



Co-funded by  
the European Union

**INNOVATE**

**INNOVAATIOITA**

**Kouluttajan opas -  
innovaatiojohtamisen  
koulutukseen**



## Projektitiedot

Projektin lyhenne:	INNOVATE
Projektin nimi:	Innovaatiojohtamisen standardi laadun ja liiketoiminnan vauhdittamiseksi
Sopimuksen numero:	2023-1-AT01-KA220-VET- 000154065
Tekijä:	Orange Hill Sp. z o.o.
Työpaketti:	WP5
Valmistumispäivä:	22.05.2025
Versio:	0.2

## Vastuuvapauslauseke:

Rahoitettu Euroopan unionin varoista. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain tekijöiden omia eivätkä välttämättä edusta Euroopan unionin tai OeAD-GmbH:n näkemyksiä. Euroopan unioni tai rahoituksen myöntänyt viranomainen eivät ole vastuussa niistä.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Kouluttajan rooli ja tehtävät</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Koulutustarpeiden tunnistaminen ja analysointi</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Koulutustarpeiden tunnistamisen ja analysoinnin tarkoitus .....	5
2.1.2. Esimerkkejä menetelmistä koulutustarpeiden arvioimiseksi .....	5
2.1.3. Keskeiset kysymykset koulutustarpeiden analysointia varten .....	6
2.1.4. Koulutuksen osallistujien oppimistyylien tunnistaminen .....	7
<b>2.2. Koulutuksen valmistelu</b> .....	<b>9</b>
2.2.1. Koulutuksen tavoitteiden asettaminen .....	9
2.2.2. Koulutuksen pääpiirteiden valmistelu ja koulutusmenetelmien valinta .....	9
2.2.3. Koulutustilan järjestäminen .....	10
<b>2.3. Koulutuksen toteuttaminen</b> .....	<b>11</b>
2.3.1. Koulutuksen rakenne.....	11
<b>2.4. Koulutuksen arviointi</b> .....	<b>14</b>
2.4.1. Koulutusprosessin arvioinnin ymmärtäminen .....	14
2.4.2. Tekniikat palautteen keräämiseksi osallistujilta .....	14
2.4.3. Kouluttajan vinkit koulutuksen arviointiin .....	15
<b>3. Suositellut koulutusmenetelmät yksittäisissä moduuleissa</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1. Moduuli 1 – Johdanto innovaatioihin</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2. Moduuli 2 – Oppimisen innovaatio</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3. Moduuli 3 – Innovaatiokulttuuri</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4. Moduuli 4 – Ideoiden tuottaminen</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5. Moduuli 5 – Yhteistyö innovaatiokumppanuuksissa</b> .....	<b>32</b>
3.5.1. PESTEL-analyysi.....	32
3.5.2. Ryhmätehtävä: Yhteistyö innovaatiokumppanuuksissa .....	35
<b>3.6. Moduuli 6 – Innovaatioiden suunnittelu</b> .....	<b>38</b>
3.6.1. Kollektiivinen strateginen kehystys.....	38
3.6.2. Luo innovaatioiden hallintajärjestelmä .....	43
<b>3.7. Moduuli 7 – Ideoiden suojeleminen</b> .....	<b>50</b>
3.7.1. Tapaustudkimuksen analysointi ja ryhmän ongelmanratkaisu .....	50
<b>3.8. Moduuli 8 – Ideoiden toteuttaminen</b> .....	<b>54</b>
<b>3.9. Moduuli 9 – Innovatiivisten projektien etenemisen seuranta</b> .....	<b>59</b>

## 1. Johdanto

Tämä kouluttajan opas on laadittu osana hanketta nimeltä “INNOVATE – Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration” (INNOVATE – Innovaatiojohtamisen standardi laadun ja liiketoiminnan vauhdittamiseksi). Hanketta on rahoittanut osittain Euroopan unioni Erasmus+ -ohjelmassa. Hanke toteutetaan lokakuusta 2023 lokakuuhun 2025 kansainvälisenä yhteistyönä Itävallan, Bulgarian, Kyproksen, Suomen, Ranskan, Puolan ja Ruotsin organisaatioiden kanssa. Hankkeen tavoitteena on auttaa eurooppalaisia ammatillisen koulutuksen organisaatioita (EVE) pysymään kehityksen tiellä parantamalla johtamistaitoja innovaatioiden avulla. Pää tavoitteena on löytää, luoda, testata ja edistää uusia menetelmiä näiden organisaatioiden parantamiseksi, jotta ne voivat paremmin vastata uusiin haasteisiin.

Tämän oppaan tarkoituksena on helpottaa kouluttajien työtä, jotka järjestävät innovaatiojohtamisen koulutusta hyödyntäen ISO 56000 -standardia. Tämä opas perustuu INNOVATE-projektissa kehitettyihin koulutusmateriaaleihin, kuten INNOVATE-tutkimukseen, INNOVATE-käsikirjaan, verkko-opiskeluun, ryhmätehtäviin, tapaustutkimuksiin, harjoituksiin ja muihin opetusvälineisiin. INNOVATE koulutusohjelma koostuu yhdeksästä temaattisesta moduulista, joista kukin sisältää useita osia. Hankkeessa on myös tehty tutkimus innovaatiojohtamisen nykytilasta projektin partnerimaissa ja käsikirja, jotka voivat olla hyödyllisiä sekä innovaatiojohtamisen alalla koulutusta järjestäville kouluttajille että tällaisten koulutusten kohderyhmälle.

Tässä oppaassa kuvataan kouluttajan roolia aikuisten opetuksessa painottaen erityisesti innovaatioiden alalla tapahtuvaa koulutusta, ja suositellaan konkreettisia koulutusmenetelmiä, joita voidaan käyttää INNOVATE-projektin yhdeksän temaattisen moduulin sisältämän koulutuksen käytännön toteutuksessa.

Opas on tarkoitettu vain tukemaan ja avustamaan kouluttajaa, jolla tulisi olla asianmukainen pätevyys ja kokemusta aikuisten kouluttamisesta.

## 2. Kouluttajan rooli ja tehtävät

Kouluttajan työ ei ole lainkaan helppoa. Se edellyttää kouluttajalta tarvittavia pedagogisia taitoja, erinomaista sisällön tuntemusta, kokemusta ja useita ns. pehmeitä taitoja, jotka liittyvät suhteiden rakentamiseen osallistujien kanssa, viestintään ja empatiaan. Kouluttajalla voi olla erilainen koulutus, mutta hänen on oltava oman alansa asiantuntija, jota hän opettaa muille.

Tämä on erityisen tärkeää innovaatiojohtamisen koulutuksessa, joka voi olla luonteeltaan hyvin erilainen riippuen osallistujien kohderyhmän tarpeista ja innovaatiotyypistä, jonka

kanssa koulutuksen osallistujat työskentelevät ja esim. sosiaalisiin innovaatioihin keskittyvä koulutus vaatii erilaista tietoa kuin teknologisten innovaatioiden alalla annettava koulutus.

Kouluttajan suurin haaste on saada aikaan muutos. Koulutuksen tuloksena tapahtuva muutos voi tapahtua yksilön, tiimin tai koko organisaation tasolla. On tietysti haasteellista odottaa, että muutos tapahtuu tiimissä tai organisaatiossa heti koulutuksen jälkeen. Useimmiten se vaatii aikaa, päätöksentekijöiden rohkeutta ja suotuisia olosuhteita. Siitä huolimatta jo koulutuksen aikana ja sen päätyttyä voimme odottaa ja jopa edellyttää muutoksia.

On tärkeää huomata, että jokaisen koulutuksen tavoitteena on kehittää osallistujien osaamista. Osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja asenteita. Näistä tietojen kartuttaminen on yleensä helpointa. Kun osallistuja on saanut uutta tietoa, hänen on opittava soveltamaan sitä käytännössä – tämä tarkoittaa taitojen kehittämistä. Asenteiden muuttaminen on usein hitaampi prosessi, sillä se edellyttää, että opittuja ratkaisuja harjoitellaan niin paljon, että niiden soveltaminen alkaa tapahtua lähes automaattisesti.

Kouluttaja vastaa koulutusjakson eri vaiheiden toteuttamisesta. Näitä vaiheita ovat: koulutustarpeiden tunnistaminen ja analysointi, koulutuksen sisällön ja toteutustavan suunnittelu, tarvittavien materiaalien ja opetusvälineiden valmistelu, koulutuksen käytännön toteutus sekä sen arviointi. Jokaisen vaiheen huolellinen suunnittelu ja toteutus on erityisen tärkeää innovaatiojohtamisen koulutuksissa, jotka perustuvat ISO 56000 -standardiin ja käsittelevät haastavia, monimutkaisia aiheita.

## 2.1. Koulutustarpeiden tunnistaminen ja analysointi

### 2.1.1. Koulutustarpeiden tunnistamisen ja analysoinnin tarkoitus

#### **Osallistujien tunteminen on onnistuneen koulutuksen perusta**

Jotta koulutus voidaan suunnitella tehokkaasti, on tunnettava sen osallistujat. Osallistujien valinta ja koulutusryhmien muodostaminen tehdään tiiviissä yhteistyössä koulutuksen tilaajan kanssa — useimmiten organisaation henkilöstöosaston, esimiehen tai omistajan kanssa. Ennen koulutuksen käynnistämistä on aina suoritettava perusteellinen koulutustarpeiden tunnistaminen ja analysointi.

Keskeistä on määritellä niin sanottu **osaamisvaje** — ero nykyisen osaamistason ja tavoitellun osaamistason välillä. Oppiminen on prosessi, jossa muutokset tapahtuvat vähitellen. Siksi on tärkeää mukauttaa koulutuksen sisältö ja toteutustapa osallistujien lähtötasoon. Tarvittavat tiedot osallistujien osaamistasosta saadaan koulutustarpeiden tunnistamisen ja analysoinnin avulla.

### 2.1.2. Esimerkkejä menetelmistä koulutustarpeiden arvioimiseksi

Koulutustarpeiden ammattimaiseen tunnistamiseen ja analysointiin on monia menetelmiä.

Näitä voivat olla esimerkiksi

- keskustelut tulevien koulutuksen osallistujien kanssa (esim. yksilöllisten syvähaastattelujen tai ryhmähaastattelujen muodossa)
- tutkimuskyselyt (mukaan lukien esimerkiksi teksti- ja/tai graafiset vastausvaihtoehdot)
- tietotestit
- näyte omasta työstä,
- tietyn henkilön havainnointi työpaikalla
- konsultaatiot koulutukseen osallistujan esimiehen tai suorien esimiesten kanssa.

Kouluttaja päättää, mitä tutkimusmenetelmää ja -tekniikkaa hän ehdottaa.

Innovaatiojohtamisen aiheesta järjestettävän koulutuksen yhteydessä on kiinnitettävä erityistä huomiota osallistujien kiinnostuksen herättämiseen ja aktivoimiseen sekä heidän luovuuden ja prosessilähtöisen lähestymistavan innovaatiojohtamiseen stimuloimiseen. On syytä muistaa, että jokaisella mainitulla menetelmällä on erilainen luonne ja että jotkut niistä voivat olla aikaa vieviä.

INNOVATE-koulutuksessa on kehitetty nopea itsearviointiväline, jota suosittelemme. Se löytyy ensimmäisestä osasta online-koulutustamme.

### 2.1.3. Keskeiset kysymykset koulutustarpeiden analysointia varten

Kokoelma avainkysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan ja analysoimaan koulutustarpeet ennen innovaatiojohtamisen koulutusta:

#### A. Yleiset kysymykset – organisaation konteksti

- Mitkä strategiset tavoitteet organisaatio yhdistää innovaatioihin?
- Mitä haasteita organisaatiolla on tällä hetkellä innovaatioiden toteuttamisessa?
- Onko organisaatiossa käytössä virallinen innovaatiojohtamisprosessi (esim. ideoiden kehittäminen, validointi, toteutus)?
- Mitä innovaatioihin liittyviä osaamisalueita organisaatiossa jo on ja mitkä osaamisalueet puuttuvat?

#### B. Osallistujatasoiset kysymykset – yksilöllinen näkökulma

- Mitkä innovaatioiden alueet (esim. tuote, prosessi, organisaatio) ovat sinulle merkityksellisimpiä?
- Mitkä ovat suurimmat vaikeudet, joita kohtaat työskennellessäsi uusien ideoiden parissa?
- Kuinka luottavainen olet riskien ja epävarmuuden käsittelyssä innovatiivisissa tilanteissa?
- Mitä haluaisit oppia tai parantaa tämän koulutuksen avulla?
- Oletko aiemmin ollut mukana innovaatiohankkeissa? Jos olet, missä roolissa?

### C. Tiimi- ja projektityöskentely

- Mitä rooleja osallistujat yleensä hoitavat innovaatio- tai projektitiimeissä (esim. johtaja, avustaja, aihealueen asiantuntija)?
- Onko projektitiimeillä kokemusta innovatiivisten menetelmien käytöstä?
- Miten osastojen välistä yhteistyötä hallitaan innovaatioprojekteissa?
- Miten organisaatio tukee kokeilua ja oppimista epäonnistumisista?

### D. Odotukset ja koulutuksen tavoitteet

- Mitkä ovat konkreettiset odotuksesi tätä koulutusta kohtaan?
- Mitä osaamista osallistujien tulisi kehittää voidakseen edistää innovointia tehokkaammin?
- Miten koulutuksen onnistumista mitataan (esim. käyttäytymisen muutokset, uudet ideat, toteutetut ratkaisut)?
- Onko suunniteltu jatkotoimia innovaatiokyvyn kehittämisen tukemiseksi?

#### 2.1.4. Koulutuksen osallistujien oppimistyylien tunnistaminen

Osana osallistujien koulutustarpeiden analysointia ja tunnistamista voidaan haluatessaan määrittää osallistujien oppimistyyli (esim. visuaalinen, kinesteettinen, verbaalinen, sekvensiaalinen, globaali jne.). Tämä voidaan tehdä ennen koulutusta tai koulutuksen aikana. Aikuisten oppimistyyli on tapa, jolla he käsittelevät, omaksuvat ja tulkitsevat uutta tietoa. Yksi tunnetuimmista ja tunnustetuimmista aikuisten oppimistyyliä koskevista teorioista on David Kolbin malli, joka perustuu kokemuksellisen oppimisen teorian (ELT) sykliin. Tämä lähestymistapa on erityisen suosittu aikuiskoulutuksessa, koulutuksessa ja ammatillisessa kehityksessä. Suomessa ei oppimistyyliä ole enää analysoitu vuosiin, muualla Euroopassa analysointia tehdään vielä. Voit silti löytää seuraavasta kiinnostavia ajatuksia.

David Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria (Kolb, 1984). Kolb olettaa, että oppiminen on prosessi, jossa kokemus muuttuu tiedoksi ja että se tapahtuu nelivaiheisessa syklissä:

1. **Konkreettinen kokemus** – Oppiminen suorien kokemusten, emotionaalisen osallistumisen ja käytännön toiminnan kautta.
2. **Reflektiivinen havainnointi** – kokemuksen analysointi, johtopäätösten tekeminen, havainnointi eri näkökulmista.
3. **Abstrakti käsitteellistäminen** – Teorioiden, periaatteiden ja mallien muotoilu, kokemuksen taustalla olevien käsitteiden ymmärtäminen.
4. **Aktiivinen kokeilu** – uusien ratkaisujen testaaminen käytännössä, ideoiden toteuttaminen, kokeilutoimet.

On syytä huomata, että David Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria on yleispätevä aikuiskoulutuksessa. Oppimistyylien kuvaus ja ominaisuudet Kolbin teorian mukaan:

Oppimistyyli	Kuvaus	Keskeiset piirteet
<b>Sopeutuva (Accommodating)</b>	Oppii parhaiten käytännön kokemusten, intuition ja aktiivisen kokeilun kautta. Luottaa usein muihin tiedon hankkimisessa ja suosii kokemuksellisia tehtäviä.	Toimintakeskeinen, sopeutuva, riskinottaja, avoin uusille kokemuksille, pitää ryhmätyöstä ja käytännön kokeiluista.
<b>Eroava (Diverging)</b>	Oppii havainnoimalla ja pohtimalla. Vahva ideoiden tuottamisessa ja tilanteiden tarkastelussa useista näkökulmista.	Luova, mielikuvituksellinen, tunneälykäs, hyvä ideoimaan, tarkkailee mieluummin kuin toimii.
<b>Assimiloiva (Assimilating)</b>	Oppii järjestelemällä ja integroimalla tietoa loogisesti selkeiksi kokonaisuuksiksi. Suosii teoreettisia malleja ja abstrakteja käsitteitä.	Analyttinen, looginen, yksityiskohtiin keskittyvä, suosii luentoja ja lukemista, painottaa ideoita enemmän kuin ihmisiä.
<b>Yhdistävä (Converging)</b>	Oppii soveltamalla ideoita käytännön ongelmien ratkaisuun ja loogiseen päätöksentekoon.	Teknisesti suuntautunut, tehokas, ratkaisukeskeinen, työskentelee mieluummin itsenäisesti, hyödyntää tietoa käytännön ongelmien ratkaisemiseen.

