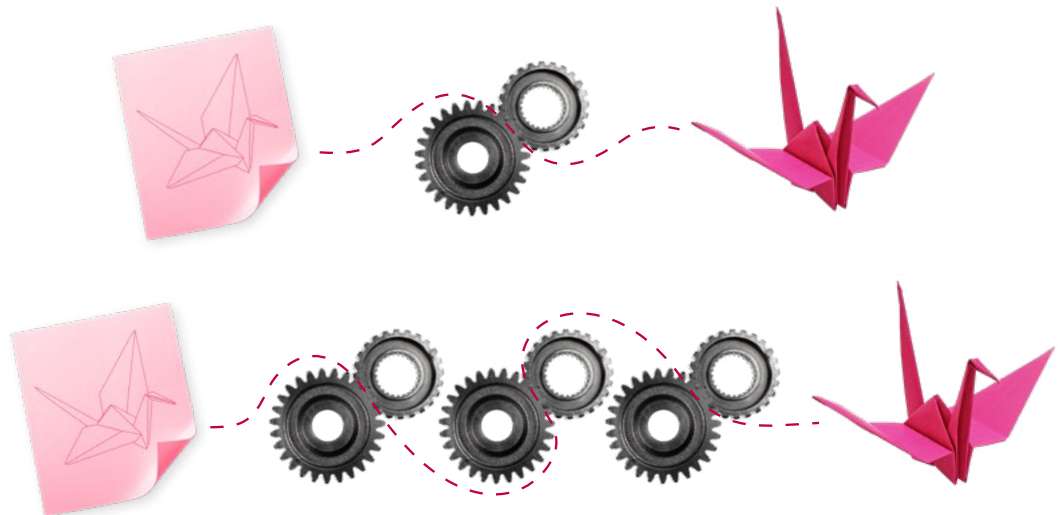
Metodologisena keikkona sovelsimme Tuukka Toivosen (Isossa-Britanniassa) kehittämää ns. *networked creativity* -konseptia (Toivonen & Sørensen 2018), joka esittää, että koska (1) luovat prosessit eivät enää rajoitu yhden tietyn organisaation seinien sisään, (2) tutkijoiden on seurattava luovien vuorovaikutustilanteiden ketjua ja ideoiden muuntumista niin kattavasti kuin mahdollista, läpi eri organisaatioiden ja kontekstien (kuvio 1). Nykyaikaisten, joustavien ja liikkuvaisten tiimien innovaatiotyöstä ei yksinkertaisesti saa muodostettua eheää kuvaa ilman tällaista vuorovaikutuksen ja ideoiden seuraamiseen ja jäljittämiseen keskittyvää metodologiaa.

Tämä kehikko ohjaakin meitä kiinnittämään huomiota tiimien sisäisten sekä Ratkaisu 100:aan liittyvien vuorovaikutusti-

lanteiden ohella (tiimeille tärkeisiin) kilpailun ulkopuolisiin tapahtumiin ja aktiviteetteihin. Samalla se antaa realistisemman käsityksen kilpailun tarjoamista vaikutuksista. Yhtenä rajoituksena on, että joillakin tiimeistä oli hankaluuksia haastattelutilanteissa muistaa käymiensä moninaisten keskustelujen yksityiskohtia. Tämä hankaloitti joidenkin keskustelujen tutkimista suhteessa tiimien ideoissa tapahtuneisiin muutoksiin. Tämän tason kartoitus vaatisikin päivittäisiä digitaalisia kyselyitä ja/tai haastatteluja. Olemme silti vakuuttuneita siitä, että aineistomme on kattava ja riittävän tarkka, jotta voimme johtaa merkittäviä johtopäätöksiä siitä, miten erilaiset tiimit ja ideat hyötyvät haastekilpailuista ja kuinka hyötyjä voidaan tulevaisuudessa lisätä.

KUVIO 1. INNOVATIIVISET IDEAT KEHITTYVÄT MONINAISTEN KESKUSTELUJEN, ORGANISAATIODEN JA KONTEKSTIEN "LÄPI"

Lähde: Toivonen & Sørensen 2018



Katsaus yhteiskunnallisten haastekilpailujen luoviin hyötyihin

Haastekilpailuja on tarkasteltu paljon niitä järjestävien organisaatioiden näkökulmasta – tiimien ja ideoiden kehittymistä on tutkittu vähemmän. Tässä selvityksessä keskitymme nimenomaan siihen, miten ideat kehittyvät ja miten haastekilpailu tukee tiimien luovaa prosessia.

Haastekilpailuilla on tapana suosia tiimejä, joissa tiedot ja taidot yhdistyvät **sektori-rajojen yli.**

Haastekilpailujen suosio on kasvanut viime vuosina niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Samalla on syntynyt aktiivinen keskustelu kilpailuiden potentiaalisista hyödyistä ja mahdollisista haitoista (esim. McKinsey & Company 2009, Nesta 2014, Starr 2013, Youn 2013, Nieminen & Zappalorto 2017, Dehgan & Walji 2013, Patel 2013). Usein yhteiskunnallisten haastekilpailujen etuna mainitaan niiden kyky tavoittaa tai löytää avointen hakujen kautta laaja joukko mahdollisia tekijöitä ja motivoida osallistumista palkintojen kautta. Monialaisuus katsotaan tärkeäksi edellytykseksi kohdattaessa ns. viheliäisiä ongelmia (wicked problems), joita on mahdoton ratkoa kapeammista lähtökohdista. Siksi haastekilpailuilla on tapana suosia tiimejä ja ehdotuksia, joissa tiedot ja taidot yhdistyvät sektoreiden, alojen ja tieteiden rajojen yli.

Vertailukohtana kilpailuihin nostetaan usein esiin julkisen sektorin toimintatavat, perinteinen politiikanteko tai tutkimusmaailma, joiden katsotaan olevan rajallisia kyvyiltään synnyttää uusia innovatiivisia

ideoita. Kriittisemmät äännet ovat kuitenkin kyseenalaistaneet kilpailuformaatin. Haastekilpailujen kärkikriitikon Kevin Starrin (2013) mukaan kilpailut sisältävät kohtuuttomia riskejä osallistujille: voittamisen mahdollisuudet ovat keskimäärin hyvin pienet ja häviäjien aika kuluu potentiaalisesti hukkaan. Kilpailuformaatin voidaan nähdä myös rajoittavan tai jopa estävän yhteistyötä. Kilpailut niin ikään tyypillisesti palkitsevat uusia ideoita niiden toteuttamisen sijaan: innovatiivisen idean varsinaisen toteutus jää kilpailun puitteissa helposti huomiotta.

Siinä missä yllä mainitsemamme raportit puivat haastekilpailujen hyötyjä (ja haittoja) niitä järjestäville julkisille ja yksityisille organisaatioille, tässä selvityksessä keskitymme kilpailuiden vaikutuksiin tiimien ja ideoiden näkökulmasta. **Tiimi- ja ideatason analyysit ovatkin tällä hetkellä erityisen olennaisia, koska ratkaisut monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin syntyvät poikkeuksetta juuri tiimeissä ja niiden välillä** – tästä huolimatta tiimejä ja niiden ideapolkuja on

yhteiskunnallisen innovaation kentällä tutkittu vain harvoin. Meitä kiinnostaakin erityisesti se, miten Ratkaisu 100:n tapaiset hautomojakson sisältävät haastekilpailut tukevat erilaisten ideoiden kehittymistä ja kuinka ne tuottavat “luovaa lisäarvoa” tukemalla tiimien työtä.

Tässä osiossa kartoitamme haastekilpailujen mahdollisia, teoreettisesti odotettavissa olevia vaikutuksia juuri luovan prosessin näkökulmasta. Raportin jälkimmäiset osiot sisältävät havaintoja siitä, miten Ratkaisu 100 -kilpailuun osallistuneet tiimit käytännössä hyötyivät kilpailusta ja kuinka hyödyt vaihtelivat riippuen tiimien ja niiden ideapolkujen

Miten haastekilpailut tukevat ideoiden kehittymistä ja kuinka ne tuottavat **“luovaa lisäarvoa”** tukemalla tiimien työtä?

piirteistä. Lopulta raportin päätelmissä pohdimme, kuinka haastekilpailujen järjestäjät voivat lisätä toimintansa tuottamia hyötyjä ja ratkaista toimintaansa liittyviä jännitteitä, myös silloin kun tähtäimessä ovat pitkän linjan ratkaisuja vaativat, hankalasti määriteltävissä olevat ongelmat.

Kuinka haastekilpailut tukevat ongelmanratkaisua ja luovaa prosessia?

Parhaimmillaan hautomo- tai kehitysulottuvuuden sisältämät haastekilpailut tukevat tuloksekkaasti uusien yhteiskunnallisten ratkaisujen ideoimista ja työstämistä sekä mahdollisesti myös niiden edistämistä ja toteuttamista. Haastekilpailut voivatkin ruokkia ja ravita luovan prosessin kaikkia vaiheita, ei pelkästään sen alkumetrejä, vaikka tämä onkin tavallisempaa. Organisaatio- ja luovuustutkimukseen nojaten voimme esittää, että kilpailujen positiiviset vaikutukset ilmenevät mm. seuraavissa muodoissa:

– Ongelmanratkaisua ja luovaa prosessia syventävä ja vauhdittava vuorovaikutus:

Haastekilpailujen osanottajilla on mahdollisuus hyötyä laajasta kirjosta keskustelija

mentoreiden, järjestäjien, asiantuntijoiden, käyttäjien, sidosryhmien ja muiden kilpailijoiden kanssa. Nämä keskustelut voivat parhaassa tapauksessa olla hyvinkin luovia ja tuottoisia, avaten uusia näkökulmia, tarkentaen osanottajien ajattelua ja testaten ratkaisujen mahdollisuuksia (Hargadon & Bechky 2006). Siksi on syytä odottaa, että haastekilpailujen “luovasta lisäarvosta” suuri osuus syntyy nimenomaan keskustelujen kautta. Tästä syystä tutkimusten tulisi ottaa keskustelut läheiseen tarkasteluun.

Samalla kilpailuformaatti saattaa haitata luovan arvon tuottamista rajoittamalla osanottajien halukkuutta puhua ideoistaan muiden kilpailijoiden kanssa (Amabile 1998). Ei myöskään ole taattu, että keskustelut esimerkiksi olennaisten alojen asiantuntijoiden kanssa ovat luonteeltaan haastavia,

luovia tai rakentavia (Scandura 1998). Mentoroinnin vaikuttavuus riippuu mm. mentoreiden taustasta, keskusteluteknikoista ja mentoroitavien ryhmien kyvystä suhtautua saamaansa palautteensa tarkoituksenmukaisella ja luovan prosessin mukana kehittyvällä tavalla (Harrison & Rouse 2015).

– Ongelmanratkaisua ja luovaa prosessia tukevat rakenteet:

Aikataulut, tapahtumat ja takarajat parhaimmillaan rytmittävät osallistujien työtä ja luovat kontekstin, joka voi edesauttaa ja huomattavasti nopeuttaa uusien ratkaisujen kehitystä. Tällaiset rakenteet ovat erityinen esimerkki tiimien sisäistä työtä ja luovuutta tukevasta jaetusta johtajuudesta (Hoch 2013). Samalla liiallinen aikapaine voi olla haitaksi, mikäli osallistujilla ei ole mahdollisuutta keskittyä omaan työhönsä ja käydä läpi täysipainoista kehitysprosessia (Hewitt & Nurmi 2018).

– Emotionaalinen tuki ja kannustus:

Kilpailuformaatti voi tuottaa nostetta ja hyvää ryhmähenkeä, mikä parhaimmillaan vauhdittaa osallistujien työtä ja vahvistaa heidän itsevarmuuttaan. Organisaatiotutkimus on osoittanut, että emotionaalinen vuorovaikutus ruokkii luovuutta silloin, kun se saa aikaan positiivisen ilmapiirin ja tukee positiivisia mielentiloja (Amabile et al. 2005). On mahdollista ja jokseenkin luonnollista, että kilpailujen vaikutus osallistujien ja tiimien tunteisiin on joskus myös negatiivista. Negatiivisetkin tunteet voivat palvella innovointia suuntaamalla yksilöiden huomiota ja energiaa olennaisten ongelmien ratkaisuun. Jatkuva negatiivinen vire tai esimerkiksi ulkopuolisuuden kokeminen kuitenkin harvoin tukevat luovaa toimintaa.

– Verkostot:

Innovaatiokilpailut, joihin kuuluu olennaisena osana hautomojakso, pyrkivät lisäämään ratkaisujen laatua ja toteutettavuutta kasvattaen osallistujien verkostoja ja yhteyk-

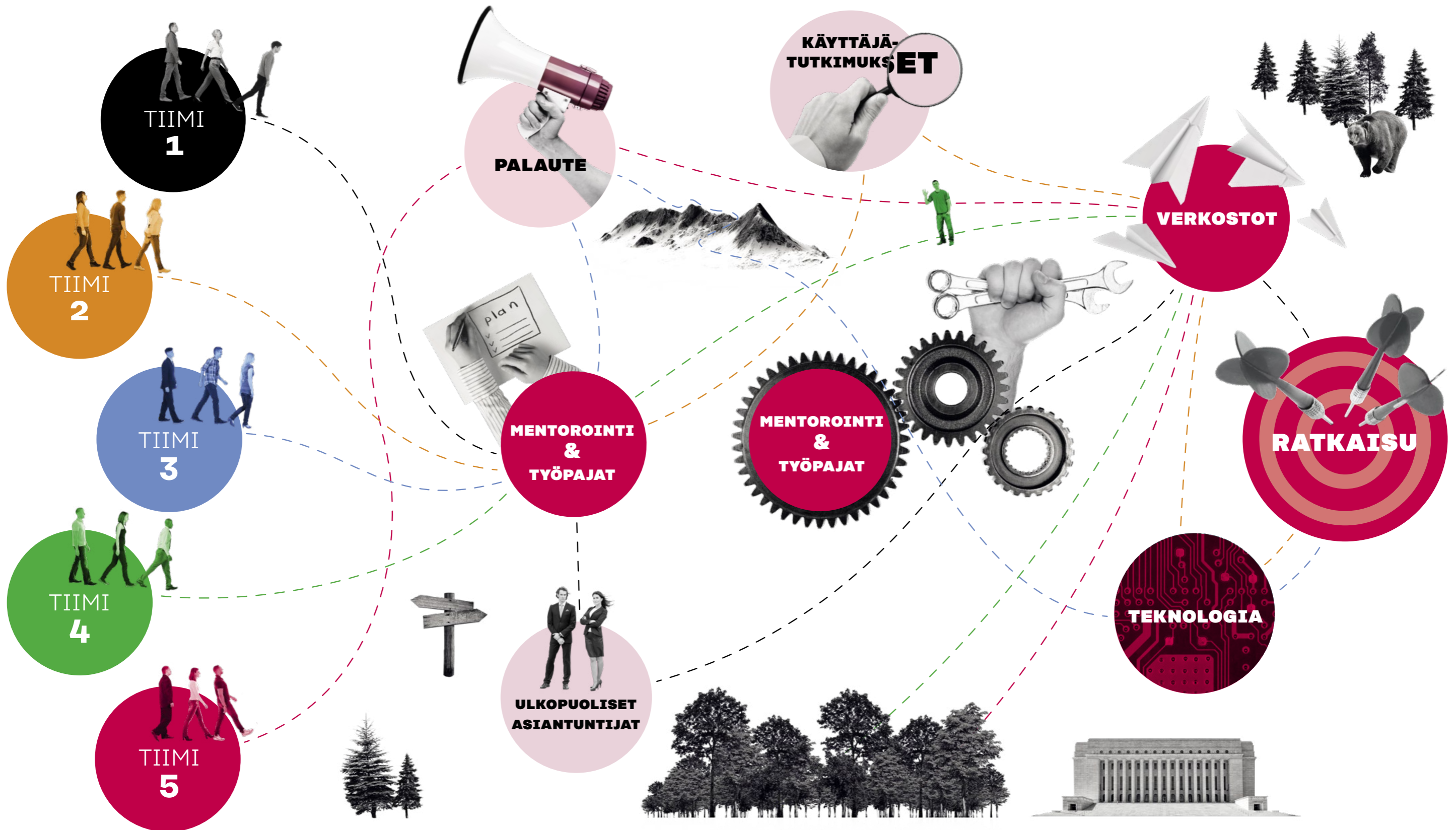
siä tärkeisiin käyttäjä-, sidos- ja rahoittajaryhmiin. Tässä mielessä ne muistuttavat aktiivisimpia yrityskehittämöohjelmia (Pauwels et al. 2016). Tutkimus on osoittanut, että esimerkiksi teknologiapainotteisissa kilpailuissa eri tahojen osallistuminen prosessiin voi mahdollistaa kiinnipääsyn uusiin (tiimeille vieraisiin) teknologioihin ja tietoon (Kay 2012). Uusien teknologioiden ja tiedon aikaansaama hyöty voi olla merkittävä luovan prosessin ja uusien ideoiden edistämisen kannalta. Kilpailujen kautta syntyneet heterogeeniset verkostot voivat myös jälkikäteen ruokkia ratkaisujen kehittämistä ns. “heikkojen siteiden” välityksellä (Perry-Smith 2006).

