



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Luovuus kehittämistoiminnassa

Keudan oppisopimuskeskuksessa

Pulkkinen Petra

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
Arvioitavaksi jättämisaika 5/2016

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Petra Pulkkinen	Sivumäärä 52
Työn nimi Luovuus kehittämistoiminnassa	
Ohjaava(t) opettaja(t) Juha Niiranen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Keudan oppisopimuskeskus, Anne Vuorinen	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on osa Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymään kuuluvan oppisopimuskeskuksen kehittämistoimintaa. Se on toteutettu tukemaan ja vahvistamaan kehittämistyön merkitystä kehittämiss-hankkeita toteuttavassa organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytteessä pureudutaan pohtimaan hanketoiminnan roolia koulutusorganisaatiossa ja asiantunti-jayhteisössä, mutta erityisesti luovuuden merkitystä hanketoiminnassa. Tutkimuksessa tuodaan esille ne tekijät, joiden vuoksi luovasti toimiva kehittämissorganisaatio tarvitaan ja kuinka se rakennetaan. Luovan toiminnan ja arjen innovoinnin taustalla on strateginen malli luovuuden varmistamiseksi työyh-teisössä. Siinä yksilön kehittämismotivaatio ja luovuus ennakoidaan jo rekrytointitilanteessa, minkä myötä organisaatio on varmistanut myös kehittämistyön puitteet ajankäytön, toiminnan vapauden ja selkeän tavoiteasetannan suhteen.</p> <p>Tutkimuksessa esitellään myös työkaluja luovuuden kehittämiseksi ja varmistamiseksi koulutusorgani-saation kehittämistyössä. Esitellyt luovat menetelmät ovat hyödynnettävissä myös asiakaslähtöisen koulutusorganisaation palvelutehtävässä, ja laajemmin myös yhteistyöorganisaatioiden kehittämisessä. Kokeilukulttuurin edistämisen ja erilaisen kehittämisenäkökulman lopputuloksena oppisopimuskeskuk-sen toiminnassa syntyy aloitteita ja muutoksia ammatillisen koulutuksen, työllisyyden hoidon ja projekti-toiminnan kehittämiseksi. Tällaista kehityssuuntaa tarvitaan muun muassa 2017 voimaantulevan am-matillisen koulutuksen reformin toteuttamiseksi.</p>	
Asiasanat luovuus, kehittämistoiminta, hanketoiminta, oppisopimus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Petra Pulkkinen	Number of Pages 52
Title Creativity in the developing operations	
Supervisor(s) Juha Niiranen, HUMAK	
Subscriber and/or Mentor Anne Vuorinen, Keuda Apprenticeship Center	
Abstract <p>The thesis is part of the Central Uusimaa joint municipal board of education (Keuda) and developing sector of Keuda Apprenticeship center. It has been implemented to support and strengthen the role of development that implements development projects in the organization. The thesis tackles to reflect on the role of project activities in the training organization and the expert community, but in particular, the importance of creativity in project activities. The study identifies those factors why the creative development of functional organization is needed and how it will be built. Creativity and innovation in the background of everyday life is a strategic model to ensure the creativity in the workplace. The development of the individual's motivation and creativity is already foreseen in the recruitment situation. In which the organization has ensured the development framework in relation to freedom of time management, operation and clear target setting. The study also presents tools for developing and ensuring creativity in the development of creativity in the training organization. Finding out more creative methods are also useful in a training organization's mission based on customer service, and more broadly in the development of cooperation organizations. As a performance of a culture of experimentation and the development of a different perspective, operations generate initiatives and changes for the development of vocational education and training, employment and also for management of project activities.</p> <p>This kind of trend is needed among other things to implement in vocational education and training reform, which will come into force in 2017.</p>	
Keywords creativity, development, project work, apprenticeship	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tausta	5
1.2 Keudan oppisopimuskeskus	7
2 HANKETOIMINTA OSANA KEHITTÄMISTYÖTÄ	8
2.1 Hanketoiminta Keudan oppisopimuskeskuksessa	8
2.2 Nuorisotakuu Suomessa	8
2.3 Kehittämistehtävä	11
3 LUOVUUS	13
3.1 Luovuuden määritelmiä	13
3.2 Luova ihminen, luova ammattilainen	16
3.3 Luova organisaatio	19
4 LUOVUUS KEHITTÄMISTOIMINNASSA	23
4.1 Hankkeen elinkaari	23
4.2 Mallit kehittämistyön ohjaajana	28
4.3 Ajattele kanssani -malli	30
4.4 Luova valmennus –malli	34
4.5 Kolme esimerkkiä Luova valmennus –mallin käyttämisestä	39
5 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Eräänä maanantaina vuonna 2009 esimieheni kutsui minut puhutteluun. Kyllä, juuri tätä termiä käytettiin. Tiesin asian koskevan suunnitelmaa, jonka olin tehnyt työyhteisöni kansainvälistymisen kasvattamiseksi. Olin tehnyt, siitäkin huolimatta, ettei se ilmeisesti kuulunut työnkuvaani.

Puhuttelu ei ollut ensimmäinen palautekeskustelu esimieheni kanssa, olinhan jo aikaisemminkin rohkeasti tuonut esiin ideoitani asioiden ratkaisemiksi tai kehittämiseksi. Nöyränä, mutta hämmästyneenä kuuntelin, kun minulle todettiin: “Älä aina ideoi ja kehitä niin paljon.”

Mielestäni tämä oli yllättävä ja lannistavakin kommentti 2000-luvun koulutusorganisaatioissa, joten tiemme erosivat melko pian tämän jälkeen. Edelleen jaksan kuitenkin kummastella sitä, kuinka rajoittuneesti luovuuteeni ja kehittämishaluuni suhtauduttiin. Olin aina pitänyt muun muassa idearikkautta suorastaan ainoana lahjanani. Kipinän se kuitenkin jätti, positiivisen. Ymmärsin perustaa oman yrityksen ja myöhemmin löysin työyhteisöni, jossa ideoitani arvostetaan ja tarvitaan. Uudet työyhteisöt Keudan ammattiopisto ja sen jälkeen Keudan oppisopimuskeskus, ovat saaneet minut jälleen uskomaan kehittämisen merkitykseen ja tarpeellisuuteen. Etenkin esimieheni Anne Vuorinen, oppisopimuskeskuksen johtaja, näkee kanssani samaan suuntaan ja kirjaimellisesti ajattelee kanssani. Kehittäminen ja toisinajattelu ovat nyt minulle sallittua ja jopa suotavaa. Kuten tutkittuakin, organisaation sallivuuden seurauksena uskallan ehdottaa, kokeilla ja epäonnistua (Amabile 1998, s.147)

“Organisaatiossamme vapaus ja vastuu tulee kulkea käsi kädessä. Tämä liittyy mielestäni myös organisaation tunneilmastoon, johon jokainen organisaatiossa toimija vaikuttaa.

Keudan oppisopimuskeskuksen johtaja Anne Vuorinen

Työskentelen nyt Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän, myöhemmin Keuda, oppisopimuskeskuksessa projektipäällikkönä. Tehtäväni on projektipäällikön työ opetus-

ja kulttuuriministeriön rahoittamien hankkeiden parissa. Hankkeet ovat osa Kataisen hallituksen Nuorisotakuu -mallia ja hankkeiden tavoitteena on työelämän ja koulutuksen joustava yhdistäminen. Kunkin hankkeen tavoitteet on määritelty Keudan oppisopimuskeskuksen ja ammattiopiston yhteistyönä (Owalgroupp 2016, 24), ja niiden tavoitteena on kehittää ammatillista koulutusta nykyistä monipuolisemmaksi ja työelämälähtöisemmäksi. Erityisesti nuorten yksilölliset opintopolut (* ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kehittämisavustusten kohteena ja sitä myötä vahvistuva suuntaus niin opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2010-2016 kuin myös ammatillisen koulutuksen reformissa:

“Uudistetaan ja digitalisoidaan koulutuksen järjestäjien toimintaprosesseja ja oppimisympäristöjä. Käynnistetään kehittämisohjelma, jonka puitteissa uudistetaan ammatillisen koulutuksen toimintaprosesseja osaamisperusteisiksi ja asiakaslähtöiseksi, tehostetaan ja joustavoitetaan koulutuksen järjestäjien toimintaa ja kevennetään hallintoa, lisätään ja monipuolistetaan työpaikalla tapahtuvaa opiskelua ja erityisesti nuorten oppisopimuskoulutusta, vähennetään työnantajille siitä koituvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa sekä parannetaan työpaikalla tapahtuvan opiskelun laatua. Luodaan ja otetaan käyttöön uusi koulutussopimusmalli, joka mahdollistaa joustavat polut työpaikalla tapahtuvan oppimisen edistämiseen ja tutkinnon suorittamiseen käytännönläheisesti.”
(Valtioneuvosto, Osaaminen ja koulutus – kärkihanke 2, toimenpide 7)

Työssäni olen hankesuunnitelman saatuani ideoinut hyvinkin vapaasti projektin toteuttamista ja saanut siihen tukea esimieheltäni. Hanketyössä on kuitenkin monta vaihetta ja monta tahoja, jotka vaikuttavat juuri hanketoiminnassa tarvittavaan luovuuteen. Mitä mahdollisuuksia ja millaisia esteitä luovuudelle on hanketoiminnassa? Kuinka organisaatiossa tuetaan luovuutta ja miten paljon luovaa toimintaa voi edistää johtajuus tai rahoittajan tavoitteet?

Käsittelen hanketoimintaa myös vertailen sitä muun muassa yritystoimintaan – onhan jokaisessa yrityksessäkin tavoitteita ja kehittämistarpeita. Luvussa Mallit kehittämistoiminnan edistäjänä esitän ennakoivan mallin luovan hanketiimin (ja myös organisaation) rakentamiseksi sekä Luova valmennus -mallin ideointiin ja uusien käytäntöjen löytämiseksi. Molemmat mallit ovat sovellettavissa minkä tahansa työyhteisön toimintaan.

**) Nuorten yksilölliset opintopolut tarkoittaa opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen, psyko-sosiaalisen sekä taloudellisen tilanteen huomioimista tutkintoon tähtäävän koulutuksen suunnittelussa. Esimerkkinä liite 1: Tapaus Ronja*

1.2 Keudan oppisopimuskeskus

Keudan oppisopimuskeskus on yksi Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän eli Keudan 11 koulutusyksiköstä. Se sijaitsee Keravalla ja palvelee erityisesti Keski-Uudenmaan alueen yrityksiä ja oppisopimusopiskelijoita. Keudan oppisopimuskeskus kuuluu lukuisiin koulutuksenjärjestäjien verkostoihin, minkä lisäksi se on aktiivisesti mukana kehittämässä muun muassa valtakunnallisia oppisopimuskäytänteitä.

Oppisopimuskeskuksessa tehdään vuosittain keskimäärin 750 oppisopimusta. Nuorisotakuuhankkeiden aikana, vuodesta 2014 kevääseen 2016 alle 25-vuotiaita, ilman tutkintoa olevia nuoria on oppisopimuksella koulutettu 176 henkilöä. Oppisopimuskeskuksen tehtävänä on johtaa ja valvoa suunnitelman mukaisen oppisopimusprosessin toteutumista ja opiskelijan osaamisen kehittymistä. Asiakaspalveluprosessiin kuuluu myös tuki työnantajalle ja työpaikkaohjaajien kouluttaminen tehtävänsä.

Oppisopimuskeskuksen henkilöstöön kuuluu kahdeksan vakituista ja 11 projektityöntekijää. Yrityksen oman toiminnan ja koko koulutustoimialan kehittäminen on olennainen osa oppisopimuskeskuksen tuloksellista strategiaa.

“Tuloksellisissa organisaatioissa on mielestäni ymmärretty, että omaa toimintaa pitää jatkuvasti kehittää ja että kehittämistoiminnalla (ulkoisesti rahoitetulla tai ei-rahoitetulla) muutetaan ja kehitetään organisaation perustehtävää ja siten arkitoimintaa. Kehittämistoiminta pitäisi mielestäni sijoittaa ”normiarkeen” niin, että koko organisaatio tietää mitä kukin tekee, miten kunkin työ liittyy omaan työhön, mitä apua ja neuvoa saan toisilta, miten hyödynnän toisten osaamista, miten yhdessä rakennetaan parempaa palvelua asiakkaalle ja asiakkaan asiakkaalle.”

Keudan oppisopimuskeskuksen johtaja Anne Vuorinen

2 HANKETOIMINTA OSANA KEHITTÄMISTYÖTÄ

2.1 Hanketoiminta Keudan oppisopimuskeskuksessa

Vuonna 2013 Keudan oppisopimuskeskus sai opetus- ja kulttuuriministeriöltä rahoituksen Tuettu oppisopimus ja Korotettu koulutuskorvaus -hankkeisiin. Nämä hankkeet ovat Nuorisotakuun toteuttamiseksi rahoitettuja hankkeita. Vuoden 2014-2016 aikana Keudan oppisopimuskeskus on saanut rahoitusta seitsemän Nuorisotakuuhankkeen toteuttamista varten. Hankkeet kuuluvat Nuorten työssäoppimis- ja oppisopimusuudistus -toimenpideohjelmaan. Hankkeissani Työssäoppimisen laatu – TOLA, Liiketalouden TOP10 ja Työssäoppimispainotteisen ammatillisen koulutuksen kehittäminen pyritään kehittämään erityisesti työelämälähtöistä oppimista, yhtenä tekijänä nuorten työllistymistä edistämässä.

Hankkeiden toteuttamisesta vastaa kullekin hankkeelle nimetty projektipäällikkö yhdessä oppisopimuskeskuksen ja Keudan muun henkilöstön kanssa. Erityisesti nuorisotakuuhankkeissa merkittäviä yhteistyökumppaneita ovat myös Keski-Uusimaan alueen kunnat sekä alueen yrityselämän sidosryhmät.

2.2 Nuorisotakuu Suomessa

Nuorisotakuu tuli voimaan Suomessa vuoden 2013 alussa ja on yksi aikansa hallituksen kärkihankkeista. Nuorisotakuun tavoitteena on tarjota koulutus-, työharjoittelu- tai työpaikka alle 25-vuotiaille, ilman tutkintoa oleville ja alle 30-vuotiaille vastavalmistuneille kolmen kuukauden kuluessa työttömyyden alkamisesta. Käytännössä Nuorisotakuu koskee noin 150 000 nuorta Suomessa. (Nuorisotakuu, internetsivusto)

Nuorisotakuun toimeenpanoon on satsattu yhteensä noin 240 miljoonaa euroa vuosien 2014-2016 aikana (Nuorisotakuun tutkimuksellinen tuki, DIAK 2014). Toimenpiteitä on monilla toimialueilla ideoitu, kokeiltu ja toteutettu. Tuosta 60 miljoonasta 25 miljoonaa euroa on korvamerkitty vailla tutkintoa oleville nuorille, nuorten aikuisten osaamisohjelmaan kuuluvan ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämiseen. Vuoden 2014 helmikuussa opetus- ja kulttuuriministeriö päätti tukea nuorten työssäoppimista ja oppisopimuskoulutusta yli 20 miljoonalla, ja jo vuoden 2014 valtionavustuksia oli haettavissa

työssäoppimis- ja oppisopimusuudistukseen yhteensä 5,6 miljoonaa euroa. Näiden avustusten turvin vetämäni hankkeetkin saivat alkunsa, joten opinnäytteessäni keskityn vain näihin toimenpiteisiin – en esimerkiksi nuorten sosiaalipalveluja kehittäviin hankkeisiin.

