

Anne Paalanen & Satu Parjanen Innovaatiohaavi organisaation lattiataason innovatiivisuuden aktivoijana*

Perinteisesti innovaatiotoiminta on mielletty yrityksen tuotekehitysosastolle palkattujen insinöörien ja tutkijoiden tehtäväksi. Käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa ideoita, innovaatioiden raakamateriaalia, haetaan enenevästi tuotekehitysosastojen lisäksi myös muualta organisaatiosta. Varsin merkittävä innovaatiopotentiali on löydettävissä organisaatioiden normaalista toiminnasta, mutta useinkaan organisaatiokulttuuri tai innovaatioiden edistämisjärjestelmät eivät tue tämän potentiaalini hyödyntämistä.

Organisaatioiden normaalista toiminnasta löytyvien innovaatioaihioiden havaitsemiseksi ja hyödyntämiseksi on kehitetty ”inovaatiohaavi”. Inovaatiohaavi on toimintatapa, jonka avulla pyritään nostamaan yksilöiden innovaatioaktiivisuutta erityisesti innovaatioprosessin alkupäässä; pyrkimyksenä on saada kaikkien organisaatiotasojen kehitysideat paremmin esille ja käyttöön. Tavoitteena on antaa alkusysäys organisaation innovaatiokulttuurin muutokselle käyttämällä toimintatapoja, jotka sopivat organisaation olemassa oleviin käytäntöihin. Ensisijaisesti innovaatiohaavin kohteena on yrityksen lattiataso.

Perinteisesti lattiataason työntekijöiden työtehtäviin ei ole mielletty kuuluvaksi innovointia, vaan lattiataason rooli on korostunut erilaisissa vahvasti ylhäältä käskytyissä tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävissä menetelmissä. Teollisuuden lattiataasolla innovaatiotoiminta on järjestetty lähinnä lakisääteisen aloitelaatikon muotoon. Aloitelaatikko voi kyllä toimia joissain organisaatioissa

pitkälle vietyjen innovatiivisten ongelmanratkaisuehdotusten esiintuontikanavana, mutta se vaatii tuekseen toimivan käsittelyjärjestelmän ja yksilöiltä motivaatiota käyttää sitä. Itsessään se ei kannusta pienempien ideoiden ilmaistamiseen tai pelkkien ongelmien esille nostamiseen ilman valmista ratkaisuehdotusta.

Lattiataason työntekijöiden panos on tunnistettu kirjallisuudessa merkittäväksi koko yrityksen innovaatiotoiminnassa. Erityisesti lattiataason työntekijöiden kontribuutio on arvokasta innovaatioprosessin alkupäähän sijoittuvassa kehityskohteiden havaitsemisessa ja ideoinnissa. Työntekijöillä on usein parhain tieto tuotantoprosessin osista ja niihin liittyvistä käytännön erityispiirteistä. Lattiataasolta lähtöisin olevat innovaatiot voivat luoda kilpailuetua synnyttämällä kontekstisidonnaista tiedonsuojausta, jota kilpailijoiden on vaikeaa, jollei mahdotonta suoraan kopioida käyttöönsä. (Esim. Axtell ym. 2000; Van de Ven 1980.)

Mikä on Inovaatiohaavi?

Innovaatiohaavi on organisaatioiden innovaatioprosesseja tukeva työkalu, jolla pyritään nostamaan organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa piilevä innovaatiopotentiali organisaation hyötykäyttöön. Sen tavoitteena on antaa alkusysäys organisaation innovaatiokulttuurin muutokselle erilaisten organisaation toimintaan sopivien menetelmien avulla. Inovaatiohaavin viitekehys on esitetty kuviossa 1 (ks. tarkemmin Paalanen & Konsti-Laakso 2007; 2008).



Kuvio 1. Inovaatiohaavin viitekehys.

* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä.

Innovaatiohaavi pyrkii tehostamaan erilaisten menetelmien avulla erityisesti innovaatioprosessin alkupäätä. Innovaatiohaavissa lattiatason työntekijät ovat mukana määrittelemässä kyseiseen organisaatioon parhaiten sopivimman toimintamallin siitä, miten ideoita kerätään, miten niitä käsitellään ja miten niistä annetaan palautetta. Toimintatapa haastaa perinteisen hierarkkisen ”käskyksmallin” ja avaa yrityksille mahdollisuuksia valjastaa lattiatasolla piilevä innovaatiopotentiaali yrityksen käyttöön.