– Legitimiteetti:

Haastekilpailuun osallistuminen lisää usein osanottajien legitimiteettiä median ja erilaisten yhteiskuntaryhmien silmissä. Se, että heidät on valittu mukaan viralliseen innovaatiokilpailuun voi tuottaa uskottavuutta ja tukea toteutettavuutta (vaikka tämä ei vaikuttaisi objektiivisemmasta näkökulmasta lainkaan ratkaisujen laatuun).

– Muut hyödyt:

Haastekilpailuilla saattaa olla osallistujien ja luovan prosessin kannalta useita muita hyötyjä, joita ei toistaiseksi ole noteerattu tutkimuksissa. Yksi olettamuksistamme on, että hyötymiseen vaikuttaa suuresti tiimien oma kyky etsiä tukea ja palautetta, joka sopii heidän strategiaan tarkoituksiinsa (De Stobbeleir et al. 2011). On myös huomioitava, että yllä mainitut tekijät ovat ominaisuuksiltaan kompleksisia. Esimerkiksi pelkästään mentoointi on monivivahteinen ilmiö, jonka ympärille on kehkeytynyt valtava määrä tutkimusta. Hyötyjen monimutkainen luonne hankaloittaa hyötyjen yhteisvaikutuksen ymmärtämistä. Pyrimme tässä selvityksessä kuitenkin muodostamaan (rajallisen) yleiskuvan eri tekijöiden ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksista.



Ideapolkuja tutkimaan

Uusien ratkaisujen kehityspoluissa on havaittavissa usein toistuvia vaiheita ja ominaisuuksia. Tarkastelemalla tiimien kehityskulkua ideapolun viitekehyksen avulla saamme uutta tietoa ratkaisujen kehityksestä.

Yhteiskunnallisesti ja/tai taloudellisesti merkittävien ratkaisujen synty- ja kehitysprosessi on harvoin siisti tai suoraviivainen, vaikka tätä prosessia tuettaisiin ratkaisukilpailujen tai muiden interventoiden kautta. Uuden idean syntyyn liittyy usein sen keksijän tai keksijöiden epävarmuus oman idean potentiaalista, monet kokeilut ja

epäonnistumiset, tiettyjen ideoiden hylkääminen ja vanhojen ideoiden uudelleen löytäminen sekä monet muut yllättävät käännteet (Harrison & Rouse 2015). Vaikka tie idearaakileesta uskottavaksi ehdotukseksi tai onnistuneeksi innovaatioksi onkin kovin rönsyilevä ja epävarma, on mahdollista nähdä uusien ideoiden kehitysvaiheissa

usein toistuvia vaiheita ja ominaisuuksia. Tässä raportissa sovelamme keskeisesti **ideapolun** (*idea journeys*) – toisin sanoen innovatiivisen idean kehityskaaren – käsitettä purkaessamme auki tarkastelemiemme tiimien kehityskulkuja sekä Ratkaisu 100:n tuottamaa “luovaa lisäarvoa” ja muita hyötyjä osallistujien kannalta (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Ideapolun käsite auttaa meitä hedelmällisesti seuraamaan ideoiden kehitystä ikään kuin ulkopäin ja empiiriseen dataan perustuen; tarkoituksemme ei siis ole suositella jotakin tiettyä innovaatiomallia tai -käytäntöä (kuten vaikkapa IDEOn viisivaiheinen design thinking -prosessi, katso esim. Brown & Katz 2009) vaan sosiologisesti tutkia ja avata todellisia kehityskulkuja.

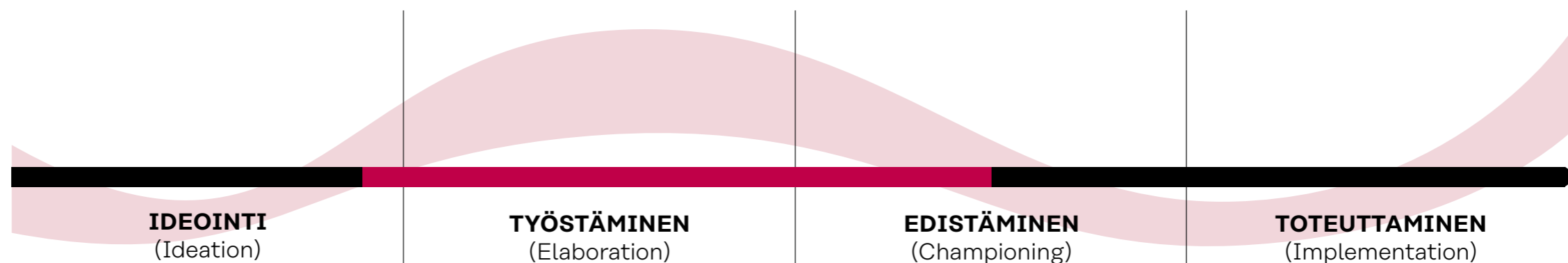
Luovuus- ja verkostotutkijat Perry-Smith ja Manucci (2017) esittävät, että **TYYPILLINEN IDEAPOLKU KOOSTUU NELJÄSTÄ YLEISESTÄ VAIHEESTA:**

- 1. IDEOINNISTA (ideation)**, eli usean potentiaalisesti luovan idean tuottamisesta ja lupaavimman idean valinnasta
- 2. TYÖSTÄMISESTÄ JA HIOMISESTA (elaboration)**, eli alkuperäisen idearaakileen kehittämistä konkreettisemmaksi ehdotukseksi tai prototyypiksi palautteen ja kokeilujen avulla
- 3. EDISTÄMISESTÄ (championing)**, eli idean esittelystä mahdollisille sidosryhmille, käyttäjille ja sijoittajille, joiden tuki on edellytys idean onnistuneelle toteutukselle ja
- 4. TOTEUTTAMISESTA (implementation)**, eli idean muuntumisesta resurssoinnin ja muun tuen kautta käytännön toiminnaksi, tuotteiksi ja projekteiksi (Kuvio 2).

KUVIO 2. TYYPILLISEN IDEAPOLUN NELJÄ VAIHETTA

Punainen alue viittaa Ratkaisu 100 -kilpailuun osallistuneiden tiimien kilpailunaikaisiin kehitysvaiheisiin. Tulkintamme on, että useimmat tiimit olivat ns. työstämisen vaiheessa, vaikka esim. ulkopuolisten partnereiden löytyessä he tekivät myös edistämisen vaiheen tehtäviä.

Lähde: Perry-Smith & Mannucci 2017



Ideapolku
tu esiin
tapaukset,
 joissa idea-
 polut “jäivät
 jumiin”
 tiettyihin
 vaiheisiin tai
 pääsevät on-
 nistuneesti
 eteenpäin.

Kehitysvaiheiden edetessä muuttuvat myös idean kehittäjien tarpeet esimerkiksi tukiverkostojen ja resurssien suhteen. Vaikka Perry-Smith ja Manucci havainnollistavat ideapolun käsitettä esimerkeillä tutkimusmaailmasta, mainostoimistoista ja musiikkialien sekä elokuvien käsikirjoitustyöstä, on syytä olettaa, että yhteiskunnallisten ratkaisujen kehittäjät käyvät läpi samanlaisen yleisen prosessin (Mulgan 2006). Ei kuitenkaan ole itsestään selvää, kuinka haastekilpailu asetelmana vaikuttaa tähän prosessiin esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden, aikapaineiden ja muiden rakenteiden kautta.

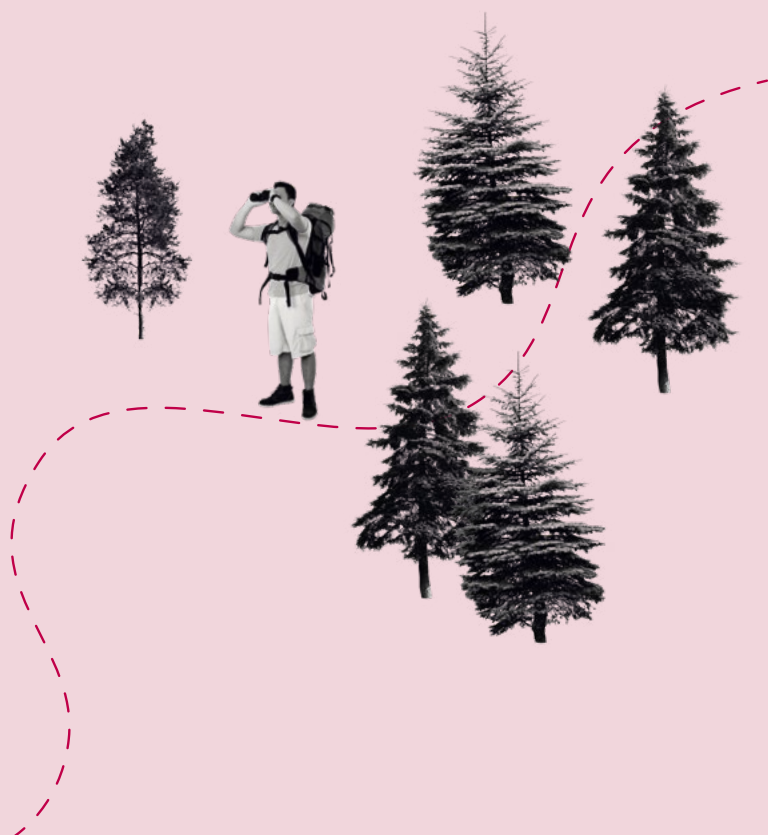
Ideapolun viitekehys kannustaa meitä tarkastelemaan tarkemmin Ratkaisu 100-tiimien kehitysvaiheita kilpailun alussa, kilpailun aikana ja sen lopussa. Se herkistää meidät huomaamaan eroja eri tiimien ideoiden välillä suhteessa niiden “kypsytyteen” ja kasvuun. Ideapolku tuo esiin tapaukset, joissa ideapolut “jäivät jumiin” tiettyihin vaiheisiin tai pääsevät onnistuneesti eteenpäin. Emme kuitenkaan oleta, että ideapolut ovat aina lineaarisia tai että yllä mainitut neljä vaihetta tyhjentävästi selittäisivät polkujen ominaisuudet, rakenteet tai variaatiot. Siksi ideapolukäsitettä onkin tärkeä käsitellä löyhänä kehyksenä, joka kutsuu meitä etsimään eroja ideoiden kehityksessä ja niihin liittyvissä strategioissa.

Ideapolun kautta haluamme lisäksi nostaa esiin Ratkaisu 100:n tarjoaman tuen ja eri tiimien kehitysvaiheiden välisiä synergieitoja ja jännitteitä. Osuivatko nämä kaksi ulottuvuutta “yhteen” ja oliko kilpailun rakenne riittävän joustava palvelemaan tiimejä, jotka saattoivat olla ideapoluillansa

eri vaiheissa? Kävikö niin, että kilpailu hyödytti erityisesti niitä ryhmiä, jotka olivat jo sen alkaessa edenneet ns. työstämävaiheen loppumetreille ja kykenivät siksi keskittämään energiansa laajemman tuen ja validoinnin hankintaan, vahvistaen näen ideansa toteutettavuutta? Vai oliko kilpailun aikana tilaa myös ideoiden varhaisemmalle työstämiselle, kokeiluille ja innovatiivisuuden sekä vaikuttavuuden perustavanlaatuiselle kehittämistyölle? Entä hyötyivätkö varhaisemmassa vaiheessa olevat tiimit verrattain enemmän haastekilpailun tarjoamasta luovasta tuesta, vaikka niitä eivät ylittäisikään voittoon?

Ideapolun käsitteen kautta hahmotamme samalla Ratkaisu 100:n tuottamaa “luovaa lisäarvoa” tiimien innovaatioiden kehityksen kannalta (ks. edellinen osio). Tämä kohdistaa huomiota konkreettisiin vuorovaikutustilanteisiin – työpajoihin, mentorointiin ja monenlaiseseen palautteeseen – joilla oli mahdollisuus vaikuttaa tiimien ideoiden muotoutumiseen matkan varrella ja lopulta niiden menestykseen. Olettamuksemme on, että suuri osa näistä vuorovaikutustilanteista liittyi juuri tiimien ratkaisujen työstämis- ja edistämävaiheisiin (elaboration and championing). Näemme, että varsinkin työstämävaiheen keskustelut voivat olla luonteeltaan hyvinkin luovia. Ne eivät siis vain sisällä positiivisia tai negatiivisia arviointeja idean laadusta, vaan synnyttävät uusia ideoita, tulkintoja ja kehyksiä. **Pyrimme haastattelujemme ja nettikyselyidemme kautta tutkailemaan, missä, koska ja kenen kanssa vaikuttavin vuorovaikutus tapahtui.**

ANALYYSI



Tiimien ratkaisuideoiden ja ideapolkujen kehitys kilpailun aikana

Ratkaisu 100 -haastekilpailussa mukana olleiden tiimien ideoiden kehityspolut vaihtelivat selvästi kilpailun aikana. Viiden kuvaamamme narratiivin kautta paljastuu, miten eri tavalla tiimit hyötyivät kilpailun rytmityksestä, painotuksista ja kilpailun yhteydessä käydyistä keskusteluista.

