

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2011

Oona Harjula

# TYÖHYVINVOINNIN JATKUVA KEHITTÄMINEN

– avuksi konsultti ja ratkaisuksi luova  
ongelmaratkaisuprosessi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Oona Harjula

## TYÖHYVINVOINNIN JATKUVA KEHITTÄMINEN

Maailman muuttuessa yrityksiltä vaaditaan yhä nopeampaa ja tehokkaampaa muutostahtia. Muutoksista suurimpiin voidaan laskea tuotantotyön syrjäytyminen tietotyön tieltä. Koneet ja laitteet ovat vaihtuneet ihmisen aivoihin. Nykyään yrityksen tärkein pääoma on henkilöpääoma.

Henkilöstön keskuudessa muutokset aiheuttavat aina ristiriitaisia tunteita. Muutoksien onnistumisen ja henkilöpääoman säilyvyyden kannalta yrityksen tulee panostaa henkilöstön työhyvinvointiin. Koska muutosprosessit ovat yrityksille arkipäivää, tulisi myös työhyvinvoinnin kehittäminen ottaa jatkuvaksi osaksi yrityksen arkea.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on osoitus siitä, miten allekirjoittanut toimi konsultin roolissa tavoitteenaan perehdyttää toimeksiantajayrityksen esimiehet työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen mahdollisuuksiin. Kantavana ajatuksena opinnäytetyössä oli henkilöstön osaamisen ja luovuuden hyväksikäyttö työhyvinvoinnin jatkuvassa kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen menetelmänä käytettiin luovaa ongelmaratkaisuprosessia. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta prosessin tavoitteena oli yhteisöllisesti yrityksen johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa etsiä ja löytää, määritellä sekä ratkaista työhyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita.

Toimeksiantajayrityksen luovassa ongelmaratkaisuprosessissa kartoitettiin työhyvinvointiin liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja ongelmia henkilöstölle teetetyllä työhyvinvointikyselyllä. Todellisia kehittämistehtäviä määriteltiin esimiesten ja johdon kanssa toiminnallisessa päivässä. Kehittämistarpeiden määrittelyn pohjalta syntyi konsultin rakentama opas esimiehelle avuksi luovan ongelmaratkaisuprosessin läpivientiin ja yhteisöllisten ratkaisujen löytämiseen.

Opinnäytetyöprosessin tuloksena saatiin rakennettua toimeksiantajayritykselle konkreettinen käsitys siitä, miten yrityksen esimiehet voivat johtaa henkilöstöä työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen luovuutta hyväksikäyttäen. Opinnäytetyön tuotosten avulla luotiin yrityksen esimiehille mahdollisuus yhdessä henkilöstön kanssa jatkaa alkuun pantua kehittämisprosessia.

### ASIASANAT:

työhyvinvointi, kehittäminen, luovuus, ongelmaratkaisuprosessi, kauneudenhoitoala

Oona Harjula

## CONTINUOUS DEVELOPMENT OF OCCUPATIONAL WELL-BEING

The world is changing and companies need to adapt faster and more efficiently than ever before. One of the biggest changes is the growing number of knowledge workers. Machinery and equipment have been replaced by the human brain. Today, the company's most important capital is human capital.

Changes always cause conflicting feelings among the staff. The company needs to invest in the occupational well-being of the staff, in order to maintain the human capital during the changes. Because the changes are now part of the company's everyday life, occupational well-being should also be part of the continuous development.

This thesis is a functional demonstration of how the writer worked as a consultant advising the supervisors of a client in the continuous development of well-being opportunities. The core idea of this thesis was to use the staff's competence and creativity in the constant development of occupational well-being.

Creative problem solving was used as a method in the continuous development of well-being. From the perspective of the client, the target of this process was to collaboratively work with management, supervisors and staff to search, find, identify and solve the needs of development related to occupational well-being.

In the creative problem solving process, the needs of development were sought by a survey to the staff about the occupational well-being of the company. The real need of development was defined in a functional theme day with management and supervisors. With the help of the functional theme day, the consultant built a guide for the supervisors in order to help them learn more about the creative problem solving process and how to solve the needs of development within occupational well-being together with the staff.

As a result of this functional thesis, the supervisors of the client got a solid understanding of how the supervisors can lead the staff to constant development of occupational well-being by using the creative problem solving process. With the concrete results of the consultant, opportunities were created for the supervisors to work together with the staff and continue the initiated development process.