Innovaatiohaavi on osa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa konkretisoivaa innovaatiotyökalupakkia, jota Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö kehittää Lahden alueella yhteistyössä yritysten sekä Lahden tiede- ja yrityspuiston innovaatiopalveluiden kanssa. Innovaatiohaavia on testattu vuonna 2007 viidessä pilottiyrityksessä, joista yksi toimii julkisella sektorilla. Näissä organisaatioissa toimintaympäristönä on ollut 11 erilaista kulttuuriympäristöä. Merkittävä osa näistä kulttuuriympäristöistä on ollut metsäteollisuudessa, jota perinteisesti ei pidetä kovin innovatiivisena. Pilotoinnin yhteydessä on haluttu kokeilla menetelmän toimintaa erilaisissa tilanteissa. Yhdessä organisaatiossa Innovaatiohaavi on pilotoitu neljässä eri yksikössä jokaisessa erikseen, kun taas toisessa organisaatiossa on lähdetty hakemaan ”benchmarkattavia” hyviä käytäntöjä viiden yrityksen yksikön kesken. Kolmantena tapauksena voidaan pitää julkista liikelaitosta, jonka työntekijät työskentelevät suurimman osan ajasta itsenäisesti, jopa yksin, ja eri paikkakunnilla fyysisesti etäällä toisistaan. Kunkin pilottiyksikön kanssa tutkimus- ja kehittämistoimintaa on tehty 8–12 kuukauden ajan.

Tutkimusaineistoa Innovaatiohaavin toimintatutkimusprosessista on kerätty haastattelulla, havainnoimalla, tutkijoiden päiväkirjoina sekä osallistujien itse tekeminä tehtävinä. Toimintatutkimustiimin ydin on koostunut kolmesta eritaustaisesta henkilöstä, ja prosessin eri osissa on käytetty lisäapua tarpeen mukaan. Lisäksi kehittämisen taustalla on säännöllisesti kokountunut 10 hengen tutkija-kehittäjä tiimi, joka on tuonut oman osaamisensa prosessiin.

Apuna haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua lomaketta. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Samaa haastattelurunkoa käytettiin apuna kaikissa 70 haastattelussa, mutta haastattelun tulokulma vaihteli haastateltavan toimenkuvan mukaan. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin laadullisen aineiston analyysityökalua Atlas.ti -ohjelmaa aineiston ryhmittelyssä. Aineisto on osa Innovaatiohaavissa tehtyä toimintatutkimusprosessia. Palaute haastatteluista syötettiin takaisin prosessiin tukemaan osallistujien oppimista.

Haastattelujen lisäksi pilottiyksiköissä on järjestetty palavereja, joissa luovien menetelmien on kerrytetty

ideoita valitun ongelmakohdan ratkaisemiseksi (ks. Pässilä ym. 2007). Näissä tapaamisissa on ollut tutkijoita havainnoimassa ryhmän toimintaa ja sanatonta viestintää. Lisäksi osallistujat ovat tehneet itsenäisesti sekä kirjallisia että ajatustehtäviä. Prosessin aikana on tehty itse- ja ryhmäreflektointia.

Innovaatiohaavi etäisyyksien hyödyntäjänä

Innovaatioprosesseihin voi osallistua hyvinkin erilaisia ihmisiä, joiden osaaminen ja asiantuntemus eroavat ratkaisevasti toisistaan. Tämä korostuu erityisesti innovaatiotoiminnan muuttuessa avoimmaksi (Chesbrough 2003). Innovaatiotoiminnassa on löydetty useita toimijoiden välisiä etäisyyksiä (Harmaakorpi ym. 2006). Toimijoiden välisen etäisyyden ja vastaavasti läheisyyden merkitys tiedon ja uusien innovaatioiden synnyssä vaihtelee. Innovaatioprosessin alkuvaiheessa, jolloin synnytetään ideoita, erilaisten läheisyyden muotojen on katsottu korostuvan.