**Lähde:** David Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoria (Kolb, 1984)

## 2.2. Koulutuksen valmistelu

### 2.2.1. Koulutuksen tavoitteiden asettaminen

Koulutusta suunniteltaessa tärkeintä on määritellä sen tavoitteet. Nämä tavoitteet tulisi kuvata oppimistulosten kielellä, esim. osallistumalla koulutukseen osallistuja oppii, mitkä ovat ISO 56000 -standardin vaatimukset innovaatiojohtamisen alalla, tai osallistuja oppii suunnittelemaan innovaatioiden käyttöönoton tehokkaasti.

On muistettava, että koulutuksen tavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia, mutta samalla realistisia. Yksi koulutus ei voi muuttaa henkilön vakiintuneita tapoja. Se vaatii paljon enemmän aikaa.

Koulutustavoitteiden määrittelemiseen voidaan käyttää esimerkiksi SMART-, CLEAR- tai Kirkpatrick Training Goals -menetelmiä. Koulutuksen tavoitteista on sovittava koulutuksen tilaajan kanssa. On muistettava, että kouluttaja ei ole vain koulutuksen sokea toteuttaja, vaan hänen tulee myös auttaa tilaajaa määrittelemään koulutuksen tavoitteet, suositella muutoksia ja mukautuksia, jotta koulutus vastaa mahdollisimman hyvin osallistujien ja tilaajan tarpeita.

### 2.2.2. Koulutuksen pääpiirteiden valmistelu ja koulutusmenetelmien valinta

Seuraava vaihe on suunnitella koulutuksen sisältö ja muoto. Kouluttajan tulee suunnitella yksittäisten koulutusmoduulien sisältö, aikataulut, tarvittavat materiaalit jne. Kaikki nämä elementit tulee sisällyttää koulutussuunnitelmaan, josta tulee myös sopia asiakkaan kanssa. Innovate-hankkeen tulosten pohjalta toteutettavan innovaatiojohtamisen koulutuksen tapauksessa asia on jonkin verran helpompia, koska koulutusmoduulien (ja pienempien temaattisten osien – yksiköiden) sisältö, aikataulut, muut ryhmä- ja yksilötehtävät sekä muut opetusvälineet on jo määritelty. Kouluttaja käyttää siis valmiita materiaaleja, jotka on tarkoitettu tämän tyyppisen koulutuksen toteuttamiseen.

Kouluttajan on myös valittava koulutuksen aikana käytettävät menetelmät. Erityistä huomiota on kiinnitettävä niin sanottuihin osallistujien aktivointimenetelmiin, joita ovat muun muassa

- pelit ja koulutussimulaatiot,
- ryhmätehtävät,
- oppiminen tekemällä,
- toimintalähtöinen oppiminen,
- suunnitteluajattelu
- yksilö- ja ryhmäharjoitukset,
- moderoitu keskustelu,
- roolipelit,
- avoin tila / world café -menetelmä,
- pelillisuus (simulaatiokoulutuspelit)
- tietokilpailut ja kilpailut.

On tärkeää varmistaa, että aktivoivia menetelmiä täydennetään luennoilla, keskusteluilla ja esityksillä.

Tässä oppassa esitellään myöhemmin ehdotettuja koulutusmenetelmiä, joita voidaan käyttää innovaatiojohtamisen yksittäisten koulutusmoduulien toteuttamiseen.

Ryhmätyöskentelyssä on syytä noudattaa seuraavia vinkkejä:

- varmista tauot noin 90 minuutin välein
- käytä tarkkaa, osallistavaa ja ymmärrettävää kieltä (selitä kaikki termit ja epäselvyydet)
- esitä yksityiskohtaiset ohjeet tehtävien/harjoitusten suorittamiseen
- jaa sisältö pienempiin osiin (mikro-oppitunteihin)
- varmista moniaistinen viestintä (videot, kuvat, esitykset selostuksella)
- valmius muuttaa opetuksen muotoa ja joustavuus (kouluttajalla tulisi olla useita versioita toimintasuunnitelmasta, esim. suunnitelma A, B ja C, jotka on mukautettu ryhmän tahtiin ja oppimisprosessin etenemiseen).
- jos mahdollista, kannattaa työskennellä yhteistyössä apukouluttajan tai moderaattorin kanssa – erityisesti suuremmissa ryhmissä. Tämä mahdollistaa vastuun jakamisen ja paremman vastaamisen osallistujien tarpeisiin.

### 2.2.3 Opetusmateriaalin valmistelu

Kouluttajan tulee valita ja valmistella koulutuksessa tarvittavat opetusvälineet sekä kehittää osallistujille jaettava koulutusmateriaali. Tämän projektin koulutuksessa perusmateriaalit ovat valmiina, mutta kouluttajan kannattaa huolehtia myös lisäopetusvälineistä.

Lisäopetusvälineitä voivat olla esimerkiksi:

- kyselylomakkeet ja palautelaput
- erilaiset rekvisiitat ja harjoitusvälineet
- fläppitaulu ja muistikortit
- moniväriset tussit ja kirjoitusvälineet
- skenaariot ja tehtäväkortit
- palikoiden tai muiden esineiden muodossa olevat havainnollistamistarvikkeet
- paperi, silkkipaperi ja muut toimistotarvikkeet

Tällaiset materiaalit voivat auttaa kouluttajaa havainnollistamaan sisältöä, tukemaan oppimista ja tekemään koulutuksesta osallistujille houkuttelevamman ja mielekkäämmän. Materiaalien määrä tulee aina mitoittaa ryhmän koon mukaan. Siksi on hyvä varata ja varastoida useita sarjoja eri ryhmäkokoja varten.

### 2.2.3. Koulutustilan järjestäminen

Kouluttajan vastuulla on huolehtia koulutustilan asianmukaisesta järjestämisestä. Etäkoulutuksen tapauksessa tämä tarkoittaa myös osallistujien jakamista tarvittaessa eri

virtuaalisiin huoneisiin. Lisäksi kouluttajan tulee varmistaa hyvät olosuhteet, kuten sopiva lämpötila, valaistus ja taukojen järjestäminen.

Mikäli mahdollista, kouluttajan kannattaa saapua koulutustilaan etukäteen tutustumaan tilaan ja tarkistamaan tekniset yksityiskohdat, kuten projektorin, äänentoiston ja tilan kalustejärjestelyt.

Seuraavat asiat on hyvä huomioida:

- **Äänieristys:** koulutustilan tulisi olla riittävän hyvin äänieristetty, jotta häiriötekijät minimoidaan.
- **Tauko- ja kahvilita:** jos mahdollista, järjestä erillinen tila, jossa osallistujat voivat nauttia kahvia, teetä ja välipaloja.
- **Valaistus:** luonnonvalo on ihanteellista. Jos se ei ole mahdollista, huolehdi valaistuksen säädettävyydestä ja riittävästä valon voimakkuudesta.
- **Ilmanlaatu:** tuuleta tila ennen koulutusta tai varmista toimiva ilmasto.
- **Ulkoiset häiriötekijät:** minimoi melu, kirkkaat värit, häiritsevät hajut ja muut aistikokemusta kuormittavat tekijät.
- **Tilajärjestely:** jos koulutukseen kuuluu ryhmä- tai tiimityöskentelyä, järjestä pöydät, tuolit ja kulkuväylät niin, että yhteistyö sujuu vaivattomasti.

## 2.3. Koulutuksen toteuttaminen

### 2.3.1. Koulutuksen rakenne

Jokainen koulutustilaisuus tulisi jakaa temaattisiin moduuleihin, jotka tulisi esitellä osallistujille heti alussa. Jotta koulutuksen osallistujat saavuttaisivat mahdollisimman suuria vaikutuksia osaamisensa parantamisen tai kehittämisen muodossa, koulutus on tarpeen järjestää vakiintuneen rakenteen mukaisesti. Yksi tunnetuimmista ja tehokkaimmista menetelmistä osallistujien osaamisen hankkimisen tukemiseksi on niin kutsuttu kokemuksellinen oppimismalli tai Kolbin sykli. Kolbin syklin käyttö koulutusprosesseissa tuo monia etuja. Koska tämä menetelmä perustuu aktiiviseen tiedon hankkimiseen, koulutukseen osallistuvat ihmiset pystyvät paitsi muistamaan paljon enemmän tietoa, myös kiinnostumaan enemmän käsiteltävästä aiheesta. Kolbin sykli koostuu neljästä vaiheesta. Voit aloittaa syklin valitusta vaiheesta, mutta sinun tulee noudattaa niiden järjestystä (eli tietää aina, mikä vaihe seuraa mitään). Kolbin sykli koostuu neljästä toistuvasta vaiheesta:

- Konkreettinen kokemus – jotain tapahtuu, osallistun johonkin, havainnoin jotain, jotkut tiedot saavuttavat aistini. Jos et osallistu johonkin, et ole mukana, et voi oppia mitään. Aktiivinen osallistuminen, mukanaolo ja suhtautuminen itseesi ovat edellytyksiä oppimisprosessin tapahtumiselle.

- Reflektiivinen havainnointi – kiinnitän huomiota siihen, mitä on tapahtunut tai tapahtuu, käsittelen mieleeni virtaavaa tietoa, vertaan sitä muistiini tallentuneeseen tietoon, sanallistan sen. Pelkkä kokemus ei riitä, sinun on myös ymmärrettävä, että jotain tapahtuu, että koet jotain. Jos et pysty tarkastelemaan kokemuksiasi sivusta, et opi mitään.
- Abstrakti käsitteellistäminen – Yhdistän havaintoni kokonaisuudeksi. Luon käsitteitä ja teorioita abstraktin ajattelun avulla. Mieleni tuottaa teorioita havaintojeni perusteella. Jos vain nyökkäät havaintojesi edessä, oppimisprosessisi pysähtyy puoliväliin. Tässä vaiheessa tuotat tietoa omasta kokemuksestasi ja havainnoistasi. Toisin sanoen, teet johtopäätöksiä. Kysytkö itseltäsi, mikä on tämän johtopäätös? Mitä voin oppia tästä?
- Aktiivinen kokeilu – käytän yleisiä johtopäätöksiäni ja yritän soveltaa niitä käytännössä. Kysyn itseltäni: Mitä voin sitten tehdä? Miten voin käyttää tätä käytännössä? Mitä voin muuttaa?



Oma tutkimus perustuu Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Haettu 31.5.2022 Toolsheroista: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

### Yhteenvedojen tekeminen ja tuoreusvaikutuksen hyödyntäminen

Kouluttajan tulee jokaisen koulutuksen aikana tehdä yhteenvedo **jokaisesta harjoituksesta, jokaisesta koulutusmoduulista sekä koko koulutuksesta**. Koulutuksen lopussa kouluttajan on varmistettava, että kaikki osallistujat ovat ymmärtäneet keskeiset sisällöt, ja vastattava heidän mahdollisiin kysymyksiinsä.

Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun koulutuksen sisältö on monimutkaista. Yhteenvedot auttavat osallistujia jäsentämään vastikään oppimaansa ja tukevat niin sanottua **tuoreusvaikutusta**. Tuoreusvaikutus on psykologinen ilmiö, jonka mukaan ihmiset muistavat paremmin tiedot, jotka he kuulevat tai näkevät viimeisinä — esimerkiksi koulutuksen, esityksen tai luennon lopussa.

Kouluttajan työssä tuoreusvaikutuksella on käytännön merkitystä: sen avulla voidaan suunnitella koulutuksen rakenne niin, että tärkeimmät asiat jäävät paremmin mieleen ja oppiminen tehostuu.

Tässä on muutamia keskeisiä näkökohtia:

- Lopullisen sisällön parempi muistaminen  
Opiskelijat muistavat yleensä parhaiten:
  - moduulin tai koulutuksen viimeisen osan,
  - lopulliset johtopäätökset, yhteenvedot,
  - lopulliset harjoitukset tai esimerkit.
  
- Mahdollisuus vahvistaa keskeisiä viestejä  
Siksi kouluttajien tulisi:
  - sijoittaa tärkeimmät tiedot tai viestit moduulin loppuun,
  - käyttää lopullisia yhteenvedoja, jotka vahvistavat sisältöä,
  - varmistettava, että koulutus päättyy vahvasti, esimerkiksi kutsumalla osallistujat pohtimaan tai antamalla heille konkreettisia vinkkejä.

Muistamme paremmin sen, mikä esiintyi koulutuksen alussa. Koulutuksen keskiosa on yleensä vähiten muistettu osa, minkä vuoksi siellä kannattaa käyttää aktiivisia tekniikoita. Ennen koulutuksen päättymistä kouluttaja voi tarkistaa osallistujien tietämyksen (esim. tietotestillä tai tietokilpailulla). Lopuksi kouluttajan tulisi jakaa osallistujille arviointikyselyt, joiden tuloksia käytetään koko koulutusprosessin arviointiin ja jotka ovat samalla tärkeä palautteen lähde kouluttajalle.

## 2.4. Koulutuksen arviointi

### 2.4.1. Koulutusprosessin arvioinnin ymmärtäminen

Arviointi on koulutuksen objektiivinen arviointi, joka tehdään tiettyjen tutkimuskriteerien perusteella. Näitä kriteerejä voivat olla esimerkiksi

- tehokkuus,
- hyödyllisyys,
- tehokkuus
- merkityksellisyys,
- koulutustulosten kestävyys.

Koulutuksen arviointiin sisältyy yleensä:

- sisällön arvioinnin,
- kouluttajan työn arviointi (tietojen arviointi, käytettyjen koulutusmenetelmien arviointi, koulutuksen toteuttamistaitojen arviointi, ryhmän kanssa toimimisen arviointi, tyytyväisyys osallistujien kysymyksiin annettuihin vastauksiin)
- koulutuksessa käytettyjen koulutusmateriaalien ja opetusvälineiden arviointi,
- koulutuksen teknisten ja organisatoristen olosuhteiden arviointi.

Koulutuksen arvioinnin tulokset ovat erinomaista palautetta kouluttajalle sekä organisaation johtajille ja omistajille. Arvioinnin tulosten tulisi palvella kouluttajien osaamisen jatkuvaa parantamista. Arvioinnin tulisi tuottaa luotettavaa ja hyödyllistä tietoa, joka mahdollistaa koulutusmenetelmien parantamisen tulevaisuudessa ja rationalisointipäätösten tekemisen.

### 2.4.2. Tekniikat palautteen keräämiseksi osallistujilta

#### Koulutuksen arviointi

Koulutuksen arviointi tehdään yleensä **koulutuksen päätyttyä**, ja sitä varten voidaan hyödyntää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Menetelmän valinta riippuu koulutuksen tavoitteista, sisällön luonteesta sekä osallistujien profiilista.

Alla on esimerkkejä yleisesti käytetyistä arviointikeinoista:

- **Arviointikyselyt koulutuksen lopussa**  
Perinteisin tapa kerätä palautetta. Harkitse myös niin sanotun *visuaalisen/kuvallisen kyselyn* (Visual Feedback Form) käyttöä, jossa käytetään kuvakkeita, symboleja (esim. hymiöitä, värejä), yksinkertaisia grafiikoita tai piktogrammeja, jotta palaute olisi helppoa ja nopeaa antaa.
- **Tietotestit ennen ja jälkeen koulutuksen**  
Soveltuvat erityisesti tietopohjaiseen oppimiseen. Testien avulla voidaan mitata osaamisen kehittymistä ja laskea tietojen lisääntymisen indikaattoria.
- **Tykkää / ei tykkää -kortit**  
Jokainen osallistuja saa kaksi korttia, esimerkiksi vihreän (*Tykkää*) ja punaisen (*Ei tykkää*). Kouluttaja esittää väittämiä (esim. *”Työskennelkää pareittain”*, *”Yksilölliset*

tehtävät”), ja osallistujat ilmaisevat mielipiteensä nostamalla kortin. Tämä on nonverbaalinen ja turvallinen tapa ilmaista mielipiteitä.

- **Anonyymi kommenttilaatikko tai aistilaatikko**  
Fyysinen tai digitaalinen laatikko, johon osallistujat voivat jättää nimettömiä kommentteja. Aistilaatikossa palaute voidaan antaa esimerkiksi helmin: sininen = ”pidin tästä”, punainen = ”häiritsi minua”. Nimettömyys tukee rehellisyyttä ja madaltaa kielellistä kynnystä.
- **One-Minute Paper**  
Koulutuksen lopussa osallistujat kirjoittavat lyhyen vastauksen yhteen kysymykseen, kuten:
  - ”Mitä muistat parhaiten?”
  - ”Mikä oli vaikeaa?”
 Menetelmä on kevyt mutta tarjoaa arvokasta tietoa.
- **Lyhyt kirjallinen palaute**  
Yksinkertainen lomake yhdellä kysymyksellä tai asteikolla mahdollistaa keskittymisen yksityiskohtiin ja on osallistujalle vaivaton täyttää.
- **Digitaaliset työkalut (esim. Mentimeter)**  
Interaktiiviset ja nimettömät verkkotyökalut mahdollistavat reaaliaikaisen palautteen keruun. Ne voivat sisältää monivalintakysymyksiä, sanapilviä, arviointiasteikkoja ja tarjoavat nimettömyyden sekä vuorovaikutteisuuden.
- **Yksilöhaastattelut / 1:1-palauttekeskustelut**  
Kouluttaja voi kutsua halukkaat osallistujat lyhyeen keskusteluun kasvotusten tai verkossa. Dialoginen muoto tarjoaa mahdollisuuden syvempään palautteeseen, mutta on tärkeää varmistaa, ettei keskustelua koeta arvioivana.
- **Osallistujien havainnointi koulutuksen aikana**  
Kouluttaja voi täydentää havaintojaan yksilöllisillä palauttekeskusteluilla, jos siihen on aikaa ja tarvetta.
- **Osallistujien työnäytteet**  
Toimii hyvin erityisesti pitkissä tai syklisissä koulutuksissa, joissa osallistujat voivat toteuttaa käytännön tehtäviä jaksojen välissä käyttäen oppimiaan taitoja.

