

Pirjo Stähle: Innovaatioekosysteemit syntyvät ja elävät vuorovaikutuksesta

Innovaatiot syntyvät eri alojen toimijoiden moniulotteisesta yhteistyöstä. Yksi Suomen kilpailukyvyyn kannalta olennainen kysymys onkin, osaammeko rakentaa innovaatioekosysteemejä. Vain siten onnistumme luomaan taloudellisesti tuottavia innovaatioita.

TEKSTI: MAARIT VIRTA

”Toimivan innovaatioekosysteemin rakentaminen edellyttää kaikkien siihen osallistuvien tahojen ymmärtämistä. Yritysten, julkisen sektorin ja akateemisen maailman on ymmärrettävä toistensa toimintaa paitsi toiminnan sisällön myös lain ja talouden sekä toimintatapojen ja kulttuurin näkökulmasta.

Silloin on mahdollista valita ekosysteemiin parhaat kumppanit, sopia yhteistoiminnan teknisistä ehdoista ja rakentaa aitoa vuorovaikutusta”, professori Pirjo Stähle kertoo.

Stähle on pitkällä urallaan työskennellyt niin tieteen ja yritysten kuin julkishallinnonkin parissa. Se



Kuva: Ulla Remes.

Professori Pirjo Stähle katsoo Suomen tulevaisuuden optimistisena. ”Meillä on kaikki mahdollisuudet menestyä myös globaalissa kilpailussa.”

Pirjo Stähle

- Kasvatustieteiden tohtori
- Työskennellyt mm. Helsingin yliopistossa, Sonerassa, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa (Turun yliopisto/Turun kauppakorkeakoulu) ja Aalto-yliopistossa.
- Oma yritys, jonka puitteissa tehnyt yhteistyötä lukuisten yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa.
- Luottamustoimia mm. World Vision Internationalin hallituksen jäsen, Suomen World Visionin hallituksen puheenjohtaja, Suomen kulttuurirahaston hallintoneuvoston esimies, tutkijoiden ja kansanedustajien Tutkas-seuran hallituksen jäsen, Työsuojelurahaston tieteellisen asiantuntijaryhmän puheenjohtaja.

on tuonut hänelle laajaa osaamista, jota muun muassa innovaatioekosysteemeissä tarvitaan.

”Huomaan, että minusta on tullut yhteiskunnallinen *mediator*, tiedon välittäjä ja sillanrakentaja erilaisen toimijoiden välillä.”

Innovaatiojohtaminen on tietojohdamisen ”käytännön haara”

Stähle toimii professorina Aalto-yliopiston Insinööri-tieteiden korkeakoulussa alanaan aineettoman pääoman mittaaminen ja innovaatiojohtaminen. Ensimmäistä kertaa urallaan hän on vaihtanut kauppatieteet insinööri-tieteisiin. ”Ammatti-identiteettini ydin on tietojohdaminen, joka on monitieteinen tutkimusala. Oma urani tältä osin juontaa 1990-luvun loppupuolelle, jolloin minut rekrytoitiin Suomen ensimmäiseksi tietopääomajohtajaksi Soneraan ja sen jälkeen ensimmäiseksi alan professoriksi Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon 2000-luvun alussa. Tutkin silloin organisaation uudistumiskykyä tiedon käyttämisen ja vaihtamisen eli aktiivisuuden kautta. Tietohan ei sinänsä ole olemassa missään, vaan se on aina kytkeytyneenä johonkin – *embedded* – esimerkiksi ihmisiin ja teknologioihin. Vasta käyttäminen ja vaihtaminen tekee tiedosta havaittavaa, hyödyllistä ja kehitettävää.”

Stähle kutsuu tietojohdamista tutkimusalaksi. ”Tietojohdaminen on kehittynyt vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin aikana, jolloin tiedosta on tullut tärkein raaka-aine taloudellisen tuoton saavuttamisessa. Se on nuori tutkimusala, joka yhdistelee eri tieteitä ja etsii paikkaansa akateemisessa maailmassa.”

”Jo nyt voidaan sanoa, että tietojohdamisen käsite on osittain tarpeeton, kun kaikesta johtamisesta

Tietojohdamisen käsite on osittain tarpeeton, kun kaikesta johtamisesta on tullut tietojohdamista. Digitalisaatio on edelleen kiihdyttänyt tätä kehitystä.

Sekä tietojohdaminen että innovaatiojohtaminen rajataan liian ahtaasti, jos niillä tarkoitetaan vain teknisiä toimintoja.

on tullut tietojohdamista. Tieto on se raaka-aine ja resurssi, jolla taloudellinen tulos enenevässä määrin tehdään, ja siksi kaikki yritysten johtaminen liittyy tavalla tai toisella tietoon. Digitalisaatio on edelleen kiihdyttänyt tätä kehitystä.”