Varsinkin hiljaisen tiedon, joka on kytköksissä toimijan osaamiseen ja taitoihin, siirtäminen edellyttää usein läheistä sosiaalista vuorovaikutusta. Läheisyyden eri muodot auttavat innovaatiotoimintaa ja vuorovaikutteista oppimista, mutta voivat olla myös innovaatiopotentiaalin hyödyntämisen esteenä. Innovaatioiden rakentamiseen tarvitaan myös erilaisuutta: erilaisia tietoja, taitoja ja osaamista. Erilaisen tiedon ja osaamisen aiheuttama etäisyys toimijoiden välillä saattaa kuitenkin muodostua niin suureksi, että se estää vuorovaikutuksen toimijoiden välillä. Samankaltaisuuden ja erilaisuuden välille muodostuukin jännite, jolloin liiallinen tai liian vähäinen samankaltaisuus tai erilaisuus on ongelmallista. Perinteisesti on kiinnitetty huomiota toimijoiden väliseen maantieteelliseen välimatkaan, mutta maantieteellisen etäisyyden lisäksi voidaan myös puhua kognitiivisesta, kommunikatiivisesta, organisatorisesta, sosiaalisesta, kulttuurisesta ja funktionaalisesta etäisyydestä (Harmaakorpi ym. 2006).

Kognitiivisella etäisyydellä viitataan osapuolten erilaisiin ajattelutapoihin ja tietopohjiin. Erilaisuus ajattelussa estää tietoainesten yhdistymisen, mikä on innovaatioiden syntyminen kannalta oleellista. On kuitenkin huomattava, että tietyn asteinen kognitiivinen etäisyys on usein innovaatioiden syntyminen ennakkoehto. Esimerkiksi lattiatason työprosesseihin liittyvän käytännön asiantuntemuksen yhdistäminen teoreettiseen asiantuntijatietoon sisältää potentiaalia synnyttää uutta tietämystä ja innovaatioita. Tiedon erilaisuus mahdollistaa uusien innovatiivisten yhdistelmien synnyn, mutta jos tietoaines on liian erilaista, se jää hyödyntämättä.

Kognitiivinen etäisyys saattaa ilmetä myös kommunikatiivisena etäisyytenä, jolloin yhteistä ymmärrystä vaikeuttavat erilaiset käsitteet ja ammattikielet. Johta-

va taso ja lattiataso eivät useinkaan puhu samaa kieltä. Näillä tasoilla työskentelevät voivat haluta samaa asiaa, mutta käsitteet ja ongelmien tasot ovat erilaiset, minkä takia voi syntyä kuva toisen osapuolen osaamattomuudesta tai ymmärtämättömyydestä. Tämä etäisyys korostuu moderneissa organisaatorakenteissa, joissa on entistä vähemmän tietoa tulkkavia välijohtoportaita. Lienee vanha totuus kuulla lattiatasolta: ”Johan me toi ollaan vuosia tiedetty, mutta tarvittiin kallis konsultti, että johtokin sen uskoo”. Johtava taso ei osaa kysyä ratkaisua lattiatasolta oikealla kielellä, eikä lattiataso osaa antaa vastauksia johdon ymmärtämällä kielellä. Tällaista etäisyyttä lyhentämään tarvitaan ulkopuolinen fasilitaattori. Konsultti on karkea esimerkki ulkopuolisesta fasilitaattorista. Fasilitaattori tai tulkki voi olla myös organisaation sisällä joku, joka ei ole liian sisällä kummassakaan ryhmässä, mutta osaa nähdä asian useammasta näkökulmasta. Kesätyöntekijöiden ja uusien työntekijöiden arvo havaita ja myös tulkata asioita eri sanoin tulisi ottaa huomioon.

Innovaatiotoiminnassa uutta tietoa ja hyviä käytäntöjä olisi hyvä etsiä myös oman toimialan ulkopuolelta. Tieto organisaatioissa on usein toimialakohtaista ja siten rajoittunutta. Funktionaalinen etäisyys viittaa eri toimialoilla olevaan tietoon, mikä on kontekstisidonnaista eikä suoraan sovellettavissa toiselle toimialalle. Innovaatiohaavissa käytetään erilaisia menetelmiä, kuten luovia menetelmiä, joiden avulla voidaan irrottaa oman yrityksen tai toimialan totutuista ajattelu- ja toimintamalleista ja hakea uusia toimintamalleja visioinnin, vertauskuvien ja analogioiden kautta. Luovien menetelmien avulla asettuminen esimerkiksi asiakkaan asemaan on helpompaa (ks. Pässillä ym. 2007).

