



Ideakulttuurin kehittämistoimenpiteiden ja ideoiden hallintaprosessin määrittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Marika Sintonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Marika Sintonen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Ideakulttuurin kehittämistoimenpiteiden ja ideoiden hallintaprosessin määrittelemisen asiantuntijaorganisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 48
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä Turvallisuus- ja kemikaalivirastolle (Tukes) ideakulttuurin kehittämistoimenpiteet ja ideoiden hallintaprosessi osaksi vuoden 2023 aikana valmistuvaa kehittämisen mallia. Työnantajani Tukes toimi opinnäytetyön toimeksiantajana. Tutkimuksen tarve syntyi työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 teettämän ulkoisen arvioinnin toimenpidesuosituksen, kehittämisen malliin liittyvän sisäisen keskustelun sekä organisaation palveluiden ja projektitoiminnan kehittämiseen liittyvissä tehtävissä tekemiäni havaintojen yhteistuloksena.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui ideakulttuuriin liittyvästä kokonaisuudesta, joka sisälsi idea- ja innovaatiokulttuurin kehittämisen, ideointiin liittyvän tavoitteellisuuden, ennakoituvuuden, tekniikat ja menetelmät sekä ideoiden hallinnan, johon liittyy ideoiden kehittäminen, arviointi ja prosessit. Tutkimuksen lähestymistapana hyödynsin toimintatutkimusta ja tiedonkeruumenetelminä käytin dokumenttianalyysiä, kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Kehittämismenetelmänä toimi luovaan ongelmanratkaisuun perustuva aivoriihi.</p> <p>Työssä käsittelen ideakulttuurin ja ideoiden hallintaprosessin kehittämistä edellytyksenä organisaation strategisten tavoitteiden onnistumiselle tulevaisuudessa. Organisaation on hyödynnettävä sisäiset voimavarat ja tunnistettava siihen kohdistuvat vaatimukset, jotta toimintaa voidaan mahdollisimman tehokkaasti ohjata oikeaan suuntaan. Ideakulttuuriin kytkeytyvä ja sitä kehittävä ideoiden hallintaprosessi on ideoivan organisaation edellytys. Tutkimustuloksista selvisi, että Tukesin ideakulttuuri ei tue organisaation yhteisöllistä kehittämistä. Tuloksissa korostui yhtenäisen toiminnan ja poikkiorganisatorisen yhteistyön puute. Ideointia ei tehdä systemaattisesti, määrätietoisesti, tavoitteellisesti ja yhdenmukaisesti. Tukesilta puuttuu ideoiden hallintaprosessi, työkalut ja yhteiset toimintatavat, jotka toimisivat rakenteena kukoistavalle ideakulttuurille.</p> <p>Johtopäätöksissä esittelen tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten perusteella määritellyt ideakulttuurin kehittämistoimenpiteet ja ideoiden hallintaprosessin sekä sen tuloksekkaaseen toimintaan liittyvät reunaehdot. Ideakulttuurin tavoitetilassa kaikki organisaation jäsenet tunnistavat olevansa tärkeä osa ideoinnin kautta tehtävää innovaatiotyötä ja organisaation kehittämistä. Ideoiden hallintaprosessin kautta mahdollistetaan yhteistyö ja yhtenevä tekeminen jokaisessa prosessin vaiheessa ja tuodaan toimintaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Johdon sekä esihenkilöiden sitoutuminen organisaation yhteisen ideakulttuurin kehittämiseen sekä ideoiden hallintaprosessin käyttöönottoon on tärkeää. Kun ideoiden hallintaprosessi otetaan käyttöön, se toimii työkaluna Tukesin vuoden 2023–2027 strategian kaikkien painopisteiden toimeenpanossa. Työn tuloksena luodut kehittämistoimenpiteet ja prosessi ovat julkisen hallinnon innovaatiobarometrin (2022) ja OECD:n vuoden 2022 maaraportin kehittämis ehdotuksien mukaisia sekä tekevät toiminnasta Suomen julkisen hallinnon innovaatiojulistuksen linjausten mukaista.</p>
Asiasanat Idea, innovaatio, kulttuuri, ideointi, yhteisöllisyys, oppiminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	4
1.3	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, menetelmät ja aiheen rajaus	6
1.4	Opinnäytetyön raportin rakenne	7
2	Idea- ja innovaatiokulttuuri.....	8
2.1	Idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen.....	8
2.1.1	Ideakulttuurin kehittämisen lähtökohdat	9
2.1.2	Kokeileva ja oppiva kulttuuri.....	11
2.1.3	Ideoivan kulttuurin hyödyt	12
2.2	Ideointi	14
2.2.1	Tavoitteellinen ideointi	15
2.2.2	Ennakointityö	16
2.2.3	Ideointitekniikat ja -menetelmät.....	17
2.3	Ideoiden hallintaprosessi	19
2.3.1	Ideoiden kehittäminen	20
2.3.2	Ideoiden arviointi.....	20
2.3.3	Idea- ja innovaatioprosessit	22
2.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	23
3	Kehittämistyön menetelmät ja toteutus	25
3.1	Lähestymistapana toimintatutkimus.....	25
3.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	27
3.2.1	Tiedonkeruumenetelmän valinta	28
3.2.2	Dokumenttianalyysi ja sen analyysimenetelmä	29
3.2.3	Kyselytutkimus ja sen analyysimenetelmät	31
3.2.4	Teemahaastattelut ja niiden analyysimenetelmät.....	35
3.3	Kehittämismenetelmä	37
4	Tiedonkeruumenetelmien tulokset ja analyysi	38
4.1	Dokumenttianalyysin tulokset ja analysointi.....	38
4.2	Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset.....	40
4.3	Sähköisen kyselytutkimuksen tulosten analysointi.....	45
4.4	Teemahaastattelun tulokset ja analysointi	47
5	Ideakulttuuri ja ideoiden hallintaprosessin kehittäminen	51
5.1	Ideointipajan valmistelu ja toteutus.....	51
5.2	Tulokset ja analysointi	54

6	Pohdinta.....	57
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin: yhteenveto tuloksista	57
6.2	Jatkokehitys- ja tutkimusehdotukset.....	61
6.3	Luotettavuuden tarkastelu	62
6.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	64
	Lähteet.....	65
	Liitteet	68
	Liite 1. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston organisaatiokaavio (Tukes 2022).....	68
	Liite 2. Ajatustyökaluja ja ideointimenetelmiä.....	69
	Liite 3. Sähköinen kyselytutkimus	72
	Liite 4. Sähköposti	79
	Liite 5. Intra-utinen.....	80
	Liite 6. Teemahaastattelujen runko.....	81
	Liite 7. Excel-malli. Teemahaastattelujen tulosten analysointi.....	85
	Liite 8. Sähköisen kyselyn vastaukset	86
	Liite 9. Ideoiden hallintaprosessi.....	113
	Liite 10. Toimenpide-ehdotuksia ideakulttuurin parantamiseksi	114
	Liite 11. Ideoiden hallintaprosessin reunaehdot.....	115

1 Johdanto

”Meneillään on murrosaika, jossa monet rakenteet ja toimintatavat muuttuvat. Muutoksen kokonaiskuvan ohella kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä tekoihin, jotka vievät kohti toivottua tulevaisuutta.” (Wartiovaara, Aspivaara & Nyman 1.1.2023.) Organisaatioiden muutos- ja reagointikyvykkyyttä on koeteltu viime vuosien myllerryksessä. Tosiasia kuitenkin on, että hetkestä selviämisen sijaan tulisi nyt viimeistään keskittyä koko organisaation voimin myös toiminnan jatkuvaan, päämäärätietoiseen ja systemaattiseen kehittämiseen. Julkisen hallinnon strategiakin peräänkuuluttaa uudistamista ja yhdessä tekemistä tulevalla vuosikymmenellä (Valtiovarainministeriö 2021). Oleellinen työkalu, jolla vastataan muutospaineisiin, on innovaatiotoiminta, joka vaatii taustalle vahvan ideoiden ja innovaatioiden syntyä edistävän ideakulttuurin ja ideoiden hallintaprosessin.

Innovaatiolle on olemassa Solatien & Mäkeläisen mukaan (2009, 28) monta erilaista määritelmää. Se voidaan kuvata muun muassa arvoa luovana tuoreena ajatteluna, uuden luomisena tai paranneltuna toimintatapana tai prosessina. Tärkeintä innovaatiossa on, että se luo lisäarvoa organisaatiolle. Kaikki innovaatiot eivät vaadi suuria muutoksia organisaation toiminnassa. Ne voivat olla prosessitoimenpiteitä, jotka säästävät esimerkiksi kustannuksissa tai kasvattavat asiakastytyvyyttä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28–29.) Idea tulee aina ennen innovaatiota. Se on oivallus tai ajatus, joka voi johtaa innovaatioon. (Maury 2020, 50.) Ideointiin tarvitaan ihmistä, kun taas innovointiin tarvitaan organisaatiota (Solatie & Mäkeläinen 2009, 8). Tämän kehittämistyön taustalla oleva idea on hyvä esimerkki idean ja innovaation erosta. Eri syötteistä tulleen tiedon kautta on syntynyt idea, jota on kehitetty tutkimuksellisesti ja poikkiorganisatorista yhteistyötä ja osallistamista vaalien. Kun Tukes muuttaa toimintaa työn tuloksien mukaisesti, on ideasta kehittynyt Tukesin toimintaa merkittävästi muuttava innovaatio, joka toimii esimerkkinä ja vertailukohtana muille samojen haasteiden kanssa toimiville asiantuntijaorganisaatioille.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantaja on Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). Tukes on lupa- ja valvontaviranomainen, jonka tehtävänä on edistää tuotteiden, palveluiden ja teollisen toiminnan turvallisuutta ja luotettavuutta. Valvonta ulottuu kylpyvaahdosta suuronnettomuusvaarallisiin teollisuuslaitoksiin. Tukes valvoo toimialojen tuotteita, palveluita ja tuotantojärjestelmiä sekä toimeenpanee niihin liittyvää lainsäädäntöä. Toiminnan tarkoituksena on suojella ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä turvallisuusriskeiltä. Tärkeimpiä kehittämistehtäviä ovat erilaisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden lisäksi kansalliseen ja kansainväliseen säädös-, ohjeistus- ja viranomaisyhteistyöhön osallistuminen. (Tukes 2022.)

Organisaatiossa on viisi yksikköä (liite 1):

- kemikaaliyksikkö
- teollisuusyksikkö
- tuoteyksikkö
- FINAS-akkreditointipalvelu
- tieto- ja kehitysyksikkö. (Tukes 2022.)

Vakituisen henkilöstön määrä on noin 250. Viraston toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Rovaniemellä. Tukesissa on töissä toksikologeja, diplomi-insinöörejä ja monia muita eri alojen asiantuntijoita sekä hallinnon ja viestinnän ammattilaisia. (Tukes 2022.)

Tukesin johtoryhmä muodostuu pääjohtajasta, yksiköiden johtajista ja tutkimus- ja kehitysjoh-
jasta. Tukes toimii usean ministeriön ohjauksessa. Tukesin hallinnollisesta ohjauksesta ja valvon-
nasta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Lisäksi TEM sekä LVM, MMM, SM, STM ja YM oh-
jaavat virastoa yhteistoiminnassa kukin omalla toimialallaan. (Tukes 2022.)

Tukesin strategiakauden 2023–2027 toiminta-ajatus on ”Teemme Suomesta turvallisemman elää ja toimia”. Visio vuodelle 2027 on ”Tiedolla turvallisuutta – vastuullisemmat yritykset ja kuluttajat” ja arvosanomien kiteytyy virkkeeseen ”Yhdessä ammattitaidolla – rohkeasti kokeillen ja innovatiivisesti uudistaen”. Strategian painopisteillä (kuva 1) pyritään saavuttamaan visio.



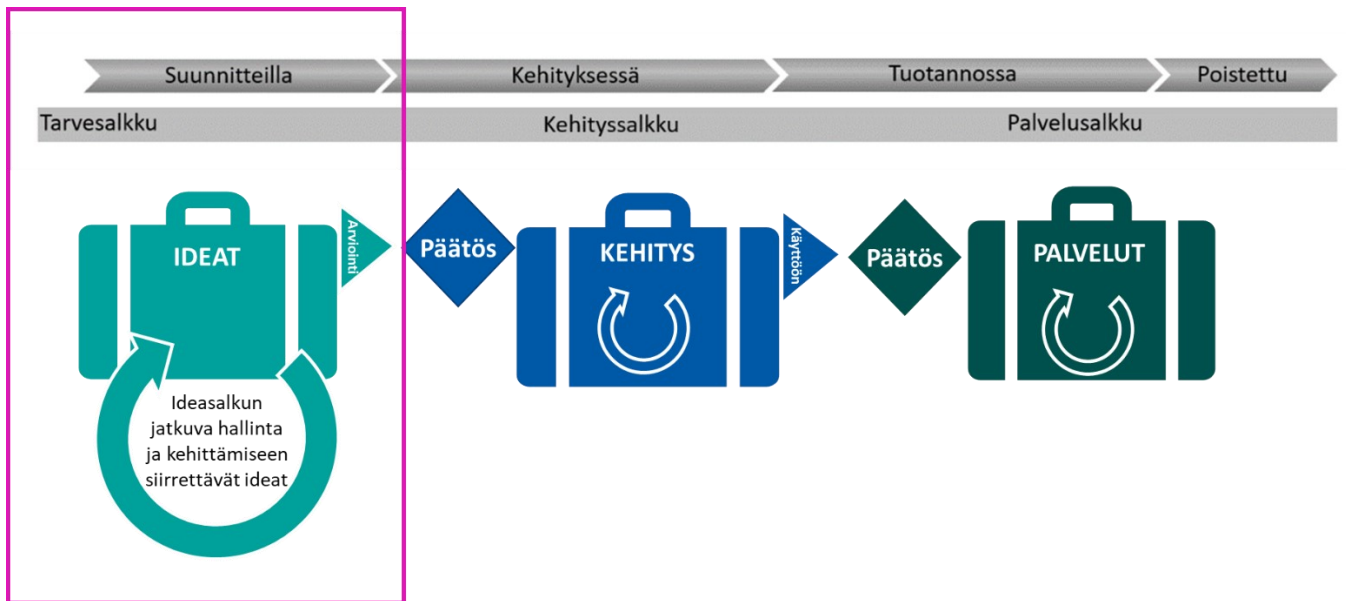
Kuva 1: Tukesin strategia vuodelle 2023–2027 (Tukes 2022)

Tukesin uutta strategiaa on kuvattu muutosstrategiaksi ja sitä lähdetään toteuttamaan vuoden 2023 alusta kolmella eri tavalla:

1. Viestinnän ja vuoropuhelun tavoitteena on koko organisaation sitoutuminen strategiaan.
2. Arjen ohjaus ja johtaminen suuntaavat resursseja ja määrittävät tekemisen prioriteetit.
3. Strategiset hankkeet tuovat uusia toimintatapoja, järjestelmiä ja osaamista.

Olin vuoden 2022 ajan mukana Tukesin strategityössä ensin strategian sparrausryhmässä ja sitten strategian toimeenpanon projektiryhmässä. Sparrausryhmän tehtävä oli tuoda vuorovaikutuksellisuutta ja henkilöstön näkemyksiä strategiapäivitysprosessiin ja auttaa sisällöntuottamisessa yksiköissä, työpajoissa ja tilaisuuksissa, kun taas toimeenpanon projektiryhmän tehtävänä oli koota strategian toimeenpanon tiekartta eri tavoin henkilöstöä ja johtoa osallistamalla tuotettujen materiaalien pohjalta. Sain tärkeää tietoa strategiatyöhön osallistumisen kautta uuden strategian valmisteluvaiheessa ja toimeenpanon suunnitteluvaiheessa siitä, mitä odotuksia sekä henkilöstöllä että johdolla on uuden strategian suhteen. Ideakulttuurilla tulisi olla tärkeä rooli uuden strategian painopisteiden toteuttamisessa ja käytännöllistämässä. Uusi strategia sisältää tarpeita muutokselle. Ideakulttuurin avulla voidaan vastata siihen, miten organisaation tulisi muuttua, koska strategia ja ideakulttuuri ruokkivat toisiaan. Ideakulttuuri tarvitsee merkityksen, tarkoituksen ja päämäärän, jotta se on kannattavaa ja merkityksellistä kaikille organisaation jäsenille (Rehn 2019, 146–147). Strategia tarjoaa ideakulttuurille nämä asiat.

Kehittämistyön tuloksena syntyvä ideoiden hallintaprosessi tulee kytkeytymään Tukesin vuonna 2023 alkavan projektin ”Kehittämisen mallin ja kokonaisarkkitehtuuritoiminnon kehittäminen ja toimeenpano” lopputulokseen. Kehittämisen malli (kuva 2) pitää sisällään idea-, kehitys- ja palvelusalkun. Projektin tavoitteena on muodostaa malli, joka auttaa viemään todetut tarpeet ja ideat tehokkaammin tuotantoon täsmällisten prosessien, toimintatapojen, ohjeiden ja tarkistuslistojen avulla. Projektiin liittyy myös kokonaisarkkitehtuurityö, jossa luodaan kokonaiskuvat Tukesin toiminnasta, tiedoista ja tietojärjestelmistä. Tämä kehittämistyö keskittyy ideasalkkuun liittyvään prosessiin. Ideoiden hallintaprosessi käsittää ideoinnin, ideoiden kehittämisen ja ideoiden arvioinnin vaiheet siihen asti, kun idean hyödyntäminen ja toimeenpano alkaa kehityssalkussa.



Kuva 2: Kehittämisen mallin luonnos. Tukes 2022.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Olen työskennellyt organisaatiossa eri tehtävissä vuodesta 2016 lähtien ja päässyt havainnoimaan toimintatapoja eri näkökulmista. Vuodesta 2018 alkaen tehtäväni ovat keskittyneet enenevässä määrin organisaation sisäisten ja ulkoisten palveluiden ja niihin liittyvien prosessien kehittämiseen sekä niiden laadun varmistamiseen projekteissa projektipäällikön ja valmiissa palveluissa tuotemistajan roolissa. Tehtävissäni huomasin, että kehitystyötä tehtiin paljon yksikkölähtöisesti. Uusien palveluiden suunnittelussa ei aina otettu huomioon sitä, että jaamme usein samantyyppiset prosessit liittyen esimerkiksi valvontaan, ilmoituskäsittelyyn tai asiakasneuvontaan, joten kehitystä tehtiin yhteen tarpeeseen, vaikka tehokkaampaa olisi ollut ottaa huomioon heti erilaiset prosessiin liittyvät tarpeet eri puolilla organisaatiota. Ei ollut selkeää paikkaa, missä näitä asioita olisi pohdittu pienellä kynnyksellä yhdessä ja eri näkökulmista.

Vuoden 2020 elokuussa minut valittiin vetämään Tukesin projektitoimistoa projektitoimistovastavan roolissa ja työni tavoitteisiin tuli muun muassa projektitoiminnan ja projektimallin strateginen kehittäminen sekä poikkiorganisatoristen projektien suunnittelun ja toteutuksen sujuvoittaminen. Huomasin, että projektimallissamme ei ole kuvattu ideointiin liittyviä prosesseja eikä Tukesilla ole yhteistä mallia ja toimintatapaa siihen, miten ideointia tehdään ja millä työkaluilla. Projekti-ideoiden arvioinnin yhteydessä hallintaprosessin puuttuminen näkyi siinä, että ideat eivät olleet vielä valmiita projektoitavaksi. Ne tarvitsivat lisää kypsyttämistä, määrittelyjä ja poikkiorganisatorista näkökulmaa.

Työ- ja elinkeinoministeriö teetti Tukesin ulkoisen arvioinnin loppukesän ja alkusyksyn 2021 aikana. Tukesin toimintaa sekä palveluiden ja digitalisaatiohankkeiden toteutumista ja sujuvuutta

selvittänyt arviointi valmistui helmikuussa 2022. Raportin mukaan Tukeisin sisällä on tunnistettu uudistumistarpeet selkeästi ja toimintaa pyritään kehittämään niiden mukaisesti. Arviointiraportissa esitettiin kuitenkin suosituksia toiminnan kehittämiseksi jatkossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) KPMG Oy Ab:n, 4Front Oy:n ja Frisky & Anjoy Oy:n (2022) toteuttaman arvioinnin raportissa oli seuraavia toimenpidesuosituksia, jotka liittyvät organisaation ideakulttuurin ja ideoiden hallintaprosessin kehittämiseen:

- Arvioinnissa tuli esiin yksiköisen siilomaisuus, tiedonkulun puutteet sekä yhteisten prosessien kehittämisvaikeudet, joten Tukesin tulee panostaa voimakkaammin viraston yhtenäisyyden edistämiseen. Tämä edellyttää muun muassa eri yksiköissä toimivien päällekkäisten ja samankaltaisten toimintojen yhdistämistä ja erityisesti yhteisten prosessien määrittämiseen sekä toimintojen ja prosessien yhteiskehittämiseen tulee kiinnittää huomiota.
- Tukesin tulee toimeenpanna tehokkaammin palvelujen kehittämistä ja digitalisaatiota ja varmistaa, että nämä ovat nykyistä selkeämmin osana koko virastotason johtamis- ja kehittämisprosesseja.
- Palvelukehityshankkeiden seurantaan tulee kiinnittää huomiota. Seurantajärjestelmistä tai dokumentaatiosta ei tule ilmi, millä tavalla kehityshankkeiden tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta on arvioitu ennen hanketta. (KPMG Oy Ab ym. 2022.)

Tukesissa on vanha tahto uudistua ja työtehtävieni ja siinä tekemäni havaintojen sekä ulkoisen arvioinnin johtopäätösten jälkeen tarve kehittämistyölle oli selkeä. Olin mukana sisäisissä keskusteluissa kehittämisen mallista organisaation tutkimustoiminnan ja kehittämisen, ICT-palveluiden kehittämisen sekä kokonaisarkkitehtuuriin liittyvän kehittämisen avainhenkilöiden kanssa. Keskustelujen ja roolini kautta opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui määritellä Tukesille

- toimenpiteet organisaation ideakulttuurin kehittämiseksi ja
- ideoiden hallintaprosessi liitettäväksi osaksi vuoden 2023 aikana valmistuvaa kehittämisen mallia.

Samoista avainhenkilöistä sain työn ohjaajan ja sparrausryhmän koko opinnäytetyöprosessin ajaksi.

Opinnäytetyössä keskitytään ideakulttuurin käsitteen avaamiseen, käsitteeseen liittyvään tematiikkaan sekä käytännön kehittämiskeinojen löytämiseen. Tämän lisäksi tutkitaan ideoiden hallintaprosessia, koska se on olennainen ideakulttuuria tukeva ja toimeenpaneva mekanismi ja välttämättömyys kukoistavassa ideakulttuurissa.

1.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, menetelmät ja aiheen rajaus

Päästäkseni työlle asetettuun tavoitteeseen, määritin seuraavat tutkimuskysymykset sekä tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät:

TK1: Miten idea- ja innovaatiokulttuuria kehitetään niin, että se lisää organisaation kyvykkyyttä ideoida?

Tähän kysymykseen vastaan dokumenttianalyysillä ja kyselytutkimuksella. Dokumenttianalyysin avulla kehittämistyössä otetaan huomioon valtiohallinnossa tehdyt tutkimukset ja linjaukset innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Ne antavat lähtökohdan ja linjauksen seuraaville tiedonkeruumenetelmille. Kyselytutkimus laaditaan dokumenttianalyysin tuloksia ja teoriaa hyödyntäen, jotta tulokset luovat nykytila-analyysin organisaation ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan periaatteista.

TK2: Miten ideoita hallitaan niin, että se kasvattaa organisaation kykyä tuottaa ja toimeenpanna ideoita?

Tähän kysymykseen vastaan kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla. Kyselytutkimuksen tavoitteena on nykytila-analyysin luomisen lisäksi tavoitetilan kartoittaminen henkilöstön näkökulmasta. Teemahaastattelujen runko perustuu teoriaan sekä kyselytutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin. Haastattelujen tavoitteena on tietojen täydentäminen ja syventämien sekä johdon näkökulmien tuominen esiin aiheeseen liittyen.

TK3: Miten ideakulttuuria tulisi kehittää ja ideoita hallita kohdeorganisaatiossa?

Tähän kysymykseen vastaan yhteisöllisellä ideointipajalla, jossa lähtökohtana käytetään teoriaa ja tiedonkeruumenetelmien analysoituja tutkimustuloksia. Ideointipajan tavoitteena on ideakulttuurin kehittämissuunnitelman määrittäminen ja ideoiden hallintaprosessin mallintaminen Tukesin tarpeisiin.

Kehittämistyöstä rajataan pois toimeksiantajan esittelyssä (kuva 2) kuvatun kehittämisen mallin kehitys- ja palvelusalkku. Vaikka kehittämistyön lopputulokset tukevat kehittämisen mallin muita vaiheita, seuraavissa vaiheissa ideaa hyödynnetään ja toteutetaan konkreettisesti eri prosessien avulla. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa järjestelmäratkaisuihin, vaikka ideoiden hallintaprosessiin liittyviä määrittelyjä tulisi käyttää järjestelmäratkaisuihin liittyvässä päätöksenteossa.

1.4 Opinnäytetyön raportin rakenne

Tässä kehittämistyössä on kuusi lukua. Johdannossa esittelen työn toimeksiantajan, taustaa, tavoitteet ja tarkoituksen sekä opinnäytetyön rakenteen. Luvussa 2 käyn läpi työn teorian, eli idea- ja innovaatiokulttuurin. Luvun 2 alaluvuissa käsittelen seuraavia aiheita:

- idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen (kehittämisen lähtökohdat, kokeileva kulttuuri, organisaation ideointikyvykyys sekä ideoivan kulttuurin hyödyt)
- ideointi (tavoitteellinen ideointi, ideointitekniikat ja -menetelmät sekä ennakointi ja skenaariotyö) ja
- ideoiden hallintaprosessi (ideoiden kehittäminen ja arviointi sekä idea- ja innovaatioprosessit).

Luvussa 3 esittelen kehittämistyön menetelmät ja tiedonkeruumenetelmien sekä kehittämismenetelmän toteutuksen kokonaisuudessaan. Tästä siirryn lukuun 4, jossa esittelen ja analysoin tiedonkeruumenetelmien tulokset. Luvussa 5 kerrotaan kehittämismenetelmän valmistelusta ja analysoidaan sen tulokset. Viimeisessä luvussa vedän yhteen tulokset ja johtopäätökset sekä esittelen Tuokesin ideointikulttuurin kehittämis ehdotukset sekä ideoiden hallintaprosessin. Lopuksi pohdin aiheeseen liittyviä jatkokehitys- ja tutkimusaiheita.

2 Idea- ja innovaatiokulttuuri

Ideointi ja innovointi ei ole pelkkä prosessi vaan se on tapa toimia. Ideointi ei ole pelkästään tekemistä vaan se on olemista ja elämistä organisaatiossa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 26.) Näivettynyt organisaatio ei tunnista organisaation sisäisiä tai ulkoisia kehitysimpulsseja. Sitä ei ole strategisesti johdettu kohti yhdessä jaettua päämäärää vaan se toimii vanhalla rutiinilla, mekaanisesti asioita toistaen ja mutkia oikoen. (Virtanen 2009, 108–109.) Idea- tai innovaatiokulttuurilla kutsutaan organisaatiokulttuurin osia, jotka edesauttavat ideoiden tai innovaatioiden syntyä. Kulttuurin muuttaminen on pitkäaikainen prosessi, joka koostuu pienistä, toisiaan tukevista toimenpiteistä ja arvostuksista. Ideoiden hallintaan liittyvän prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista ja ohjaamista, kun taas ideointivaiheissa vapautta. Idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen pitää tapahtua yhdessä, koska se koskee jokaista organisaation jäsentä. (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 97–99.)

Koska ideakulttuuriin kytkeytyvä ideoiden hallintaprosessi on yhteisöllisestiideoivan organisaation edellytys, keskitytään teoriassa kumpaakin aiheeseen. Alaluvuissa käsitellään seuraavia aiheita:

- idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen (kehittämisen lähtökohdat, kokeileva kulttuuri, organisaation ideointikyvykyys sekä ideoivan kulttuurin hyödyt)
- ideointi (tavoitteellinen ideointi, ideointitekniikat ja -menetelmät sekä ennakointi ja skenaariotyö) ja
- ideoiden hallintaprosessi (ideoiden kehittäminen ja arviointi sekä idea- ja innovaatioprosessit).

2.1 Idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen

2000-luvulla toimivilla organisaatioilla ei ole enää mahdollista keskittyä pelkästään nykypäivään. Luovuuden hyödyntäminen on välttämätöntä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 17.) Organisaatiot tukahduttavat luovuutta useammin kuin tukevat sitä. Tämä ei useinkaan liity siihen, että johtoasemassa olevat ihmiset olisivat luovuutta vastaan, vaan organisaation liikaa hallintaa, byrokratiaa ja tehokkuutta korostava ilmapiiri tukahduttaa sen. (Amabile 1998) Johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen on kriittistä. Ilman muutosjohtamisen taitoa on vaikea saada aikaan kulttuurimuutosta. Johdon ja esihenkilöiden toiminta pitkälti ratkaisee, saadaanko ideakulttuurista irti ne hyödyt, mitä on saatavilla. (Maury 2020, 107.)

Byrokraattinen, jäykkä ja muutoseikkoja sisällön kustannuksella korostava organisaatiokulttuuri estää projektien menestyksestä toteuttamista ja niissä onnistumista. Tällainen usein hierarkkinen kulttuuri ei tue luovia ongelmanratkaisumalleja eikä luo maaperää innovatiiviselle toiminnalle. (Virtanen 2009, 98–100.) Kulttuuri on kaiken tekemisen perusta ja sitä tulee hoitaa ja huomioida. Idea- ja innovaatiokulttuurin kehittäminen vaatii organisaatiolle tärkeiden asioiden määrittelyä ja niistä

puhumista. Kulttuuria ei voida mitata pelkästään sen kautta syntyneillä tuotoksilla, vaan sillä, toteutuvatko organisaation arjessa tärkeiksi määritellyt asiat. (Rehn 2019, 60, 141.) Organisaatiokulttuuri on välttämätön, mutta vaikea asia ymmärtää. Ilman kulttuurin tuntemusta sen kehittäminen ja johtaminen on kuitenkin vaikeaa ja jopa mahdotonta. (Virtanen 2009, 103.)

2.1.1 Ideakulttuurin kehittämisen lähtökohdat

Harvat organisaatiot menestyvät sattumalta. Tämä pitää paikkansa niin yritysten, julkisten virastojen kuin kolmannen sektorin toimijoiden osalta. Menestyminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä, prosessien tunnistamista ja määrittelyä sekä hyvää johtamista. Kehittämisaaminen ei ole itsestäänselvyys vaan se liittyy oppimiseen. Uudistuva organisaatio on aina oppiva organisaatio, joka sietää myös keskeneräisyyttä. Oppiminen synnyttää uudistumista. (Virtanen 2009, 88–89.) Innovaatiot eivät synny itsestään vaan toiminnan on oltava systemaattista, päämäärätietoista, johdettua sekä strategialähtöistä. Ideoinnin on oltava koko organisaation juttu, ja siihen tulee löytyä resursseja. Jokaisen tulee kulkea silmät auki ja korvat höröllään, hyvin laajalla skaalalla. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 74.)

Käytännössä organisaation tulevaisuudesta ja strategisesta suunnittelusta vastaa pieni joukko usein samankaltaisia ihmisiä. Koko yrityksen tulee olla osana innovointityössä. Nimetyt ihmiset kantavat prosessin hallinnasta päävastuun, mutta kaikki osallistuvat. Jollei koko organisaatio osallistu idean kehittämiseen ja toteuttamiseen, idea ammutaan usein alas ja se kuolee. Mitä enemmän erilaisia ihmisiä innovaatiotyöhön osallistuu sitä monipuolisempia ja rikkaampia tulokset ovat. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 64–65.) Ideakulttuuria ei ole ilman tasapainoista johtamiskulttuuria. Ihmisten johtaminen ja asioiden hallinta tulee olla tasapainossa. Molempia ulottuvuuksia tarvitaan, jotta ideointi onnistuu ja ideat ovat aidosti organisaation strategian mukaisia. Tasapainoisesta johtamiskulttuurista kertoo myös, miten organisaatiossa hallitaan kehittämisen menettelytavat. (Virtanen 2009, 96.)

Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, jotka vahvistavat ja varmistavat kehityshankkeiden onnistumista vaatii organisaation, jossa vastuu on selkeästi jaettu niin, että vastuualueitten sisällä on vapautta ja mahdollisuuksia innovatiiviseen ja luovaan prosessiin. Uskalletaan tuoda omia ajatuksia esille, tehdä virheitä ja samalla käsitellä niitä oikein. Organisaatiokulttuurin tulisi olla kokeileva ja uusia haasteita etsivä. Systemaattisesti sekä innostavasti luova organisaatiokulttuuri on perusta erilaisten kehittämishankkeiden onnistumiselle. (Virtanen 2009, 97–98.) Idea- ja innovaatiokulttuurin kehittämisen lähtökohta on psykologisen turvallisuuden luominen. Ihmisten eivät saa tuntea epävarmuutta tai pelkoa esittää omia ideoitaan tai huomiota toimintatavoista. Psykologisen turvallisuudentunteen ja tehokkuuden yhteys on merkittävä, kun ihmiset uskaltavat parantaa työtapoja ja

ennakoida tulevaa herkästi. (Rehn 2019, 60–62.) Kaikkia innovatiivisia organisaatioita yhdistää idea- ja innovaatiokulttuuri, jossa korostetaan oppimista, kommunikointia, yhteistyötä, luottamusta, vapautta ja riskiensietokykyä (Apilo ym. 2007, 34). Ihmiset kaipaavat innostusta, ideoita ja mahdollisuuksia. Luovien ihmisten motivaatio ei pysy ympäristössä, joka ei rohkaise ideointiin ja innovointiin. Luovuus kukoistaa, kun organisaatiossa on osajja, rakenteet ideoiden hallintaan ja niiden viemiseksi käytäntöön sekä kulttuuri, joka yllyttää ihmisiä toteuttamaan potentiaaliaan. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 57.) Taulukossa 1 on esitetty kymmenen asiaa, jotka sytyttävät ideointikulttuurin organisaatiossa.

Taulukko 1. Kymmenen asiaa, jotka saavat luovuuden ja innovaatiot kukoistaman yrityksessä (mukaan Solatie & Mäkeläinen 2009, 58)

10 avainasiaa kukoistavan idea- ja innovaatiokulttuurin synnyttämiseksi
✓ Ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista.
✓ Ideoinnilla on selkeät tavoitteet.
✓ Johto näyttää esimerkkiä.
✓ Organisaation koko henkilöstö on mukana.
✓ Ideointia tehdään tiimeissä, jotka koostuvat erilaisista ihmisistä.
✓ Ideointi on asiakaslähtöistä ja sitä tapahtuu myös organisaation ulkopuolella.
✓ Resursseja on allokoitu riittävästi.
✓ Ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta.
✓ Innovaatiot kaupallistetaan nopeasti.
✓ Menestys palkitaan ja sitä juhlietaan.

Ideointiin liitetään vahvasti luovuus, mutta tärkeitä asioita ovat lisäksi ammattitaito ja motivaatio. Ammattitaito liittyy kaikkeen henkilölle karttuneeseen tietoon ja tekemiseen myös toimenkuvansa ulkopuolella. Sillä tarkoitetaan kaikkea, mitä henkilö käyttää ratkaistessaan ongelmia. Luovuus ja luova ajattelu voidaan liittää siihen, miten henkilö lähestyy ongelmaa ja ratkaisua. Luovuus on myös taitoa yhdistää ideoita uusiksi kokonaisuuksiksi, jotka tuottavat laajempaa hyötyä. Luovuutta ja ammattitaitoa voidaan kehittää ja ne ovat osin myös henkilön luontaisia ominaisuuksia, mutta motivaatio ratkaisee sen, missä ja miten henkilö käyttää näitä taitoja. (Amabile 1998.)

Jotta idea- ja innovaatiokulttuuria voi kehittää, organisaation on oltava tietoinen nykyisen kulttuurin ideointikyvykkyydestä. Johdon tulee olla sitoutuneita kasvattamaan organisaation innovaatiolihasta ja tekemään ideoinnista strategisen päämäärän ja tavan uudistaa organisaatiota. Organisaatio täytyy sitoutua oppimaan ja muuttamaan prosesseja. (Rajegopal 2013, 42.) Muutoksesta kannattaa tehdä strateginen, jota seurataan ja edistetään johtoryhmätasolla. Jos ideakulttuurin kehittäminen

ei ole strateginen teema, se on näennäisprosessi tai vain yksi monista hankkeista. (Maury 2020, 107.)

2.1.2 Kokeileva ja oppiva kulttuuri

Kokeileva kulttuuri on organisaation ajattelutapa, joka kannustaa kokeilemaan. Tavoitteen asettamisen jälkeen lähdetään rohkeasti tekemään ja katsomaan, mitä tapahtuu. Tuloksia arvioidaan yhdessä ja niistä pyritään oppimaan. Epäonnistumisen sietokyky on tärkeää, koska yksittäisissä kokeiluissa on todennäköisempää epäonnistua kuin onnistua. Epäonnistumiset ovat kuitenkin kehittämisen ja kokonaisuuden kannalta tarpeellisia oppimishetkiä. (Aho 2023, 15.) Mitä aikaisemmin löydetään virheet, sitä nopeammin ne saadaan korjattua (Solatie & Mäkeläinen 2009, 84). Lähestymistapana käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia taktisen tason kokeiluja, jotka synnyttävät ensi käden tietoa, jolla kehittämistä ohjataan oikeaan suuntaan. Kokeiluissa siirrytään aikataulun osalta ennakoivasta suunnitelmasta nopeaan oppimiseen. Ei yritetä katsoa pitkälle tulevaisuuteen vaan keskitytään seuraaviin kokeiluihin ja siihen, miten ne vaikuttavat idean jatkokehitykseen. Mitä enemmän kehitettävästä ideasta on opittu ja tiedon määrä on kasvanut, sitä pidemmälle seuraavat askeleet voidaan suunnitella. (Hassi ym. 2015, 3; 60.)