Tavoitteiden saavuttamiseksi ministeriöt odottavat uudenlaista yhteistyötä alueellisilta ja paikallisilta toimijoilta. Seurannan mukaan yli puolet nuorisotakuun toimijoista on muuttanut toimintatapojaan nuorten hyväksi. Yhteistyötä toimijoiden välillä on tiivistetty ja ohjausta lisätty. Lisämäärärahojen ansiosta esimerkiksi nuorten työllistämispalveluiden saatavuus ja toimivuus on parantunut. Tilastoidindikaattori osoittaa, että alle 25-vuotiaiden nuorten työttömyysaste on laskenut 1,4 prosenttiyksikköä vuoden 2014 aikana. (Tilastokeskus, nuorisotakuun vaikutusindikaattorit).

Vuonna 2015 Suomeen saatiin uusi hallitus, joka nosti edelleen nuorisotyöttömyyden nujertamisen keskiöön, mutta keinovalikoimaa laajentaen. Nuorisotakuun tulokset eivät vaikuttaneet tehokkailta – suuressa osin maata nuorisotyöttömyys oli jopa kasvanut – ja uusi hallitus ryhtyikin viemään nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan. (YLE Uutiset ja Valtioneuvoston julkaisusarja 2015, 45; TEM:n julkaisu 2015, 9)

Huolimatta Kataisen hallituksen lupauksista ja nuorisotakuutyöryhmän tavoitteista syrjäytymisen ehkäisemiseksi, on nuorisotakuu pääosin näyttäytynyt kahden vuoden aikana koulutukseen ja työllisyyteen liittyvinä toimenpiteinä. Täten toimenpiteiden toteuttaminen ja toteutuminen koskee pitkälti niitä nuoria, jotka ovat työkykyisiä ja pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä (TEM 2015, 13). Toimijoiden valpas reagointi asiaan on mahdollistanut toiminnan kohdistamista myös tukea tarvitseville ja näin esimerkiksi Tuettu oppisopimuskoulutus -hanke on tehnyt merkittävää työtä tukea tarvitsevien nuorten työllistämisen eteen edistämällä työpaikalla tapahtuvaa yksilöllistä ohjausta (Owalgroupp 2016, 20)

Lisäksi nuorten syrjäytymisen suhteen voidaan todeta, ettei työ- tai koulutuspaikasta ole hyötyä nuorelle silloin, kun nuorella on terveydellisiä ongelmia tai esimerkiksi nuoren elämänhallinta on heikentynyt (TEM 2015, 15).

Nuorisotakuu voi mahdollistaa toki nuorten pääsyn nopeammin työelämään ja työssä oppimaan, mutta nuorten kyvyt opiskella tai tehdä töitä tulisi myös varmistaa. Tärkeää on varmistaa myös yritysten sitoutuminen nuoren ohjaamiseen ja kouluttamiseen – suhdannevaihtelut tulisi huomioida työllistämisvaiheessa. (Nuorisotakuun arki ja politiikka, Nuorisotutkimusverkosto 2014)

Yksi suurimmista haasteista Nuorisotakuun toteutumisessa onkin ollut huono taloustilanne, toisin sanoen yhteiskunnallisesti nuorisotakuun kaltaisten muutosten toteuttaminen on ollut haasteellista. Myös moniammatillinen ja toimijoiden välinen yhteistyö on jäänyt ponnisteluista huolimatta liian kevyeksi. (TEM, 2014).

Tutkimusjohtaja Jussi Ronkainen toteaa artikkelikokoelmassa *Nuorisotakuun arki ja politiikka*, ettemme tarvitsisi nuorisotakuuta, jos panostaisimme ennalta ehkäiseviin palveluihin (perheiden kotipalvelu ja perhetyöntekijät). Toisaalta Ronkainen pelkää, että nuorisotakuun rahat menevät suurelta osin hallinnon rakenteiden uudistamiseen palvelutarjonnan kohdistamisen sijaan. Kun siis saamme joka tapauksessa työllistyvän nuoren työelämään, jääkö yksi syrjäytynyt vailla huomiota? (TEM 2015, 51;58)

Hallintoa ja rakennetta uudistamalla voimme kuitenkin luoda uusia työmahdollisuuksia ja tarjota työpaikkoja niillekin nuorille, jotka kenties ovat aikanaan valinneet väärän alan. Tai mahdollistaa opiskelupaikka vielä yli 25-vuotiaana. Työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena onkin edellä mainituista kokemuksista johtuen luoda nk. Yhden luukun periaate eli Ohjaamo-palvelut poikkihallinnollista yhteistyötä tukemaan (www.nuorisotakuu.fi). Tarinoita ja tarpeita on yhtä monta kuin nuoriakin, joten kaikki työllistymisen esteet tulisi tehdä näkyviksi ja pyrkiä purkamaan saman tien. Siihen tarvitaan aktiivisia toimijoita, kokeiluja ja kokemuksia. Juuri sitä luovuutta, josta kirjoitan tämän tutkimuksen toisessa osassa.

Henkilökohtaisesti, nuorisotakuun eteen työtä tekevänä, olen hyvin kiinnostunut näkemään nuorisotakuun tuloksia muutaman vuoden kuluttua ja eritoten käytännössä rahoituskauden päättymisen jälkeen vuonna 2020. Oman työni tavoitteena on saada nuoret valmistumaan alansa ammattilaisina, työelämätaitoisina ja mielellään jo työpaikka taskussa. Työni kohderyhmä on lahjakkaat, työnälkäiset nuoret, jotka todennäköisesti työllistyisivät joka tapauksessa.

Näen, että kyse on vaihtoehtoista. Meidän on luotava vapaa, moniammatillinen palvelusysteemi, josta jokaiselle nuorelle on poimittavassa yksilöllinen ja joustava ammatillinen polku (TEM 2015, 58-60). Sellainen polku ei ole lainsäädännöllä, sanktioilla tai rajoitteilla pilattu vaan tukee tulevaisuuden ammattilaista.

Kun henkilökohtainenkin tavoiteasetanta on tätä luokkaa, täytyy pystyä luovaan ajatteluun ja kokeilla rohkeastikin uudenlaisia tapoja nuorisotyöttömyyden nujertamiseksi.

2.3 Kehittämistehtävä

Edellisessä kappaleessa tulien nostaneeksi esiin nuorisotakuun mahdollisuuksia ja haasteita. Toki niitä löytyy ja pitääkin löytyä, sillä vain tekemällä voimme löytää kehittämisen paikat ja hyvät käytänteet. Työssäni aika ajoin nostan itsekkin esiin nuorisotakuun tavoitteen ja heijastelen sitä hankesuunnitelmissa määrittelemiini tavoitteisiin, jotka puolestaan suhteutan työnantajan työtäni koskeviin tavoitteisiin (Owalgroup 2016 22; OKM 2012, 33). Ilman kirkasta tavoiteasetantaa hanketoiminta voisi jäädä määrällisesti köyhäksi ja laadullisesti kepeäksi.

Tässä opinnäytteessä tarkastellaan luovuuden roolia kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminta on rajattu koulutusorganisaation hanketoimintaan, ja erityisesti nuorten nuorten oppisopimuskoulutuksen ja -toiminnan kehittämiseen Keudassa. Millainen rooli luovuudella on kehittämistoiminnassa ja miten organisaation luovuus varmistetaan Keudan oppisopimuskeskuksessa?

Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa käsitystä luovuuden merkityksestä kehittämistyössä. Edellyttääkö kehittämistyö luovuutta ja miten luovaa toimintaa edistetään Keudan oppisopimuskeskuksessa?

Koska kehittämistyötä toteutetaan Keudan oppisopimuskeskuksessa pääsääntöisesti hanketoiminnassa, tarkastellaan ongelmaa hanketoiminnan kontekstissa.

Opinnäytetyöskentelyä kuvaavassa teoksessa *Opinnäyte luovasti* muistutetaan, että jo pelkästään opinnäytetyön tekemisessä luovuus on elintärkeää ja opinnäytteen liik-
keellepaneva voima (joskaan asiantuntija ei tulevassa yhteiskunnassamme selviä
pelkillä luovilla ideoilla) (Hakala 1998,80). Juuri tästä näkökulmasta koetan saada
luovat ajatukseni ja luovuuden erinomaisuuden korostamisen järkeväksi, analyyt-
tiseksi ja jopa muutosta aikaansaavaksi opinnäytteeksi. Koska opinnäytteeni on pit-
kälti tuotettu Savossa, sopii tähän myös savolainen määritelmä projektista:

Projekti on hanke, jossa kyvyttömät yrittää saaha haluttomat tekemään
mahottomia.

(Vehkis)

Lopuksi muutama inspiroiva sitaatti luovuuden moninaisuudesta ja siitä, mitä se yli-
päättään vaatii meiltä ihmisiltä.

”Tulosvastuun ja luovuuden ristiriidan uskottava kohtaaminen ja ratkaise-
minen edellyttää kestäviin ja yhteisesti jaettuihin arvoihin perustuvaa toi-
mintaa.”

Tohtori Seppo Tuomivaara
Asiantuntijan luovuus koetuksella,
Työterveyslaitos 2005

”Erittäin tärkeää on kyky innostua asioista niiden itsensä vuoksi. Siksi it-
sestään pitää löytyä sisäinen motivaatio. Tarvitaan myös kykyä heittäy-
tyä ja paneutua syvällisesti johonkin. Maineen tavoittelu ei kuulu tähän
joukkoon.” – Jussi T. Koski, Tradenomi-lehti 2/2010

Luova ihminen hyväksyy erilaisuutensa ja ottaa sen toimintansa lähtökoh-
daksi (Jussi T. Koski)

”The most expensive words in business are:”We have always done it
that way.”

Catherine DeVrye,
Australian Executive Woman of the Year

Haluaisin että koulussa olisi sellainen Haluaisin uuden oppiaineen. Se olisi mielikuvitus. Joka tunnilla olisi vain sitä. Ei enää mitään muita aineita. Pelkkää mielikuvitusta koulussa. Keksin paljon lisää. Koko ajan tulisi lisää ajatuksia. Eikä kaikki edes mahtuisi luokkaan. Ajatuksia olisi niin paljon että niissä voisi uida. Sitten en unohtaisi koskaan mitään. Aina olisi ajatuksia mitä voisi täyttää.

Samuel Törrö 2 A

Lähde: Kevätpörriäinen, 2015

3 LUOVUUS

3.1 Luovuuden määritelmiä

Luovuus on ollut osa elämää niin kauan kuin on ollut elämää, tietenkin. Silti luovuutta on ryhdytty tutkimaan vasta 1950-luvulla, jolloin luovuutta nähtiin myös arkipäivän elämässä ja esimerkiksi tekniikan alalla. Liikemiehetkin kiinnostuivat luovuudesta ja se liitettiin varovasti jopa lahjakkuuden mittariksi (Uusikylä 2008, 33) Luovuudesta on kirjoitettu ja puhuttu valtavasti, jopa käsitteen kuluttamiseen asti (Rehn 2010, 17). Se on aiheena yhä trendikkäämpi ja yleisempi, näkeehän sen tästäkin tutkimusaiheestakin. Ihmeteltävää silti mielestäni on se, että luovuus liitetään kirjallisuudessa ja keskusteluissa yleisesti johonkin prosessiin, ongelmanratkaisuun, tuotekehitykseen tai ylipäätään johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Luovuuden kanssa samaan syssyyn heitetään innovaatiokyky ja joko yhdistetään tai erotellaan nämä kaksi tärkeää, jopa yrityksiä elossa pitävää, yksilön ominaisuutta (Tautila et al 2012, 15) Mitä luovuus siis on ja millaista luovuutta peräänkuulutan juuri hanketoimintaan liittyen?

Luovuus on osa ongelmanratkaisu- ja ideointikykyä, eikä luovuutta varsinaisesti voi opetella. Luovuus on eräänlaista älykkyyttä, jonka voiman määrittelee yleisö: luovuutta

ei siis välttämättä synny ilman yleisöä tai kohderyhmää, joka osoittaisi toiminnan, idean tai tuotteen luovaksi. Erittäin merkittävää luovuudessa onkin ympäristö, jossa toimimme: saammeko toimia vapaasti, saammeko palautetta ja saammeko yhteistoiminnallisuudella omasta luovasta toiminnastamme tuplasti luovemman. (Amabile 1998, 147-150). On selvää, että ilman yhteisön tukea ihmiset turhautuvat yrittäessään kehittää omaa toimintaansa. Tukea tarvitaan motivaation ylläpitämiseksi, mutta myös luovuuden ruokkimiseksi. (Juuti 2005, 123)

Keudan oppisopimuskeskuksessa työyhteisö on pyritty virittämään kehittämistoimintaan ja yhteiseen tekemiseen. Tällöin yhteisö ja työkaverit nousevat tärkeiksi luovuuden edistäjiksi.

“Parhaat ja luovimmat jutut syntyvät monen pään yhteistyönä. Avoimuus ja yhteiset asioiden "myllytykset" sekä eri näkökulmien/osaamisten kuuluksi tulemisen mahdollistaminen rikastuttaa jo luovuutta itseään, mutta usein ennen kaikkea se rikastuttaa itse tavoitteeseen pääsyä ja sitä millainen hankkeen polusta tulee ja mihin suuntaan se lähtee. Mielessäni hanketoiminta = luovuus. Hankkeiden tavoite on kehittää ja luoda uutta ja mielestäni luovuutta ei tällöin voi irrottaa tästä asiayhteydestä.”

Nuorisotakuuhankkeen projektipäällikkö, Keudan oppisopimuskeskus

Olen kerännyt muutamia luovuusmääritelmiä niin keskustelujen kuin kirjallisuuden avulla. Harva meistä enää tuo mitään luovaa uutta määritelläkseen luovuuden, mutta kyllä mielenkiintoisia näkökulmia löytyy. Niiden kautta on hyvä pohdiskella luovuutta juuri hanketoiminnassa ja organisaation kehittämistyössä yleensä.

“Luovuus on pelottava voima...Luovuus murtaa turvallisuutta luovia käytäntöjä ja rutiineja, pakottaa luopumaan hyväksi havaitusta....”

(Harisalo 2011, 9)

Sehän juuri on tärkeää! Emmehän me voi tehdä kaikkea pelkästään rutiineihin turvautuen. Hanketoiminnassa kuitenkin rutiineilla on aivan oma roolinsa, sillä ilman rutiineja emme esimerkiksi saa tuloksia tilastoitaviksi. Etenkin toteuttajataho (tässä tapauksessa Keudan oppisopimuskeskus) on velvollinen pidättäytymään osittain niissä rutiineissa, joita rahoittaja edellyttää. Mutta luodaksemme uutta ja saadaksemme aikaan

jotain höydyllistä, on meidän katsottava rutiinien ja hyväksi havaittujen tapojen ulkopuolelle. (Boyd & Guldenberg 2013,11)

Luovuus kukkii olosuhteissa, joissa korostetaan mahdollisuuksia ongelmien sijasta, keskinäistä tukemista vastakkainasettelun sijasta ja saavutuksia esteiden sijasta. (Harisalo 2011, 10) Mutta entäs ne, jotka näkevät luovuuden juuri ongelmanratkaisemisenä? Onko kaikki yhteinen toiminta vain ongelmanratkaisua? Luovuuden ruokkimiseksi meidän täytyy ensin kohdata esteet. Tämä vaatii meiltä jatkuvaa toimintaa, uteliaisuutta, pyrkimystä tehdä asiat uudella tavalla tai toisin. (Boyd & Guldenberg 2013, 26)

Yllämainittu sopii mainiosti organisaatioihin ja työryhmätyöskentelyyn. Harisalo on tutkinut asiaa enemmänkin ja löytänyt erilaisia tapoja organisaation luovuuden edistämiseksi (2011, 17). Kuten Harisalokin korostaa, on organisaatiossa päätettävä luovuuden rooli eli sen asema strategiassa. Keudan oppisopimuskeskuksessa luovuuden rooli on merkittävä:

“Esimies ei kerro henkilöstölleen, miten asiat pitää hoitaa, vaan kaikilla on vapaus ”keksiä keino” = arkipäivän luovuutta. Olemme saaneet merkittävästi (yli 2 M e) myös ulkoista kehittämisrahoitusta, jolloin jo hankehakemusvaiheessa on korostunut luova ongelmanratkaisutaito, uusien ratkaisumallien esittäminen ja kokeilukulttuurin viestiminen rahoittajille (OKM ja ESR) päin.
Keudan uusi strategia korostaa vahvasti innostamisen ja innostuksen kulttuuria.