Organisatorisella etäisyydellä viitataan niihin järjestelyihin, joiden avulla voidaan koordinoida toimintaa ja vaihtaa tietoa eri yksiköiden välillä. Tiedon tuottaminen on riippuvainen kyvystä koordinoida eri organisaatioyksiköiden hallussa olevaa tietoa (Boschma 2005). Yhdessä haaviyhteyksessä esimerkiksi puhuttiin tarpeesta jakaa hyviä käytänteitä eri tehtaiden välillä. Tällä hetkellä tehtaajat toimivat hyvinkin itsenäisesti, eikä niiden välillä ole kovinkaan paljoa tiedon vaihtoa tai tutustumista eri tehtaisiin ja niiden toimintamalleihin. Erilaisten käytäntöjen jakamisella ja tiedon vaihtamisella saadaan aikaiseksi uutta innovaatiopotentiaalia. Tämän mahdollistamiseksi organisaatio voi mahdollistaa törmäyspaikkoja ihmisille ja ideoille. Jotta tämä toimisi hyvin, on osallistujien astuttava turvallisesta kotipesästä epämiellyttävämpään välitilaan ja ylitettävä myös sosiaalisia etäisyyksiä.

Innovaatiotoiminta on luonteeltaan sosiaalista. Siinä missä organisatorinen tai funktionaalinen etäisyys liittyy organisaatioiden tai niiden yksiköiden välisiin suhteisiin, on sosiaalisessa etäisyydessä kyse ihmisten välisistä suhteista. Ihmisten välinen kanssakäyminen,

yhdessäolo ja yhdessä tekeminen lisää ihmisten välistä luottamusta. Luottamus luo puolestaan ilmapiiriä, jossa uudet innovaatiot voivat syntyä. Toisaalta liiallinen sosiaalinen läheisyys saattaa heikentää uusien ideoiden syntyä, koska tällöin ulkopuolisten vaikutteiden pääsy organisaatioon estyy.

Sosiaalista läheisyyttä voi helpottaa avoin palautekulttuuri ja yksilöiden kannustaminen esittämään ajatuksiaan rohkeammin ja aktiivisemmin. Hyvässä palautekulttuurissa ei tyrmätä toisen ideoita heti, vaikka palaute olisikin suoraa ja rehellistä. Esimies-alais-palautteen lisäksi työkavereilta saatu palaute kannustaa. Erilaisia ajatuksia ja ihmisiä voidaan törmäyttää järjestämällä paikkoja, joissa erilaiset ajatukset kohtaavat ja jalostuvat muodostaen innovaatioita luovan jännitteen kautta. Yksinkertainen esimerkki tästä on tehtaan kahvitauko, jolloin ihmiset saavat vapaasti poistua työpisteeltään ja vaihtaa ajatuksia.

Sosiaalinen etäisyys saattaa näkyä siinä, etteivät lattiatason työntekijät välttämättä halua kertoa ideoitaan. Syynä voi olla pelko, että joku toinen varastaa idean tai kokemus, ettei niihin kuitenkaan reagoida. Tähän on voinut johtaa se, että idea on voinut esimerkiksi jalostua toteutuksessa niin paljon, ettei idean alkuperäinen esittäjä enää sitä tunnista. Eräässä innovaatiohaavin tapauksessa ideointia tehtiin avoimemmaksi sillä, että luotiin kohta ideoista raporttiin, mikä tiedettiin luettavan todella tarkkaan tehtaalla. Näin tehtaalla on mahdollista seurata ideoiden toteuttamista ja kynnys käyttää kanavaa on matala. Ratkaisuna oli hyvän jo olemassa olevaan kanavan käyttäminen uuteen tarkoitukseen.

Innovoinnin esteenä saattaa olla myös maantieteellinen etäisyys esimerkiksi lattiatason työntekijöiden ja johdon välillä. Maantieteellistä etäisyyttä voidaan pienentää esimerkiksi sähköisten välineiden käytöllä. On kuitenkin huomattava, että ainoastaan sähköisten välineiden käyttö voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, joten tiedon välittämiseen tarvitaan myös kasvotusten järjestettyjä tapaamisia. Innovaatiohaavin yhdessä esimerkkiyhteyksessä on nykytilan selvityksen myötä päädytty tulokseen, että tiedonvaihtoa ei synny, koska kaikki projektille olennaiset ihmiset eivät kuule samaa tietoa samaan aikaan. Tieto vyyrytetään eteenpäin ainoastaan, kun oletetaan toisen sitä tarvitsevan tai kun sitä kysytään. Uudella palaverikäytännöllä, jossa kaikki kokoontuvat projektin alkuvaiheessa ja saavat saman tiedon, on näin ollen mahdollista vähentää sosiaalista ja kognitiivista etäisyyttä. Eri näkökulmilta asiaa tarkastelevien kokoontuminen voi myös synnyttää edelleen uusia ideoita, mitä ei ehkä syntyisi, jos kaikki pysyitelisivät vain omissa oloissaan.