Kokeilut ovat olleet osana organisaatioiden toimintaa jo pitkään muun muassa palvelumuotoilun ja -kehittämisen sekä ketterälle kulttuurille luonteenomaisen nopeaan käytäntöön viemisen muodossa. Kokeilujen asenneilmapiiri on positiivinen ja ne koetaan yleisesti hyväksi ja tärkeäksi työkaluksi toiminnan kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsimisessä. Kokeilut ovat tulleet hyväksytymäksi tavaksi toimia, niihin uskalletaan lähteä rohkeasti ja niihin liittyvän epävarmuuden sietokyky on parantunut. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018, 3–4.) Ketterässä toimintatavassa olennaista ovat tavoitteellisuus, varhainen arvon tuottaminen ja läpinäkyvyys. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on tärkeää hallita riskejä. Kokeilujen kautta isoja hakkeita pilkotaan pienemmiksi jo varhaisessa vaiheessa ja niin riskitkin pienenevät. (Aho 2023, 52–56.)

Lähes kaikkea voi kokeilla. Ympäriämme on paljon haasteita, joiden ratkaiseminen voi tuntua mahdottomalta. Kokeilemalla voi luoda uusia toimintatapoja yhteiseen arkeen tai täysin uuden palvelun. (Aho 2023, 22–23.) Tavoitteena voi olla luoda uusia, innovatiivisia palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa epävarmuuteen, innovatiivisiin hankkeisiin ja erilaisiin kehitysprojekteihin. (Hassi, Maila & Paju 2015, 3.)

Kokeilukulttuurin kehittyminen vaatii ajattelutavan muutoksen, ilmapiirin, jossa riskit ja epäonnistumiset voidaan hyväksyä ja oppimisen viemisen kehittämisen keskiöön (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018, 2). Jos kaikesta tehdään yksityiskohtaiset suunnitelmat ennen kuin

päätetään etenemisestä, luottamus on organisaatiossa matalalla. Tällöin ei haluta mahdollistaa etenemistä vaan hallita sitä. Jos organisaatio ei mahdollista kokeiluja ja salli epäonnistumista, suunnitellaan todella pitkälle ennen kuin ollaan valmiita ottamaan ensiaskelia. Tämä näkyy kehittämisen aikatauluissa ja aikaansaamisessa. (Aho 2023, 18.)

Kokeileminen ja uusien asioiden testaaminen on tärkeää, mutta jos niiden taustalla ei ole syvällisempää strategista ajattelua siitä, miksi niitä tehdään ja mitä niillä pyritään saamaan aikaan, ei niiden lopputuloksista ole välttämättä organisaatiolle toivottuja hyötyjä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, luku 3.3.) Asiakas on viimein ilmestynyt organisaatioiden strategioiden ytimeen. Kokeilukulttuurin keskeinen osa on kehittäminen yhdessä toiminnan kohteen tai palvelun käyttäjän kanssa. Sisäisiä toimintamalleja kokeiltaessa asiakkaat ovat organisaation sisäpuolella ja palveluita kehittäessä loppuasiakkaat ovat organisaation ulkopuolella. (Aho 2023, 16.)

Ideointi on myös organisaation oppimisprosessi, jossa keskeistä on tekemällä oppiminen (Apilo ym. 2007, 141). Jatkuva oppiminen mahdollistaa innovaatiot ja jatkuvan kehittymisen (Aho 2023, 244). Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri on kehityshankkeille tärkeä reunaehto ja ilman sitä kehittämistoiminnalta putoaa pohja pois. Oppimismyönteisyyttä vahvistavat muun muassa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, innostavuus, positiivinen uteliaisuus, virheistä oppiminen, hiljaisen tiedon siirtyminen, yhteisöllisyys, kyky kyseenalaistaa ja toisten näkemysten arvostaminen. Hallittu riskien ottaminen, asiakkuuksista lähtevä strateginen ajattelu ja virheiden salliminen edistää organisaation toimintakulttuurin kehittymistä kohti oppivaa ja uudistuvaa organisaatiota. (Virtanen 2009, 100, 111–112.) Kokeilukulttuurin myötä oppimissykli voimistuu luonnollisesti ajan myötä, jolloin sen ylläpitämiseen vaadittu panostus pienenee. Oppimissyklin tulokset näkyvät tehokkuuden parantumisena, osaamisen lisääntymisenä sekä liiketoiminnan tuloksina. (Aho 2023, 254.)

2.1.3 Ideoivan kulttuurin hyödyt

Organisaatioilla on yhä vähemmän resursseja käytettävissä. Luovuuden hyödyntäminen ja innovaatiokulttuurin synnyttäminen on välttämätöntä, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja muutoksessa on pysyttävä mukana. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 17.) Organisaatiossa syntyy monia innovaatioita, kun ideakulttuuria vaalitaan ja arvostetaan. Innovoiva kulttuuri auttaa reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Maury 2020, 20.) Nopeaa reagointikykyä tärkeämpää on kuitenkin proaktiivinen ennakointi, jolloin ollaan toimialalla tekemässä muutosta. Ei vain vastaanottamalla sitä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 17.)

Van den Enden (2021, 16) mukaan ideoivan kulttuurin hyödyt organisaatiossa ja yhteiskunnassa on pitkävaikutteisia. Ideoiva kulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan monilla tavoilla. Toiminta sujuvoituu, tehostuu ja nopeutuu, kun asioita yksinkertaistetaan ja tehdään helpommaksi. Jokainen

organisaatio jäsen toimii silminä fiksummille ja kannattavammille työtavoille. Ideointiin liittyvässä tutkimuksessa todettiin, että 23 % ideoista syntyy työntekijöiden turhautumisesta työprosesseihin ja niiden muutoshalukkuuteen. (Maury 2020, 18.) Kun haasteet on selätetty ja tulokset alkavat näkyä systemaattisuuden kautta, syttyy uusi innostus. Prosessia voi kuvata lumipalloefektinä. Kun tuloksia alkaa tulla, ne kertyvät nopeasti. (Aho 2023, 257.) Vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen tavat paranevat. Ideakulttuuri kannustaa myös oppimiseen ja palautteen antamiseen. (Maury 2020, 21.) Työn mielekkyys kasvaa, kun se on mielenkiintoista, kehittävää, uutta opettavaa ja tarjoaa virikkeitä. Kehittämisen tuntu syntyy erilaisista näkökulmista ja oivalluksista, jotka otetaan organisaatiossa vastaan. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 22.) Ideakulttuuri parantaa työilmapiiriä ja merkityksellisyyden tunne omasta työstä kasvaa. Lopputulemana on parempi sitoutuneisuus ja työhyvinvointi. (Maury 2020, 21.)

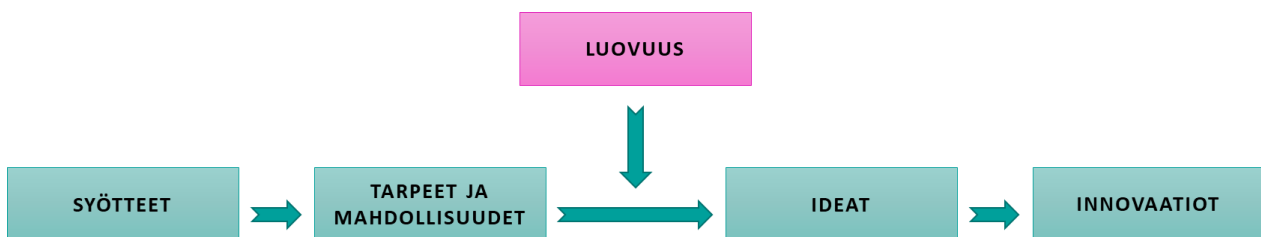
Tutkimukset osoittavat, että innovointi on strategiana lyömätön yrityksen arvon kasvattamiseksi. Ideakulttuurilla saadaan aikaan merkittäviä rahallisia hyötyjä. Professori Goran Roos on havainnut akateemisten tutkimusten osoittavan, että innovatiivisimmat yritykset kasvavat 14 % nopeammin kuin muutoksiin reagoivat seuraajat. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 19.) Mayrun (2020, 18) mukaan Lempäälän kunta sai aikaan 6,5 miljoonan säästöt, kun ideointia lähdettiin viemään kulttuuriin mukaan, joten hyvä innovaatiokulttuuri nopeuttaa myös liikevoiton kasvua.

Ideakulttuurin avulla voidaan parantaa palvelua ja asiakkaaseen liittyviä toimintatapoja. Organisaation maine kasvaa, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluihin ja levittävät positiivista sanomaa eteenpäin. Innovatiivisuuden ja onnistumisiin liittyvä viestintä vahvistaa mainetta (Maury 2020, 19). Myös rekrytointinäkökulmasta innovointi ja innovaatiokulttuurin edistäminen kannattaa. Uuden luomiseen ja ihmisten kehittämiseen panostavalla yrityksellä on houkutteleva imago. Maina kiirii, toiminta tehostuu ja organisaatio vetää puoleensa huipputekijöitä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 21.)

Strategiaa voidaan systemaattisesti käytännöllistää ideakulttuurin avulla. Se on toimiva työkalu asioiden tehokkaaseen osallistamiseen. Ideoivaan kulttuuriin liittyvien työkalujen avulla saadaan ihmiset miettimään, mitä strategia tarkoittaa konkreettisesti ja käytännöllisellä tasolla. Suunnitelmat saadaan muutettua aktiiviseksi ajatteluksi, pohdinnoiksi ja ideoiksi strategisen teeman avulla. Strategiaan sitoudutaan, kun sen suunnitteluun ja toteutukseen saa mahdollisuuden osallistua. (Maury 2020, 20.) Perinteiset päätöksenteon mallit ovat tehokkuudeltaan rajallisia monimutkaisissa ja epävarmoissa muutostilanteissa. Ideakulttuuriin liittyviä periaatteita kannattaa hyödyntää jo päätösprosessin haasteiden ja tavoitteiden määrittelyssä. Se luo edellytyksiä ja mahdollisuuksia kestävämpien ja tehokkaampien yhteiskunnallisten tulosten pohdinnalle. Asiakkaaseen keskittyvät menetelmät tukevat esimerkiksi julkishallintoa sen rakentaessa yhteistyökykyisempää ja verkostoituneempaa tulevaisuutta. (Caba, Mazé & Park Lee 2022, 34–35.)

2.2 Ideointi

Organisaatioissa tarvitaan isoja ja pieniä ideoita. Aloitteiden ja innovaatioiden puute ei saa johtua siitä, että innovoinnin koetaan olevan liian merkityksellistä eikä ymmärretä pienten ja arkisten ideoiden merkitystä. Pienet ideat ovat toteutettavissa ja voivat merkitä paljon esimerkiksi palvelun sujuvuudessa. Ideoiden koon ja tuotettavuuden kannalta rimaa ei siis kannata asettaa liian korkealle. Alussa on tärkeää saada ideatoiminta vahvasti käyntiin ja osaksi organisaation arkea. (Maury 2020, 47.) Solatien & Mäkeläisen (2009, 80) mukaan kaikki alkaa luovuudesta. Organisaation jäsenten on katsottava asioita uusin silmin, uusista perspektiiveistä. Mullistavat ideat syntyvät kyvystä ymmärtää ihmisten tulevia tarpeita ja nähdä asioiden taakse. Luovuus on vaihtoehtojen etsimistä, uusien näkökulmien oivaltamista ja erilaisten keinojen kokeilemistä. Luovuus vaatii rohkeutta ajatella ja toimia pelkäämättä muiden ihmisten arvostelua tai vähättelyä. Luovuutta voi oppia ja se vaatii aikaa. (Solatie & Mäkeläinen, 80–84.)



Kuva 3: Syötteiden ja innovaatioiden suhde (mukaillen van den Ende 2021, 31)

Apilon ym. mukaan (2007, 37) organisaatiolla on kaksi tärkeää tehtävää:

- Antaa mahdollisuus asioiden näkemiseen, erityisesti teknologian puolelta, sekä työkaluja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.
- Luoda tilanteista, joissa nämä kolmesta suunnasta mahdollisuuksia tunnistavat henkilöt ja tiimit pääsevät ajattelemaan ääneen. (Apilo ym. 2007, 37.)

Van den Enden (2021, 31–32) mukaan ympäriltä tulevat syötteet luovat tarpeita ideoille ja innovaatioille (kuva 3). Jokaisella työntekijällä on täysin uniikki näkökulma organisaation toimintaan ja omaan tekemiseen. Nämä uniikit näkökulmat luovat merkittäviä mahdollisuuksia. (Moore 2010, 1.) Ideoita nousee sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta, jokaisella organisaatiotasolla. Johdon ideat kumpuavat usein strategisista tavoitteista, joita halutaan toteuttaa projekteilla. Keskijohdon ideat ovat usein tiukemmin sidottu organisaation operationaaliseen työhön ja sen tehostamiseen. Myös käynnissä olevat ja menneet kehityshankkeet voivat synnyttää ideoita. Ideoiden lähteet ovat moninaisia ja se asettaa haasteen tuottaa ja tunnistaa erilaisia ja innovatiivisia sekä samalla kokonaisuuden kannalta parhaita ideoita ja kehittää niitä edelleen toteuttamiskelpoisiksi. (Lehtonen, Lindholm, Simonen & Korpinen 2006, 29.)

2.2.1 Tavoitteellinen ideointi

Vaikka toiminta ja kehittäminen pyörii normaalisti ydintoimintojen ympärillä, täytyy myös tausta- ja tukitehtäviä tarkastella kriittisesti. Löydettyihin epäkohtiin pitää olla toimiva tapa tarttua ja kehittää. (Maury 2020, 64.) Menestyäkseen organisaatioiden tulisi yleisen innovaatiokeskustelun sijasta puhua siitä, mikä ideoinnin ja innovoinnin sekä niihin liittyvien prosessien tarkoitus on. Ideoinnilla pitää olla tarkoitus, jotta se luo merkitystä ja arvoa organisaatiossa. (Rehn 2019, 147–148.) Ideoinnille pitää asettaa tavoitteet ja kohdistaa ne alueille, joilla ideoita kaivataan. Kun ideat ovat kohdistettuja, niiden eteneminen arviointiprosessissa on helpompaa. Organisaation on määriteltävä, min-kälaisia innovaatioita haetaan. Pitäydytäänkö pienten parantelujen linjalla vai haetaanko kokonaan uutta toimintamallia. (Apilo ym. 2007, 139.) Yhteinen tavoite synnyttää toisiaan tukevia ideoita ja syntyy positiivinen ideakierre. Ideat toimivat polttoaineena uusille ideoille. Ihmiset pystyvät olemaan huomattavasti luovempia ja keskittymään, kun ideoinnilla on rajattu tavoite. Jos tavoite on liian laava, ei ideoiden määrä tai taso ole paras mahdollinen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 60.)

Asiakkaan tarpeen tunnistamisessa tärkeää on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen. Organisaation tulee hyödyntää systemaattisesti asiakkaista keräämiään tietoja. Tietoteknisiä ratkaisuja on olemassa, joten organisaation tarvitsee vain luoda toimintatavat tiedon jalostamiseen. Hyödyntämällä kaikkia organisaation tietotasoja ja asiakkaan kanssa toimivia henkilöitä saadaan kerättyä arvokasta asiakastietoa. Ideoita voi syntyä asiakkaiden ongelmista, mutta myös käyttäjä- tai käytettyystutkimuksista ja niissä tehdyistä havainnoista. Toimialan ja teknologian mahdollisuuksien tunnistaminen lähtee muutoksien tarkkailusta. Muutoksien ja mahdollisuuksien tunnistaminen vaatii verkostoitumista, muiden toimialojen kehityksen seuraamista eli laajempaa katsantoa. Teknologian mahdollisuuksien tunnistamisessa auttaa verkostoituminen kansallisten ja kansainvälisten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa yhteisrahoitteisten tutkimushankkeiden, EU-projektien ja tilattujen selvitysten avulla. Tutkimustahot tekevät myös julkisia ja maksullisia teknologiatiekarttoja ja tulevaisuuden skenaarioita. Lisäksi asiantuntijoiden ja johtajien on syytä kuulua erilaisiin toimijayhteisöihin ja tulevaisuuden työryhmiin. (Apilo ym. 2007, 135–138.)

Organisaation ideointitavoitteisiin pääseminen vaatii erilaisia resursseja, jotka tulee ottaa huomioon tavoitteita määriteltessä. Tavoite voi vaatia merkittäviä henkilöresursseja, asiantuntijuutta, tietoa tai johtamisosaamista, jota organisaatiossa ei ole. (Lendel, Hittmar & Latka 2015.) Siksi on tärkeää pitää mielessä organisaation ydinosoaminen ja mahdollisuudet hankkia uutta osaamista joko muualta verkostoitumalla tai ostamalla (Apilo ym. 2007, 139).

2.2.2 Ennakointityö

Muutoksiin reagoimista tärkeämpää on proaktiivinen ennakointi, jossa tulevaisuudesta tehdään näkemyksellistä ja näkyvää, jotta pelkkään reagoimiseen ei tarvitse tyytyä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 17). Organisaatio on nähtävä riittävän pitkälle, jotta sillä on kokonaisvaltainen ymmärrys strategisen johtamisen tarpeesta (Virtanen 2009, 111). Ennakoinnilla tarkoitetaan erilaisten heikkojen signaalien ja eri tahojen tulevaisuuksien näkemyksien yhdistelyä. Ennakointitoiminta antaa eväitä yrityksen päätöksentekoon ja strategiayöhön. (Apilo ym. 2007, 71.)

Suurin osa uusista käytänteistä rakennetaan organisaation sisällä. Monesta organisaatiosta löytyy ennakointiin ja tulevaisuuksien ymmärtämiseen liittyvä Insight & Foresight -toiminto, joka keskittyy kuvitteellisten ratkaisujen sijaan aluksi tutkimustyöhön. Toiminto tarjoavaa strategiaan ja kehitystyöhön liittyvää materiaalia. Lähestymistavat voivat vaihdella etnografiaan perustuvista käyttäjätutkimuksista laajempien yhteiskunnallisten suuntausten havainnointiin, analysointiin ja tunnistamiseen. (Valtonen 2022, 138–140.) Skenaariotyöllä määritellään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Usein skenaarioita tehdään useampi, jotta voidaan hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityssuuntia. Skenaariotyön etuja on myös epätodennäköisten tulevaisuuspolkujen esilletulo. Skenaarioita voidaan käyttää toimintojen kehittämisessä ja varautumisessa. (Apilo ym. 2007, 72.) Ennakointityöllä saadun tiedon tarkoitus on luoda raamit keskustelulle, joka käsittelee ihmiskunnan tulevaisuutta ja tarjota merkityksen ja inspiraation tulevaisuuden ideointiin, innovointiin ja suunnitteluun sekä olemassa olevien toimintotapojen kyseenalaistamiseen. Vaihtoehtoisten mahdollisuuksien sisäistäminen ja ennakointi vaatii organisaatiolta oman ymmärryksen laventamista, koska tiedon lisäksi tarvitaan myös konkreettisia toimintatapoja. (Valtonen 2022, 142.) Ideoinnin yhteydessä voidaan luoda idean toteuttamiseen liittyviä skenaarioita, jotka auttavat toteutettavuuden arvioinnissa. Ennakointi on tärkeää erityisesti idean arvioinnin yhteydessä, jolloin voidaan tunnistaa kriittiset pisteet ja pullonkaulat. Samalla arvioidaan organisaation kykyä toteuttaa idea. (Ritakallio & Vuori 2018, 37.)

Tulevaisuustyötä voi tehdä monin eri tavoin. Henkilöstö voi kehittää aktiivisesti myös omia työkaluja ja viitekehyksiä ennakointiin. Organisaation toimintojen ja henkilöstön omien työkalujen avulla saatu tieto voidaan jalostaa merkitykselliseksi työkaluksi juuri oman organisaation tarkoituksiin. (Valtonen 2022, 141.) Kuuntelu parantaa ennakointityön onnistumisen todennäköisyyttä. Organisaatioiden tulee kuunnella eri sidosryhmiä muodostaessaan skenaarioita ja valitessaan niiden välillä. Hyvin tehty ennakointityö ei katso tilannetta vain organisaation omien pyrkimyksien kautta, vaan ottaa huomioon myös olennaisten sidosryhmien näkemykset ja pyrkimykset. Olennaisten toimijoiden tunnistaminen voi olla haastavaa ja virheellisten käsityksen muodostaminen yleistä. Siksi tärkeää on dialoginen keskustelu, jossa kuunnellaan ja yritetään ymmärtää eri näkökulmia ja niiden

tuomia lisätietoja. On tärkeää arvioida keskustelua avoimesti, syvällisesti, mutta myös kriittisesti näkökulmat ja faktat erottaen. (Ritakallio & Vuori 2018, 133.)

Ennakointityö ei ole ennustamista vaan enemmänkin tulevaisuuden muokkaamista. Kun ennakoit-
tityöstä saaduista tuloksista viestitään ja niitä esitetään, ne voivat alkaa pikkuhiljaa vaikuttamaan
organisaatioiden toimintaan ja tulevaisuutta muokkaaviin päätöksiin. (Apilo ym. 2007, 73.) Organi-
saation tilanteen ja tavoitteiden ymmärtäminen varmistaa sitä, että organisaation jäsenet auttavat
ensisijaisesti koko organisaation selviytymistä ja menestymistä sen sijaan, että he ajattelisivat
omaa menestymistään organisaation sisällä. Organisaation ulkoisen kuvan kadottaminen voi joh-
taa politikointiin ja osaoptimointiin. (Ritakallio & Vuori 2018, 151–152.)

2.2.3 Ideointitekniikat ja -menetelmät

Kyky ideoida ja innovoida on täysin opittavissa oleva taito, mutta se vaatii halua muuttaa maailmaa
(Solatie & Mäkeläinen, 107). Yrittäjyyden ja innovaatioiden tutkimus on ollut viime vuosina kiinnos-
tunut siitä, mistä ideat syntyvät. Jakautuneita mielipiteitä on jonkin verran siitä, löydetäänkö ideat
vai luodaanko ne. Realistisen maailmankuvan kannattajat uskovat, että uudet mahdollisuudet ovat
olemassa, jonkun täytyy vain löytää ne, mutta tämä näkemys ei ota huomioon yksilön luovuuden ja
toiminnan merkitystä. (Hämäläinen ym. 2016, luku 4.)

Yhteistä kaikille ideointimenetelmille on pyrkimys poistaa normaalit ajattelun rajoitukset, motivoida
jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat toisten kanssa ja kehittämään muiden ideoita (Ojasalo ym.
2015, 159). Ideointitekniikoilla laajennetaan ajattelua uusille alueille mielikuvien avulla. Ideoita etsi-
tään esimerkiksi etsimällä vastakohtaista ratkaisua tai kyseenalaistamalla perusoletuksia. (Apilo
ym. 2007, 140.) Apilo ym. (2007, 142) esittelee 3M:n viisi lähestymistapaa ideointiin:

1. Rakennetaan siltaa: uutta lähdetään rakentamaan vanhan päälle.
2. Etsitään mielleyhtymiä: etsitään vastaavuuksia muilta aloilta.
3. Stimuloidaan: tuodaan eri teknologioiden edustajia samaan tilaisuuteen.
4. Käännetään päinvastoin: käännetään ongelma toisin päin tai lähdetään esimerkiksi ratkai-
semaan jotain muuta ongelmakohtaa ja löydetään sitä kautta ratkaisu myös vanhaan ongel-
maa.
5. Eri teknologioiden yhdistäminen. (Apilo ym. 2007, 142.)

Kyky ideoida on olemassa oleva taito. Sopivien tekniikoiden avulla organisaatioiden ideointikyky
voidaan moninkertaistaa. Työkalut ovat yksinkertaisia, mutta usein hyödyllisiä ja toimivia. (Solatie
& Mäkeläinen 2009, 107–108.) Ideointitapoja ja -tekniikoita on monia eri tilanteisiin sopivia. Useim-
mat ideointitekniikat pyrkivät mahdollisimman suureen ideoiden määrään, koska se on ideoinnissa
tärkeintä. (Apilo ym. 2007, 140.) Liitteessä 2 kuvataan viisi Solatien & Mäkeläisen (2009, 108–

132) esittelemää ajatustyökalua: arvopeili, outo asiantuntija, muutosmylly, oletusten murtaminen ja muuraustekniikka ja kuusi Ojasalon ym. (2015, 163–173) esittelemää ideointimenetelmää: 8x8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajattelumallit, Osbornin kysymyslista, ekskursiotekniikat ja toivelistatekniikka. Tekniikoiden hyödyntäminen on yksinkertaista ja usein nopeaa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 108.) Ideointitekniikoiden tehostajina voidaan käyttää organisaation omia fasilitoijia tai ulkopuolisia konsultteja. On kuitenkin tärkeää, ettei päädytä liian helppoihin ratkaisuihin, jos keskitytään samaan määrällisiin tuloksiin yksittäisissä ideointitapahtumissa esimerkiksi organisaation kehittämissäpäivillä. (Apilo ym. 2007, 141.)

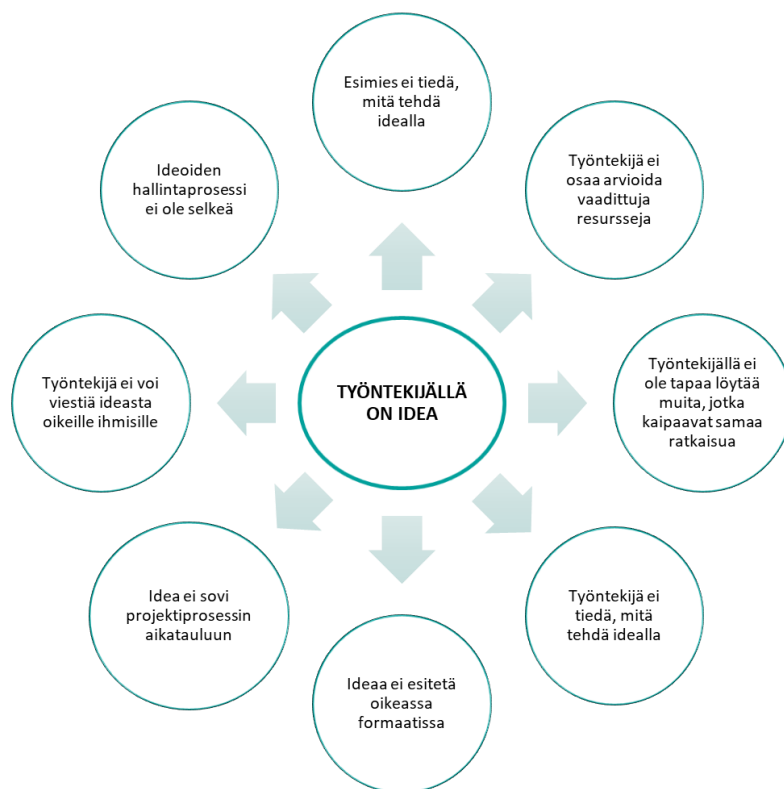
Ideoinnin tärkein tekijä on osallistujat. Laajentamalla ideointiin osallistuvien joukkoa yrityksen sisällä, saavutetaan parempia tuloksia kuin muutaman suunnittelijan tai johtajan ideoinneissa. (Apilo ym. 2007, 141.) Idean löytämisen käsite sopii oivalluksiin, jotka heijastelevat jotain olemassa olevaa. Luomisen käsite sopii ideoihin, jotka eroavat jo olemassa olevista toimintatavoista. Teknologia voi tuottaa suuren määrän luotettavaa analytiikkaa ja ehdottaa jopa valmiita liiketoimintamalleja, mutta ihmisen vahvuus on kyky luovaan ongelmanratkaisuun. (Hämäläinen ym. 2016, luku 4.3.)

Kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu on luovan ilmapiirin luomisessa tärkeää, vaikka ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. Kielteisyyden on vahingollista ja tyrehtyttää nopeasti ryhmän kyvyn tuottaa luovia ratkaisuja ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 159.) Rakentavalla yhteistyöllä niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa luodaan innovaatioita, jotka helpottavat toimintaympäristön muutosten vastaanottamista. Ideointivaiheen yhteistyö sitouttaa ja luo motivaatiota myös kehittämis- ja toimeenpanovaiheeseen liittyvään työhön. (Gerke, Dickson, Desbordes & Gates 11.3.2016). Asiakas on usein ollut mukana menestyneiden innovaatioiden kehitystyössä (Apilo ym. 142). Ideointivaiheessa on siis tärkeää luoda edellytyksiä erilaisten ihmisten, toimintojen ja teknologioiden kohtaamisiin niin yrityksen sisällä kuin verkostoissa. Tietoa, niin ristiriitaista kuin päällekkäistä, pitää liikkua paljon. Tiukan prosessin aika on myöhemmissä vaiheissa, kun ideoita kehitetään ja käytännön toteutukselle etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Apilo ym. 2007, 37.)

2.3 Ideoiden hallintaprosessi

Ideoiden synnyn edellytyksiä mainitaan luovuus, kaaos, päällekkäiset toiminnot ja tiedonvaihto sekä onnistumisten näkeminen oppimistilanteina (Apilo ym. 2007, 37). Työntekijöillä on monia ideoita, miten kehittää omaa työtänsä ja siihen liittyviä prosesseja. Jotkut ideat nousevat kysymyksinä esimiehelle, kun taas toiset ideat nousevat käytäväpuheissa, lounaalla tai perustehtävää suorittaessa. Monet omaan työhön liittyvät parannukset voi tehdä ilman ylimääräisiä resursseja. Usein-kaan ideoista ei ole puutetta organisaatioissa, mutta niiden keräämistä ei ole järjestetty. Todella harvat pystyvät viemään ideoitaan käytäntöön ilman organisaation apua. On tärkeää muistaa, että työntekijän idea voi olla arvokkaampi kuin hänen tekemänsä rutiinityö. Avoimesti esiin tuotua ideaa voidaan myös jatkokehittää yhdessä, jolloin sen arvo lisääntyy entisestään. (Moore 2010, 2.)

Ideoiden hallintaan tarvitaan systemaattista eteenpäinviemisen polkua. Ideointi on hyvä olla organisaation strateginen päämäärä. Organisaatiossa jokainen voi osallistua ideatyöpajoihin ja esimiehet valmennetaan viemään ideakulttuuria käytäntöön. Muutosta tulee edistää sitkeästi ja pitkäjänteisesti. Rakennetaan systematiikka, miten ideoita annetaan ja miten niitä käsitellään. Asia tulee olla johtoryhmässä agendalla ja puheissa ja mikä tärkeintä, muutoksia viedään oikeasti eteenpäin. (Maury 2020, 16.) Systematiikan puuttumiseen ja epäviralliseen ideointiin liittyy paljon riskejä (kuva 4).



Kuva 4: Epävirallisen ideoiden hallinnan riskit (mukaiillen Moore 2010, 3)

Jos organisaatiossa ideoidaan, mutta ideoita ei ole viety käytäntöön, organisaatiolla ei ole mallia innovaatiotoiminnalleen. Mallia tarvitaan, jotta hyvät ideat saadaan poimittua muiden joukosta. On muistettava, että hyviä ideoita ei voi koskaan olla liikaa. Innovoinnin ja luovuuden pitää tapahtua systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 58–59.)

2.3.1 Ideoiden kehittäminen

Jos ideoita ei jalosteta ja kehitetä yhdessä, on suuri vaara, että ne tyrmätään arviointivaiheessa. Ideoiden kehittäminen voi olla haasteellista, mutta se on vaihe, jonka hallitsemisella voidaan saavuttaa paljon. (Apilo ym. 2007, 148). Ideoita ei siis kannata kehittää silloissa, vaan on tärkeää mahdollistaa ideoiden kommentointi, parantaminen ja rikastaminen yhdessä. Ideat parantuvat yhteistyössä. Yhteistyö idean kehittämisvaiheessa on tärkeää myös siksi, että toimimattomat ideat saadaan seulottua yhteisymmärryksessä pois. Luovuutta herättää ja vahvistaa myös se, että työyhteisö pääsee yhdessä pohtimaan ja kehittämään esitettyä ajatusta. (Maury 2020, 122–123.) Hyviä tuloksia voi saavuttaa jo sillä, että ideasta etsitään ensin kolme hyvää puolta suoran tyrmäyksen sijaan ja muotoillaan sen jälkeen kritiikki kehitysidean muotoon (Apilo ym. 2007, 141).

Idea ei voi kehittyä innovaatioksi organisaatiossa, joka ei huomioi useanlaista osaamista, erilaisia näkemyksiä sekä tarvittavia resursseja (Apilo ym. 2007, 148). Erilaiset ihmiset tarkastelevat työn alla olevaa ongelmaa tai haastetta erilaisista lähtökohdista ja pyrkivät ratkaisemaan sen eri tavoin. Ideoinnissa kannattaa yhdistää henkilöitä, joilla on toisistaan poikkeavat taustat, ajattelu ja arvo maailma. Mitä erilaisempaa ajattelua taustalle saadaan, sitä parempi lopputulema on. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 66.) Ideoiden kehittäminen kannattaa myös ulottaa yli organisaatorajojen ja tehdä yhteistyötä niin asiakkaiden kuin erilaisten sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa. Asiakkaan rooli voi olla kysyvä ja haastava. (Maury 2020, 123.) Ideoiden kehittämisvaihe erottaa innovatiiviset organisaatiot vähemmän innovatiivisista (Apilo ym. 2007, 148).

2.3.2 Ideoiden arviointi

Kun koko organisaatio on valjastettu ideoimaan ja ideakulttuuri kukoistaa, ihmiset panostavat innovointiin niin aikaa, tarmoa kuin osaamistakin. He haluavat kuulla, poikivatko heidän ideansa uusia ideoita vai etenevätkö ne sellaisenaan. Innostus ideointiin säilyy, jos ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta. Konsensus johtaa keskinkertaisiin ratkaisuihin, joten tarvitaan visionääristä kykyä poimia parhaat ideat ja työstää niistä merkittäviä innovaatioita. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 71.)

Ideaa arvioitaessa sitä tulisi verrata muihin ideoihin, tarkastella sen vaikutusta kehittämisen kokonaistilanteeseen ja tasapainoon ja selvittää, riittääkö idean toimeenpanoon resursseja. Idea voidaan hyväksyä, hylätä tai lykätä toistaiseksi. Päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon ideoiden

väliset tavoitteelliset yhteydet ja muut linkittyneisyydet esimerkiksi kokeilemalla eli skenaarioita ja erilaisten päätösten vaikutusta organisaation kehittämiskokonaisuuteen. Johto on voinut myös varata tietyn resurssimäärän jotakin olennaista strategista tavoitetta edistävää kehitystoimintaa varten ja se on hyvä viestiä selkeästi päätöksenteon perusteena. (Lehtonen ym. 2006, 40–41.) Päätöksentekoa voidaan ajatella vaiheena, joka yhdistää jatkumona tarkoituksen, tavoitteen ja täytäntöönpanon (Valtonen 2022, 34).

Ideoiden sisäinen arviointi tapahtuu yleensä pisteyttämällä ne eri kriteerein. Arvioijien olisi hyvä olla pieni joukko yrityksen avainihmisistä, jotka osaavat sanoa miten maailma tulee muuttumaa ja asiakkaiden tarpeet kehittymään. Liian monen ihmisen keskuudessa tapahtuva äänestäminen ei kannata, koska tuloksena on usein kompromissi, joka ei puhuttele tarpeeksi. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 102.) Ideoiden arvioinnin pohjana on organisaation valitsevat arviointikriteerit. Ne tulisi olla kattavia, jotta ne antavat mahdollisimman monipuolisen kuvan ideasta, ja sellaisia, että niitä voidaan yhtä lailla soveltaa kaikille ideoille. Organisaation on myös mahdollista tehdä ideoille esikarsintavaihe, jossa otetaan huomioon organisaatiolle tärkeät ja ideoiden toimeenpanolle oleelliset kriteerit. Pakollinen kriteeri voi olla esimerkiksi selkeä strategiakytkös. (Lehtonen ym. 2006, 51–52.) Idean tulee vastata organisaation asiakkaiden tarpeisiin sekä sopia omien tai verkostokumppaneiden resursseihin, strategiaan ja visioon. Strategisen tason idea voi myös vaikuttaa organisaation strategiaan. (Apilo ym. 2007, 151.)



Kuva 5: Idean kolme arviointilottuvuutta (mukaillen Lehtonen ym. 2006, 52)

Idea voidaan arvioida kuvan 5 mukaisesti kolmesta eri näkökulmasta eli arviointilottuvuudesta.

Idea arvioidaan

- toteutuksen vaatimien panostuksien eli projektin mahdollistajien näkökulmasta (esimerkiksi aika, raha, muut resurssit)
- vaikuttavuuden näkökulmasta (esimerkiksi strategiset hyödyt, asiakas- ja henkilöstöhyödyt tai muu merkityksellisyys)
- sekä kaikkeen yllä mainittujen ennustamiseen liittyvän epävarmuuden eli riskien ja mahdollisuuksien näkökulmasta. (Lehtonen ym. 2006, 52.)

Tiettyjen tiimien tai ihmisten suosiminen tappaa innovoinnin tehokkaasti, eivätkä jo valitut ideat etene käytäntöön sisäisen vastustuksen takia. Ideoiden avoin ja puolueeton arviointi ei kuitenkaan

tarkoita, että kaikki pitää hyväksyä. Ideoita tarvitaan runsaasti, koska useimmat karsiutuvat. Määrä takaa laadun ja epätavallisetkin ideat voivat poikia uusia ideoita. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 71.)

2.3.3 Idea- ja innovaatioprosessit

Jotta luovuus saadaan valjastettua tuloksiksi, tarvitaan systemaattista edistämisen logiikkaa, seurattavuutta sekä avoimuutta (Maury 2020, 80). Yrityksissä ei synny uutta, jos tukena ei ole toimivaa prosessia. Prosessi ei toimi, jos mukana ei ole oikeita ihmisiä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 79.)