Yllä esittelemämme ideapolun käsite viittaa neljään yleiseen vaiheeseen (ideointi, työstäminen, edistäminen, toteutus), jotka innovaattorit lähes poikkeuksetta käyvät läpi. Samalla ideapolun käsite kutsuu meidät tutkimaan tarkemmin yksittäisten ideapolkujen luonnetta ja suhdetta haastekilpailuun.

Tämä evaluointitutkimus lähti alun perin liikkeelle kolmesta yksinkertaisesta oletta-

muksesta: (1) Ratkaisu 100:n tiimien ideapolut tulisivat eriämään toisistaan merkittävästi monessa suhteessa niin, että (2) tietynlaiset ideapolut hyötyisivät huomattavasti enemmän Ratkaisu 100:n tarjoamasta tuesta, (3) johtaen parempiin sijoituksiin kilpailun aikataulun ja kriteerien puitteissa. Emme ennalta määritelleet tärkeimpiä ideapolkujen ulottuvuuksia kovinkaan kapeasti, vaan

päätimme kuukausittain esittää kaikille tiimeille useita kysymyksiä heidän toiminnastaan, mahdollisista muutoksista heidän ideoissaan sekä heidän käymistään merkittävistä keskusteluista.

Tutkimuksemme paljasti ensinnäkin, että – odotusten mukaisesti – tiimien ideapolut erosivat toisistaan huomattavasti. Tärkeimmät erot liittyivät seuraaviin ulottuvuuksiin:

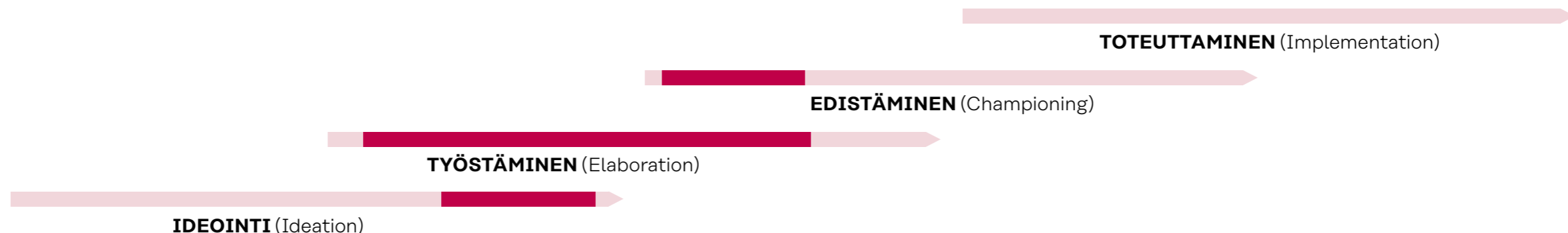
– Ideapolun vaiheet:

Huolimatta siitä, että kaikki tiimit olivat alkuperäisissä hakemuksissaan kuvailleet alustavia ratkaisuideoitaan melko konkreettisesti, olivat joidenkin tiimien ehdotukset vielä ns. ideointitasolla, kun kilpailu vierähti käyntiin. Samaan aikaan toiset olivat paljon pidemmällä työstämis- tai edistämisvaiheessa. Jälkimmäisessä tapauksessa tiimit olivat selvästi paremmassa asemassa kilpai-

lun parametrien suhteen: heille puoli vuotta riitti ratkaisuidean toteutettavuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamiseen. Vielä ratkaisuansa ja käsittelemäänsä haastetta hahmottelevalta tiimeiltä loppui yksinkertaisesti aika kesken. Heidän ideansa olisivat vaatineet enemmän aikaa kypsyyksiin. Toisaalta joissakin tapauksissa on mahdollista, että aikaisemman tason ideapolut saivat kehitysmielessä enemmän irti Ratkaisu 100:sta ja ottivat verrattain pidemmän askeleen eteenpäin, vaikka eivät pystyneetkään kirmämään toisten tiimien etumatkaa umpeen.

Ainakin yksi tiimi omaksui vahvasti iteratiivisen kehitystyylin, jossa tiimi liikkui edestakaisin ideapolun kehitysvaiheiden välillä. Toisin sanoen se onnistui samanaikaisesti edistämään ideapolkuaan kolmella tasolla (kuvio 3). Vaikka tällainen kehitystyyli vaatii ketteryyttä, sen omaksuminen

KUVIO 3. ITERATIIVINEN IDEAPOLKU, JOTA KEHITETTIIN SAMANAIKAISESTI KOLMELLA TASOLLA.



olisi saattanut nopeuttaa muidenkin tiimien ideapolkujen edistymistä.

– Ideapolun painotukset:

On huomattavissa, että tietyt kilpailun osallistuneista tiimeistä olivat huomattavasti ongelmakeskeisempiä, kun taas toiset keskittyivät alusta saakka lähinnä ratkaisunsa muotoiluun, tai iteratiivisesti miettivät kumpaakin ulottuvuutta samanaikaisesti. Vaikka on ymmärrettävissä, että esimerkiksi koulutukseen tai nuorten työttömyyteen liittyvät yhteiskunnalliset haasteet ovat luonteeltaan kompleksisia ja vaativat siksi syvällistä tutkimista ja analyysiä, Ratkaisu 100:n tiukka aikajana ei riittävästi tukenut tätä ulottuvuutta. Siksi ideapolut, joissa painottui haasteen hahmottelu tai analyysi, jäivät kilpailun näkökulmasta ”jumiin” tähän vaiheeseen; niillä oli vaikeuksia edetä ratkaisun työstämis- ja edistämisvaiheeseen esimerkiksi kokeilujen kautta.

– Keskustelujen moninainen rooli:

Aktiiviset keskustelut vaikuttivat selvästi ideapolkujen varrella ja samalla jotkut ideapolut hyötyivät suuremmasta määrästä monimuotoisia keskusteluja kuin muut. Usein keskustelut validoivat kehittyvien ideoiden suuntaa tai tarkensivat niiden fokusta; jotkut haastoivat ideapolkuja ja johtivat merkittäviin muutoksiin esim. kohderyhmien valinnassa ja bisnesmalleissa.

Muutokohdissa ilmeni näin selkeimmin Ratkaisu 100:n tuottama ”luovalisäarvo”.

Samalla oli huomattavissa, että tiimien ja mentorien näkemuserot liittyen idean kehitysvaiheeseen, johtivat hankaluuksiin hyödyllisen palautteen saamisen suhteen (koska mentorit eivät välttämättä räätälöineet palautettaan tiimin vaihetta huomioiden vaan odottivat esimerkiksi terävämmin määriteltäviä ideoita). Käsittelemme keskusteluista syntyneitä hyötyjä sekä niiden ongelmia syvällisemmin seuraavissa osioissa ja tarkastelemme samalla myös sitä kysymystä, keiden kanssa tärkeimmät keskustelut käytiin.

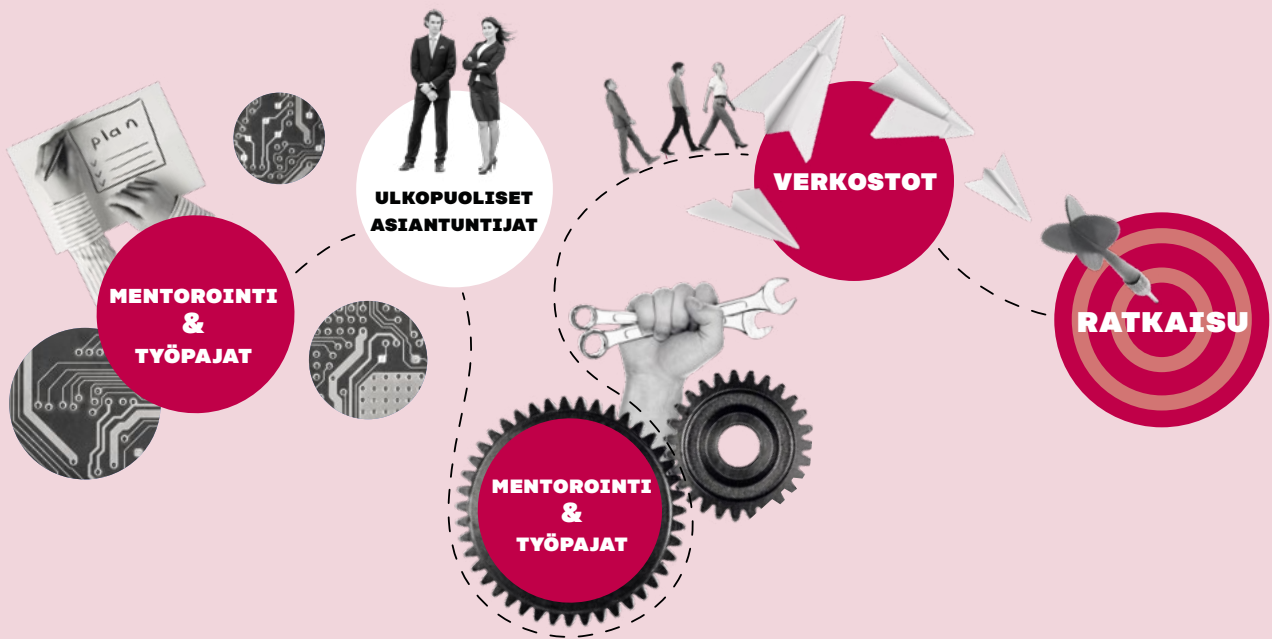
– Ideapolkujen rytmitys:

Ratkaisu 100:n rakenne aina ensimmäisestä ekkursiosta huhtikuussa alkusyksyn bootcampiin rytmitti tiimien ideapolkuja. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että useat tiimit pohtivat ideansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta bootcampin jälkeisenä aikana. Samalla ideapolkujen rytmeissä oli huomattavia eroja: jotkut tiimit ryhtyivät heti kilpailun ensimmäisistä kuukausista hankkimaan yhteistyökumppaneita ja tekemään kokeiluja, siinä missä toiset kävivät lähinnä tiimin sisäisiä keskusteluja sekä pyrkivät tarkemmin määrittelemään ja pohjustamaan ratkaisuun. Edellisen ryhmän ideapoluilla oli mahdollisuus ”altistua” suuremmalle määrälle ulkoista palautetta kilpailun aikana verrattuna jälkimmäiseen ryhmään.

Tarjoamme seuraavaksi **viisi**
lyhyttä anonyymiä
narratiivia, jotka antavat
esimerkinomaisen kuvan tiettyjen
Ratkaisu 100:ssa nähtyjen ideapolkujen
kehityksestä.

ESIMERKKI 1

Iteratiivinen, vahvan teknologisen osaamisen ympärille rakentuva polku



TIIMIN YLEISIÄ PIIRTEITÄ:

Komplementaarinen, toisiaan tukevista asiantuntijuuksista strategisesti muodostettu tiimi, jossa jokainen osallistui oma-aloitteisesti ja aktiivisesti ratkaisuidean kehittämiseen.

Kilpailun vahva painotus yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen toi liike-elämään tottuneille tiimijäsenille aivan **uudenlaisen innostavan näkökulman.**

Iteratiivisessa polussa jo olemassa oleva teknologia kehystettiin kilpailuun sopivalla tavalla. Tällä tiimillä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut johtivat muutokseen haasteen määrittelyssä, mikä vuorostaan johti muutokseen ratkaisuideassa sekä sen kohderyhmässä. Tiimi kävi etenkin kilpailun alkuvaiheessa paljon keskusteluja sekä ulkomaisten että kotimaisten asiantuntijoiden kanssa. Se myös esitteli ideaansa aktiivisesti mahdollisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille heti kilpailun alusta lähtien.

Tiimi osoitti suurta aktiivisuutta muun muassa osallistumalla muihin innovaatiokilpailuihin kilpailun aikana. Tiimi oli avoin ja halukas yhteistyöhön muiden tiimien kanssa. Tiimin suurin huolenaihe liittyi ratkaisun ymmärrettäväksi tekemiseen, mitä se pääsi toistuvasti testaamaan ja parantamaan Sitran järjestämissä sekä kilpailun ulkopuolisissa tapahtumissa. Tiimiä haastettiin kilpailun aikana erityisesti siitä, ketä heidän ratkaisunsa palvelee.

Kilpailun koetut hyödyt

Vaikka tiimi korosti alusta lähtien, että he olisivat toteuttaneet ratkaisunsa Ratkaisu 100:sta huolimatta, toimi se silti heille merkittävänä motivaatitekijänä sekä näkyvyyden lähteenä. Kilpailu myös pakotti tiimin tiivistämään moniulotteisen teknologiansa yhdeksi konkreettiseksi tuotteeksi. Lisäksi kilpailun mittavuus ja palkintosumman suuruus antoivat uskalluksen kehittää ratkaisua erittäin kunnianhimoiseen suuntaan kokonaisvaltaiseksi ekosysteemiksi tarkemmin rajatun tuotteen sijaan. Kilpailun vahva painotus yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen toi tämän lisäksi liike-elämään tottuneille tiimijäsenille aivan uudenlaisen

innostavan näkökulman, josta tarkastella asioita. Kilpailu mahdollisti myös tutustumisen lukuisiin yhteistyökumppaneihin, joista toivottiin muodostuvan tulevaisuuden asiakkaita.

”...kilpailu on hirvittävän hyvä työkalu ja motivaattori nopeuttaa sitä [ratkaisuidean kehittämistä] ja saada myös näkyvyyttä. Me ollaan juteltu siitä paljon, että Sitra mahdollistaa meille erilaista näkyvyyttä Suomessa mitä me voitais itse tehdä. Mutta tavallaan tää kokonaisuus me tehdään joka tapauksessa.”

”...meidän oman substanssin osalta on jouduttu tiivistää se, tai saatu tiivistää, et mikä se todella on. Ja sieltä on syntynyt tuote. Et mä sanosin, et tekoälyki on taas jälleen kerran niin laaja, ja meidän yritys pystyy tekemään hyvin laajal sektorilla, mut nyt me ollaan todella mietitty, et mikä on yks tuote, jota me voidaan tarjota. Ja se tuntuu vetävän todella hyvin, että silloin me ollaan pystytty sitä tuotetta, jumppaamaan tän prosessin aikana, ja tekee ihan siis tällainen tuotekehitysykli.”

”Ja sitte tää koko yhteiskunnallinen, impact-ajattelu, vaikuttavuudet ja muu. Nii tää on ollu hieno prosessi, et mä oon ite siihen nyt tykästynyt, että me tehdään tällasta yhteiskunnallista ohjelmaa, ja sitte siitä kuitenkin bisnestä.”

ESIMERKKI 2

Lineaarinen polku



TIIMIN YLEISIÄ PIIRTEITÄ:

Tiimi rakentui aihealueensa huippuasiantuntijoista Suomessa, minkä johdosta sillä oli jo ennen kilpailua syvälinen ymmärrys ratkaisun kohderyhmästä ja sen tarpeista. Tiimillä oli aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä, joskin hieman eri kokoonpanoilla. Tiimin jäsenillä oli kaikilla vahvaa konsultoimiseen liittyvää osaamista.

Kilpailu-
prosessin
aikana
suurpiir-
teinen idea
**muotoutui
konkreetti-
semmaksi** ja
laajemmaksi
toteuttamis-
kelpoiseksi
ohjelmaksi.