#### 2.4.3. Kouluttajan vinkit koulutuksen arviointiin

- **Anna osallistujille valinnanvaraa palautteen antamisessa**  
Tarjoa useita vaihtoehtoja (kirjallinen, suullinen, visuaalinen/graafinen), jotta jokainen voi valita itselleen luontevimman tavan antaa palautetta.
- **Älä arvioi tai kommentoi suoraan osallistujien mielipiteitä ryhmän edessä**  
Palautteen tulee tuntua turvalliselta ja arvostavalta, jotta osallistujat uskaltavat olla rehellisiä.
- **Varmista mukavuus ja anna riittävästi aikaa**  
Luo rauhallinen ilmapiiri, jossa on aikaa ajatella vastauksia. Älä kiirehdi tai painosta palautteen antamiseen.
- **Hyödynnä palautetta näkyvästi**  
Näytä, että otat saadun palautteen huomioon esimerkiksi kertomalla, miten sen pohjalta kehität seuraavia koulutuksia tai jatkat prosessia.

### 3. Suositellut koulutusmenetelmät yksittäisissä moduuleissa

#### 3.1. Moduuli 1 – Johdanto innovaatioihin

##### Menetelmän kuvaus

Tämä moduuli tarjoaa perustiedot innovaatioista ja innovaatioiden hallinnasta yhdistettynä monipuolisiin ja vuorovaikutteisiin koulutusmenetelmiin, jotka on suunniteltu edistämään osallistujien sitoutumista ja aktiivista oppimista. Moduulissa käytetään yhdistelmää miniluentoja, ohjattuja keskusteluja, yksilöllisiä pohdintoja ja ryhmäaktiviteetteja. Näiden menetelmien tarkoituksena on auttaa osallistujia ymmärtämään keskeisiä käsitteitä, erottamaan toisistaan toisiinsa liittyvät termit, kuten keksintö ja innovaatio, sekä tutkimaan erilaisia innovaatiotyyppisiä ja -kehyksiä, mukaan lukien standardoidut määritelmät.

Keskeisiä käytettyjä menetelmiä ovat:

- **Vuorovaikutteiset miniluennot:** Lyhyet teoriaosuudet, joissa käytetään visuaalisia apuvälineitä keskeisten määritelmien ja erojen esittelemiseen.
- **Moderoitu keskustelu:** Ohjattuja ryhmäkeskusteluja osallistujien omista kokemuksista innovaatioiden parissa.
- **Ryhmätyö ja tiimitehtävät:** Osallistujat tekevät yhteistyötä soveltaakseen innovaatiokehyksiä todellisiin tilanteisiin.
- **Tietokilpailut ja kilpailut:** Tietotestit ja epäviralliset kilpailut terminologian ja tyyppitysten vahvistamiseksi.
- **Oppiminen tekemällä:** Jäsennellyt tehtävät, joissa sovelletaan ISO 56000 -standardin käsitteitä.
- **Design thinking -mikroistunto:** Lyhyt aivoriihi, jossa käytetään empatian kartoitusta tai ideointitekniikoita.
- **Simulaatiopeli (innovaatoradar):** Pelimäinen aktiviteetti, jossa ryhmät kartoittavat innovaatiotyyppisiä esimerkkialan yrityksiin.
- **Yksilöllinen pohdintaharjoitus:** Osallistujat kirjoittavat muistiin henkilökohtaiset havainnot ja niiden merkityksen omalle työlleen.

##### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Tämä moduuli tulisi toteuttaa käyttämällä kokemuksellista oppimista tukevaa yhdistelmämenetelmää. Kouluttajien tulisi luoda psykologisesti turvallinen ja osallistava oppimisympäristö, jossa osallistujia rohkaistaan tutkimaan ja haastamaan omia oletuksiaan. Kouluttaja toimii paitsi tiedon välittäjänä myös oppaana, joka herättää uteliaisuutta ja oppimista jäsenneltyjen kokemusten kautta.

Kouluttajia kannustetaan mukauttamaan vauhti ja sisällön syvyys huoneessa läsnä oleviin oppimistyyliin (esim. visuaalinen, aktiivinen, pohdiskeleva). Heidän tulisi käyttää esimerkkejä eri aloilta ja hyödyntää visuaalisia työkaluja, kuten kymmenen innovaatiotyypin viitekehystä ja innovaatiomatriisia.

Kouluttajien tulisi aktiivisesti integroida aktiivisia menetelmiä, kuten:

- Design Thinking nopeaan ideointiin
- Simulaatiopohjaiset kilpailut (esim. innovaatiotyyppien kartoittaminen)
- Tiimipohjaiset haasteet
- Ohjattu yksilötyö
- Avoin keskustelu (valinnainen menetelmä moduulin lopussa)

## Oppimistulokset

Moduulin päätyttyä osallistujat

- Ymmärtävät innovaation ja innovaatiojohtamisen erilaisia määritelmiä
- Erottaa innovaation, keksinnön ja parannuksen toisistaan
- tunnistaa tärkeimmät innovaatiotyyppit ja niiden käyttötarkoitukset
- tuntevat ISO 56000 -sarjan ja sen merkityksen
- alkavat soveltaa innovaatiokäsitteitä omassa ammatillisessa kontekstissään

## Vaihe 1: Esittele innovaation käsite

Kesto: 20 minuuttia

Kouluttajan tehtävä:

- Esitä innovaation historialliset ja nykyaikaiset määritelmät PowerPoint-diojen avulla
- Korosta innovaation ja keksinnön välinen ero (esim. ISO 56000 ja Oslon käsikirjan erottelut)
- Järjestä lyhyt keskustelu: "Mitä innovaatio tarkoittaa sinun kontekstissasi?"

## Vaihe 2: Tutki standardoituja määritelmiä

Kesto: 20 minuuttia

Kouluttajan vastuulla:

- Selitä Oslo-käsikirjan (2018) ja ISO 56000 -standardin (2025) keskeiset standardoidut määritelmät.
- Korosta erilaisia innovaatiotyyppijä: tuote-, prosessi-, organisaatio- ja markkinointi-innovaatiot.
- Esittele innovaatio sekä prosessina että tuloksena.
- Tarkista ymmärrys yksilöllisellä työarkilla (oikea/väärä tai monivalinta).

### **Vaihe 3: Keskustele keskeisistä innovaatiotyypeistä**

Kesto: 30 minuuttia

Kouluttajan vastuulla

- Esittele innovaatiomatriisi (inkrementaalinen, puoliksi radikaali, radikaali innovaatio)
- Esittele kymmenen innovaatiotyypin viitekehys (Keeley et al.)
- Ohjaa osallistujia innovaatoradar-pelissä: jaa tunnetut yritykset ja pyydä osallistujia luokittelemaan ne innovaatiotyyppeihin
- Ohjaa design thinking -mikrosprinttejä: nopea ideointi käyttäjäprofiilin perusteella

### **Vaihe 4: Interaktiivinen ryhmäharjoitus**

Kesto: 45 minuuttia

Tavoite: Sovelletaan innovaatioiden määritelmiä ja tyyppiä todellisiin tilanteisiin.

Kouluttajan vastuulla:

- Jaa osallistujat pienryhmiin
- Määritä jokaiselle ryhmälle yksi innovaatiotyyppi tai -kehys (esim. teknologia, prosessi, liiketoimintamalli)
- Pyydä heitä kehittämään, analysoimaan ja esittelemään yksi todellinen esimerkki innovaatiosta kyseisessä kategoriassa
- Käytä työarkkia ryhmäkesustelun ohjaamiseen
- Voit halutessasi järjestää tämän pieninä kilpailuina, joissa on pieniä palkintoja

### **Vaihe 5: Esitykset ja pohdinta**

Kesto: 30 minuuttia

Kouluttajan vastuulla:

- Järjestä 3–5 minuutin esitykset ryhmää kohden.
- Johda pohdintaa, jossa yhdistetään harjoitukset ISO 56000 -standardin periaatteisiin.
- Suorita yksilöllinen kirjallinen pohdinta: "Mitä aiot soveltaa omassa roolissasi tai tiimissäsi?"
- Käytä valinnaisesti World Café -menetelmää, jotta keskustelupöydät voivat vaihdella.

### **Vaihe 6 (valinnainen): Pelillistetty tietotesti**

Kesto: 30 minuuttia

Kesto: 15–20 minuuttia

Kouluttajan vastuulla:

- Käytä interaktiivista tietokilpailutyökalua tai fyysistä pelillistettyä tietokilpailua.
- Kysymykset voivat koskea ISO-määritelmiä, innovaatiotyyppisiä ja todellisia tapauksia.
- Päätä kilpailu tulostaulukolla tai yhteisellä keskustelulla oikeista vastauksista.

### Suosituksia kouluttajalle

- Kannusta kysymyksiin ja erilaisten näkökulmien jakamiseen
- Kannusta aktiiviseen osallistumiseen ja moniaistiseen oppimiseen.
- Käytä joustavaa rakennetta, jotta voidaan ottaa huomioon erilaiset oppimistahtit ja aiemman tietämyksen tasot
- Käytä eri toimialojen todellisia esimerkkejä (esim. Apple, Dell, Spotify) keskeisten käsitteiden havainnollistamiseen.
- Tasapainota teoria ja käytännön sovellukset
- Korosta, että innovaatio ei rajoitu tuotteisiin, vaan se kattaa myös prosessit, mallit ja palvelut
- Vahvista toistuvasti keskeisiä eroja (esim. innovaatio vs. keksintö).
- Ota käyttöön roolileikki tai tarinankerronta, jos ryhmä on erittäin sitoutunut

### Tarvittavat materiaalit

- PowerPoint-esitys innovaation määritelmästä, tyypeistä ja viitekehysistä
- Flipchart-työkalut, tussit, post-it-lappuja
- Innovaatio-matriisi ja kymmenen innovaatiotyyppien kaaviot monisteina
- Ryhmäharjoitusten työkalut
- Painettu tietokilpailu tai interaktiivinen tietokilpailusovellus
- Mallit design thinking -sprinttiin (esim. empatia-kartat, ideakangas)

## 3.2. Moduuli 2 – Oppimisen innovaatio

### Menetelmän kuvaus

Roolileikki on erittäin tehokas kokemuksellinen oppimismenetelmä, joka on laajalti tunnustettu yhdeksi tehokkaimmista työkaluista, joilla varmistetaan, että osallistujat soveltavat ja harjoittelevat aktiivisesti käsiteltyjä käsitteitä.

Tämän lähestymistavan avulla koulutettavat voivat ottaa tiettyjä rooleja tai esittää tiettyjä skenaarioita, jolloin he pääsevät uppoutumaan realistisiin tilanteisiin. Roolileikkiä voidaan toteuttaa ryhmissä tai pareittain, mikä edistää osallistumista ja helpottaa tiedon käytännön soveltamista hallitussa ympäristössä.

### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Roolileikin toteuttamisen pääsääntö on tarjota turvallinen ympäristö, jossa osallistujat voivat kokeilla erilaisia käyttäytymismalleja, harjoitella ongelmanratkaisua ja syventää ymmärrystään aiheesta.

Roolileikin keskeisiä elementtejä ovat:

- Skenaariot – selkeät, tarkat, realistiset ja oppimistavoitteiden mukaiset.
- Roolien jakaminen selkeästi määriteltyjen hahmojen kesken.
- Kouluttajan ohjeet ja neuvoja tämän harjoituksen päätavoitteesta, jotta osallistujat osaavat navigoida pelissä.
- Kouluttajan antama palaute roolileikin jälkeen.

### Vaihe 1: Alustava valmistelu

Kehitä konkreettisia skenaarioita ja kuvaile eri roolit

*Kesto:* 30–40 minuuttia riippuen siitä, kuinka monta skenaariota haluat kehittää.

Kouluttajan vastuu:

- Määritä tämän harjoituksen oppimistavoitteet.
- Kehitä tiettyyn aiheeseen liittyviä konkreettisia tilanteita. Määritä, haluatko tilanteet pelata ryhmissä vai pareittain.

*Esimerkki:*

Kuvaile tilanne, jossa tarvitaan johtajuutta, kuten uuden projektin delegoiminen tiimin jäsenelle.

Roolit: Kuvaile johtajan roolia ja määritä käyttäytymismallit eri johtamistyyliin perustuen.

Kuvaile myös tiimin jäsenen roolia.

Tämä on parien roolileikki.

### Vaihe 2: Menetelmän esittely

Esittele aktiviteetti ja sen merkitys innovaatiojohtamiseen.

*Kesto:* 10 minuuttia

Kouluttajan vastuu:

- Esittele aktiviteetti selittämällä sen tarkoitus, miten se toteutetaan ja kuinka kauan se kestää.

### ***Vaihe 3: Osallistujien valmistautumisaika***

Anna roolipelin osallistujille aikaa valmistautua.

*Kesto:* 10–15 minuuttia

Kouluttajan tehtävä:

- Jaa paperilla tai digitaalisesti skenaario ja määritä roolit aktiviteettiin osallistuville koulutettaville.
- Jos osa yleisöstä ei osallistu roolileikkiin, voit antaa heille ”havainnoijan roolin” ja antaa heille havainnointilomakkeen, johon he voivat tehdä muistiinpanoja roolileikkien perusteella.
- Vastaa osallistujien kysymyksiin, jos heillä on niitä.
- Toista ohjeet vielä kerran.

### ***Vaihe 4: Roolileikki käytännössä***

Skenaariot alkavat ja osallistujat harjoittelevat erilaisia lähestymistapoja/käyttäytymismalleja.

*Kesto:* 5–10 minuuttia kutakin skenaariota kohti. Kokonaiskesto riippuu skenaarioiden ja roolileikkien määrästä.

Kouluttajan vastuulla:

- Tarkkaile ja tee muistiinpanoja käyttäytymisestä ja kehonkielestä.
- Tarvittaessa puuttua asiaan ja antaa lisäselvityksiä ja ohjeita roolileikkiin tai keskeyttää roolileikki.

### ***Vaihe 5: Palaute ja toiminnan päättäminen***

Aika analysoida juuri esitettyä.

*Kesto:* 20–30 minuuttia roolileikkien määrästä riippuen.

Kouluttajan vastuulla:

- Kysy jokaiselta osallistujalta, miltä hänestä tuntui roolissaan. Mikä oli mukavaa/epämukavaa.
- Anna tarkkailijoiden jakaa ajatuksensa.
- Anna palautetta – mikä käyttäytyminen oli sopivaa, mitkä vaiheet olivat täydellisiä tai mitä voisi parantaa. Anna yleisiä suosituksia siitä, miten ja mitä tehdä tällaisessa tilanteessa.
- Esitä tämän aktiviteetin tärkeimmät oppimiskohdat.

### **Suosituksset kouluttajalle**

- Toimi fasilitoijana, älä tuomitse. Auta osallistujia tekemään omat johtopäätöksensä.
- Varaudu vastalauseisiin, kun kyse on roolileikistä ja tiettyjen roolien ottamisesta. Tarvittaessa alkuperäistä roolijakoakin voidaan muuttaa.

- Harjoittele aktiivista kuuntelemista.

### 3.3. Moduuli 3 – Innovaatiokulttuuri

#### Menetelmän kuvaus

Kouluttajan opas – Innovaatiokulttuurin opettaminen: Oppimismatka innovaatiokulttuuriin

Kesto: 3,5–4 tuntia (sisältää tauon)

Rakenne: Tarina → Teoria → Strategia → Käytäntö → Henkilökohtainen soveltaminen

Ajattele oppimismatkaa innovaatiokulttuuriin innovaatiokulttuurin talon metaforana.



#### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Pedagoginen punainen lanka

- Käytä metaforaa ”**innovaatiokulttuurin talo**” koko ajan:
  - o Perusta = teoria
  - o Rakenne = strategia ja organisaatio
  - o Sisustus ja arki = käytännön toimet
- Tämä visuaalinen esitys on esillä seinällä koko ajan, ja sitä täydennetään vaiheittain, jotta saadaan aikaan yhtenäinen kuva.

☑ Tämä tekee kokonaisuudesta rytmikkään, kiinnostavan ja pedagogisesti johdonmukaisen – ei vain teoriaa, vaan kokemuksen innovaatiokulttuurin oppimisesta.

#### Vaihe 1: Alustava lämmittely

### 1. Alustava lämmittely (15 min)

- Tavoite: Osallistujat perehtyvät teemaan ja jakavat omia kokemuksiaan.
- Menetelmä:
  - o Lyhyt esittely ja oppimistavoitteiden läpikäynti.
  - o "Pikakierros": Milloin olet viimeksi huomannut innovaatioita tai niiden puutetta organisaatiossasi?

### **Vaihe 2: Määritelmä ja teoria**

#### 2. Määritelmä ja teoria (45 min)

- Tavoite: Luoda yhteinen perusta – mitä innovaatiokulttuuri tarkoittaa?
- Menetelmä:
  - o Lyhyt esittely + visuaalinen esitys ("Innovaatio-kulttuurin talo" → perustat: arvot, psykologinen turvallisuus, oppiminen).
  - o Pienryhmätehtävä: "Mitkä merkit osoittavat, että kulttuuri tukee/ei tue innovaatioita?"
  - o Yhteinen keskustelu, yhteenveto teorian valossa.