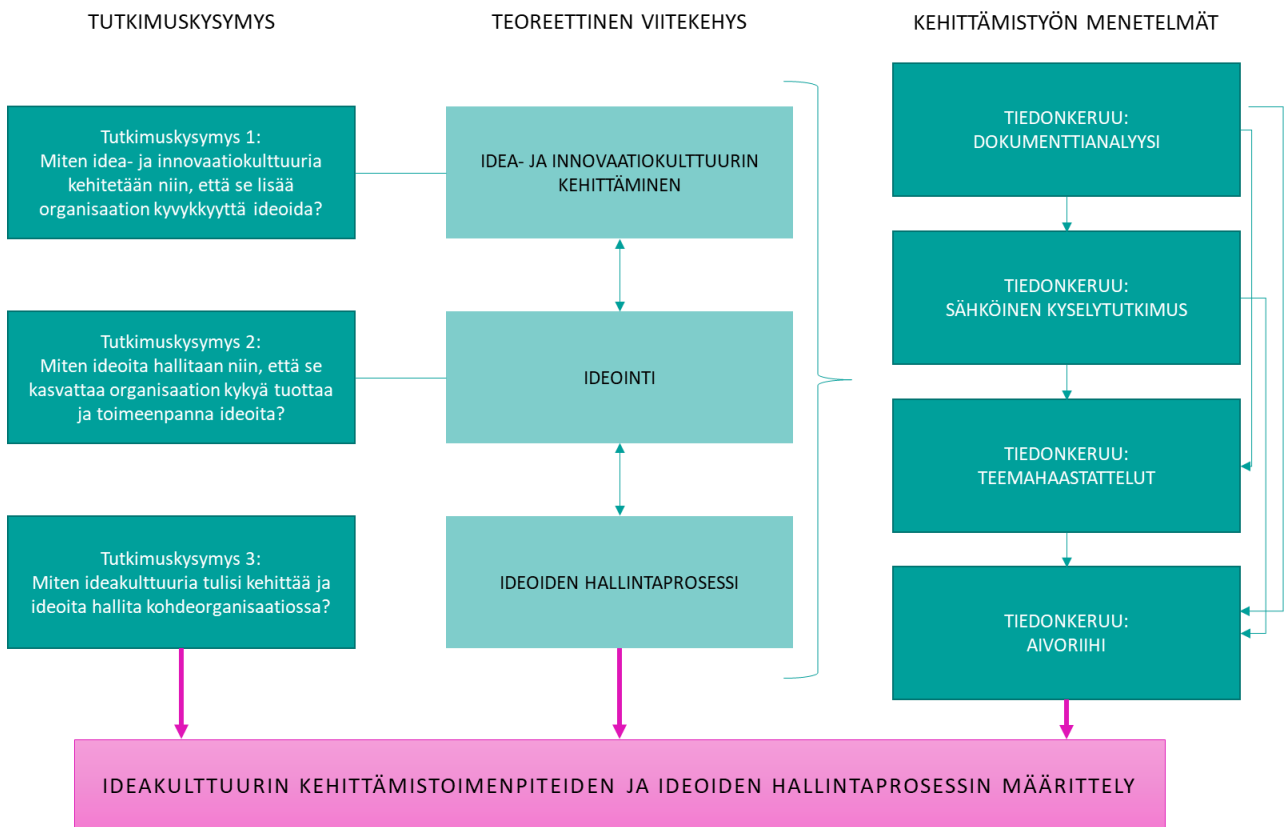
Rajegopal (2013, 36–38) esittelee Microsoftin kehittämää ideoiden hallintaprosessia, joka perustuu viidelle vaiheelle: tavoitteellistamiselle (ideoi ja visio), jakamiselle, yhdessä kehittämiseksi, arvioimiselle ja hyödyntämiseksi. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä valmista innovaatioprosessia, jota voitaisiin menestyksekkäästi monistaa organisaatiosta toiseen. Organisaatiot, strategiat, kulttuurit, palveluiden erityispiirteet ja toimintatavat asettavat omat vaatimuksensa ideoiden hallinnan prosessille, jonka tarkoitus on viedä ajatukset ja ideat konseptien kautta innovaatioiksi. Prosessiin tarvitaan organisaation resursseja: poikkifunktionaalisia tiimejä, rahaa, aikaa, teknologikompetenssia, toimintaympäristön tuntemusta sekä uuden oppimisen kyvykkyyttä. (Apilo ym. 2007, 34.)

Jotta ideoiden hallinta olisi onnistunutta, avaintekijöitä ovat roolien ja vastuiden määrittäminen päätöksenteossa sekä läpinäkyvä arviointi ja priorisointi. Ideoita voidaan arvioida sen mukaisesti, miten ne sopivat projektisalkkuun tai suurempaan strategisten painopisteiden määrittämään kuvaan siitä, mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Selkeä prosessi päätöksentekorooleineen ja vastuineen on siis määriteltävä ja sitouduttava myös jatkotoimenpiteisiin. (Rajegopal 2013, 45.) Innovaatioiden johtaminen käsittää innovaatioiden syntyyn vaadittavien resurssien, rakenteiden ja prosessien luomista ja hallintaa sekä innovaatiostrategian rakentamista, jatkuvaa päivittämistä ja vuorovaikutusta (Apilo ym. 2007, 37).

Prosessin luomisessa tulee ottaa huomioon erityisesti henkilöstön tarpeet, koska he lisäävät organisaation tietopääomaa, tuntevat toimintaympäristön ja tekevät huomioita erilaisesta tarpeista. Organisaatioiden pitää pyrkiä hyödyntämään kaikkea innovaatiopotentiaaliaan, mutta siihen tarvitaan johtamista ja selkeästi määriteltyjä prosesseja sekä systemaattista otetta. (Lendel ym. 2015.) Tärkeää on, että innovaatioprosessi nähdään yhtenä yrityksen pääprosesseista asiakkuuden hallinnan sekä johtamis- ja tukiprosessien rinnalla. Innovaatioprosessin tuotoksia ovat uudet palvelut, toimintamallit sekä tehokkaat prosessit. Kun innovaatioprosessi nostetaan merkittävään asemaan yrityksessä, saadaan sitoutettua johto, hyödynnettyä henkilöstön voimavarat sekä verkostojen resurssit. (Apilo ym. 2007, 36.)

2.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Maury (2020, 13) tuo esille, että ihmisissä ja luovuudessa on valtava voimavara, joka halutaan valjastaa organisaation käyttöön. Lähdekirjallisuudessa korostetaan idea- ja innovaatiokulttuurin tärkeyttä organisaation arjessa ja kaikessa tekemisessä ja esitetään paljon ideakulttuurin kehittämisessä huomioitavia ominaisuuksia. Ideakulttuuriin liitetään ideoiden ja innovaatioiden hallinnan prosessit, jotka toimivat välineinä sekä kulttuurin kehittämisessä että ideoiden toimeenpanossa. Apilon ym. (2007, 113) mukaan innovaatioprosessi vaatii johtamista eri vaiheissa ja jokainen vaihe asettaa omanlaisensa vaatimuksen innovaatiokulttuurille. Ideakulttuuri ja ideoiden hallintaprosessi ovat siis vahvasti toisiinsa linkittyneitä käsitteitä. Rajegopal (2013, 15) toteaa, että systemaattinen ideoiden hallintaprosessi voi olla menestystekijä innovatiivisuuteen varsinkin vanhemmissa organisaatioissa. Kirjallisuudessa prosessiin liittyviä vaiheita kuvataan, mutta lähdekirjallisuudessa ei anneta valmista mallia, jossa selkeästi huomioitaisiin kaikki vahvan ja kukoistavan ideakulttuurin ominaisuudet.



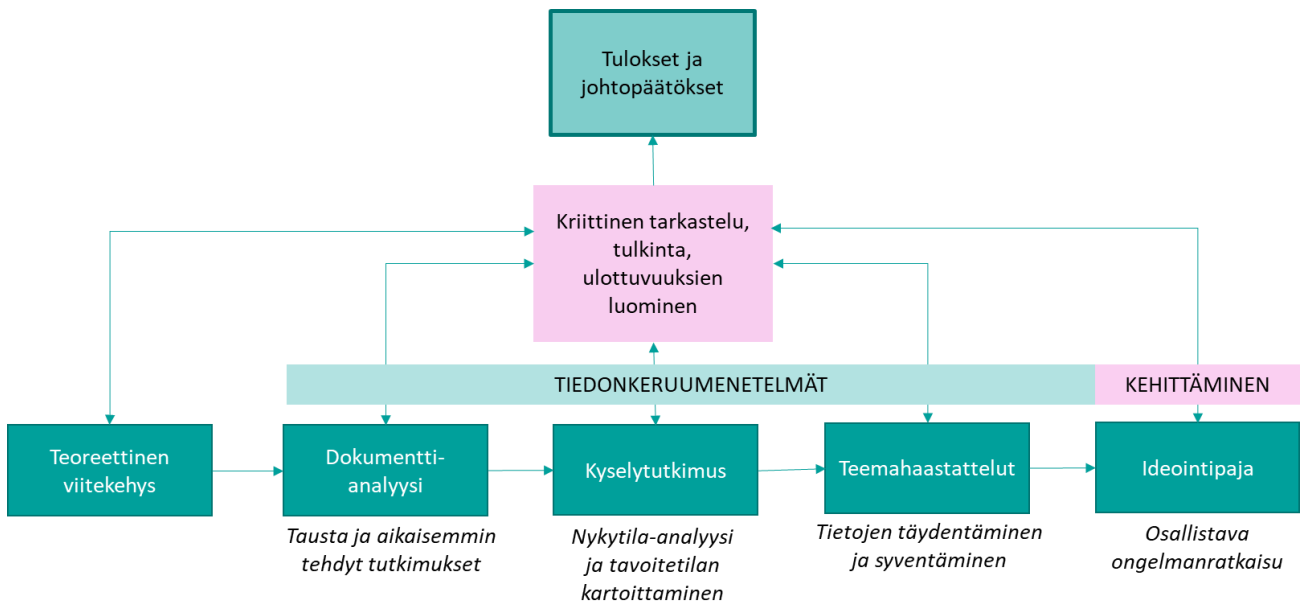
Kuva 6: Teoreettinen viitekehys suhteessa tutkimuskysymyksiin ja kehittämistyön menetelmiin

Kuvassa 6 esittelen tutkimuskysymysten ja kehittämistyön menetelmien suhdetta teoreettiseen viitekehukseen ja opinnäytetyön tavoitteeseen. Kehittämistyöhön liittyvässä tutkimuksessa nostan erityisesti esille ideakulttuuriin liittyvät keskeiset tekijät sekä tulokset ideoiden

hallintaprosessiin liittyvät ominaisuudet, koska ne ovat pohja kohdeorganisaation ideakulttuurin kehittämistoimenpiteiden ja ideoiden hallintaprosessin määrittelylle. Teoreettinen viitekehys on pohja kehittämistyön tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmien suunnittelulle ja niistä saatavan tiedon analysoinnille. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa varmuutta antoi teoreettiseen viitekehukseen peilaaminen.

3 Kehittämistyön menetelmät ja toteutus

Kehittämistyön lähestymistavaksi sopi työn tavoitteiden ja toiminnan muutospyrkimyksen kautta toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmiksi määrällisistä menetelmistä valikoitui Webropol-kyselytyökalun avulla tehty kyselytutkimus. Laadullisista menetelmistä käytin dokumenttianalyysia, teema-haastattelua ja yhteisöllisten ideointimenetelmien kirjosta aivoriihimenetelmää.



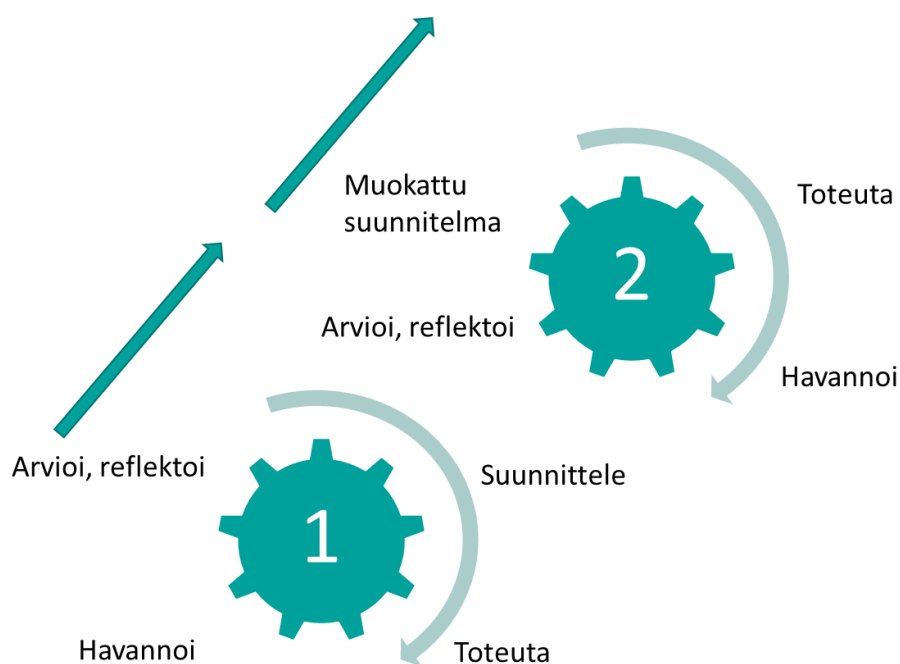
Kuva 7: Kehittämistyön menetelmät

Kuvassa 7 esitetään tämän kehittämistyön tutkimusprosessia, jossa valitut menetelmät täydentävät toisiaan ja tuottavat tietoa uudesta näkökulmasta sekä varmuutta tuloksiin ja johtopäätöksiin liittyvää päätöksentekoa varten. Seuraavissa alaluvuissa perustelen tarkemmin lähestymistavan ja kehittämistyöhön valitut tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät.

3.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Puusan ja Juutin (2020, 256) mukaan toimintatutkimus yhdistetään laadulliseen tutkimukseen, jossa leimallista on käytännön ja teorian yhdistäminen. Toimintatutkimus sopii erinomaisesti kehittämistyön lähestymistavaksi, koska se on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia samanaikaisesti, kun luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Se on ongelma-keskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58.)

Toimintatutkimus korostaa todellisuuden muuttamista osana prosessinomaista tutkimusta. Tutkimusprosessia ei voida kuitenkaan tarkkaan ennalta suunnitella, koska kehittämisprosessin aikaiset muutokset ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen, 2009, 29–30.) Tutkimus- ja kehittämisprosessi on yleensä syklinen (kuva 8). Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2015, 60–61.)



Kuva 8: Toimintatutkimuksen eteneminen spiraalimaisesti (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 60)

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti yhdessä oppiminen. Uuden tiedon rakentamiseen osallistujat kaikki toimijat: organisaation johto, henkilöstö sekä teorian kehittämisen osalta tiedeyhteisön edustajat. (Puusa & Juuti 2020, 256.) Lähestymistavassa käytetään menetelmiä, jotka osallistavat ihmisiä aktiivisesti ja hyödyntää vuorovaikutusta. Osallistava kehittäminen tuo yleensä yhteisöön parempia ratkaisuja kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Se sopii sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, jolla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimusta voidaan lähestymistapana silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia, antaa mahdollisuus uudelle tavalle ratkaista ongelma tai parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä. Se mahdollistaa tutkimusten tulosten hyödyntämisen käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2015, 59–60.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen, koska kehittämistyöllä pyritään vahvasti muutokseen. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten asiat ovat ja erityisesti, miten niiden tulisi olla. Kehittämistyön perustana on organisaatiossa havaittu ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu organisaation jäseniä osallistamalla. Toimintatutkimus sopii kehittämistyöhön, koska minulla on organisaation jäsenenä luontaisesti aktiivinen rooli tutkijana. Kehittämistyö lähti liikkeelle suunnittelusta. Aihe tuli luontaisesti organisaatiossa käynnissä olevan kehittämisen kautta. Kehittämisen malliin liittyvään työhön osallistun projektitoimistovastaavan roolissa, jossa olen havainnoinut myös ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan malliin liittyvät ongelmat. Suunnittelu- vaiheessa tärkeintä oli työn tavoitteiden asettaminen ja päämäärien miettiminen. Suunnitteluvaiheen jälkeen tärkeää oli perehtyä aiheeseen ja olemassa oleviin teorioihin, joista muodostui luvussa 2 läpi käyty teoreettinen viitekehys. Menetelmät tukeutuivat teoreettiseen viitekehukseen ja niistä saadut aineistot täydensivät sitä. Usean tutkimusmenetelmän kautta pystyin arvioimaan, tarkentamaan ja muotoilemaan seuraavaa tutkimusmenetelmää ja sen päämääriä työn edetessä. Seuraavaksi perehdyn tarkemmin tutkimusmenetelmien valintaan ja käytettyihin tiedonkeruu- ja kehitys- sekä analysointimenetelmiin.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksellisissa työelämän kehittämishankkeissa menetelmälliset ratkaisut voivat olla hyvin monenlaisia (Ojasalo ym. 2015, 26). Tutkimukseen sopivan menetelmän valinta tulisi perustua siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada selville. Kvantitatiivinen tutkimustapa perustuu deduktiiviseen prosessiin eli etenee yleisestä yksityiskohtaiseen ja kvalitatiivinen tutkimustapa induktiiviseen prosessiin eli keskittyy siirtymään yksityisestä yleiseen. Kvantitatiiviset menetelmät pyrkivät tiedon yleistettävyyteen, selityksiin ja ymmärtämiseen sekä syy-seuraussuhteiden luomiseen. Kvalitatiivisille menetelmille tyypillistä olla kiinnostunut useammasta lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä yhtä aikaa. Tuloksilla halutaan edistää suurempaa ymmärrystä isommasta kokonaisuudesta ja tutkittavien näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 23.) Tässä kehittämistyössä tiedonkeruuta tein kvalitatiivisilla menetelmillä, joihin kuului dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut sekä kvantitatiivisella menetelmällä, jota edusti kyselytutkimus. Kyselytutkimuksessa saatiin myös kvalitatiivista tietoa avoimien kysymysten kautta. Seuraavissa alaluvuissa perustelen tiedonkeruumenetelmien valintaa, kerron menetelmien toteutuksesta ja aineiston analyysimenetelmistä.

3.2.1 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Kvantitatiivisella menetelmällä kerätään numeerista tietoa. Tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. (Vilkkä 2007, 13.) Kvantitatiivisissa menetelmissä kysytään tyypillisesti samoja asioita isolta joukolta vastaajia. Vastaajajoukko muodostaa otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Kvantitatiiviset menetelmät sopivat esimerkiksi tilanteeseen, jossa halutaan testata pitääkö joku teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2015, 104.) Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkitykset ilmenevät suhteina ja suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Tutkimuksella halutaan tavoittaa ihmisten omat näkökulmat koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2015, 94.) Kvalitatiivinen tutkimus perustuu vuorovaikutukseen. Tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa siihen, kuinka totuudenmukaisesti hän tulkitsee ja tekee havaintoja keräämästään aineistosta. Tutkimuksen päämäärät ohjaavat tutkimusaineiston keräämisessä käytettäviä metodeja. Menetelmän valinta on tarkoituksenmukaisuuskysymys. (Puusa ym. 2020, 10; 97.) Kvalitatiivisten menetelmien tarkoituksena on hankkia suppeasta ja harkitusti valitusta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Olemassa olevat teoriat ei ohjaa kvalitatiivisten menetelmien suunnittelua niin paljon kuin kvantitatiivisten menetelmien suunnittelua, koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimusprosessi on kuvattava hyvin, koska niiden perusteella tehdään päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa erilaisien tutkimusmenetelmien, kuten kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien, yhdistämistä tutkimuksessa. Monimetodisen lähestymistavan tavoite on luotettavuusvirheiden vähentäminen ja tutkimuksen kattavuuden lisääminen. Monimetodinen lähestymistapa vaatii taitoa yhdistää johtopäätöksissä ja tulkinnoissa eri tavoin saatuja tuloksia. (Vilkkä 2015, 58–59.) Menetelmien moninaisuudella saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa, näkökulmia ja ideoita. Keskeistä on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Menetelmät täydentävät toisiaan, joten on suositeltavaakin käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, jotka täydentävät toisiaan, jotta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Tässä kehittämistyössä menetelmävalinnat tein päämäärälähtöisesti. Tutkimuksesta halusin mahdollisimman osallistavan, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Monimenetelmälliseksi tutkimus tuli luonnollisesti, kun tutkimussuunnitelmassa tavoitteena oli menetelmien vuorovaikutus toisiinsa niin, että ne tuottavat laajan ja mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen aiheesta. Eri menetelmien kautta saadut aineistot täydensivät toisiaan

vastaten kuitenkin eri kysymyksiin ja syventäen ymmärrystä aiheesta. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin kunkin tiedonkeruumenetelmän valinnasta.

3.2.2 Dokumenttianalyysi ja sen analyysimenetelmä

Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen ja selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen. Dokumenttianalyysin vahvuus tutkimusmenetelmänä on herkkyys asiayhteydelle, joten sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen, kuten www-sisältöjen ja vuosikertomusten, analysointiin. Dokumenttien sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, jotta voidaan tunnistaa tekstin merkityksiä tutkittavaan aiheeseen. Aineiston käsittely pohjaa loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa tarkoituksena on aineiston hajottaminen, käsitteellistäminen ja uudelleen kokoaminen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Tässä kehittämistyössä dokumenttianalyysin tavoitteena oli saada tietoa valtionhallinnon aiemmin tehdyistä linjauksista ja tutkimuksista koskien ideakulttuuria ja innovaatio toimintaa. Dokumenttianalyysin tekeminen oli tärkeää, jotta kehittämistyössä huomioidaan valtion virastoa koskevat linjaukset ja ohjaus. Valitsin dokumenttianalyysiin seuraavat kehittämistyön kannalta oleelliseksi arvioimani aineistot:

- Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Alanko, I., Sanz, A. & Pussinen, P. 2022. Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Valtion tulokset. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- OECD 2022. Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland. A Summary Report.
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2022. OECD declaration on public sector innovation. Principles and actions for enhancing innovation.
- Roberts, A. 13.3.2019. Innovation facets: different tools for different aims. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2022.
- Valtiovarainministeriö 2019. Suomen julkisen hallinnon innovaatiojulistus.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan perusanalyysimenetelmä kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä on sisällönanalyysi, joka on kuvattu taulukossa 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein useita kiinnostavia asioita, jolloin tutkijan on tärkeää osata rajata tarkkaan ilmiö, johon tutkimuksessa keskittyy. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen tarkoituksesta ja analyysi pitää olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. Kun tutkittava ilmiö on päätetty, siirrytään aineiston läpikäyntiin, josta voidaan metodikirjallisuudessa puhua aineiston litteroimisena tai koodaamisena. Litteroimisen tarkoituksena on sisäänkirjoitettujen muistiinpanojen tekeminen,

aineiston jäsentely ja tekstin kuvailu. Kun aineisto on käyty huolellisesti läpi, se tulee teemoitella eli pilkkoa ja ryhmitellä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin mahdollistetaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta aletaan etsiä teemoja ja teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79.) Analysoinnissa pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Kehittäjä palaa takaisin kokonaisuuteen ja kytkee ilmiön käytettyihin teorioihin ja hahmottelee sitä uudelleen. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Valitsin analyysimenetelmäksi kvalitatiivisten menetelmien aineistoissa teoriaohjauksisen sisältö-analyysin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 80) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä aikaisemmin kerätty teoria toimii apuna analysoinnissa, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se on pikemminkin uusia ajatusuria ja pohdintoja aukova (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Taulukko 2: Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 78)

Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen

1. Päätetään, mikä ilmiö tai asia aineistossa kiinnostaa.
- 2a. Käydään aineisto läpi, erotetaan ja merkitään ilmiöön liittyvät asia.
- 2b. Rajataan muut asiat tutkimuksen ulkopuolelle.
- 2c. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan ja tyyppitellään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto.

Dokumenttianalyysin aineiston käsittelyn ja analyysin tein taulukon 2 mukaisesti sisällönanalyysin periaatteilla. Aineistosta halusin löytää vastauksia siihen, mitä tutkimuksia ja linjauksia on tehty ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten idea- ja innovaatiokulttuuria kehitetään niin, että se lisää organisaation kyvykkyyttä ideoida?” liittyen. Kaikki muu rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Aineistoista erotin tutkimuskysymykseen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti liittyvät asiat ja keräsin ne excel-tiedostoon. Luokittelin löydökset kahteen teemaan: organisaation kulttuuria eli ideakulttuuria koskeviin asioihin sekä prosesseihin ja toimintatapoihin eli ideoiden hallintaan liittyviin asioihin. Dokumenttianalyysin tuloksia käsittelen luvussa 4.1.

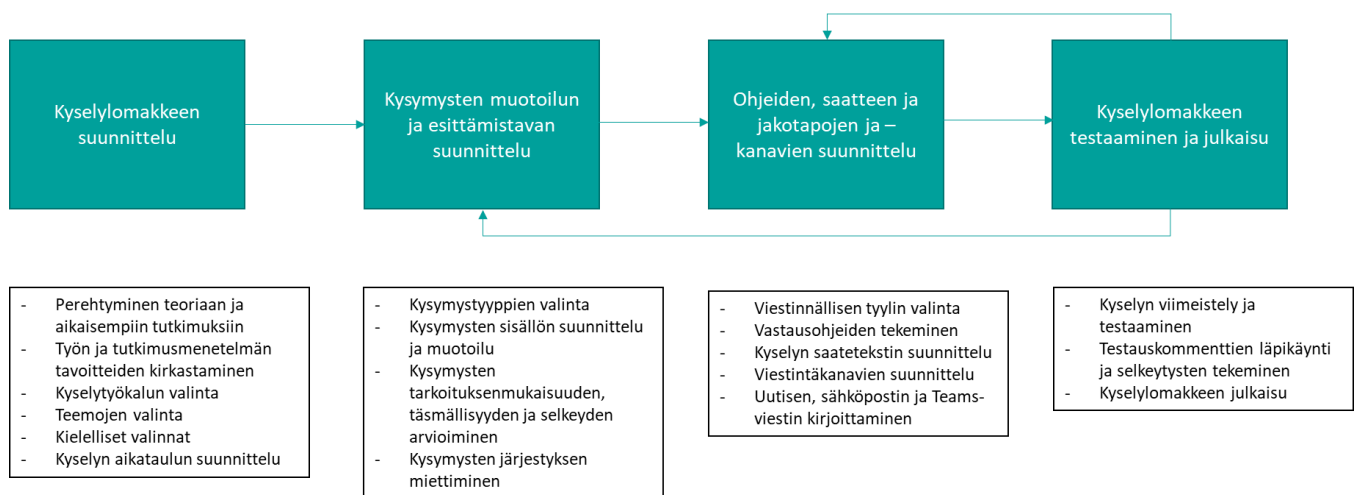
3.2.3 Kyselytutkimus ja sen analyysimenetelmät

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas ja tuottaa tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kysely soveltuu monipuolisesti eri aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen, mutta perusvaatimuksena on, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia, tutkia vähän tunnettuja asioita sekä selvittää tarkasteltavasta aiheesta kirjallisuutta ja sen sisältöjä, että kehittää hypoteeseja. Tarkasteltavasta aiheesta voidaan löytää keskeisiä malleja ja teemoja ja niiden avulla selkeyttää ilmiötä ja piirtää sitä koskeva ”kartta”. (Vilkkä 2007, 20.)

Sähköisten kyselyt ovat yleistyneet tutkimuskäytössä. Sähköiset kyselyt voidaan rakentaa monipuolisiksi ja miellyttäväksi sekä kohderyhmälle sopivaksi, joten visuaalisuus on yksi vahvuuksista. (Valli 2018, 100.) Kyselylomakkeeseen tulisi sisällyttää vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tietoa, vaikkakin useimmiten painopiste on määrällisen tiedon tuottamisessa. Siksi kyselylomake sopii menetelmäksi, kun tiedetään tarkalleen mihin kysymyksiin halutaan vastauksia tai mitä olemassa olevia hypoteeseja halutaan testata. (Ojasalo ym. 2015, 130.) Tuomen ja Hirsijärven (2018, 64) mukaan kyselylomakkeen jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelut tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettävästä tiedosto eli tutkimuksen viitekehuksesta. Kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle, joten niiden tekemisessä ja muotoilemisessa täytyy olla huolellinen. Kysymyksen tulisi olla yksiselitteisiä ja tutkimuksen tavoitteen mukaisia, jotta tulokset eivät vääristy. (Valli 2018, 81.) On hyvä muistaa, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla (Ojasalo ym. 2015, 122).

Valitsin kehittämistyön toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi kyselytutkimuksen ja kohdejoukoksi kaikki tällä hetkellä virkasuhteessa Tukesiin olevat henkilöt, koska halusin tehdä nykytila-analyysin ja siihen liittyvät johtopäätökset liittyen tavoitetilaan mahdollisimman laajasta aineistosta. Kyselylomakkeen suunnitteluprosessi eteni kuvan 9 mukaisesti. Aluksi perehdyin teoriaan, jota peilasin dokumenttianalyysin kautta saatuihin keskeisiin tuloksiin valtiohallinnon innovaatio toiminnasta ja siihen liittyvistä linjauksista ja tutkimusten kautta tehdyistä toimenpide-ehdotuksista. Käytin kysymysten suunnittelussa hyödyksi myös omaa kokemustani ja havaintojani aiheen parissa työskentelystä. Valitsin Webropol-kyselyn toteutustavaksi, koska se on organisaation jäsenille tuttu ja mahdollistaa visuaalisesti houkuttelevan ja loogisesti etenevän kyselyn tekemisen helposti. Webropol-kyselytyökalun avulla pystyin jäsentelemään kyselylomakkeen selkeiksi osioiksi ja

mahdollistamaan vastaamisen vaiheistamisen ja välitallentamisen. Päätin pitäytyä dokumentti-analyysin sisältöanalyysin kautta muodostuneissa teemoissa, jotka auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja käyttämään aikaisempaa tiedonkeruumenetelmää hyödyksi. Halusin tehdä kyselystä selkeän ja ymmärrettävän kaikille vastaajille. Kysely aikataulutettiin niin, että koulujen syysloma-ajat eivät vaikuttaneet siihen pystyikö kyselyyn vastata. Halusin kiinnittää huomiota erityisesti selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, joten ideakulttuuriteemaan liittyen käytin selkeitä väittämiä ja ideoiden hallinnan mallin osuudessa suoraviivaisia monivalintakysymyksiä. Koska tarkoitus oli nykytila-analyysin lisäksi saada tietoa ja ajatuksia siitä, mikä on teemoihin liittyvät tavoitetilat ja tärkeimmät kehittämiskohdat, laitoin kyselyyn myös avoimia kysymyksiä. Suunnittelin ohjeet, saateen ja muun viestintämateriaalin niin, että ne innostaisivat vastaamaan pienellä kynnyksellä. Viestintä- ja jakokanavat valitsin niin, että mahdollisimman moni huomaisi kyselylinkin. Kyselylomaketta testautin opinnäytetyön sparrausryhmällä ja viestintäasiantuntijalla, joiden kommenttien jälkeen tein vielä selkeytyksiä ohjeisiin ja kysymyksiin.



Kuva 9: Kyselylomakkeen valmistamisprosessi (mukaillen Viikka 2007, 62–88; Ojasalo ym. 2015, 130–133)

Kyselyn rakenne ja kysymykset ovat tarkemmin nähtävissä liitteessä 3. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää suunnitella kyselylomake niin, että saan tutkimuskysymyksiin oleellista tietoa. Kuten aikaisemmin totesin, kysymykset on jaettu kahteen teemaan dokumenttianalyysin sisältöanalyysin teemojen mukaisesti: ideakulttuuriin ja ideoiden hallinnan malliin. Kummankin teeman selitin kyselylomakkeella auki, jotta jokainen vastaaja ymmärsi, mihin kysymykset liittyivät ja ymmärsivät teemaotsikot oikein. Kysely alkoi johdannolla, joka oli viestintäsävyiltään linjassa muun viestintämateriaalin kanssa. Johdannossa kuvasin tarkasti kyselyn tavoitteet, syyt tutkimuksen tekemiseen sekä tutkimuksen luottamuksellisuus- ja eettisyysperiaatteet. Ensimmäinen kysymys oli saateen yhteydessä ja siinä kysyttiin vastaajan yksikköä organisaatiossa. Tämän kysymyksen

tarkoitus oli mahdollistaa vastaajajoukon monipuolisuuden tarkistaminen vastausten analysoinnin ja tulosten luotettavuuden arvioinnin yhteydessä.

Ensimmäinen teema oli ideakulttuuri ja siihen liittyen vastaajan halusin arvoivan väittämiä Tukesin ideakulttuurista. Väittämät olivat:

- Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista
- Ideoinnille on avoin ja luova ilmapiiri
- Ilmapiiri on oppimismyönteinen ja kokeileva
- Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana
- Ideointi on asiakaslähtöistä
- Ennakointi on osa ideointia
- Ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta
- Ideointia tehdään yhteistyössä
- Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa

Väittämiä arvioitiin liukukytkimellä asteikolla 0–5. Jos vastaaja oli täysin samaa mieltä väittämästä, hän vastasi 5 ja 0, jos täysin eri mieltä. Vastaajalla oli myös mahdollisuus valita ”En osaa sanoa”. Väittämät perustuivat ideakulttuuriin liittyvään teoriaan ja dokumenttianalyysin tuloksiin ja niiden avulla halusin muodostaa nykytila-analyysi organisaation ideakulttuurista. Kyselyn tavoitteena oli myös tuottaa tietoa tavoitetilasta ja kehittämistoimenpiteistä, joten väittämien jälkeen oli mahdollisuus kertoa syitä arvioille tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa.

Kyselytutkimuksen toisen teeman eli ideoiden hallinnan mallin kysymykset liittyivät ideoiden hallintaprosessiin. Monivalintakysymykset olivat:

1. Onko ideointiin liittyvä prosessi vastuutettu Tukesissa?
2. Onko kaikilla Tukesissa yhtenevät tavat hallita ideoita?
3. Onko ideoinnille selkeät tavoitteet?
4. Mihin kirjaat idean?
5. Käsitelläänkö ja kehitetäänkö esiin tulevia ideoita yhdessä?
6. Kehitetäänkö ideoista järjestelmällisesti projekti-ideoita tai uusia toimintatapoja?
7. Otetaanko ideoiden kehittämisessä huomioon koko organisaatio?
8. Onko projekti-ideoiden arvioinnissa käytettävät kriteerit selkeitä?
9. Onko ideointia ja ideoiden hallintaa varten selkeät työkalut?

Kyselylomakkeen kysymyksiä en numeroinut, mutta niiden esittelemiseksi kysymykset ovat tässä numeroituja. Monivalintakysymyksiin 1, 2, 3, 7, 8 ja 9 vastattiin joko kyllä, ei tai en tiedä. Näiden kysymysten tarkoitus oli selvittää ideoiden hallintaprosessin nykytila ja tärkeimmät

kehittämiskohdat. Kysymyksiin 4, 5 ja 6 oli mahdollisuus vastata millä tasolla toimintoa mahdollisesti tehdään: tiimi-, ryhmä-, yksikkö-, Tukes-tasolla vai ei missään. Näillä kysymyksillä halusin selvittää, onko Tukesin sisällä erilaisia tapoja toimia ja toteutetaanko ideakulttuuria jo organisaation eri tasoilla. Monivalintakysymysten kautta halusin ohjata vastaamaan seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

- Mitkä asiat mielestäsi estävät ideointia, ideoiden kehittämistä yhdessä tai ideoiden toimeenpanoa?
- Mihin ja millaisella tavalla toisit itse mieluiten ideat esille?
- Miten ja missä kommentoisit ja jatkojalostaisit mieluiten toisten ideoita?
- Miten muuten kehittäisit ideoiden hallintaa?

Tavoitteenani oli avoimien kysymysten kautta kerätä näkemyksiä vaadituista kehittämistoimenpiteistä ja aineistoa ideointityöpajaa varten. Kyselytutkimus oli myös mahdollisuus etsiä aivoriheen osallistujia, jotka haluavat vaikuttaa kyselyssä esitettyihin teemoihin, joten halukkuudesta osallistua kysyttiin loppuksi.

Lähetin linkin kyselyyn 1.11.2022 sähköpostilla (liite 4), jonka vastaanottajana oli sähköpostilista Tukes kaikki. Sähköpostilistalla on 282 henkilöä, joista osa on poissaolevia esimerkiksi virkavapauden takia. Vastaanottajista 76 % avasi sähköpostin. Vastausaikaa oli 9.11.2022 asti ja kyselystä viestin myös Tukesin Intrassa (liite 5), koko organisaation Teams-kanavalla ja laajennetun johtoryhmän strategiapajassa.

Kvantitatiivisissa menetelmissä tutkimustieto saadaan numeroina ja tutkija esittää tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Olennainen numerotieto tulkitaan ja selitetään sanallisesti sekä kuvataan millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa kanssa. (Vilkkä 2007, 13.) Ojasalo ym. (2015, 121) toteaa, että kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto käsitellään ennen analysointia. Kyselylomake tarkistetaan, aineisto muutetaan numeeriseen muotoon sekä tallennettu aineisto tarkistetaan. Kun aineisto on käsitelty, se voidaan analysoida kuvailevan tilastoanalyysin välineillä, joita ovat tunnusluvut kuten sijainti-, keski- ja hajontaluvut sekä ristiintaulukointi ja korrelaatiokerroin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatuja tuloksia kuvataan numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti. Tutkija päättää esitystavan, joka pitää perustua objektiivisuuteen. Tärkeintä on, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen juonta. Tulosten raportoinnissa kannattaa siis miettiä, mitä tietoja lukija tarvitsee tutkimuksesta, mikä on esitettävän informaation määrä ja siihen soveltuva esittämistapa ja mikä on tarkoituksenmukaista sekä selkeää tulosten ymmärrettävyyden kannalta. (Vilkkä 2007, 105–136.)

Kyselystä saatavan tiedon käsittelyyn on valmiit tilastolliset analyysi- ja raportointitavat. Jos kyselyssä on käytössä avoimet kysymykset, kyselyllä tuotetaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa, joten tarvitaan myös kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 134–145). Koska olin jakanut kyselytutkimuksen kvantitatiivista tietoa tuottavat kysymykset teemoihin ja miettinyt ne teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusten kannalta uutta tietoa tuottaviksi, oli kvantitatiivisen tiedon analysointi suoraviivaista Webropol-kyselytyökalun avulla. Numeerisen raakadatan käsittelin myös excel-taulukossa, jotta sain tulokset kuvattua graafisesti mahdollisimman monipuolisesti ja tutkimukselle tarkoituksenmukaisesti. Olennaista oli miettiä, mitkä tiedot ovat tutkimuksen kannalta hyvä esittää ja mikä esitystapa sopisi tarkoitukseen. Kvalitatiivisen tiedon analysointiin käytin edellisessä luvussa (3.2.3) kuvattua sisällönanalyysia. Sisältöanalyysin tavoite oli kuitenkin tällä kertaa vastata kysymysten taustalla oleviin tutkimuskysymyksiin: ” Miten ideoita hallitaan niin, että se kasvattaa organisaation kykyä tuottaa ja toimeenpanna ideoita? ja ” Miten ideakulttuuria tulisi kehittää ja ideoita hallita kohdeorganisaatiossa?”, joten nostin vastauksista excel-tiedostoon näihin kahteen kysymyksiin liittyviä asioita ja kiinnitin huomiota erityisesti toistuviin asioihin. Kyselytutkimuksen keskeisimpiä tuloksia käsittelen luvuissa 4.2 ja 4.3.