Toinen esimerkkitiimeistämme lähti rakentamaan ratkaisuaan pohjautuen ideaan, joka oli pitkään muhinut tiimijäsenten mielissä heidän omissa työkonteksteissaan. Tiimin polussa perusajatus säilytti muotonsa kilpailun alusta loppuun, mutta keskustelua käytiin esimerkiksi siitä, miten keskeisessä osassa digitaalisen teknologian tulisi olla ratkaisussa. Vaikka ymmärrys teknologian mahdollisuuksista ja rajoituksista tarkentui kilpailun aikana eri teknologia-asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, ei kysymys tullut ratkaistuksi. Keskeinen lisä alkuperäiseen ideaan oli ajatus ratkaisun kehystämisestä osaksi hyvinvointivaltion tuotteistoa. Ideapolussa merkittävässä osassa olivat laajat käyttäjätutkimukset, jotka tuottivat tärkeää tietoa ratkaisun tarpeellisuudesta ja osuvuudesta.

Kilpailun koetut hyödyt

Kilpailu oli tiimille erityisen hyödyllinen etenkin verkostoitumisen näkökulmasta. Vaikka tiimillä oli moniin yhteistyökumppaneihin suhteet olemassa jo entuudestaan, toi

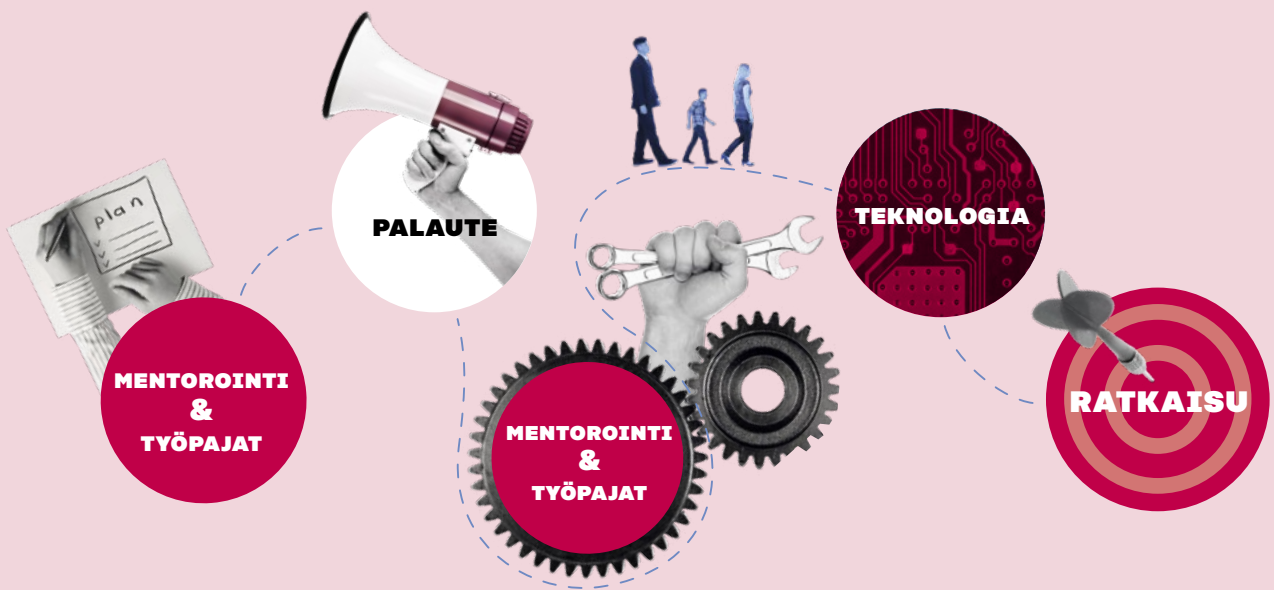
kilpailuun osallistuminen sille legitimizeettiä, jonka avulla kumppanit saatiin houkutelua projektiin mukaan. Kilpailuprosessin aikana suurpiirteinen idea muotoutui konkreettiseksi ja laajemmaksi toteuttamiskelpoiseksi ohjelmaksi.

” Ja sen lisäksi tietenkin moni näistä meidän kontaktitahoista jo tuntee esimerkiksi [tiimijäsenen x ja y], on julkisuudessa törmännyt näihin, mitä tehdään, ja on tuttu asia ja tuttu nimi, niin sekin vaikuttaa. Mutta kyllä se on ehdottomasti tää Sitran hanke, joka innostaa ihmisiä lähtemään mukaan.”

” ..mut kyllä mun oma kokemus on se, et tosi paljon jo se, et se on konkretisoitunut, et se ei oo enää kenenkään päässä oleva unelma, vaan et nyt siit tietää kaikki.”

ESIMERKKI 3

Yhteiskehittämisen malliesimerkki



TIIMIN YLEISIÄ PIIRTEITÄ:

Tiimi perustettiin varta vasten kilpailua varten ja moni jäsenistä tapasi toisensa ensimmäisen kerran vasta tiimiä perustettaessa. Tiimi koostettiin eri alojen asiantuntijoista, joiden osaamiset täydensivät toisiaan. Taustaltaan erittäin monipuolinen tiimi, jossa vallitsi siitä huolimatta (tai sen johdosta) erittäin hyvä yhteishenki.

Liike-elämästä tulevilla tiimeillä oli mahdollisuus herkimy **yhteiskunnallisen hyödyn tunnistamiseen** ja arvottamiseen kilpailun puitteissa.

Tässä esimerkillisessä yhteiskehittämisen ideapolussa merkittävä yhteistyökumppani varmistui heti kilpailun alussa, minkä jälkeen ratkaisua lähdettiin kehittämään kumppanin tarpeisiinsa vastaavaksi. Yhteistyökumppanin löytyminen julkiselta sektorilta (tiimin alkuperäinen fokus oli yksityisessä) vaikutti ratkaisevasti ideapolun suuntaan. Tiimi kehitti teknologiaansa koko kilpailun ajan. Kilpailun lopussa he tekivät pilotin, jota testattiin onnistuneesti yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Ratkaisu herätti laajaa kiinnostusta suomalaisessa kuntakentässä, mikä nosti esiin sen soveltuvuuden useiden erilaisten organisaatioiden käytössä. Tiimi oli kilpailussa mukana koko sydämellä ja heidän jatkosuunnitelmansa ulottuivat pitkälle kilpailun jälkeiseen aikaan. Tiimi sai kilpailun aikana erittäin kovaakin palautetta bisneshenkisiltä mentoreilta ratkaisun rajallisista taloudellisista näkymistä. Tiimin jäsenet eivät kuitenkaan lannistuneet palautteesta, vaan totesivat mentorin näkökulman kapea-alaisuuden. Tämä osoittaa, että liike-elämästä tulevilla tiimeillä oli mahdollisuus herkimy yhteiskunnallisen hyödyn tunnistamiseen ja arvottamiseen kilpailun puitteissa.

Kilpailun koetut hyödyt

Kilpailuun osallistuminen toi tiimille korvaamatonta uskottavuutta tuotekehityksen ollessa vielä alkutekijöissään. On merkillepantavaa, että keskeinen yhteistyökumppani saatiin houkutelua ensimmäiseen tapaamiseen osittain kilpailun tuoman näkyvyyden ansiosta. Toisaalta kilpailu herätti yhteistyökumppanissa epäilyksen siitä, oliko tiimi ratkaisunsa kanssa tosissaan liikkeellä, vai loppuisiko kehitys, mikäli voitto ei osuikaan kohdalle. Tiimi koki kilpailun lopussa vahvasti, että ilman kilpailun tuomaa tukea he eivät olisi pystyneet työstämään ja edistämään ideaansa.



...et en mä usko, et me ois pystytty lähtee ilman tätä kilpailua. Vaikka tää idea ois ollu, niin eihän me ois päästy tällä lailla liikkeelle mitenkään.”

ESIMERKKI 4

Toimintaohjelma jo olemassa olevien julkishallinnon rakenteiden osaksi



TIIMIN YLEISIÄ PIIRTEITÄ:

Yhtä jäsentä lukuun ottamatta ammatilliselta taustaltaan hyvinkin homogeeninen ryhmä, joka lähestyi kilpailua puhtaalta pöydältä ajatuksella "meidän pitäis ideoida hyvä idea tähän kilpailuun ja osallistua." Tiimin jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, mutta eivät välttämättä kovin hyvin. Tyyliltään analyyttinen ja strateginen tiimi, joka ei niin vahvasti heittäytynyt kilpailuun mukaan.

Kilpailu mahdollisti **keskusteluyhteyden muodostamisen yhteistyökumppaneihin**, jotka muuten olisivat olleet erittäin vaikeasti tavoitettavissa.

Neljäs esimerkkinne käsittelee ongelmakeskeistä ideapolkua, jossa tuotteen sijasta pyrittiin lanseeraamaan toimintamalli jo olemassa olevien julkishallinnon rakenteiden osaksi. Uuden tiimijäsenen mukaantulo toi kilpailun loppupuolella ratkaisuun uuden elementin, joka muodostui lopulta aivan keskeiseksi. Ymmärrys ratkaisun toteuttavuuden kannalta elintärkeistä yhteistyökumppaneista tarkentui kilpailun aikana. Mentoreilta saadun kielteisen palautteen seurauksena alkoi kilpailun aikana muodostua tunne, ettei ratkaisuidea soveltunut kilpailuun, joka koettiin liian startup-henkiseksi. Tiimi koki myös, että heiltä loppui aika kesken idean toteuttamisen suhteen. He eivät lämmenneet yhteistyölle tai ideoiden jakamiselle muiden kilpailuun osallistuvien tiimien kanssa.

Kilpailun koetut hyödyt

Vaikka tiimi koki kilpailun monessa mielessä ratkaisulle epäsovivaksi, sai se kilpailusta paljon. Kilpailu mahdollisti muun muassa keskusteluyhteyden muodostamisen yhteis-

työkumppaneihin, jotka muuten olisivat olleet erittäin vaikeasti tavoitettavissa. Kilpailun tuoma medianäkyvyys tuli osittain yllätyksenä, mutta sitä opittiin hyödyntämään oman tärkeäksi koetun yhteiskunnallisen epäkohdan esille tuomiseksi. Tiimi tiedosti myös, että kilpailuformaatti on yleistymässä rahoitusinstrumenttina tutkimusmaailmassa, jota useampi tiimijäsen taustaltaan edusti. Näin ollen kilpailuun osallistuminen mahdollisti sellaisten tietojen ja taitojen kerryttämisen, joista olisi merkittävää hyötyä omassa siviiliammattissa.



...ja sitten oppia on tullu lisää, monesta semmosesta asiasta, mitä ei tuolla tutkimusmaailmassa [käsitellä]. Ne on tuloiltaan sinnekin, mutta kaikki pitchaukset ja muut viestintään liittyvät jutut ja esilläolo ja mediajulkisuus, ne on ihan älyttömän arvokasta.”

ESIMERKKI 5

Ongelmakeskeinen ideapolku



TIIMIN YLEISIÄ PIIRTEITÄ:

Toisilleen entuudestaan tuttu tiimi, joka oli työskennellyt ratkaisuidean aihepiirin parissa useissa erilaisissa hankkeissa jo aiemmin. Jäsentensä taustoilta tiimi ei ollut selkeästi komplementaarinen tai vahvasti johdettu. Tyyliltään keskusteleva ja paljon yhdessä pohdiskeleva ryhmä.

Kilpailun suurin anti tiimille oli merkittävä **positiivinen palaute ja noste**, jonka se sai kehittäessään ratkaisuideaansa yhdessä tulevien käyttäjien kanssa.

Tässä toisessa ongelmakeskeisessä ideapolussa käytettiin paljon aikaa ongelman määrittelyvaiheeseen eli haasteen analysoimiseen ja tarkentamiseen. Tiimi tähtäsi verrattain suureen kulttuurimuutokseen. Se huomasi, että tällaisen muutoksen ajaminen vaatisi todella pitkäjänteistä työtä ja, että kulttuurinmuutos olisi vaikeaa muutosta vastustavien, olemassa olevien rakenteiden ja asenteiden vuoksi. Tähän liittyen ratkaisuidean kehittäminen jäi vahaaksi eikä tiimi pystynyt aktiivisesti tai strategisesti hyödyntämään kilpailun kaikkia vaiheita. Tiimi järjesti itsenäisesti useita innostavia kokeiluja kohderyhmänsä kanssa, ja verkostoitui erittäin taitavasti hyvinkin korkean tason julkisten ja poliittisten toimijoiden kanssa, joilta sai rohkaisevaa palautetta ideansa suhteen.

Kilpailun koetut hyödyt

Kilpailun suurin anti tiimille oli merkittävä positiivinen palaute ja noste, jonka se sai

niin sanotusti kentältä kehittäessään ratkaisuideaansa yhdessä tulevien käyttäjien kanssa. Tiimi iloitsi kilpailuprosessin aikana opituista uusista tiedoista ja taidoista sekä ihmissuhteista, joita oli päässyt muodostumaan.

”...edelleen palaan aina mielestäni siihen haastatteluun, kun me siellä näitä vitos- ja nelosluokkalaisia haastateltiin, ja sitten heidän opettajaltaan saatiin palautetta tästä, et miten valtavasti ne nuoret on saanu tästä, ja se oli niille aivan valtava juttu, ja miten innokkaasti hänkin opettajana ja muut siellä olis valmiita tekemään laajemmin tätä työtä.”

Johtopäätöksiä ideapoluista

Yllä esittelemämme löydökset ja ideapolku-esimerkit heijastelevat alkuolettamuksiamme: ideapolkujen väliltä löytyi merkittäviä eroja ja oli helppo huomata, että polut, jotka olivat edenneet niin sanottuun työstämisvaiheeseen jo kilpailun alkaessa, olivat etulyöntiasemassa kehitystyön ja kilpailumenestyksen kannalta verrattaessa “vähemmän kypsii” ideoihin. Samoin ratkaisukeisyys vaikutti olevan etu verrattuna ongelmakeskeisyyteen – ratkaisujen kehitykseen keskittyneet tiimit jäivät harvemmin “jumiin” ongelmakeskeisiin tiimeihin verrattuna. Osuvan palautteen hankkiminen näytti tuottavan vaikeuksia ongelmakeskeisille tiimeille – luultavasti siksi, että ilman selkeästi muotoiltua ratkaisua (ja lähinnä ongelman määritelmän pohjalta) palautteen muodostaminen oli mentoreille ja muille keskustelukumppaneille hankalaa. Lähes kaikki tiimit – nekin, joita tässä osiossa ei suoraan käsitelty – mainitsivat, että Ratkaisu 100 toi heille lisänäkyvyyttä ja legitimizeettiä tärkeissä verkostoissa luoden edellytyksiä ideapolkujen edistämiseksi kilpailun jälkeenkin (huolimatta sijoittumisesta kilpailussa).

Mielenkiintoista oli havaita, että palautteella vaikutti olevan positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia esimerkkipolkujen varrella. Yhden kohdalla palaute auttoi löytämään tarkemman fokuksen ja tekemään muutoksia, jotka tekivät ideasta vetävämmän (esimerkki 1). Toinen tiimi taas päätyi myöhemmin katumaan mentorin antaman palautteen omaksumista (esimerkki 5). Tämä kertoo palautteen ja sen kommunikoinnin monimutkaisuudesta (Harrison & Dossinger 2017) sekä mahdollisista “kulttuurieroista” mentoreiden ja tiimien välillä (esim. tutkija-johtoiset tiimit kokivat mentoroinnin usein liian bisneskeskeiseksi).