... Arvokasta on kaikki luova toiminta niin yksilö-kuin yhteisötasollakin (ideat, aloitteet, uudenlaiset toimintaprosessit, kokeilut...). Arvokasta on minusta, jos organisaatiossa aidosti tunnustetaan ja tunnistetaan, että luovuutta voi olla kaikilla. Nyt tuleekin organisaatiossa luoda puitteet ja kulttuuri sellaiseksi, että luovuus voi kukoistaa ja tuottaa siten koko organisaatiolle ja loppuasiakkaille lisäarvoa.”

Keudan oppisopimuskeskuksen johtaja Anne Vuorinen

Strategiaan kirjattu luovuus ja kehittäminen mahdollistaa myönteisen suhtautumisen kehittämiseen ja asioiden muuttamiseen. Hankkeen tavoitteiden näkökulmasta se tarkoittaa tavoitteiden toteuttamista myös pienin askelin, toteuttajatahon organisaatiosta

lähtien. Tällöin puhumme kehittäjäorganisaatioista, joissa innovatiivisuus ja kehittäjyys osaltaan mahdollistaa uusien näkökulmien syntymistä (Jalava et al 1996, 94).

Selvää kuitenkin on, että organisaatiossa voi olla myös luovuutta rajoittavia tekijöitä. Nämä ilmenevät yleensä yhteisessä toiminnassa ja kehittämiseen sitoutumisessa, sillä organisaatiossa työskentelevät yksilöt harvoin ovat työssään yhtä luovia. (Amabile 1998, 147-148). Luovuuden voi melko nopeasti tappaa myös aika- tai tulospaineella, mutta tietenkin myös jo aiemmin mainituilla muilla rajoituksilla. (Tuominen et al 2013, 84; Uusikylä 2012, 181)

Tässä kohti luovuutta on edistettävä erityisesti johtajatasolla. Strategisena tavoitteena luovuus pitäisi muotoilla niin, että se kannustaa ihmisiä keksimään, ajattelemaan poikkeavasti ja olemaan utelias. (Harisalo 2001,19).

Tarkastellessa Keudan oppisopimuskeskusta, luovuutta rajoittavia tekijöitä on havaittu ja myös pyritty karsimaan. Johtaja Anne Vuorinen nostaa vahvaksi rajoitteeksi muun muassa yksilöiden oman sisäisen tahtotilan ja motivaation puutteen, joka on osittain haastavaa havaita rekrytointitilanteessa. Toisaalta Vuorinen kertoo johtajana näyttävänsä esimerkkiä muun muassa ideoinnista sekä mahdollistavan kehittämistä ja ideointia jokaisen työntekijän toimenkuvaan.

“Luovuus on mielestäni erinomainen suola ja sokeri oikein käytettynä. Se voi olla meissä sisäisesti, mutta kaiketi me voimme sitä myös oppia. Olisikos nyt aikaa lopettaa ”mailan puristaminen” ja vapauttaa oma ajattelu ja toiminta uusille ulottuvuuksille. Voi samalla kysyä, miten luovuutta (lue kokeilukulttuuria, sallivuutta, vapautta jne.) voidaan johtaa? Korostaisin johtajuuden muutostarvetta. Nyt on aika heittää hallintokeskeinen ajattelu roskakoppaan ja siirtyä johtamaan ihmisiä ja prosesseja LUOVASTI.”

Keudan oppisopimuskeskuksen johtaja Anne Vuorinen

3.2 Luova ihminen, luova ammattilainen

Kysyipä sitä keneltä tahansa, on vastaus melko yhdenmukainen: luovuus asuu meissä jo syntyessämme ja voimme myös kehittää luovuuttamme. (Tuominen et al, 2013,15). Vertaamme usein aikuisen ihmisen toimintaa lapsen luovuuteen – jotain luovuutta rajoittavaa lienee tapahtuu matkan eli elämän varrella. Lapsi on luova keksissänsä tien korkealle keksipurkkiin, mutta aikuinen ei välttämättä uskaltaisi edes yrittää. Olen päätellyt, että perimä, kulttuuri ja henkilöhistoria vaikuttavat hyvin olennaisesti luovuuden käyttämiseen. Kotikasvatus ja kodin kulttuuri joko vahvistavat luovuutta tai voivat pahimmillaan jopa kahlita sitä. (Koski 2001, 14)

Jos emme koskaan joudu epäselviin tai arvaamattomiin tilanteisiin, emme ajattele toisin emmekä kyseenalaista. Siksi varjeltu lapsuus tai lapsen puolesta tekeminen voivat kahlita luovuutta (Uusikylä, 2012, 159). Luovuus yksinkertaisuudessaan on uusien ajatusten ajattelemista (Tuominen et al 2013, 23).

En kuitenkaan mahda mitään ajatukselle luova-käsitteen inflaatiosta. Luovuutta peräänkuulutetaan nyt tulevaisuuden työntekijöiden tärkeimpänä ominaisuutena yhtä lailla kuin yritysstrategioissa. Luovuus näyttäytyy ominaisuutena, jonka kaikki haluavat kuulla ja mitä itsekkin haluavat edustaa. Valitettavasti käytäntö voi osoittaa ihan toista ja kokenutkin sen olen esimerkiksi luovuuskursseilla.

Silti uskon siihen, että luovuuden tarve elää meissä syntymästämme saakka ja ympäristö vaikuttaa luovan ajattelun kehittymiseen, aivan kuten Uusikyläkin teoksessaan on todennut. Luovuus vain ilmenee eri tavoin. Yleinen käsitys luovuudesta liittyy taiteellisuuteen ja kulttuuriin, vaikka yhtä tärkeää on käytännön luovat ratkaisut esimerkiksi rahan säästämiseksi (Koski & Tuominen 2013, 24). Monet keksinnöt ovat seurausta käytännön ongelmasta, johon luova ajattelu on tuonut ratkaisun. Vai eivätkö muka Niksi-Pirkan vinkit ole luovia? Yksinkertaisesti kiteytettynä ”luovuus on uusien ajatusten ajattelemista ja soveltamista” (Koski & Tuominen 2013, 26).

Tällainen yllämainittu luovuus ei kuitenkaan piile meissä itsestään. Voisikin sanoa, että synnytyämme ryhdymme keräämään aineistoa tulevaisuuden luovaan toimintaan. Luova ajattelu nimittäin vaatii työtä. Ajattelutyötä uusien ideoiden synnyttämiseksi ja toimintaa idean käytäntöön panemiseksi.

Kulttuurissamme on paljon sääntöjä ja tänä päivänäkin puhumme niiden kahlitsevuudesta. Säännöillä ja rajoituksilla saamme varmasti ihmisten ajattelun kuuriin vai voisiko askeettisessa yksinkertaisuudessa kenties syntyä hyvinkin luovia ideoita? Olisiko luovuutta kuitenkin ajatella sääntöjen ohi?

Kari Uusikylä määrittelee luovuutta useasta eri näkökulmasta teoksessaan Luovuus. Uusikylä kuvaa luovaa persoonallisuutta herkäksi ja ympäristöään havainnoivaksi ihmiseksi. Luovassa ihmisessä on uteliaisuutta ja hän käsittelee erilaisella tavalla ideoita ja materiaaleja. (Uusikylä 2012, 93 ja 99)

Luova ihminen hakeutuu yleensä tekemään juuri sitä, mistä hän nauttii eniten ja mihin hänellä on vapaus laittaa osaamisensa ja energiansa. Uteliaisuus voi liittyä tällöin myös luovan prosessin lopputulokseen (Uusikylä 2012, 99) On nähtävissä, että luovat ihmiset myös pystyvät vaikuttamaan toisiin ihmisiin voimakkaammin kuin monet muut. Herkkyydellä on siinä varmasti oma roolinsa, sillä herkkyys tekee meistä tarkkasilmäisempiä ja edellyttää tietynlaista aistivalmiutta.

Ajatuksia luovuudesta ja innovoinnista tukee Uusikylän määritelmä luovan ihmisen tavallisimmista piirteistä (Uusikylä 2012, 99). Niitä tarkastellessa herääkin kysymys, kuinka saisimme sen syntymälahjamme vain kultivoitumaan ja säilymään läpi elämän. Sillä näitä piirteitä me kaikki tarvitsemme niin arjessa kuin työelämässä:

- rohkeus ja riippumattomuus
- kyky ottaa älyllisiä riskejä
- kestävyys
- uteliaisuus
- avoimuus
- muutoskyky
- kyky syventyä asioihin
- kurinalaisuus työssä
- sisäinen motivaatio

Osallistuin vastikään kurssille, jossa pyrittiin kehittämään ammatillista opetusta luovasti. Osallistujat edustivat joko peruskoulua tai ammatillista oppilaitosta. Esitellessään itsensä heidän tuli tehtävänannon mukaan mainita myös pari luonteenpiirrettä itsestään. Jokainen osallistuja oli mielestään luova. Käytännössä, kurssin edetessä, osallistujien luovuus ei kuitenkaan mitenkään tullut esille vaan aikatauluja, sääntöjä ja lopputulemia myöten kurssin anti oli hyvin perinteinen ja vanhaa toistava. Kukaan ei nimittäin kehittänyt mitään uutta eikä yrittänyt ajatella eri tavoin. Ja se olisi puolestaan ollut parasta antia oman luovan ajattelun kiihdyttämiseen.

Luova toiminta edellyttää rohkeutta esittää uusia ajatuksia ja ratkaisuja. (Tuominen et al, 2007, 57) Luovuus vaatiikin hyvää itsetuntoa, mikä edellyttää mahdollistavan ympäristön, kodin tai esimerkiksi ympärillämme toimivan organisaation. (Uusikylä 2012, 147-189)

3.3 Luova organisaatio

Luovuustutkija Teresa Amabile on luovuuden puolestapuhuja ja kirjoittanut useita teoksia luovuuden roolista etenkin työympäristöissä. Amabilen mukaan luovuus ruokkii innovatiivisuutta, mutta siihen päästäksemme meidän on löydettävä itsestämme sisäinen työelämä. Sisäisen työelämän – eli työpäivän aikana heränneiden tunteiden ja ajatusten – ymmärrettyämme voimme vasta antaa luovuudelle roolin työyhteisössä. (Amabile, T., Kramer, S. 2012, 9). Tämän vuoksi esimerkiksi myöhemmin esitelty *Ajattele kanssani -malli* on tarpeen luovuuteen pyrkivälle työyhteisölle.

Vesa Taatila toteaa kirjassaan *Innovaattorin käsikirja*, kuinka innovaattorilla on yleensä tarve, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan uusi, luova idea. Toisaalta innovaatio voi liittyä jonkin olemassa olevan asian luovaan hyödyntämiseen (Amabile, T. et al 2012, 57). Tällöinhän innovaatio ei ratkaise alkuperäistä ongelmaa, vaan sen avulla kehitetään ja monipuolistetaan toisen innovaation mahdollisuuksia. Tämän määritelmän näen toimivan hanketyössänikin: nuorisotyöttömyyden nujertaminen ja nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen ovat olleet jo parinkin hallituksen tavoitteina, mutta milloin tuotamme ja luomme jotain uutta? Mitä ovat ne nuorisotyöttömyyden nujertamiseksi luodut ratkaisut, jotka ovat jääneet elämään? Mikä on rahoittajan mielestä tarpeeksi?

Käytännön esimerkkinä toimikoon linjaukset. Kun rahoituskaudella 2007-2013 kehitettiin muun muassa etsivää nuorisotyötä, edistetään rahoituskaudella 2014-2020 työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja oppisopimustoimintaa. (TEM 2015, 48)

Voiko tästä päätellä, että nuoret löytyivät ja nyt heille etsitään töitä? Hyväksi käytänneeksi jäi yhä yksilöllisempi palvelu, mutta onko nuorisotyöttömyys saatu kuriin? Raporttien mukaan ei ole, sillä nuorisotakuun aikana nuorten työttömyys on kasvanut. (TEM 2015, 38)

Olettaen, että tämän rahoituskauden painopiste oli seurausta edelliskauden kokemuksista ja innovoivista toimenpiteistä, käytännössä nuorisotyöttömyyttä olisi päästy nujertamaan uusin menetelmin?

Tuntuu, että tavoite on ollut pitkään sama, mutta jotain uutta pitäisi pian tuottaa. Väisämättähän rahoittajankin on kaivattava uusia avauksia ja kokeiluja. Tai voisiko vanhoja aikaisempia ideoita muokata ja kehittää, katsoa eri näkökulmasta?

“Idean uutuus ei ole riittävä luovuuden kriteeri.” (Johansson 2005, 31) Tällä Johansson tarkoitti, että esimerkiksi omaperäinen toiminta ei ole luovuutta, ellei se synnytä arvoa ja merkitystä. Tämä on se porkkana, jolla esimerkiksi hanketyössä viedään ideoita eteenpäin. Jokin arvo täytyy olla, jotain merkittävää tulee saada aikaan. On tietysti tärkeää määritellä se mittari, jolla hanketoiminnassa syntyneitä ideoita mitataan. Onko se kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen mittari?

Hankkeissa tavoitteet määritellään selkeästi jo hakuvaiheessa, mutta etenkin kvalitatiivisen tavoitteen paras mittari on käytännöt, jotka jäävät elämään osaksi perustoimintoja. Vahvat ideat luovat vahvoja innovaatioita, jotka jalostuvat arjessa. (Liu et al 2009, 28) Hankkeessa syntyneitä hyviä käytänteitä ei kuitenkaan välttämättä aina voi ennustaa, etenkin jos hankkeessa pyritään saamaan aikaan jotain uutta. (Jalava et al 1996, 116).

Kvantitatiiviset mittarit nuorisotakuuhankkeissa osoittavat joukkoa tai sitä määrää ihmisiä, joille hankkeen toimintoja on kohdistettu. (Owalgroupp 2015)

Eräs työyhteisön tai tiimin luovuutta rajoittava tekijä on asioiden rajaaminen. Hanketoiminnassa rajat ovat hyvin selkeät: budjetti, aika ja tavoitteiden saavuttaminen. Ellei hanketta - ideat mukaan lukien - pystytä toteuttamaan näissä rajoissa, voi sanoakin koko hankkeen olevan kestävä ajan, rahan ja panostuksen tuhlaus. (Martin 2006, 17)

Keudan oppisopimuskeskuksen projektipäällikkö näkee säännöt ja rajoitukset lähinnä hidastavina tekijöinä, jotka esimerkiksi päätellen olisi ratkaistavissa.

Luovuutta estää, jos ei voi toteuttaa haluttua asiaa esimerkiksi tavoitteet liian kapeat, liian uskalias/rohkea (esim. vastoin totuttuja/perinteisiä tapoja organisaatiossa), kallis (esim. ei rahaa käytössä) tai ei muuten mahdollisuuksia (esim. etätöiden salliminen rauhalliseen ajattelutyöhön).