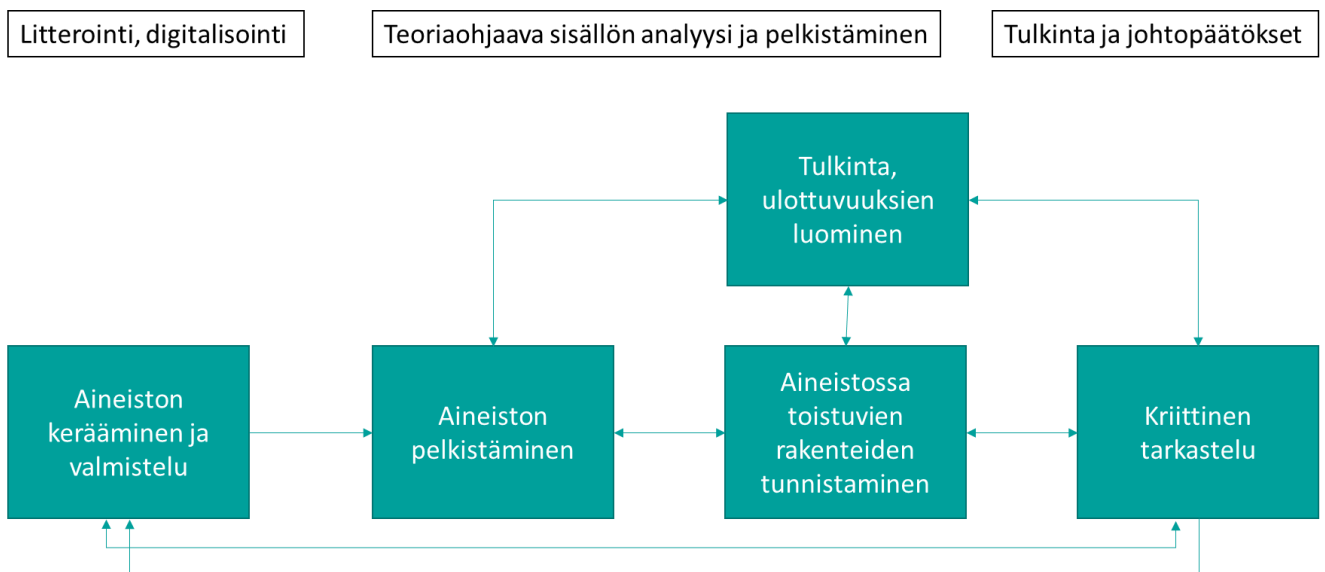
3.2.4 Teemahaastattelut ja niiden analyysimenetelmät

Haastattelussa olennaista on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, joten haastateltaviksi valitaan usein henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää vastausten perusteella. Tärkeää on korostaa haastateltavien tulkintoja ja heidän asioille antamiaan merkityksiä vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.)

Teemahaastattelussa tarkoitus on käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämättömät aiheet ja teemat (Vilkka, 2015, 100). Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen ja syventäminen, joten menetelmä kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin. Teemahaastattelu sopii esimerkiksi tilanteeseen, jossa kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia halutaan tukita. (Ojasalo ym. 2015, 109.) Haastattelijan eläytyminen kannustaa haastateltavaa, joten haastattelijan osallisuus ja aktiivinen rooli on suositeltavaa. Kun haastattelija reagoi haastateltavan puheeseen esimerkiksi nyökkäyksin ja osoittaa kuuntelevansa, tilanne on luontevampi ja miellyttävämpi. (Valli 2018, 24.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 68–69) mukaan haastattelijan vaatimuksiin kuuluu olla aihepiirin tunteva, selkeä, tilannetta ohjaava, avoin sekä luottamusta herättävä. Haastattelijan on suhtauduttava vakavasti tutkimuksen tavoitteisiin ja sopeuduttava sosiaalisesti erilaisiin haastattelutilanteisiin ja ihmisiin. Ihmisten käyttäytymisen ja kielellisten sekä ei-kielellisten

vihjeiden havainnointi on tärkeää, mutta myös oman käyttäytymisen vaikutukset on ymmärrettävä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68–69.)

Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sähköisen kyselyn jälkeen täydentämään ja syventämään saatuja tietoja johtoryhmään kuuluvien henkilöiden näkökulmilla. Johtoryhmään kuuluu seitsemän henkilöä, joista kolmelle lähetin haastattelupyynnön. Henkilöt valitsin sillä periaatteilla, että heidän intressinsä ovat selkeästi koko organisaation toiminnan kehittämisessä. Kaksi henkilöä vastasi haastattelupyyntöön ja haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2022 Teams-kokoustyökalun välityksellä niin, että kamerat pidettiin päällä. Teemahaastattelu antoi tutkimusmenetelmänä raamit, mutta myös vapauden mukauttaa haastattelutilannetta haastateltavan mukaan. Teemahaastattelun haastattelurungon rakensin kyselylomakkeen teemojen ja teorian mukaisesti (liite 6). Teemahaastattelussa käytiin läpi kyselyn tuloksia ja erityisiä vastauksissa esiin nousseita aiheita, johon haluttiin Tukesin johtoryhmän jäsenten näkökulmia. Vuorovaikutukselle ja avoimuudelle haluttiin kuitenkin antaa tilaa, joten tunnelma haluttiin luoda keskustelelvaksi.



Kuva 10: Kvalitatiivisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo yms. 2015, 138)

Teemahaastatteluista saatujen tiedon analysointiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä (kuva 10), jota käsitellään myös dokumenttianalyysiä koskevassa alaluvussa 3.2.2. Teemahaastattelut litteroitiin huolellisesti ja valmisteltiin analysointia varten. Apuna analyysissä käytettiin excel-pohjaa, johon haastattelun apukysymykset olivat koodattu teemojen alle haastattelujen rungon mukaisesti (liite 7). Koodaaminen auttoi jäsentämään aineistoa tulkintaa varten, jossa keskityin erityisesti toistuvien aiheiden ja uusien näkökulmien etsimiseen. Tavoitteena oli täydentää ja syventää kyselytutkimuksessa saamiani tietoja Tukesin johdon näkökulmilla. Kokoan yhteen ja analysoin keskeiset tulokset luvussa 4.4.

3.3 Kehittämismenetelmä

Luovuuden lisääminen vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, uusi ideoita ja uusia ratkaisuita kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Avoin ja luova ilmapiiri on ongelmanratkaisun edellytys. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys. Luova ongelmanratkaisu vaatii avoimuutta ja positiivisuutta. Kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu on luovan ilmapiirin luomiseksi tärkeää, vaikka ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. Kielteisyys tukahduttaa tuottavan ja luovan ilmapiirin. Ideoinnin tavoite on löytää parhaat ideat toteutettavaksi. (Ojasalo ym. 2015, 159.)

Aivoriihi on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Siinä noin 6–12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Aivoriihikokous alkaa esivaiheella (asetetaan ja rajataan tavoitteet), jatkuu lämmittelyvaiheella (vapaudutaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä, käydään läpi toimintaperiaatteet), ja ideointivaiheella (vapaata ideointia, jotka kirjataan esille, yhdistetään ja kehitetään) ja päättyy valintavaiheeseen (ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä arvioidaan). (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Aivoriihessä osallistujien tehtävänä on ideoida, mutta myös kuunnella muiden ideoita ja kehittää niitä. Parhain tulos saavutetaan, kun osallistujat ovat taustoiltaan erilaisia ja kiinnostuneita erilaisista asioista. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 133.) Ryhmän vetäjällä on keskeinen vaikutus tuloksellisuuteen. Tarvitaan johtaja, joka pitää huolta etenemisestä, ryhmityksestä ja tunnelmasta. (Ojasalo ym. 2015, 162.)

Aivoriihi toimi kehittämistyössä kehittämismenetelmänä. Tarkoituksena oli käyttää tiedonkeruumenetelmien kautta saatuja tuloksia hyödyksi ideointikulttuurin kehittämistoimenpiteiden ja ideoiden hallintaprosessin suunnittelussa. Käsitellen aivoriihen valmistelua, toteutusta ja tuloksia kappaleessa 5.

4 Tiedonkeruumenetelmien tulokset ja analyysi

Tutkimuksen tavoitteena oli

- 1) tutkia valtiohallinnossa tehtyjä yleisiä linjauksia ja tutkimuksia innovaatiotoiminnasta
- 2) selvittää kohdeorganisaation ideakulttuurin nykytila
- 3) selvittää ideoiden hallintaan ja kehittämiseen liittyviä käytäntöjä sekä
- 4) saada mahdollisimman monipuolisesti näkemyksiä ja mielipiteitä siitä, mihin suuntaan ideakulttuuria tulisi kehittää ja mitkä asiat ovat ratkaistava ensimmäiseksi.

Empiirisen aineiston keräsin yhdellä kvantitatiivisella menetelmällä eli sähköisellä kyselytutkimuksella, josta sain avoimien kysymysten vastausten mukana myös kvalitatiivista tietoa, sekä kahdella puhtaasti kvalitatiivisella menetelmällä, dokumenttianalyysillä ja teemahaastattelulla. Kehittämismenetelmäksi johtopäätösten ja toimintasuunnitelman sekä määrittelyn osalta valikoitui ryhmän koon ja laadullisten menetelmien avulla saatujen tulosten kautta aivoriihi, jonka tuloksia käsittelen luvussa 5.

Alaluvuissa esittelen ja analysoin

- dokumenttianalyysin tulokset
- sähköisen kyselytutkimuksen tulokset sekä
- teemahaastattelun tulokset.

Tulokset ovat muodostuneet kuvailevan tilastollisen analyysin sekä sisällönanalyysin kautta teemoihin niin, että ne tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista sekä tulosten hyödyntämistä kehittämistyössä.

4.1 Dokumenttianalyysin tulokset ja analysointi

Taustatiedoksi seuraavia tiedonkeruumenetelmiä varten, kävin läpi seuraavat aineistot:

- Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Alanko, I., Sanz, A. & Pussinen, P. 2022. Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Valtion tulokset. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- OECD 2022. Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland. A Summary Report.
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2022. OECD declaration on public sector innovation. Principles and actions for enhancing innovation.
- Roberts, A. 13.3.2019. Innovation facets: different tools for different aims. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2022.
- Valtiovarainministeriö 2019. Suomen julkisen hallinnon innovaatiojulistus.

Miten idea- ja innovaatiokulttuuria kehitetään niin, että se lisää organisaation kyvykkyyttä ideoita?	
<i>Kehittämistyötä ohjaavat linjaukset ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan mallin ominaisuuksista</i>	
IDEAKULTTUURIN OMINAISUUDET	IDEOIDEN HALLINNAN MALLIN OMINAISUUDET
Aktiivinen, uudistava, ennakoiva ja ratkaisukeskeinen	Innovaatiomyönteisyys sääntelyssä budjetoinnissa ja strategiaprosesseissa
Kokeilevaa kulttuuria edistävä	Tekee ennakkoinnista ja tulevaisuustyöstä näkyvää
Data, tieto ja ymmärrys keskiössä	Mahdollistavat prosessit ja rakenteet
Organisaation strategian ytimessä oleva	Oppimisen, ohjauksen ja arvon varmistava
Yhteistyölähtöinen (ulkoinen ja sisäinen)	Organisaation yhdessä jakama ja ymmärtämä
Avoimuuden kulttuuria edistävä	Jatkuva, reaktiivinen ja johdonmukaisuuteen pyrkivä
Erlaisuutta arvostava ja osallistumiseen kannustava	Sisältää myös työkaluja ja menetelmiä innovointiin
Yhteiskehittämistä korostava	
Tavoitteellinen, tutkiva ja oppiva	
Budjetoinnissa ja strategiaprosesseissa innovoinnin näkyväksi tekevä	
Motivoiva, arvostava ja palkitseva	
Henkilöstön osaamista korostava ja uutta osaamista etsivä	
Resurssit mahdollistava	
Kansainvälisen yhteistyön ja vaikuttamisen varmistava	

Kuva 11: Dokumenttianalyysi: kehittämistyötä ohjaavat linjaukset ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan mallin ominaisuuksista

Kuvassa 11 on kiteytys aineistosta löytyneistä linjauksista koskien ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan mallin ominaisuuksia. Aineistoja yhdistää pyrkimys uudistumiseen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Innovaatiotoimintaa halutaan vahvistaa osana organisaatioiden ja virkamiesten arkea. Ihmisiä tulee motivoida ja kokeilukulttuuria edistää. Oikeita ihmisiä tulee valita tiettyihin tehtäviin, palkita ja johtaa. Innovaatioiden kehittämiseksi välttämättömäksi mainitaan data, tieto ja ymmärrys. Julkisen sektorin tulee vaalita kumppanuuksia ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä työskennellä saumattomasti myös sisäisesti. Innovaatiomyönteisyys tulee näkyä sääntelyssä, budjetoinnissa sekä strategiaprosesseissa. Ennakointi ja tulevaisuustyö on oltava osa innovaatiotoimintaa ja niiden tulee näkyä innovaatioissa.

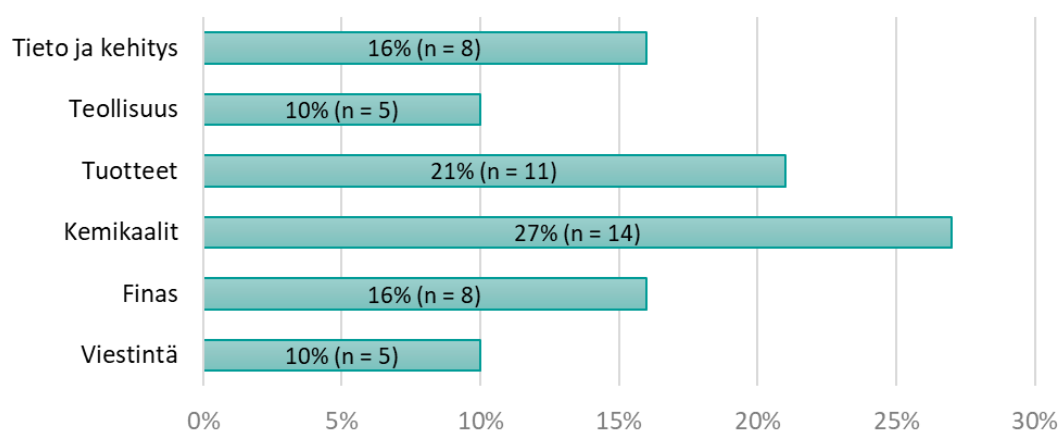
Aineistot tarjoavat periaatteet, käsitteet ja kielen, joka pohjautuu pitkälti aiheesta kirjoitettuun teoriaan sekä OPSI:n ja valtiovarainministeriön tekemään tutkimustyöhön. Tarkoitus on kannustaa innovaatiotoimintaan, sen johtamiseen ja hallintaan. Aineistossa mainitaan erilaiset innovointityökalut ja -menetelmät, joita voi käyttää innovaatiotoiminnassa sekä ideoiden hallintajärjestelmä, joka auttaa henkilöstöä, sidosryhmiä tai kumppaneita osallistumaan ideointiin ja tuomaan esille havaintojaan. Merkittäväksi innovaatioiden kehittämistä ja käyttöönottoa edistäväksi asiaksi linjataan organisaation sisäinen tuki. Selkeää hallintaprosessia ei kuitenkaan esitetä. Ailon (2007, 97) mukaan valmista mallia innovaatioita synnyttävän organisaation ja sen kulttuurin luomiseksi ei ole. Ideakulttuuri syntyy organisaation innovatiivisuutta ja ideointia tukevista osista. Kaikki organisaatiot ovat hyvin erilaisia ja niissä on erilaisia ideointia tukevia voimavaroja. Kulttuurin muutos koostuu pienistä toisiaan tukevista toimenpiteistä ja arvostuksista. Lisäksi tarvitaan visio eli tavoitetila, joka

ohjaa kulttuurin kehitystyötä. (Apilo 2007, 97–98.) Aineistossa linjataan, että organisaatioiden tulee ottaa käyttöön innovaatiotoimintaa mahdollistavat prosessit ja mahdollistaa myös rakenteellisesti innovaatiotoiminta. Vankkaan organisointiin tulee kiinnittää huomiota. Apilon (2007, 130) mukaan innovaatioiden ja ideoiden hallintaan liittyvä prosessi pitää olla vakiintunut toimintatapa yrityksessä. Jotta ideoinnista saadaan parhaimmat hyödyt irti, on luotava systematiikka ideoiden antamiselle, käsittelemiselle, resursoinnille, etenemisen seuraamiselle ja ideoiden kautta saatavien oppien jakamiselle. Luovuuden valjastamiseksi organisaatioon tarvitaan ideoiden systemaattisen edistämisen logiikka. (Maury 2020, 79–80.) Ideakulttuurin kehittämiseen vaaditaan johdonmukaista lähestymistä ja prosessin tulee olla kurinalainen ja vastuutettu (Van den Ende 2021, 238).

Suunnittelin seuraavan tutkimusmenetelmän eli kyselytutkimuksen kyselylomakkeen peilaamalla dokumenttianalyysin kautta saatuja keskeisiä tuloksia teoriaan. Lopulliset kysymysvalinnat pohjautuivat myös omaan kokemukseeni ja havaintoihini aiheen parissa. Kyselylomakkeen rakenne jaettiin dokumenttianalyysin sisältöanalyysin kautta muodostuneisiin teemoihin, jotka auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja käyttämään dokumenttianalyysin tuloksia hyödyksi muiden tiedonkeruumenetelmien tulosten analysoinnissa ja ideakulttuurin kehittämistoimenpiteiden ja ideoiden hallintaprosessin määrittelyssä ideointipajaa varten. Seuraavassa alaluvussa esittelen kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analyysin.

4.2 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset

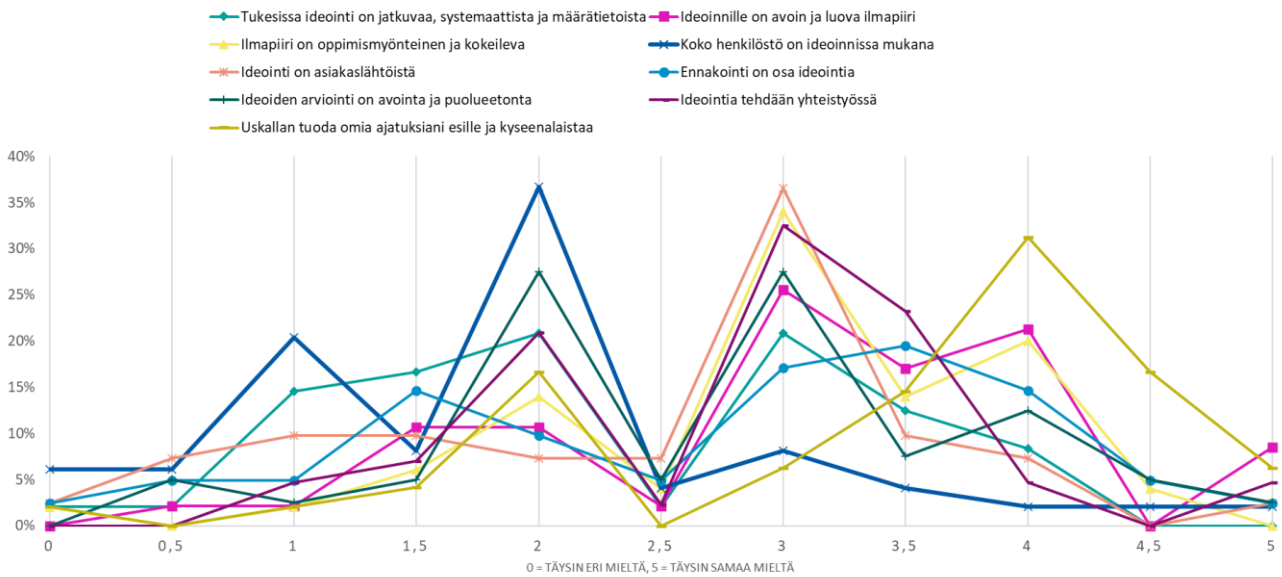
Kyselytutkimukseen vastasi 51 henkilöä 250 henkilöstä eli kyselyyn vastasi noin 20 %. Vastaajia oli kaikista yksiköistä (kuva 12). Kuvaan seuraavaksi tässä alaluvussa oleellimmat kehittämistyö kannalta oleellimmat tulokset. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä 8.



Kuva 12: Kyselytutkimuksen vastaajat (n=51) yksiköittäin

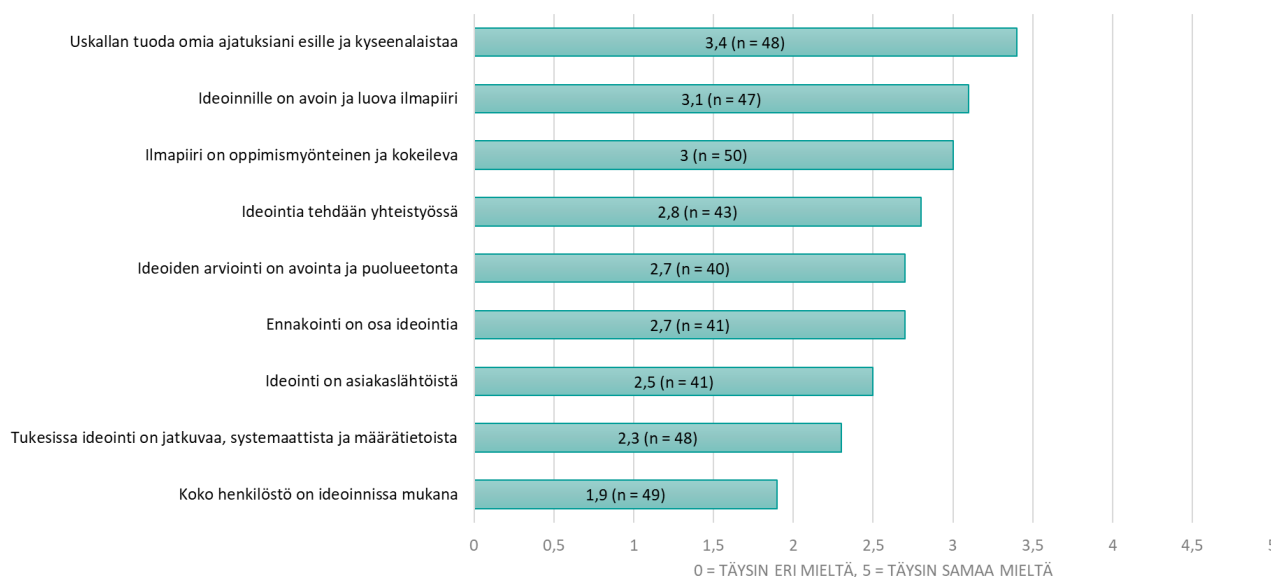
Kysymykset oli jaettu kahteen eri teemaan: ideakulttuuriin ja ideoiden hallinnan malliin. Ideakulttuuria kuvattiin näin: ”Idea- tai innovaatiokulttuuriksi kutsutaan organisaatiokulttuurin osia, jotka edesauttavat ideoiden tai innovaatioiden syntyä.”. Ideakulttuuriin liittyvät kysymykset olivat väittämiä, joiden tavoitteena oli muodostaa nykytila-analyysi organisaation ideakulttuurista.

Väittämiä arvioitiin asteikolla 0–5. Jos vastaaja vastasi 0, hän oli asiasta täysin eri mieltä ja jos 5, hän oli asiasta täysin samaa mieltä. Kuvassa 13 on taulukoitu vastausten jakautuminen per väite.



Arvio	Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista (n)	Ideoinnille on avoin ja luova ilmapiiri (n)	Ilmapiiri on oppimismyönteinen ja kokeileva (n)	Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana (n)	Ideointi on asiakaslähtöistä (n)	Ennakointi on osa ideointia (n)	Ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta (n)	Ideointia tehdään yhteistyössä (n)	Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa (n)
0	1	0	1	3	1	1	0	0	1
0,5	1	1	0	3	3	2	2	0	0
1	7	1	1	10	4	2	1	2	1
1,5	8	5	3	4	4	6	2	3	2
2	10	5	7	18	3	4	11	9	8
2,5	1	1	2	2	3	2	2	1	0
3	10	12	17	4	15	7	11	14	3
3,5	6	8	7	2	4	8	3	10	7
4	4	10	10	1	3	6	5	2	15
4,5	0	0	2	1	0	2	2	0	8
5	0	4	0	1	1	1	1	2	3
En osaa sanoa	3	4	1	2	10	10	11	8	3

Kuva 13: Sähköisen kyselylomakkeen ideakulttuurin liittyvien väittämien vastausten jakautuminen



Kuva 14: Kyselytutkimuksen ensimmäiseen teemaan liittyvien väitteiden vastauskeskiarvot

Kuvassa 14 väittämien vastauskeskiarvot. Eniten oltiin eri mieltä seuraavista väittämistä ”Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista” sekä ”Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana” ja eniten samaa mieltä väittämästä ”Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa” (taulukko 3).

Taulukko 3: Ideakulttuuriin liittyvät oleelliset löydökset

Väittämä	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista (n=48)	2,3	2,0	1,0
Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana (n=49)	1,9	2,0	1,1
Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa (n=48)	3,4	4	1,2

Kyselyssä oli väittämien jälkeen avoin kysymys: ”Kerro halutessasi syitä arvioillesi tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa?” Avoimen kysymyksen tarkoitus oli antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa syitä arvioille tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa.

Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 25. Vastauksissa toistui seuraavat asiat:

- Ideointi toimii ryhmässä, mutta Tukes-tasoa pidettiin kankeana ideoimisympäristönä. Ideointia ei tehdä yhdessä.

- Ideointi on satunnaista. Ideoita kysytään ja niitä tulee esille spontaanisti useissa eri paikoissa, mutta ei ole paikkaa, mihin ne kirjata. Systemaattisuus ja yhteiset toimintatavat puuttuvat.
- Toisten työtä saatetaan kyseenalaistaa voimakkaastikin, mutta ideoita ja ratkaisuja ongelmien korjaamiseksi ei esitetä. Ei olla valmiita vastaanottamaan ideoita omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyen. Ei jaeta tietoa ja ideoita ammutaan alas.
- Idean arvon koetaan riippuvan siitä, kuka sen esittää. Samat ihmiset ideoivat.
- Ideoiden toteutuksen estää resurssipula. On tunne, että jos jotain ideoi, joutuu vastaamaan myös toteutuksesta ilman, että muita töitä järjestellään.
- Kaikki tapahtuu reaktiivisesti. Proaktiivisuus on erittäin harvinaista käytännön ongelmien taklaamisessa.
- Henkilöstön täytyy olla perillä toimintaympäristön muutoksista. Asiakaslähtöisyyttä edistettävä.

Kyselyn toisena teemana oli ideoiden hallinnan malli. Tässä kyselyn osiossa haluttiin selvittää, millä tasolla ideoiden hallinta on Tukesissa ja miten ideoiden hallintaa tulisi kehittää. Ideoiden hallinnan mallia selitettiin vastaajalle: ”Jos organisaatiossa ideoidaan, mutta ideoita ei ole viety käytäntöön, organisaatiolla ei usein ole toimivaa mallia idea- ja innovaatiotoiminnalleen. Hyviä ideoita ei voi koskaan olla liikaa. Ideoita tulisi hallita ja viedä eteenpäin systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti.”.

Seuraavaksi esitän ideoiden hallinnan malliin liittyvien vastauksien keskeisimmät löydökset:

Onko kaikilla Tukesissa yhtenevät tavat hallita ideoita?

Vastaajia 51, 100 % vastasi ei tai en tiedä.

Ei 60,8 % (n=31)

En tiedä 39,2 % (n=20)

Onko ideointiin liittyvä prosessi vastuutettu Tukesissa?

Vastaajia 51, 98 % vastasi ei tai en tiedä.

Ei 43,1 % (n=22)

En tiedä 54,9 % (n=28)

Onko ideoinnille selkeät tavoitteet?

Vastaajia 50, 96 % vastasi ei tai en tiedä.

Ei 58,0 % (n=29)

En tiedä 38,0 % (n=19)

Onko ideointia ja ideoiden hallintaa varten selkeät työkalut?

Vastaajia 50, 94 % vastasi ei tai en tiedä.

Ei 58,0 % (n=29)

En tiedä 36,0 % (n=18)

Otetaanko ideoiden kehittämisessä huomioon koko organisaatio?

Vastaajia 51, 88,2 % vastasi ei tai en tiedä

Ei 54,9 % (n=28)

En tiedä 33,3 % (n=17)

Mihin kirjaat idean?

Vastaajia 50, valittujen vastausten lukumäärä 62:

Vastaajista 76 % (n=38) vastasi, että pohjaa ei ole. Loput vastaajista eli 24 % (n=12) kirjaa idean tiimin, ryhmän ja/tai yksikön yhteiselle pohjalle ja heistä vain 2 % (n=1) Tukesin yhteiselle pohjalle.

Käsitelläänkö ja kehitetäänkö esiin tulevia ideoita yhdessä?

Vastaajia 50, valittujen vastausten lukumäärä 82:

18 % (n=9) vastasi, että esiin tulevia ideoita ei kehitetä millään tasolla. Loput vastaajista eli 82 % (n=41) käsittelee ja kehittää ideoita yhdessä organisaatiossa muuten, mutta vain 6 % (n=3) heistä tunnistaa, että käsittelyä ja kehitystä tehtäisiin yhdessä koko Tukesin tasolla.

Kehitetäänkö ideoista järjestelmällisesti projekti-ideoita tai uusia toimintatapoja?

Vastaajia 48, valittujen vastausten määrä 69:

37,5 % (n=18) vastaajista kokee, että ideoita ei toimeenpanna järjestelmällisesti. Vastaajista 62,5 % (n=30) tunnistaa, että ideoista kehitetään järjestelmällisesti projekti-ideoita tai toimintatapoja organisaation eri tasoilla, mutta vain 6,3 % (n=3) on vastannut, että kehitystä tehdään koko Tukesin tasolla.

Ideoiden hallinnan malliin liittyvien monivalintakysymysten jälkeen oli avoimia kysymyksiä, joiden kautta halusin kerätä näkemyksiä vaadituista kehittämistoimenpiteistä ja aineistoa ideointityöpajaa varten.

Mitkä asiat mielestäsi estävät ideointia, ideoiden kehittämistä yhdessä tai ideoiden toimeenpanoa?

Vastuksia kysymykseen tuli 34.

- Kiire, resurssipula, toimintakulttuurin kankeus ja yhteistyön puute.
- Tunne, että mielipiteet jyrätään, uusia avauksia ei arvosteta tai niitä arvioidaan idean esittäjän mukaan. Epäonnistumisen pelko.
- Ideoiden toimeenpano ei onnistu epäselvien prosessien ja puuttuvien työkalujen takia.

- Idean toimeenpano ei voi aina kuulua sen esittäjälle.

Mihin ja millaisella tavalla toisit itse mieluiten ideat esille?

Vastauksia kysymykseen tuli 33.

- Työkaluun, johon ajatukset voi kirjata. Työkalussa tulee olla mahdollisuus kommentoida ja jatkojalostaa ajatuksia. Jatkotoimenpiteet tuotava selkeästi esille ja lisättävä avoimuutta arviointiprosessiin. Halutaan mahdollisuus myös anonymiteettiin.
- Halutaan ideoida ryhmä- tai tiimitasolla ja viedä kaikkia koskevat ideat tarvittaessa eteenpäin.
- Halutaan avoimuutta ja yhteisiä ideariihä tai kahvihetkiä, joissa esiin tulleita ideoita voisi kehittää ja arvioida yhdessä.

Miten ja missä kommentoisit ja jatkojalostaisit mieluiten toisten ideoita?

Vastauksia kysymykseen tuli 33.

- Jatkojalostaminen pienissä tiimeissä, ryhmäkeskusteluissa tai ideariihissä.
- Jatkovasti käytössä olevalla ja pysyvällä verkkoalustalla tai työtilassa.
- Halutaan anonymi kommentointimahdollisuus, mutta muuten avoimuutta.

Miten muuten kehittäisit ideoiden hallintaa?

Vastauksia kysymykseen tuli 27.

- Ideoiden ei saisi antaa kuolla.
- Avoimuuden lisääminen esim. työkalujen avulla.
- Systemaattisuutta ja yhteistä toimintamallia/prosessia tarvitaan. Ideoiden luokittelu oltava mahdollista ja selkeä/läpinäkyvä arviointi.
- Ideoiden hallinnan malli pitää vastuuttaa jollekin.
- Ideointi on oltava jatkuvaa ja esillä esim. ryhmäkokouksissa. Ei vuosikelloon tai projektiaikatauluun sidottua.
- Lisää tiedon jakamista sekä oppimista ja läpinäkyvyyttä. Ei tehdä päällekkäisiä asioita.
- Ideakulttuuria tulee kehittää ja aktiivisesti luoda kukoistavaa ideointi-ilmapiriä.

Seuraavassa alaluvussa analysoin kyselytutkimuksen tuloksia peilaten niitä dokumenttianalyysin tuloksiin ja teoriaan.

4.3 Sähköisen kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli nykytila-analyysin luomisen lisäksi tavoitetilan kartoittaminen henkilöstön näkökulmasta. Ideakulttuuriin liittyvässä osiossa oli 9 väittämää, jotka pohjautuivat dokumenttianalyysin kautta saatuihin tuloksiin, teoriaan ja työtehtävissäni tekemiini havaintoihin.

Väittämiin tulleiden vastausten perusteella kukoistavat ideakulttuurin saavuttamiseksi tarvitaan paljon toimenpiteitä. Ensimmäiseksi on tärkeää ratkaista, miten koko henkilöstö saadaan ideointiin mukaan. Solatie ja Mäkeläisen (2009, 64) mukaan ideointia ei voi rajata yhdelle yksikölle tai tietylle ryhmälle organisaation sisällä. Koko organisaation tulee olla mukana ideoinnissa ja innovaatiotyössä. Nimetyt henkilöt kantavat päävastuu prosessista, mutta kaikki osallistuvat. Ideoinnissa pitää olla mukana ne, joilla on moninaisimmat mahdollisuudet ajatella organisaation tulevaisuutta, toimintaympäristön tilannetta ja asiakaslähtöisyyttä. Mitä enemmän erilaisia ihmisiä ideointiin ja ideoiden kehittämisen osallistuu, sitä rikkaampia tulokset ovat. Organisaation johto koostuu usein samankaltaisista ihmisistä, jotka ovat tottuneet ajattelemaan toimialan tavalla ja organisaation sääntöjen mukaan. Heidän ajatuksenkulkunsa on usein yhdensuuntainen ja suurista linjoista ollaan samaa mieltä. (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 64–65.) Se, että koko organisaatio on ideoinnissa mukana, ei tarkoita, että ideoita voi ja saa syntyä vain ryhmän tuotoksena. On kuitenkin tärkeää, että jokaisella on aikaa tehdä ideointia tavallaan. Hämäläinen ym. (2016, luku 5.1–5.2) mukaan oivaltamisen ja ideoinnin keskiössä on yleensä yksilö tai ryhmä, jolla on jonkin alueen erityisosaamista ja joka altistuu uudelle ajattelulle. Oman ajattelun ja itsestäänselvyyksien haastaminen on tärkeää. Merkittävien ideoiden luominen edellyttää usein irtiottoa organisaation vakiintuneista toimintatavoista ja normeista. Ryhmä tai yhteisö voi joko tukea tai estää idean syntymistä. Parhaat ideat kuitenkin syntyvät hedelmällisen yhteistyön tuloksena, joten yhteistyöhön on oltava keinoja. (Hämäläinen ym. 2016, luku 5.1–5.2)

Eniten oltiin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan Tukesissa uskalletaan tuoda omia ajatuksia esille ja kyseenalaistaa. Tätä on tärkeää vaalia, koska luottamus on tärkeä lähtökohta kulttuurin kehittämiseksi. Yksilöiden, tiimien ja ryhmien välinen luottamus on organisaation oppimisen edellytys ja antaa mahdollisuuden uuden luomiselle. Organisaatiossa tulisi olla turvallinen ilmapiiri, jossa virheet nähdään oppimistilanteina ja ne nostetaan yksilötasolta yleisemmälle tasolle ja niitä käsitellään oppimistarkoituksessa. Luottamuksen ilmapiiriin vallitessa myös muutokset nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. (Apilo ym. 2007, 105–106.)

Kyselytutkimuksen tulokset kertovat, että Tukesilla ei ole tällä hetkellä ideoiden hallinnan mallia. Tukeisiin tulee luoda prosessi, jonka avulla ideoinnista saadaan jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Ideapäivä vuodessa ei ole innovointia. Innovoinnin, luovuuden ja ideoinnin tulee tapahtua systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti. Monessa organisaatiossa kannustetaan ideointiin avoimesti ja vapaasti. Harvoin tällainen tapa toimia kuitenkaan johtaa uuteen ideaan ja siitä syntyneeseen innovaatioon. Mallin tai prosessin eli yhteisten toimintatapojen avulla ideat tukevat toisiaan, joka johtaa positiiviseen ideakierteeseen. (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 59–60.) Läpinäkyvät ja yksinkertaiset prosessit myös innostavat ideointiin. Kun henkilöstö tietää, miten prosessi toimii ja

mitkä ovat siihen liittyvät vaiheet, he todennäköisemmin ottavat prosessin käyttöön. (Moore 2010, 14–15.)

Vastaukset jakautuivat jonkin verran sekä ideakulttuuriin että ideoiden hallinnan malliin liittyen. Ideointia tehdään silloissa ja siihen liittyy paljon ongelmia. Epäviralliset prosessit luovat ristiriitaisia ja usein henkilöstöä turhauttavia tuloksia. Asioita viedään eteenpäin niin, että niistä ei saada palautetta, joten prosessista ei myöskään opita. Epävirallinen prosessi ei myöskään tarjoa mahdollisuutta ideoiden kehittämiseksi ryhmä- ja yksikkörajojen yli tai mahdollisuutta ryhmitellä ja yhdistellä niitä vaikuttaviksi kokonaisuuksiksi. (Moore 2010, 5–7.) Epävirallisiin prosesseihin liittyy myös tavoitteiden puuttuminen. Organisaation vahvuus tulee esille silloin, kun sen jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Näennäissitoutuneet henkilöt keskittävät energian rutiinityöhön, uusien haasteiden etsimiseen organisaation ulkopuolelta tai myyräntyöhön johdon selän takana. Organisaation saaman hyödyn määrällä mitattuna heidän kapasiteettinsa jää tällöin osin käyttämättä. Lähes kaikilla on halu olla mukana jossain suuressa, jos tavoite osataan viestiä ja yksilöitä autetaan prosessien ja toimintamallien avulla tavoitteen toteuttamisessa. (Apilo ym. 2007, 103–104.)