Siirrymme seuraavaksi tarkemmin
selvittämään moninaisten

keskustelujen

roolia haastekilpailuissa ja
ideapolkujen varrella.

Keskustelut, kilpailun järjestäjän rooli ja **kilpailuformaatti**

Haastekilpailuiden tuottama hyöty ja vaikutukset liittyvät tiiviisti kilpailujen aikana käytyihin keskusteluihin. Myös Ratkaisu 100 -kilpailun tiimit kokivat keskustelujen moninaisuuden kilpailun keskeiseksi anniksi.

Tämän selvityksen yksi keskeisistä olettamuksista on, että haastekilpailuiden tuottama hyöty ja vaikutukset liittyvät tiiviisti niiden aikana käytyihin keskusteluihin, keskustelujen määrään ja niiden laadullisiin piirteisiin. Vaikka esitelmillä, luennoilla ja valmennuksilla on tietenkin oma roolinsa, kahdenväliset ja pienissä ryhmissä sekä mentorointisessioissa tapahtuvat keskustelut ovat luovan vuorovaikutuksen kannalta aivan olennainen kanava. **Keskittyneet keskustelut (mindful interactions) tarjoavat mahdollisuuden yhdistää kehittyviä ideoita uudella tavalla, luoda vaihtoehtoisia tulkintoja ja soveltaa erilaisia viitekehyksiä.** Keskittyneet keskustelut tuottavat kehitysvaiheessa olevista ideoista versioita, jotka eivät olisi syntyneet tai olleet mahdollisia ilman kahden tai useamman henkilön vuorovaikutusta. (Hargadon & Bechky 2006.) Keskustelut voivat myös voimakkaasti haastaa tiimien ajattelua ja tätä kautta synnyttää uutta ajattelua ja parannuksia.

Metodologiamme otti yllämainituista syistä keskustelut vahvasti huomioon: kuka-kautta haastatteluissa pyysimme tiimejä kuvailemaan tuoreimpia käymiään

keskusteluja sekä niiden mahdollisia vaikutuksia tiimin ideapolun kehitykseen. Näistä mainitsimme esimerkkejä edellisessä osiossa. Haastattelujen lisäksi lähetimme tiimeille lähes viikoittaisen digitaalisen kyselykaavakkeen. Sen tarkoitus oli avata keskustelujen laajempia parametreja ja etenkin sitä, kenen tai keiden kanssa tärkeimmät vuorovaikutustilanteet syntyivät.

Saimme yhteensä 392 vastausta 14 mobiilikyselyyn. Keskimäärin 38 prosenttia kilpailijoista vastasi kyselyymme. Saaduista vastauksista 342 pystyimme hyödyntämään keskustelujen analysoimiseen.

Analyysissa tarkastelemme, mitkä keskustelut oli koettu eniten hyödylliseksi, haastavaksi ja oppimisen kannalta antoisimmiksi. Taulukko 1 tuo esiin sen, missä määrin erilaiset keskustelut nostettiin esille kyselyssä, sekä sen, miten hyödylliseksi, haastavaksi ja opettavaisiksi keskustelut koettiin. Usein keskustelun esille nostaminen korreloi koetun hyödyllisyyden kanssa. Ei kuitenkaan aina, esimerkiksi perheenjäsenen kanssa käytyjen keskustelujen kohdalla. Niiden voidaan olettaa olleen hyvin luonteisia, muttei suoraan hyödyllisiä idean kehityksen kannalta.

TAULUKKO 1. HYÖDYLLISET, HAASTAVAT JA ANTOISIMMAT KESKUSTELUT

KESKUSTELUN TYYPPI	Keskustelut nostettu esiin kyselyssä	Keskustelu koettu erittäin hyödylliseksi	Keskustelu haastoi erittäin paljon tiimiä	Keskustelu toi esiin uusia ideoita tai tietoa
Tiimijäsenen kanssa (Ratkaisu 100)	125	49	35	35
Oman tiimin ratkaisuun liittyvän sidosryhmän jäsenen kanssa (muut kuin käyttäjäryhmät)	41	27	17	20
Ratkaisu 100:n kautta tapaamani henkilön kanssa	36	26	13	23
Oman tiimin ratkaisuun liittyvän käyttäjäryhmän jäsenen kanssa	30	23	11	20
Kilpailun ulkopuolisen kollegan kanssa	31	14	6	6
Jonkun toisen henkilön kanssa	28	14	7	10
Perheenjäsenen tai ystävän kanssa	30	7	2	4
Kilpailun ulkopuolisessa tapahtumassa tapaamani henkilön kanssa	14	4	3	5
Jonkun toisen Ratkaisu 100:n tiimin kanssa	7	3	1	3
YHTEENSÄ	342	167	95	126

Selkeästi hyödyllisimmiksi, haastavimmiksi tai opettavaisimmiksi koettiin tiimien omat sisäiset keskustelut. Niitä nostettiin myös eniten esiin. Tiimit painottivat toistuvasti yhdessäolon merkitystä:

”Oma kokoontuminen ennen bootcampiä, niin se oli jopa ratkaseva. Et vähän niinku pelonsekasesti ajatteltiin sitä bootcampiä, et miten saadan riittävälle tasolle tää, et miten saadaan siitä irti. Tähän mennessä kaikki on tehny tätä muiden töiden ohessa, mut nyt on semmonen realistinen olo, et kyl me saadaan tää maaliin” (Tiimin oma työpaja)

”...kerranki istutaan taas muutama päivä rauhassa ja yritetään keskittyä siihen tekemiseen” (Yhdessä-oloo syksyllä järjestetyillä Bootcamp päivillä)

Kilpailu tuki tiimien sisäisten keskustelujen syntymistä järjestettyjen tilaisuuksien kautta.

Jotkut tiimeistä jopa kokoontuivat yhteen ainoastaan Sitran järjestämien tilaisuuksien yhteydessä.

Kyselymme mukaan seuraavaksi hyödyllisimmiksi keskusteluiksi koettiin kilpailun järjestäjän esittelemien asiantuntijoiden (Ratkaisu 100:n kautta tapaamani henkilön kanssa), sidosryhmien (oman tiimin ratkaisuun liittyvän sidosryhmän jäsenen kanssa) ja käyttäjäryhmien (oman tiimin ratkaisuun

liittyvän käyttäjäryhmän jäsenen kanssa) kanssa käydyt keskustelut. On huomionarvoista, että valtaosa Sitran fasilitoimista keskusteluista koettiin hyödyllisiksi tai erittäin hyödyllisiksi (26/36). Useat tiimit nostivat tärkeäksi koettujen keskustelujen yhteydessä esiin kilpailun aikana järjestetyt tilaisuudet, kuten niin sanotun aamupuurokeskustelun, johon kilpailun järjestäjä oli kutsunut asiantuntijoita tiimien toiveiden mukaisesti. Mentoreiden kanssa käydyistä keskusteluista jäi usein käteen hyvinkin konkreettisia kehitysehdotuksia, joita tiimit lähtivät toteuttamaan:

”...meillä oli mentoroimassa tai sparraamassa aamupuurolla toi [henkilö x] kenen kanssa meillä oli tosi hyvä tapaaminen. Siinä tuli useampi uusi näkökulma semmosta mitä hän on tutkinu tän alueen ympäriltä ja oikeestaan siihen meidän ratkaisuun hän toi vähän uutta perspektiivii, et myös niitä tilaajia, mitä siihen palveluun oikeestaan tulee, niin otettiin se hyvänä ideana ja lähettiin miettii eteenpäin.” (Aamupuurokeskustelu)

”Aamupuuroilla oli muun muassa [henkilö x] ja hän valotti meille vähän noita tilastonumeroita, et miten yleistä se syrjäytyminen on ja sit ihan semmosena uutena näkökulmana tuli et miten, jos puhutaan maahanmuuttajista, et miten heidän keskuudessa se syrjäytymisriski on moninkertainen. Et saatiin vähän lukuja” (Aamupuurokeskustelu)

Jotkut kilpailun aikana järjestetyistä tilaisuuksista taas toimivat tiimeille ennen kaikkea inspiraation lähteinä, kuten esimerkiksi seuraavasta ulkomailta järjestettyä ekskursiota käsittelevästä lainauksesta käy ilmi:

”Ehkä siellä niinku se, sellanen yleinen hirveen innostunu ilmapiiri oli se mikä sieltä jäi päällimmäisenä mieleen, et siel oli kaikki isosti maailmaa parantamassa.” (Amsterdamin ekskursio)

Hyödyllisiä, mutta harvemmin esille tuotuja, keskusteluita olivat muiden kilpailun ulkopuolisten henkilöiden kanssa käydyt keskustelut. Tällaisia olivat esimerkiksi keskustelut kollegoiden ja kilpailun ulkopuolella tavattujen henkilöiden kanssa.

Viimeiseksi on kiinnostavaa huomioida, että vähiten hyödyllisiksi keskusteluiksi koettiin muiden kilpailuun osallistuneiden tiimien kanssa käydyt keskustelut. Tämä on mahdollista tulkita niin, ettei kilpailu onnistunut synnyttämään merkityksellistä dialogia tiimien välille, ehkäpä johtuen juuri sen kilpailullisuudesta. Toisin sanoen vaikuttaa siltä, ettei Ratkaisu 100 onnistunut synnyttämään ekosysteemiä, jossa tiimien erilaiset osaamiset olisi saatu koottua yhteen yhteisen hyvän edistämiseksi. Kilpailuelementti näytti rajoittavan tiimien intoa jakaa ja testata ideoitaan yhdessä muiden tiimien kanssa, vaikka yleisempää ryhmähenkeä kyllä ilmeni. Seuraavat lainaukset havainnollistavat kilpailun lunastamatta jäänyttä potentiaalia:

”Jonkun verran oli niitä tilanteita, missä pystyttiin juttelemaan, esimerkiks ku mentiin illalla syömään, niin aina oli joku toinen tiimi pöydässä, et se oli semmosta vapaamuotoisempaa. Et kaikki, tai ainakin osa kerto tosi avoimesti, mut en mä ite ainakaan vielä oo oikein varma onks se mis toitetaan et jakaa vaan se teidä idea kaikille et onks se välttämättä on hyvä asia.”

(Amsterdamin ekskursio)”

” Tässä vaihees ku kilpailu on kesken niin en usko et he on kauheen avoimia kertomaan nyt ihan täysin niitten jutuist. Eikä mekää olla valmiit kertoamaan heille, koska kuitenkin voittaja arvioidaan paperilla.”

” Yks on siis semmonen ihan niinku benchmarkki, et missä, kun tavallaan tuomariston päätös on sit valita yks paras tai pari parasta tiimiä, mut et sehän on niinku ylyyksinkertasta, et kaikki tiimit on parhaita jossain asiassa, ja ei-parhaita jossain toisissa, ja sen takia tämmöses heterogeenisessä porukassa kaikilta tiimeiltä voi oppia jotain ja poimia et missä ne on vahvoilla. Ja sit niinkun benchmarkkia myös sillä lailla, et kun on tiimejä, jotka on eri vaiheissa, niin koko ajan tavaltaan katotaan, et mitä se vaihe tuo tähän hommaan. Sit se on ollu tärkeetä, et täs on hitosti fiksuja ihmisiä samassa huoneessa silloin, ku ollaan tuolla varsinki alkuvaiheessa, et avoimesti keskustellaan. Meillä oli vähän tämmönen melko heuristinen strategia, et yritetään mennä keskustelemaan muiden tiimien kanssa siitä niiden omasta ideasta, koska ne mieluummin puhuu siitä kun meidän ideasta, ja sit se kuitenkin niinku antaa meillemme ideoita.”

Jotkut tiimit kokivat muiden tiimien kanssa käydyt keskustelut hyödyllisemmiksi kuin toiset. Usein nämä tiimit eivät nähneet muita uhkina, vaan kokivat saavansa yhteisistä keskusteluista tärkeää vahvistusta oman ideansa tärkeyden ja toteutettavuuden suhteen.

” Siis kyllä me koetaan, että on ollu hyvin hyödyllinen meille, koska se on antanu semmosen mahdollisuuden vertaistukeen ja reflektointiin ja kaikenlaiseen kasvamiseen koko tän prosessin ajan.”

” Vaikka keskustelu [toisen kilpailuun osallistuvan tiimin kanssa] ei tuonu mitään varsinaista uutta mulle, se kuitenkin jotenkin selkeytti ja jalosti ja muistutti taas tärkeistä asioista, toi itsevarmuutta ja luottamusta siihen miten tärkeää on puhua ääneen näistä ”pehmoaiheista” rohkeasti, ja vahvisti ideamme keskeistä roolia nuorten elämässä.”

Yleisesti oli nähtävissä, että keskustelujen merkitys vaihteli kilpailun vaiheen ja tiimin mukaan. Joskus keskustelut johtivat välittömään, merkittäväänkin suunnanmuutokseen, kun taas toisinaan palautetta sulateltiin hitaammin. Usein tiimit kokivat keskustelujen avanneen hyödyllisiä uusia näkökulmia, vaikeivat ne olisikaan johtaneet merkittäviin muutoksiin lopullisessa ideassa. Joillekin tiimeille jatkuvat keskustelut toivat jatkuvuuden tunnetta, vaikka mentoreiden usein hyvinkin eriävät mielipiteet oli välillä vaikea sovittaa yhteen. Kaiken kaikkiaan käytyjen keskustelujen moninaisuus koettiin kilpailun keskeiseksi anniksi.

Minkälaiset tiimit hyötyvät eniten tarjotusta tuesta?

Eniten Ratkaisu 100 -haastekilpailusta tuntuivat hyötyvän sellaiset tiimit, jotka keskittyivät ratkaisunsa kehittämiseen ongelman määrittelyn sijaan, jotka kykenivät panostamaan riittävästi aikaa ja resursseja kilpailuun ja joilla on jo selkeä ratkaisuidea. Yksi ja sama kilpailuformaatti ei sovi kaikille.

Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistui laaja joukko erilaisia ja monimuotoisia tiimejä, mikä on omiaan **nostamaan ryhmäluovuuteen liittyvät odotukset korkealle.**

Keskeinen kysymys haastekilpailun järjestäjän näkökulmasta on se, minkälaisia tiimejä kilpailuun tulisi valita lupaavimpien ja luovimpien lopputulosten saavuttamiseksi (Nesta 2014). Aiemmalla luovuutta käsittelevällä tutkimuksella on ollut tapana keskittyä vahvasti yksilöiden luovuuteen, ryhmäluovuuden jäädessä vähemmälle huomiolle (George 2008). Viimeaikaisissa tutkimuksissa ryhmäluovuuden on kuitenkin arvioitu liittyvän sekä ryhmän kokoonpanoon että laajempaan kontekstiin (esim. Zhou & Shalley 2003). Moninaisuuden on esimerkiksi esitetty olevan yhteydessä korkeampaan luovuuden tasoon, erilaisten taitojen ja näkökulmien ruokkiessa uusien ideoiden syntyä (Mannix & Neale 2005, Hargadon & Bechky 2006). Myös positiivisen ryhmähengen sekä turvalliseksi koetun ympäristön on arvioitu olevan yhteydessä ryhmien luovuuteen (George & King 2007). Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistui laaja joukko

erilaisia ja usein hyvinkin monimuotoisia tiimejä, mikä on omiaan nostamaan ryhmäluovuuteen liittyvät odotukset korkealle. Siinä missä jotkut tiimit olivat ideansa kanssa vasta alkutaipaleella, olivat toiset edenneet hyvinkin pitkälle sen toteuttamisessa. Seuraavassa osiossa tarkastelemme sitä, minkälaiset tiimit hyötyivät eniten haastekilpailuun osallistumisesta.