### **Vaihe 3: Strategia ja rakenne**

#### 3. Strategia ja rakenne (60 min)

- Tavoite: Ymmärtää, miten strategia ja organisaatorakenne luovat tilaa innovoinnille.
- Menetelmä:
  - o Esimerkki (esim. Nokia vs. Supercell): miten strategia vaikutti kulttuuriin.
  - o Työpaja: ryhmät suunnittelevat "ministategian" kuvitteelliselle organisaatiolle. Missä päätöksenteossa on tilaa kokeilulle? Miten rakenteet (tiimit, palkitseminen, johtamistavat) voidaan rakentaa tukemaan kulttuuria?
  - o Lyhyt vertailu ryhmien tuloksista.

Tauko (15 min)

### **Vaihe 4: Käytännön toimet**

#### 4. Käytännön toimet (60 min)

- Tavoite: Harjoitella konkreettisia toimia innovaatiokulttuurin tuomiseen arkeen.
- Menetelmä:
  - o Simulointi/roolileikki: Osallistujille annetaan "johtoryhmän haaste" ("Tiimi ei jaa ideoita – mitä teette johtajina/työtovereina?").
  - o Ratkaisujen tarkastelu ja yhteys tutkimukseen/teoriaan (esim. psykologinen turvallisuus, nopea kokeilu, palautekäytännöt).
  - o Työkalupakkiharjoitus: Valitse 2–3 käytännön toimenpidettä (esim. viikoittainen ideointityöpaja, kiittäminen ihmisiä yrittämisestä, retro-istunnot).

### **Vaihe 5: Reflektio ja vahvistaminen**

#### 5. Reflektio ja vahvistaminen (30 min)

- Tavoite: Jokainen soveltaa oppimaansa omaan työhönsä.
- Menetelmä:

O Yksilöllinen tehtävä: "Kirjoita yksi konkreettinen toimenpide, jota sovellat omassa työssäsi."

- o Kerää lupaukset jaetulle digitaaliselle taululle (Padlet/Miro/Jamboard).
- o Lopetus: "Mikä oli vaikuttavin oivallus?"

### Suosituksia kouluttajalle

- Käytä joustavaa rakennetta, jotta voit mukautua erilaisiin tahtiin ja aiempaan tietotasoon.
- Käytä todellisia esimerkkejä eri toimialoilta avainkonseptien havainnollistamiseen.
- Tasapainota teoria ja käytännön sovellukset.
- Pohdi ja ankkuroi "**innovaatiokulttuurin talo**" todelliseen elämään ja käytäntöön.

### 3.4. Moduuli 4 – Ideoiden tuottaminen

#### Menetelmän kuvaus

**Mastermind**-menetelmä on jäsenelty lähestymistapa ongelmanratkaisuun ja henkilökohtaiseen tai ammatilliseen kasvuun, joka hyödyntää pienen vertaisryhmän kollektiivista älykkyyttä, kokemusta ja tukea.

**Mastermind**-lähestymistapa on käsite, joka liittyy kollektiiviseen ajatteluun ja yhteistyöhön eri taitoja ja kokemuksia omaavien ihmisten välillä. Yksi ensimmäisistä merkittävistä panoksista Mastermind-käsitteeseen oli [Napoleon Hillin](#) vuonna 1937 kirjoittama kirja "Think and Grow Rich" (Ajattele ja rikastu). Tässä kirjassa Hill kuvaa "mastermind-allianssin" periaatetta, joka on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jakamalla tietoa, ideoita ja resursseja. Hillin mukaan kun ihmiset yhdistävät mielensä ja ponnistuksensa, he voivat saavuttaa paljon enemmän kuin yksin työskentelemällä. 1900-luvulla alkoi muodostua erilaisia keskinäisen avun ryhmiä ja ajatushautomoita, joissa samanlaisten kiinnostusten tai ammattien omaavat ihmiset kokoontuivat vaihtamaan ideoita ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä.

Mastermind-menetelmän päätavoitteena on auttaa jäseniä saavuttamaan henkilökohtaiset tai ammatilliset tavoitteensa nopeammin ja tehokkaammin hyödyntämällä kollektiivista aivoriihiä, vertaisvastuuta, tukea ja ryhmän ainutlaatuisia näkökulmia. Keskeisiä tavoitteita ovat:

- **Luova ongelmanratkaisu:** Ryhmän viisauden ja kokemuksen hyödyntäminen innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi henkilökohtaisiin tai liiketoiminnallisiin haasteisiin.
- **Vastuullisuus:** Sitoutumalla julkisesti toimiin ja raportoimalla edistymisestä jäsenet ovat todennäköisemmin sitoutuneita tavoitteidensa saavuttamiseen.
- **Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen:** Jäsenet asettavat selkeät, toteutettavissa olevat tavoitteet ja saavat jatkuvaa palautetta ja tukea pysyäkseen oikealla tiellä.
- **Henkilökohtainen kasvu:** Mastermind-prosessi kannustaa oppimiseen, itsetutkiskeluun ja uusien taitojen kehittämiseen samalla kun tuetaan muita.

#### Miksi menetelmä toimii:

- Erilaiset näkökulmat
- Erilaiset kokemukset
- Erilaiset käsitykset
- Porrastus ja rakentaminen
- Syventäminen sen sijaan, että luotettaisiin eniten opittuihin hermostoyhteyksiin ja reaktioihin
- Valinnanvapaus ja muiden mielipiteiden kunnioittaminen

## Kuinka käyttää tätä menetelmää?

Vaiheittainen opas Mastermind-työpajan ohjaamiseen innovaatiojohtamisen koulutuksen aikana:

### Vaihe 1: Selitä Mastermind-konsepti ja sen tarkoitus

Voit käyttää yllä olevaa kuvausta tai valmistella 2–3 informatiivista diaa, jotta kuulijat tutustuvat Mastermind-konseptiin ja sen käyttötarkoitukseen. Hyvin ohjattu Mastermind-prosessi voi ratkaista ongelmia ja esteitä yksinkertaisesti hyödyntämällä ryhmän kollektiivista älykkyyttä.

### Vaihe 2: Ongelmat ja haasteet

Kaikki osallistujat kirjoittavat post-it-lapuille ongelmat tai haasteet, joita he haluaisivat ryhmän käsittelevän. Järjestä haasteet fläppitaululle tai valkotaululle ja pyydä osallistujia äänestämään tapauksista, joita he haluavat tutkia tarkemmin.

Tarvitaan eniten pisteitä saanut voittaja, jonka tapaus valitaan.

### Vaihe 3: Tapauksen yksityiskohtainen kuvaus

Osallistuja, jonka ehdotus sai eniten pisteitä, tulee mastermind-keskustelun keskeiseksi henkilöksi eli haasteen omistajaksi. Muut toimivat neuvonantajina. Keskeisen henkilön on kuvattava haaste yksityiskohtaisesti, jotta konteksti on selvä kaikille osallistujille. On suositeltavaa käyttää seuraavaa mallia:

#### *Mastermind vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseksi*

*Ajattele tiettyä tilannetta (kollegasi/asiakkaan tai muun kanssa), johon haluaisit vaikuttaa parempien tulosten tai tehokkaampien ja hyödyllisempien suhteiden saavuttamiseksi tiimissä.*

#### **HAASTEEN KUVAUS:**

1. HALUAN vaikuttaa tietyn haastavan tilanteen kehittymiseen tietyssä tilanteessa/yleisesti

Tilanteen kuvaus:

- ongelman luonne – missä, miten, milloin ja miksi se syntyi

---



---



---

- Mikä olisi ihanteellinen lopputulos, jos voisit vaikuttaa tilanteeseen (ajattele vaikutusta kyseiseen henkilöön, itseesi, työtovereihisi, yritykseen jne.)

---

---

---

2. Mitä toimenpiteitä olen jo toteuttanut tilanteen muuttamiseksi?

---

---

---

3. Mitä haasteita kohtaan/kohtaisin matkan varrella?

---

---

---

4. Ketkä ovat tilanteen tärkeimmät sidosryhmät? Mitkä ovat heidän tarpeensa/intressinsä/kivut ja hyödyt?

---

---

---

#### Vaihe 4: Esittele ryhmälle joitakin perussääntöjä

Fasilitaattorina sinun tehtäväsi on asettaa ryhmälle noudatettavat perussäännöt:

- Me kaikki olemme osa mastermind-ryhmää, myös sinä fasilitaattorina.
- Jokainen lukee oman kysymyksensä.
- Muita kysymyksiä ei käsitellä, vain post-it-lapuille kirjoitetut.
- Keskeinen henkilö eli haasteen omistaja voi päättää olla vastaamatta tiettyihin kysymyksiin. Jos syynä on se, että selkeää vastausta ei ole, hänen tulee kertoa tämä ryhmälle.
- Kommentteja tai arvosteluja ei suvaita. Keskeisen henkilön eli haasteen omistajan ei tarvitse päättää heti, minkä ratkaisun hän valitsisi.

#### Vaihe 5: Kysymysvaihe

Kannusta kaikkia osallistujia kirjoittamaan ylös kaikki selventävät kysymykset, joita heillä on tapauksesta. Kaikki, mikä heistä on epäselvää tai mikä auttaisi heitä ymmärtämään asiaa paremmin, jotta he voisivat myöhemmin ehdottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Jokainen kysymys tulee kirjoittaa erilliselle post-it-lapulle. Kaikkien kysymysten tulee olla avoimia (ei siis sellaisia, joihin voi vastata: kyllä tai ei). Sitten keskeinen henkilö eli haasteen omistaja vastaa hänelle esitettyihin kysymyksiin.

## Vaihe 6: Ehdotusvaihe

Pyydä osallistujia kirjoittamaan haasteen omistajalle ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi tai siitä, mitä voitaisiin tehdä esitetyssä tilanteessa. Jälleen kerran, jokainen ehdotus tulee kirjoittaa erilliselle post-it-lapulle. Muistuta säännöistä tarvittaessa.

## Vaihe 7: Arviointi ja sitoutuminen

Auta keskeinen henkilöä eli haasteen omistajaa lukemaan kaikki annetut ehdotukset ja selventämään niitä tarvittaessa ryhmän kanssa. Pyydä sitten haasteen omistajaa priorisoimaan ratkaisut – mitkä ovat hänen mielestään sopivimpia, mitkä ideat tuntuvat toteuttamiskelpoisimmilta tai inspiroivimmilta. Pyydä kohdehenkilöä jakamaan vaikutelmansa annetuista ehdotuksista ja sitoutumaan seuraaviin vaiheisiin ryhmän edessä.

## Vaihe 8: Katsaus

On suositeltavaa varata aikaa pohdintaan aktiviteetin lopussa – etenkin, jos ryhmä tekee tätä ensimmäistä kertaa. Istu alas osallistujien kanssa ja keskustele heidän kokemuksistaan prosessin aikana – voit käyttää joitakin seuraavista kysymyksistä pohdinnan ohjaamiseen:

- Mitä mieltä olit Mastermind-muodon rakenteesta?
- Auttoivatko vai haittasivatko aikarajoitukset ajatteluasi?
- Miten ryhmädynamiikka vaikutti syntyneisiin ideoihin?
- Millaiset ideat yllättivät sinut?
- Huomasitko hetkiä, joissa yhteistyö oli erityisen tiivistä tai tehtiin läpimurtoja?
- Kuinka voisit soveltaa tätä menetelmää omassa tiimissäsi tai organisaatiossasi?
- Mitä tekisit toisin seuraavalla kerralla, kun käytät tätä menetelmää?
- Mitkä tämän menetelmän osat ottaisit mukaan muihin aivoriihi- tai päätöksentekotilaisuuksiin?

## Suosituksia kouluttajalle

### 1. Aseta selkeät raamit

- Selitä menetelmän tarkoitus: ideoiden tuottaminen kollektiivisen älykkyyden avulla keskittyen kerrallaan yhden osallistujan haasteeseen.
- Varmista, että osallistajat ymmärtävät roolit: yksi Keskeinen henkilö eli haasteen omistaja ja muut toimivat neuvonantajina.
- Korosta, että kyseessä ei ole keskustelu tai palautekeskustelu, vaan tilaisuus ideoida ja kehittää vaihtoehtoja.

### 2. Järjestä aika tiukasti

- Käytä näkyvää ajastinta, jotta jokainen Mastermind-kierros pysyy annetussa ajassa (esim. 10–15 minuuttia).

- Jaa aika selkeästi: Keskeinen henkilö eli haasteen omistajan lyhyt esittely, hiljainen ideointi ja sitten suullinen jakaminen.
- Pidä kiinni muodosta – rakenne luo turvallisuutta ja sujuvuutta.

### 3. Varmista psykologinen turvallisuus

- Kannusta tuomitsemattomaan ilmapiiriin – kaikki ideat ovat tervetulleita, olivatpa ne kuinka villedä, erilaisia tai pieniä tahansa.
- Muistuta keskittyvälle henkilölle, että hänen ei odoteta puolustavan tai vastaavan – vain kuuntelevan ja tekevän muistiinpanoja.
- Laadi perussäännöt.

### 4. Hallitse ryhmädynamiikkaa

- Tarkkaile dominoivia ääniä – pyydä kohteliaasti hiljaisempia jäseniäkin osallistumaan keskusteluun.
- Pidä ryhmän energia tasapainossa: jos keskustelu alkaa ajautua kritiikkiin tai neuvojen antamiseen, ohjaa se varovasti takaisin ideoiden jakamiseen.
- Juhli ajattelun monimuotoisuutta. Kannusta osallistujia rakentamaan toistensa ideoita käyttämällä lauseita kuten ”Kyllä, ja...entäpä”.
- Kannusta keskeistä henkilöä kuuntelemaan aktiivisesti ideoiden jakamisvaiheessa – tämä on ideoiden keräämisen hetki, ei keskustelu.

### 5. Tee huolellinen yhteenveto

- Varaa aina aikaa ryhmän pohdintaan. Kysy, mikä toimi, mikä yllätti heidät ja miltä heistä tuntui prosessin aikana.

### 6. Sopeudu työpajan kontekstiin

- Menetelmä toimii parhaiten pienemmässä ryhmässä – enintään 10 henkilöä.
- Tarjoa jokaiselle keskeiselle henkilölle tarralappuja, fläppitauluja tai tulostettuja malleja, joihin he voivat kerätä palautetta.
- Verkkokokouksissa: käytä jaettuja valkotauluja tai yhteistyöasiakirjoja ideoiden kirjaamiseen.

### 7. Pidä energia positiivisena

- Kannusta luovuuteen ja uteliaisuuteen täydellisyyden sijaan.
- Käytä huumoria, lämpöä ja innostusta ylläpitääksesi osallistujien sitoutumista koko ajan.

## 8. Vältä näitä yleisiä virheitä

- ✗ Älä anna ryhmän muuttaa istuntoa ongelmanratkaisun tai kritiikin foorumiksi.
- ✗ Anna yhden henkilön hallita tai hylätä muiden ideoita.
- ✗ Ohdannon tai purkukeskustelun ohittaminen – Älä ohita, sillä nämä ovat tärkeitä jokaisen ryhmäaktiiviteetin selkeyden ja pohdinnan kannalta.

## 3.5. Moduuli 5 – Yhteistyö innovaatiokumppanuuksissa

### 3.5.1. PESTEL-analyysi

#### Menetelmän kuvaus

PESTEL-analyysi (poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ympäristöllinen, oikeudellinen) on erittäin hyödyllinen työkalu paitsi strategisessa suunnittelussa myös innovaatioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa, erityisesti organisaation ympäristön mahdollisuuksien, uhkien ja resurssien tunnistamisessa.

Alla on ammattimaisia ja yksityiskohtaisia vinkkejä kouluttajalle siitä, miten PESTEL-analyysiä voidaan käyttää innovaatiojohtamisen osallistujien koulutuksessa – kiinnostavalla, käytännöllisellä ja liiketoimintaan liittyvällä tavalla.

PESTEL-analyysin käytön tavoite innovaatiokoulutuksessa.  
Tätä menetelmää käytetään auttamaan osallistujia:

- kartoittaa innovaatioihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä
- tunnistamaan esteitä ja mahdollisuuksia ympäristössä
- löytämään potentiaalisia alueita innovatiivisille toimille
- yhdistää ympäristöanalyysi organisaation resursseihin ja innovaatiosuunnitteluun.

#### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Vaiheittainen opas PESTEL-työpajan ohjaamiseen innovaatiojohtamisen koulutuksen aikana:

#### *Vaihe 1: Menetelmän esittely*

Esittele PESTEL-menetelmä ja sen merkitys innovoinnille.

Kesto: 15–20 minuuttia

Kouluttajan toimet:

- Selitä lyhyesti, mitä PESTEL-analyysi on – näytä dia/moniste, jossa on 6 kategorian määritelmät.
- Selitä sen soveltaminen innovaatiojohtamisessa: esimerkiksi miten uudet säännökset (L) tai yhteiskunnalliset muutokset (S) voivat edistää tai edellyttää innovaatioita.

Vinkki: Käytä osallistujien alalta otettua esimerkkiä, kuten ESG, tekoäly tai vihreä sopimus.