Käytin avoimien kysymysten kautta saatuja vastauksia hyödyksi, ideointipajan suunnittelussa ja ideointikulttuurin kehittämistoimenpiteiden sekä ideoiden hallintaprosessin määrittelyssä. Vein kyselytutkimuksen keskeiset löydökset teemahaastatteluiden runkoon ja kävin ne läpi haastateltavien kanssa. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli johdon näkökulman esiintuominen sekä kyselytutkimuksessa saatujen tietojen täydentäminen ja syventäminen ideointityöpajan suunnittelua ja toteutusta varten. Seuraavassa alaluvussa esittelen teemahaastattelujen tulokset ja niiden analyysin.

4.4 Teemahaastattelun tulokset ja analysointi

Ensimmäisenä teemana oli **ideakulttuuri**. Haastatteluissa esiin nousseita uusia näkökulmia ja aiheita oli useita:

Toinen haastateltavista toi esille, että kokeilukulttuuri on vahvistunut ja siihen liittyvät arvot sai hyvän arvion kyselyssä ja myös henkilöstötyytyväisyyskyselyssä. Kuitenkin koko henkilöstö tulisi saada kokeiluihinkin mukaan, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty. Kehittämistoimintaan ja ideointiin osallistuu kuitenkin usein aina samat henkilöt yksiköistä ja ryhmistä, joille kehittäminen on luonnollista ja ryhmän tai yksikön kulttuuri on ideoinnille hedelmällinen. Organisaatiossa tulisi muistaa, että ideointi, kehittäminen ja niin sanotut perustyötehtävät eivät ole irrallisia toimintoja. Tulisi ymmärtää, että jokainen on oman asiantuntijuutensa kautta kehittäjä ja ideoija.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on tärkeää edistää ja pitää yllä kokemaa siitä, että omia ajatuksia uskalletaan tuoda esille matalalla kynnyksellä. Organisaation toimintatapoja ja olemassa

olevia prosesseja saa ja pitää kyseenalaistaa. Se on maaperä, josta ideakulttuuria voidaan kehittää yhdessä. Resurssointi on erittäin tärkeää ja siihen tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että idean esittäjän ei tulisi joutua automaattisesti sitoutumaan idean toimeenpanoon, koska se vähentää auttamattomasti ideointihalukkuutta. Myös ideoiden kehittämiseen, toimenpanon suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvittavat resurssit tulisi huomioida mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta usein projekteihin ja kehittämiseen tarvittavat henkilöt eivät kuormitu. Tässä tärkeää on myös se, että johto ja esihenkilöt sitoutuvat siihen, että ihmiset saavat osallistua yhteisölliseen ideointiin ja kehittämiseen ja kasvattaa tällä tavalla osaamistaan.

Haastateltavat korostivat, että arvostava ja avoin keskustelukulttuuri sekä toisten kunnioittaminen on todella tärkeää, jotta jokaisella on rohkeutta ideoida. Luottamus pohjan rakentamiseen auttaa selkeät pelisäännöt, joista tulee tehdä toimintatapoja, joiden mukaan jokainen sitoutuu toimimaan. Tähän voisi valmentaa ulkopuolinen fasilitoija tai Tukesin sisäinen fasilitaattoriverkosto, jota kautta korostuisi myös oppiminen. Avoin ja aktiivinen viestintä ja oppimiskokemusten jakaminen tulee olla osana ideointia ja ideakulttuuria. Tämä auttaa osaltaan kulttuurin juurtumisessa.

Haastatteluissa todettiin, että Tukesin tulisi päästä reaktiivisesta reagoinnista systemaattiseen innovaatio- ja ideointitoiminnan johtamiseen eli toisin sanoen proaktiivisuuteen. Tärkeää on ideoiden arvioinnin ja kehittämisen vaiheet sekä johdon kyky priorisoida ja tukea innovatiivisuutta.

Toisena teemana oli **ideoiden hallinnan malli**. Haastatteluissa nousi uusia näkökulmia prosessin kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyen:

On positiivista, että tiimeissä, ryhmissä ja yksiköissä on käytössä pohjia, koska tällaiseen toimintatapaan tottuneiden henkilöiden on helpompaa ottaa käyttöön yhteinen pohja, koska toimintatapa on tuttu. Tarvitaan kuitenkin motivaatiota ja perustelut sille, miksi karistaa vanha ja ottaa uusi toimintatapa käyttöön. Haastateltavat toivat esille, että useat tärkeät havainnot jäävät saamatta ja esimerkiksi työtä tehokasta työtä tai palvelun käytettävyyttä koskevan ongelman skaala havaitsematta, kun ideoita ei voi viedä pienellä kynnyksellä yhteiseen paikkaan. Tämä voi johtaa myös siihen, että samaa asiaa ratkotaan kahdessa paikassa turhaan, kun ongelmanratkaisua tulisi tehdä yhdessä.

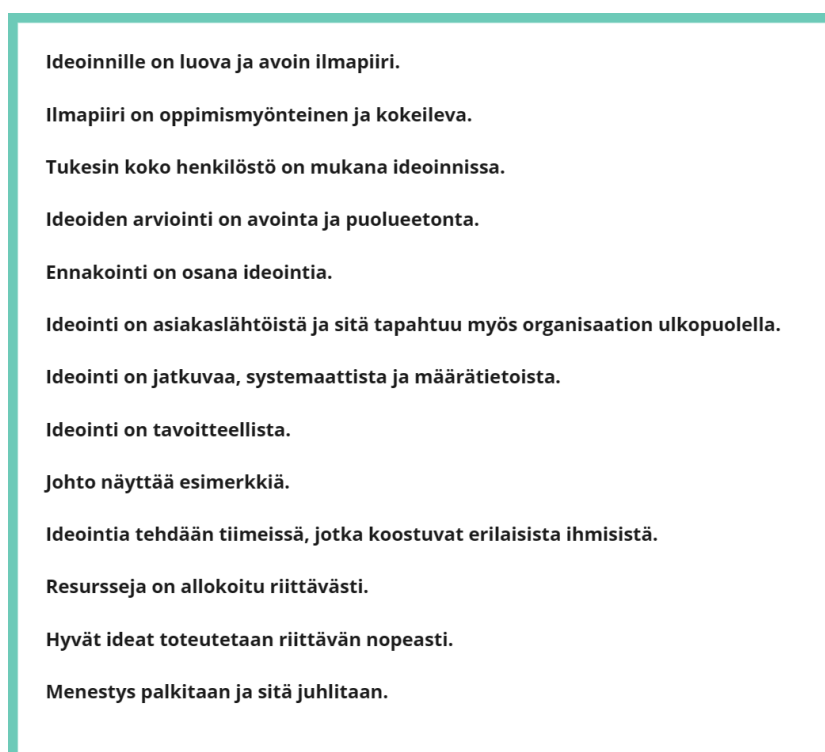
Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että projektien arviointikriteereihin läpinäkyvyyteen tulee panostaa kehittämisen ja myös ohjaamisen välineenä. Päätösprosessin ja -periaatteiden tulee olla selkeitä, jotta jokaisella on ymmärrys siitä, miksi päätöksiä tehdään tietyillä tavoilla. Näin voidaan estää myös epätasa-arvon tunnetta, joka lannistaa ideointia. Nyt kaikkea potentiaalia ei voida käyttää, koska ihmisten osallistamista ei tehdä aktiivisesti ja systemaattisesti. Tukes haluaa kehittyä viranomaisena ja kasvattaa vaikuttavuutta. Nyt ollaan oikealla suunnalla, koska ideointia tehdään

ryhmissä usein valmentavuuden periaatteilla. Siitä tulee tehdä ideoiden hallintaprosessin ja siihen liittyvien työkalujen kautta näkyvää ja yhteistä koko organisaatiolle.

Haastatteluissa todettiin, että ideointialusta olisi hyvä olla myös ongelmanratkaisu ja yhteiskehittämisalusta. Lisätään yhdessä tekemistä ja valmentavaa kulttuuria. Tarvitaan kuitenkin enemmän pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta ja jatkumoa. Ideointia ei saisi pysäyttää vaan ideoiden hallinnan mallin tulee olla jatkumo, jossa tieto pysyy ja ideoita voidaan nostaa esille uudelleen. Myös kokeilut huomioitava mahdollisuutena oppia ja löytää oikea suunta. Johtoryhmän ja esihenkilöiden tulee pystyä katsomaan eteenpäin ja toimia ohjaavassa roolissa myös ideoinnissa. Ideoinnin on hyvä olla tavoitteellista, jotta se on merkityksellistä koko organisaatiolle sekä auttaa Tukesia tehostamaan toimintaa ja ennakoimaan. Silloin myös ideoiden arviointi on läpinäkyvämpää.

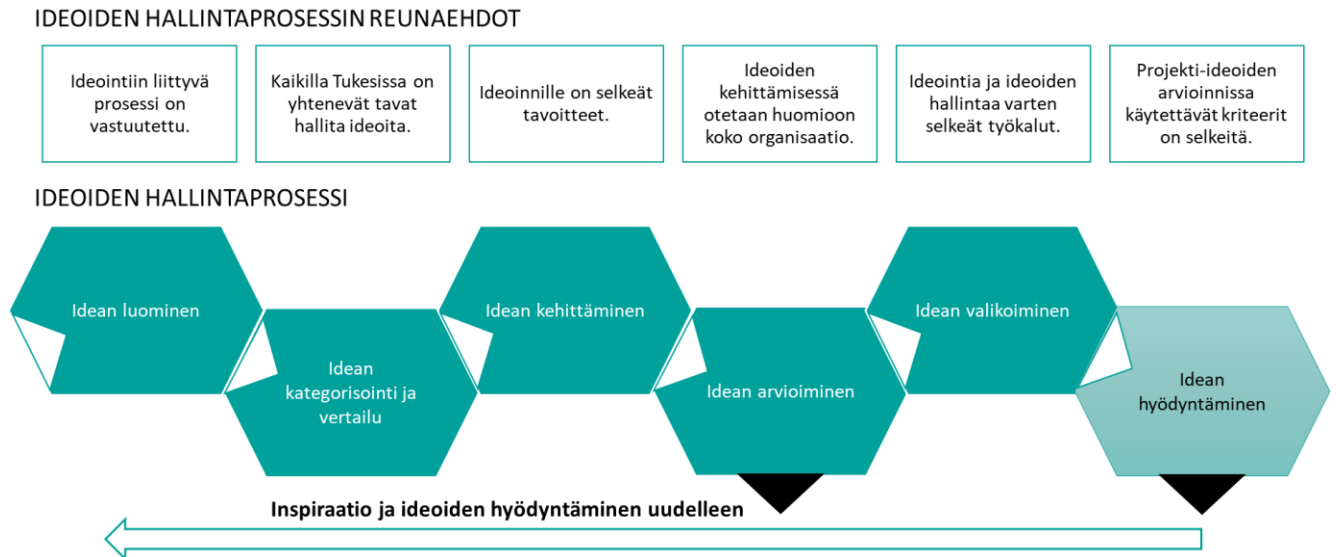
Teemahaastattelun tulokset syvensivät ja selvensivät kyselytutkimuksen kautta saatuja tuloksia. Peilasin tuloksia teoriaan, jolloin pystyin luomaan kehittämismenetelmänä toiminutta ideointipajaa varten työversiot ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan mallin tavoitetilakuvauksista.

Kuvassa 15 on tiivistettynä työversio Tukesin ideakulttuurin tavoitetilasta, joka sisältää 13 teoriasta ja tutkimustuloksista nousutta ehtoa.



Kuva 15: Ideakulttuurin tavoitetilan luonnos ideointipajaa varten (Apilo ym. 2007, 141; Aho 2023, 22–23; Rehn 2019, 147–148; Ritakallio & Vuori 2018, 37; Solatie & Mäkeläinen 2009, 58; Virtanen 2009, 97–98)

Kuvassa 16 on tiivistettynä työversio Tukesin ideoiden hallintaprosessin tavoitetilasta, joka sisältää ideoiden hallintaprosessiin liittyvät kyselytutkimuksen kysymyksistä johdetut reunaehdot ja prosessikuvauksen.



Kuva 16: Ideoiden hallintaprosessin ja siihen liittyvien reuna-ehdojen luonnos ideointipajaa varten (mukaillen Apilo ym. 2007, 97–99; 133–134; 139; Hämäläinen ym. 2016, luku 3.3; Maury 2020, 122–123; Moore 2010, 2; Rajegopal 2013, 35–37; Solatie & Mäkeläinen 2009, 102).

Käytin haastatteluissa esiin nousseita uusia näkökulmia myös ideakulttuurin kehittämistoimenpiteiden sekä ideoiden hallintaprosessin määrittelyssä.

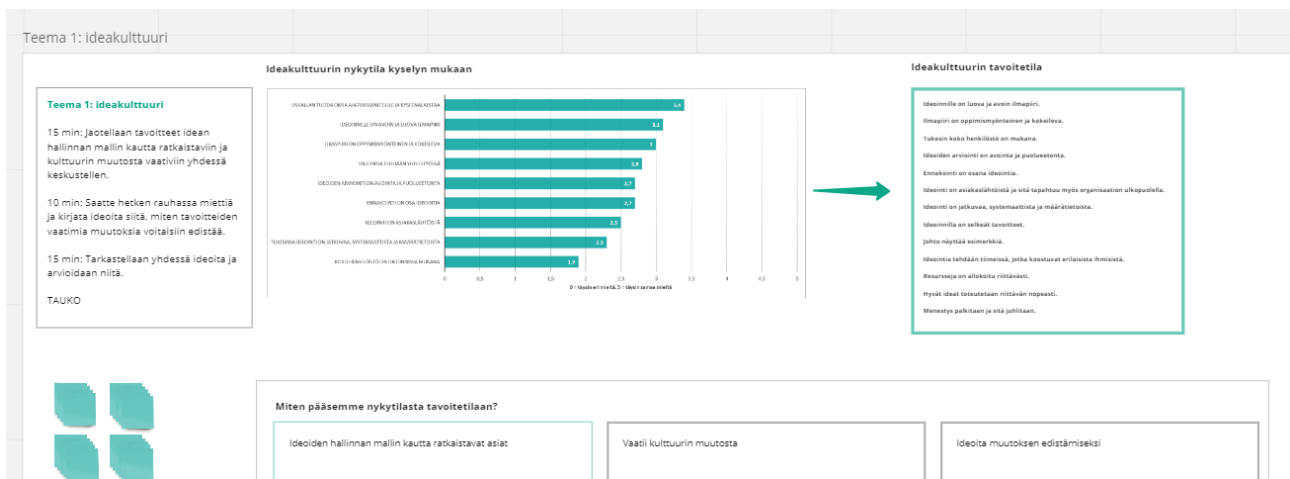
5 Ideakulttuuri ja ideoiden hallintaprosessin kehittäminen

Tässä kehittämistyössä käytettiin kehittämismenetelmänä aivoriihimenetelmää. Viestinnässä ja materiaaleissa käytettiin ideointipaja-nimitystä, jotta osallistujat virittyisivät heti aiheeseen eli ideointiin ja luovaan ongelmanratkaisuun annettujen teemojen ympärillä. Osallistujia pyydettiin ilmoittautumaan toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetyn sähköisen kyselylomakkeen yhteydessä. Kehittämismenetelmänä toimineen ideointipajan tavoitteena oli ideakulttuurin kehittämisen suunnitelman määrittely ja ideoiden hallintaprosessin mallintaminen Tukesin tarpeisiin.

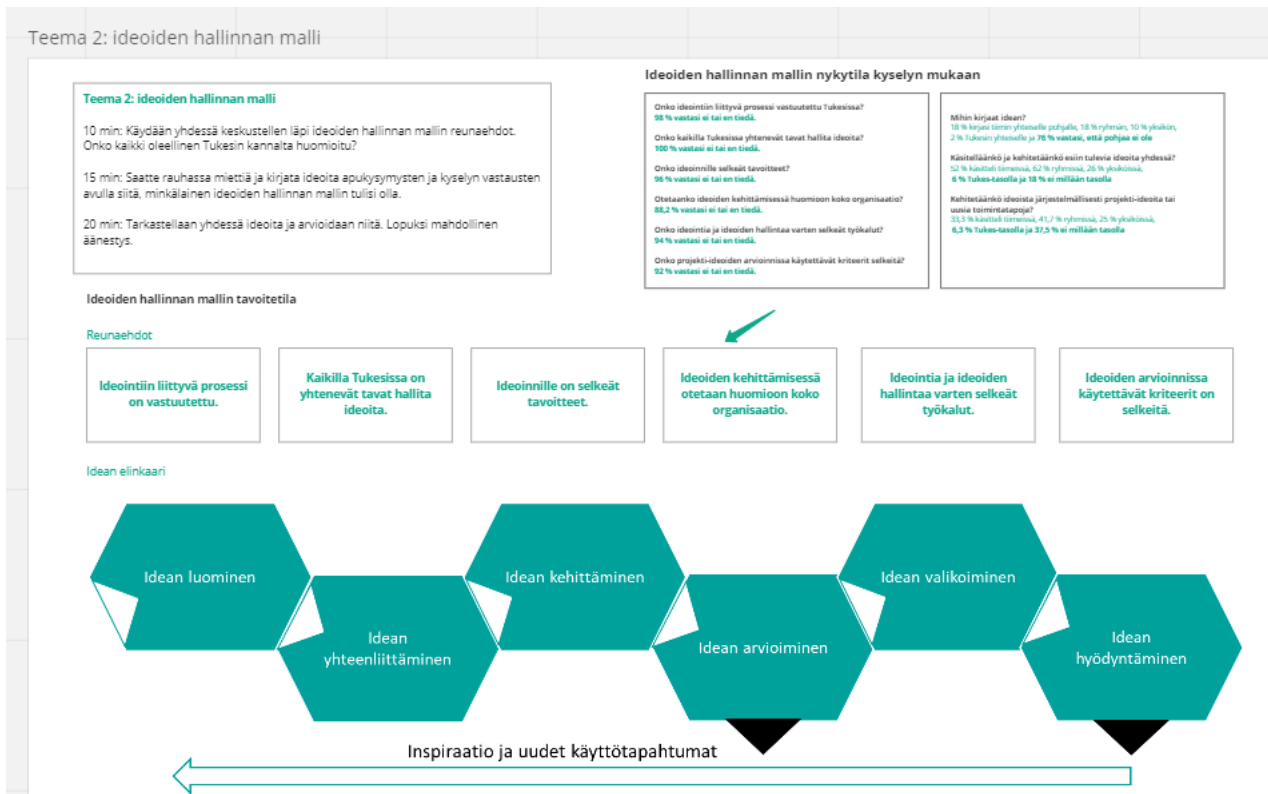
5.1 Ideointipajan valmistelu ja toteutus

Osallistujia ilmoittautui 12 kyselylomakkeen kautta. Ideointipaja päätettiin järjestää Teams-tapaamisena, koska osallistujia oli eri toimipisteistä ja näin mahdollisimman moni pääsi osallistumaan. Ajankohdaksi valittiin 9.1.2023 klo 9.00–12.00. Lopulta osallistujia oli 9 lisäksi. Organisaatiossa Miro on tullut tutuksi etätyöaikana, joten päädyin hyödyntämään sen ominaisuuksia. Miro-työkalu on virtuaalinen valkotaulu, jonka avulla voi tehdä yhteistyötä etäyhteyksien kautta.

Rakensin Miro-työkaluun työskentelyalustat (kuva 17 ja 18) tiedonkeruumenetelmien kautta muodostuneiden teemojen eli ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan mallin ympärille. Työskentelyalustojen tehtävät muodostin tiedonkeruumenetelmien analysoitujen tulosten ja teorian perusteella.



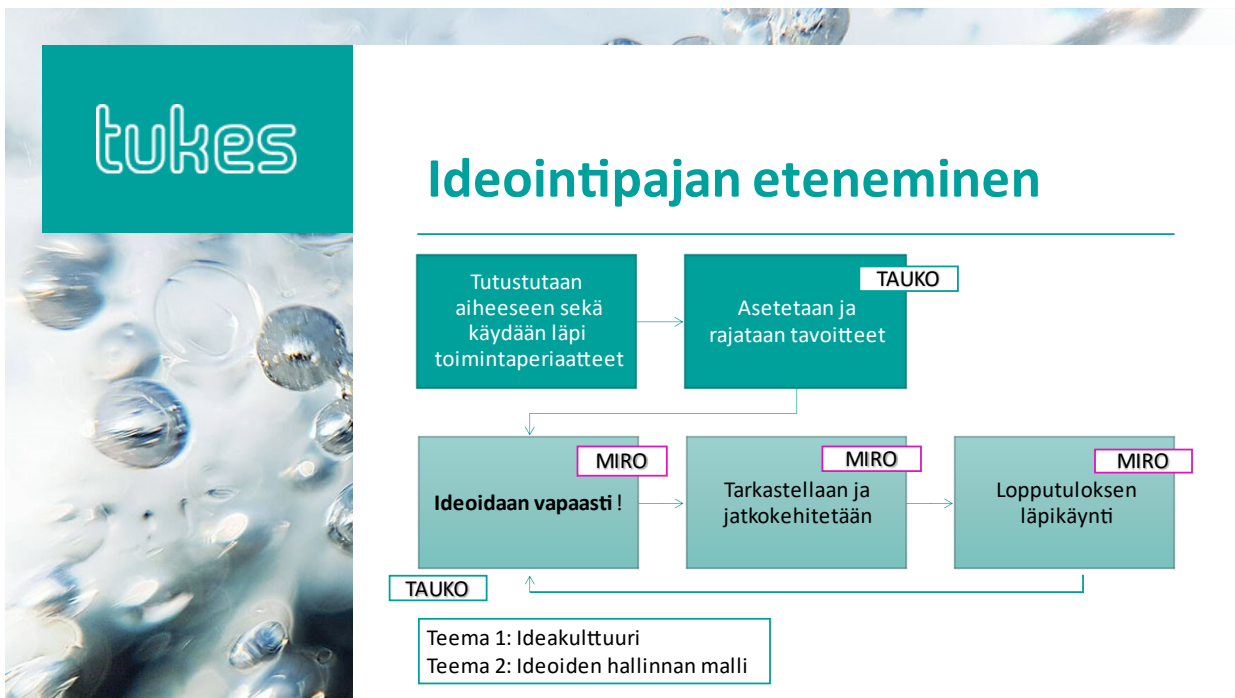
Kuva 17: Ideointipaja: 1. teeman Miro-työskentelypohja



Kuva 18: Ideointipaja: 2. teeman Miro-työskentelypohja

Ideointipajan eteni avoriihimenetelmän mukaisesti (kuva 19). Aluksi halusin käydä sähköisessä kyselyssä ja teemahaastatteluissa esiin nousseita aiheita läpi teemoittain ja keskustella avoimesta ideakulttuurin ja ideoiden hallintaprosessin nykytilasta sekä virittäytyä jo muiden tutkimusmenetelmien tuloksissa esiin nousseisiin toiveisiin tavoitetilasta. Näin osallistujat pääsivät tutustumaan aiheeseen uudelleen, kun kyselystä oli jo aikaa. Osallistujille kerrottiin myös Ojasalo yms. (2015, 163) mukaiset avoriihen perussäännöt:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
4. Kehitä muiden ideoita.
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.



Kuva 19: Ideointipajan eteneminen

Ideointivaiheessa teemat eroteltiin kahteen sykliin, jossa ensimmäisestä teemasta ideoitiin, ideoita tarkasteltiin ja jatkokehitettiin ja lopputulos käytiin läpi ennen siirtymistä toiseen teemaan. Ideakulttuuri linkittyy vahvasti ideoiden hallintaprosessiin, joten ensimmäinen teema johdatteli ja lisäsi ymmärrystä hyvin toisesta teemasta. Aiheeseen tutustumiseen ja tavoitteiden asettamiseen sekä rajaamiseen käytettiin ensimmäisen tunti.

Ensimmäisen teeman ideointitavoite oli saada ideoita kulttuurimuutoksen edistämiseksi. Aluksi haluttiin myös käydä läpi tavoitetilan kohdat ja määrittellä toteutuuko muutos ideoiden hallintaprosessin kautta vai vaatiiko muutos kulttuurin muutosta. Näin aika voitiin käyttää vain muutosten edistämistoimenpiteiden ideointiin. Ensimmäistä teemaa käsiteltiin tunti.

Ideoinnin tavoitteena toiseen teemaan liittyen määrittellä toimintatavat, jotka tukevat ideoiden elinkaarta ja selvittää, mitä mahdollisia muita muutoksia Tukesin toiminnassa tulisi tehdä, jotta ideoiden hallinnan malli voitaisiin ottaa käyttöön onnistuneesti. Ohjaaviksi kysymyksiksi Miro-alustalle laitettiin seuraavat kysymykset:

- Mihin ja miten ideoita tulisi kerätä idean elinkaari huomioiden?
- Miten ja missä ideoita tulisi kehittää, jotta jokaisella on mahdollisuus olla ideoinnissa mukana?
- Miten ja missä ideoiden arviointi tulisi tehdä?
- Mitä idean valikoimisessa tulisi ottaa huomioon?

- Miten ideoiden toimeenpanoa tulisi kehittää?
- Muuta huomioitavaa?

Laitoin kyselyssä ja teemahaastatteluissa esiin nousseita aiheita valmiiksi alustalle, jotta ne pystyttiin ottamaan huomioon ideoinnissa ja jatkokehittämävaiheessa. Toista teemaa käsiteltiin tunti.

Ideointipaja kesti varatun kolme tuntia. Keskustelu muista asiaan liittyvistä toiveista jatkui 20 min yli varatun ajan. Koko ideointipaja tallennettiin ja keskustelu litteroitiin, jotta myös Miro-alustojen muis-tilappujen ja kyselyn tulosten ympärillä käyty keskustelu pystyttiin ottamaan huomioon tuloksissa.

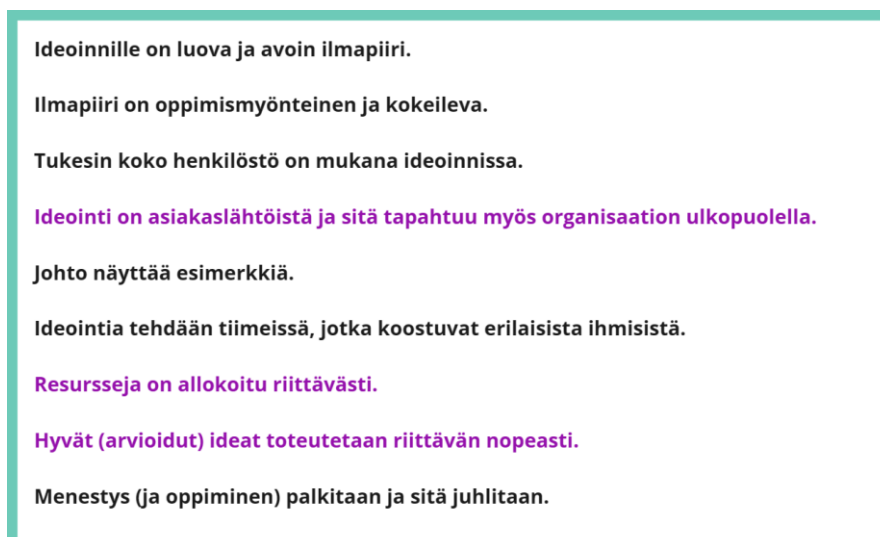
Seuraavassa alaluvussa esittelen ideointipajan tulokset.

5.2 Tulokset ja analysointi

Ideointipajalla vastattiin kolmanteen tutkimuskysymykseen ” Miten ideakulttuuria tulisi kehittää ja ideoita hallita kohdeorganisaatiossa?”. Ensimmäisen tehtävän myötä ideakulttuuriin tavoitetilaan liittyviä ominaisuuksia tarkennettiin hieman ja jaoteltiin ne selkeämmin asioihin:

- joita muutetaan ideakulttuuria kehittämällä
- jotka voidaan ratkaista ideoiden hallintaprosessin kautta.

Kuvassa 20 asiat, jotka tunnistettiin kulttuurin muutosta vaativiksi. Suluissa ideointipajassa tulleet määritelmätarkennukset. Osa ominaisuuksista koettiin olevan ideakulttuurin kehittämistä ja ideoiden hallinnan mallia vaativia ominaisuuksia ja ne ovat kuvassa tummennettuna turkoosilla.



Kuva 20: Ideointipaja: kulttuurin muutosta vaativat asiat

Seuraavassa vaiheessa pyydettiin ideoimaan, miten kuvan 20 mukaisia ominaisuuksia tulisi edistää Tukesissa. Ideoita tuli runsaasti ja niissä korostui ideoinnin mahdollistaminen, näkyminen ja

kuuluminen arjessa, helpot työkalut ideoiden keräämiseksi sekä kannustavan ja positiivisen ilmapiirin luominen. Ideoinnin ympärille haluttiin systematiikka ja tapoja, esimerkiksi vapaamuotoisia ideointikahveja ja asian esiintuomista ryhmäkokouksissa. Johto haluttiin mukaan ideointiin ja heiltä haluttiin selkeä kannanotto siihen, että työaikaa saa ja pitää käyttää luovaan ongelmanratkaisuun. Viestintää asian ympärillä tulisi lisätä ja tätä kautta myös jakaa oppeja ja hyviä esimerkkejä onnistumisista ja myös oppikokemuksista, joita on syntynyt epäonnistumisten kautta. Ideointiin ei saa luoda suuria odotuksia vaan on hyvä korostaa, että pienet arjen kehittämiseen liittyvät ideat ovat yhtä tärkeitä kuin suuret toimintaa mullistavat oivallukset. Kaikki ideat ovat arvokkaita. Analysoidessani vastauksia huomasin, että ominaisuudet, jotka oli liitetty sekä ideakulttuuriin että ideoiden hallintaprosessiin, olivat kehittämissuhteiden perusteella prosessin kehittämiseen liittyviä, joten vein ne lopputuloksissa prosessin reunaehtoihin.

Toisen teeman tehtävän tavoitteena oli määritellä toimintatavat, jotka tukevat ideoiden elinkaarta ja selvittää, mitä mahdollisia muita muutoksia Tukesin toiminnassa tulisi tehdä, jotta ideoiden hallinnan malli voitaisiin ottaa käyttöön onnistuneesti.

- Ideoiden keräämiseen tulisi olla helppokäyttöinen, ketterä ja digitaalinen alusta, jossa olisi mahdollisuus myös vuorovaikutukseen. Myös mahdollisuus anonyymiuteen nostettiin esille, jotta kynnyks ideoiden esittämiselle olisi mahdollisimman pieni. Ideat tulisi pystyä luokittelemaan eri ominaisuuksien perusteella (esimerkiksi nopeasti toteutettavat tai isot projektoitavat hankkeet) ja niiden käsittelyä seuraamaan läpinäkyvästi alustalta.
- Ideoiden kehittämisen tulisi tapahtua samalla alustalla kuin ideoiden keräämisen. Kehittämisvaiheen yhteistyön tulisi olla kaikille avointa ja rakentavaa.
- Ideoiden arviointiin haluttiin tapahtuvan nimettyjen henkilöiden toimesta. Sen tulee perustua selvästi ja ennakolta määriteltyihin kriteereihin, joissa huomioidaan organisaation tarpeet, toimintaympäristön muutokset ja saavutettavissa oleva hyöty suhteutettuna sen vaatimiin resursseihin. Arvioinnista tulee tehdä läpinäkyvää, säännöllistä ja siinä tulee huomioida myös ideoiden mahdolliset päällekkäisyydet.
- Prosessin tulisi olla selkeästi kuvattu, jatkuva ja sen seuraamisen tulisi olla jonkun henkilön vastuulla. Alustalle tuleva ideoihin liittyvä tieto tulee pysyä siellä ja sitä tulee hyödyntää aktiivisesti.

Ideointipajan osallistujat toivat useasti esille sen, että toimeenpano ja päätösvaiheet tulee olla johdettuja, koska muuten ideat eivät toteudu ja motivaatio ideointiin kuolee. Ideointi ja ideoiden hallintaprosessi tulee näkyä johdon ja esihenkilöiden puheissa ja teoissa. Keskustelussa tuotiin vahvasti tarve poikkiorganisatoriselle yhteistyölle, jolla rikastetaan ideointia.

Miro-alustalla olevat työpohjat ja anonyymit kommentit ovat Tukesin käytettävissä. Tuloksien perusteella luotiin seuraavat työversiot ideakulttuurin kehittämistoimenpiteistä ja ideoiden hallintaprosessista, jotka käytiin läpi opinnäytetyön sparrausryhmän kanssa tammikuun 2023 lopulla. Tapamiseen osallistui Tukesin arkkitehtuurityössä mukana oleva henkilö, jotta lopputuloksissa huomioitaisiin siihen liittyvät asiat. Ideakulttuurin kehittämistoimenpiteisiin oltiin tyytyväisiä, mutta käytettäviin termeihin tehtiin korjauksia, jotta ne viestivät organisaatiossa oikeita asioita.

Sparrausryhmältä tuli kommentteja myös prosessikuvauksen visuaalisuudesta. Prosessikuvaukseen haluttiin selkeämmin esille virtaavuus, sykliisyys ja tiedon hyödyntäminen. Prosessiin toivottiin myös ”oikoreittiä” sellaisille ideoille, joita voitaisiin hyödyntää nopeammin, koska prosessit eivät saisi olla esteenä ketteryydelle. Myös arkkitehtuurinen tarkastelu haluttiin tehdä selkeämmin näkyväksi. Ideoiden hallintaprosessin reunaehdoissa haluttiin huomioitavan selkeämmin ideoiden arviointiin liittyvä päätöksenteko, jonka perusteena on kytkeytyminen kehittämiskokonaisuuksiin ja organisaation tavoitteisiin.

Sparrausryhmän kommenttien perusteella tein huomattavia muutoksia prosessikuvauksen visuaalisuuteen ja käytettävään kieleen. Sisältö pysyi suurelta osin samana, mutta halusin varmistaa, että tuon oikeat ja organisaatiolle merkittävät asiat selkeämmin esille. Ideakulttuuri ja ideoiden hallintaprosessi on toisiaan täydentävä kokonaisuus, joka on tärkeää olla helposti lähestyttävä ja innostava asia kaikille organisaation jäsenille.

Esittelin kehittämistoimenpiteet ja prosessin Tukesin johtoryhmälle 30.1.2023. Esittelen ne raportin seuraavassa luvussa. Johtoryhmältä saatu palaute oli todella positiivista. Erityisesti palautetta tuli tutkimuksen ja tulosten arvosta ja hyödynnettävyydestä toiminnan kehittämisessä. Tuloksien koettiin ratkaisevan aidosti organisaation eri tasoilla huomioitujen ideakulttuuriin liittyvät ongelmat ja ideoiden hallintaan liittyvät puutteet.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen teorian sekä tiedonkeruumenetelmien ja kehittämismenetelmän kautta syntyneet tulokset, joiden jälkeen esittelen jatkokehitys- ja tutkimusehdotukseni, tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioin opinnäytetyötä ja omaa oppimistani.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin: yhteenveto tuloksista

Työn tavoitteena oli määrittellä Tukesille toimenpiteet organisaation ideakulttuurin kehittämiseksi ja ideoiden hallintaprosessi liitettäväksi osaksi vuoden 2023 aikana valmistuvaa kehittämisen mallia.

Ensimmäinen tutkimuskysymys TK1: Miten idea- ja innovaatiokulttuuria kehitetään niin, että se lisää organisaation kyvykkyyttä ideoida?

Tähän kysymykseen haettiin vastausta dokumenttianalyysillä ja kyselytutkimuksella. Julkisen sektorin tulee vaalita kumppanuuksia ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä työskennellä saumattomasti myös sisäisesti. Merkittäväksi innovaatioiden kehittämistä ja käyttöönottoa edistäväksi asiaksi linjataan organisaation sisäinen tuki. Selkeää hallintaprosessia ei kuitenkaan esitetty. Apilon (2007, 97) mukaan valmista mallia innovaatioita synnyttävän organisaation ja sen kulttuurin luomiseksi ei ole. Ideakulttuuri syntyy organisaation innovatiivisuutta ja ideointia tukevista osista. Kaikki organisaatiot ovat hyvin erilaisia ja niissä on erilaisia ideointia tukevia voimavaroja. Kulttuurin muutos koostuu pienistä toisiaan tukevista toimenpiteistä ja arvostuksista. Lisäksi tarvitaan visio eli tavoitetila, joka ohjaa kulttuurin kehitystyötä. (Apilo 2007, 97–98.) Ideakulttuurin kehittämiseen vaaditaan johdonmukaista lähestymistä ja prosessin tulee olla kurinalainen ja vastuutettu (Van den Ende 2021, 238).

Tukesin ideakulttuuri ei tue organisaation yhteisöllistä kehittämistä. Tuloksissa korostui yhtenäisen toiminnan ja poikkiorganisatorisen yhteistyön puute. Mitä enemmän erilaisia ihmisiä ideointiin ja ideoiden kehittämisen osallistuu, sitä rikkaampia tulokset ovat (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 64–65). Nimetyt henkilöt kantavat päävastuu prosessista, mutta kaikki osallistuvat. Ideoinnissa pitää olla mukana henkilöstö eli ne, joilla on moninaisimmat mahdollisuudet ajatella organisaation tulevaisuutta, toimintaympäristön tilannetta ja asiakaslähtöisyyttä (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 64–65). Yhteistyö pitää mahdollistaa, koska parhaat ideat syntyvät hedelmällisen yhteistyön tuloksena (Hämäläinen ym. 2016, luku 5.2).

Toinen tutkimuskysymys TK 2: Miten ideoita hallitaan niin, että se kasvattaa organisaation kykyä tuottaa ja toimeenpanna ideoita?