Selkeästi määritelty ongelma ja ratkaisuidea

Eniten kilpailusta näyttivät ensinnäkin hyötyvän ne tiimit, jotka tulivat kilpailuun selkeästi määritellyn ongelman sekä ratkaisuidean kanssa. Nämä tiimit olivat ottaneet tietoisesti askeleen ideoinnista kohti toteuttamisvaihetta, ja he tiesivät mitä kilpailulta halusivat. Osa heistä oli käyttänyt merkittävän määrän aikaa ideointiin jo kauan ennen kilpailun alkamista. Tämä taas auttoi heitä valitsemaan ja asettamaan polulleen

Palautteesta hyötyivät eniten ne tiimit, joiden idea oli saavuttanut **riittävän konkreettisuuden**, ja jotka olivat valmiita esittelemään ideaansa avoimesti muille.

Kilpailusta eniten hyötyä kokeneilla tiimeillä oli miltei poikkeuksetta ainakin yksi tiimijäsen, joka **keskittyi kilpailuun täyspäiväisesti**.

nopeammin, minkä seurauksena he olivat heti valmiit ottamaan tarjotun hyödyn kilpailusta irti. Tällaiset tiimit hakivat taitavasti täsmällistä apua mentoreilta, käyttäjiltä, ja yhteistyökumppaneilta heti kilpailun alusta lähtien. He olivat usein myös tavallista valmiimpia käyttämään omaa arviointikykyään saadun palautteen hyödyllisyyden suhteen. Vaikutti siltä, että hyödyllisen palautteen saaminen (ja arvioiminen) oli huomattavasti vaikeampaa niille tiimeille, joiden idea oli heikommin määritelty. Palautteesta hyötyivät näin ollen siis eniten ne tiimit, joiden idea oli saavuttanut riittävän konkreettisuuden, ja jotka olivat valmiita avoimesti sitä muille esittelemään.

Intuitiivisesti voisi ajatella, että tiimit, joiden idea ei kilpailun alkuvaiheessa ollut pitkälle kehittynyt, hyötyisivät erityisesti monipuolisesta kilpailun aikana saadusta palautteesta. Todellisuudessa oli ilmeistä, että varhaisemmassa vaiheessa olevilla tiimeillä oli suuria vaikeuksia saada kehitysprosessiaan oikealle polulle, joka on verrattain lyhyessä kilpailussa erittäin oleellista. Tiimit, joilta selkeä lähtökohta ja tavoitteet puuttuivat, oli taipumus ikään kuin ”hukua” kilpailuun, eivätkä ne kyenneet täysin hyödyntämään tarjottua tukea. Tämän havainnon perusteella vaikuttaisi siltä, ettei nopea kilpailuformaatti ole omiaan tukemaan ideapolkunsaa alkuvaiheessa olevia tiimejä. Nämä tiimit olisivat ehkä hyötäneet kilpailua edeltävästä jaksosta, jossa ratkaisua olisi ollut mahdollista hioa rauhassa ennen varsinaisen kilpailun alkamista. Kuten yksi tiimi ilmaisi asian kilpailun lopussa:

”Ideamme kehittyi niin paljon kuin kilpailun puitteissa oli mahdollista. Se ei olisi voinut kehittyä muotoonsa, ilman kypsymiseen vaadittavaa aikaa.”

EHDOTUS → Haastekilpailujen tulisi huolellisesti analysoida hakijoiden ideoiden kehitysaste niiden sisältöjen ja tavoitteiden nojalla. Näin on mahdollista huolehtia siitä, että osallistujat hyötyvät tarjotusta tuesta mahdollisimman paljon. Kilpailun vaikutus ideapolkujen etenemiseen voi olla rajallinen, kun ideoiden kehitysaste ei osu yksin kilpailun fokuksen kanssa. Oli kehitysvaihe mikä tahansa; ideoiminen, ideoiden työstäminen, edistäminen tai toteuttaminen.

Kilpailuun käytettävissä oleva aika ja kognitiiviset resurssit

Toinen merkittävä tiimien kilpailusta saamaan hyötyyn vaikuttanut tekijä, oli aika, joka heillä oli käytettävissä kilpailuun. Kilpailusta eniten hyötyä kokeneilla tiimeillä oli miltei poikkeuksetta ainakin yksi tiimijäsen, joka keskittyi kilpailuun täyspäiväisesti. Vaihtoehtoisesti hyvin menestyneillä tiimeillä saattoi olla useampi tiimijäsen, jotka pystyivät laittamaan merkittävänkin osan palkkatyöstään sivuun kilpailun ajaksi.

Kilpailun lopputuloksisissa häntäpäähän sijoittuneita tiimejä taas yhdisti resurssipula tai päätös olla priorisoimatta kilpailua. Sen seurauksena kilpailusta saatu hyöty jäi väistämättä vähäisemmäksi. Tämän kaltaisten tiimien jäsenet nostivat toistuvasti esille, kuinka ”kaikki ovat vaan niin kiireisiä koko

ajan” tai kertoivat olevansa “niin poikki töiden takia, että vastaanotin ei ollut auki.” Tiimien kertomusten pohjalta on selvää, että ajan puute johti paineisiin ja stressiin, ja sitä mukaa kapeampaan ajatteluun. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedämme, että tietty paine on hyödyllistä luovuuden kannalta, mutta liika stressi on haitallista, sillä se heikentää luovaa kognitiivista prosessointia (Amabile, Hadley & Kramer 2002; Hewitt & Nurmi 2018). Toisin sanoen, vaikka kaikilla tiimeillä oli luovaa potentiaalia, sen vapauttamiseen vaadittavaa aikaa oli vain osalla.

EHDOTUS → Kilpailuun tulee valita tiimejä, jotka pystyvät osoittamaan olevansa valmiita sitoutumaan ja panostamaan kilpailun kaikkiin vaiheisiin. Vaihtoehtoisesti kilpailun tulee tarjota ratkaisuja, jotka tilapäisesti vapauttavat osallistujat päivätöistään. Tällaisesta tuesta hyötyisivät varsinkin tiimit, joihin ei kuulu kokopäiväisiä yrittäjiä, jotka jo valmiiksi keskittyvät kilpailuideansa kehittämiseen.

Kilpailua laajempi visio ja toimintakeskeinen ajattelutapa

Kolmas ominaisuus, joka yhdisti kilpailusta paljon hyötyneitä tiimejä, oli kilpailua laajempi visio. Tämä näkyi käytännössä toimintaan orientoituneena ajattelutapana, jonka avulla tiimit toteuttivat strategiaansa tehokkaasti ja päättäväisesti. Nämä tiimit ryhtyivät nopeasti toimeen, testasivat ideaansa, muodostivat yhteistyökumppanuuksia, myivät ratkaisuaan yrityksille, testasivat sitä yhdessä yritysten kanssa, ja joskus jopa ottivat uusia jäseniä tiimiin mukaan paikkaamaan strategisia heikkouksia. Useat tämän kaltaiset tiimit etsivät kiivaasti muita rahoituslähteitä ja muuta

tukea kilpailun aikana. He eivät suinkaan laiminlyöneet kilpailun tarjoamia mahdollisuuksia, mutta olivat valmiit kulkemaan “ylimääräisen kilometrin” heti kilpailun alusta lähtien. Tarvittaessa nämä tiimit etsivät myös vaihtoehtoisia väyliä etenemiselle. Seuraava lainaus korostaa hyvin toimintakeskeistä ajattelutapaa:



Täs on yks tai kaks kaveria, jotka vois lähtee joka tapauksessa tekemään tästä yritystä ja nyt sit se on vaan hyvä asia, jos sitä rahoitusta tulee.”

Vastaavasti tiimeiltä, jotka kilpailun lopussa sijoittuivat heikommin, toimintaorientoitunut ajattelutapa usein puuttui. Monet heistä jäivät ikään kuin jumiin ideointivaiheeseen ja kilpailuraamien sisälle. Yhteistä heille oli usein ajatus, että vasta kun he voittavat kilpailun, heidän olisi mahdollista ryhtyä “toden teolla” töihin ratkaisun toteuttamiseksi.

Toimintaorientoituneista tiimeistä jäi vaikutelma, että he toteuttivat ideaansa täydellä sydämellä, riippumatta kilpailun lopputuloksesta. Menestyksen perusedellytyksiä näyttivätkin olevan yrittäjähenkisyys ja korkea sisäinen motivaatio. Aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa. Esimerkiksi Ryan ja Deci (2000) esittävät, että luova innovatiivinen toiminta on vahvasti riippuvaista sisäisestä motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla viitataan jonkin asian tekemiseen vain siitä syystä, että se koetaan kiinnostavaksi tai nautinnolliseksi. Toisaalta ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten palkinnoilla sekä myönteisellä palautteella on todettu mahdollisesti olevan positiivinen vaikutus luovuuteen (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron 1996). Aineellisten palkkioiden, kuten rahan, taas on todettu tietyissä tapauksissa lisäävän

Yrittäjä-
henkisyys ja korkea sisäinen **motivaatio** näyttivät olevan menestyksen perusedellytyksiä.

sisäistä motivaatiota (Cameron, Banko, & Pearce, 2001). Havaintojemme perusteella ulkoiset motivaatiotekijät, jotka ovat kiistatta yhteydessä luovuuden kasvuun, eivät yksin riitä, vaan keskeistä menestyksen kannalta on vahva sisäinen motivaatio viedä ratkaisuideaa eteenpäin ulkoisista tekijöistä huolimatta. Menestys näyttää toisin sanoen edellyttävän kilpailua pidemmälle ulottuvaa visiota, yrittäjähenkisyyttä ja sitä, että ainakin yksi tiimin jäsenistä on valmis jättämään varsinaisen työnsä taka-alalle idean eteenpäinviemiseksi.

” Sisäinen motivaatio ja vaikuttavuuden laajuus oli mikä meitä kaikkia draivas”.

EHDOTUS → Kilpailuun tulee valita tiimejä, joilla on korkea sisäinen motivaatio sekä yrittäjähenkisen asenne, ja joille kilpailun voittaminen ei (paradoksaalisesti) ole ainoa eikä edes tärkein tavoite pidemmällä aikavälillä.

Roolijako ja johtajuus

Lisäksi roolitus sekä johtajuuden jakautumisen näyttivät olevan yhteydessä kilpailusta saatuun hyötyyn. Tiimit, joissa johtajuus oli jaettava ja vahvaa, saivat tehokkaasti hyödynnettyä eri tiimijäsenten osaamisen. Jaettu lähestymistapa johtajuuteen ilmaistiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

” Yhteinen intohimo on tää asia viedä hyvin vahvasti loppuun ja tuottaa hyvä ratkaisu, ja meidän tiimissä kaikki on johtajia, omilla tonteillaan.”

Tiimeissä, joissa johtajuus pyrittiin jakamaan, jokainen jäsen veti tiimiä eteenpäin itsenäisesti omalla osaamisalueellaan. Toisilla tiimeillä taas oli selkeästi määritelty johtaja, tai vaihtoehtoisesti johtajuuden puutetta. Yleisellä tasolla oli huomattavissa, että tiimien sisäisen johtajuuden lisäksi Ratkaisu 100 tuotti tekemiseen rakennetta, positiivista aikataulupainetta ja lisämotivaatiota. Kilpailuformaatti onnistui jossain määrin paikkaamaan joidenkin tiimien johtajuusvajetta. Monille tiimeistä esimerkiksi fasilitoinnista oli suuri hyöty tiimin sisäisen ideoinnin ja pätkäilyn suhteen, jota seuraava lainaus hyvin kuvaa:

” Nyt viime [Sitran] tapaamisessa oli hyvä tehtävä se minimum viable product. Eli mikä on se minimi, millä päästään tekemään tätä [ratkaisua]. Sitä kautta me päästiin yhteisymmärrykseen siitä, et mitkä ne suhteet on. Ja siinä [Sitran tehtävässä] oli just kauheen hyvä, et jokainen sai rauhas miettii hetken ja sitte sanoo ääneen omia ajatuksia, et jokainen sai äänensä kuuluviin ja jokaisella oli se saman kokonen aika mitä sai kertoa omasta näkemyksestään. Niinku monii asioita mekään ei olla, ku tavallaan ollaan niinku osittain kaveripohjalta [liikkeellä]. Paljon tehty yhteistyötä jo vuosia, mutta me ei olla sovittu mitään struktuuria tän niinku tiimin toiminnalle, et se on hyvä, et Sitra laittaa siihen jotain struktuuria.”

Kilpailu-asetelman myötä tiimin välinen tiivis yhteistyö ei tuntunut mielekkäältä.

Toisaalta kilpailun tuoma tuki ei pystynyt täysin korvaamaan sisäisen johtajuuden puutetta joissakin tiimeissä. Niissä tiimeissä, joissa sisäinen johtajuus oli alhaista, ratkaisuidean kehitysprosessi oli sekavampi ja se näytti päättyvän kuin seinään kilpailun loppussa.

EHDOTUS → Haastekilpailujen olisi hyvä testata hakijatiimien kyvykkyyttä johtamiseen ja sen jakamiseen jo hakuvaiheessa. Tämän lisäksi tiimi johtajuudesta olisi hyvä tarjota luentoja ja mahdollisia työpaikkoja, koska siihen liittyvät kyvyt vaikuttavat suuresti tiimien edistymiseen.

Kilpailustrategiat ja tiedon jakaminen

Tiimit erosivat merkittävästi toisistaan myös avoimuudessaan. Siinä missä jotkut jakoivat ideoitaan muiden tiimien kanssa hyvinkin auliisti, olivat toiset suljetumpia. Jotkut esittivät ideansa kehitysvaihetta viimeisiä yksityiskohtia myöten Ratkaisu 100:n tilaisuuksissa sekä järjestämässämme haastatte- luissa. Osa tiimeistä pyrki pitämään parhaaksi katsotut ideat itsellään ja toivat ne esille vasta kilpailun lopussa.

Globaaleille markkinoille tähtäävät tiimit ilmaisivat useimmin olevansa avoimia yhteistyölle muiden tiimien kanssa (vaikka tämä ei tarkoittanut, että yhteistyökuvioita syntyi käytännössä). Nämä tiimit kokivat, että muilta saatava palaute ja vastakaiku olivat yksi tärkeä tapa hyötyä haastekilpailuun osallistumisesta. Yksi tiimi kiteytti suhtautumisensa ideoidensa jakamiseen näin:

” Vaikka suomalainen kilpailu, meillä on globaali ongelma. Mitä nopeammin päästään tekemään synergiaa kilpailun sisällä muitten tiimien kanssa, sen parempi.”

Käytännössä tiimin kuvailemaa synergiaa ei kuitenkaan löytynyt kilpailun aikana ja yhteistyö jäi keskustelun tasolle. On mahdollista spekuloida, että kilpailuasetelma vaikutti siihen, ettei syvälinen yhteistyö lopulta tuntunut tiimien näkökulmasta mielekkäältä. Siitäkin huolimatta, että se olisi teoriassa ollut hyvinkin mahdollista.