Nuorisotakuuhankkeen projektipäällikkö

Kun työntekijä rekrytoidaan, hänelle määritellään työtehtävät. Työtehtävien ja vastuualueiden suppeus voi johtaa siihen, että henkilö tekee vain sopimuksessa määritellyt tehtävät. Hän kutsuu tätä perustehtäväksi, johon ei välttämättä kuulu omiin vastuualueisiin liittyvien tavoitteiden ratkaisemiseksi tai organisaation kehittämiseksi kehitetyt ideat ja uudet mallit. Näissä lähtökohdissa luovuutta tuskin nähdään osana työtä eikä etenäkään työn tavoitteiden saavuttamisen välineenä. Suurin syy voi olla myös se, että tavoiteltavaa toimenkuvaa katsotaan suppeasti eikä organisaatiota tai jopa yhteiskuntaa tarkastelevalla tasolla (Hoppe et al 2014, 38).

Toivon lämpimästi, että tällainen ajattelu siirtyy vahvasti menneisyyteen. Jokaisen työntekijän tehtäviin täytyy kuulua kehittämistyö ja siihen osallistuminen, jotta tiimi/yritys/hanke pysyy mukana nopeasti kehittyvässä maailman menossa. Kehittäjäytyys vaatii kuitenkin laajaa osaamista. Jotta kehittäminen olisi hyödyllistä ja tuloksellista, tulee omata myös oman ammatin substanssiosaamista. Ideoita ja innovaatioita on vaikea kehittää ilman perusosaamista, jolloin ne luonnollisesti voivat jäädä hyödyttömiksi (Jalava et al 1996, 95).

Eräs suuntaus on 2010-luvulla ollut toisenlainen: julkisorganisaatiot, kuten tässä käsittelemäni Keudan oppisopimuskeskus, ottavat runsaasti kehittämisideoita liike-elämän puolelta. Tällöin organisaatiota ja toimintaa ollaan valmiita tarkastelemaan tuottavuuden näkökulmasta. Ammatillisen koulutuksen toivotaankin ottavan rooliaan kouluttajasta innovaatiokyvykkyyden kehittäjäksi. Tämä vaatii voimakasta toimintakulttuurin muutosta, jossa luonnollisesti innovaatioilla on merkityksensä. (Ammatillinen ja innovatiivinen koulutus - Innovaatiokäsikirja, AMKE 2004, 110)

Ideasta innovaatioksi –kirjassa todetaan osuvasti, että jokaisen yrityksen henkilökuntakoulutuksen tulisi sisältää niin luovuus- kuin innovaatiokoulutusta. (Solatie et al 2013, 190)

Solatieen mukaan innovointi alkaa siitä, että luovuus ja huippuideat yhteisössä löytyvät. Tähän päästään muun muassa sillä, että otetaan kuluttajat ja toiminnan kohderyhmä mukaan suunnitteluun, eikä kehitetä asioita jatkuvasti ”keskenään”. Organisaatiossa on oltava strategia kehittämistoiminnasta, innovointi mukaan lukien, mutta myös luovuudelle on luotava paikkansa. (Solatie et al 2013, 158)

Mikään organisaatio tuskin pystyy synnyttämään innovaatioita itsestään. Solatie korostaakin, että innovaatioihin tarvitaan aina lahjakkaita ja luovia ihmisiä (Solatie et al 2013, 79). Haaste lienee onkin, kuinka lahjakkuus ja luovuus pystytään esimerkiksi rekrytointivaiheessa todentamaan.

On paljon työyhteisöjä ja tiimejä, joissa työntekijöiden luovuus ei tule esille tai sitä ei välttämättä edellytetäkään. Tällaisia tiimejä varten on hyvä olla prosessimalleja tai kehittämisvälineitä, mutta ennen kaikkea kehittämiselle ja luovalle toiminnalle on annettava mahdollisuus strategiatasolla. Luovuutta käytännön toiminnan kehittäjänä tuskin pystyy ulkoa ostamaan. Solatieen mukaan organisaation synnyttämät luovat ideat tuovat kilpailuetua (Solatie et al 2013, 180), jonka avulla voidaan edistää tuotekehitystä, yritystoimintaa tai hankkeen toteutumista – ihan vain muutaman mainitakseni.

”Tärkeintä kehittämisessä on ymmärtää, että se vaatii luovuutta. Luovuus puolestaan tuo laatua, joka on tuloksellisuuden tae.”

Nuorisotakuuhankkeen projektipäällikkö

4 LUOVUUS KEHITTÄMISTOIMINNASSA

Hanketoiminta on olennainen osa organisaatioiden kehittämistoimintaa. Eikä pelkää organisaation kehittämistä, mutta myös tuotteiden ja palvelun kehittämistä ja sen myötä asiakkaiden toiminnan kehittämistä. Hankkeiden pääasiallinen tarkoitus on saada aikaan jotain uutta, joten samaa päämäärää tuskin tavoitellaan samanlaisena hankkeena toista kertaa (Martin 2006, 10).

Keudan oppisopimuskeskuksen hanketoiminnan tavoitteena on ensisijaisesti kehittää nuorten oppisopimusta ja työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Tällöin luovuus ja sen mukanaan synnyttämät toimintamallit hyödyttävät loppukäyttäjää eli tässä tapauksessa nuorta. Hanketoiminta on kuitenkin kiinteä osa valtakunnallistakin oppisopimuksen kehittämistä, joten luovat mallit ja hanketyöntekijöiden luovuus kehittävät myös myös organisaation toimintaa.

Professori Jyrki Reunanen yhdistää luovuuteen voimakkaasti ajattelun ja jakaa sen teoreettiseen, käytännölliseen ja luovaan. (Reunanen 2015, 10) Tämä vahvistaa sitä, että hanketoimijan, esimerkiksi projektipäällikön, täytyy pystyä ajattelemaan luovasti tuottaakseen käytännöllisiä ideoita. Käytännöllisiä ideoita tarvitaan esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisessä tai, kuten nuorisotakuun toteuttamisessa, uusien käytäntöjen synnyttämisessä. Projektipäällikön on siis hyvä olla luova ajattelultaan, mutta ideoiden läpivieminen voi syntyä tiimityönä. Joka tapauksessa hanketoiminnan tavoitteet laaditaan jonkin suuremman tavoitteen saavuttamiseksi ja tämä vaatii organisaatiolta uudenlaisia toimia esimerkiksi rekrytoinnin ja tiimityöskentelyn suhteen.

4.1 Hankkeen elinkaari

Hanketoiminta on organisaatioissa hyvin yksilöllistä. On organisaatioita, joiden hankkeet ovat lähinnä sisäisiä kehittämishankkeita koskien esimerkiksi työhyvinvointia,

mutta erityisesti oppilaitosympäristössä hanketoiminnalla pyritään kehittämään niin koulutuksen kuin asiakasympäristön laatua. (AMKE 2013, 37).

Silti projektin kulku on yleensä hyvin samanlainen. (Martin 2006, 21-25) .

Vaikka ideat sinänsä eivät kaipaa käynnistäjää tai rahoitusta, on hankkeen elinkaari ja toimintamalli vahvasti sidottu muun muassa rahoitukseen eli käytännössä hankkeen keston ja annettuun resurssiin. Tässä yhteydessä käsittelemme kuitenkin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamien hankkeiden elinkaarta ja Keudan oppisopimuskeskuksen hanketoiminnassa määriteltyä prosessia.

Hakemusvaihe

Erilaisia kehittämisideoita syntyy arjen toiminnassa haasteista ja käytännön ongelmista, joiden ratkaisemiseksi toivotaan usein aikaa, rahaa ja jopa henkilöstöresursseja. Tämän vuoksi hankkeisiin pyritään löytämään ulkopuolista rahoitusta.

Suomessa koulutuksen kehittämiseen suunnatuista varoista päättää yleensä opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä Opetushallitus ja Euroopan Sosiaalirahasto. Nämä tahot julkistavat hakukierroksia, ja teemoittavat määrärahoja tavoitteiden mukaisesti.

Hakemusvaiheessa käytännön ongelmaa ja sen ratkaisemiseksi suunniteltuja ideoita kannattaa pallorella idearyhmän kanssa. Tässä vaiheessa luovuus kaivetaan esiin ensimmäisen kerran. Suunnitteluvaiheen ideointi on syytä toteuttaa teemalla ”Kaikki on mahdollista”, sillä ensimmäinen hakemuskierron voi sisältää runsaasti hankkeen toimintaa ohjaavia ideoita sekä uusia ideoita alkuperäisten rinnalle.

Vasta ideoinnin jälkeen kokonaisuus on syytä valmistella hankehakemukseksi.

Idealle on siis ensin luotava ympärilleen hankesuunnitelma tavoitteineen, jonka jälkeen hankkeelle haetaan rahoitusta sopivasta rahoituskanavasta. Hakemusvaiheessa organisaation on arvioitava henkilöstö- ja kuluresurssi tavoitteen saavuttamiseksi. Haasteena usein on, ettei esimerkiksi idean toteuttamiseksi voida vielä rekrytoida henkilöstöä, vaan organisaation on jäätävä odottamaan rahoituspäätöstä.

Hankesuunnitelma

Rahoittaja voi alustavasti hyväksyä suunnitelman, mutta karsia esimerkiksi ehdotettua budjettia. Tämä vaatii hakijalta projektisuunnitelman tarkistamista ja laatimista ehdotetun budjetin mukaiseksi. Tällöin voidaan usein todeta, etteivät alkuperäiset tavoitteet ole mahdollisia toteuttaa suunnitellun mukaisesti ja hankesuunnitelmaa on muutettava. Tähän vaiheeseen avustuksen hakijoiden on syytä järjestää toinen luova ideariihä. Alkuperäiset ideat ja toiminnan tavoitteet on syytä tarkistaa ja luoda rahoitusehdotuksen mukainen toimintasuunnitelma.

Professori Kari Uusikylä on (monien muiden luovuustutkijoiden ohella) todennut, että luovuuden pahin vihollinen on tuloksellisuuteen liittyvä paine (Uusikylä 2012, 181). Ajatuksella on varmaan puolensa, eihän kukaan pakottamalla välttämättä saa tavoiteltua lopputulosta aikaan. Hankesuunnitelman tiivistämisessä ja tarkistamisessa luovan ideariihen toinen kierros saa kuitenkin raamikseen niukennetun budjetin sekä lisäksi vielä kiristetyn aikataulun hankesuunnitelmapäivityksen toimittamiselle. Tällöin idearyhmän on pystyttävä tehokkaasti puristamaan ehkä uusia ideoita tai ainakin ideoitava uudenlaisia toimintamalleja.

Uusi kierros tarkistetun hankesuunnitelman mukaisesti antaa hankkeelle raamit, jotka rahoittaja hyväksyy. Vasta rahoituspäätöksen vahvistuttua voidaan hanketoiminta aloittaa.

Hyvä hankesuunnitelma on tiivis kuvaus tavoitteista, joita hanketoiminnalla pyritään saavuttamaan. Hankesuunnitelmaan on tärkeää osata kuvata tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet ja onnistumisen mittarit.

Haasteena hankesuunnitelman laatimisessa on usein se tosiasia, ettei kaikkea voi suunnitella etukäteen. Tämän vuoksi rahoittajan tulisi sallia uudet ideat ja mahdolliset hankesuunnitelman ulkopuoliset –silti tavoitteen mukaiset – toimet hankkeen aikana. Silloin ideoita ja uusia toimintatapoja päästään kokeilemaan ja kokemuksista luomaan jopa uusia toimintamalleja. Hanketoimijalla on kuitenkin päävastuu siitä, että hankkeessa toteutetut toimet sopivat budjetin raameihin ja edistävät tavoitteiden toteutumista.

Keudan oppisopimuskeskuksen hankesuunnittelussa on käytetty muun muassa seuraavia kysymyksiä:

Esimerkit:

1. Nuorten työllistyminen

“Jos esteitä ei olisi, miten edistäisit näiden viiden nuoren työllistymistä?”

2. Miten löytää asiakkaita

“Tässä on yritys x. Miten saat sen asiakkaaksi/oppisopimustyönantajaksi?”

Nämä kaksi ongelmaa ovat nuorisohankkeiden tavoitteista kumpuavia. Pyritään näkemään kokonaistavoite ja keskittymään siihen. Kun rakennamme ongelman ympärille avoimien kysymysten sarjan, tulemme tuottaneeksi monipuolisen käsityksen ongelmasta, mutta myös käynnistäneeksi ideatuotannon. Kun näemme ongelman monesta eri näkökulmasta, on meidän tuotettava myös ratkaisuja ja vastauksia näihin kysymyksiin. Kysymysten kysyminen on lähes välttämätöntä silloin, kun hankkeen avulla pyritään ratkaisemaan jokin ongelma.

Merkittävää onkin, tuleeko ongelma ulkopuolelta vai esimerkiksi yhteisön sisältä. Hanketoiminnassa on jatkuvasti se haaste, että ensin rahoittaja määrittelee / osoittaa kohderyhmän, minkä jälkeen toteuttajataho pyrkii ratkaisemaan tai kehittämään sitä omalla hanketoiminnallaan. Tällöin olemme jälleen edellä mainitussa kahden tason tavoiteasetannassa.

Hankehakemusta suunnitellessa kaikki tavoitteet ja haasteet tulee ottaa huomioon ja ryhtyä työstämään avoimia kysymyksiä ennen kaikkea toteuttajan näkökulmasta. Tärkein yhdessä ajattelun lähtökohta on viisi peruskysymystä:

Miten?

Miksi?

Kuka?

Mitä?

Kenelle?

Kun tavoitteita on reflektoitu yhdessä ja vastaus on löydetty, voidaan käynnistää ideointi käytännön kokeiluista ja toteutuksista. Suunnitteluvaiheessa on hyvä muistaa ajattelun vapaus eli pyrkiä irti lopullisen ratkaisun löytämisestä. Kokeilemalla kehittämisen periaatteisiin kuuluu prosessin eläminen ja ideoiden poukkoilu. (Hassi et al 2016, 38)

Ongelmaympäristön jälkeen kehittämisprosessi voi edetä vaiheeseen, jossa pohditaan kehitettäviä ideoita syvemmin, jopa käytännön toimina. Tällöin kehitty samalla tarkempi ymmärrys myös suuremmasta tavoitteesta. (Hassi et al 2016, 36)

Kehittämistä vaativia ideoita voidaan käsitellä Luova valmennus –mallin mukaisesti. Malli esitellään kappaleessa 4.4.

Hankkeen toteuttaminen

Rahoituspäätöksen saatuaan hankkeelle nimetään yleensä projektipäällikkö, joka ottaa päävastuun hanketavoitteiden saavuttamisesta. Projektipäälliköksi voidaan nimetä joku vakituisen henkilöstön edustajista tai rekrytoida uusi työntekijä. Rekrytoidessa uutta henkilöä hanketoiminta ei välttämättä pääse alkamaan suunnitellussa aikataulussa, mutta tähän organisaation onkin pystyttävä varautumaan jo suunnitteluvaiheessa.

Hankkeen toteuttamista ohjaa hankesuunnitelma ja sen tavoitteet. Toteuttaessaan tavoitteita projektipäälliköltä odotetaan luovuutta ja toimeenpanokykyä, sillä hankkeiden tehtävänä on edistää kokeilukulttuuria ja löytää uusia toimintamalleja kokeilujen kautta. Hyvä johtaja luo projektipäällikölle suotuisan ympäristön luovuuden edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hankkeen päättäminen

Hankkeet päättyvät rahoittajan määritellyn ajanjakson umpeuduttua. Ammatillisen koulutuksen kehittämisprojektit kestävät yleensä vähintään lukuvuoden verran, mikä osaltaan edistää hanketoiminnan tulosten juurruttamista ja levittämistä koulutyön arkeen.