Tähän kysymykseen vastasin kyselytutkimuksen avoimien kysymysten ja teemahaastattelujen

avulla. Päätuloksena korostui, että organisaatioon tarvitaan ideoiden hallintaprosessi, työkalut ja yhteiset toimintatavat, jotka toimivat rakenteena myös vahvalle ideakulttuurille. Solatie ja Mäkeläisen (2009, 64) mukaan koko organisaation tulee olla mukana ideoinnissa ja innovaatiotyössä. Innovoinnin, luovuuden ja ideoinnin tulee tapahtua systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti (Solatie ja Mäkeläinen 2009, 59–60). Läpinäkyvät ja yksinkertaiset prosessit innostavat ideointiin. Kun henkilöstö tietää, miten prosessi toimii ja mitkä ovat siihen liittyvät vaiheet, he todennäköisemmin ottavat yhteisen prosessin käyttöön. (Moore 2010, 14–15.) Jotta ideoinnista saadaan parhaimmat hyödyt irti, on luotava systematiikka ideoiden antamiselle, käsittelemiselle, resursoinnille, etenemisen seuraamiselle ja ideoiden kautta saatavien oppien jakamiselle. Luovuuden valjastamiseksi organisaatioon tarvitaan ideoiden systemaattisen edistämisen logiikka. (Maury 2020, 79–80.) Organisaatioiden tulee ottaa käyttöön innovaatiotoimintaa mahdollistavat prosessit ja mahdollistaa innovaatiotoiminta myös rakenteellisesti. Innovaatioiden ja ideoiden hallintaan liittyvä prosessi pitää olla vakiintunut toimintatapa yrityksessä Apilon (2007, 130).

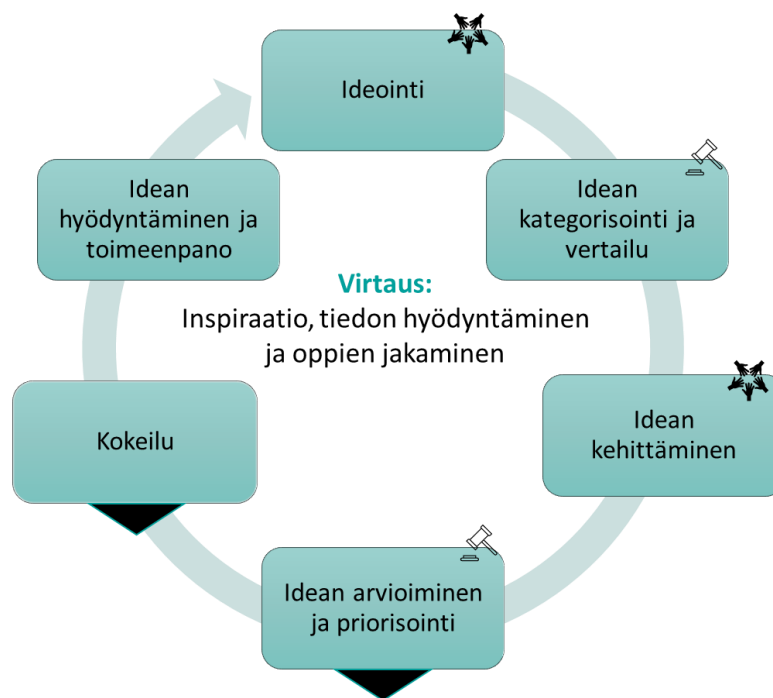
Kolmas tutkimuskysymys TK 3: Miten ideakulttuuria tulisi kehittää ja ideoita hallita kohdeorganisaatiossa?

Tähän kysymykseen vastasin yhteisöllisellä ideointipajalla, jossa lähtökohtana käytettiin teoriaa ja tiedonkeruumenetelmien analysoituja tutkimustuloksia.

Ideointipajan tuloksena määrittelin ideakulttuurin kehittämistoimenpiteet ja ideoiden hallintaprosessin. Ideoiden hallintaprosessi (kuva 21) koostuu kuudesta vaiheesta:

- **Ideointivaiheen** syötteitä ovat muun muassa erilaiset tarpeet, turhautuminen työprosessiin, kohtaamiset asiakasrajapinnassa tai tehty ennakoitutyö. Ideointia tehdään eri tavoilla ja menetelmillä ja tuotokset tuodaan esille yhteiselle alustalle. Ideat kerätään avoimesti, mutta annetaan myös mahdollisuus anonymiteetille ja idean kypsyttämiseksi ennen esiintuomista. Jokainen organisaatio jäsen toimii silminä fiksummille ja kannattavammille työtavoille. Ideoinnille tulee myös asettaa tavoitteita ja kohdistaa ne alueille, joilla ideoita kaivataan. Strategialähtöisyys on erittäin tärkeää. Kun ideat ovat kohdistettuja, niiden eteneminen arviointiprosessissa on helpompaa. Yhteinen tavoite synnyttää toisiaan tukevia ideoita ja syntyy positiivinen ideavirtaus.
- **Idean kategorisointi ja vertailu** on tietyille henkilöille vastuutettu vaihe, johon linkittyy myös idean käsittely arkkitehtuurisesta näkökulmasta. Tavoitteena on huomata yhteen linkittyvät ideat ja kategorisoida ne jatkokäsittelyä varten.
- **Idean kehittäminen** eli kypsyttäminen tehdään avoimesti ja siihen saa osallistua kaikki halukkaat. Tärkeää yhteistyön ja läpinäkyvyyden kannalta. Synnyttää positiivista synergiaa eli yhdessä syntynyt kokonaisuus on arvokkaampi kuin osien summa.

- **Idean arvioimisen ja priorisoinnin** tavoitteena on tarkastella ideaa kriittisesti asiakastarpeen, strategian, resurssien ja toteutusmahdollisuuksien kannalta. Tietyille henkilöille vastuutettu vaihe, jossa päätetään, toteutetaanko idea vai jätetäänkö se odottamaan paremmin sopivaa ajankohtaa ja uutta tilaisuutta. Tässä vaiheessa tärkeää myös nimetä idealle toteuttamiselle vastuuhenkilö.
- **Kokeiluilla** halutaan oppia nopeasti – oli sitten lopputulos onnistuminen tai epäonnistuminen. Ei yritetä katsoa pitkälle tulevaisuuteen vaan keskitytään oppimaan ideasta mahdollisimman paljon. Mitä enemmän kehitettävästä ideasta on opittu ja tiedon määrä on kasvanut, sitä pidemmälle seuraavat askeleet voidaan suunnitella.
- **Idean hyödyntäminen ja toimeenpano** voi vaatia projektoimista, jolloin idean matka jatkuu Tukesin projektimallin mukaisesti. Jos idea on nopeasti käyttöön otettava, sen toimeenpano aloitetaan heti. Myös kokeilut voivat vaatia projektoimista ja se on myös arvioitava siinä vaiheessa, kun idean toteuttamismahdollisuuksia arvioidaan.



Kuva 21: Ideoiden hallintaprosessi

Lisäksi laajennetussa prosessikuvauksessa (liite 9) esitellään myös Fast Lane, joka tarkoittaa, että kategorisoinnin yhteydessä havaitaan ideat, joiden käsittelyprosessia tulee nopeuttaa esimerkiksi helpon käytäntöön viemisen takia. Näille ideoille määritellään vastuuhenkilöt, jotka varmistavat idean osalta muun muassa sen yleisen hyödynnettävyyden, asiakas-/käyttäjänäkökulman ja sopivuuden sisäisiin prosesseihin.

Ideakulttuurin tavoitetilassa:

- Tukesin vahvuutena on poikkiorganisatorinen yhteiskehittäminen.
- Ideoinnille on luova ja avoin ilmapiiri.
- Ilmapiiri on oppimismyönteinen ja kokeileva.
- Arvostetaan erilaisuutta ja jokaisen uniikkia näkökulmaa.
- Ideointi näkyy jokaisen tukeslaisen arjessa, siihen kannustetaan ja sille annetaan aikaa.
- Johto ja esihenkilöt näyttävät esimerkkiä.
- Onnistumiset ja oppimiskokemukset huomioidaan ja niistä viestitään.

Ideakulttuuriin liittyviä toimenpide-ehdotuksia on esitetty liitteessä 10.

Ideoiden hallintaprosessin ja ideakulttuurin kehittäminen kytkeytyy yhteen ideoiden hallintaprosessin reunaehdoissa (liite 11). Ideoinnin on oltava jatkuvaa, systemaattista, tavoitteellista ja sitä tehdään tiimeissä, jotka koostuvat erilaisista ihmisistä. Ideoinnin on oltava asiakaslähtöistä ja sitä tulee tehdä aktiivisesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Ennakoinnin on oltava vahvasti osana ideointia. Ideoinnin kehittämisessä ja arvioinnissa on otettava huomioon koko organisaatio. Ideat tulee sovittaa kehittämiskokonaisuuksiin ja tavoitteisiin ja niiden arvioinnin on oltava avointa, puolueetonta sekä perustua selkeille kriteereille. Kaikilla tulee olla yhtenevät tavat hallita ideoita. Ideoiden hallintaprosessi tulee olla vastuutettu ja sitä on seurattava aktiivisesti. Lisäksi ideointia ja ideoiden hallintaa on oltava resursseja ja selkeät työkalut.

Ideakulttuurin ja ideoiden hallintaprosessin käyttöönotto

- mahdollistaa ja tukee yhdessä tekemistä, vuorovaikutusta sekä tasapuolisia mahdollisuuksia vaikuttaa
- kehittää organisaation innovaatiotoimintaa sekä määrittelee Tukesille tarpeelliset työkalut ja menetelmät toiminnan tueksi
- vahvistaa jatkuvan oppimisen ja kokeilemalla kehittämisen kulttuuria sekä kasvattaa reagointi- ja muutoskyvykkyyttä sekä
- toteuttaa ja käytännöllistää uutta strategiaa sekä edistää tavoitteiden saavuttamista.

Ideoivan kulttuurin muita hyötyjä ovat mm. toiminnan tehostuminen, asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen paraneminen, maineen ja työnantajabrändin vahvistuminen ja työn mielekkyyden sekä merkityksellisyyden kasvaminen. (Maury 2020, 19–21.) Työn tuloksena luodut kehittämistoimenpiteet ja prosessi ovat julkisen hallinnon innovaatiobarometrin (2022) ja OECD:n vuoden 2022 maa- ja aluekehittämisehdotuksien mukaisia sekä tekevät toiminnasta Suomen julkisen hallinnon innovaatiojulistuksen linjausten mukaista. Kun Tukes muuttaa toimintaa työn tuloksien mukaisesti, on ideasta kehittynyt Tukesin toimintaa merkittävästi muuttava innovaatio, joka toimii esimerkkinä ja

vertailukohtana muille samojen haasteiden kanssa toimiville asiantuntijaorganisaatioille. Ideoiden hallintaprosessia pystytään hyödyntämään pohjana ideointiin liittyvien hallintatoimenpiteiden kehittämisessä missä tahansa organisaatiossa.

Kun esittelin johtoryhmälle tuloksia, tein etenemisehdotuksen, jossa ideoiden hallintaprosessi ja siihen liittyvät työkalut otettaisiin käyttöön vuoden 2024 aikana, kun kehittämisen mallin muiden osa-alueiden määrittelyyn liittyvä projekti on saatu päätökseen. Ideakulttuurin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä on mahdollista tehdä jo nyt ja hyödyntää erityisesti raportin liitteenä olevia ideointitekniikoita ja -menetelmiä organisaation kehittämisessä ja esimerkiksi projekteihin liittyvässä ideoinnissa. Kuitenkin prosessi itsessään toimii arjessa myös vahvana ideakulttuurin kehittämistyökaluna.

6.2 Jatkokehitys- ja tutkimusehdotukset

Niin hienolta kuin kuulostaakin puhua kulttuureista, kokeilemisesta ja prosesseista, kaikkein tärkeimmässä osassa ovat aina ihmiset. Kaikki muutokset tapahtuvat ihmisten ansiosta. Prosessit ja järjestelmät ovat organisaatioiden muutosta suunnitellessa tärkeitä asioita, mutta eivät ainoita. Sisäisen yhteistyön merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi. (Aho 2023, 20–21.) Tukesiin kohdistuu tällä hetkellä paljon muutos- ja kehittämispaineita, joihin vastataan muun muassa uudella strategialla. Kehittämisen mallin implementointi ja arkeistaminen organisaation toimintaan toteuttaa sekä käytännöllistä uutta strategiaa ja edistää tavoitteiden saavuttamista. On erityisen tärkeää mahdollistaa mallin käyttöönotto vuoden 2024 aikana, kun kehittämisen mallin muiden osa-alueiden määrittelyyn liittyvä projekti on saatu päätökseen. Ennen ideoiden hallintaprosessin implementointia, voidaan tehdä paljon työtä organisaation yhtenäisyyden edistämiseksi ja sillojen murtamiseksi. Tiimityöskentelystä on tullut Tukesissa tapa tehdä töitä ja esimerkiksi valvontaan liittyviä yhteisiin toimintatapoihin ja asiakkuuksiin liittyviä selvityksiä tehdään menestyksekkäästi poikkiorganisatorisissa tiimeissä uuden strategian toimintalinjauksen ”Teemme yhdessä ja ammattitaitoisesti” mukaisesti. Selvitystyötä tulisi laajentaa koskemaan kokonaisvaltainen kaikkia Tukesin ydinprosesseja, jotta jatkossa kaikessa kehittämisessä ja esimerkiksi ideoinnissa osataan ottaa heti huomioon muut ryhmät ja yksiköt, jotta sisäinen yhteistyö voi käynnistyä heti ja saavutetaan positiivinen synergia. Yhteistyöhön perustuvasta toiminnasta tulee kaikkien jakama toimintaperiaate, kun siitä saatavat hyödyt nähdään selkeästi.

Tukesiin tulisi luoda myös toimintamalli tai toiminto, jonka avulla organisaation ulkopuolisia syötteitä kytettäisiin vahvemmin kehittämistoimintoihin, joista yksi tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt ideoiden hallintaprosessikin on. Erityisesti ennakoinnin ja erilaisten järjestelmien ja palveluiden kautta saatavan tiedon parempaan hyödyntämiseen tulisi kiinnittää huomiota ja luoda siihen

käytänteet. Tähän liittyy vahvasti myös dialoginen keskustelu asiakkaiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa.

6.3 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai esimerkiksi hausta saadaan aikaan muutoksia. Kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelman ratkaisua ja uusien ideoiden tuottamista. Siinä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan etsitään niille parempia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Ojasalon ym. (2015, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen tradition siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa vai saada aikaan myös uusia ratkaisuja tai käytännön parannuksia (Ojasalo ym. 2015, 19).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Molemmat liittyvät eri tavoin tutkimuksen tutkimuksesta saadun tiedon luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2015, 104.) Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat sille, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189). Yksi tapa määritellä tutkimuksen reliaabelius on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Toinen määritelmä perustuu siihen, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Ihmisen käytös kuitenkin riippuu kontekstista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan, joten on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada sama tulos. Reliaabeliuden määrittelytapoihin tulisi siis suhtautua tietyin varauksin. Reliaabeliuskäsitteen tapaan validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Rakennevalidius liittyy kysymykseen: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189–191.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin se ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä, josta halutaan lisää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Esimerkiksi haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme 2022, 193). Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintoja, joten niiden perustelut ja tutkimusprosessin kuvaus ovat oleellisia, kun tutkimuksen luotettavuudesta tehdään johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2015, 105). Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely, jossa kysytään samoja asioita isolta joukolta. Joukko muodostaa otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Määrälliset menetelmät sopivat tilanteeseen, jossa testataan pitääkö joku teoria paikkansa. Menetelmää käytettäessä aihepiirin teoria pitää siis tuntea, jotta sitä voidaan

mitata kontrolloidusti. Kerätty data analysoidaan tilastollisin menetelmin, jonka jälkeen tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien peruserot on muistettava, jotta ymmärretään menetelmien erilaiset lähtökohdat ja niitä osataan käyttää oikein. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien rajat hämärtyvät ja menetelmät ovat pikemminkin välinearvon roolissa. Menetelmät auttavat kehittämistyötä saavuttamaan parhaimmat mahdolliset uudet käytännöt. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Dokumenttianalyysi oli kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä. Aineiston valinta perustui täysin tutkimuskysymykseen ja menetelmän käyttöön liittyvään tavoitteeseen. Dokumenttien määrä oli vähäinen, joten erillistä otantastrategiaa ei tarvinnut tehdä. Dokumentit olivat laadukkaita, luotettavia ja niiden luone oli käyttötarkoitukseen sopiva. Dokumenttien analyysia ohjasi tutkimuskysymykset ja kehittämistyön tavoite. Dokumenttien analysoinnin ja tulkinnan perusteella sain aineistosta esille niiden merkityksen ja pääasiat, jotka toimivat taustana kyselytutkimuksen kysymysten muodostamisessa yhdessä teorian kanssa.

Sähköisen kyselytutkimuksella tuotettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tietoa, vaikkakin painopiste oli määrällisen tiedon tuottamisessa. Kyselytutkimus lähetettiin kohdejoukolle eli koko henkilöstölle. Kyselyyn vastasi 51 henkilöä eli noin 20 % Tukesin henkilöstöstä eli otos jäi toivottua pienemmäksi. Vastauksia sain kaikista yksiköistä, mutta yksikkökohtaiset vastausmäärät vaihtelivat paljon, mikä huonontaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Kyselylomakkeen suunnittelun pohjalle oli kattavat tiedot ja jokaiseen kysymykseen löytyi perustelut teoreettisesta viitekehyksestä. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin vain sellaiset kysymykset, jotka olivat tarkoituksenmukaisia tutkimuskysymyksen vastaamiseksi ja menetelmän tavoitteen saavuttamiseksi. Kyselylomake mittasi niitä asioita, joita sen teoreettisilla käsitteiden väitettiin mittaavan. Kyselylomake tuotti tietoa, jota tarvittiin tutkimuskysymyksiin liittyvien aiheiden nykytila-analyysin ja tavoitetilan kartoittamiseksi. Kysymysten muotoilu tarkistettiin useamman organisaation asiantuntijan toimesta, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä.

Teemahaastattelulla tuotettiin kvalitatiivista tietoa, jossa korostui aineiston monipuolinen ja systemaattinen luokittelu. Tutkimusaineiston litterointi paransi aineiston luotettavaa hyödyntämistä. Kuuntelin, litteroin ja luin litteroinnit analysoinnin yhteydessä, jotta pystyin luotettavasti toteamaan, että aineistosta on nostettu esiin oikeat asiat. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti raportissa.

Kehittämismenetelmänä käytin ideointipajaa, joka perustui aivoriihimenetelmälle. Menetelmän tavoitteena oli ideakulttuurin kehittämissuunnitelman määrittäminen ja ideoiden hallintaprosessin

mallintaminen Tukesin tarpeisiin. Kaikki osallistujat olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi ideointipajaan kyselytutkimuksen yhteydessä. Selkeytin osallistujille alustuksessa ideointipajan tarkoituksen ja taustoitin tehtäviä kyselytutkimuksen oleellisilla löydöksillä ja tutkimusmenetelmien kautta tehdyillä tavoitetilakuvauksilla. Tavoitetilakuvaukset toimivat hyvänä lähtökohtana ideoinnille ja paransivat ideointipajan tuottavuutta. Ideointipajasta sain paljon uusia ideoita ja huomioita, joiden kautta tavoitetilakuvauksia muokattiin.

Jos katson kehittämistyön menetelmiä ja niistä saatuja tuloksia kokonaisuudessaan, voin todeta, että tutkimus oli pätevä ja selvitti sen, mitä oli tarkoitus, vaikka kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi. Kysely tulosten pohjalta voidaan kuitenkin nostaa eri asioita keskusteluun ja tunnistaa selkeitä kehittämistoimenpiteitä. Aineistojen johdonmukainen teemoittaminen paransi tulosten käytettävyyttä koko tutkimusprosessin aikana. Monimetodisen lähestymistavan tavoite oli luotettavuusvirheiden vähentäminen ja tutkimuksen kattavuuden lisääminen. Menetelmät täydensivät toisiaan hyvin ja päätöksentekoon saatiin varmuutta aina tutkimuksen edetessä.

6.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli määritellä Tukesille toimenpiteet ideakulttuuri kehittämiseksi ja ideoiden hallintaprosessi liitettäväksi osaksi kehittämisen mallia. Tutkimuksella pyrin vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen: Miten idea- ja innovaatiokulttuuria kehitetään niin, että se lisää organisaation kyvykkyyttä ideoita? Miten ideoita hallitaan niin, että se kasvattaa organisaation kykyä tuottaa ja toimeenpanna ideoita? Miten ideakulttuuria tulisi kehittää ja ideoita hallita kohdeorganisaatiossa? Aiheista tehtyjen tutkimusten, lähdekirjallisuuden sekä tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmien kautta saadun tutkimusaineiston avulla tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan hyvin. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin, koska lopputuloksena pystyin määrittelemään ideakulttuurin kehittämistoimenpiteet sekä ideoiden hallintaprosessi.

Opinnäytetyöprosessi etene hyvin. Työ aloitettiin kesäkuussa 2022 tietoperustan kirjoituksella ja elokuussa siirryttiin tutkimusmenetelmien toteutuksen suunnitteluun. Tutkimusosio toteutettiin ja analysoitiin syys-joulukuun aikana ja kehittämismenetelmänä toiminut aivoriihi järjestettiin tammikuussa 2023. Tulokset ja johtopäätökset esiteltiin Tukesin johtoryhmälle tammikuun lopussa. Työ viimeisteltiin helmikuussa ennen kuin se lähetettiin arviointiin.

Opinnäytetyö on tuonut minulle valtavasti uutta perspektiiviä, oivalluksia, tietoa ja osaamista, jota voin käyttää työtehtävissäni todella monipuolisesti. Koin myös, että pystyin yhdistämään opinnäytetyössä onnistuneesti aiempaa työkokemustani, opintojen antamaa uutta tietoa, tutkimusaineistoa sekä lähdekirjallisuuden antia.

Lähteet

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri: johda kasvua joka päivä. Alma Talent Oy. Helsinki.

Amabile, T. 1998. How to Kill creativity. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>. Luettu: 12.11.2022.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Caba, N., Mazé, R. & Park-Lee, S. 2022. Virkamies muotoilee. Teoksessa Valtonen, A. & Nikkinen P. (toim.). Muotoilulla muutokseen – Kehitystyön uudet mahdollisuudet, s. 33–38. Aalto ARTS Books. Espoo. E-kirja. Luettu: 10.11.2022.

Ende Van den, J. 2021. Innovation Management. Macmillan Education Limited. Lontoo.

Gerke, A., Dickson, G., Desbordes, M. & Gates, S. 11.3.2016. The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process. Journal of Business Research. Luettavissa: <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/06/E4193-ISIDL.pdf>. Luettu 12.11.2022.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, M. 2015. Kehitä kokeillen. Alma Talent Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.9.2022.

Lendel, V., Hittmar, S., & Latka, M. 2015. Application of management of innovation processes in enterprise management approach, problem and recommendations. Procedia Economics and Finance, 34, s. 410–416. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016482>. Luettu 10.11.2022.

Lehtonen, P., Lindholm, L., Simonen, J. & Korpinen, S. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Maury, M. 2020. Kuolleiden kalojen akvaario. Kiss Publishing. Helsinki.

Moore, S. 2010. Strategic Project Portfolio Management – Enabling A Productive Organization. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

OECD 2022. Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland. A Summary Report. Luettavissa: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/06/OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf>. Luettu: 5.9.2022.

Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2019. OECD declaration on public sector innovation. Principles and actions for enhancing innovation. Luettavissa: <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/>. Luettu: 10.9.2022.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki

Rajegopal, S. 2013. Portfolio Management – How to innovate and invest in successful projects. Palgrave Macmillan. Basingstoke.

Rehn, A. 2019. Innovation for the Fatigued – How to build a culture of deep creativity. Kogan Page Limited. Lontoo.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent Oy. Helsinki.

Roberts, A. 13.3.2019. Innovation facets: different tools for different aims. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) 2022. Luettavissa: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-different-tools-for-different-aims/>. Luettu: 10.9.2022.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö-Tammi. Helsinki

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2022. Intranet. Luettu 20.12.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston ulkoinen arviointi on valmistunut. Luettavissa: <https://tem.fi/-/turvallisuus-ja-kemikaaliviraston-ulkoinen-arviointi-on-valmistunut>. Luettu: 30.11.2022.

KPMG Oy Ab, 4Front Oy ja Frisky & Anjoy Oy 2022. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) ulkoinen arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: [Turvallisuus- ja kemikaaliviraston \(Tukes\) ulkoinen arviointi \(valtioneuvosto.fi\)](#). Luettu: 30.11.2022.

Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Alanko, I., Sanz, A. & Pussinen, P. 2022. Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Valtion tulokset. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: [Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022 : Valtion tulokset - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#). Luettu 1.9.2022.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018. Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU). Luettavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/Documents/34-2018-Kunnianhimoa%20ja%20pitk%C3%A4%20nteisyytt%C3%A4%20kokeilukulttuurin%20kehitt%C3%A4miseen.pdf>. Luettu 1.9.2022

Valtiovarainministeriö 2019. Suomen julkisen hallinnon innovaatiojulistus. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/307541/Innovaatiojulistus+final+25-11-19.pdf/2dbccb3c-3310-990c-537a-ee28bef08f53/Innovaatiojulistus+final+25-11-19.pdf?t=1574850905000>. Luettu: 6.9.2022.

Valtiovarainministeriö 2021. Julkisen hallinnon uudistamisen strategia. Luettavissa: <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>. Luettu: 1.12.2022.

Valtonen, A. & Nikkinen P. (toim.). 2022. Muotoilulla muutokseen – Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Aalto ARTS Books. Espoo. E-kirja. Luettu: 10.11.2022.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

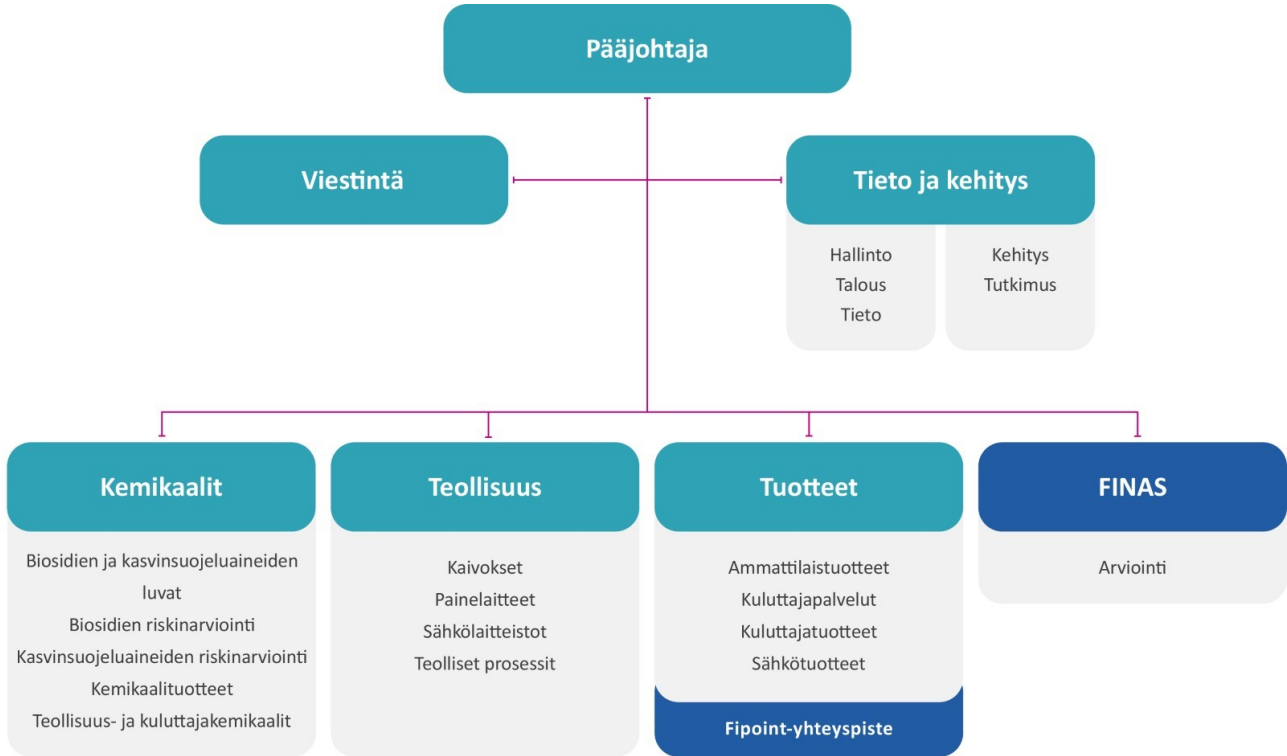
Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 1.12.2022.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Wartiovaara, A., Aspivaara, C. & Nyman, S. 1.1.2023. Megatrendit 2023: Näitä kehityskulkuja emme voi ohittaa. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/>. Luettu: 1.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston organisaatiokaavio (Tukes 2022)



Liite 2. Ajatustyökaluja ja ideointimenetelmiä

Ajatustyökaluja (Solatie & Mäkeläinen 2009, 108–132)

Arvopeili

Arvopeilin tarkoitus on kyseenalaistaa tuttuja ratkaisuja ja pakottaa ideointityössä uusille vesille. Se kyseenalaistaa omaksumamme arvot ja muuttaa valittuja toimintatapoja sitä rankemmin, mitä sitoutuneempia niihin olemme. Työkalun käyttö voi tuntua aluksi epämiellyttävältä, koska se haastaa.

Outo asiantuntija

Outo asiantuntija -tekniikka sopii seuraaviin tilanteisiin:

- Kun tuntuu, että organisaatiossa pitäydytään kerta toisensa jälkeen samankaltaisissa ratkaisuissa.
- Kun tarvitaan nopeasti uusia näkökulmia.
- Kun tuntuu, että uudenlaisia lähestymistapoja ei ole olemassa.
- Kun organisaation ajatusmaailma, kulttuuri tai toimintamallit tunnistetaan tavalla tai toisella marginaaliseksi.

Tekniikan ideana on yksinkertaisesti vaihtaa näkökulmaa. Kun tehtävä päätös tai ratkaisun etsiminen alistetaan Oudon asiantuntijan tehtäväksi, on helpompi vapautua kaavamaisuudesta ja oman kunnian suojelemisesta. Tällaiset rajoitteet haittaavat valitettavan usein innovaatiotyöskentelyä jopa ylimmillä tasoilla.

Muutosmylly

Muutosmylly toimii parhaiten tilanteessa, jossa tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa prosessia, palvelua, kokoonpanoa tai tilannetta. Tekniikassa haastetta lähestytään valmiiden kysymysten avulla. Kysymykset johdattavat ajattelemaan asioita epätavalliseen tapaan: sen sijaan, että parannettaisiin jo olemassa olevaa, voisiko sitä tavalla tai toisella uudelleen?

Oletusten murtaminen

Oletusten murtaminen vaatii ennakko oletusten kyseenalaistamista. Tekniikka toimii parhaiten 5–10 henkilön ryhmässä. Oletusten murtamisessa ei tulisi rajoittua kaikkein sovinnaisimpiin näkökulmiin. Ensimmäisenä listataan tiettyyn asiaan liittyvät epäselvyydet, jonka jälkeen listataan asiaan liittyvät oletukset ja itsestäänselvyydet. Seuraavaksi näitä listattuja oletuksia ja itsestäänselvyksiä lähdetään murtamaan yksi kerrallaan.

Muuraustekniikka

Muuraustekniikka perustuu ajatukseen, että $1 + 1 = 3$. Muuraaminen aloitetaan peruskivestä eli tavoitteesta, joka on konkreettinen kysymys. Perukiven päälle aletaan muurata kiviä: ratkaisusuuntia, ajatuspolkuja ja yksittäisiä ideoita. Laastina toimii yhdistävä tekijä kahden idean välillä. Muuraamalla synnytetään parhaimmillaan satoja tai tuhansia uusia ideoita ja kivien välistä laastia tutkittaessa löydetään ihannelilanteessa täysin johdonmukaisia innovaatiopolkuja. Muuratusta innovaatioseinästä voidaan poimia hyviä ideoita, inspiraation lähteitä tai jopa valmis ratkaisu. Muuraustekniikka mahdollistaa sen, että osallistujia on iso joukko ja he osallistuvat ideointiin itselleen sopivana aikana.

Ideointimenetelmiä (Ojasalon ym. 2015, 163–173)

8x8-menetelmä

Ajatuskartan tapainen, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Ongelma kirjoitetaan A4-paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa.

Kuusi ajatteluhattua

Menetelmä on sekoitus ideointia ja analysointia. Menetelmällä katsotaan ongelmaa eri näkökulmista ja samalla tietoisesti yllyttää myös osallistujat vaihtamaan näkökulmaa. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla, joita yksittäiset ryhmän jäsenet tai koko ryhmä voivat vaihdella tarpeen mukaan. Hatut ovat yleensä kuvitteellisia, mutta kulloinkin käytössä oleva hattu on hyvä tehdä tiettäväksi tavalla tai toisella (esim. oikean värisellä esineellä pöydällä). Tärkeää on, että ryhmän muut jäsenet tietävät, mikä hattu on kulloinkin käytössä, jotta ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa itselleen vastakkaisia rooleja ja esittää jopa sellaisia näkemyksiä, joihin eivät itse usko. Hattujen avulla voi myös ohjata jäsenten lukkiutuneita asenteita.

Kaukaiset ajatusmallit

Perusajatukseksi on se, että valitaan jokin kaukainen ajatusmalli ja sovitetaan se ongelmaan ”hullun mielekkäällä” tavalla. Seuraavassa vaiheessa kehitetään sovitus sellaiseksi, että se on käytännössä mahdollinen. 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.

Kaukainen ajatusmalli -> Hullun mielekäs sovellus -> Mahdollinen ratkaisu

Osbornin kysymyslista

Kysymyslistan käytöllä pyritään irtautumaan tavanomaisilta ajatteluraidteilta. Tavoitteena on, että kun mietitään ongelmaa ja kysymystä, mieleen tulee mahdollisimman paljon uusia vaihtoehtoja. Ideoinnissa ei varsinaisesti pyritä vastaamaan kysymyksiin, mutta niiden toivotaan ravistavan ajatuksen liikkeelle. Osbornin kysymyslista sisältää kysymyksiä, joihin vastaamalla on mahdollista saada esiin uusia ideoita koskien jotain jo tunnettua palvelua tai tavaraa ja näin kehittää mahdollisesti taas uusi palvelu tai tavara.

Ekskursiotekniikat

Ekskursiotekniikalla saadaan etäisyyttä paikallaan polkevaan työskentelyyn ja ideointiin. Ekskursiotekniikoita ovat erilaiset sana-assosiaatioleikit, roolileikit, piirtäminen ja jatkokertomukset. Ekskursion avulla pyritään siis siirtymään uuteen outoon ympäristöön, josta palataan työskentelemään alkuperäisen tehtävän tai ongelman parissa uusin eväin ja ideoin ja samalla virkistäytyneenä.

Toivelistatekniikka

Toivelistatekniikka sopii hyvin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, koska sen avulla selvitetään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakkaat osaavat usein paremmin kertoa, mitä he eivät saa, kuin kuvata täsmällisesti, mitä he haluaisivat tai tarvitsisivat tietyissä tilanteissa. Tekniikkaa käyttämällä selvitetään, mitä asiakkaat haluaisivat, ellei heillä olisi mitään rajoituksia. Sen avulla huomio keskitetään vain hyötyihin, todellisiin ja kuviteltuihin. Tekniikka rohkaisee tuomaan esiin määrällisesti ja paljon odotuksia, ilman että pitäisi pohtia niiden toteutettavuutta tai antaa niille järkeviä perusteita.

Liite 3. Sähköinen kyselytutkimus

Ideoinnista kohti onnistuneita projekteja ja uusia toimintatapoja

Kyselyn tavoitteena on selvittää, minkälaisia asioita tulee huomioida ideakulttuurin ja ideoiden hallinnan kehittämisessä. Onko Tukesissa organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, jotka edesauttavat ideoiden syntymistä? Mitä tulee muuttaa, jotta ideat ja oivallukset voivat kehittyä entistä tehokkaammin projekteiksi, kokeiluiksi tai arkea nopeasti helpottaviksi muutoksiksi prosesseihin tai toimintatapoihin?

Kerro myös kyselyn lopussa, jos sinuun saa olla yhteydessä ideoiden hallinnan mallin kehittämistyön jatkuessa. Tarkoituksena on järjestää työpaja, jossa ideoidaan ja määritellään erilaiset tarpeet ja yhteistyön huomioitava toimintamallia.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että niistä ei tunnista vastaajaa.

Kysely toimii yhtenä tutkimusmenetelmänä Marika Sintosen YAMK-opinnäytetyötä varten.

Missä yksikössä työskentelet?

- Tieto ja kehitys
- Teollisuus
- Tuotteet
- Kemikaalit
- Finas
- Viestintä

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava

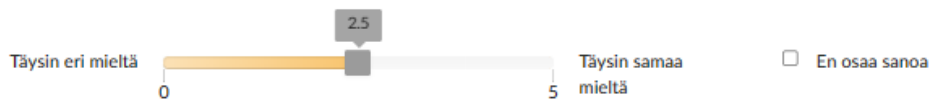
Ideakulttuuri

Idea- tai innovaatiokulttuuriksi kutsutaan organisaatiokulttuurin osia, jotka edesauttavat ideoiden tai innovaatioiden syntyä.

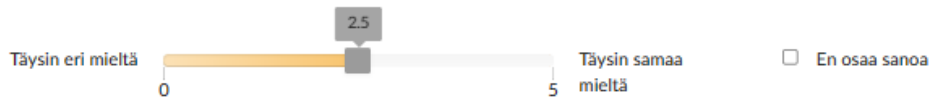
Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista



Ideoinnille on avoin ja luova ilmapiiri



Ilmapiiri on oppimismyönteinen ja kokeileva



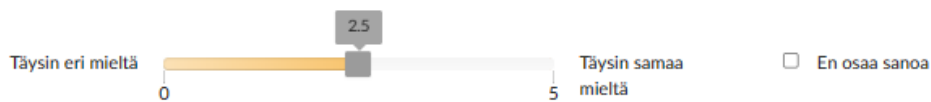
Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana

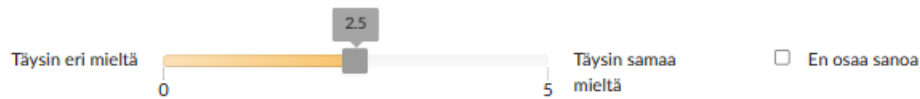


Ideointi on asiakaslähtöistä



Ennakointi on osa ideointia



Ideiden arviointi on avointa ja puolueetonta**Ideointia tehdään yhteistyössä****Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa**

Kerro halutessasi syitä arvioillesi tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa?

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

Ideoiden hallintamalli

Jos organisaatiossa ideoidaan, mutta ideoita ei ole viety käytäntöön, organisaatiolla ei usein ole toimivaa mallia idea- ja innovaatiotoiminnalleen. Hyviä ideoita ei voi koskaan olla liikaa. Ideoita tulisi hallita ja viedä eteenpäin systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti.