Kulttuurisella etäisyydellä viitataan niihin eroihin, joita organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden kulttuurien välillä on. Organisaatiokulttuuri kuvaa muun muassa niitä arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen

yhteisesti sovittu käsitys siitä, miten organisaatioissa tulisi käyttäytyä. Siten se myös määrittää, miten uusiin ideoihin suhtaudutaan ja missä määrin omia toimintatapoja ollaan valmiita kyseenalaistamaan. Innovaatiohaavi räätälöidään aina erikseen jokaiseen yritykseen ottaen huomioon sen kulttuuri ja luontaiset tavat toimia. Innovaatiohaavi ei siten esitä samaa ratkai-

sua kaikille: samankin yrityksen eri yksiköissä saattaa haavin sisältö erota ja keskittyä eri kehityskohteisiin. Innovaatiohaavissa tehtävät toimenpiteet perustuvat yhteiseen ymmärrykseen ongelmista ja sopimukseen mahdollisista ratkaisutavoista. Yhteenvedo erilaisista etäisyyksistä ja siitä, miten ne on pyritty ratkaisemaan innovaatiohaavissa, on esitetty taulukossa I.

Taulukko I. Etäisyyksien ylittäminen innovaatiohaavin avulla, jotta lattiatason työntekijöiden innovaatioaktiivisuus kasvaisi.

Etäisyys	Missä ilmenee?	Ratkaisuehdotus
Kognitiivinen	Erilaiset ajattelutavat ja tietopohjat	Fasilitaattori
Kommunikatiivinen	Erilainen puhetapa, ammattikieli ja käsitteet	Fasilitaattori
Maantieteellinen	Fyysinen etäisyys haittaa esim. hiljaisen tiedon siirtämisessä	Järjestetyt törmäytyspaikat Palaverikäytännöt
Organisatorinen	Erilaiset organisatoriset järjestelyt	Törmäytyspaikat Avoimuuden lisääminen Tiedotuskanavat
Sosiaalinen	Työntekijöiden väliset suhteet ja luottamuksen määrä näissä suhteissa	Yhteiset osasto/laitosrajat ylittävät törmäytyspaikat
Kulttuurinen	Erot yksiköiden kulttuureissa kuten arvoissa ja tavoitteissa	Avoimuuden lisääminen Uudet roolit Uskonluominen
Funktionaalinen	Eri toimialojen erilainen tieto ja asiantuntemus. Tiedon soveltaminen toiselle toimialalle saattaa olla hankalaa.	Haavisessioiden luovat työskentelymenetelmät

Johtopäätökset

Innovaatiot syntyvät erilaisen ja toisiaan täydentävän tiedon ja osaamisen yhdistämisestä, jolloin innovaatiopotentiali sisältyy erilaisuuteen ja siitä johtuviin toimijoiden väliin etäisyyksiin. Yrityksen innovaatioprosessin avautuminen niin, että ideoita ja innovaatioaihoita etsitään koko organisaatiosta sekä organisaation ulkopuolelta, on johtanut siihen, että innovaatioprosessiin osallistuu tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvinkin erilaisia ihmisiä. Haasteena innovaatiotoiminnassa on siten saada nämä ihmiset vuorovaikutukseen keskenään. Vaikka innovaatiohaavissa korostetaan läheisyyttä ja sen tuomia etuja innovaatiotoiminnalle, niin innovaatiohaaviyrityksissä on havaittu myös etäisyyksiä. Niiden ylittäminen voi olla jopa tuskallista, mutta mahdollisuutena on radikaalimpi innovaatiopotentiali synnyttää uusia ideoita läpimurtoinnovaatioiden raaka-aineeksi.