Hankkeen toteuttamisen loppuvaiheessa hankkeen toimenpiteistä tiedotetaan mahdollisimman laajasti ja hyviä käytänteitä pyritään juurruttamaan osaksi perustoimintaa. Hankkeessa toimineet sidosryhmät ja verkostot voivat osaltaan tehdä tiedotustyötä tulosten levittämiseksi. Hankkeen viimeinen kvartaali sisältää myös mahdollisen jatkohakemuksen ideoinnin ja hakemuksen laatimisen. Toisaalta se edellyttää rahoittajan avustuskanavien aukeamista.

Jatkohankkeen avulla hyväksi todettuja käytänteitä voidaan lähteä juurruttamaan vielä vahvemmin osaksi perustoimintaa. Toisaalta jatkohakemuksella on paikkansa myös silloin, kun hankkeen toiminta on poikanut uusia kehittämisideoita. Esimerkkinä Keudan oppisopimuskeskuksen nuorisotakuuhankkeista voisin mainita TOP10-hankkeen ja TOLA-hankkeen toimista syntyneen hankeidean. TOP10-hankkeessa keskityttiin liiketalousopiskelijoiden työssäoppimiseen heidän omilla yrityksissään. Hankkeen edetessä tuli kuitenkin selväksi, että opiskelijoilla oli yritystoimintaa tai halua yrittäjäksi myös monella muulla alalla. TOLA-hankkeen yhtenä tavoitteena oli edistää opiskelijoiden yksilöllisiä, joustavia opintopolkuja. Käytännössä opiskelijan viimeinen vuosi saattoi olla oppisopimuksella toteutettava tai opiskelijalla oli kesätyö perheyrittäjätyksessä.

Nämä tavoitteet ja kokemukset synnyttivät hankkeen, jossa pyritään edistämään keudalaisten opiskelijoiden yrittäjyyttä alasta riippumatta ja mahdollistamaan opintojen suorittaminen myös omassa tai perheyrittäjätyksessä. TOPSO-hanke (Työssäoppiminen omassa yrityksessä) sai avustuksen ja päättyi vuoden 2016 lopussa.

4.2 Mallit kehittämistyön ohjaajana

Työelämä on kehittynyt yhä monipuolisemmaksi: uusia ammatteja syntyy (esimerkiksi sosiaalisen median manageri) ja asiantuntijatyö on yhdessä palvelukulttuurin kanssa muuttanut käsitystämme tulevaisuuden tarpeista ja kilpailukyvyistä. Tehokkuus on osa tuota muutosta ja sen edellytyksenä on keskittyminen innovaatioihin. (Tuomivaara et al 2005, 5;10). Luovuudella puolestaan on oma roolinsa innovaatioiden synnyttämisessä.

Oppisopimustoiminnassa palvelun kehittäminen vaatii aktiivista poliittisen päätöksenteon seurantaan, mutta myös tulevaisuuden trendien aistimista ja seurantaan. Uusia tapoja on kehitettävä, jotta toimintaympäristö eli tässä tapauksessa ammatillinen koulutus kehittyi.

Miten uusia ideoita ja innovaatioita sitten juurrutetaan asiantuntijaorganisaatioon – tässä tapauksessa koulutusorganisaatioon?

Jim Solatie esittelee kirjassaan *Ideasta innovaatioksi* (Talentum 2013) Innostorm-mallin, jonka avulla mikä tahansa –perinteisestikin- toiminut yritys muutetaan innovaatiotehtaaksi (2013, 13).

Tässä luvussa olen purkanut Solatien Innostorm-mallin yksityiskohtaisemmiksi ajatuksiksi juuri hanketoiminnan ja Keudan oppisopimuskeskuksen näkökulmasta. Innostorm-malli on toimiva ideoinnin ruokkijana ja myönteisen ajattelun herättäjänä pohiessani hanketoiminnassa vaadittavaa luovaa työtä. (Solatie 2013, 41-54).

Innoivoivan ympäristön haasteet ja ehdotuksia kehittämistoiminnan edistämiseksi:

Pelko: Luovuus ja innovointi vievät meitä aina kohti tuntematonta.

Toimenpide: Pelkoa hälventää erityisesti rahoittavan viranomaisen kanssa käyty vuoropuhelu. Tällöin saadaan tapauskohtaisesti tietoa, voidaanko jotain rajoja rikkovaa kokeilla. Yksityisyysasioihin liittyvä pelko hälvenee myös tiedon avulla.

Oletukset, tavat ja tottumukset: Negatiivinen lähtöajattelu. Meillä on ollut tapana tehdä näin.

Toimenpide: Hyödynnetään aikaisempiä tietoja ja kyseenalaistetaan rohkeasti ja positiivisesti vanhaa tietoa. Kerätään esimerkkejä, epäonnistumisia, onnistumisia ja luodaan uutta tietoa. Luodaan alun perinkin ilmapiiri, jossa päätetään tehdä toisin.

Tieto: Tieto voi estää meitä näkemästä muutosta. Maailma on täynnä mahdollisuuksia, joista meidän kannattaisi olla tietoisia.

Toimenpide: Lähdetään pois toimistosta, toimitaan kentällä ja myös ulkomailla. Tehdään voimakasta yhteistyötä liike-elämän kanssa. Yhdistetään osaamista epätavallisen yhteistyöorganisaation kanssa.

Laiskuus: Miksi puuttua johonkin, jos ei ole pakko? Laiskuus on luovan ajattelun vihollinen, mutta taustalla on myös tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan.

Toimenpide: Yrityksen kasvu tulisi olla kaikkien tavoite, miten voimme vaikuttaa omaan työhömmme? Tähän liittyy myös palkitseminen. Palkinto voidaan antaa yhdelle ihmiselle tai tiimille. On kuitenkin huomioitava organisaation rakenne: Keudan oppisopimuskeskuksenkin toimintaa ja taloutta valvoo ja ohjaa Keudan koulutuskuntayhtymä, jolla on omat lainalaisuudet ja säädökset. Täten johtajatasolla on myös oltava luova. Kuten Solatie mainitsee, tärkeää onkin odottaa ja nähdä innovaation toteutuminen. Se, mihin luovuus todella johtaa. Näin myös aika tulee prosessissa ystäväksi ja antaa arvon idean toteutukselle.

Aika: Jokaisella yrityksellä on yhtä paljon aikaa.

Toimenpide: Työyhteisön tavat mietitään uudestaan, ja tarkistetaan toimenkuvat. Mistä aikaa voisi nipistää? Miten innovaatioita ja ideoita syntyy? Vaatiiko se seminaarin vai voiko se olla viikkopalaverin yhteydessä? Kuka arjen innovoinnin käynnistää?

Johtaminen: Johtamisen tulisi kehittyä muutoksen tahdissa. Yrityksen johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on selvästi voimakkaampi vaikutus yrityksen kykyyn innovoida kuin yrityksen virallisella organisaatorakenteella.

Toimenpide: Johtaja määrittelee tavoitteet, myös innovoinnille. Johtajan tulee näyttää esimerkkiä, osoittaa myös ne rajat, joissa innovaatioita pystyy luomaan. Johtaja varmistaa, että työyhteisön osaaminen on käytössä tehokkaasti, että jokaisella on mahdollisuus ideoida ja että ideoiden toteuttaminen on resursoitu.

Muun muassa näiden yllämainittujen haasteiden ja toimenpide-ehdotusten pohjalta loin mallin yksilön ja työyhteisön vastuista ja yhteisestä päämäärästä. Mallissa pyritään mahdollistamaan organisaation luovuus keskittymällä erityisesti rekrytointiin ja työn arjen ratkaisuihin. Malli on sovellettavissa asiantuntijahankehenkilöstön rekrytointiin ja sitouttamiseen.

4.3 Ajattele kanssani -malli

Ajattele kanssani –malli on kehitetty ennakointityökaluksi kehittävän hanketiimin rakentamisessa. Mallin tavoitteena on ennen kaikkea varmistaa työyhteisön luova ja kehittävä toimintakulttuuri. Malli tähtää luovuuden varmistamiseen ja kehittävään työotteeseen erityisesti hankeorganisaatiossa.

Hanketoiminta vaatii ja mahdollistaa uudenlaista toimintaa, mikä tarkoittaa myös vastaamista hankkeen tavoitteisiin. Sopii vain toivoa, ettei oppilaitoksissa pyritettäisi hankkeita enää pelkästään perustoimintojen rinnalla vaan ennemminkin niitä varten, toiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. Koulutusmaailmassa puhutaan mielellään käytäntölähtöisestä innovoinnista, joka voi tuottaa esimerkiksi tuoreita menetelmiä ja työkaluja – ikään kuin uudistettuja tapoja. Käytäntölähtöisiä innovaatioita tarvitaan jatkossa asiakasvaatimusten, tuotannon ja palvelulaadun kehittämisessä, mutta myös työn tuottavuuden kehittämisessä. (AMKE 2014, 17)

Hanketoiminnan onnistuminen ei ole kuitenkaan yksin projektipäällikön tehtävä vaan hankkeen tulisi alusta asti nivoutua tavalla tai toisella vakiintuneen toiminnan kanssa yhteen. Kokeilujen kautta hankkeesta tulee osa tulevaisuuden toimintoja. Yhtenä hanketoiminnan tavoitteena onkin täten tarvittaessa kyseenalaistaa myös rakenteita ja jo olemassa olevia toimintoja ((AMKE 2014, 12).

Tietenkään mikään organisaatio ei toimi ilman ihmisiä, joten kaikki nämä kehittämisen kasvattamiseen suunnatut toimenpiteet täytyy kohdistaa työntekijöihin ja johtoon. Professori Vesa Harmaakorpikin on kiteyttänyt asia niin, että ”hyvä ammattilainen ei ole vain taitava työnsä suorittaja, vaan myös työnsä ja koko työyhteisön kehittäjä”. (AMKE 2014, 17)

Kehittämiseen tähtäävä toiminta vaatii myös uudenlaisia tapoja toimia työn arjessa. Hankeidea voi syntyä arjen toimintojen lomalla, tarpeesta, mutta suunnitelmaksi ja lopulta toteutukseksi se vaatii syvemmän prosessin. Alla olevaan malliin olen kerännyt niitä tekijöitä, jotka mielestäni hanketoiminta vaatii – ja jossa yksilö on jokainen työyhteisön jäsen, ei pelkästään määräaikainen hanketoimija. Malli sisältää ajatuksen myös rahoittajan suuntaan, sillä mallin toteuttamisen eli ideointikykyisen ja innovaatiovalmiin toiminnan taustalla on hyvin usein riittävä aika. Viikon hakuajalla käynnistetyt rahoituskierrokset eivät palvele koulutuksenjärjestäjää, rahoittajaa eikä kohderyhmää. Toisaalta aktiivinen ja kehittävä organisaatio voi luoda organisaatioon ideapoolin hankehakuja varten ja olla näin valmiina ajoissa.

Mallissa on kaksi tärkeää askelta, jotka kohdistetaan niin yksilöihin kuin työyhteisöönkin.

Ensimmäinen askel on VARMISTUS. Yksilön kohdalla se tarkoittaa erityisesti rekrytointitilannetta, jossa kehittämiseen vaadittavat luonteenominaisuudet on pystyttävä varmistamaan. Työyhteisön on puolestaan ympäristönä pystyttävä luomaan innovatiivinen ja jatkuvasti kehittävä ilmapiiri.

Yksilön luova ajattelu ja kehittäjämainen työote on varmistettava jo rekrytointivaiheessa. Tällöin rekrytointitilanteessa on tuotava esille niin työnantajan tavoitteet kuin samalla varmistettava työnhakijan kyky innovoida ja kehittää. Työnantaja onkin tällöin ensisijaisesti rekrytoimassa tietynlaisen luonteen omaavaa henkilöä. Tärkeää on varmistaa työnhakijan luonne, jonka tärkeitä ominaisuuksia on muun muassa kyky sietää haasteita, ratkaisukeskeisyys, kunnianhimo, aloitekyky ja tunne- ja vuorovaikutustaidot.

Paras tapa näiden luonteenpiirteiden todentamiseksi on tuoda jo rekrytointitilanteeseen eräänlainen ennakkotehtävä tai työnäyte, joka kumpuaa työn arjesta. Näin työnhakijakin saa heti realistisen kuvan käytännön tilanteista. Hankkeen työntekijöitä rekrytoitaessa käytännön ongelmanratkaisutehtävä voi kummuta esimerkiksi hanketavoitteista.

Työn laadun varmistamiseksi työnantajan tulisi rekrytointitilanteessa saada esille myös työnhakijan motivaatio ja asiantuntijuus. Hyvä motivaatio syntyy tavoitteen asettamisesta, työn merkityksellisyydestä sekä mahdollisten esteiden havaitsemisesta työtehtävien toteuttamisessa. Asiantuntijuuden varmistamiseksi on tärkeää varmistaa sopiva koulutus, henkilön tiedonjano, kokemus, uteliaisuus ja halu kehittää itseään. Tärkeää on myös varmistaa työntekijälle tunne, että toteuttaa itseään työssä. (Tuomivaara et al 2005, 63)

Edellmänainitut motivaatio- ja asiantuntijuusvaatimukset edellyttävät, että työyhteisössä on varmistettu oikeanlaiset ilmapiiritekiäjät eli osaamisen kulttuuri.

OSAAMISEN KULTTUURI

Toinen merkittävä askel on luoda osaamisen kulttuuri. Sen takeena on kehittävä työyhteisö, jossa toiminnan lähtökohtana on usein inspiroiva henki. Sen saa yleensä aikaan vapaus toimia, rohkeus ajatella, yhteisöllinen työskentelytapa ja luottamus. (Kilpinen 2008, 80). Johtajilla on tämän luomisessa tärkeä rooli.

Kehittävässä työyhteisössä on luotu työkuultuuri, joka tuo työntekijöille selvästi esille pelisäännöt, kehittämisen mahdollisuudet sekä vapauden ideoida ja jakaa ideoita. Rutiinien rinnalla mahdollistetaan tietynlainen vapaus, jossa rakenteelliset esteet on poistettu, sillä rakenteet sitovat ihmiset tehtäviin ja työstä selviydytään käyttämättä kaikkea osaamista ja kyvykkyyttä. (Harisalo 2008, 70). Vapauteen liittyy olennaisesti työn resursointi; ajankäytön ja vastuiden tasapaino. Kuten aiemmin on useaan kertaan mainittu, luovuutta ei synny kiireessä tai pakotettuna.

Tärkeää on myös motivointi. Parhaimmillaan työntekijä pystyy kehittämään jatkuvasti jotain uutta ja lisää, jos hän näkee työskentelyn vaikutukset esimerkiksi omassa työkuvassa tai palkassaan. Hanketyöntekijöillä motivaatio voi ulottua hanketavoitteiden saavuttamiseen, mutta työn jatkumo toimii myös hyvänä pörkkänä. Tällöin myös hanketyön pirstaleisuus ja pätkämäisyys kaikkoavat ja työ nähdään osana isompaa kokonaisuutta.

Eräs tärkeä kehittävä työyhteisön edistäjä on työyhteisön moniammatillisuus. Sen avulla kehittämistyöhön syntyy tiimejä ja vuorovaikutusta, ja yhtymäkohdissa syntyy uudenlaista ajattelua. Kehittämistyössä on tärkeää oppia toisilta ja katsella asioita uudenaikaisista näkökulmista. Yhdessä syntyneet ajatukset virittävät myös kokeilemiseen vaadittavaa turvallisuutta (Hassi et al 2016, 39)

Jotta yllämainitut tekijät saadaan jo rekrytointivaiheessa määriteltyä, on työnantajan mahdollistettava työnhakijalle tilaisuus näyttää kykynsä ja erityisesti osoittaa luonteenpiirteensä. Hyödyllisiä työkaluja voisivat olla osaamiskartoitus ja työnäyte. Työnhakijalle on tuotava tietoisuuteen myös työyhteisöön tarvittavan osaamisen ja kehittämisen tarve. (Amabile 1998, 153; Uusikylä 2012, 178)

Näin lähtökohta uusiin työtehtäviin olisi molemmilla sama ja tiedostettu.