Innovaatiojohtamista Stähle kuvaa tietojohdamisen *spin-off*iksi tai haaraksi. ”Molempien juuret ovat taloudellisen tuottavuuden kasvattamisessa tiedon avulla. Käsitteenä innovaatiojohtaminen on tietojohdamista käytännönläheisempi, sillä innovaation on *a priori* aina oltava konkreettista ja hyödynnettävää: se on konkreettinen keksintö, joka on otettu käyttöön ja joka osoittautunut toimivaksi sekä yleensä taloudellista lisäarvoa tuottavaksi. Innovaatiotutkimuksen keskiössä on aineettomille tekijöille rakentuva taloudellinen tuotanto: mitä ovat aineeton pääoma ja aineettomat resurssit, miten ne näkyvät, millaisissa prosesseissa ne muuttuvat taloudelliseksi tuotoksi, miten niitä johdetaan, miten niitä mitataan jne.”

Stählen mukaan sekä tietojohdaminen että innovaatiojohtaminen rajataan liian ahtaasti, jos niillä tarkoitetaan vain teknisiä toimintoja. ”Harmittavan usein tietojohdaminen liitetään vain teknologiaan tai tietohallintoon, digitalisaatioon tai big datan hyödyntämiseen. Nämä ovat toki tärkeä osa tietojohdamista, mutta siihen kuuluu erottamattomasti myös organisaatio- ja ihmislähtöinen näkökulma. Innovaation käsite on puolestaan laajentunut tarkoittamaan muutakin kuin teknologisen kehitystyön tuloksia. Nyt tehdään yhä enemmän sosiaalisia ja yhteiskunnallisia innovaatioita. Innovaatiotalouden aikana uusi idea ei usein ole teknologinen, mutta sen toteutus useimmiten hyödyntää olemassa olevaa teknologiaa. Tunnettuja esimerkkejä ovat über tai airbnb.”



Innovaatiotutkimuksen yksi alue on vuorovaikutus: millaisessa vuorovaikutuksessa ja miten ideat syntyvät, miten ne realisoituvat toiminnaksi ja rakentuvat uusiksi yrityksiksi.

Innovointi vaatii fasilitoivaa johtamista

Stähle korostaa, että innovaatioekosysteemit tarvitsevat menestyäkseen aktiivista vuorovaikutusta. ”Se että vakiintuneiden yritysten kokeneita osaajia, eri alojen asiantuntijoita ja julkisen sektorin valvutuneita edustajia kootaan yhteen, ei synnytä yhtään innovaatiota, jos ihmiset eivät hallitse keskinäistä dialogia.”

”Innovointi edellyttää kaikilta osallistujilta aktiivista tietojen jakamista”, Stähle jatkaa. ”Pari vuosikymmentä sitten tuotekehityksen tavoite oli uuden teknologian kehittäminen yrityksen omin voimin, mutta nyt tarvitaan radikaaleja kehityshyppäyksiä ja monialaisia innovaatioita. Tämä vaatii rakentavaa vuorovaikutusta yli asiantuntija- ja organisaatorajo-

jen. Innovaatiotutkimuksen yksi alue onkin vuorovaikutus: millaisessa vuorovaikutuksessa ja miten ideat syntyvät, miten ne realisoituvat toiminnaksi, miten ne rakentuvat uusiksi yrityksiksi jne.”

Innovoinnin tueksi Stähle kaipaa fasilitoivaa johtamista, jonka hänen mukaansa tulisi kuulua jokaisen johtajan perustaitoihin. ”Perustin 1980-luvulla yrityksen, jolla oli tuote nimeltään Innovatiivinen prosessointi. Sen tiimoilta koulutin johtajia fasilitoimaan, vaikka koko käsitettä ei ollut olemassakaan. Kului parikymmentä vuotta ennen kuin yleisesti herättiin huomaamaan fasilitoinnin arvo innovoinnissa ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. Valitettavasti taitaa mennä vielä kymmenisen vuotta ennen kuin fasilitointi kuuluu johtamisen peruskäytäntöihin.”



Hitaasti mutta varmasti kohti innovaatiotaloutta

Innovaatiotaloudessa aineeton pääoma on uuden kehittämisen ratkaiseva resurssi. ”Innovaatioita voi tehdä nyt kuka tahansa, jolla on tarvittavaa aineetonta pääomaa, taloudellisista resursseista riippumatta. Pienet autotalleista aloittaneet start-upit ideoineen kiinnostavat pääomasijoittajia ja isot, vakiintuneet yritykset haluavat niiden kanssa yhteistyöhön. Syntyvät erilaisia toimijoita yhdistäviä innovaatioekosysteemiä, joissa tehdään kehittämistä erilaisissa kokoonpanoissa”, Stähle kuvailee.