#### *Vaihe 2: Ryhmädiagnostiikkaharjoitus – PESTEL-kartoitus*

Jaa osallistujat pienryhmiin ja anna heille PESTEL-malli.

Ohjaa ryhmiä tunnistamaan ulkoiset tekijät ja niiden vaikutukset.

Kesto: 45–60 minuuttia

Tavoite: Osallistujat kartoittavat organisaatiotaan tai innovaatiohankkeitaan vaikuttavat ulkoiset tekijät.

Kouluttajan toimet:

1. Jaa osallistujat ryhmiin (4–6 henkilöä).
2. Jokainen ryhmä saa PESTEL-mallin (flipchart-paperilla tai PDF-tiedostona).
3. Ryhmät analysoivat:
  - Mitkä keskeiset ulkoiset tekijät vaikuttavat tällä hetkellä organisaatioosi kussakin PESTEL-kategoriassa?
  - Mitkä tekijät voivat tulla esiin seuraavien 2–3 vuoden aikana?
  - Mitkä näistä tekijöistä ovat uhkia ja mitkä tarjoavat mahdollisuuksia innovaatioille?

### PESTEL-malli – Osallistujan työlomake

Käytä tätä työarkkia tunnistamaan ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaatiosi innovaatiopotentiaaliin. Täytä taulukko luettelemalla konkreettiset tekijät ja arvioimalla, tarjoavatko ne mahdollisuuksia vai uhkia.

PESTEL-tekijä	Esimerkkitekijät	Mahdollisuudet	Uhat
Poliittiset			
Taloudelliset			
Sosiaaliset			
Teknologiset			
Ympäristöön liittyvät			
Oikeudellinen			

Ohjeet osallistujille:

- Ole mahdollisimman tarkka: kerro säännöksistä, trendeistä, ilmiöistä.
- Arvioi kunkin tekijän vahvuus ja vaikutus.

### Vaihe 3: Ryhmäesitykset ja koottu kartta

Pyydä ryhmiä esittelemään tuloksensa ja laatimaan yhteinen PESTEL-kartta.

Kesto: 30 minuuttia

Jokainen ryhmä esittelee löydöksensä. Kouluttaja kerää keskeiset tekijät yhteiseen PESTEL-karttaan (taululle, jaetulle näytölle tai Miro-tyyppiseen yhteistyötyökaluun).

Valinnainen lisätoiminto: Käytä värikoodeja, esim. vihreä (mahdollisuudet), punainen (uhat), sininen (neutraali).

### Vaihe 4: Yhdistäminen organisaation resursseihin ja innovaatiopotentiaaliin

Johda pohdintaa, jossa ulkoiset tekijät yhdistetään sisäisiin resursseihin ja kykyihin.

Kesto: 30–45 minuuttia

Kouluttajan toimet:

- Ohjaa pohdintaa ja siirry sisäiseen analyysiin:
  - Mitkä ulkoiset tekijät vaativat innovatiivista vastausta?

- Onko organisaatiolla tarvittavat resurssit (henkilöstö-, teknologia- ja organisaatioresurssit) reagoida?
- Missä osaamisvajeet ovat?
- Onko organisaatiolla alueita, joilla se voi saavuttaa kilpailuetua innovaattorina?

Voit käyttää seuraavanlaista yksinkertaista matriisia:

### Yhdistetty PESTEL-analyysimatriisi – ryhmäkeskustelua varten

Käytä tätä matriisia yhdistääksesi ulkoiset PESTEL-tekijät sisäisiin organisaation resursseihin ja tunnistaaksesi strategisia innovaatiotoimia.

PESTEL-tekijä	Mahdollisuus/uhka	Resurssimme	Tarvittavat innovaatiotoimet

### Vaihe 5: Analyysin muuntaminen ideoiksi tai projekteiksi

Kannusta kutakin ryhmää tunnistamaan 1–2 innovaatioaloitetta.

Kesto: 45 minuuttia

Pyydä ryhmiä keksimään 1–2 innovaatioidea, jotka

- vastaavat tunnistettuihin PESTEL-tekijöihin
- hyödyntävät sisäisiä vahvuuksia
- voidaan kehittää koulutuksen jälkeen.

### Kouluttajan rooli – keskeiset suositukset

- Toimi fasilitaattorina, älä tuomitse. Auta osallistujia pääsemään omiin johtopäätöksiinsä.
- Esitä syvällisiä kysymyksiä, kuten:  
*”Mitkä teknologiset muutokset alallasi voisivat häiritä nykyistä liiketoimintamallia?”*
- Käytä esimerkkejä eri aloilta – tämä auttaa avartamaan ajattelua ja murtamaan organisaation siilot.
- Kannusta synergiaan – yksi tekijä voi olla uhka joillekin ja mahdollisuus toisille.

### 3.5.2. Ryhmätehtävä: Yhteistyö innovaatiokumppanuuksissa

#### Menetelmän kuvaus

Tämä harjoitus on ryhmätehtävä, jossa osallistujat harjoittelevat innovaatiokumppanuuksien yhteistyön keskeisiä osa-alueita, kuten viestintää, roolien jakamista ja yhteistä päätöksentekoa.

Harjoitus perustuu seuraaviin ohjeisiin, jotka annetaan jokaiselle tiimille.

#### Ryhmätehtävän ohjeet

Edustatte organisaatiota (esim. teknologiayritys, tutkimuslaitos, startup-yritys, kansalaisjärjestö), joka on kutsuttu liittymään innovaatiokumppanuuteen. Kumppanuuden tavoitteena on kehittää läpimurtoratkaisu määritellyllä alueella (esim. kestävä energia, tekoäly, tulevaisuuden lääketiede). Tehtävänänne on kehittää yhteistyössä alustava yhteistyöstrategia.

#### Käsitelkää tiiminä seuraavia kysymyksiä:

1. Mitkä ovat tärkeimmät resurssit ja osaamisalueet, joita tuotte kumppanuuteen?
2. Mitä odotatte muilta kumppaneilta?
3. Kuinka jaatte roolit ja vastuut tiimissänne?
4. Mitä mahdollisia haasteita tässä yhteistyössä voi ilmetä ja miten aiotte vastata niihin?
5. Mitkä ovat kolme ensimmäistä askelta yhteistyön toteuttamisessa?

#### Yhteistyöstrategian työkirja

Organisaation nimi / tyyppi: \_\_\_\_\_

Aihe / innovaatioala: \_\_\_\_\_

Tiimin jäsenet: \_\_\_\_\_

1. Keskeiset resurssit ja osaaminen

\_\_\_\_\_

2. Odotukset kumppaneilta

\_\_\_\_\_

3. Sisäinen roolijako

\_\_\_\_\_

4. Ennakoitavat haasteet ja ratkaisut

\_\_\_\_\_

5. Ensimmäiset kolme toteutusvaihetta

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### Kouluttajan valmistautuminen

- Valmistelemään visuaalinen apuväline (dia tai moniste), jossa esitetään tehtävän skenaario ja kysymykset.
- Järjestää huone tiimityöskentelyä tukevaksi (pöydät, taukoalueet, fläppitaulut).
- Valmistelemään fläppitaulu, tussit ja ajastimet.
- Voit myös antaa ryhmälle tehtäväksi valita edustamansa organisaation tyyppin (esim. teknologiayritys, kansalaisjärjestö, yliopistolaboratorio, startup-yritys).

### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Vaiheittainen opas ryhmätehtävän ohjaamiseen innovaatiojohtamisen koulutuksen aikana:

#### Vaihe 1: Esittelen harjoitus

Selitä, että tämän tehtävän tarkoituksena on simuloida todellisia innovaatiokumppanuuksia. Korosta käytännön yhteistyötaitojen merkitystä: strateginen yhdenmukaistaminen, neuvottelu, delegointi ja viestintä.

#### Vaihe 2: Muodostetaan ryhmät

Jaetaan osallistujat 4–5 hengen ryhmiin.

Varmista, että ryhmässä on mahdollisimman monipuolista kokemusta ja näkökulmia.

Määritä tai anna heidän valita ”organisaatiotyyppinsä” (esim. tutkimuslaitos, teknologia-alan startup, kansalaisjärjestö, yrityksen tutkimus- ja kehitysyksikkö).

#### Vaihe 3: Esitän skenaario

Esittelen yhteinen haaste: jokainen organisaatio on kutsuttu osallistumaan monialaiseen innovaatiokumppanuuteen (esim. tekoäly, ilmastoteknologia, tulevaisuuden terveydenhuolto).

Selitä, että tavoitteena on luoda yhdessä alustava yhteistyöstrategia.

#### Vaihe 4: Selitän tehtävä

Jokaisen tiimin tulee kehittää yhteistyöstrategia vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat tärkeimmät resurssit ja osaamisalueet, joita tuot kumppanuuteen?
- Mitä odotatte muilta kumppaneilta?
- Kuinka jaatte roolit ja vastuut tiimissänne?
- Mitä mahdollisia haasteita yhteistyössä voi ilmetä ja miten aiotte vastata niihin?
- Mitkä ovat kolme ensimmäistä askelta yhteistyön toteuttamisessa?

Muistuta osallistujille, että heillä on 30 minuuttia aikaa työskennellä.

Kehota käyttämään selkeyden vuoksi fläppitauluja tai diaesityksiä.

#### Vaihe 5: Ryhmätyö (30 minuuttia)

Anna osallistujien työskennellä itsenäisesti.

Kouluttajana kierrä ryhmässä, tarkkaile ryhmädynamiikkaa ja anna ohjeita tarvittaessa.

Käytä kannustavia kysymyksiä, kuten:

- "Mitä riskejä olet ottanut huomioon?"
- "Miten organisaatiotyyppisi vaikuttaa lähestymistapaasi?"
- "Kuinka varmistatte kumppaneiden välisen yhdenmukaisuuden?"

### Vaihe 6: Ryhmäesitykset (5 minuuttia per tiimi)

Jokainen tiimi esittelee yhteistyöstrategiansa koko ryhmälle.

Käytä ajastinta ajan tehokkaaseen hallintaan.

Kannusta selkeisiin, jäseneltyihin esityksiin – harkitse visuaalisten apuvälineiden tai fläppitaulujen käyttöä.

### Vaihe 7: Kouluttajan johtama purku ja keskustelu (15–20 minuuttia)

Järjestä pohdinta- ja palautekeskustelu:

- Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja strategioissa oli?
- Mitkä strategiat tuntuivat toteuttamiskelpoisimmilta tai luovimmilta?
- Mikä rooli viestinnällä tai neuvotteluilla oli tiimin dynamiikassa?
- Oliko roolien jakamisessa tai odotusten asettamisessa ristiriitoja?
- Miten tiimit ennakoivat ja suunnittelivat haasteita?

Lopuksi tee yhteenveto seuraavista asioista:

- Innovaatioyhteistyön parhaat käytännöt
- Yleiset sudenkuopat (esim. epäselvyys, epäsuhtaiset odotukset)
- Keskinäisen hyödyn ja luottamuksen merkitys

### Kouluttajan vinkit

- Kannusta ryhmiä ottamaan vastuu omasta "organisaatioidentiteetistään".
- Korosta systeemistä ajattelua ja sidosryhmien yhteensovittamista.
- Muistuta tiimejä tasapainottamaan strateginen visio ja operatiivinen toteutettavuus.
- Jos aika sallii, pyydä ryhmiä esittämään kysymyksiä tai antamaan palautetta esitysten jälkeen.
- Kirjaa yhteiset teemat taululle tai fläppitaululle purkukeskustelun aikana.

## 3.6. Moduuli 6 – Innovaatioiden suunnittelu

### 3.6.1. Kollektiivinen strateginen kehystys

#### Menetelmän kuvaus

Tämän harjoituksen tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys organisaation tai tiimin identiteetistä, prioriteeteista ja pitkän aikavälin suunnasta. Se luo yhtenäisyyttä ja keskittymistä ja varmistaa, että innovaatiopyrkimykset ja päivittäiset päätökset perustuvat selkeään päämäärään.

Prosessi alkaa kultaisella ympyrällä, joka on työkalu WHAT, HOW ja WHY -kysymysten määrittelemiseen. Sitten ryhmä sopii strategisista ankkureista (mitä teette aina) ja strategisista kompromisseista (mitä ette koskaan tee) ja lopuksi muotoilee vakuuttavan viisivuotisen innovaatiovision.

Yhdessä nämä elementit luovat perustan älykkäille päätöksille, kohdennetulle innovoinnille, selkeälle viestinnälle ja vahvalle tiimikulttuurille. Ilman niitä tiimit ovat vaarassa ajautua harhaan, menettää yhtenäisyytensä ja tuhata energiaa ponnisteluihin, jotka eivät palvele niiden tarkoitusta. Tämä ei ole mukava lisä, vaan strateginen välttämättömyys.

Miksi menetelmä toimii

- Selkeyttää yhteisen tavoitteen ja suunnan
- Tuo esiin implisiittiset oletukset ja arvot
- Yhdistää tiimin jäsenet strategisten prioriteettien ympärille
- Tarjoaa suodattimen tuleville päätöksille (mukaan lukien innovaatiot)
- Parantaa motivaatiota yhteisen vastuun kautta

#### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Tämä harjoitus on parasta tehdä **puolen päivän työpajana** (noin 3 tuntia). Se sopii hyvin johtoryhmille, projektiryhmille tai monialaisille tiimeille, joiden on sovitettava yhteen tavoitteet, periaatteet ja suunta.

Käytä valkotaulua, fläppitaulua tai digitaalista työkalua, kuten Miroa, jotta prosessi on näkyvä ja yhteistyöhenkinen. Etene askel askeleelta kultaisen ympyrän, ankkurien, kompromissien ja vision läpi – ja anna riittävästi tilaa pohdinnalle ja vuoropuhelulle, mutta pidä vauhti korkeana.

*Ohita visio, jos aikaa on vähän, ja anna sen syntyä luonnollisesti innovaatiojärjestelmän työn kautta.*

☒ *Kaiken ei tarvitse olla täydellistä – tavoitteena on yhteinen selkeys, joka riittää ohjaamaan toimintaa.*

## Vaihe 1 – Kultainen ympyrä (Aloita MITÄ → MITEN → MIKSI)

*Kesto: noin 45 minuuttia*

Kultainen ympyrä on yksinkertainen mutta tehokas kehys, joka auttaa tiimejä tutkimaan identiteettiään ja tarkoitustaan. Tässä versiossa aloitamme MITÄ:lla, koska se on konkreettisin lähtökohta. Sieltä siirrymme MITEN:iin ja lopulta syvempään MIKSI:iin.

Kokoa ryhmä valkotaulun, fläppitaulun tai digitaalisen taulun (esim. Miro) eteen. Esitä seuraavat kysymykset ja kirjoita muistiin avainsanat tai teemat.

1. MITÄ tarjoamme?  
Mitkä ovat konkreettiset tuotteet, palvelut tai kokemukset, joita luomme ja toimitamme? Ryhmitä arvolupaukset eri asiakassegmenttien perusteella.
2. Jos tämä on se, mitä teemme, MITEN teemme sen?  
Mitkä menetelmät, periaatteet tai arvot ohjaavat työtämme?  
Mikä tekee toimintatavastamme ainutlaatuisen?
3. Jos teemme näin, MIKSI se on tärkeää?  
Mikä syvempi tarkoitus ohjaa työtämme?  
Mitä muutosta yritämme saada aikaan maailmassa?  
Kuka hyötyy, jos onnistumme?

### Palaa takaisin varmistaaksesi yhdenmukaisuuden

Olet aloittanut konkreettisella ja yhdistävällä asialla (MITÄ) ja selvittänyt sen taustalla olevat menetelmät (MITEN). Nyt kun yhteinen MIKSI on selvinnyt, palaa takaisin ja kysy:

- ☒ ”Tukeeko HOW-menetelmämme tätä WHY-tavoitetta?”
- ☒ ”Heijastaako MITÄ-kysymyksemme tätä tarkoitusta?”

Tämä edestakainen keskustelu auttaa ryhmää tarkentamaan ajatteluaan ja varmistamaan, että toimet, menetelmät ja missio ovat yhdenmukaisia.

## Vaihe 2 – Määritä ankkurit (Mitä teemme aina?)

*Kesto: noin 30 minuuttia*

Ankkurit ovat tiimisi tai organisaatiosi ehdottomia vaatimuksia – johdonmukaisia käyttäytymismalleja, ajattelutapoja tai periaatteita, joista pidät kiinni riippumatta projektista, kontekstista tai haasteesta. Ne pitävät sinut maankamaralla ja linjassa, vaikka kaikki muu muuttuisi.

Palatkaa kultaiseen ympyräänne. Kysykää ryhmältä:  
"Mitä teemme aina, tilanteesta tai projektista riippumatta?"

Näiden tulisi heijastaa syväälle juurtuneita periaatteita tai toistuvia käyttäytymismalleja – ei iskulauseita, tavoitteita tai kauniisti kuulostavia sanoja.

Esimerkkejä

- ☑ "Me asetamme oppijat etusijalle" (koulutusyritys)
- ☑ "Aloitamme luottamuksen rakentamisesta" (rakennusyritys)
- ☑ "Luomme merkityksellisiä yhteyksiä" (kahvila)

☑ Yritä tunnistaa 2–3 selkeää, voimakasta ankkuria, jotka ihmiset voivat todella tunnistaa jokapäiväisissä toimissaan, eivätkä vain toiveina. Lisäohjeita ankkurin määrittelemisestä on moduulissa 6, yksikössä 2.