Kun työntekijä on valittu, kehittävässä työyhteisössä täytyy kouluttaa hänet erityisesti tietynlaiseen työskentelytapaan. Kehittävä työskentelytapa on sitä, että työyhteisön moniammatillinen joukko syttyä ajattelemaan yhdessä. Siitä mallikin on saanut nimensä.

Yhdessä ajatteleminen edistää me-henkeä ja avoimuutta, jota erityisesti tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Luovuustutkija Saku Tuominen korostaa luovuuden yhteydessä juuri ajattelua. Tärkeää on ajatella luovasti päivittäin ja itsekseen, mutta ryhmää tarvitaan ideoiden jalostukseen ja toimeksipanoon (Tuominen et al 2013, 103).

Projektitehtävissä tärkeää on yhteistyö hanketoimijoiden ja hankesuunnitelmasta vastaavan henkilön kanssa. Ajattele kanssani –malli toimii hankkeen toimenpidesuunnitelmaa tehtäessä ja on ensimmäinen askel kohti kehittämisen ilmapiiriä.

4.4 Luova valmennus –malli

Työn tavoitteet, ratkaistavat haasteet ja liiketoiminnan kehittäminen vaativat usein konsulttiapua tai yritysneuvojan tukea. Harvoin niitä saavutetaan kuitenkaan ilman työyhteisöä tai omaa panosta. Kyseessä on loppujen lopuksi melko yksinkertainen asia, ajatteleminen. Ja tärkeää on ajatella myös jonkun toisen kanssa (Tuominen et al 2013, 134). Sekään ei kuitenkaan aina riitä. Yhdessä ajatteleminenkin kaipaa ideoita. Luovuus on tällöinkin yksi merkittävä tekijä ajatuksiemme ja toimintojemme muuttamisessa. Tehdään siis jotain eri tavalla, kokeillaan luovia menetelmiä. Tänä päivänä puhutaan yhä enemmän kokeilukulttuurista, jonka tavoitteena on rohkeasti testata ajatuksia ja ideoita, ennen kuin esimerkiksi valmistetaan paljon työtä vaativa lopputuote markkinoille (Hassi et al, 10, 2016). Aloittaa voi vaikka ideointitekniikoista, joilla voidaan saada näkökulmaa avarammaksi. (Tuominen et al, 138). Mahdollista on myös yhdistää ideointitekniikat, luova hassuttelu ja erilaiset kokemukset (mahdollisesti jonkin kokeilun tulokset). Kunhan aikaan saadaan mahdollisimman paljon erilaisia, tuoreita ajatuksia ja ideoita.

Esittelen tässä osiossa mallin, jonka olen luonut luovan ongelmanratkaisun ja ratkaisukeskeisen valmennuksen menetelmiä yhdistellen. Kokemukseni mukaan malli toimii erittäin hyvin ajattelun virkistäjänä ja yhteisen keskustelun herättäjänä.

Luova ongelmaratkaisu (LOR) on luonteeltaan avoin prosessi, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Avoimuus liitetään tässä tapauksessa ratkaisuihin suhtautumiseen, sillä ratkaisut ovat ennalta tuntemattomia. Myös avoin ja salliva ilmapiiri edistää luovaa työskentelyä (Helsingin yliopisto, luova ongelmanratkaisu).

Useissa luovan ongelmaratkaisun menetelmissä ongelma nähdään hyvin tarkkaan määriteltynä, aineellisena. Todellisuudessa erityisesti työyhteisön ongelmat ja jopa yksilöiden ongelmat ovat useimmiten sellaisia, joita ei suoranaisesti voi nimetä. Kutsun näitä aineettomiksi ongelmiksi. Tällainen voisi olla esimerkiksi ongelma "Kuinka saisimme lisää asiakkaita?" tai "Miten parannamme työilmapiiriä?". Selvää on, että luovan ongelmaratkaisun menetelmiä voi käyttää myös tuotekehityksessä, etenkin konkreettisten tuotteiden jatkojalostamisessa tai parantamisessa (Hassi et al, 2016, 36). Tällöin ongelma voisi olla: "Miten autojen turvallisuutta voisi lisätä?"

Aineettoman, mutta tärkeän, ongelman prosessoiminen työyhteisössä voi tapahtua pienessä tiimissä tai koko työyhteisön voimin. Tällöin on varattava aikaa asian käsittelyyn ja siihen, että valmentava vaihe etenee. Tässä esiteltyssä kokonaisuudessa luovan työskentelyn prosessiin on liitetty valmentava osio, jossa pyritään yhdessä löytämään työstettävä ongelma ratkaisukeskeisen lähestymistavan avulla.

Ratkaisukeskeisyys terminä viittaa ratkaisuihin, mutta voi olla täten hieman harhaanjohtava. Kyseessä ei ole valmentajan tarjoamat ratkaisut vaan valmennettavan/valmennettavien tavoitteiden, päämäärien ja voimavarojen löytäminen (Hirvihulta et al 2011, 62).

Hanketoiminnan kehittämisessä ja hanketavoitteiden kirkastamisessa on tärkeää nähdä hanke kehittämisprojektina. Sen myötä hanke saa ansaitsemansa raamit, suunnitelman ja todellista hyötyä pyritään synnyttämään. (Hassi et al 2016, 65))

Seuraavassa kappaleessa on luettavissa erään kokeilun tuloksia. Siinä luovaa ongelmanratkaisumenetelmää, jota on kokeiltu hanketoiminnassa, kokeillaan yritystoiminnan rajapinnassa. Hanketoiminnassa toteutettu ratkaisun haku on minulle tutumpaa, joten yrityksen valitseminen kokeilun kohteeksi ravisteli myös omaa ajattelua ja vahvisti kokeilukulttuurin merkitystä ja sijaa uuden kehittämisessä.

Menetelmä pohjautuu luovan ongelmanratkaisun lisäksi vahvasti ratkaisukeskeisiin menetelmiin. Ratkaisukeskeisyyden tiesin jo valmennuskokemuksistani toimivan hyvin tässäkin tilanteessa, sillä ratkaisukeskeisyydelle ominainen dialogisuus edistää kehittämistä ja uudenlaisen ajattelun syttymistä. (Hirvihuhta et al 2011, 15)

Hanketyössä heittäydytään usein määrääjäksi täysin hankkeen vietäväksi ja annetaan kehittämistyölle lähes pikkusormikin. Hanketiimi koostuu taidoiltaan ja osaamiseltaan henkilöistä, joilla on erityisesti alan substanssiosaamista. Usein hankehenkilöstö on rekrytoitu erityisesti hanketyöntekijöiksi, mutta yhä useammin hankkeessa työskentelevät toteuttajaorganisaation asiantuntijat. Jälkimmäinen tapa on antoisaa ja hyödyllinen, sillä muuten hanketyöskentelyyn varattua aikaa menee tutustumiseen ja yhteisen toimintatavan etsimiseen. Yhä enemmän työyhteisössä pyritään myös sitouttamaan henkilöstö kehittämiseen, jolloin kehittäminen hanketoiminnan avulla on luonteva tapa opettaa uusiin avauksiin ja kokeiluihin (Hassi et al 2006, 19). Näin saadaan myös henkilöstössä oleva potentiaali mukaan kehittämiseen (AMKE 2014, 33).

Yritystoiminnassa on tietysti paljon samaa, mutta kehittäminen on hyvä nähdä pitkäkestoisempaan ja tulevaisuutta rakentavana. Tärkeää on tiedostaa myös kehittämistyön merkittävyys yritystoiminnan jatkuvuuden ja kasvun tekijänä (Hassi et al 2016, 8).

Kokeilukulttuuri ja asioiden ennakkoluuloton testaaminen voi tehdä hyvää, mutta kariutuu usein jo ennako-oletukseen, etteivät kokeilut onnistu niiden keskeneräisyyden tai erilaisuuden vuoksi. Näiden olettamusten vuoksi organisaatiossa saatetaan tehdä turhaa työtä epävarmuustekijöiden siloittamiseksi tai poissulkemiseksi, mikä osaltaan vie kehittämistyötä vain kauemmaksi uuden kokeilemisestä eli uuden tiedon keräämisestä (Hassi et al 2016, 9-10).

Kehittämistyössä välttämätöntä on halu oppia ja muuttaa asioita. Se tapahtuu useimmiten olemassa olevan osaamisen kartoittamiselle ja ennakkoajatusten tutkiskelun myötä. Tässäkin menetelmässä luodut kysymykset kartoittavat osaamista ja tavoitteita, minkä jälkeen on siivittää motivaatiota. Lähtökohtanaan on, että kehittäminen ja muutos lähtevät työyhteisön vallitsevasta ajattelutavasta. (Hirvihuhtha et al, 2011, 7).

Menetelmä, joka yhdistää ratkaisukeskeisyyttä ja luovaa ongelmanratkaisua toimii monipuolisuutensa vuoksi, sillä näkökulmia kehittämiskohteisiin syntyy rutkasti enemmän. Lisäksi luovuus tuo ajatteluun rentoutta ja huumoria, mikä on kaikessa kehittämisessä myös tärkeää (Tuominen et al 2013,139). Näen itse luovat menetelmät eräänlaisena piiloliimana: valmennettava ehkä ajattelee tekevänsä jotain pinnallista, mutta huomaa lopussa kehittäneensä ja kasvattaneensa todellista ongelmaa – liimanneen ajatteluun siihen.

Mikään briljantti ajatus ei kuitenkaan elä tai kehity ilman testaamista. Kokeileminen on testaamista, jonka avulla luomme automaattisesti myös mittareita ja vaihtoehtoisia kehittämisen kohteita (Hassi et al 2016, 11). Tämän vuoksi päätin testata menetelmäni kolmen erilaisen työyhteisön kehittämispäivässä ja kirjata kokemuksia ylös. Tarkastelemalla molempien työyhteisöjen toimintaa ja sisältöjä, olen vahvistunut menetelmän toimivuudesta.

Menetelmien erot

Ajattele kanssani –malli perustuu organisaatiossa kehittyvän luovuuden ja luovan toiminnan ennakointiin. Sen tarkoituksena on varmistaa kehittävät ja uudenlaiseen ajatteluun kykenevät persoonat. Niin kauan kuin innovaatiot ja tuottavuus syntyvät ihmisistä, täytyy organisaatioissa panostaa rohkeisiin ja kehittämistä haluaviin ihmisiin. Rekrytoinnissa vaakakupissa ovat yhtä vahvana ammatillinen osaaminen ja ihmisen persoona (Markkanen, 1999, 17).

Menetelmä suuntaa rekrytointia siten, että yksilön työtehtävät, työympäristö ja odotukset työtehtäviä kohtaan tulevat realistisesti esitetyksi jo työnhakuvaiheessa. Käytännössä työnantajan on varauduttava esittämään työn strateginen tausta ja sen myötä

pyrittävä sitouttamaan työnhakija niihin tavoitteisiin, joita hänen tulevassa tehtävässään on. Työnantajan on syytä esittää toimenkuva mahdollisimman realistisena, jotta pettymyksiä ei syntyisi myöhemmin. (Markkanen 1999, 19).

Niissä rekrytointitilanteissa, joissa pyritään perehtymään juuri luovuuteen, täytyy työnantajan kehittää omia rekrytointimenetelmiään. Työn arjesta kumpuava harjoitustehtävä, esimerkiksi ideointikykyä vaativa todellinen suunnittelutehtävä, voi edesauttaa näkemään yksikön luovia ominaisuuksia ja luovuuden vaatimaa erilaista ajattelua. Työntekijää voi myös pyytää perustelemaan omia valintojaan ja tätä kautta pyrkiä näkemään kyky ajatella toisin. Kehittämishalukkuutta ja –kykyjä tulee pystyä selvittämään rekrytointitilanteessa haastattelukysymysten ja työnäytteiden avulla.

Kun työyhteisöön on rekrytoitu uusi työntekijä, tulisi työnantajan perusrutiinien lisäksi mahdollistaa työntekijälle kehittämistehtäviä ja -tilanteita heti alusta asti. Töiden aloittamiseen liittyy usein rutiineita, joiden oppimiseen työntekijän on varauduttava ja jotka itseasiassa voivat viedä turhankin paljon aikaa.

Täten on tärkeää varata työntekijälle projekti, jossa hänen kehittämishalunsa ja -kykynsä pääsevät heti toimeen käytännössä ja täten työnantajan tavoite luovuuden varmistamisesta toteutuu. Ajattele kanssani -mallin nimi perustuu erityisesti vuorovaikutukseen, jossa kehittäminen moninaistuu ja syvenee.

Luova valmennus –malli on suunnattu organisaatioille, joissa työyhteisön ja palvelujen kehittämisen lisäksi pidetään huolta työntekijöiden kehittämiskyvystä. Lähtökohtaisesti kyseessä on tuotteisiin, palveluihin tai työyhteisön toimintaan liittyvien haasteiden ratkaisemista ja kehittämistä. Mallin avulla tiimeissä tapahtuu myös työkyky- ja työyhteisötaitojen päivittämistä.

Luova valmennus -malli on sovellettavissa kaikenkokoisiin tiimeihin ja tilanteisiin. Mallin toteuttamiseksi on tiimissä tai yhteisössä löydettävä yhteinen haaste, jota lähdetään ratkomaan. Tämän vuoksi luova valmennus kaipaa mukaan myös valmentajan, jonka

tehtävä on fasilitoida tiimi mahdollisimman antoisaan loppusuoritukseen. Luova valmennus -malli on kehittävän yhteisön työkalu, jolla luovan ajattelun keinoin voidaan yhdessä ratkaista työn haasteita.

Kun organisaatiossa tai esimerkiksi hanketiimissä otetaan käyttöön molemmat mallit, voidaan puhuakin kehittävistä organisaatiosta, jossa työntekijät käyttävät luovuutta päivittäin työtehtävissään ja työn haasteissa, ja jossa erityisesti luovan ajattelun avulla pystytään jatkuvasti voittamaan haasteet.

4.5 Kolme esimerkkiä Luova valmennus –mallin käyttämisestä

Malliesimerkissä Luova valmennus -prosessi on tehty kaksi henkilöä työllistävän remontointi- ja rakennusalan yrityksen henkilöstölle. Kursivoitu teksti kuvaa perusteluja ja valmentajan kokemuksia.

Yritys: Remontointi- ja rakennusalan yritys, Uusimaa. Henkilöstön koko: 2

Ongelmanratkaisu-työpajaa varten yrityksessä on varattu kaksi tuntia aikaa ja workshop toteutetaan valmennustiloissa, ei työpaikalla.

Osallistujat: Halusimme viedä valmennuksen pois työympäristöstämme ja virittäytyä tunnelmaan ilman työpainetta. Tämän vuoksi koko päivä on varattu yrityksen kehittämisen asioille, joista luova ongelmanratkaisu on vain yksi osa-alue.

Valmentaja: Kun yrityksessä sitoudutaan ja motivoitutaan kehittämiseen ja asioiden työstämiseen (valmennus), tavoite uusista ajatuksista ja toimenpiteistä on helpompi toteuttaa. Työntekijät ovat vapaaehtoisesti mukana ja tuntematon, rento ympäristö tukee uuden ajattelun heräämistä. Positiivista on myös se ennakkoluulottomuus, jolla osallistujat lähtivät mukaan valmennustyöskentelyyn.