EHDOTUS → Haastekilpailujen järjestäjien kannattaa suhtautua kriittisesti oletukseen, että osallistujat jakaisivat poikkeuksetta toisilleen tietoa ja laadukasta palautetta. Kokeilujen kautta on mahdollista löytää parametrit, joissa kilpailuasetelma tukee (eikä heikennä) tiedon- ja palautteen- jaon mielekkyyttä. Joissakin tapauksissa voi olla mahdollista luoda kollektiivisia palkintoja ja kannustimia tukemaan avoimia yhteistyöstrategioita. Palaamme tähän teemaan raportin lopussa.

EVÄITÄ JATKOON



Päätelmät ja suositukset

1

Kuinka haastekilpailujen tulisi huomioida ideapolkujen erot?

Ratkaisu 100 nosti esiin kolme ideapolkuihin liittyvää havaintoa, jotka tulevien haastekilpailujen on hyvä ottaa huomioon.

ENSINNÄKIN, keräämämme data paljasti poluissa useita huomattavia eriäväsyyksiä, kuten sen, että tiimit lähtivät kilpailuun selvästi eri kehitysvaiheissa olevilla ideoilla. Ideointivaiheessa olleet ideat olisivat tarvinneet lisää aikaa ”kypsyäkseen” vahvoiksi työstämis- tai edistämisvaiheen ideoiksi. Ratkaisu 100:n rakenne ei välttämättä tunnistanut tätä ongelmaa. Tältä osin voidaan sanoa, että kilpailun tarjoama laajamittainen tuki ei osunut yhteen aikaisemmassa vaiheessa olevien tiimien ja ideapolkujen tarpeiden kanssa. Kilpailun tuoma tuki palveli parhaiten työstämisvaiheeseen pääsheitä, pidemmälle ehtineitä tiimejä.

Tämä ei kuitenkaan ole ylitsepääsemätön ongelma; jatkossa olennaista on räätälöidä ratkaisukilpailujen tarjoama tuki tiimien tarpeiden mukaan. Esimerkiksi ideointivaiheen tiimit hyötyvät luultavimmin mento-roinnista ja palautteesta, joka on luonteeltaan avointa ja ”pallottelevaa”. Työstämisvaiheen tiimit toisaalta saattavat hyötyä enemmän konkreettisista ja suuntaa määrittelevistä ehdotuksista. Yksi tapa räätälöidä tukea on analysoida tiimit kilpailun alussa ja sen pohjalta jakaa tiimit eri ryhmiin ideapolkujen kehitystason mukaisesti.

TOISEKSI, kilpailujen järjestäjien on hyvä miettiä minkälaiset ideat ja polut palkitaan kilpailun lopussa. Halutaanko palkita ne, jotka näyttäytyvät valmiimpina toteutettavuuden kannalta vai ne, jotka ovat edistyneet pisimmälle omaan alkutilanteeseensa nähden (destination reached vs. distance traveled). Reiluuden kannalta jälkimmäinen palkintotapa saattaa olla perusteltu, kun kilpailuun otetaan mukaan eri kehitysvaiheissa olevia tiimejä. Tämä olisi myös yksi tapa palkita oppimiskykyä vähemmän työstettyjä, mutta silti hyvin innovatiivisia ideoita.

KOLMANNEKSI, ideapolkujen laadullisten erojen tarkkailu kilpailun aikana voi auttaa järjestäjiä tarjoamaan tukea, joka kompensoi joitakin heikkouksia tai taipumuksia. Ratkaisu 100:n tiimeistä jotkut ”jämahtivät” yhteiskunnallisen ongelman määrittelyyn sekä kävivät ulkoisten eksperttien ja sidosryhmien kanssa vain rajoitetusti keskustelua. Kohdennettu lisätuki olisi voinut auttaa näitä tiimejä tämän tärkeän vaiheen kanssa kilpailun aikarajoitusten puitteissa. Ideapolut ovat luonteeltaan iteratiivisia, eikä niiden tulekaan mahtua samaan muottiin. Silti laadullisten piirteiden systemaattinen havainnointi ja niistä syntyviin tarpeisiin reagoiminen voi tehdä haastekilpailuista tehokkaampia ja vaikuttavampia tiimien näkökulmasta.

On olennaista **räätälöidä kilpailujen tarjoama tuki** tiimien tarpeiden mukaan.

2

Tuottavatko haastekilpailut ideoita ja projekteja joilla on oikeasti potentiaalia mullistaa yhteiskuntaa?

Lähes jokainen tiimi pääsi merkittävästi eteenpäin omalla ideapolullaan, verkostoitui ja syvensi ratkaisuunsa liittyviä malleja ja suunnitelmia.

Haastekilpailut tuovat esille merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita ja kehittävät keinoja mobilisoida tiimejä ratkomaan niitä. Kilpailut keskittyvät tavallisesti tukemaan uusien ratkaisujen ideointi- ja työstämisvaihetta niiden toteutuksen sijasta. Onkin hyvin hankala ennustaa, missä määrin kilpailujen tuottamat ratkaisut onnistuvat lopulta muuttamaan yhteiskuntaa toivottuun suuntaan, kun ratkaisut kohtaavat yhteiskunnan monitasoiset rakenteet, prosessit, käytännöt ja viheliäiset ongelmat käytännön tasolla. Ratkaisu 100:n tapauksessa lähes jokainen tiimi pääsi merkittävästi eteenpäin omalla ideapolullaan, verkostoitui ja syvensi ratkaisuunsa liittyviä malleja ja suunnitelmia. Tässä mielessä onkin mahdollista esittää, että kilpailu onnistuneesti edisti osallistujien *kykyä* muuttaa yhteiskuntaa omien ideoidensa ja toimintansa kautta, vaikka tämä ei takaakaan lopputuloksia. Vasta jälkikäteen voimme empiirisesti osoittaa, korreloivatko esimerkiksi tuomareiden pisteytykset ratkaisujen toteutuneen vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden kanssa.

Niin kauan kuin meillä ei ole käytettävissä aikakonetta, on vähintään yhtä tärkeää esittää kysymyksiä haastekilpailujen painotuksista ja aikahorisonteista. Tähtääkö tietty kilpailu kohti pieniä vai suuria mullistuksia (incremental vs. transformative social innovations)? Priorisoiko se “tässä ja nyt” toimivia konkreettisia, mutta kapea-alaisia palve-

luita ja tuotteita? Vai arvottaako se enemmän rohkeita visioita ja ekosysteemejä, joita on hankala (ainakin aluksi) ilmaista konkreettisten käytäntöjen ja digitaalisten alustojen kautta ja joiden kehittymiseen saattaa kulua vuosikymmeniä? Esimerkiksi julkiset päivähoitopalvelut ovat käsin kosketeltava sosiaalinen innovaatio, mutta niitä edelsi paljon vanhempi ja laajempi kansainvälinen visio sukupuolten tasa-arvosta. Usein yhteiskunnallinen innovaatio mahdollistuu, koska joku muu tekijä on jo muuttanut yhteiskunnan olosuhteita oikeaan suuntaan.

Ainakin teoriassa haastekilpailujen järjestäjät voivat välttää tällaisia binäärisiä valintoja palkitsemalla matalan ja korkean muutostavoitteen ratkaisuja. Tämä voi olla kuitenkin hankalaa yhden ja saman kilpailun puitteissa. Järjestäjät voivat myös lähestyä tätä pulmaa arvioimalla tiimien kykyä sitoutua vuosiksi ideoidensa kehittelyyn – riippumatta niiden menestyksestä kilpailussa – sekä tiimien kykyä rakentaa ideansa ympärille laajempi yhteisö. Kiperämpi kysymys on se, pitäisikö tiimejä arvioivien tuomareiden käsityksiä yhteiskunnallisesta muutoksesta kyseenalaistaa ja kirittää kilpailun yhteydessä. On selvää, että yhteiskunnallisen innovaation vaikuttavuuden arvioiminen vaatii kilpailukriteerien sisäistämistä sekä implisiittistä käsitystä yhteiskunnallisen muutoksen dynamiikasta.

3

Ovatko haastekilpailut tarpeellisia kaikkien tiimien näkökulmasta?

Ratkaisu 100 tarjosi **kaikille tiimeille** ainutlaatuisen mahdollisuuden osallistua yhteiskunnalliseen innovointiin ja omaksua keinoja suunnitella ja mitata vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä.

Haastekilpailujen kriitikot ovat esittäneet, että kilpailuilla on vahva taipumus palkita tiimejä ja yksilöitä, joilla on jo valmiiksi runsaasti resursseja, menestystä ja vetovoimaa (Starr 2013). Onko siis niin, että haastekilpailut allokoivat eniten tukea tiimeille, jotka sitä vähiten tarvitsevat?

Tämä huoli osoittautui pitkälti aiheettomaksi Ratkaisu 100:n kohdalla. Muutamalla hyvin sijoittuneella tiimillä oli jo kilpailuun tullessaan vahvat verkostot ja olemassa olevaa yritystoimintaa. Samoin muutama tiimi osallistui samanaikaisesti muihin haastekilpailuihin tai hakivat rahoitusta useasta lähteestä. Haastattelumme kuitenkin paljastivat, että jopa hyvin sijoittuneet tiimit näkivät, että heidän ideaansa ei olisi voitu kehittää ilman Ratkaisu 100:n tarjoamaa tukea ja vauhditusta. Lisäksi Ratkaisu 100 tarjosi kaikille tiimeille ainutlaatuisen mahdollisuuden osallistua yhteiskunnalliseen innovointiin ja omaksua keinoja suunnitella ja mitata vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä.

Heikomminkin sijoittuneet tiimit hyötyivät Ratkaisu 100:sta monin tavoin. Kilpailu antoi sysäyksen ylipäätään muodostaa tiimi ja (usein ensimmäistä kertaa) lähteä mukaan innovatiiviseen toimintaan, kehittämään uusia verkostoja, työstämään ideoita eteenpäin, toteuttamaan kokeiluita ja miettimään mahdollisia jatkoaskelia. Tällaiset tiimit

etenivät omilla ideapoluillaan jopa enemmän kuin parhaiten palkitut tiimit, vaikka eivät yltäneetkään lopulta yhtä pitkälle. Muutama ilman palkintorahaa jäänyt tiimi on kilpailun lopun ja tämän raportin julkaisun välisenä aikana löytänyt merkittävää jatkorahoitusta. Ei siis näytä siltä, että mahdollinen pettymys kilpailun lopussa olisi kaikkien kohdalla johtanut motivaation pysyvään romahdukseen. Onkin järkevää jatkaa tiimien seuraamista ja rakentaa tarkempi kuva Ratkaisu 100:n vaikutuksista osallistuneiden tiimien ideapolkuihin ja yksilöiden uriin. Näin voidaan arvioida kilpailun tarpeellisuutta pidemmällä aikavälillä toteutuneiden ratkaisujen ja projektien näkökulmasta.

4

Kuinka tärkeässä roolissa ovat haastekilpailujen järjestäjät?

Järjestäjätiimi tuotti kilpailijoille **rakenteita, rytmejä ja työskentelytapoja.** Tämä auttoi tiimejä fokusoitumaan enemmän ideointiin ja muihin tärkeisiin kehitystehtäviin.

Haastekilpailujen onnistuminen riippuu suoraan niiden järjestäjien panoksesta kilpailun suunnitteluun ja tuottamiseen. Etäisemmän hakuvaiheen jälkeen järjestäjillä on hautomo- ja kehitysvaiheen aikana mahdollisuus tukea tiimien työtä lähietäisyydeltä.

Ratkaisu 100:n tapauksessa järjestäjätiimi oli aktiivinen usealla tavalla: se pohjusti toistuvasti kilpailun sekä siihen kuuluvien tapahtumien tarkoitusta, muistutti kilpailun kriteereistä ja päämääristä, esitteli ryhmille korkeatasoisia asiantuntijoita ja mahdollisia kumppaniorganisaatioita, sekä reagoi parhaansa mukaan osallistujilta saamiinsa kysymyksiin. Järjestäjätiimi toimi myös osallistujille inspiraation ja motivaation lähteenä. Sen innostuneisuus tarttui kilpailijoihin, jotka myös kunnioittivat järjestäjien halukkuutta haastaa osallistujia ja tehdä yhteistyötä jokaisen tiimin kanssa. Tiimin jäsenet kehuivat järjestäjätiimin toimintaa läpi koko kilpailun ja tunsivat, että ovat parhaassa mahdollisessa seurassa ratkaisemassa Suomen suurimpia yhteiskunnallisia ongelmia. Järjestäjätiimi oli oppimishaluinen ja rakensi omiin käytäntöihinsä jatkuvan oppimisen mekanismeja.

Kuten totesimme aiemmin, järjestäjätiimi tuotti kilpailijoille rakenteita, rytmejä ja työskentelytapoja, joiden kautta se omaksui jaetun johtajuuden tehtäviä. On nähtävissä, että tämä auttoi tiimejä fokusoitumaan enemmän ideointiin ja muihin tärkeisiin kehitystehtäviin. laajemmin on nähtävissä, että järjestäjätiimi toteutti Ratkaisu 100:n kautta uudenlaista julkisen sektorin johtajuutta, joka pyrkii edistämään yhteistyötä useilla eri tasoilla ja moninaisten toimijoiden välillä. Sitran tiimi toimi kolmessa erityisessä roolissa: 1) se kutsui normaalisti erillään työskentelevät toimijat mukaan samaan innovaatioprosessiin (convener), 2) tuki ja vauhditti näiden toimijoiden välistä yhteistyötä (facilitator) ja 3) provosoi toimijoita ajattelemaan luovemmin ja kehittämään ratkaisujaan rohkeammin kuin mihin he olivat tavallisissa tehtävissään tottuneet (catalyst; Sørensen & Torfing 2011).

5

Kuinka haastekilpailujen arvo tulisi ymmärtää jatkossa?

Kilpailujen pidemmän aikavälin vaikutukset liittyvät sekä niiden tuottamien ideoiden laatuun ja toteutettavuuteen että niiden **kykyyn tuoda eri sektorit yhteen** uusia ratkaisuja rakentamaan.

Kansainvälisessä keskustelussa haastekilpailujen kritiikki on kohdistunut kilpailuformaatteihin, joihin ei kuulu hautomajaksoa tai muita merkittäviä palaute- tai tukimekanismeja. Juuri tästä syystä jotkut ovat leimanneet kilpailuihin hakemisen ja osallistumisen ajan haaskaukseksi, koska usein vain voittajat hyötyvät niistä tuntuvasti. Tässä selvityksessä osoitimme, että Ratkaisu 100 -kilpailuun mukaan valitut tiimit hyötyivät lukuisin eri tavoin juuri kilpailun tarjoamasta tuesta. Vaikka ratkaisukeskeiset polut ja yrittäjähenkiset tiimit saivat selvästi tästä tuesta eniten irti, myös ongelmakeskeisemmät ja homogeenisemmät tiimit hyötyivät saamastaan palautteesta, huomiosta, legitimitteettillisestä sekä kilpailun määrittelemistä rakenteista. Suosittelemmekin, että kun haastekilpailujen vaikutuksia arvioidaan, tulee huomioida tarkemmin kilpailuformaattien erot ja yksityiskohdat sekä tiimikohtaiset, lyhemmällä aikavälillä todennettavat hyödyt.