### Vaihe 3 – Määritä kompromissit (Mitä emme koskaan tee?)

*Kesto: noin 30 minuuttia*

Jokaiseen selkeään strategiaan liittyy valintojen tekeminen, mikä tarkoittaa tiettyjen polkujen hylkäämistä, vaikka ne vaikuttaisivat houkuttelevilta, kannattavilta tai alallasi tavallisilta. Kompromissien määrittäminen antaa tiimillesi selkeyttä ja rohkeutta keskittyä siihen, mikä on todella tärkeää.

Pyydä ryhmää pohtimaan ja keskustelemaan:  
"Mitä päätämme aktiivisesti olla tekemättä – vaikka se olisi houkuttelevaa, odotettua tai helppoa?"

Näiden kompromissien tulisi heijastaa arvojasi ja strategisia rajojasi. Ne auttavat suojaamaan keskittymistäsi, eheyttäsi ja pitkän aikavälin visiota.

Merkitse ne taululle tai mallipohjaan ✕symbolilla.

Esimerkkejä:

- ☑ "Emme koskaan aseta voittoa oppijoiden tulosten edelle." (koulutusyritys)
- ☑ "Emme koskaan tingi turvallisuudesta." (rakennusyritys)
- ☑ "Emme käytä puhdistettua sokeria tai keinotekoisia makeutusaineita." (kahvila)

Pyri tunnistamaan 2–3 selkeää kompromissia, joita ihmiset voivat käyttää suodattimina todellisissa päätöksissä. Varmista, että kompromissisi ovat konkreettisia ja toteutettavissa, eivät yleisiä tai epämääräisiä (esim. ”Emme koskaan tingi turvallisuudesta” ei auta ohjaamaan todellisia valintoja). Lisäohjeita ankkurin määrittelemisestä on moduulissa 6, yksikössä 2.

#### Vaihe 4 – Luo innovaatiovisiota (5 vuotta eteenpäin)

*Kesto: noin 30 minuuttia*

Nyt kun ryhmällä on selkeämpi käsitys siitä, mitä he tekevät, miten he tekevät sen ja miksi, on aika kuvitella tulevaisuutta.

Kysy:

”Jos pysymme tavoitteidemme ja periaatteidemme mukaisina, missä voisimme olla viiden vuoden kuluttua?”

Kannusta tasapainoon:

📌 Vaikutus: Ketä tavoitamme? Mitä muutoksia olemme saaneet aikaan?

📌 Kapasiteetti: Kuinka suuri tiimimme, yhteisömme tai vaikutusvaltamme on?

📌 Identiteetti: Mistä meidät tunnetaan?

Kiteytä visio muutamaan rohkeaan lauseeseen tai lyhyeseen kappaleeseen.

#### Vaihe 5 – Katsaus (Miten tämä on hyödyllistä?)

*Kesto: noin 30 minuuttia*

Päätä istunto ohjaamalla ryhmää pohtimaan, miten tämän harjoituksen tulokset voivat tukea todellisia päätöksiä, toimia ja innovaatiopyrkimyksiä. Kehota heitä yhdistämään päivän työ heidän jatkuviin haasteisiinsa ja mahdollisuuksiinsa.

Käytä joitakin seuraavista esimerkkikysymyksistä pohdinnan herättämiseksi:

- Mikä yllätti sinut tai muutti näkökulmaasi?
- Mitkä oivallukset tuntuivat hyödyllisimmiltä tai innostavimmilta?
- Kuinka Golden Circle tai Anchors voivat auttaa meitä selviytymään nykyisistä haasteista?
- Kuinka aiot soveltaa näitä periaatteita päivittäisessä työssäsi?
- Mikä on pieni askel, jonka voimme ottaa tänään aloittaaksemme 5-vuotisen visiomme toteuttamisen?

☑ Kannusta rehellisiin, käytännönläheisiin pohdintoihin – tavoitteena on luoda sitoutumista ja selkeyttä seuraaviin vaiheisiin.

### Kouluttajan rooli – keskeiset suositukset

- Käytä visuaalisia apuvälineitä  
Tarjoa fläppitauluja, malleja tai digitaalisia tauluja (esim. Miro, Jamboard) reaaliaikaisten kommenttien keräämiseen ja ryhmittelyyn.
- Kannusta kaikkia osallistujia  
Käytä hiljaista kirjoittamista, vuorotellen jakamista tai pienryhmäkeskusteluja varmistaaksesi, että kaikki osallistujat osallistuvat – ei vain äänekkäimmät.
- Kannusta rehellisyyteen ja syvällisyyteen  
Kannusta osallistujia menemään yli muotisanojen. Esitä jatkokysymyksiä, kuten: "Mitä se tarkoittaa käytännössä?" tai "Voitko antaa esimerkin?"
- Pidä vauhti korkealla  
Aseta aikarajat harjoituksen jokaiselle osalle, jotta energia ja keskittyminen säilyvät.  
☑ Esimerkiksi: "5 minuuttia määritellä MITÄ, 5 minuuttia MITEN, 5 minuuttia MIKSI."
- Kuuntele ja sopeudu  
Vaikka rakenne on tärkeä, reagoi ryhmän energiaan ja tarpeisiin. Hidasta vauhtia, jotta keskustelu on syvällistä, tai nopeuta, jos vauhti hidastuu.

### 3.6.2. Luo innovaatioiden hallintajärjestelmä

#### Menetelmän kuvaus

Kun olet määrittänyt strategisen perustan (tarkoitus, periaatteet ja visio), seuraava askel on rakentaa kevyt innovaatioiden hallintajärjestelmä: tarpeeksi yksinkertainen käyttää, mutta tarpeeksi jäsenneily tukemaan todellista oppimista ja muutosta ajan myötä.

Tavoitteena on suunnitella kaksi ydinkomponenttia:

1. Järjestelmä, jolla kerätään näkemyksiä ja ideoita sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta.
2. Rakenne ja rytmi strategian mukaisen prototyyppien kehittämislle ja testaamiselle.

Tämä auttaa muuttamaan inspiraation toiminnaksi – jolloin innovaatioista tulee jatkuva, yhteinen käytäntö eikä kertaluonteinen aloite.

#### Miksi menetelmä toimii

- Tuo innovaatioihin johdonmukaisuutta ilman raskaita byrokraattisia menettelyjä
- Kannustaa yhteistyöhön ja omistajuuteen koko tiimissä
- Yhdistää päivittäisen oppimisen pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin
- Auttaa priorisoimaan vaikuttavat ideat vähäarvoisten häiriötekijöiden sijaan
- Tukee kokeilun ja palautteen kulttuuria

#### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Tämä harjoitus on parasta toteuttaa **koko päivän työpajana** (noin 6 tuntia tauot mukaan lukien). Se on suunniteltu tiimeille tai osastoille, jotka ovat valmiita toteuttamaan strategiaa käytännössä kevyiden rakenteiden ja jaetun omistajuuden avulla.

Aloita jakamalla ryhmä kahteen pienempään tiimiin – toinen keskittyy ideoiden ja oivallusten keräämiseen, toinen testaamiseen ja prototyyppien luomiseen. Anna heille tilaa suunnitella ja luonnostella järjestelmänsä visuaalisesti ennen koko ryhmän kokoontumista.

Toimi nopeasti, pidä harjoitus käytännönläheisenä ja muistuta kaikille, että kyseessä on prototyyppi, jonka ei tarvitse olla täydellinen. Tavoitteena on rakentaa jotain, **joka on riittävän hyvä testattavaksi, josta voidaan oppia ja jota voidaan yhdessä parantaa.**

☑ *Voit vapaasti mukauttaa rakennetta ryhmän tarpeiden ja koon mukaan. Voit keskittyä vain yhteen järjestelmään tai yhteen osaan harjoitusta tai jakaa sen kahteen lyhyempään*

*istuntoon, joiden välissä on kotitehtäviä tai seurantatyötä.*

## Vaihe 1: Johdanto – Miksi rakentaa innovaatiohallintajärjestelmä (IMS)?

*Kesto: noin 30 min*

Pienenä tiiminä tai yrittäjänä teette todennäköisesti jo paljon innovaatioita – havaitsette tarpeita, testaatte uusia tarjouksia ja sopeudutte nopeasti. Mutta kun olette kiireisiä päivittäisten toimintojen hoitamisessa, jopa parhaat ideanne voivat jäädä huomaamatta. Asiat jäävät päähänne tai energia ehtyy ennen kuin mitään ehditään toteuttaa.

Siinä tilanteessa kevyt innovaatiohallintajärjestelmä tulee apuun.

Se on yksinkertaisesti tapa

- Kerätä ja järjestellä asiakkaiden, tiimin ja ympäristön näkemyksiä
- muuttaa parhaat ideat todelliseksi kokeiluiksi – ja oppia niistä
- Pysyä strategian ja arvojen mukaisena yrityksen kasvaessa

### Miksi tämä on tärkeää yrityksellesi

Tämä järjestelmä perustuu suoraan jo tekemääsi työhön:

- Golden Circle kertoo, mitä teet, miten teet sen ja miksi se on tärkeää.
- Ankkurisi ja kompromissisi määrittelevät rajasi ja strategisen painopisteesi.
- Asiakaskokemus ja liiketoimintamalli auttavat sinua ymmärtämään, mikä on tärkeää asiakkaillesi.

Seuraava askel on yhdistää kaikki tämä siihen, miten työskentelet ideoiden kanssa ajan mittaan – tavalla, joka on realistinen, yksinkertainen ja todella hyödyllinen.

### Anna ryhmän pohtia yhdessä:

- Milloin meillä on hyviä ideoita – ja mitä niille tapahtuu?
- Mistä näemme merkkejä siitä, mitä pitäisi parantaa tai kokeilla seuraavaksi?
- Kuinka varmistamme, että uudet ideat vastaavat arvojamme ja liiketoimintamalliamme?
- Mitä muuttuisi, jos meillä olisi selkeä, yhteinen tapa viedä ideoita eteenpäin?

*☑ Sen ei tarvitse olla täydellinen – riittää, että se on tarpeeksi hyvä testattavaksi ja oppimiseksi.*

Et rakenna järjestelmää, joka hidastaa sinua. Rakennat järjestelmän, joka auttaa parhaita

ideoitasi selviytymään ja menestymään.

## Vaihe 1: Jaa osallistujat kahteen työryhmään

*Kesto: noin 120 minuuttia ryhmätyötä, mukaan lukien esittely.*

Jaa osallistujat kahteen pieneen tiimiin. Kumpikin ryhmä suunnittelee puolet innovaatiojärjestelmästä.

- **Ryhmä 1: Oivallusten ja ideoiden kerääminen**
- **Ryhmä 2: Prototyyppien kehittäminen ja testaaminen**

Anna heille mallipohjat, taulut (esim. Trello tai Miro) tai suuria papereita, joihin he voivat piirtää järjestelmänsä.

## Ohjeet ryhmälle 1

Tämän ryhmän tehtävänä on luoda yksinkertainen mutta vankka prosessi, jolla kerätään, dokumentoidaan ja tarkastellaan näkemyksiä seuraavilta tahoilta:

- Asiakkaat
- Tiimin jäsenet
- Sidosryhmät
- Markkina- ja trenditiedot

### a) Määritä tiedonkeruujärjestelmä

Käytä näitä ohjeellisia kysymyksiä järjestelmän rakentamiseen:

- Minkälaisia tietoja haluamme kerätä?  
*(esim. asiakkaiden ongelmakohdat, sisäiset kitkat, uudet trendit)*
- Mistä saamme ne?  
*(esim. haastattelut, asiakaskokemuksen kartoitus, kyselyt, kilpailijoiden analysointi)*
- Miten dokumentoimme ne?  
*(esim. Trello, Notion, jaetut Google-laskentataulukot)*

### b) Luo Insight-kokoelmajärjestelmä

Luo yksinkertainen, helposti käytettävä Insight-taulu (esim. Trello, Miro, Notion tai seinälle)

oppimiesi asioiden ja niiden mahdollisten seurausten tallentamista ja järjestämistä varten. Taulun tulisi:

- Selventää, mistä oivallus on peräisin (esim. asiakkaat, tiimin kokemukset, trendisignaalit, sisäinen palaute)
- Tarjota tilaa ideoiden tai kysymysten lisäämiselle näiden oivallusten pohjalta
- Määritä vastuuhenkilöt: kuka on vastuussa taulun siisteydestä, ajantasaisuudesta ja helppokäyttöisyydestä koko tiimille

📌 Vinkki: Pidä se yksinkertaisena. Taulu on yhteinen ajattelutila – ei projektiseuranta.

## Ohjeet ryhmä 2

Tämä ryhmä suunnittelee prosessin, jolla priorisoidut ideat muutetaan pieniksi, testattaviksi prototyypeiksi.

### a) Innovaatiokokouksen rakenne

Suunnittele säännöllinen kokous, jossa ideat siirtyvät backlogista toimintaan:

- Milloin tapaamme?  
*(esim. neljännesvuosittain, kuukausittain tai kahden kuukauden välein)*
- Kuka osallistuu?  
*(Monialainen ryhmä – ei vain johtajia)*
- Mikä on esityslista?

Esimerkiksi:

- Viimeaikaisen tiedon tarkastelu
- Priorisointi työkalun avulla (esim. arvo/ponnistus-matriisi)
- Valitse yksi idea prototyypin luomista varten
- Ajan ja budjetin jakaminen
- Määritä roolit

📌 Katso moduuli 6, yksikkö 4 ja moduuli 6, työkirja, s. 18, saadaksesi lisätietoja ja inspiraatiota innovaatiokokouksen rakenteen luomiseen.

### b) Kokousten välillä: viikoittaiset stand-up-kokoukset

Jotta prototyyppien kehittäminen etenee, määritä yksinkertainen tarkistusmuoto:

- Kuinka usein?  
(esim. viikoittain tai kahden viikon välein)
- Mikä on rakenne?
  - Mitä testaamme tällä hetkellä?
  - Mitä olemme oppineet?
  - Mikä estää etenemisen?

**c) Luo kevyt seurantatyökalu (esim. Trello, Miro, Google Doc) kunkin prototyypin seuraamista varten.**

Pidä se yksinkertaisena – voit esimerkiksi sisällyttää seuraavat tiedot:

- Mitä ideaa testataan ja miksi (hypoteesi)
- Kuka on vastuussa ja missä vaiheessa se on
- Tulokset, mitä olet oppinut ja mitä seuraavaksi

☑ Käytä tiimillesi sopivaa muotoa – tavoitteena on näkyvyys ja oppiminen.

## Vaihe 2: Jaa ja sovita yhteen

*Kesto: noin 60 min.*

Kokoa molemmat ryhmät takaisin yhteen. Kumpikin ryhmä esittelee ehdotetun järjestelmänsä koko tiimille.

Ohjaajana ohjaa keskittynyttä arviointia:

- Mikä näyttää lupaavalta tai innostavalta?
- Puuttuuko jotain tai onko jotain epäselvää?
- Onko järjestelmä realistinen toteuttaa?
- Onko se sopusoinnussa strategisten ankkurienne ja kompromissienne kanssa?

Keskustelun jälkeen anna ryhmille vähän aikaa päivittää järjestelmiään ja tehdä tarvittavat muutokset palautteen perusteella.

☑ Tässä vaiheessa keskitytään integrointiin – varmistetaan, että järjestelmät ovat paitsi toimivia myös keskenään yhdenmukaisia ja sopusoinnussa suuremman tavoitteen kanssa.

## Vaihe 3: Suunnittele testikäyttö

*Kesto: noin 60 min*

Sovi järjestelmän testausajasta – esimerkiksi kahdesta innovaatiokokouksesta, joissa kerätään näkemyksiä, valitaan ideoita ja pidetään lyhyitä stand up -kokouksia.

### **Mitä on viimeisteltävä ennen testiajoa?**

Tämä on prototyyppi. Sen ei tarvitse olla täydellinen. Jotta testi olisi hyödyllinen, varmista, että seuraavat asiat ovat kunnossa:

1. Roolit on jaettu  
Kuka johtaa prosessia? Kuka vastaa näkemyksistä, kokousten järjestämisestä ja seurannasta?
2. Työkalut on asennettu  
Valitse yksinkertaiset työkalut (esim. Trello, Miro, Google Docs) ja varmista, että kaikki pääsevät niihin käsiksi ja osaavat käyttää niitä.
3. Aikataulu on sovittu  
Milloin innovaatiokokoukset ja stand-up-palaverit pidetään? Milloin arvioimme ja pohdimme?
4. Resurssit on varmistettu  
Aika, tiimin kapasiteetti ja prototyypin valmistamiseen tarvittava pieni budjetti tai työtila.
5. Laajuus on määritelty – Testaammeko tätä pilottitiimin vai koko organisaation kanssa?  
Menestyskriteerit ovat selkeät – Mistä tiedämme, auttaako tämä rakenne?

Aloita pienestä, pysy joustavana ja keskity oppimiseen – älä siihen, että kaikki menee oikein ensimmäisellä kerralla.

### **Vaihe 4: Käsittele tuloksia – mitä tämä mahdollistaa.**

*Kesto: noin 30 minuuttia*

Käytä näitä kysymyksiä auttaaksesi ryhmää pohtimaan luomuksensa syvempää merkitystä ja seurauksia – ei vain itselleen, vaan myös ympärillä oleville ihmisille.