1. Virittäytyminen luovaan toimintaan

1.1 Ensimmäiseksi osallistujat kertovat odotuksistaan ja tunnetilastaan kuvakorttien avulla. Käytetään itsetyöstettyjä kuvakortteja, joiden kuvina

on pääasiassa esineitä. Tämä käynnistää oman ajattelun prosessin tunteiden määrittämiseksi, eikä tarjoa valmista vastausta (esimerkiksi kuva nauravasta ihmisestä olisi helposti määriteltävissä ilo/onni/tyytyväisyys). Omatekoisten kuvakorttien lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi DIXIT-lautapelin kortteja (Dixit, liite 2).

Tunteista keskustelemisen jälkeen siirrytään avaamaan tarkemmin niitä persoonakohtaisia tunteita tai ominaisuuksia, mille työyhteisön tai yrityksen kehittyminen osittain rakentuu. Valmentajalle avautuu myös oivallinen sauma poimia tärkeitä ajatuksia ja tekijöitä valmentavaa vaihetta varten.

Osallistujat: Koin melko hankalaksi miettiä omia tunteitani. Samalla sitä kuitenkin jotenkin virittäytyi siihen, että tänään saattaa tulla paljon muutakin ajateltavaa. Korttien avulla tuli myös ihan erilaista tietoa kaverin henkilökohtaisesta elämästä, mikä oli tietenkin hämmentävää ja hyvä asia.

Valmentaja: Ennakkoavistukseni tästä vaiheesta oli melko asenteellinen, koska ajattelin miesten olevan estoisia ja lyhytsanaisia. Ehkä sain tilannetta rentoutettua, kun kuitenkin aika paljon tuli tärkeää, henkilökohtaista asiaa esille. Ensimmäinen vaihe oli siis hyvinkin onnistunut.

1.2 Intiaaninimet

Intiaaninimet-harjoitus tehdään tiimeille tai yksilöille. Ajankäytöstä riippuen se voidaan tehdä ensin yksilöille ja sen jälkeen tiimeille, jolloin tiimeille laaditaan yhteinen tiiminimi. Intiaaninimet –harjoitus on kopioitu Luova ongelmanratkaisu LOR –koulutuksesta, mutta nimiä on kehitelty lisää itse. (liite 3).

Osallistuja: Vaihtoehtoja on paljon, ja valinta oli hieman vaikeakin. Yllättävä oli huomata, että valitsimme melko samanlaiset intiaaninimet. Lisäksi nimet liittyivät enemmän luonteisiimme kuin työhön. Valinnat olivat Monta haukkaa ja Näkee monta puolta.

Valmentaja: Intiaaninimien valinta on aina mielenkiintoinen tehtävä. Tässä nimilistassa olin lisännyt muutaman sellaisenkin nimen, jotka viittaavat työntekoon tai työpersoonaan. Intiaaninimien perusteella pääsimme jälleen keskustelemaan luonteista ja tavoista toimia. Erittäin valaiseva harjoitus.

2. Ratkaisukeskeinen työstäminen ja keskustelu

Ratkaisukeskeisyys on jo pitkään ollut suosittu valmentamisen lähestymistapa, jossa valmentaja keskittyy ongelmien analysoinnin ja tutkimisen sijaan myönteisten tavoitteiden ja onnistumisten kautta vahvistamaan kehittävää toimintaa. (Litovaara et al, 3, 2011)

2.1 Missä olette onnistuneet?

Olemme saaneet yhden vaiheen eli remontointeja valmiiksi ja nyt on erittäin tärkeä miettiä liiketoiminnan uutta suuntaa. Edellinen projekti oli mahdollisuuksien tutkimista ja nyt yritetään tsekata tilanne. Nyt täytyy taas miettiä, mitä tapahtuu. Monilla alan yrityksillä on tällainen sykli, joten olemme suvantovaiheessa.

2.2 Mitä voisitte tehdä vielä paremmin?

Aallon huiput ja pohjat pitäisi osata suunnitella vielä paremmin, että seuraava projekti olisi jo menossa. Joudumme ehkä radikaaleihinkin ratkaisuihin eli saammeko uuden projektin. Viimeisin projekti meni hyvin, mutta loppuvaiheessa olisi pitänyt markkinoida enemmän.

2.3 Mitä voisitte tehdä enemmän?

Tässä vaiheessa tuntipanokset siirtyvät suunnitteluun, kun olisi pitänyt tehdä töitä ja suunnitella. Myyntiä ja markkinointia enemmän. Ilman niitä yritys ei voi kasvaa.

2.4 Miten suhtaudutte muutokseen?

Erittäin avoimesti. Muutos on hyvä asia ja avoimin mielin siihen saa enemmän näkökulmia. Ehkä henkilöstömme ominaisuudet ja taidot mahdollistavat isojakin juttuja ja muutoksia. Rahaa tarvitaan muutokseen, mutta avoin ajattelu on tässä kohti tärkeämpää.

2.5 Milloin olette onnistuneet muutoksessa?

Aina. Päätös muutoksesta ei ole hätiköity vaan sillä on aina ollut jokin tausta tai tarina. Muutosta ennen on tehty taustatöitä ja ihmismieli on silloin valmis kokemuksiin, jopa epäonnistumisiin. Edellinen projekti on hyvä esimerkki, koska se ei ole ydintoimintaa. Positiivinen kokemus on muuttanut asian niin, että tämä kuitenkin voisi olla ydinliiketoimintaa. Oma näkemys on voimakas, kun ennalta on tehnyt töitä.

Riskille pitää antaa riittävän suuri liikkumavaara yrityksen suuntaan, ettei ajeta tavallaan seinään. Siinä olisi voinut käydä hassusti.

2.6 Mistä se johtuu?

Kuten sanoinkin, ennakointi ja suunnittelu on tärkeää.

2.7 Mikä asia kaipaa nyt työstämistä? (valitaan loppuksi yksi)

Uuden suunnan toteuttaminen. Pitäisi vaan ensin löytää se suunta. Liiketoiminnan suunnan säilyttäminen tai miettiminen, että mikä se on. Nyt se on mahdollista, kun ei olla missään kiinni. Ei ole laitteistoa eikä yrityksellä kiinteää omaisuutta.

2.8 Mitä työstämisestä seuraa?

Ennen kaikkea henkistä voimavaraa ja se tuottaa tulosta. Haukka lähtee lentoon ja tulee vastauksia. Yhdestä haukasta tulee monta.

2.9 Mitä pitäisi tapahtua, että *Liiketoiminnan suunta* onnistuisi?

Se vaatii intensiivistä etsimistä ja tutkimista. Siihen on käytettävä aikaa. Toisesta suunnasta mietittynä maailma on mahdollisuuksia täynnä. Se yksi mahdollisuus tulee vastaan ja tietyt kriteerit täyttyvät.

2.10 Mikä auttaa meitä tavoitteeseen pääsemisessä?

Halu, osaaminen ja uskallus. Halu löytyy itsestä, samoin osaaminen. Se, missä on vahva, säilyy siellä osaamisessa. Uskallus on sisäänkirjoitettua ja löytyy varmasti kumppanuudesta. Uskaliaita ihmisiä olemme täällä, mutta yhtiökumppaniltakin vaaditaan sitä. Pitää antaa tilaa olla enemmän ja tukea toisen ideaa. Täytyy antaa mahdollisuus toisten halulle ja ideoille, ettei mahdollisuus mene ohi.

2.11 Kuinka muutos näkyy?

Suut ja silmät ovat työtä täynnä ja kaasu pohjassa mennään suunniteltuun lopputulokseen. Pääsee toteuttamaan liiketoiminnan uutta suuntaa määrätietoisesti.

2.12 Miten muut näkevät/huomaavat sen?

Sen näkee innostumisena ja ihminen huokuu silloin sitä. Pienistä asioista on onnellinen ja isoon yhteisöön sellainen innostuminen voisi olla vaikeampaa. Jos vertaan esimerkiksi aikaisempiin isoihin työyhteisöihin, niin tuskin siellä kaikki olivat yhtä innostuneita projekteista.

Tämän jälkeen tiimille annetaan tehtäväksi valita kaksi kolmesta kuvakortista kaksi, joiden avulla toteutetaan luova ongelmanratkaisu. Tehtävään sovelletaan Kaukainen ajatus –menetelmää (liite 4)

Ratkaistava ongelma:

Liiketoiminnan uusi suunta

Kuvakortteina piano ja kenkä

Kaukainen ajatus –menetelmä

(Kuva, liite 5)

Osallistujien palaute: “Olen todella yllättynyt, miten hyvin tämä toimii ja avaa ajatuksia.”

“Tästähän saa tosi paljon ideoita ja ihan konkreettisiakin.”

“Olin valmis jatkamaan tästä vielä tulostavoitteisiin ja konkreettisempaan työskentelyyn.”

“Aava erittäin hyvin keskustelua meidän molempien kesken ja tulee samalla juteltua muutakin.”

”Ajankäyttö oli sopiva, mutta alun kysymykset vaativat syvempää pohdintaa. Ensimmäinen osio oli haastavampi, mutta tärkeä. Luovassa osiossa päästiin kaasuttelemaan ja hulluttelemaan uusilla ideoilla. Onneksi näin päin! Sekin oli mukava, että kaikki linkittyi haluttuun suuntaan ja todellakin ongelmaan saatiin ratkaisua ja uusia, toteutettavia näkökulmia.”

Valmentaja:

Matkan varrella tuli useita kertoja esille, kuinka erilaista ja haastavaa asioiden ajattelu eri näkökulmista oli. Koin todella palkitsevana kaiken palautteen, koska se vahvisti menetelmän onnistumista. Tärkeää oli myös kuulla, kuinka paljon ideoita ja luovia ajatuksia menetelmän myötä heräsi, joten tämä voisi toimia toisenlaisenkin, ehkä isomman, yrityksen toiminnassa.

Yritys: Julkissektorin sosiaali- ja terveysalan yksikkö, 30 henkilöä

Yhteisön kehittämiskohteena on työn laatu ja yhteisöllisyys. Erillisiä haasteita on useita, muun muassa työssäjaksaminen, työyhteisön vuorovaikutuksen määrä sekä työilmapiiri.

Valmennuksessa osallistujamäärä jaetaan viiteen eri ryhmään, siten että jokainen ryhmä saa työstää yhdessä valitsemaansa haastetta. Haasteen valikoituminen toteutetaan kuten edellä eli a) virittäytyminen ja b) ratkaisukeskeiset kysymykset. Haasteita työstetään edellä mainituin menetelmin.

Osallistujien palaute: “Luova ja hauska virittäytyminen avasi ajattelua rohkeammaksi ja huomasin muidenkin etsivän normaalia innokkaammin ratkaisuja.”

“Valmennus vahvisti porukkamme yhteisiä tavoitteita ja edisti asioiden ääneen sanomista.”

”Päivästä jäi paljon hyvää tekemistä ja virtaa.”

”Usein parasta on se, kun me itse luomme sisältöä. Tässä menetelmä kannusti meitä

kertomaan omia ajatuksia ja kokemuksia vapaammin ja lähdimme etsimään yhdessä ratkaistavia asioita.”

”Syntyi tunne, että ryhdymme nyt jatkossakin puhaltamaan yhteen hiileen.”

”Kun työporukka työskentelee eri toimipisteissä, ei välttämättä kaikki tule tutuksi toisilleen. Oli tosi hienoa päästä tutustumaan työkavereihin henkilökohtaisemmalla tasolla.

”Meidän porukassa on niin paljon ideoita ja mahtavia tyyppejä, että tuntuu entistä paremmalta mennä töihin taas!”

Valmentaja:

Oli ilo nähdä ihmisten työskentelevän innokkaasti oman työyhteisön kehittämisen eteen. Osallistujat tunsivat, että joku kuuntelee. Se on tietysti palkitsevaa myös fasilitaattorille. Myös esimiehet osallistuivat, mikä, vastoin ennakkoluulojani, edisti tilanteessa avoimuutta ja rohkeutta. Tuntui, että luovalle työskentelylle oli todellakin tilaus ja ryhmän tavoitteet toteutuivat.

Yritys: Koulutusorganisaation yksikkö, projektityöntekijät. Kahdeksan henkilöä.

Osallistuja: ”Minulle oli ihan uutta lähteä antamaan palautetta pelien kautta. Parasta oli se, että tosi nopeasti pääsimme ongelmien ytimeen. Niistä tulee kuitenkin harvemmin puhuttua.”

”Asiat näkee aivan eri tavalla, kun niitä lähdetään tarkastelemaan täysin erilaisesta näkökulmasta. Syntyi todella paljon keskustelua, jonka toivon jatkossakin olevan mahdollista porukassamme.”

”Aamupäivän luova sessio todisti, että meidän pitäisi ajatella paljon laajemmin ja rohkeammin käsillämme olevia tavoitteita ja haasteita. Se vaatii ihmisiltä heittäytymistä ja halua kehittää omaa työtään.”

Tiimeille ja työyhteisöille suunnattu, kehittämistä edistävä Luova valmennus -malli pohjautuu tiimien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja mahdollisten haasteiden käsittelyyn ratkaisukeskeisen valmennuksen menetelmin. Luovuutta hyödynnetään siinä kiihdyttämään ajattelua laajempiin ja uusiin näkökulmiin sekä haasteen tarkastelemiseen uudeltaisesta, myönteisemmästä näkökulmasta.

Luova valmennus ei tarjoile valmiita vaihtoehtoja vaan syntyy tiimin työskentelystä haasteen ympärillä. Näin mahdollinen ratkaisu tai edistysaskel nivoutuu voimakkaammin yhteisön arkeen ja kehittämistoimintaan.

Luova valmennus -työpajoista saadun palautteen mukaan konkreettisenkin haasteen (esimerkiksi yritystoiminnan kehittäminen) ratkaisemiseksi on hyödyllistä virittää osallistujat luovaan työskentelyyn. Virittely, esimerkiksi kuvakortit, mahdollistavat haasteen monimuotoisuuden ja tarkastelemisen uusista näkökulmista. Ratkaisukeskeiset kysymykset auttavat osallistujia avaamaan taustoja ja tilanteita haasteen syntyajoilta ja täten vauhdittavat käytännön asioiden mukaanottoa (esimerkiksi työaikajärjestelyt) haasteen ratkaisemiseksi. Tällöin varsinaisen haasteen ratkaisemisessa voidaan yllätyä siitä, kuinka moni käytännön asia on vaikuttanut tai voi vaikuttaa haasteen synty-miseen ja ratkaisuun.

Yhteinen, luova ajatteluun virittäminen sitouttaa ja tuo osallistujat tasa-arvoiseksi ongelman ratkaisijoiksi. Tämä vaihe on Luova valmennus -mallissa lähes välttämätöntä, sillä kehittäminen on kaikkien tehtävä, aivan kuten käsiteltävä ongelmakin on yhdessä havaittu ja lähdetty ratkaisemaan. (Tuominen 2014, 190).

Mallin haaste on samanaikaisesti sen vahvuus eli se, että valmennukseen osallistuvat henkilöt luovat sisällön omien kokemuseränsä ja tietotaitonsa mukaisesti. Tällöin jotain olennaista voi jäädä esimerkiksi ratkaisukeskeisten kysymysten kohdalla kokonaan käsittelyn ulkopuolelle tai osallistujat eivät virittelystä huolimatta antaudu ajattelemaan asiaa luovasti. ON kuitenkin nähtävissä se tosiasia, että jokainen kehittämiseen motivoitunut osallistuja pystyy heittäytymään ajattelemaan eri tavalla (kuvakortit). Motivaatiolla onkin suuri rooli luovan ajattelun mahdollistamisessa. (Tuominen 2014, 192).

Luova valmennus -malli vaatii tiimeiltä myös johtajuutta. Valmennus ei siirry käytännön toimeenpanoiksi ilman selkeää toimintasuunnitelmaa ja kehittämistyön priorisointia. Johtajan tehtävänä on osallistua luovaan työskentelyyn tai ainakin mahdollistaa luovan valmennuksen toteuttaminen työyhteisössä esimerkiksi aikaresurssia vapauttamalla.