Innovaatiohaavissa tärkeää on ollut jokaisen yrityksen organisaatiokulttuurin huomioon ottaminen. Kehitystyö on aina alkanut yrityksen omista tarpeista. Ratkaisevaksi innovaatiohaavissa on osoittautunut pienten muutosten aikaansaaminen. Noin vuoden kestävän prosessin aikana ei saada organisaation innovaatiokulttuuria mullistettua, mutta sille voidaan antaa alkusysäys. Haaviprosesseissa on huomattu, että jo

asian esille nostaminen ja sen ajattelu voisi saada aikaan muutosta osallistujien ajatuksissa ja jopa käyttäytymisessä. Innovaatiohaaviprosesseissa syntyneet käytännöt eivät ole menetelmän uusia tai ihmeellisiä, mutta saattavat olla yritysten innovaatiotoiminnalle oleellisia. Haaviprosessin aikana on myös törmäytetty organisaation johdon ja lattiatason työntekijöitä ja tuotettu näin uusia ideoita innovaatiotoiminnan aktivoimiseksi.

Innovaatiohaavissa etäisyyksien ylittämiseen ja niiden hyödyntämiseen on haettu ratkaisua muun muassa uusilla rooleilla, erilaisilla ihmisten törmäytymispaikoilla ja uudenslaisilla palaverikäytännöillä. Uusia rooleja voi esimerkiksi syntyä eri osastojen välisen tiedonvaihdon selkeyttämiseksi, jolloin joku tai jotkut valtuutetaan toimimaan innovaatiotoiminnan eikenenkään-maastossa. Tällaisilta henkilöiltä vaaditaan kykyä puhua, tai ainakin ymmärtää, eri osapuolten kanssa samaa kieltä ja asettua toisen toimijan asemaan. Heidän tulee myös saavuttaa eri osapuolten luottamus, jotta työntekijät pystyvät kertomaan heille viltäkin ideoita.

Parhaat jatkoedellytykset innovaatiohaavissa olivat sellaisissa yrityksissä, joissa ulkopuolinen tutkija herätteli ryhmän miettimään asioita ja fasilitoi alussa työskentelyä. Tämän jälkeen yrityksen innovaatiohaavin

osallistujat itse ottivat koko ajan aktiivisempaa roolia asian läpiviemiseksi. Hyvin merkittävä tekijä haavityöskentelyn onnistumisessa oli yrityksen ilmapiirillä. Se määritteli hyvin pitkälle, millaisiin kehittämishaasteisiin organisaatiossa oltiin valmiita.

Lattiatason työntekijöiden ideoiden hyödyntämiseksi innovaatiotoiminnassa on oleellista, että orga-

nisaatio järjestää yksilöitä tukevia elementtejä, jolloin ajatuksilla on mahdollisuus muuttua toiminnaksi. Muutokset ovat aina haastavia ja niiden toteutumiseen tulee varata aikaa. Organisaatiossa täytyy järjestää hyviä esimerkkejä, jolloin positiiviset huhut alkavat elää ja kannustavat työntekijöitä osallistumaan yrityksen innovaatiotoimintaan.

Kirjallisuus

- AXTELL, C., HOLMAN, D., UNSWORTH, K., WALL, T. & WATERSON, P. (2000). *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.
- BOSCHMA, R. (2005). *Proximity and Innovation: A Critical Assessment. Regional Studies*, 39, 61–74.
- FÖRSSÉN, M. (2002). *The life cycle for bottom-up ideas. Case studies of the companies where simulation game method was applied. Helsinki: HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Report No 19.*
- HARMAAKORPI, V., TURA, T. & ARTIMA, E. (2006). *Balancing Regional Innovation Policy between Proximity and Distance. Paper presented at the 5th Proximity Congress, 28–30 June 2006, Bordeaux, France.*
- HUSTON, L. & SAKKAB, N. (2006). *Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. Harvard Business Review*, 84, 58–66.
- MOULTRIE, J., NILSSON, M., DISSEL, M., HANER, U-E., JANSSEN, S. & VAN DE LUGT, R. (2007). *Innovation spaces: Towards for understanding the role of the physical environment in innovation. Creativity and innovation management*, 16, 53–65.
- PAALANEN, A. & KONSTI-LAAKSO, S. (2007). *Introducing new methods for organisational innovativeness – the case of innovation catcher. Paper presented at the 8th International Continuous Innovation NETWORK Conference (CI-Net), 7–11 September 2007, Gothenburg, Sweden.*
- PÄSSILÄ, A., PARJANEN, S. & PAALANEN, A. (2007). *Stimulating innovation sensibility. Paper presented at the 10th European Conference on Creativity and Innovation, 14–17 October 2007, Copenhagen, Denmark.*
- VAN DE VEN, A. (1980). *Problem solving, planning and innovation. Part 2: Speculations for theory and practice. Human Relations*, 33, 757–779.