Suomalaisen innovaatiotalouden yhtenä uranuurtajana Stähle mainitsee Tekesin. ”Tekes alkoi ensimmäisenä rahoittaa vain sellaisia hankkeita, joissa piti olla mukana sekä yritysten että tutkimuslaitosten edustajia. Se oli sysäys, joka käynnisti toimintakulttuurin muuttumisen. Muistan ajan sitä ennen, jolloin professorit eivät saaneet olla missään tekemisissä yritysmaailman kanssa, saati itse omistaa yritystä. Se dynamiikka, jolla innovaatioita luodaan ja saadaan markkinoille, on muuttunut 30 vuodessa ihan täysin. Tosin tekemistä riittää edelleen.”

Tekesin viitoittamalla tiellä jatkaa Suomen Akatemia, jossa yhdessä valtiovallan kanssa kehitettiin uusi Strateginen tutkimus -rahoitusinstrumentti. Siinä rahoituksen saaminen edellyttää, että hankkeella on yhteiskunnallinen vuorovaikutussuunnitelma, ja että siihen osallistuu henkilöitä, jotka osaavat suunnitelmalla johtaa ja toteuttaa. Tarkoitus on parantaa tietojen vaihtoa eri toimijoiden kesken vuorovaikutusta vahvistamalla ja tukea innovaatioita siirtämällä tutkimustietoa tehokkaasti yhteiskunnan ja yritysten käyttöön.

”Olen mukana yhdessä Strategisen tutkimuksen rahoittamassa hankkeessa, ja se toimii erittäin hyvin. Vuorovaikutuksen käytännöt saadaan nopeasti osaksi tutkimusta, kun rahoittaja sitä edellyttää”, Stähle kertoo.

Suomalaisen innovaatiotalouden suhteellisen hitaan kehityksen taustalla Stähle näkee kulttuurisia tekijöitä. ”Yksin pärjäämisen kulttuuriimme ei ole kuulunut yhteistyö tai neuvojen ja avun pyytäminen

ulkopuolisilta. Ne ovat kuitenkin innovaatiotalouden ytimessä. Koulutustasoomme ja teknologiseen osaamiseemme nähden olemme hämmästyttävän hitaasti ymmärtäneet esimerkiksi sen, mitä digitalisaatio tarkoittaa ansaintalogiikkana tai toimintamallina. Joissakin yrityksissä ajatellaan edelleen, että digitalisaatio ei vaikuta niihin, vaikka se vaikuttaa väistämättä kaikkiin yrityksiin ja koko yhteiskuntaan. Siksi meidän pitäisi nyt nopeasti löytää keinoja, joilla hyödynnämme digitalisaation mahdollisuuksia. Onneksi kulttuurinen muutos kohti lisääntyvää ja avointa vuorovaikutusta on jo selvästi nähtävissä.”

Suomen tulevaisuuteen Stähle katsoo optimistisena. ”Me opimme koko ajan sekä toinen toisiltamme että maamme ulkopuolisilta toimijoilta – kuten olemme aina tehneet. Käynnissä on myös kulttuurin muutos, joka tukee innovaatiotalouden kehittymistä. Kun tähän vielä lisätään huipputasoinen koulutusemme, Suomella on kaikki mahdollisuudet pärjätä myös globaalissa kilpailussa.”

Kirjoittaja Maarit Virta on lehden toimituskunnan jäsen.

JULKAISUJA

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva.

Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital - Knowledge Management in Theory and Practice. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY: Jyväskylä.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita: Helsinki.

Hautamäki, A. & Stähle, P. 2012. Ristiriitainen tiedepolitiikkaamme – suuntana innovaatiot vai sivistys? Gaudeamus: Helsinki.

Stähle, P. & Ainamo, A. (toim.) 2012. Innostava yliopisto – kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Gaudeamus: Tallinna.

Stähle, P. & Pirttivaara, M. (toim.) 2015. Rikastuttava yhteistyö ja uudet toimintamallit. Innovaatioekosysteemi yhteiskunnan ajurina. Tekes Review 317/2015. Helsinki.

Hautamäki, A., Stähle, P., Oksanen, K. & Tukiainen, T. 2016. Vaikuttavaa tutkimusta – Kokeiluehdotuksia tutkimuksen vaikuttavuuden ja kaupallistamisen edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 2/2016. Lönnerberg Print & Promo.

Yksin pärjäämisen kulttuuriimme ei ole kuulunut yhteistyö tai neuvojen ja avun pyytäminen ulkopuolisilta. Ne ovat kuitenkin innovaatiotalouden ytimessä