Johtajan tärkein tehtävä on kuitenkin pyrkiä purkamaan muun muassa luovan toimintaa rajoittavat tekijät (Tuominen 2014, 197). Ylläesitetyt valmennustilanteet käynnistivät jokaisessa esimerkkiyrityksessä kehittämisen jatkumon, sillä työnantaja oli a) mukana valmennuksessa ja b) koki kehittämiskohteiden tärkeyden. Esimerkeissä mainitut ratkaisut avasivat mahdollisuuden haasteen käsittelyyn jatkossakin ja luovat menetelmät ilahduttivat perinteiseen työskentelyyn tottuneita osallistujia.

Valmennusmalli vahvisti myös sen, että jokainen osallistuja pystyi osallistumaan luovaan toimintaan ja tämän myötä ajattelemaan luovemmin ja kokonaisvaltaisemmin kyseessä olevan ongelman sisältöä ja ratkaisuja. Malli on täten erittäin hyödyllinen työkalu työyhteisöjen ja tiimien kehittämistoimintaan ja ongelmien käsittelyyn. Kun työyhteisössä on varmistettu (vrt. Ajattele kanssani -malli) työntekijöiden halu ja kyvyt kehittää toimintaan, on Luova valmennus –malli luonteva arjen työkalu työyhteisössä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella luovuuden roolia kehittämistoiminnassa yleisesti, mutta erityisesti Keudan oppisopimuskeskuksen hanketoiminnassa. Lopputulemana on todettavissa, että kehittämistoimintaa voidaan edistää luovan ideoinnin ja kokeilukulttuurin keinoin – se on jopa suotavaa. Kun organisaatioissa pyritään edistämään luovuutta ja sitouttamaan työntekijät kehittämistoimintaan, syntyy työn arjessa jatkuvasti toimintaa ja palveluja vahvistavia ideoita ja kokeiluja.

Koulutusorganisaatioissa Suomessa käydään parhaillaan kovaa myllerrystä ja käsillä on historian suurin ammatillisen koulutuksen reformi. Yhtä aikaa valtio tavoittelee uusia innovaatioita nuorten koulutuksen sekä työllisyyden varmistamiseksi. Sanotaan, että raha on hyvä renki, mutta huono isäntä. Tämänhetkisten koulutussäästöjen äärellä raha on mielestäni hyvä luovuuden renki, sillä nyt jos koskaan tarvitaan uudenlaista tapaa ajatella hyvinkin tuttua ja perinteistä asiaa, suomalaista koulutusta.

Uudistuminen vaatii meiltä luovuutta ja tapaa ajatella toisin tutuistakin asioista, jopa hyväksi koetuista. Nuorisotakuuhankkeiden aikaan luotuja menetelmiä on nyt ilo jalakauttaa käytäntöön, sillä koulutusmaailmassa yksilöllisyys on yhä enemmän nousemassa massaopetuksen ja vanhojen rakenteiden ohi. Oppilaitoksissa, kuten myös työpaikoilla, korostetaan nyt yksilön mahdollisuuksia ja pyritään löytämään jokaisen omat vahvuudet yhteisen hyvän luomiseksi.

On siis jotenkin lohdullista todeta, että myös työyhteisöissä uudet ideat, kehittäminen ja erilaiset hankkeet ovat saaneet jalansijaa. Tiukentuva talous on herättänyt työntekijät miettimään myös omaa panostaan työpaikan säilyttämisessä sekä oman osaamisen ja työnkuvan kehittämisessä

Luovasti työskennellään myös Keudan oppisopimuskeskuksessa. Kehittämistoiminta on pyritty juurruttamaan osaksi jokaisen työntekijän perustehtävää, siinä hyvin onnistuen. Kehittäminen ei enää ole pelkästään hanketoimijoiden tehtävä vaan koko työyhteisön tavoite. Hankeorganisaation toimintatavat levittäytyvät muunkin työn arkeen ja innostus leviää.

Muutos ei ole helppo ja yhteisö tarvitsee kehittävään toimintaan jatkuvaa valmennusta ja myös luovaa johtajuutta. Sen vuoksi erityisesti rekrytointitilanteissa tulee varmistaa työnhakijan valmiudet innovatiiviseen ja kehittävään työotteeseen. Tässä opinnäytetyössä kuvattua luovuuden varmistamista sovelletaan vahvasti jo nyt Keudan oppisopimuskeskuksen rekrytoinneissa. Hanketoiminnassa puolestaan on heittäydytty kehittämään uusia ideoita Luova valmennus -mallin avulla. Mallin etuja on sen sovellettavuus ja joustavuus ja täten sitä voi hyödyntää vaikka viikoittain ideointia vaativissa tilanteissa.

Kehittäminen on enemmän asenne kuin toimintatapa. Niille, jotka haluavat kehittyä ja kehittää, luovuus kuuluu sisäsyntyisesti päivittäiseen toimintaan. Ne puolestaan, jotka eivät kaipaa uudenlaista ajattelua tai kaipaa kehittämistyön väistämättä tuovaa muutosta, pystyvät oppimaan ja vaikuttamaan luovan ideoinnin kautta.

Mitään ongelmaa, haastetta tai työtä ei kuitenkaan ilman luovuutta ole, joten hyödynäkäämme tämä uskomaton pääomamme: luova mieli.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Amabile, Teresa & Kramer, Steven 2012. Pienet, suuret teot. Helsinki. Talentum.

Amabile, Teresa 1998. Research in Organizational Behavior, Vol.10, pages 123-167. JAI Press Inc.

AMKE (toim.) 2004. Kuinka taitavasta työn ammattilaisesta tulee innovatiivinen työn kehittäjä? Ammatillinen ja innovatiivinen koulutus. Helsinki.

Boyd, Drew & Goldenberg, Jacob 2013. Inside the box - A Proven system of creativity for breakthrough results. USA / New York. Simon & Schuster

Hakala, Juha T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse 2001. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Helsinki: WSOY.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkijamissä tekijä: Toimintatutkimuksen piirteitä ja näkökulmia. Jyväskylä: Atena.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2011. Ratkaisun taito. Vantaa: Tammi.

Hoppe, Teija & Laine, Tom 2014. Työnhakuopas- Mitä, miten, missä?. Viro: Talentum Media Oy.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Helsinki, Kirjayhtymä.

Jokinen, Pertti & Hietala, Risto 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: WSOY.

Juuti, Pauli (toim.) 2005. Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu. JTO-Palvelut Oy

Kinnunen, Merja & Löytty, Olli (toim.) 2002. Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.

Kniivilä, Sonja & Lindblom-Ylänne, Sari & Mäntynen, Anne 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY.

Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku: Kuinka ideat syntyvät? Luovan ajattelun käsikirja, 2007. Helsinki, WSOY.

Kotila, Hannu & Mutanen, Arto 2004. Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi, valitse, WSOY, Juva.

Martin, Vivien 2006. Managing projects in human resources, training and development. London: Kogan Page.

Nummenmaa, Lauri 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisuja, Koulutus ja tutkimus 2011-2016. 2012:1.,

Rehn, Alf 2010. Vaaralliset ideat. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Reunanen, Jyrki 2015. Luovan ajattelun metodologia. Helsinki: Unigrafia Oy.

Tuomivaara, Seppo & Hynninen, Kirsi & Leppänen, Anneli & Lundell, Susanna & Tuominen, Eva 2005. Asiantuntijatyö koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuominen, Saku 2014. Luova järkevyys. Otava, Keuruu

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015. Nuorisotakuu-työryhmän loppuraportti ja suositukset jatkotoimiksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja 19/2015. Edita Publishing Oy.

Valtioneuvoston kanslia, 2015. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi. Hallituksen julkaisusarja 13/2015.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Internet-lähteet:

Lautapelit www.lautapelit.fi/Dixit, viitattu 30.4.2015, liite 2).

Helsingin yliopiston kirjasto, Luova ongelmanratkaisu <http://www.malux.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>, viitattu 15.4.2015)

Nuorisotakuu www.nuorisotakuu.fi, viitattu 21.3.2016

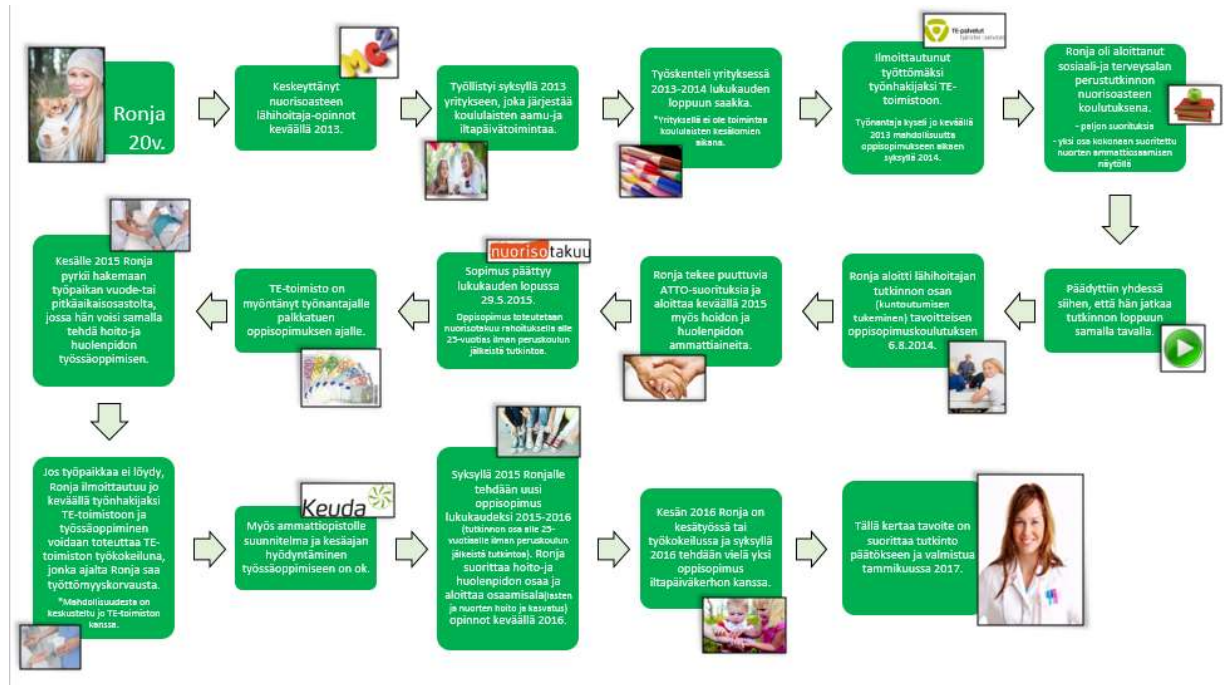
Owalgroup Oy, Työssäoppimis- ja oppisopimusuudistuksen toimenpideohjelman arvioinnin loppuraportti, 1/2016, viitattu 25.1.2016 http://minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/oppisopimusuudistus/Liitteet/Loppuraportin_tiivistelma.pdf

Työterveyslaitos, verkkokirjat 2011. www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf, viitattu 2.4.2016

Vehkis www.vehkis.net/vitsit, viitattu 30.3.2015

YLE uutiset, verkkopalvelu, viitattu 18.3.2016. www.yle.fi/uutiset/nuorisotakuu_ei_nay_kaytannossa_aika_vahan_siella_kentalla_on_mikaan_muuttanut/7461379

LIITTEET

Liite 1
Tapaus RonjaLiite 2
Malli Dixit-pelin kuvakorteista

Liite 3 Intiaani-nimet

Intiaaninimeni on

Hän, joka kuulee kaiken
Kaunis päivä
Pelastaa heimon
Kaikkien kaveri
Hän, joka muuttuu
Musta ukkonen
Laulava kivi
Nimi, jota ei ole lupa lausua
Yksi, joka pamauttaa päähän
Letittää tuulen
Valon sokaisema
Pelon nuoli
Taakan kantaja
Mustatähti
Tanssii koiran kanssa
Tarvitsee toisen
Rohkea loikkaaja
Monta suloista väriä
Väistää salaman
Nuolen ampuja
Se, joka hukkuu työhön
Kotkan kuopus
Tähtivettä koko nainen
Hymyilevä rauha
Tuoksuvat joet
Yksi pilvessä
Tähdenlento
Ripotettu sinne tänne
Kylillä kävijä
Yksi, joka valaisee tilan
Huolellinen astuja
Vaahtoava vuo
Kaikki vedet



Totteleva tumpelo
Kypsyttäjä
Monta haukkaa
Omenan puraisija
Pimeyden neito
Repun kantaja
Hän, joka loistaa kevättä
Lyhyet siivet
Putoilevat pöksyt
Sanoo jatkuvasti
Näkee monta puolta
Kajootti ravaa kehää
Hän, joka rakastaa savua
Taputtaa vihollista otsalle
Värisävä sielu
Vuorten kaste
Jumissa suossa
Ei pelkää tekemistä
Näkee taian
Tupaten täynnä
Rakkaudesta riutuva
Leiritulen sytyttäjä
Merkitsee reiviirin
Koskettelija
Verkosta voimaantuva
Mystinen oppija

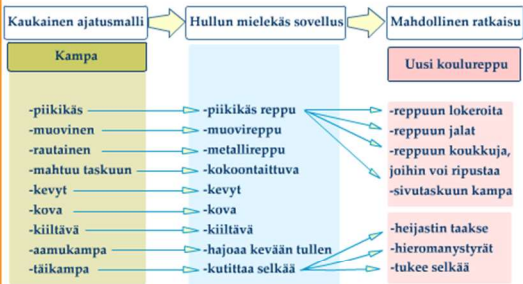
<http://vuorovaikutuspakki.blogspot.fi/2013/04/intiaani-nimet.html>

Liite 4

Kaukainen ajatus -malli

Ensin laaditaan tämän ajatusmallin ominaisuuksista lista. Esimerkiksi, jos ongelmana on kehittää uusi koulureppu, kaukaiseksi ajatusmalliksi voidaan ottaa kampa. Kammalla on seuraavat ominaisuudet: piikikäs, muovinen, rautainen, mahtuu taskuun, pieni, hiustenkampaukseen, kevyt, kova, kiiltävä, jne. Tarkastellaan kutakin ominaisuutta ja tehdään sen pohjalta ehdotus uudeksi repuksi. Esimerkiksi kamman piikikkyydestä voidaan ideoida repun kehittämiseen hullun mielekäs sovellus: piikikäs reppu. Tämä puolestaan synnyttää idean siitä, että reppussa pitää olla paljon taskuja. Piikikkyydestä voidaan myös keksiä, että repun pitää olla piikikäs. Kun jokainen kamman ominaisuus on käyty läpi, saadaan paljon ideoita uudeksi repuksi. Lopullinen reppu on varmaankin usean uuden ominaisuuden yhdistelmä.

Aloita ▶



Uuden repun ideointia kaukaisten ajatusmallien menetelmällä

Kaukaisten ajatusmallien menetelmällä syntyy nopeasti paljon ideoita. Suurin osa ajatuksista ei johda mihinkään, mutta kaukaisella ajatusmallilla kyetään irtautumaan totutuista poluista. Kaukaisen ajatusmallin voi valita jokapäiväisestä elämästä tai ympärillä olevista esineistä.

Ideointia voidaan vauhdittaa kaukaisten ajatusmallien korteilla. Näistä korteista johdetaan hullun mielekäs ratkaisu ongelmaan ja tästä hullun mielekkästä ratkaisusta sovitetaan käytännössä toimiva ratkaisu.

Lähde: <http://www.malux.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/or/main.htm>

Liite 5

Luova valmennus, tilannekuva