Onko ideointiin liittyvä prosessi vastuutettu Tukesissa?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Onko kaikilla Tukesissa yhtenevät tavat hallita ideoita?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Onko ideoinnille selkeät tavoitteet?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Mihin kirjaat idean?

- Tiimin yhteiselle pohjalle
- Ryhmän yhteiselle pohjalle
- Yksikön yhteiselle pohjalle
- Tukesin yhteiselle pohjalle
- Pohjaa ei ole

Käsitelläänkö ja kehitetäänkö esiin tulevia ideoita yhdessä?

- Tiimeissä
- Ryhmissä
- Yksiköissä
- Koko Tukesin tasolla
- Ei millään tasolla

Kehitetäänkö ideoista järjestelmällisesti projekti-ideoita tai uusia toimintatapoja?

- Tiimeissä
- Ryhmissä
- Yksiköissä
- Koko Tukesin tasolla
- Ei missään

Otetaanko ideoiden kehittämisessä huomioon koko organisaatio?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Onko projekti-ideoiden arvioinnissa käytettävät kriteerit selkeitä?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Onko ideointia ja ideoiden hallintaa varten selkeät työkalut?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Mitkä asiat mielestäsi estävät ideointia, ideoiden kehittämistä yhdessä tai ideoiden toimeenpanoa?

Mihin ja millaisella tavalla toisit itse mieluiten ideat esille?

Miten ja missä kommentoisit ja jatkojalostaisit mieluiten toisten ideoita?

Miten muuten kehittäisit ideoiden hallintaa?

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

Tule mukaan kehittämään ideakulttuuria ja ideoiden hallinnan mallia!

Haluatko osallistua ideoiden hallinnan mallin kehittämiseen?

- Kyllä
 En

Kiitos! Jätäthän yhteystietosi, jotta voimme jatkaa keskustelua.

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä

Liite 4. Sähköposti

Hei!

Ideoita syntyy meille kaikille esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, kokousten lomassa tai valvontakäynneillä. Onko sinusta Tukesissa organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, jotka edesauttavat ideoiden syntymistä? Mitä tulee muuttaa, jotta ideat ja oivallukset voivat kehittyä entistä tehokkaammin projekteiksi, kokeiluiksi tai arkea nopeasti helpottaviksi muutoksiksi toimintatapoihin?

Arvioi ideointiin liittyvää ilmapiiriä ja ideoiden käsittelemistä Tukesissa vastaamalla tiiviiseen kyselyyn viimeistään 9.11.

Tässä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/CE87620C7693836A>

ja QR-koodi, jos mobiililaitteella vastaaminen on mieluisampaa.



Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että niistä ei tunnista vastaajaa. Vastaathan mahdollisimman spontaanisti omasta näkökulmastasi. Avoimien kysymysten vastauksissa voit kertoa, mikä asia tulisi muuttaa tai ideoida jo tulevaa. Mikään vastaus tai näkökulma ei ole väärä!

Kysely toimii yhtenä tutkimusmenetelmänä YAMK-opinnäytetyötäni varten.

Opinnäytetyössä pureudun idea- ja innovaatiokulttuurin kehittämiseen sekä ideoiden hallinnan mallin luomiseen Tukesille.

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa viikkoa!

Ystävällisin terveisin

Marika Sintonen

suunnittelija, tuoteomistaja, projektitoimistovastaava |
sähköinen asiointi, verkkomaksamisratkaisut & eTentti-oppimisympäristö

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes) | Teollisuus

PL 66 (Opastinsilta 12 B), 00521 Helsinki

Puh. 029 505 2182

Liite 5. Intra-uutinen



Ideita syntyy meille kaikille esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, kokousten lomassa tai valvontakäynneillä. Onko sinusta Tukesissa organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, jotka edesauttavat ideoiden syntymistä? Mitä tulee muuttaa, jotta ideat ja oivallukset voivat kehittyä entistä tehokkaammin projekteiksi, kokeiluiksi tai arkea nopeasti helpottaviksi muutoksiksi toimintatapoihin?

Arvioi ideointiin liittyvää ilmapiiriä ja ideoiden käsittelemistä Tukesissa vastaamalla tiiviiseen kyselyyn **viimeistään 9.11.**

Tässä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/CE87620C7693836A>

ja QR-koodi, jos mobiililaitteella vastaaminen on mieluisampaa.



Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että niistä ei tunnista vastaajaa.

Vastaathan mahdollisimman spontaanisti omasta näkökulmastasi. Avoimien kysymysten vastauksissa voit kertoa, mikä asia tulisi muuttaa tai ideoida jo tulevaa. Mikään vastaus tai näkökulma ei ole väärä!

Kerro myös kyselyn lopussa, jos sinuun saa olla yhteydessä ideoiden hallinnan mallin kehittämistyön jatkuessa. Tarkoituksena on järjestää työpaja, jossa ideoidaan ja määritellään erilaiset tarpeet ja yhteistyön huomioitava toimintamallia.

Kysely toimii yhtenä tutkimusmenetelmänä Marika Sintosen YAMK-opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyössä pureudutaan idea- ja innovaatiokulttuurin kehittämiseen sekä ideoiden hallinnan mallin luomiseen Tukesille.

Liite 6. Teemahaastattelujen runko

Teema 1: IDEAKULTTUURI

Kyselyyn vastasi 51 tukeslaista.

Ensimmäisenä kyselyssä haluttiin selvittää asioita liittyen Tukesin ideakulttuuriin. Ohjeena oli, että idea- tai innovaatiokulttuuriksi kutsutaan organisaatiokulttuurin osia, jotka edesauttavat ideoiden tai innovaatioiden syntyä.

Vastaaja sai arvioida 0 – 5 ideakulttuuriin liittyviä väittämiä: 0 = täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Seuraavissa väittämissä oli alle 2,5 keskiarvo

- Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista (2,3)
- Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana (1,9)

1A: Mitä mieltä olet tuloksista? Minkälaisia ajatuksia näistä herää?

Eniten samaa mieltä oltiin seuraavasta väittäimestä

- Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa (3,4)

1B: Mitä mieltä olet tästä?

Kyselyssä oli avoin kysymys väittämien jälkeen: Kerro halutessasi syitä arvioillesi tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa? Vastauksia siihen tuli 25. Monessa vastauksessa toistui seuraavat asiat:

- Ideointi toimii ryhmässä, mutta Tukes-tasoa pidettiin ankeana ideoimisympäristönä. Ei tehdä yhdessä.
- Ideointi on satunnaista. Ideoita kysytään ja niitä tulee esille spontaanisti useissa eri paikoissa, mutta ei ole paikkaa, mihin ne kirjata. **Systemaattisuus ja yhteiset toimintatavat puuttuvat.**
- Toisten työtä saatetaan kyseenalaistaa voimakkaastikin, mutta ideoita ja ratkaisuja korjaamiseksi ei esitetä. **Ideoita ammutaan alas. Tukesissa idean arvo riippuu hyvin pitkälle siitä, kuka sen esittää. Samat ihmiset ideoivat.** Ideoiden arviointi on kyseenalaista, koska joidenkin ihmisten ajatuksia ei vain kannata kyseenalaistaa joutumatta silmätikuksi.
- **Ideoiden toteutus tyssä resurssipulaan.** On ollut tunne, että jos jotain ideoi, joutuu vastaamaan myös toteutuksesta (muiden töidensä päälle).

- Kaikki tapahtuu reaktiivisesti, proaktiivisuus on erittäin harvinaista käytännön ongelmien taklaamisessa. Henkilöstön täytyy olla perillä toimintaympäristön muutoksista. Asiakasläh- töisyyttä edistettävä.
- Ei olla valmiita vastaanottamaan ideoita omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyen. Ei jaeta tietoa.

1C: Minkälaisia kehitysideoita sinulle tulee tästä mieleen? Miten johto- tai esimiestyö tulisi muuttua, jotta esillä olevat asiat saataisiin ratkaistua?

Teema 2: IDEOIDEN HALLINNAN MALLI

Toisena teemana kyselyssä oli ideoiden hallinnan malli. Jos organisaatiossa ideoidaan, mutta ide- oita ei ole viety käytäntöön, organisaatiolla ei usein ole toimivaa mallia idea- ja innovaatiotoiminnal- leen. Hyviä ideoita ei voi koskaan olla liikaa. Ideoita tulisi hallita ja viedä eteenpäin systemaatti- sesti, määrätietoisesti ja ohjatusti.

Tässä osiossa haluttiin selvittää, millä tasolla ideoiden hallinta on Tukesissa.

Tässä huomiota:

Onko kaikilla Tukesissa yhtenevät tavat hallita ideoita?

100 % vastasi ei tai en tiedä.

Onko ideointiin liittyvä prosessi vastuutettu Tukesissa?

98 % vastasi ei tai en tiedä.

Onko ideoinnille selkeät tavoitteet?

96 % vastasi ei tai en tiedä.

Onko ideointia ja ideoiden hallintaa varten selkeät työkalut?

94 % vastasi ei tai en tiedä.

Onko projekti-ideoiden arvioinnissa käytettävät kriteerit selkeitä?

92 % vastasi ei tai en tiedä.

Otetaanko ideoiden kehittämisessä huomioon koko organisaatio?

88,2 % vastasi ei tai en tiedä.

2A: Toimintatapoja tai prosessia ei koeta olevan. Suurin osa (76 %) ei myöskään tunnistanut yhteistä pohjaa ideoiden keräämiselle. Ideoiden käsittely ja kehittäminen on hajanaista ja

sitä ei juurikaan tehdä Tukes-tasolla. Ryhmä-, tiimi- ja yksikkötasolla jonkun verran. Ideointia ja ideoiden hallintaa varten ei ole selkeitä työkaluja.

Mitä olet tästä mieltä?

Avoimia kysymyksiä oli useita. Tässä nostoja vastauksista:

Kysymys: Mitkä asiat mielestäsi estävät ideointia, ideoiden kehittämistä yhdessä tai ideoiden toimeenpanoa?

- Kiire, resurssipula, toimintakulttuurin kankeus ja yhteistyön puute.
- Tunne, että mielipiteet jyrätään, uusia avauksia ei arvosteta tai niitä arvioidaan idean esittäjän mukaan. Epäonnistumisen pelko.
- Ideoiden toimeenpano ei onnistu epäselvien prosessien ja puuttuvien työkalujen takia.
- Idean toimeenpano ei voi aina kuulua sen esittäjälle.

2B: Millä tavoilla ratkoisit näitä asioita?

Kysymys: Mihin ja millaisella tavalla toisit itse mieluiten ideat esille?

- Alas ampumisen kulttuuri saatava pois. Tuodaan esille kokouksissa enemmän.
- Työkaluun, johon ajatukset voi kirjata (Teams, ideaseinä 2.0), jossa mahdollisuus kommentoida, jatkojalostaa, sparrailla. Jatko-toimenpiteet esille. Mahdollisuus myös anonymiteettiin.
- Erikseen ryhmä- tai tiimitason ideat yhteisistä. Viedään tarvittaessa eteenpäin. Toisaalta halutaan avoimuutta ja yhteisiä ideariihä tai kahvihetkiä, joissa esiin tulleita ideoita voisi kehittää ja arvioida yhdessä.

Kysymys: Miten ja missä kommentoisit ja jatkojalostaisit mieluiten toisten ideoita?

- Pienissä tiimeissä/ryhmäkeskusteluissa kommentointi ja ideariihissä jatkojalostaminen.
- Jatkuvasti käytössä oleva ja pysyvä verkkoalusta tai työtila, jossa kommentointimahdollisuus (esim. Miro, Teams).
- Anonyymi kommentointimahdollisuus, mutta toisaalta avoimuus tärkeää.

Kysymys: Miten muuten kehittäisit ideoiden hallintaa?

- Avoimuuden lisääminen esim. työkalujen avulla.
- Systemaattisuutta ja yhteistä toimintamallia/prosessia tarvitaan. Ideoiden luokittelu oltava mahdollista ja selkeä/läpinäkyvä arviointi.
- Ideoiden hallinnan malli pitää vastuuttaa jollekin (seuranta, johdon sitoutuminen, viestintä, ideariihien koordinointi).

- Ideointi on oltava jatkuvaa ja esillä esim. ryhmäkokouksissa. Ei vuosikelloon tai projektiaikatauluun sidottua.
- Tiedon jakaminen, läpinäkyvyys. Ei tehdä päällekkäisiä asioita.
- Ideakulttuurin kehittäminen, kukoistavan ideointi-ilmapiiirin luominen.
- Koulutusta ja viestintää asiasta tarvitaan.

2C: Herättääkö nämä asiat ajatuksia erityisesti sinun näkökulmastasi? Mitä muita asioita ideoiden hallinnan mallissa tulisi ottaa huomioon, jotta se palvelee johtamista ja strategisia tavoitteita?

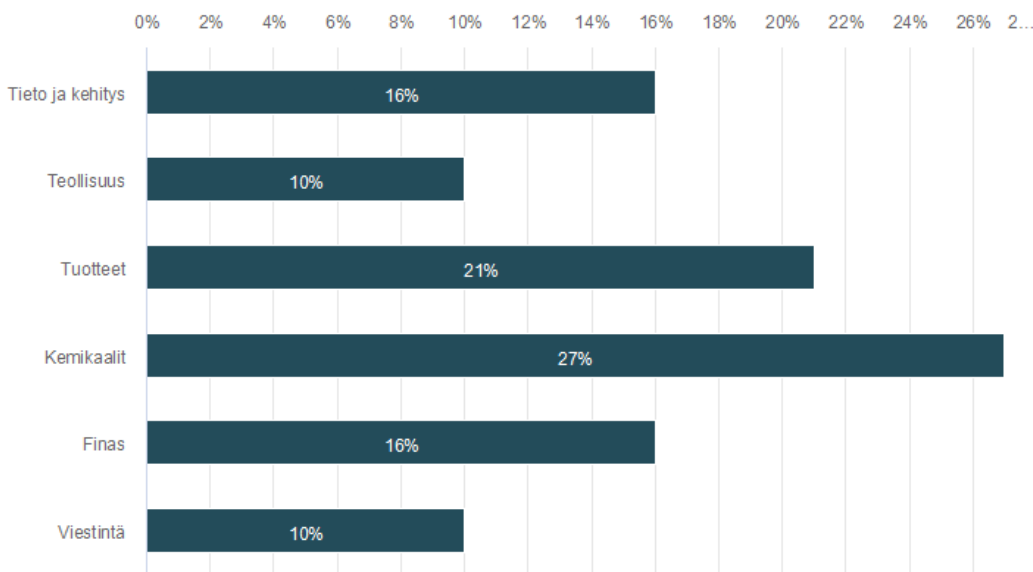
Liite 8. Sähköisen kyselyn vastaukset

Ideoinnista kohti onnistuneita projekteja ja uusia toimintatapoja

Vastaajien kokonaismäärä: 51

1. Missä yksikössä työskentelet?

Vastaajien määrä: 51



	n	Prosentti
Tieto ja kehitys	8	15,7 %
Teollisuus	5	9,8 %
Tuotteet	11	21,6 %
Kemikaalit	14	27,4 %
Finas	8	15,7 %
Viestintä	5	9,8 %

IDEAKULTTUURI

2. Tukesissa ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista

Vastaajien määrä: 48

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	4,0	2,3	2,0	1,0

3. Ideoinnille on avoin ja luova ilmapiiri

Vastaajien määrä: 47

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,5	5,0	3,1	3,0	1,1

4. Ilmapiiri on oppimismyönteinen ja kokeileva

Vastaajien määrä: 50

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	4,5	3,0	3,0	0,9

5. Koko henkilöstö on ideoinnissa mukana

Vastaajien määrä: 49

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	5,0	1,9	2,0	1,1

6. Ideointi on asiakaslähtöistä

Vastaajien määrä: 41

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	5,0	2,5	3,0	1,1

7. Ennakointi on osa ideointia

Vastaajien määrä: 41

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	5,0	2,7	3,0	1,2

8. Ideoiden arviointi on avointa ja puolueetonta

Vastaajien määrä: 40

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,5	5,0	2,7	3,0	1,1

9. Ideointia tehdään yhteistyössä

Vastaajien määrä: 43

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
1,0	5,0	2,8	3,0	0,9

10. Uskallan tuoda omia ajatuksiani esille ja kyseenalaistaa

Vastaajien määrä: 48

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
0,0	5,0	3,4	4,0	1,2

11. Kerro halutessasi syitä arvioillesi tai miten edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää Tukesissa?

Vastaajien määrä: 25

Vastaukset
<p>Arvioin tuon vain oman ryhmäni näkökulmasta. Meillä on hyvin "idearikas" ryhmä ja ideointi on meillä hyvin käytetty työkalu. Jos katsoo sitten yksikköä tai koko Tukesia, niin niin sitten tulokset olisivat kyllä erit. Koko taloa pidän kyllä todella kankeana ideoisympäristönä</p>
<p>Ideointi on satunnaista. On ollut tunne, että jos jotain ideoi, joutuu vastaamaan myös toteutuksesta (muiden töidensä päälle). Toisten työtä saatetaan kyseenalaistaa voimakkaastikin, mutta ideoita ja ratkaisuja korjaamiseksi ei esitetä. Valittamiskulttuuri suitsii ideointia.</p>
<p>Tukesissa idean arvo riippuu hyvin pitkälle siitä, kuka sen esittää, jos et kuulu pääjohtajan lähipiiriin, ideoillasi ei ole suurta merkitystä, mutta oikeisiin piireihin kuuluva saa ideansa läpi ilman että niiden merkitystä edes arvioitaisiin. Myös ideoiden arviointi on kyseenalaista, koska joidenkin ihmisten ajatuksia ei vain kannata kyseenalaistaa joutumatta silmätikuksi.</p>
<p>Ideoinnista toteutukseen on usein vielä matkaa ja monesti toteutus tyssää resurssipulaan, mikäli ideasta kumpuavat seuraukset vaatisivat enemmän ponnisteluja.</p>
<p>Tuntuu, että ideointiin ja kehittämiseen pääsevät osallistumaan yleensä samat henkilöt erilaisissa asioissa. Hyvä olisi saada kattavampaa osallistumassa kehittämistyöhön. Rajoittavana tekijänä tuntuu olevan myös se, että suurella osalla asiantuntijoista työtehtävät ja työmäärä ovat sellaiset, että aika ei riitä kehittämistehtäviin.</p>
<p>Aika monesti uuden esittämiseen saa vastauksen "...kuinka tätä on aiemminkin kokeiltu ja et arvaakaan kuinka vaikeaa se on...". Lisäksi olen uutena ihmisenä organisaatiossa huomannut ihmekseni, että spesifisiin ongelma kohtiin pyritään löytämään ratkaisu joka lopulta laajennetaan koko yksikkö tasoiseksi muutokseksi. Ei ihme kun lopputulokset eivät toimi ja jää kuva kuinka "kärpystä koitetaan ampua tykillä". Lisäksi lähes kaikki tapahtuu reaktiivisesti, proaktiivisuus on erittäin harvinaista käytännön ongelmien taklaamisessa.</p>
<p>Strategiaprosessissa on hyvin osallistettu henkilöstöä ja myös ideoinnille annettu sijaa. Joissain tapauksissa ideoinnin toteutus ei ole ollut toimivaa (esim. liian epämääräiset ja yleisellä tasolla olevat kysymykset, ideoijan näkökulmasta kankea Menti-sovellus).</p> <p>Joissain tilanteissa on syntynyt vaikutelma, että tärkeämpää on kuka sanoo kuin mitä sanotaan.</p>

Ideota kysytään ja niitä tulee esille spontaanisti useissa eri paikoissa. Mutta tällä hetkellä en tunnista, että on paikkaa missä ideoita käsitellään: usein ne jäävät vain puhetasolle. Meillä on kaikesti ollut jonkinlainen ideaseinä, joka ei kuitenkaan ole enää käytössä? Tai vähintään sen nostaminen olisi tarpeen jos on.

Lisäksi haluaisin saada ideointikulttuuria paremmaksi: paljon on hyviä ideoita, joita sitten ihmiset eivät syystä x uskalla viedä eteenpäin. Usein koska näkevät sen vaivaksi ja pois omasta työstä. Tämä kaipaisi työkuulttuurin muutosta, mutta valitettavasti en pysty antamaan ideaa käytännön muuttamiseksi.

Itsellä ei ideointi onnistu. Nukun huonosti ja pakollisista tehtävistä selviäminen vie kaiken energian.

Osa lähtee ideointiin mukaan helpommin, osalle se ei ole niin luontaista.

Syitä:

- 1) Pitäytyminen tarkasti rajatuissa omissa virkatehtävissä, joista muut eivät saa huomauttaa mitään, saati että niistä jaettaisiin tietoa muille.
- 2) Kommentoitaessa jotain aluetta oman ja toisen virkavastuun korostaminen ja virkavallan anastamisen esille tuominen omaa egoa pönkittämään
- 3) Tiedon pitäminen vain yhden virkahenkilön päässä viitaten osallistumiseen sitä koskevaan päätöksentekoon muissa yhteyksissä. Tiedon, joka ei kuitenkaan näytä olevan julkista eikä virallisesti hyväksyttyä eikä siten tulisi olla hyväksyttävää käytettäväksi päätöksenteossa.
- 4) Ulkopuolisten asiantuntijoiden ja laboratorioiden asiantuntevuuden ja tulkintojen ylikorostaminen ja hyväksyntä ilman kriittistä tarkastelua.
- 5) Virkamiehen vastuut, velvollisuudet ja oikeudet, mitä lainsäädäntö oikeasti vaatii ja mitä lainsäädäntö ei kiellä tekemästä - pitäytyminen vain lainsäädännön vaatimukseen huomioimatta lainsäädännön antamia mahdollisuuksia ja soveltamista-- vrt. suomalainen tapa/ etelä-eurooppalainen tapa.

Edistäminen:

- 1) Lainsäädännön rajoitusten huomioiminen ja vaatimusten hyödyntäminen myös muuten kuin opittuja rajoja tuijottaen turvallisuuden edistämiseksi.

2) Opittujen ja pitkään käytettyjen toimintatapojen muuttaminen enemmän Suomea ja sen kansallisia palvelevaksi.

3) Virkavastuun kääntäminen palveluvastuiksi

4) EU-lainsäädännön soveltaminen kansalliset olosuhteet ja vaatimukset huomioiden, paikallisen lainsäädännön kehittämistarpeiden voimakkaampi esilletuonti lainsäätäjille.

5) Valtiollisen ja kunnallisen hankintaportaan kouluttaminen hankintarajojen määrittämisessä myös kokonaisturvallisuuden ja -vaikutuksen huomioimiseen ja lainsäädännön antamiin mahdollisuuksiin eikä vain rajoituksiin pitäytyen.

6) Virkamiesten jatkuva kouluttaminen lainsäädännön muuttuvien vaatimusten sisäistämiseksi ja koulutuksen laajentaminen myös annettujen ja rajattujen virkavelvollisuuksien ulkopuolelle.

Ideointi on usein liian ryhmä-/ yksikkökeskeistä - koko henkilöstö ei ole mukana. Asiakslähtöisyyttäkin voisi lisätä -> ottaa asiakkaat jollain tavalla mukaan

Ainakaan minulle päin ideointi ei näyttäyty systemaattisena, vaan pikemminkin satunnaisina "heittoina". Lisäksi tuntuu, että ideoita ammutaan herkästi alas silloin, kun ne eivät ole omia. Olisi parempi, että avoimuus ja keskustelu lisääntyisivät ja että kaikki saisivat ideoitaan esiin.

Tukesissa kyllä ideoidaan paljon, mutta järjestelmälliseksi tai systemaattiseksi sitä en millään tavoin tunnista. Tukesissa ei ole tällä hetkellä varsinaisesti lainkaan käytössä ideaseinää tai vastaavaa. Ideointi on lähinnä linjaorganisaatio lähtöistä, jolloin ideat koko talon asioiden edistämiseksi tai vaikka toimintatapojen kehittämiseksi ei juurikaan toteudu. Vielä ilmiönä, että hieman samat henkilöt ideoivat, toteuttavat ja tekevät aktiivisesti montaa muutakin juttua ;)

Ideoita syntyy ja on lennossa jatkuvasti. Reaaliteetti on rahan puute ja ennen kaikkea käytettävissä olevat henkiset resurssit. Tukesin koko ja erikoistuneet lainsäädäntöalueet asettavat rajoitteet erityisesti digitaalisten työmenetelmien kehittämiseksi.

Tukes-tasolla tuntuu olevan käynnissä ideointeja ja kokeiluja, mutta ideointiryhmän ulkopuolisena niistä ei saa tolkkua, mitä toimilla tavoitellaan ja millä tavalla eri henkilöt ovat päätyneet ideointiryhmiin. Omalla vastuualueellamme kannustamme toisiamme tuomaan esille kehittämissä ideoita ja ideoimme yhdessä, tavoitteena sujumat prosessit ja toimintatavat. Yhteiseurooppalainen lainsäädäntö määrittelee pitkälti toimintamallit, joten erilaiset lennokkaat ideat ja toimintamallit eivät ole aina sovellettavissa työhömmme. Tukesissa on kyllä erilaisia projekteja, mutta

usein jää epäselväksi, mikä oli lopulta työn tulos ja hyöty. Peräänkuulutan ideoinnissa ydintehtävien tarkoituksenmukaista kehittämistä.

Ideoita kyllä syntyy, mutta tuntuu että "jäävät piippuun" aika monesti koska varsinaista innovaatiokulttuuria ei ole.

Tukesissa on aika kankea kulttuuri ideoinnille. Se on hyvin riippuvaista siitä, minkälainen esihenkilö/ryhmä sattuu olemaan. Paljon sanotaan, että on jo kokeiltu, tai jos ideaa lähdetään kehittämään, niin usein se tyssää kankeuteen ja kaiken hitauteen, eikä edisty.

Yhteistä työkalua / menetelmää ideoiden eteenpäin viemiselle ei ole ollut. Periaatteessa kannustetaan kehittämään jaideoimaan, henkilöstö myös osallistuu siihen, mutta toisten ryhmien timantit ovat piilossa eikä päästä kehittämään omaa toimintaamme yhdessä.

Erityisesti ideoinnin systemaattisuus, talteenotto ja arvioinnin avoimuus ovat mielestäni täysin puutteellisia. Ideoinnista puuttuu johtaminen täysin. Tätä voitaisiin edistää, kun olisi työkalu ja toimintatapa ideoinnille ja ideoiden keräämiselle ja käsittelylle.

Sen sijaan yhteistyö ja uskallus sanoa ääneen ovat kunnossa.

Kulttuuri ei ole oikein vielä kehittynyt sille tasolle, että toimisi ideoinneissa. Osasyynä voi olla myös työn paljous sillä innovointi vaatii "luppoaikaa". Haastavaa on myös se, että paraikaa painiskellaan itsensä johtamisen ja hybridityön löytämisen/balanssin kanssa, jolloin luppoaikaa ei löydy helposti. Pitäisikin ehkä varata kalenteriin säännölliset "luppoajat" ideointeja ja ajatusheittoja varten. Peukku sille!

En pidä ideointia kovin systemaattisena. Myöskään kaikki eivät käsitykseni mukaan osallistu ideointiin. Tukesissa kuitenkin suhtaudutaan ideointiin positiivisesti, ainakin minun mielikuvani perusteella.

Itsellä on käsitys, että ideointi tapahtuu siellä kehitys- ja projektipuolella. Pitäisi olla jokin järjestelmä, johon voisi käydä heittää idean, ja joku asiaa/järjestelmää ylläpitävä voisi seurata sinne tulevia ideoita. Itsellä ainakin on sen verran kiiruinen työtähti, että jos mielessä olisikin parannusehdotus tms. ei ole aikaa ruveta sitä sen kummemmin jalostamaan. Mutta jos olisi ideatynnyri, minne sen voisi heittää, niin silloin se voisi toimia.

Ideoinnille on Tukesissa avoin ilmapiiri ja joskus tuntuu siltä, että ideointiin ja kehittämiseen panostetaan jopa liikaa ja huomio kääntyy pois perustyön tekemisestä. Vaikka siitä on esitetty kritiikkiä, että ideointi ei olisi asiakaslähtöistä, olen hieman eri mieltä. Kyllä asiakkaat on otettu

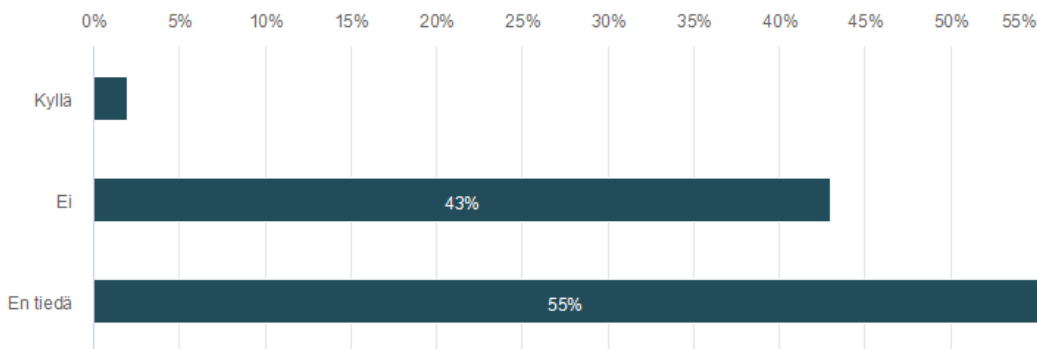
tähänkin asti huomioon. Lisäksi oman perustekemisen kehittäminen näkyy positiivisesti myös asiakkaille.

Tukesissa on ihan hyvä ilmapiiri ja ideointia saa tehdä ja kokeilujakin on tehty. Kuitenkin tuntuu, että usein kokeilujen "päättäminen" on jäänyt kesken eli ei arvioida riittävästi tuloksia eikä selkeästi päätetä ottaa jokin kokeiltu asia käyttöön tai lopettaa kokeilu jos se ei toimikaan.

IDEOIDEN HALLINNAN MALLI

12. Onko ideointiin liittyvä prosessi vastuutettu Tukesissa?

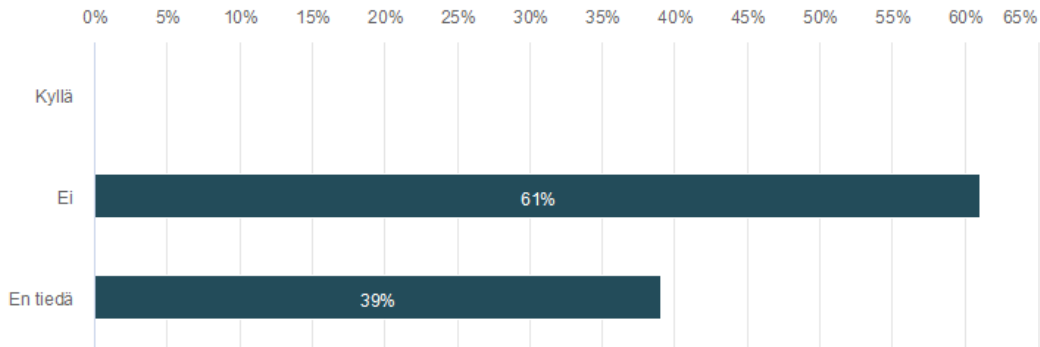
Vastaajien määrä: 51



	n	Prosentti
Kyllä	1	2,0 %
Ei	22	43,1 %
En tiedä	28	54,9 %

13. Onko kaikilla Tukesissa yhtenevät tavat hallita ideoita?

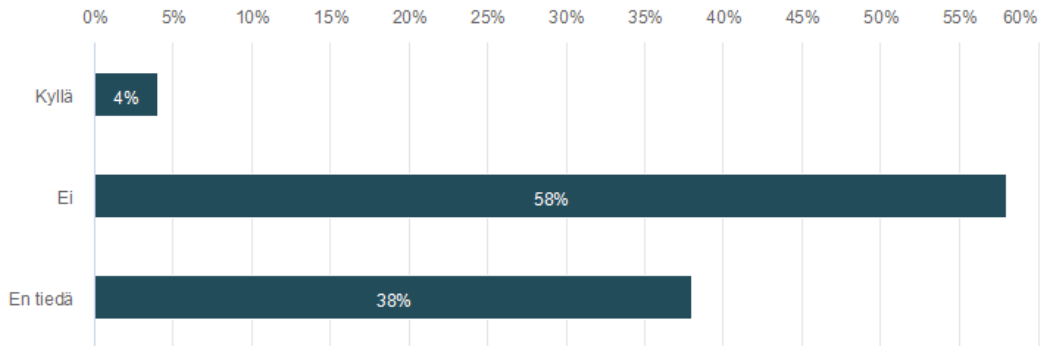
Vastaajien määrä: 51



	n	Prosentti
Kyllä	0	0,0 %
Ei	31	60,8 %
En tiedä	20	39,2 %

14. Onko ideoinnille selkeät tavoitteet?

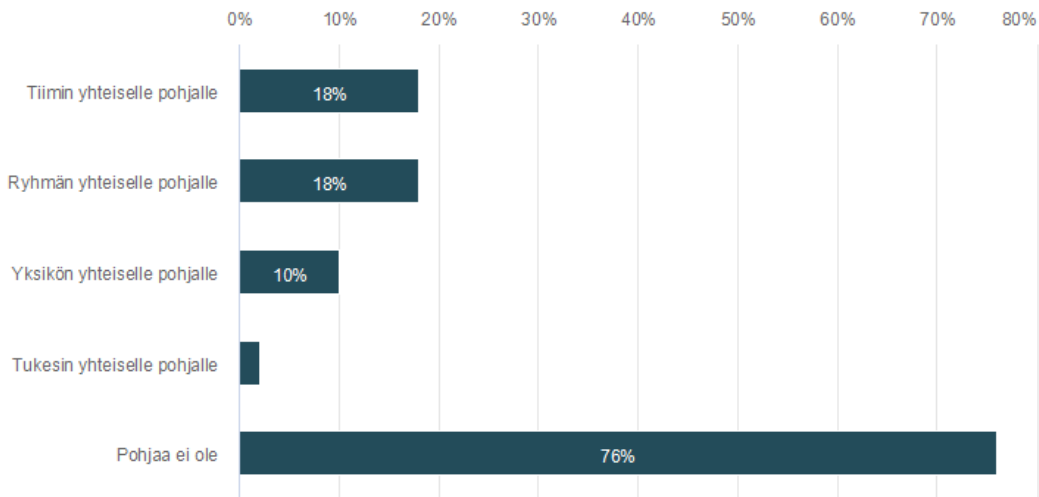
Vastaajien määrä: 50



	n	Prosentti
Kyllä	2	4,0 %
Ei	29	58,0 %
En tiedä	19	38,0 %

15. Mihin kirjaat idean?

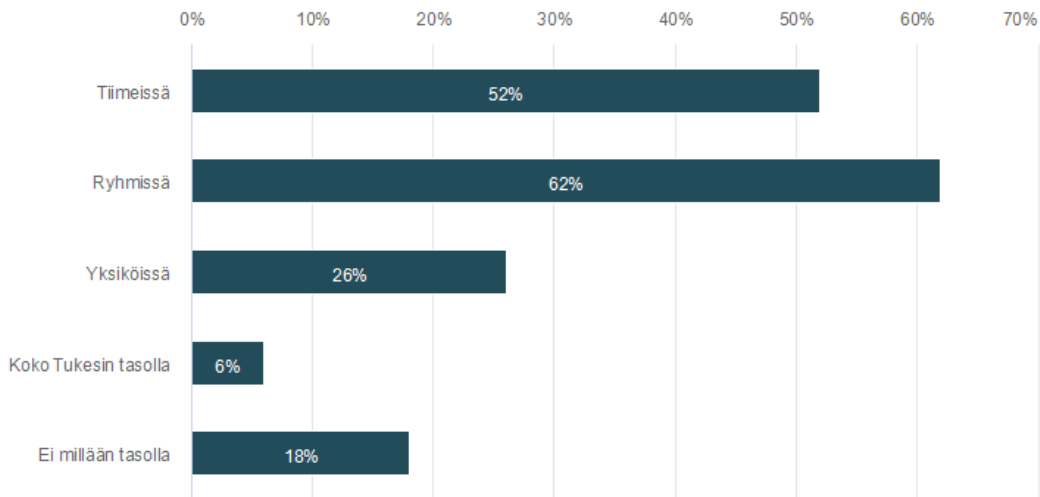
Vastaajien määrä: 50, valittujen vastausten lukumäärä: 62



	n	Prosentti
Tiimin yhteiselle pohjalle	9	18,0 %
Ryhmän yhteiselle pohjalle	9	18,0 %
Yksikön yhteiselle pohjalle	5	10,0 %
Tukesin yhteiselle pohjalle	1	2,0 %
Pohjaa ei ole	38	76,0 %

16. Käsitelläänkö ja kehitetäänkö esiin tulevia ideoita yhdessä?

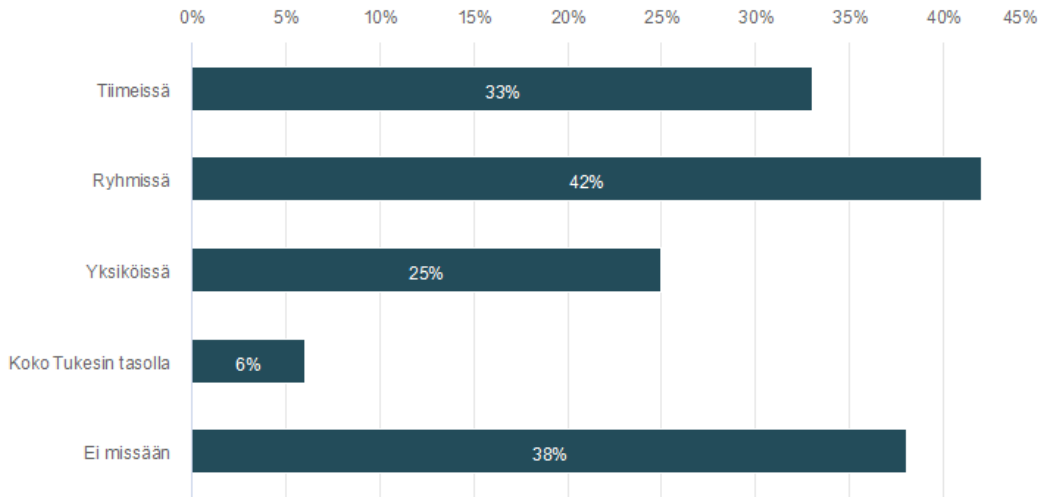
Vastaajien määrä: 50, valittujen vastausten lukumäärä: 82



	n	Prosentti
Tiimeissä	26	52,0 %
Ryhmissä	31	62,0 %
Yksiköissä	13	26,0 %
Koko Tukesin tasolla	3	6,0 %
Ei millään tasolla	9	18,0 %

17. Kehitetäänkö ideoista järjestelmällisesti projekti-ideoita tai uusia toimintatapoja?

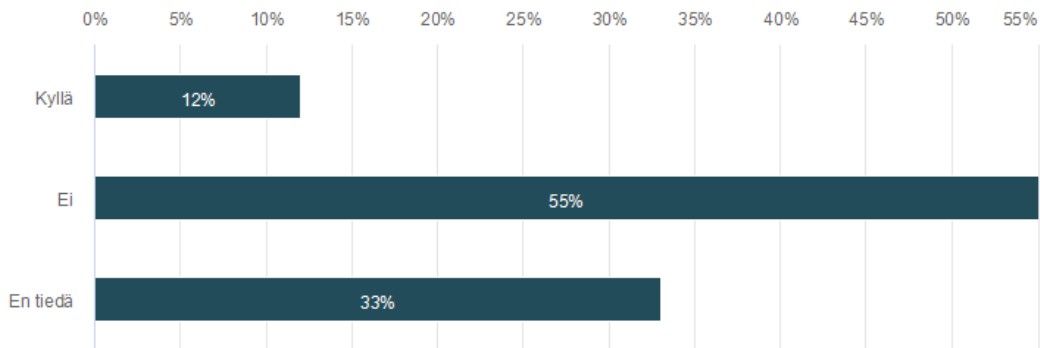
Vastaajien määrä: 48, valittujen vastausten lukumäärä: 69



	n	Prosentti
Tiimeissä	16	33,3 %
Ryhmissä	20	41,7 %
Yksiköissä	12	25,0 %
Koko Tukesin tasolla	3	6,3 %
Ei missään	18	37,5 %

18. Otetaanko ideoiden kehittämisessä huomioon koko organisaatio?

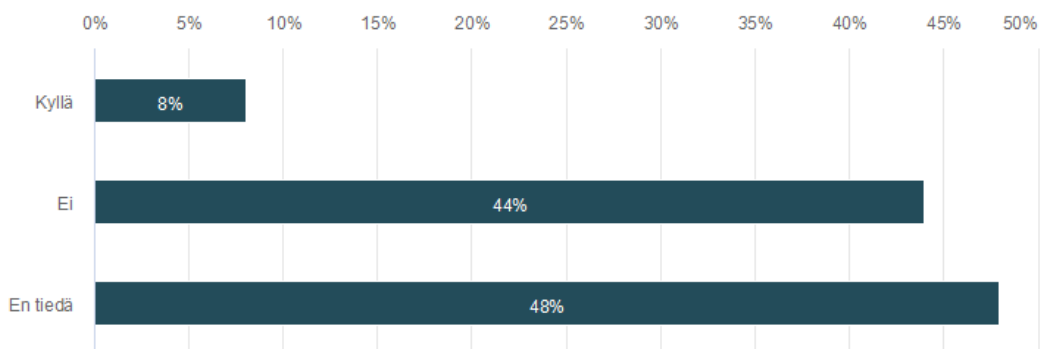
Vastaajien määrä: 51



	n	Prosentti
Kyllä	6	11,8 %
Ei	28	54,9 %
En tiedä	17	33,3 %

19. Onko projekti-ideoiden arvioinnissa käytettävät kriteerit selkeitä?

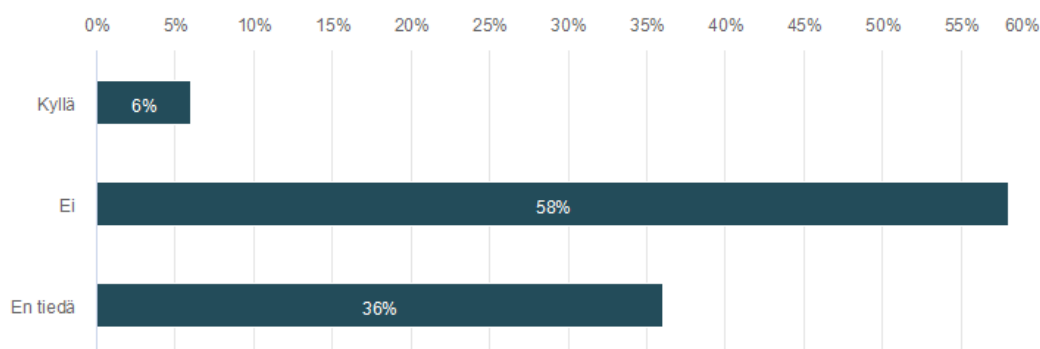
Vastaajien määrä: 50



	n	Prosentti
Kyllä	4	8,0 %
Ei	22	44,0 %
En tiedä	24	48,0 %

20. Onko ideointia ja ideoiden hallintaa varten selkeät työkalut?

Vastaajien määrä: 50



	n	Prosentti
Kyllä	3	6,0 %
Ei	29	58,0 %
En tiedä	18	36,0 %

21. Mitkä asiat mielestäsi estävät ideointia, ideoiden kehittämistä yhdessä tai ideoiden toimeenpanoa?

Vastaajien määrä: 37

Vastaukset
Kankea toimintakulttuuri
Kiire. Perustehtävät pitää ehtiä suorittamaan, joten ideointi ja esim. uusien toimintatapojen kehittäminen jäävät ylimääräiseksi tehtäväksi, johon kenelläkään ei oikeasti ole aikaa.
Ei ole aina tiedossa, ketä lähestyä esim. toisesta yksiköstä, jos haluaisi kehittää ideoitaan yli yksikkörajojen
Toimintakulttuurin puute, työajan puute, epäselvä vastuunjako, rahatilanne
Vahvat mielipiteet jyräävät kaiken alleen, vaikka hiljaisemmilla olisi huomionarvoista sanottavaa.
Kulttuuri, joka arvottaa idean arvonsen mukaan, kuka sen esittää.