Ehdotettuja pohdintakysymyksiä:

- Mitä opit tänään? Jos jokin yllätti sinut, mikä se oli?
- Keneen tämän järjestelmän käyttö vaikuttaa, ja miten voimme varmistaa, että se todella palvelee heitä?
- Mitä mahdollisuuksia avautuu, jos jatkamme tämän järjestelmän hyvää käyttöä?
- Mitä riskejä tai sokeita pisteitä näet – ja miten meidän on käsiteltävä niitä?

☑ Käytä näitä kysymyksiä avoimessa ryhmäkeskustelussa tai päiväkirjan kirjoittamisessa. Tavoitteena on siirtyä "mitä olemme tehneet" -ajattelusta "mitä tämä mahdollistaa" -ajatteluun.

### Kouluttajan rooli – keskeiset suositukset

- **Pysy realistisena – keskity koettuun arvoon**  
Auta osallistujia yhdistämään järjestelmä todelliseen työhön. Kysy:  
*"Kuinka tämä voisi auttaa sinua huomenna?"*
- **Edistä "tarpeeksi turvallista kokeilla" -ajattelutapaa**  
Kannusta nopeaan, epätäydelliseen toimintaan sen sijaan, että odotettaisiin täydellisiä suunnitelmia.  
*"Onko se riittävän hyvä tällä hetkellä? Sitten kokeillaan sitä."*
- **Käytä visuaalisia apuvälineitä – tee luonnos ennen toteutusta**  
Kannusta ryhmää kartoittamaan, piirtämään tai luonnostelevaan järjestelmänsä ennen työkalujen käyttöönottoa. Visualisointi auttaa selkeyttämään ja yhdenmukaistamaan ideoita.
- **Kuuntele ja sopeudu**  
Reagoi ryhmän energiaan ja tarpeisiin. Anna heidän ottaa johtoasema niin paljon kuin mahdollista.
- **Tue yhteisiä päätöksiä ja omistajuutta**  
Käytä yksinkertaisia menetelmiä (esim. peukalo ylös, enemmistöäänestys) auttaaksesi ryhmää päättämään yhdessä.
- **Pidä vauhti yllä täydellisyyden sijaan**  
Ohjaa ryhmää hellävaraisesti eteenpäin, kun se on jumissa.  
*"Mikä on yksinkertaisin versio, jota voimme testata?"*

### 3.7. Moduuli 7 – Ideoiden suojeleminen

#### 3.7.1. Tapaustutkimuksen analysointi ja ryhmän ongelmanratkaisu

##### Menetelmän kuvaus

Tämä moduuli tarjoaa perustiedot immateriaalioikeuksien (IP) suojauksesta ja strategisesta IP-hallinnasta, joita tuetaan interaktiivisten oppimismenetelmien jäsenmällä yhdistelmällä, joka on suunniteltu edistämään osallistumista ja kriittistä analysointia. Tapaustutkimusten analysointi sopii erityisen hyvin tähän yksikköön, koska se antaa osallistujille mahdollisuuden tarkastella aitoja IP-hallinnan, loukkausten ja säännösten noudattamisen skenaarioita. Tämä menetelmä tukee analyttisten ja ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä ja antaa oppijoille mahdollisuuden tulkita eurooppalaisia IP-säännöksiä, arvioida riskejä ja määrittää sopivia suojausstrategioita. Ohjatut ryhmäkeskustelut täydentävät tätä lähestymistapaa kannustamalla näkökulmien vaihtoon ja mahdollisten ratkaisujen yhteiseen arviointiin, mikä heijastaa todellista päätöksentekoa liiketoiminta- ja yrittäjyyskonteksteissa.

##### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Valitse kurssimateriaaleista relevantti immateriaalioikeuksien tapaustutkimus, kuten Blackberryn kaatuminen (Yksikkö 1: Johdanto immateriaalioikeuksien hallintaan), Google vs. Oracle (Yksikkö 2: Oikeudellinen monipuolistaminen: tekijänoikeuksien suojeleminen), Apple vs. Samsung -oikeusriita ja L'Orealin väärinkäsitysten torjuntastrategia (Yksikkö 3: Säännösten noudattamisen perusteet). Jaa tapausyhteenveto osallistujille ja anna heille aikaa tutustua siihen yksilöllisesti. Pyydä heitä tunnistamaan keskeiset immateriaalioikeusresurssit, mahdolliset riskit ja oikeudelliset näkökohdat. Jaa osallistujat pienryhmiin ja ohjeista heitä analysoimaan tapaus yhteistyössä, laatimaan vastaus suunnitelmaa ja ehdottamaan strategioita yrityksen immateriaalioikeuksien suojaamiseksi. Ryhmäkeskustelujen jälkeen pyydä kutakin tiimiä jakamaan suosituksensa ja korostamaan ehdotettujen toimien perustelut. Ohjaa koko ryhmän keskustelua, jossa verrataan erilaisia lähestymistapoja, selvennetään väärinkäsityksiä ja yhdistetään harjoitus eurooppalaisiin immateriaalioikeuksien puitteisiin ja parhaisiin käytäntöihin. Tämä lähestymistapa antaa osallistujille mahdollisuuden oppoutua todellisiin tilanteisiin, vahvistaa analyttisiä ja päätöksentekotaitoja sekä rakentaa luottamusta immateriaalioikeuksien käsitteiden soveltamiseen käytännön liiketoiminnan haasteissa.

##### Oppimistulokset

Oppimistulokset tapaustutkimuksen ja ryhmäkeskustelun menetelmällä:

- Tunnistaa ja luokitella liiketoimintatilanteessa merkitykselliset immateriaalioikeudet, erottaen toisistaan tekijänoikeudet, tavaramerkit, patentit ja liikesalaisuudet.

- Diagnoosi riskit ja vaatimustenmukaisuuden puutteet suhteessa eurooppalaisiin immateriaalioikeuksien ja tietosuojan puitteisiin tulkitsemalla sovellettavia standardeja ja velvoitteita.
- Laatia suojaus- ja täytäntöönpanostrategiat, jotka sisältävät rekisteröinnin, lisensoinnin, seurannan ja riidanratkaisuvaihtoehdot tapauksen mukaan.
- Perustella strategiset valinnat, jotka soveltuvat immateriaalioikeuksien hallinnan organisaation tavoitteisiin ja ennakoituun markkina-alan laajentumiseen, käyttämällä tapausesimerkistä saatua näyttöä.
- Viestitä ja puolusta suosituksia selkeällä, yhteistyöhön perustuvalla argumentoinnilla, jossa arvioidaan vaihtoehtoja ja tunnustetaan kompromissit.

### ***Vaihe 1: Valitse ja esittele tapaus***

Kesto: 15 minuuttia

Käytä tiivistä yhteenvedoa kurssikirjastosta löytyvästä asiaankuuluvasta immateriaalioikeustapauksesta (esim. The Blackberry Downfall, Google vs. Oracle 2021). Selvennä oppimistavoitteet, sovellettavat eurooppalaiset immateriaalioikeuskehykset ja ohjaavat kysymykset, jotka osallistujien tulee pitää mielessä analyysin aikana.

#### **Kouluttajan vastuut:**

- Valitse sopiva tapaus ja toimita 1–2 sivun pituinen tiivistelmä, jossa on taustatietoja, ongelmakohtia ja ohjaavia kysymyksiä.
- Aseta odotukset tuloksille (esim. riskien tunnistaminen, suojausstrategia) ja aikataululle.

### ***Vaihe 2: Yksittäisten tapausten analysointi***

Kesto: 20 minuuttia

Anna osallistujille rauhallinen hetki tarkastella tapausta, tunnistaa kyseessä olevat immateriaaliomaisuuserät ja merkitä muistiin todennäköiset riskit, loukkaukset ja sovellettavat oikeudelliset normit. Anna heille lyhyt työarkki tai malli muistiinpanojen jäsentelemiseksi.

#### **Kouluttajan vastuut:**

- Jaa työarkki, jossa pyydetään luokittelemaan omaisuus, diagnosoimaan riskit ja merkitsemään asiaankuuluvat oikeudelliset seikat (tekijänoikeudet, tavaramerkit, patentit, liikesalaisuudet, GDPR).
- Seuraa edistymistä ja selvennä menettelytapoja tai määritelmiä koskevia kysymyksiä ohjaamatta osallistujia tiettyyn vastaukseen.

### ***Vaihe 3: Ryhmän yhteenvedo ja strategian kehittäminen***

Kesto: 40 minuuttia

Muodosta pieniä ryhmiä (3–5 henkilöä) vertailemaan yksilöllisiä havaintoja ja sopimaan priorisoidusta ongelmankuvauksesta. Ohjeista ryhmiä laatimaan tiivis suojaus-/toteuttamissuunnitelma, joka kattaa rekisteröinnin, lisensoinnin, seurannan ja eskalointivaihtoehdot sekä lyhyet perustelut.

**Kouluttajan vastuut:**

- Tarjoa yhden sivun pituinen strategiamalli (ongelma, vaihtoehdot, suositellut toimet, perustelut, riskit).
- Jaa malli osallistujille, jotta voit tutkia oletuksia, varmistaa perustellun päättelyn ja pitää ryhmät aikataulussa.

**Vaihe 4: Raportointi ja kritiikki**

Kesto: 30 minuuttia

Pyydä kutakin ryhmää esittelemään suosituksensa tiukasti määräajassa. Johda koko luokan kritiikkiä, jossa verrataan lähestymistapoja, tuodaan esiin kompromisseja ja yhdistetään ehdotukset eurooppalaisiin IP-standardeihin ja hyviin käytäntöihin.

**Kouluttajan vastuut:**

- Valvo esitysaikojen noudattamista ja edistä tasapuolista osallistumista ryhmissä.
- Perusta palaute asiaankuuluviin oikeudellisiin puitteisiin ja korjaa väärinkäsitykset ytimekkäästi.

**Vaihe 5: Katsaus ja siirto**

Kesto: 15 minuuttia

Lopeta yhteenveto tärkeimmistä oivalluksista korostaen ratkaisujen yhteisiä piirteitä ja kriteerejä, jotka erottavat vahvat IP-strategiat muista. Anna osallistujille lyhyt pohdintatehtävä siitä, miten he voivat soveltaa lähestymistapaa omiin projekteihinsa.

**Kouluttajan vastuut:**

- Tee yhteenveto kolmesta viiteen tärkeimmästä oivalluksesta ja anna käytännönläheinen tarkistuslista välittömään käyttöön.
- Aseta valinnainen seurantatehtävä (esim. IP-toimenpidesuunnitelman laatiminen omassa kontekstissa) ja kerro, miten se arvioidaan.

**Suosituksia kouluttajalle**

- Kehota osallistujia esittämään kysymyksiä epäselvistä IP-käsitteistä, oikeudellisista eroista ja strategisista vaikutuksista ymmärryksen syventämiseksi.
- Pyydä oppijoita perustelemaan case-tutkimuksen päätökset ja tutkimaan vaihtoehtoisia strategioita sen sijaan, että hyväksyisivät pinnallisia vastauksia.
- Varmista, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat keskusteluihin ja esityksiin, jotta muutamat henkilöt eivät hallitse keskustelua.

- Muistuta osallistujia perustelemaan päätelmänsä oikeudellisilla periaatteilla, tapauksen tosiseikoilla ja liiketoiminnallisilla perusteilla.
- Käytä purkukeskusteluja korostaaksesi vahvoja analyttisiä lähestymistapoja, korjataksesi väärinkäsityksiä ja yhdistääksesi oivallukset todellisiin immateriaalioikeuksien hallintakäytäntöihin

### Tarvittavat materiaalit

- Tapaustutkimuksen monisteet
- IP-luokittelu- ja strategia-työarkit yksilö- ja ryhmäanalyysia varten
- Flipchart-taulut, tussit ja tarralaput ryhmän havaintojen ja strategioiden visualisointiin
- Projektori tai valkokangas avainkohtien, oikeudellisten puitteiden ja debriefing-materiaalin esittämiseen
- Viitemateriaalit (yhteenvedot EU:n immateriaalioikeusasetuksista, GDPR-ohjeista ja asiaankuuluvista WIPO-lähteistä)

### 3.8. Moduuli 8 – Ideoiden toteuttaminen

#### Menetelmän kuvaus

Moduulin 8 toteuttamiseen suositellaan **kokemuksellista projektipohjaista innovaatioisykliä (EPIC)**, joka auttaa tasapainottamaan teoriaa ja käytännönläheistä oppimista. Jokaisessa yksikössä aloitetaan lyhyellä keskeisten käsitteiden esittelyllä, jonka jälkeen osallistujat ohjataan ryhmäaktiiviteettiin, jossa he soveltavat työkaluja ja viitekehysä, helpottavat vertaisryhmän jakamista pohdintaa ja palautetta varten ja lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto, jossa aktiiviteetti liitetään takaisin ISO 56000 -periaatteisiin. Tällä tavalla istunnot pysyvät interaktiivisina ja osallistujalähtöisinä, mutta perustuvat silti kansainvälisesti tunnustettuihin innovaatiojohtamisen standardeihin.

Pidät osallistujat **pienissä, vakaissa 3–5 hengen ryhmissä**. Nämä ryhmät käsittelevät samaa haastetta tai ongelmaa kaikissa neljässä yksikössä, muuttaen sen asteittain **ongelmankuvauksesta** jäsennellyksi ideaksi, sitten **prototyypiksi** ja lopulta **laajennettavaksi etenemissuunnitelmaksi**. Sinun roolisi on toimia fasilitaattorina eikä luennoitsijana – ohjata prosessia, esittää kriittisiä kysymyksiä ja varmistaa, että osallistujat noudattavat ISO-ohjeita.

Menetelmä korostaa **tekemällä oppimista**, joten passiivisen teorian kuuntelun sijaan osallistujat osallistuvat yhteistyöhön ongelmanratkaisussa, jäsennellyyn pohdintaan ja vertaisarviointiin. Esittelet työkaluja, kuten **5 Whys, Business Model Canvas, nopea prototyypin kehittäminen** ja **Scaling Roadmap**, ja annat osallistujien soveltaa niitä välittömästi omiin tapauksiinsa. Tämä käytännönläheinen lähestymistapa antaa oppijoille mahdollisuuden testata ja hioa ideoitaan reaaliajassa. Pitämällä panoksesi tiiviinä ja keskittymällä kohdennettuihin ryhmätehtäviin varmistat, että jokainen yksikkö valmistuu tunnissa ja energia pysyy dynaamisena ja tehokkaana.

Lopuksi sinun tulee aina yhdistää EPIC-menetelmä **ISO 56000 -standardien perheeseen**, erityisesti **ISO 56002 -standardiin**. Jokaisen yksikön lopussa käytä lyhyttä yhteenvetoa yhdistääksesi osallistujien toiminnot ISO-periaatteisiin, kuten perussyyanalyysiin, arvonluontiin, iterointiin, riskienhallintaan ja systemaattiseen käyttöönottoon. Tällä tavoin osallistujat saavat paitsi käytännön taitoja myös ymmärryksen siitä, miten nämä taidot sopivat osaksi maailmanlaajuisesti tunnustettua innovaatiojohtamisen viitekehystä. Moduulin 8 lopussa olet opastanut heidät läpi koko ideoiden toteuttamisen prosessin ja antanut heille työkaluja ja lähestymistapoja, joita he voivat luottavaisesti soveltaa työympäristössään.

#### EPIC-menetelmän käyttö moduulin 8 toteuttamisessa

Aloita muodostamalla moduulin alussa **pienet, vakaat 3–5 hengen ryhmät**. Jokainen ryhmä valitsee tai saa tehtävänsä todellisen haasteen, jota se työstää kaikkien neljän yksikön ajan. Tämä jatkuvuus on tärkeää, koska se auttaa osallistujia näkemään koko innovaatioisyklin

käytännössä sen sijaan, että he tekisivät irrallisia harjoituksia. Kannusta heitä käsittelemään tätä haastetta ”miniprojektinaan” koulutuksen ajan.

Jokaisessa yksikössä tulisi noudattaa samaa rakennetta: **lyhyt esittely (10 minuuttia), ryhmätyö (25 minuuttia), vertaisjakaminen (15 minuuttia) ja yhteenveto (10 minuuttia)**. Esittelyssä voit selittää konseptin ja yhdistää sen ISO 56000 -standardeihin. Ryhmäaktiviteetissa osallistujat oppivat soveltamalla työkalua (esim. 5 miksiä, liiketoimintamallikangas, prototyyppien luominen tai skaalaussuunnitelma) omaan projektiinsa. Vertaisryhmän kanssa jakaminen antaa heille mahdollisuuden esitellä, testata ja saada palautetta muilta. Lopuksi yhteenveto varmistaa, että he ymmärtävät juuri tekemänsä asian merkityksen ja sen yhteyden jäseneltyyn innovaatiojohtamiseen.

Ohjatessasi prosessia, pidä fasilitointi keskittyneenä ja käytännönläheisenä. Käytä todellisia esimerkkejä käsitteiden havainnollistamiseen, mutta vältä pitkiä luentoja. Kierrä ryhmätyön aikana, esitä syventäviä kysymyksiä ja auta ryhmiä pysymään asiassa. Kannusta kriittiseen ajatteluun, pohdintaan ja toistamiseen, sillä ne ovat keskeisiä ISO 56002 -standardin kannalta. Korosta kunkin yksikön lopussa selkeästi toiminnan ja ISO-periaatteiden, kuten perussyanalyysin, arvonluonnin, iteroinnin ja käyttöönoton, välinen yhteys. Noudattamalla tätä lähestymistapaa varmistat, että oppijat eivät vain ymmärrä teoriaa, vaan saavat koulutuksesta myös konkreettisia taitoja ja työkaluja, joita he voivat soveltaa suoraan ammatillisessa kontekstissaan.