On huomattava, että hautomajakson sisältävät haastekilpailut tuottavat tiimeille arvoa juuri ideapolkujen ns. työstämisvaiheen kautta. Ideoiden työstäminen onkin aivan kriittinen, mutta usein unohdettu ja aliarvioitu vaihe – ilman sitä ratkaisut eivät kehity idearaakileista vetoaviksi innovaatioiksi, jotka houkuttelevat tukea partnereilta ja rahoittajilta. Ratkaisu 100:n tapauksessa lähes jokainen tiimi myönsi, että heidän ideansa ei olisi koskaan kasvanut tai lähtenyt lentoon ilman tämän kilpailun tuomaa tukea. Haastekilpailujen kriitikot esittävät, että kilpailut keskittyvät liiaksi uusien ideoiden etsimiseen ja palkitsemiseen niiden toteutuksen kustannuksella, mutta tämän kritiikin nojalla tulisi samalla painottaa

työstämisvaihetta välttämättömänä siltana ideoinnin ja toteutuksen välillä (ja edistää tähän vaiheeseen investoivia haastekilpailuja).

Haastekilpailuihin skeptisesti suhtautuvat kirjoittajat eivät yleensä ota huomioon myöskään kilpailujen hyötyjä laajemmassa ajallisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kilpailujen pidemmän aikavälin vaikutukset liittyvät luonnollisesti niiden tuottamien ideoiden laatuun ja toteutettavuuteen, mutta myös niiden kykyyn tuoda eri sektorit yhteen uusia ratkaisuja rakentamaan. Tutkimus osoittaa, että juuri moninaisten toimijoiden muodostamat verkostot, tiimit ja yhteishankkeet omaavat kyvyn tuottaa huomattavia julkisia innovaatioita ja yhteiskunnallista arvoa (Sørensen and Torfing, 2011; Ansell & Torfing, 2014). Sektorien välinen innovaatiotyö ei ole lainkaan vielä tavallinen käytäntö Suomenkaan tapauksessa – siksi Ratkaisu 100:n kaltaisilla kilpailuilla on ainutlaatuinen ja erityisen arvokas rooli sosiaalisten innovaatioiden katalysoijana. Yksi vaihtoehtoinen tapa mitata haastekilpailujen tuottamaa arvoa voisikin liittyä niiden synnyttämien sektorien tai alojen välisten verkostojen ja yhteisöjen kasvun kartoittamiseen (Toivonen 2016). Tällaisten verkostojen ja yhteisöjen synnyttäminen ei ole niiden juurtuneista kulttuurisista ja institutionaalisista eroista johtuen helppoa, mutta onnistuessaan se on tuottoisaa; niiden puitteissa rajoja ylittävä yhteistyö ja ongelmanratkaisutyö voi jatkua ja kehittyä kilpailujen loputtua. Tämä on yksi tärkeä tapa vahvistaa yhteiskunnan kapasiteettia kohdata uudenlaisia kompleksisia haasteita.

6

Synnyttävätkö haastekilpailut kollaboratiivisia ja luovia yhteisöjä?

Innovatiivisilla yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus muodostua luoviksi yhteisöiksi jotka käyvät arvokkaita keskusteluja, jakavat anteliaasti palautetta ja ratkaisevat yhdessä kiperiä ongelmia (Hargadon & Bechky 2006). Tällaisen vuorovaikutuksen syntyminen ei ole itsestäänselvyys – se vaatii jaettuina normeja, jotka arvostavat avunantoa ja tekevät siitä mielekästä. Haastekilpailujen Akilleen kantapää liittyy mahdollisesti juuri tähän vaatimukseen, koska kilpailuasetelma on syvässä ristiriidassa jakamisen ja avunannon periaatteiden kanssa. Tästä syystä haastekilpailujen osaksi rakennetun hautoiminnan saattaa olla vaikea synnyttää aitoa ja toimivaa kollaboratiivista yhteisöä (ainakin kilpailun kuluessa).

Valitettavasti nämä olettamukset toteutuvat merkittävässä määrin Ratkaisu 100:n kohdalla järjestäjien yritteliäisyydestä huolimatta. Vaikka 15 lähityöskentelypäivää tarjosivat teoriassa paljonkin mahdollisuuksia tiimien välisiin keskusteluihin (ja vaikka pintatason keskusteluja käytiin ystävällisessä ilmapiirissä kilpailun läpi), emme löytäneet noin 100 haastattelun analyysistä todisteita syvällisestä yhteistyöstä tiimien välillä. Nettikyselymme kartoittamasta 342:sta keskustelusta vain seitsemän käytiin tiimien välillä ja näistäkin vain kolme oli koettu ”erittäin hyödylliseksi”. On siis vaikea väittää, että tässä tapauksessa haastekilpailu olisi synnyttänyt luovan yhteisön joka jakoi arvokkainta tietoaan ja kävi syvällisiä, vaativia keskusteluja jäsenille tärkeimmistä ongelmista ja aiheista.

Yksi mahdollinen keino tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi tulevaisuudessa on painottaa, että yhteistyöstä palkitaan. Voitaisiin esimerkiksi sopia, että kilpailussa palki-

taan kaksi voittajaa, joista toinen on aidon tiimien välisen yhteistyön tulos (tämä muistuttaa tiettyjen kollaboraatiota edistävien yliopistojen rahoitussääntöjä). Toinen mahdollisuus olisi sopia, että yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa suurempi rahoitus, mikä käytäntönä on yleistynyt tutkimusmaailmassa. Haastekilpailussa, jonka keskiöön on asetettu yksi laaja yhteiskunnallinen ongelma, synergiaetujen voitaisiin olettaa syntyvän tiimien eri vahvuusalueita yhdistelemällä, kunhan yhdistely tapahtuu orgaanisesti. Toisaalta tätä etua ei pääse syntymään, mikäli tiimit heti kilpailun alusta lähtien selkeästi kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä näkyi myös Ratkaisu 100:ssa, jossa monien tiimien vaikuttavuus olisi voinut kasvaa merkittävästikin yhteistyön seurauksena.

Toinen tapa lähestyä kollaboratiivisten yhteisöjen kysymystä on tarkastella yksittäisiä tiimejä ja niiden synnyttämiä laajempia ulkoisia yhteisöjä ja ”ekosysteemejä”. Tämän näkökulman omaksuvat järjestäjät voivat todeta, että haastekilpailun sisäisen yhteisön vahvuus ei olekaan kovin tärkeä seikka – paljon merkittävämpää on monialaisten ja sektoreiden rajat ylittävien tukiverkostojen muodostuminen ratkaisijatiimien ympärille. Tällainen näkökulma on hyvinkin puolustettavissa, mutta toisaalta se ei sulje sisäisen yhteisön synnyttämistä pois.

On myös mahdollista, että kilpailijoiden välinen luova yhteisö virkistyy kilpailun loputtua, kun kilpailuasetelma katoaa tiimien edelleen tunnistaessa toistensa tiedot ja taidot. Tämän vaiheen toteutuminen riippuu pitkälti järjestäjien ja rahoittajaorganisaatioiden aktiivisuudesta sekä osallistujien avoimuudesta.

Yksi mahdollinen keino tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi tulevaisuudessa on painottaa, että yhteistyöstä palkitaan.

LÄHTEET

Amabile, Teresa M. "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review*, 87 (1998): 77–87.

Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1996): 1154–84. <https://doi.org/10.2307/256995>.

Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, and Barry M. Staw. "Affect and Creativity at Work." *Administrative Science Quarterly* 50, no. 3 (September 2005): 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>.

Amabile, Teresa M., Constance Hadley, and Steven Kramer. "Creativity under the Gun." *Harvard Business Review*, no. 80 (2002): 52–63.

Ansell, Christopher K, and Jacob Torfing. *Public Innovation through Collaboration and Design*, 2016.

Cameron, Judy, Katherine M. Banko, and W. David Pierce. "Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues." *The Behavior Analyst* 24, no. 1 (April 2001): 1–44. <https://doi.org/10.1007/BF03392017>.

De Stobbeleir, Katleen EM, Susan J. Ashford, and Dirk Buyens. "Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance." *Academy of Management Journal* 54, no. 4 (2011): 811–831.

Dehgan, Alex, and Aleem Walji. "Prizes and Challenges Matter for Development," 2013. https://ssir.org/articles/entry/prizes_and_challenges_matter_for_development.

George, Jennifer M. "Creativity in Organizations." *The Academy of Management Annals* 1, no. 1 (December 2007): 439–77. <https://doi.org/10.1080/078559814>.

George, Jennifer M., and E. B. King. "Potential Pitfalls of Affect Convergence in Teams: Functions and Dysfunctions of Group Affective Tone." In *Research on Managing Groups and Teams: Affect and Groups*, edited by E. A. Mannix, M. A. Neale, and P. A. Anderson, 10:97–123. New York: Elsevier, 2007.

Hargadon, Andrew B., and Beth A. Bechky. "When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work." *Organization Science* 17, no. 4 (2006): 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>.

Harrison, S. H., and E. D. Rouse. "An Inductive Study of Feedback Interactions over the Course of Creative Projects." *Academy of Management Journal* 58, no. 2 (April 1, 2015): 375–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0737>.

Harrison, Spencer H., and Karyn Dossinger. "Pliable Guidance: A Multilevel Model of Curiosity, Feedback Seeking, and Feedback Giving in Creative Work." *Academy of Management Journal* 60, no. 6 (December 2017): 2051–72. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0247>.

Hewitt, James, and Niina Nurmi. *Shifting Gears: Business Success in a Fractured World*. Helsinki: Hintsa, 2018.

Hoch, Julia E. "Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity." *Journal of Business and Psychology* 28, no. 2 (June 2013): 159–74. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>.

Kay, Luciano. "Opportunities and Challenges in the Use of Innovation Prizes as a Government Policy Instrument." *Minerva* 50, no. 2 (June 2012): 191–96. <https://doi.org/10.1007/s11024-012-9198-2>.

McKinsey & Company. "And the Winner Is...: Philanthropists and Governments Make Prizes Count," 2009. <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count>.

Mulgan, Geoff. "The Process of Social Innovation." *Innovations* 1, no. 2 (2006): 145–162.

Nesta. "Challenge Prizes: A Practice Guide," 2014. <https://www.nesta.org.uk/publications/challenge-prizes-practice-guide>.

Nieminen, Kalle, and Marco Zappalorto. "Parhaita Kykyjä Voitaisiin Nykyistä Aktiivisemmin Ohjata Isojen Ongelmien Pariin – Ja Kilpailut Ovat Siihen Tehokas Työkalu." *Helsingin Sanomat*, June 19, 2017. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-200005259930.html?share=bb7b879650e3456b0b43f9c9dfdcff7c>.

Patel, Mayer. "Why Open Contests Work." *Stanford Social Innovation Review*, 2013. https://ssir.org/articles/entry/four_reasons_why_open_contests_work.

Pauwels, Charlotte, Bart Clarysse, Mike Wright, and Jonas Van Hove. "Understanding a New Generation Incubation Model: The Accelerator." *Technovation* 50–51 (April 2016): 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.

Perry-Smith, J. E. "Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity." *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (February 1, 2006): 85–101. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785503>.

Perry-Smith, Jill E., and Pier Vittorio Mannucci. "From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey." *Academy of Management Review* 42, no. 1 (January 2017): 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>.

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Scandura, Terri A. "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes." *Journal of Management* 24, no. 3 (June 1998): 449–67. <https://doi.org/10.1177/014920639802400307>.

Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. "Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector." *Administration & Society* 43, no. 8 (November 2011): 842–68. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>.

Starr, Kevin. "Dump the Prizes." *Stanford Social Innovation Review*, 2013. https://ssir.org/articles/entry/dump_the_prizes.

Toivonen, Tuukka. "What Is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization." *Journal of Social Entrepreneurship* 7, no. 1 (2016): 49–73. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.997779>.

Toivonen, Tuukka, and Carsten Sorensen. *The Creative Process in Coworking and Collaborative Work*. London: LSE Enterprise, 2018.

Youn, Andrew. "Dump the Stupid Prizes, Multiply the Rest." *Stanford Social Innovation Review*, 2013. https://ssir.org/articles/entry/dump_the_emstupid_prizes_em_multiply_the_rest.

Zhou, J., and C. E. Shalley. "Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research." In *Research in Personnel and Human Resource Management*, edited by J. J. Martocchio and G. R. Ferris, 22:165–217. Oxford: Elsevier Science, 2003.

KIRJOITTAJAT **TUUKKA TOIVONEN** (PhD, Oxon.) on työskennellyt maailman johtavissa yliopistoissa vuodesta 2006, jolloin hän aloitti väitöskirjatyönsä Oxfordissa. Tällä hetkellä Tuukka toimii tutkijana Lontoon yliopistossa (UCL & LSE) ja johtaa samalla tutkimusfirmaa nimeltä Creative Friction Ltd. Tuukka on erikoistunut luovien prosessien tutkimiseen yrittämisessä, coworking-yhteisöissä ja monimuotoisissa tiimeissä. Ihmisten välisen luovan vuorovaikutuksen edistäminen ja kollektiivisen luovuuden rooli digitaalisessa yhteiskunnassa ovat Tuukalle avainkysymyksiä. Sitran lisäksi Tuukan tutkimusta ovat rahoittaneet mm. Iso-Britannian Economic & Social Research Council (ESRC), Skollin ja Templetonin säätiöt sekä yliopistorahastot.

EMMA NORDBÄCK työskentelee Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella tohtorikoulutettavana. Hänen tutkimuksensa keskittyvät virtuaaliitiimityöhön ja jaettuun johtajuuteen, erikoistuen globaalisti hajautettuihin tiimeihin ja rajoja rikkoviin yhteistyömuotoihin innovaatioiden edistämiseksi. Emma on taustaltaan diplomi-insinööri, joka navigoi tottuneesti eri teknologioiden ja ihmisten välillä, seuraten suurella mielenkiinnolla kaikkea, mitä tulevaisuuden työ tuo tullessaan.

VILLE TAKALA väitteli vuonna 2018 tohtoriksi Goldsmiths, University of Londonin sosiologian laitoksella. Hänen väitöskirjansa käsittelee Big Data -tietolähteiden haasteita ja mahdollisuuksia erityisesti kansallisten tilastoviranomaisten näkökulmasta käsin tarkasteltuna. Parhailaan hän opettaa yhteiskuntatieteiden teoriaa ja menetelmiä Goldsmithsin yliopistossa. Ville on opiskellut sosiologiaa ja tietojenkäsittelytieteitä myös Helsingin ja Yorkin yliopistoissa. Kuluneen neljän vuoden aikana Ville toimi toimitussihteerinä SAGEn kustantamassa Big Data & Society -lehdessä, jonka toimituskunnassa hän edelleen jatkaa. Häntä kiinnostaa erityisesti kysymys, miten digitaalinen, usein yksityiselle sektorille kerääntyvä data, saataisiin tehokkaammin yhteisen hyvän käyttöön.


SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 131

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-042-2 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13,
PL 160, 00181 Helsinki
Puhelin +358 294 619 991
 @SitraFund