<p>Tiukka työpaine, muutosvastarinta, ylipäättään asenne ideointia vastaan ja sen pitäminen turhana.</p>
<p>Ajankäytön puute - suurin osa työajasta menee päivittäisiin työtehtäviin ja valvontaan, jolloin kehittämiseen ja ideointiin jää vähemmän aikaa ja sekin menee pääasiassa oman työn kehittämiseen ja ideointiin (esim. menetelmät, valvonta, yms.)</p>
<p>Jos joku tahtoo viedä eteenpäin ideaa/vetää projektia, se tehdään oman substanssityön ohessa. Tällöin se aika on henkilön ydintehtävästä pois ja lopputulos ei ole hyvä. Ei kukaan lisäkuormaa tahdo, tästä työstä ja onnistumisista ei bonuksia maksella kuten yksityisissä yhtiöissä.</p>
<p>Ideointi tapahtuu vain pienissä tiimeissä ja ryhmissä, eikä se ulotu koko Tukesiin.</p>
<p>Resurssipula, ajan puute</p>
<p>Ideoiden jatkojalostus tökkii. Vaikka idean saisi esille jossain, en tiedä mihin sen tallentaa ja miten muodostaa se tekemiseksi. Lisäksi ideoiden jatkokehittäminen on aina "lisätyötä", jota varten pitäisi sitten tietty saada aikaa tehdä. Paras olisi jos jokaisella olisi jo valmiiksi allakoitu tyhjää työajastaan tätä varten. Mutta kun ei ole, niin kehitysideat jäävät jalkoihin...</p>
<p>Väsymys.</p>
<p>Ympäristö ideoinnille on vallan mainio, ja kaikki ideat otetaan vastaan. Ehkä enemmän koen ongelmaksi, että ideat jumahtavat jonnekin prosessiin ja jäävät kesken.</p>
<p>En vielä tunne Tukesin organisaatiokulttuuria, joten en tiedä, että onko meillä jotain omia haasteita. Yleisesti ottaen epäluottamus ja epäonnistumisen pelko vaikeuttavat ideointia organisaatioissa.</p>
<p>Annetun virkavallan rajat ja niistä rajoista kiinni pitäminen vaikka henkilökohtaiset tai ryhmän kyvyt kehittymiseen eivät ole riittävät.</p>
<p>Yleensä idean esittäjä saa toteuttamisvastuun ilman resursseja. Ihmiset aika vikkellä oppii pitämään suunsa kiinni, kun tiedostaa, että idean esittämisestä seuraa lisää töitä. Yleinen havainto on myös se, että idean toteutuminen lisääntyy esittäjän tavoitteisiin automaattisesti, jolloin toteutumisesta ei saa kehuja, mutta toteutumattomuudesta haukkuja.</p>

<p>Useammin kuin harvoin myös tuntuu tapahtuvan niin, että alkuperäisestä ideasta ei ole kehityksen alun jälkeen mitään jäljellä, kun sieltä täältä ilmestyy ihmisiä kertomaan omista ambitioistaan hankkeeseen, ja siirtyy sen jälkeen takavasemmalle. Eli käy niin, että alkuperäisen idean esittäjä saa vastuulleen toteuttaa jotain ihan muuta kun mitä on itse ideoinut.</p>
<p>yhteinen hallintatyökalu olisi hyvä, samoin yhtenäiset kriteerit ideoiden arvioimiseen. Koko organisaatio pyritään toki huomioimaan kehittämisessä, mutta yhteisten käytäntöjen puute hankaloittaa</p>
<p>Liian kriittinen ilmapiiri. Siilot. Oman ryhmän kesken ei mitään ongelmaa, koska on avoin ja kannustava ilmapiiri ja ideoihin yleensä tartutaan innokkaasti ja rohkeasti kokeillen.</p>
<p>Useimmat projekti-ideat lähtevät ryhmän tai yksikön lähtökohdista. Koko Tukesin yhteiselle projekti-ideoinnille ei ole oikein paikkaa.</p>
<p>Resurssipula tai yleinen työmäärä</p>
<p>Ideointia estää puuttuva työkalua. Tukesissa periaatteessa on ideaseinä, mutta se ei ole aktiivisesti esillä ja sen käyttöön ei kannusteta ihmisiä. Sen ylläpitämiseksi ei ole olemassa kuvattua ideoiden hallintamallia. Tukesissa on kuitenkin projektiaihioiden tunnistamiseksi tätä nykyä hyvä ja toimiva prosessi. Mutta kuitenkin itse miellän ideoinnin ja projektiaihioiden tunnistamisen hyvinkin erilaiseksi toiminnaksi. Ideat voivat olla usein hyvin pieniäkin toimintaa eteenpäin vieviä juttua, joista vain osasta jalostuu myöhemmin projekti.</p>
<p>Pienin resurssien eteenpäin voi viedä rajoitetusti ideoita. Realismia!</p>
<p>Toisinaan ideat ovat irti arkipäivän työstä, jolloin niihin ei kiinnosta tarttua, koska hyötynäkökulmia ei ole.</p>
<p>Ei ole työkaluja tai toimintatapoja.</p>
<p>Meillä ei ole helppoa alustaa, johon ideoita voisi lisätä. Ei myöskään porukkaa, joka ideoita arvioisi ja lähtisi viemään niitä eteenpäin. Paljon on myös vanhaa tyyliä "tätä on jo kokeiltu, ei jaksa, ei kannata". Kiireen tunne ihmisten puheissa: kehittäminen ja uudet ideat koetaan uhkaksi oman työn tekemiselle.</p>
<p>Kuulijat eivät ymmärrä ideaa, ja selittäminen perustelu on siksi turhaa.</p>

<p>Ideointia estää liiallinen kiire (tai kiireen tuntu). Yhdessä kehittämistä estää se, ettei sille oikein ole foorumia. Toimeenpano jämähtää monesti johonkin kummalliseen limboon, jossa ei tapahdukaan mitään. Vastuutus puuttuu.</p>
<p>Ajanpuute, kulttuuri (miten ideointiin suhtaudutaan)</p>
<p>Työkalun puute. Kun saat idean, ei ole mitään mitä voisit asialle tehdä. Voit kirjoittaa siitä meilin jollekulle, ja siihen se sitten jääkin.</p>
<p>Huomaan, että olisin mielelläni vastannut muutamaan "en tiedä-vastaukseen" mieluummin "joskus/silloin tällöin"</p>
<p>Ideoinnille ei oikein ole sopivaa foorumia, vaan kokemukseni mukaan sitä tapahtuu yleensä lähinnä erilaisilla kehittämisspäivillä. Lisäksi monesti tuntuu, että asiat eivät etene erilaisista pullonkaloista johtuen - esim. esihenkilöt ovat liian kiireisiä perehtyäkseen asioihin ja tehdäkseen niistä päätöksiä.</p>
<p>Kiire</p>
<p>Se että ideoinnille ei varata riittävästi erillistä aikaa, jolloin otetaan huomioon, että se on muusta työajasta pois. Toimeenpanoa estää se, että ideoita kyllä heitellään mielellään ja siihen kannustetaan, mutta niitä ei viedä loppuun asti ja vastuuteta loppuun saattamista.</p>
<p>Se että toimeenpano ja kehittäminen katsotaan yleisesti ottaen kuuluvan idean esittäjälle. Yleensä ko. henkilöllä ei välttämättä ole aikaa työstää ideaa eteenpäin eikä välttämättä parasta näkemystä sen toteuttamiselle. Tämä ei kannusta ideoimaan.</p>
<p>Yleensä hyvätkin ideat jää "puolitiehen" eli pitäisi selkeämmin käsitellä ideat.</p>
<p>Ideota kehitetään mielestäni eniten ryhmissä ja satunnaisesti osataan ottaa mukaan joku toinen ryhmä/yksikkö idean kehittämiseen ja loppuunviemiseen. Tukes on sen verran suuri organisaatio, että on kovin kankeaa ottaa koko talotasoa mukaan, ja tuntuu ettei talotasolla päästä eteenpäin tai ainakaan kovin ketterästi. Myöskään uusille projekteille, jotka syntyvät ideoista, ei ole oikeasti resurssia varattuna tai ei osata lopettaa jotain muuta tehtävää jos tämä projekti olisikin kiireellisempi/tärkeämpi.</p>

22. Mihin ja millaisella tavalla toisit itse mieluiten ideat esille?

Vastaajien määrä: 34

Vastaukset
Pari kertaa olen jossain koko Tukesia koskevassa asiassa esittänyt jotain, mutta siihen on tullut heti välittömästi että ei voi. Sitten olenkin antanut olla ja keskittyä vain ryhmässä kehittämiseen.
Ryhmäkokouksissa on mielestäni hyvä tuoda ideoita esiin, jos vain agendalle mahtuu.
Toivoisin jotain paikkaa, mihin ideat voisi kirjata, mutta jotta ne eivät jää vain sanoiksi taulukkoon tai johonkin tiedostoon voisi olla jotain säännöllisiä ideariihä tai brainstorming -tilaisuuksia, joissa sitten voitaisiin viedä ideoita eteenpäin ja katsoa, mitkä saavat enemmän tuulta alleen ja mistä ideoista luovutaan
Teamsin keskustelussa tms. johon kaikkien olisi helppo osallistua ja kommentit hallittavissa. En ainakaan Mirossa, surkea käytettävyys.
Kokouksissa pienellä porukalla.
Anonyymi tapa lienee ainoa toimiva, koska silloin ei olisi etukäteen selvää, miten se käsitellään, kun lähettäjän nimeä ei näy.
Keskusteluissa mutta sen jälkeen joku paikka mihin idean voisi kirjata. Nöin olisi myös paikka johon "heittää" idea kun sellainen pompsahtaa mieleen.
Tiimitasolla tiimin työhön liittyvät kehittämisideat ja ryhmätasolla ryhmän työhön liittyvät kehittämisideat. Ryhmän kautta voisi yhteisesti viedä Tukes-tason kehittämisideat eteenpäin.
Ideat syntyvät ryhmätasolla ja siitä ne tulisi saada eteenpäin tämän ryhmän seniorin/tiimin vetäjän kautta. Tuurissaan on sitten millainen persoona tähän tehtävään on päätenyt ja tapahtuuko mitään asian edistämiseksi.
Tarpeesta riippuen esim. Miro, ideaseinä, keskustelut yms.
Teamsiin sille sopivalle paikalle. Ideaseinä on ilmeisesti olemassa, mutta sitä ei käytetä eikä markkinoida, joten ei sinne mitään tule kirjoitettua...

Järjestelmällä ei ole niin väliä, voi vaikka olla Miro-taulukin. Ongelmana ehkä enemmän näkyvyyden puute ja mahdollisuus kommentoida/jatkojalostaa ideaa. Intran etusivulla oleva "ideafeedi", jossa näkyy uusimmat ideat auttaisi ainakin saamaan asian näkyville.
Jos ideoita tulisi jokin sähköinen ideointilinkki tms. voisi olla hyvä.
Mielestäni helpoin on esitellä ideat esim. omalle tiimille/ryhmälle/esihenkilölle, ja pohditaan yhdessä idean jatkojalostuskelpoisuutta.
Tiimissä/ryhmässä keskustellen ja sparraillen. Samalla saisi palautetta oman ideansa toimivuudesta.
Riittävän asiantuntevan foorumin kautta, jonne idean voi tarvittaessa esittää anonymisti ja jossa ko. idealle ja sen tutkiskelulle ja kehittämistarpeelle annetaan aikataulu ja jatkokehitystoiveet, sisältäen jo tunnetut mahdollisesti rajoittavat vaatimukset.
Anonyymi ilmoitusmenettely ideoille
joku jatkuva miro-pohja-tyyppinen ratkaisu voisi toimia. Jotta ei unohtuisi, idea-alustaa voisi katsoa tiimeissä, ryhmissä, yksikössä ja johdossa säännöllisesti
Olisi hyvä, että ideoinnille olisi jokin kaikille yhteinen kanava, jossa voi pyytää idealleen sparrausta ja kumppaneita. Sinänsä projekti-ideoinnissa Miro-pohja on ollut ihan kätevä, mutta se kukaan ei kannusta vuorovaikutukseen, koska on tottumattomalle aika kökkö käyttää.
Keskustellen yhdessä (etä)kahvittelut ym. vapaamuotoisemmat tilaisuudet, joista olisi koonnit näkyvillä jälkeinpäin
Johonkin Tukes-tasoiseen järjestelmään, työkaluun tai vaikka ihan nykyisen kaltaiselle ideaseinälle (nykyisen ideaseinän toiminnot eivät vain kyllä riitä systemaattiseen ideoiden hallintaan, mutta on ihan hyvä ideoiden esille tuomiseen). Nykyinen ideointi on palannut Tukes-tasolta yksikkö/ryhmätasolle, joka ei ole mielestäni hyvä asia.
Linja organisaatiota ylöspäin.... tai rinnalla ictpäällikölle pohdittavaksi.
Esim. sharepointissa
Avoimeen foorumiin, missä ideoita systemaattisesti myös arvioitaisiin asiantuntijoiden toimesta.

<p>Jokin ketterä digitaalinen alusta. Ei liian vaikea ja monimutkainen, jotta idean kirjaaminen ylös olisi helppoa. Linkki intrasta välttämätön.</p>
<p>Vapaat tavat. Ei rajoja. Jokaisen sisäisen kokouksen kokous agendalla tulisi ideointeja kysellä.</p>
<p>Ideoita olisi kiva pallotella yhdessä muiden kanssa yli yksikkörajojen. Mahdollisimman matalalla kynnyksellä: yhteinen ideaämpäri, johon saa ja kannustetaan heittelemään hyviä ja huonoja ideoita. Hiomattomista timanteista voi jalostaa porukalla ideakahveilla jonkun loistoprojektin, joka toteutetaan.</p>
<p>Keskustelemalla aluksi vaikka ryhmässä, jossa voisi testata ja jatkokehittää ideaa.</p>
<p>Jonkinlainen helppo (ei Miro) työkalu, johon idean voi heittää sen kummemmin aikaa tai vaivaa asialle antamatta.</p>
<p>Tukesissa oli jossakin vaiheessa käytössä ideointipaikka intrassa...nykyisin en tiedä onko sitä enää olemassa tai missä se on. Se oli mielestäni ihan hyvä alusta kerätä ideoita, toki parempia-kin varmaan löytyy.</p>
<p>Ideaseinä oli periaatteessa ihan hyvä konsepti, mutta aika harva taisi sitä käyttää. Joku vastaava yhteinen alusta olisi ehkä hyvä.</p>
<p>jokin helppo, matalankynnyksen paikka. En kyllä tiedä, onko sellainen jo olemassa.</p>
<p>Aivomyrsky-tyylisesti pienessä porukassa, jossa olisi osallistujia eri puolilta Tukesia.</p>
<p>Jonkinlaiselle julkiselle (ehkä anonyymille?) alustalle kirjallisesti (lyhyesti ranskalaisin viivoin).</p>
<p>Pitäisi olla selkeä ja helppo tapa kirjata ideat jonnekin, josta tietäisi, että ne etenevät jotenkin. Etenemistä on myös toteaminen, ettei jokin idea johda toimenpiteisiin.</p>

23. Miten ja missä kommentoisit ja jatkojalostaisit mieluiten toisten ideoita?

Vastaajien määrä: 33

Vastaukset
Pienemmän tiimin kanssa omassa palaverissa.
säännöllisiä ideariihä tai brainstorming -tilaisuuksia, joissa sitten voitaisiin viedä ideoita eteenpäin ja katsoa, mitkä saavat enemmän tuulta alleen ja mistä ideoista luovutaan
ks. ed.
Kokouksissa pienellä porukalla.
Verkkoalusta
Joku foorumi tai työtila, johon voisi kommentteja jättää
Pienemmissä ryhmäkeskusteluissa (ryhmän kehittämispäivät, Tukes-päivät, yksikköpäivät, yms.)
Ensiksikin tulee olla substanssi osaamista ennen kuin on kompetenssia alkaa kommentoida toisten ideoita.
Mirossa nämä ominaisuudet toimii hyvin.
Yhteiset ideointitilaisuudet ovat hyviä ja esim. Miro vaikuttaa ihan toimivalta työkalulta. Yhteisen tilaisuuden jälkeen Miro-taulua voi vielä täydentää sovitun aikarajan puitteissa.
Järjestelmällä ei ole minulle väliä.
Sähköisellä alustalla.
Tiimeissä
Teamsissa, Mirossa ja keskusteluissa. Muiden ideoihin olisi hyvä saada perehtyä rauhassa, ennen kuin niitä kommentoisi.
Yllä mainitun foorumin kautta anonyymisti, yksityisesti tai oman ryhmän mielipiteiden ja kommenttien kautta.

<p>Velvoitteena kullekin yksikölle käsitellä ko. ideat vaikka sitten niin, että tunnustaa, että ei ymmärrä niistä mitään. Kasvattaa byrokratiaa, mutta tuottaa toivottavasti myös laajemman kannanoton ko. asiaan.</p> <p>Mikäli idea on esitetty avoimesti, niin avoimesti keskustellen.</p> <p>Lakiosaston kommentoimisen jättäminen aivan viimeiseksi ja silloinkin heiltä rittävän selkokielisen perustelun vaatiminen suuntaan tai toiseen.</p>
<p>Komentointioikeus pitäisi jotenkin ansaita. Nykyisellään kommentteja pyydetään demokratian nimissä kaikilta, vaikka kommentoijalla ei olisi alkeellisintakaan ymmärrystä asiasta.</p>
<p>ihan sama, mikä alusta, kunhan on pysyvä - jatkuvasti käytössä</p>
<p>Teams, Miro, yhteiset tiettyyn aiheeseen keskittyvät kahvihetket/sparrailut.</p>
<p>Yhteinen platform, joko intraan tai teams ympäristöön rakennettuna (yhteisiin kanaviin, ettei hukuisi ryhmien sisäisiin vaikkakin julkisiin kanaviin).</p>
<p>Jossakin järjestelmässä tai työkalussa.</p>
<p>Eos.</p>
<p>sharepointissa</p>
<p>Avoimessa foorumissa.</p>
<p>Teamsin tiimissä, johon olisi liitetty jokin hyvä työkalu.</p>
<p>Olen lopettanut kommentoinnit intrassa, koska siellä on merkkimäärää rajattu.</p>
<p>Yhteisen kahvikupposen äärellä, etänäkin voi toimia, mutta liveinä parempi.</p>
<p>Esim. Teams-palaveri, jossa käsiteltävä idea olisi jo ennakkoon mietittävänä.</p>
<p>Jonkinnäköisessä sähköisessä taulukossa itselleni sopivana aikana. Ei Mirossa.</p>
<p>Mielelläni kommentoisin heti, kun idea pälkähtää päähän...eli joku "ideoiden keräyspaikka" olisi hyvä. Ja mielelläni osallistuisin vaikkapa tällaisiin "kehityspajoihin" ...tosin pakko myöntää, että olen parhaimmillani, kun vain puhtaasti ideoin...en ole niinkään hommien puurtaja/toteuttaja.</p>
<p>Jossain pienryhmissä ideoiden</p>

Ensin itsekseen ja sen jälkeen yhdessä pienessä porukassa, jossa olisi osallistujia eri puolilta Tukesia.
Enkä tällä alustalla voisi olla kolme osiota: se idean siemen, seuraava osio jossa sitä jalostetaan (ts. siemenestä kasvaa juuret ja varsi) ja viimeinen osio, jossa kasvi ikään kuin puhkeaisi kukkaan ja idea olisi "valmis"? Soisin kenelle mahdollisuuden osallistua noihin kahden viimeisen osion täydentämiseen.
Ei sillä paikalla tai välineellä ole suurta merkitystä, kunhan sellainen on määritelty ja sitä käyttää kaikki.

24. Miten muuten kehittäisit ideoiden hallintaa?

Vastaaajien määrä: 27

Vastaukset
En osaa sanoa. Olisi vain kiva, jos hyvätkin ideat eivät aina kuolisi taimivaiheessa, vaan olisi aikaa ja voimavaroja tehdä niistä todellisuutta.
Avoimuuden lisääminen.
Vuoden 2021 TEO-päivillä (etänä, Teamsin kautta) oli käytössä Miro-taulu, jonne ideoita asioista sai kukin itse kirjata. Tämä oli mielestäni hedelmällistä ja asioitaan saivat esille myös ne "vähemmän suulaat" henkilöt. Enemmän tämän tyyllisiä ideointi sessioita, jos organisaatio jotain ideointia tahtoo.
Ideoita kyllä syntyy, mutta niiden jatkojalostus ja seuranta on vähän ns herran hallussa.
Miro toimii hyvin ideoiden keräämiseen, toki fasilitointitekniikoita hyödyntäen. Miten idea-aihiot tästä sitten jalostuvat esim. projekteiksi onkin sitten toinen kysymys. Eli tämän prosessin (idea-aihiosta eteen päin) kehittäminen ja kuvaaminen olisi kehittämisen arvoinen asia.
Systemaattista tekemistä. Esim. kerran kuussa käytäisiin läpi kertyneet ideat porukalla X ja katsotaan mitä voidaan jatkojalostaa. Pohdintaan ja projektisoidaan ja vastuutetaan ja kehitetään.
Tukes-tasoinen prosessi ideointien hallintaan, jotta prosessi vetäisi kaikissa yksiköissä samalla tavalla.

Tiedon jakaminen jo suunnitteluvaiheessa voi olla hyödyllistä. Jos samanlaisia projekteja on putkahtelemassa eri paikoissa yhtä aikaa, voidaan vähentää päällekkäisyyksiä, jos projekteja yhdistetään.

Luomalla ilmapiirin, jossa ideoiminen on sallittua ja jopa lainsäädännön vaatimusten rajat ylittävää.

Mahdollisuuden anonyymiin ideoimiseen

Kouluttamalla virkamiehistö ymmärtämään paremmin koko Tukesin toimintaa myös oman virkapiirin ulkopuolelta, pitäytyminen putkinäössä ei aukaise helposti uusia näkökulmia toimintaan eikä toteutukseen.

Koulutus huomioiden, vaikka suuri osa tekijöistä kokee (ilmoittaa olevansa) olevansa jo kovasti työllistettyjä ja pää täytettynä oman tekemisensä kanssa.

jatkuva vuosikellomainen katselmointi - useamminkin siis kuin vain kerran pari vuodessa - vähintään 1 krt/kk

Pitäisi olla jokin paikka, jonne kerätään vuoden varrella niin isoja kuin pieniä ideoita. Joku porukka kävisi niitä säännöllisesti läpi ja miettisi toteutuksen. Voisi jättää ideoita anonyyminäkin?

Ideoinnin pitäisi olla jatkuvaa, ei vain projektisalkun aikatauluihin sidottua. Tällä hetkellä ei oikein ole kulttuuria, jossa koko ajan ideoitaisiin ja kokeiltaisiin ideoita nopeasti. Ketteryyttä siis ja nopeita kokeiluja kaipaamaan.

Tämä ehkä on ollutkin jo käytössä mutta laajempaa viestintää esim. tiistai-infoissa miten ideoista voi kehittää projekteja ja hankkeita.

Ideoiden hallinnassa pitää olla kaikille läpinäkyvä ideoiden tunnistaminen eli jo tehtyjä ideoita olisi hyvä päästä rikastamaan lisää. Käsittelylle pitää olla selkeä hallintamalli, jossa otetaan huomioon käsittelyajat ilmoituksesta, idealle tehtävät tai tekemättä jätettävät toimenpiteet, aikataulut ja vastuut. Lisäksi ideoita pitäisi käsitellä hieman laajemmalla porukalla kuin vanhassa toimimattomassa ideaseinässä, jossa idea ohjattiin yhdelle käsittelijälle, joka hyvin helposti pystyi toteamaan idean toteuttamiskelpoiseksi. Talotason hyötyjä pitäisi pohtia ja hyviä idea-aihioita pitäisi ottaa esim. jatkokehittämiseen, jos niissä nähdään talotasolla potentiaalia ja vaikka se ensireaktiolta näyttäisi siltä, että ei ole mahdollisuuksia toteuttaa.

Ideat tulisi jäsentää tyypeittäin ja niiden toteutuskustannusten perusteella.

Ensimmäiseksi ideoiden hallinta pitäisi vastuuttaa jollekin/joillekin ja varmistaa resursointi sekä johdon sitoutuminen.

Ideoiden hallinta kuulostaa siltä, että niitä olisi todella paljon, ja niitä pitäisi hallita ja karsia. Mielestäni Tukesissa ongelma on ideoiden vähäisyys, joten ennemminkin niitä pitäisi kannustaa ideoimaan lisää.

1) Joka kokouksen asialistalla tulisi olla 1 kohta "Ideat". Ja siihen kirjoitetaan asia, mitä ideointi koskee. Näistä pöytäkirjoista tulisi laatia lista, xlsx taulukko.

2) Edm taulukko sijoitetaan intraan, jonne jokainen jonne voi kirjoittaa omat väläykset.

3) ...

x) En halua kehittää tätä pidemmälle. Uskon että talossa on viisaampia.

Selkeä tapa toimia ja läpinäkyvä valinta edistettävälle projekteille.

Voisiko olla ideapankki, josta näkisi esitettyjä ideoita? Voisivat toimia jopa uusien ideoiden siemeninä.

Hommalla pitäisi olla nimetty vastuhenkilö ja säännöllisesti kokoontuva läpinäkyvästi ideoita käsittelevä ryhmittymä.

: D Innovatiivisempaan suuntaan - lisää "Einstein pajoja/kokoontumisia/tms" En usko, että hallinta on ongelma - nehan voi vain kirjata ylös - ongelma on pikemminkin uusien ideoiden hyväksyminen ja niiden ottaminen käyttöön sekä kustannukset. Kokeiluja enemmän sillä vain sitä kautta löytyy ns. "kultajyviä".

Idean syntymisen ja jalostamisen jälkeen pitäisi olla joku selkeä piste, jossa idean jatkon viemisestä tai viemättömyydestä tehtäisiin päätös. Näin ne eivät jäisi "kellumaan".

Ideoiden hallinnalle pitäisi olla selkeä prosessi ja kanavat. Tällä hetkellä esim. ryhmästäni eivät ajatukset liiku eteenpäin edes yksikön johtoryhmälle, vaikka niin toivottaisiin.

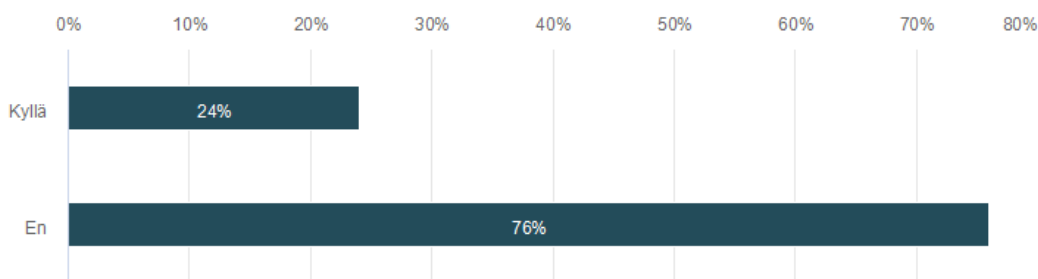
Mielestäni olisi hyvä, jos joku pitäisi kuitenkin vielä kiinni siitä, ettei idea versoile epärealistiseen suuntaan. Ehkä ideoihin voisi jättää kysymyksiä valmentavalla asenteella? Näihin en kuitenkaan

välttämättä odota idean isien tai äitien vastaavan, koska ne voivat liittyä vaikkapa tekniseen toteutukseen tms., josta kenellä tahansa ei välttämättä ole tietoa.

En nyt osaa sanoa tähän mitään.

25. Haluatko osallistua ideoiden hallinnan mallin kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 50



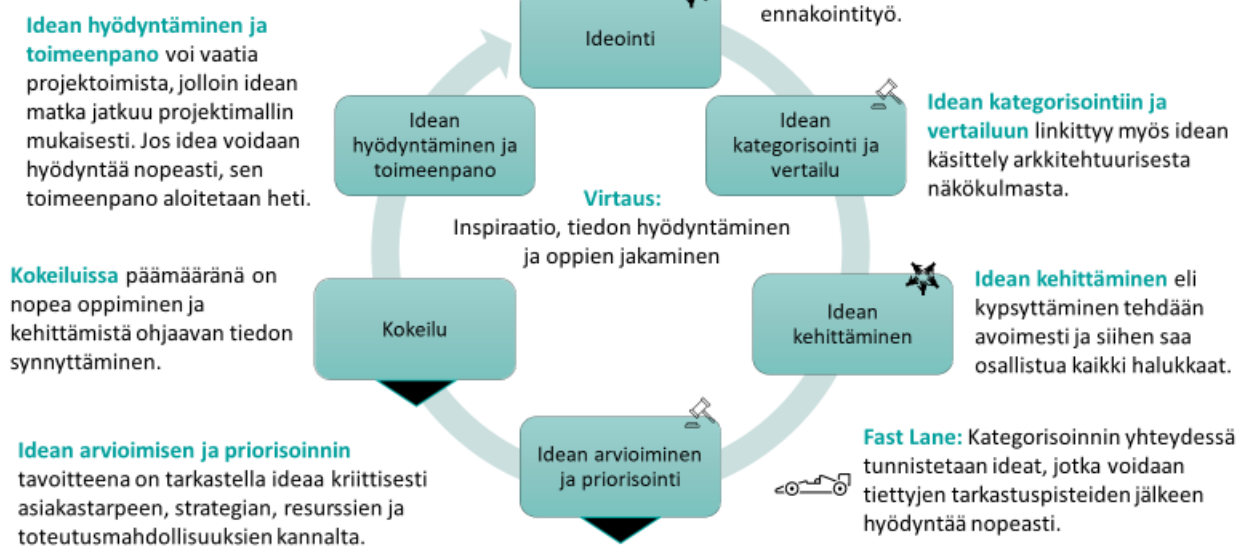
	n	Prosentti
Kyllä	12	24,0 %
En	38	76,0 %

26. Kiitos! Jätäthän yhteystietosi, jotta voimme jatkaa keskustelua.

Vastaajien määrä: 12

Liite 9. Ideoiden hallintaprosessi

Miten ideoita tulisi hallita? Ideoiden hallintaprosessi



Liite 10. Toimenpide-ehdotuksia ideakulttuurin parantamiseksi

Annetaan enemmän mahdollisuuksia ideoida yhdessä

- Otetaan ideointiin mukaan ihmisiä eri ryhmistä ja yksiköistä.
- Järjestetään yhteisiä ideariihä tai kahvihetkiä, joissa esiin tulleita ideoita voi kehittää ja arvioida yhdessä.
- Nostetaan ideointi osaksi ryhmä- ja tiimipalavereita.
- Nostetaan ongelmia, haasteita tai kysymyksiä yhdessä (koko Tukesin) ratkottavaksi.
- Perustetaan fasilitaattoripooli, josta saa yksikön ulkopuolisen vetäjän ideointihetkeen.

Luodaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri

- Muutetaan kritiikki rakentavaksi idean kehittämiseksi.
- Otetaan kehitysehdotuksia avoimesti vastaan.
- Jaetaan tietoa ja asiantuntijuutta.
- Kannustetaan muita osallistumaan ja kyseenalaistamaan.
- Muistetaan, että epäonnistumiset ovat tärkeitä oppikokemuksia.

Otetaan asiakkaat mukaan ideointiin

- Kysytään rohkeasti.
- Kerätään palautetta ja pyydetään asiakkaita mukaan kehittämiseen.
- Kerätään aktiivisesti huomioita, joiden avulla voimme ennakoida toimintaympäristön muutoksia.

Viestitään aktiivisesti niin pienistä kuin suurista oivalluksista sekä onnistumisista ja epäonnistumisista!

Liite 11. Ideoiden hallintaprosessin reunaehdot

Miten ideoita tulisi hallita? Ideoiden hallintaprosessin reunaehdot

IDEOINTI

- ✓ Ideointi on jatkuvaa, systemaattista ja tavoitteellista.
- ✓ Ideointi on asiakaslähtöistä ja sitä tehdään aktiivisesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.
- ✓ Ideointia tehdään tiimeissä, jotka koostuvat erilaisista ihmisistä.
- ✓ Ennakointi on osana ideointia.

IDEOIDEN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI

- ✓ Ideoiden kehittämisessä otetaan huomioon koko organisaatio.
- ✓ Ideoiden arviointi on avointa, puolueetonta ja perustuu selkeille kriteereille.
- ✓ Ideat sovitetaan kehittämiskokonaisuuksiin ja tavoitteisiin.

HALLINTA JA ORGANISOINTI

- ✓ Kaikilla Tukesissa on yhtenevät tavat hallita ideoita.
- ✓ Ideoiden hallintaprosessi on vastuutettu ja sitä seurataan aktiivisesti.
- ✓ Ideointia ja ideoiden hallintaa varten on selkeät työkalut.
- ✓ Resursseja on allokoitu riittävästi.