## Valmistelevat vaiheet

### Vaihe 1 – Ymmärrä koulutuksen kulku (30–45 minuuttia valmistelua)

**Toimenpiteet:** Käy läpi kaikki neljä yksikköä (Ongelma → Rakenne → Prototyyppi → Mittakaava) ja kartoittaa niiden väliset yhteydet. Määritä, mitkä ISO 56000/56002 -periaatteet korostat kunkin yksikön lopussa. Valmista 1–2 yksinkertaista esimerkkiä todellisesta elämästä käsitteiden havainnollistamiseksi.

**Esimerkki:** Valmistele ennen yksikköä 1 esimerkki 5 miksi -menetelmän käytöstä: *”Miksi opiskelijat keskeyttävät verkkokurssit?”* → *etsi syy, kuten ”digitaalisen tuen puute”*. Voit käyttää tätä esimerkkiä ryhmätyön ennen esittelyä.

### Vaihe 2 – Valmistele materiaalit (45–60 minuuttia valmistelu-aikaa)

Tehtävä: Tulosta/valmistele digitaalisesti mallit ja materiaalit ryhmäaktiviteetteja varten:

Yksikkö 1: 5 miksi -työarkki.

Yksikkö 2: Liiketoimintamallin kanvas-malli.

Yksikkö 3: Prototyypimateriaalit (tarralaput, tussit, paperi, teippi tai digitaaliset työkalut, kuten Miro).

Yksikkö 4: Skaalaussuunnitelman malli (kohdemarkkina, resurssit, kumppanit, riskit, aikataulu).

Esimerkki: Tulosta 5 isoa BMC-julistetta (yksi jokaiselle ryhmälle) ja leikkaa tarralappuja, joihin osallistujat voivat kirjoittaa asiakassegmentit, resurssit jne. Tämä pitää istunnon aktiivisena ja visuaalisena.

### Vaihe 3 – Luo oppimisympäristö (20–30 minuuttia ennen istuntoa)

Toimenpiteet: Järjestä huone pieniksi ryhmiksi (3–5 henkilöä per pöytä). Jos olet verkossa, aseta etukäteen pienryhmähuoneet. Näytä moduulin 8 yleinen kulku fläppitaululla tai dialla, jotta osallistujat tietävät, millainen matka heillä on edessään. Käytä näkyvää ajastinta tai ajanseurantasovellusta.

Esimerkki: Kirjoita huoneen etuosassa olevaan fläppitauluun:

Yksikkö 1: Määritä ongelma.

Yksikkö 2: Järjestä idea.

Yksikkö 3: Prototyyppi ja testaus.

Yksikkö 4: Laajenna ja ota käyttöön.

Tämä antaa osallistujille visuaalisen ”tiekartan” koulutuksesta.

### Vaihe 4 – Haasteiden asettaminen (15–20 minuuttia moduulin alussa)

Toimenpiteet: Pyydä osallistujia ehdottamaan haasteita omasta työympäristöstään tai anna valmiita haasteita, jos aikaa on vähän. Haasteiden tulee olla laajoja mutta realistisia. Jokainen ryhmä käsittelee valitsemaansa haastetta kaikissa neljässä yksikössä.

Esimerkki: Anna valikoima haasteita, kuten:

”Kuinka voimme vähentää ruokahävikkiä kouluissa?”

”Kuinka voimme parantaa työttömien nuorten digitaalisia taitoja?”

”Kuinka voimme lisätä kestävä matkailun käytäntöjen omaksumista pienyrityksissä?”

Näin sinulla on valmiita lähtökohtia, jos osallistujat eivät keksi haasteita nopeasti.

## Vaihe 2: Vaiheet moduulin 8 fasilitoinnin aikana

### 1. Johdanto (≈10 minuuttia)

- **Tehtävä:** Esittele lyhyesti yksikön keskeinen käsite, yhdistä se standardiin ISO 56000/56002 ja anna yksi käytännön esimerkki.
- **Esimerkki:** Selitä yksikössä 3, että "prototyypin ei tarvitse olla täydellinen. Luonnos tai malli riittää ideoiden testaamiseen" ja näytä esimerkki paperiprototyypistä.

### 2. Ryhmätyö (≈25 minuuttia)

- **Tehtäväsi:** Ohjaa osallistujia työkalun käytössä (5 miksiä, liiketoimintamallikangas, prototyypin rakentaminen tai etenemissuunnitelma). Kierrä ryhmien välillä, esitä selventäviä kysymyksiä ja tue vaikeuksissa olevia tiimejä.
- **Esimerkki:** Yksikössä 2 ryhmä on juuttunut kohtaan "Asiakassegmentit". Esitä ohjaavia kysymyksiä, kuten: "Kuka hyötyy eniten ratkaisustanne? Kuka maksaisi siitä?"

### 3. Vertaisjakaminen ja palaute (≈15 minuuttia)

- **Tehtäväsi:** Pyydä ryhmiä esittelemään tulokset lyhyesti (ongelman kuvaus, BMC:n kohokohdat, prototyypin esittely tai etenemissuunnitelman esittely). Kannusta vertaisilta jäsenneltyä palautetta: Mitkä ovat vahvuudet? Mitä voidaan parantaa?
- **Esimerkki:** Yksikössä 4 ryhmät esittävät laajennussuunnitelmat. Kysy vertaisilta: "Mitä riskejä näette? Mitä resursseja he ovat jättäneet huomiotta?"

### 4. Yhteenveto (≈10 minuuttia)

- **Tehtävä:** Tee yhteenveto keskeisistä oivalluksista, korosta yhteydet ISO-standardeihin ja yhdistä seuraavaan yksikköön. Vahvista "kokonaiskuva" siirtymisestä ongelmasta → ratkaisuun → prototyyppiin → laajentamiseen.
- **Esimerkki:** Yksikön 1 jälkeen sano: "Määrittelemällä ongelmat selkeästi olette luoneet perustan ratkaisuille, jotka todella luovat arvoa – tämä heijastaa ISO:n periaatetta systemaattisesta ongelman analysoinnista."

## Vaihe 3: Moduulin 8 fasilitoinnin jälkeen

Kun kaikki neljä yksikköä on suoritettu, sinun tulee vahvistaa oppimista ja varmistaa, että osallistujat lähtevät kurssilta käytännönläheisten oivallusten kanssa.

### 1. Esittely ja pohdinta (20–30 minuuttia)

- **Tehtävä:** Järjestä **galleriakierros** (jos olet paikan päällä) tai ryhmäesitykset (jos olet verkossa). Jokainen ryhmä esittelee ongelmankuvauksensa, BMC:n, prototyypin ja laajennussuunnitelman.
- **Esimerkki:** Ryhmät kiinnittävät kankaansa ja suunnitelmansa seinälle. Osallistujat kiertelevät, esittävät kysymyksiä ja jättävät palautetta tarralapuille.

## 2. Reflektiokierros (15–20 minuuttia)

- **Tehtävä:** Johda keskustelua, jossa osallistujat jakavat tärkeimmät oivalluksensa. Käytä pohdintaa herättäviä kysymyksiä.
- **Esimerkkejä kysymyksistä:**
  - ”Mikä osa prosessista oli sinulle arvokkainta?”
  - ”Kuinka voisit soveltaa näitä työkaluja päivittäisessä työssäsi?”
  - ”Mitä haasteita saatat kohdata tätä menetelmää käyttäessäsi?”

## 3. Palaa takaisin ISO 56000 -standardiin (10 minuuttia)

- **Tehtävä:** Palatkaa ISO-periaatteisiin: systemaattinen innovaatio, arvonluonti, riskienhallinta, iterointi ja skaalaus. Näyttäkää osallistujille, miten heidän ryhmäprojektinsa olivat näiden periaatteiden mukaisia.
- **Esimerkki:** Korosta, kuinka **perussyyanalyysi (5 miksiä)** heijastaa ISO:n painotusta perustarpeiden käsittelemiseen.

## 4. Päätös ja seuraavat vaiheet (10 minuuttia)

- **Tehtävä:** Tee yhteenveto moduulista 8, kiitä osallistujia ja tarjoa lisälukemista/lisäresursseja (esim. ISO 56002 -ohjeet, kirjasuositukset). Kannusta heitä soveltamaan työkaluja organisaatioidensa todellisiin haasteisiin.

## Suosituksia kouluttajalle

- Pidä teoria lyhyenä ja käytännönläheisenä.
- Ohjaa keskustelua kysymyksillä, älä luennoilla.
- Normalisoi virheet osana innovaatiota.
- Pidä energia korkealla ja vuorovaikutteisena.
- Liitä tulokset aina ISO 56000 -standardiin.
- Päätä henkilökohtaisilla sitoumuksilla todelliseen soveltamiseen.

### 3.9. Moduuli 9 – Innovatiivisten projektien etenemisen seuranta

#### Menetelmän kuva

Tämä moduuli esittelee osallistujille seurannan ja arvioinnin (M&E) kriittisen roolin innovaatiohankkeiden hallinnassa. Interaktiivisten ja kokemuksellisten koulutusmenetelmien yhdistelmän avulla osallistujat oppivat määrittelemään, mittaamaan ja analysoimaan avainindikaattoreita (KPI), käyttämään kriittistä ja analyttistä ajattelua sekä viestimään havainnoistaan rakentavalla ja vaikuttavalla tavalla. Moduulissa käytetään simulaatioita, data-harjoituksia, jäseneltyä pohdintaa ja tiimitoimintaa data-tulkinnan ja näyttöön perustuvan päätöksenteon taitojen kehittämiseksi.

#### Kuinka tätä menetelmää käytetään?

Kouluttajien tulisi yhdistää tekninen opetus aktiiviseen oppimiseen. Tämä moduuli on helppoa toteuttaa työpajamuodossa, joka mahdollistaa progressiivisen oppimisen: siirtymisen arviointikäsitteiden määrittelystä niiden soveltamiseen realistisissa tilanteissa. Sisällytä moduuliin vertaisarviointia, roolileikkejä (esim. sidosryhmien tiedotustilaisuudet) ja integroi sekä laadullisia että määrällisiä dataesimerkkejä. Aikuisopiskelijat hyötyvät käytännönläheisyydestä, joten kouluttajien tulisi kannustaa osallistujia tuomaan mukanaan omia innovaatiohankkeiden esimerkkejä ja työskentelemään niiden parissa.

#### Oppimistulokset

Tämän moduulin lopussa osallistujat:

- Ymmärtävät seurannan ja arvioinnin eron ja roolin innovaatiohankkeissa
- Osaavat tunnistaa ja suunnitella sopivia indikaattoreita ja mittareita
- Soveltaa tutkimusmenetelmiä ja -työkaluja projektin etenemisen mittaamiseen
- kehittää tehokkaita arviointiraportteja ja esittää tulokset visuaalisesti
- Harjoittele kriittistä ja analyttistä ajattelua innovaatiohankkeiden suorituskyvyn arvioinnissa
- Käytä seuranta- ja arviointiprosesseja oppimisen, sopeutumisen ja päätöksenteon tukemiseen

#### Vaihe 1: Seurannan ja arvioinnin (M&E) perusteet

Kesto: 30 minuuttia

#### Kouluttajan vastuut

- Esitä seurannan ja arvioinnin määritelmät innovaatiohankkeissa

- Esittele avaintermit: panos, prosessi, tuotos, tulos, vaikutus

Voit myös järjestää lyhyen pariliitosleikin flash-korttien avulla (termi vs. määritelmä)

## **Vaihe 2: Arviointityyppien ja seurannan ja arvioinnin roolien ymmärtäminen**

Kesto: 30 minuuttia

### **Kouluttajan vastuut**

- Selitä arviointityypit: ennakkoarviointi, jatkuva arviointi, jälkiarviointi
- Korosta arvioinnin ja seurannan roolien ero
- Järjestä keskustelu: "Mikä arviointityyppi sopii projektisi eri vaiheisiin?"
- Käytä roolipeliä simuloimaan arviointikeskusteluja projektin johtajien ja sidosryhmien välillä

## **Vaihe 3: Tutkimusmenetelmät, -tekniikat ja -työkalut**

Kesto: 45 minuuttia

### **Kouluttajan vastuut**

- Kuvaile menetelmien (kvantitatiiviset, kvalitatiiviset, sekamenetelmät), tekniikoiden ja työkalujen välisiä eroja
- Käytä tietokilpailua: yhdistä projektin tarpeet sopiviin menetelmiin ja työkaluihin

Anna tiimeille tehtäväksi kehittää mini-M&E-suunnitelma, joka sisältää menetelmän, tekniikan ja työkalun

### **Seuranta- ja arviointisuunnitelman malli**

Tämä malli esittelee seuranta- ja arviointisuunnitelman keskeiset osat. Täytä kukin osa projektisi mukaan.

Projektin nimi:

- Projektin tavoite:
- Arvioinnin tarkoitus ja laajuus:
- Arviointikysymykset:

- Menetelmät ja työkalut:
- Aikataulu ja välitavoitteet:
- Roolit ja vastuut:

#### Vaihe 4: Keskeisten indikaattoreiden ja mittareiden kehittäminen

Kesto: 45 minuuttia

##### Kouluttajan vastuut

Esimerkkien esittely panos-, prosessi-, tuotos-, tulos- ja vaikutusindikaattoreista

Pyydä jokaista osallistujaa valitsemaan projekti-idea ja suunnittelemaan 5 indikaattoria annetun työarkin avulla

Ohjaa vertaisarviointia: vaihda työarkkeja ja anna palautetta

##### Indikaattorien suunnittelutyöarkki

Käytä tätä työarkkia innovaatioprojektisi avainindikaattoreiden suunnitteluun.

Indikaattorin nimi	Tyyppi (panos, tuotos, tulos jne.)	Tietojen keräämisen menetelmä	Mittausstiheys	Vastuuhenkilö/tiimi

#### Vaihe 5: Edistymisen seuranta ja raportointi

Kesto: 60 minuuttia

### Kouluttajan vastuut

- Esittele M&E- prosessin vaiheet: mitä/milloin/miten mitataan, tiimin roolit, aikataulutus, validointi

**Ryhmätehtävä:** yritä simuloida raportointiprosessia. Anna mallitietoja ja pyydä tiimejä laatimaan yksinkertaistettu raportti

Ohjaa osallistujia visualisoimaan sekä määrällisiä että laadullisia tietoja (esim. ympyräkaaviot + lainaukset)

- Käytä design thinking -ajattelutapaa luodaksesi eri sidosryhmille räätälöidyn raportointimallin

### Arviointiraportin malli

Käytä tätä rakennetta M&E-raportin laatimiseen:

1. Tiivistelmä
2. Johdanto (tarkoitus, laajuus, konteksti)
3. Arviointiraportin menetelmät (tietojen kerääminen ja analysointi)
4. Tulokset (tärkeimmät havainnot tiedoista)
5. Päätelmät (tulosten tulkinta)
6. Suositukset (tulevat toimet ja parannukset)
7. Liitteet (lisätietoja, työkalut, viitteet)

### Vaihe 6: Kriittisen ja analyyttisen ajattelun soveltaminen

Kesto: 45 minuuttia

### Kouluttajan vastuut

- Selitä kriittisen ajattelun periaatteet: oletusten kyseenalaistaminen, todisteiden arviointi, vaihtoehtojen harkitseminen.

- Harjoittele analyttistä ajattelua pullonkaulascenariossa: tunnista riskit ja ehdota tietopohjaisia toimia.

Pyydä osallistujia pohtimaan kirjallisesti: ”Kuinka aion soveltaa kriittistä ajattelua seuraavassa innovaatioprojektissani?”

### Vaihe 7: Yhdistäminen ja arviointi

Kesto: 30 minuuttia

#### Kouluttajan vastuulla

Järjestä avoin keskustelu opituista asioista

- Järjestä lyhyt moduulin jälkeinen tietokilpailu tai simulaation yhteenvetopeli

Käytä ”Takeaway Map” -karttaa: jokainen osallistuja kirjoittaa yhden oivalluksen kustakin seuraavista alueista: työkalu, mittari, menetelmä, riski, suositus

#### Suosituksia kouluttajalle

- Edistä uteliaisuutta ja objektiivisuutta
- Korosta selkeyttä tietojen visualisoinnissa ja viestinnässä
- Yhdistä arviointikäytännöt todelliseen päätöksentekoon
- Käsittele projektin arvioinnin emotionaalisia näkökohtia – epäonnistumisen pelkoa, vastustusta palautetta kohtaan.
- Korosta, että seuranta ja arviointi palvelevat myös oppimista ja innovointia, eivät vain valvontaa

#### Tarvittavat materiaalit

- Diaesitys, jossa on kuvia arviointikehyksistä
- Pelikortit (määritelmät, indikaattorit, projektin vaiheet)
- Indikaattorien suunnittelutyöpohjat
- Analysoitavat esimerkkietokannat
- Raporttipohjat (painettu ja digitaalinen)
- Flipchart-työkalut ja tussit