### KEYWORDS:

well-being, development, creativity, problem solving, beauty care

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>8</b>
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	8
2.2 Työhyvinvoinnin merkitys yksilölle	9
2.3 Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle	11
2.4 Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen	13
2.5 Konsulttiapua työhyvinvoinnin kehittämiseen	16
<b>3 LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI</b>	<b>18</b>
3.1 Luovuuden määritelmä	18
3.2 Luova ongelmaratkaisuprosessi	19
3.3 Luovuustekniikat	25
<b>4 CASE: LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI TYÖHYVINVOINNIN JATKUVANA KEHITTÄJÄNÄ</b>	<b>29</b>
4.1 Pohjustus prosessiin	29
4.2 Ongelman etsiminen ja löytäminen	31
4.3 Ongelman määrittely	33
4.4 Ongelman ratkaiseminen	37
<b>5 POHDINTA</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>

## LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikysely	
Liite 2. Työhyvinvointikyselyn analysointi	
Liite 3. Toiminnallisen päivän purkuraportti	
Liite 4. Palautelomake (Toiminnallinen päivä)	
Liite 5. Opas esimiehelle	
Liite 6. Palautelomake (Henkilöstö)	
Liite 7. Palautelomake (Esimies)	

## KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvointi .....	8
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat. ....	9
Kuvio 3. Divergointi- ja konvergointivaihe luovassa ongelmaratkaisuprosessissa. ....	21
Kuvio 4. Basadurin luova ongelmaratkaisuprosessimalli.....	23
Kuvio 5. Yritys X:n luovan ongelmaratkaisuprosessin vaiheet ja toteutus. ....	30

# 1 JOHDANTO

Maailma muuttuu. Sanotaan, että nykyään työ- ja yritys-elämässä pysyvää on ainoastaan jatkuva muutoksen tila (Blom & Hautaniemi 2009, 8). Ainoastaan yritys joka pysyy muutoksen mukana, selviytyy. Jatkuvat muutokset ovat tulleet osaksi työ- ja yritys-elämää monestakin syystä. Esimerkkinä mainittakoon tietoteknologian kehitys. Tietoteknologian kehityksen mukana on tullut myös kansainvälistyminen. (Ojala & Ahonen 2005, 12–13.) Tietoteknologian ja kansainvälistymisen myötä eri maiden muutokset heijastuvat aikaisempaa nopeammin maasta toiseen. Tämä huomattiin esimerkiksi vuonna 2008 maailman suurimmasta talousmaasta Yhdysvalloista alkaneesta finanssikriisistä, jonka heijastukset näkyivät nopeasti ympäri maailmaa. Vuoden 2008 taloudellisen notkahduksen jälkeen maailman talous lähti hitaaseen kasvuun. Nykyään vuonna 2011 eletään taas epävarmoja aikoja, kun esimerkiksi koko Euroopan unioni on vaikeuksissa muun muassa Kreikan taloudellisen tilanteen takia. Tarve pysyä muutoksen mukana on yrityksille suuri haaste, joka vaikuttaa moneen tekijään niin välillisesti kuin välittömästi.

Työntekijän näkökulmasta muutokset eivät aina ole kehitystä. Työntekijän näkökulmasta muutokset ovat usein epämiellyttäviä asioita, kuten irtisanomisia ja lomautuksia. Muutokset, olivatpa ne sitten kasvua tai supistusta, aiheuttavat aina työntekijöissä stressiä ja epävarmuutta. (Blom & Hautaniemi 2009, 8.) Tästä syystä yritys- ja työelämässä puhutaan usein henkilöstön hyvinvoinnista, työhyvinvoinnista. Niin kuin edellisessä kappaleessa todettiin, selviytyäkseen yrityksen tulee pysyä muutoksen mukana, mutta yhtä tärkeää sille on selviytymisen kannalta ylläpitää henkilöstönsä työhyvinvointia muutosten keskellä.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on konkreettinen osoitus siitä, miten yritys voi jatkuvasti kehittää työhyvinvointiaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kauneudenhoitoalan yritys, joka tarjoaa sekä parturi-kampaamo- että spa-palveluja kahdella eri paikkakunnalla Suomessa. Henkilöstömäärä yrityksellä on noin neljäkymmentä. Henkilöstömäärä jakautuu toimipisteiden välillä niin, että toisessa työskentelee noin kolmekymmentä henkilöä ja toisessa noin kymmenen henkilöä. Molemmissa toimipisteissä on oma esimies. Jatkossa käytämme toimeksiantajasta nimeä yritys X ja toimipisteistä nimiä toimipiste A ja toimipiste B.

Tällä opinnäytetyöllä oli kolme eri tavoitetta kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen ja tärkein näkökulma oli toimeksiantajan näkökulma. Toimeksiantajan tavoitteena oli saada konkreettisia ohjeita ja työkaluja siihen, miten he voisivat arjen keskellä jatkuvasti kehittää työhyvinvointiaan. Toinen näkökulma oli allekirjoittaneen tavoite tehdä opinnäytetyö, joka vastaa allekirjoittaneen omia intressejä ja ilmentää näin henkilökohtaista kiinnostusta ja kehittymistavoitteita. Allekirjoittaneen tavoite oli siis osoittaa kykynsä ohjata yritystä konsultin roolissa kehittämään työhyvinvointiaan erilaisilla menetelmillä ja työkaluilla. Kolmas näkökulma oli Turun ammattikorkeakoulun näkökulma, jonka mukaan opinnäytetyön tavoitteena on ”kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä” (Opinnäytetyön laaduntekijät ammattikorkeakoulussa, 2011). Opinnäytetyössä pyrittiin toteuttamaan kaikki kolme tavoitetta.

Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia käsitteenä ja pyritään ymmärtämään työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen syvälinen merkitys yritykselle. Lisäksi työssä pohditaan luovuuden merkitystä kehittämistyössä ja käsitellään luovaa ongelmaratkaisuprosessia työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen menetelmänä. Tämä teoreettinen osuus löytyy luvuista kaksi ja

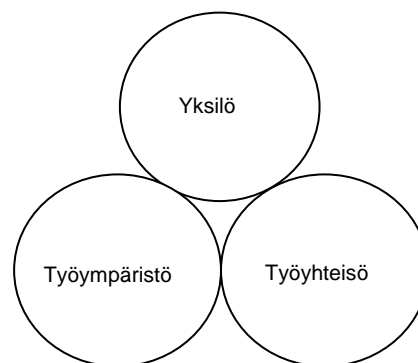
kolme. Neljännessä luvussa käsitellään konsultin johtaman luovan ongelmaratkaisuprosessin konkreettinen eteneminen yritys X:ssä. Neljäs luku nitoo yhteen luvuissa kaksi ja kolme esitellyn teorian tiedon ja on siis konkreettinen osoitus siitä, miten luovaa ongelmaratkaisuprosessia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen käsite, ja siksi työhyvinvointimääritelmiä löytyy varmasti yhtä monta kuin on määrittelijöitäkin. Suomen Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin olevan kunnossa kun ”työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2011). Työterveyslaitoksen lausunnon mukaan voimme siis erotella työhyvinvointiin vaikuttavat kolme peruselementtiä: yksilö, työyhteisö ja työympäristö (kuvio 1). Nämä kolme peruselementtiä rakentavat työhyvinvoinnin.

Yksilö vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin psyykkis-fyysis-sosiaalisena kokonaisuutena (Ojala & Ahonen 2005, 28). Jotta työ tuntuisi mielekkäältä ja sujuvalta, tulee yksilön voida psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti hyvin. Yksilöistä muodostuu työyhteisö, jonka hyvinvointi perustuu pitkälti sen jäsenten psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Näin ollen voidaan todeta, että jokaisen työyhteisön jäsenen psyykinen ja sosiaalinen terveys vaikuttaa vahvasti siihen, millainen työyhteisöstä muodostuu. Fyysisyys näkyy taas työympäristössä: fyysisesti hyvässä kunnossa olevat henkilöt suoriutuvat työtehtävistä usein huonokuntoisempia tehokkaammin ja turvallisemmin, ja lisäävät tätä kautta työpaikan työhyvinvointia.

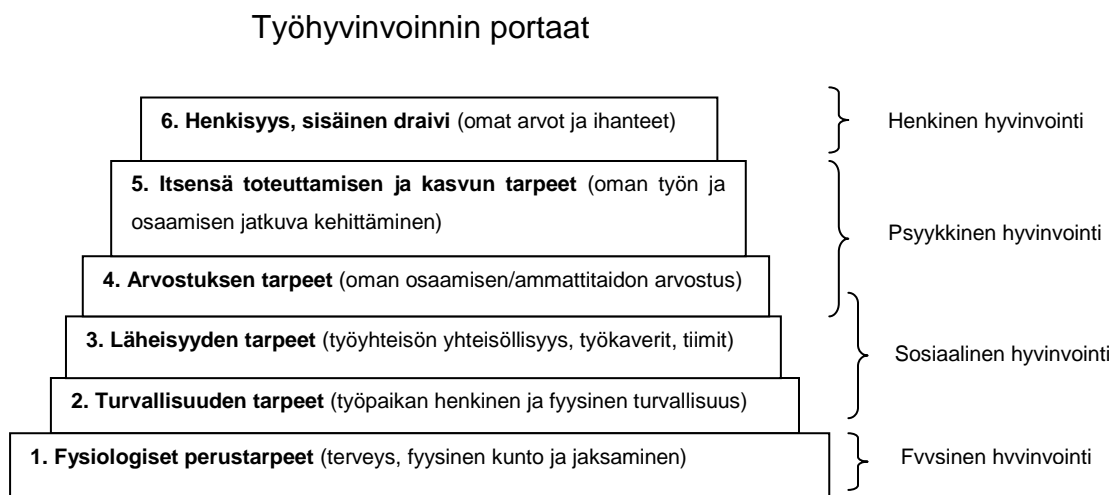


Kuvio 1. Työhyvinvointi



## 2.2 Työhyvinvoinnin merkitys yksilölle

Työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyy usein käsite ”työhyvinvoinnin portaat” (kuvio 2.). Käsitteellä tarkoitetaan psykologi Abraham Maslow’n 1900-luvun puolivälissä kehittämää Maslow’n tarvehierarkiaa, motivaatioteoriaa, jota työhyvinvointiasiantuntijat ovat käyttäneet selittäessään yksilön työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin portaat on erittäin hyvä väline työhyvinvoinnin jatkuvaan ja kestävään kehittämiseen. Sen avulla on helppo seurata kehityskaarta ja tarkastella työhyvinvoinnin sen hetkistä tilaa. (Päivi Rauramo 2004, 39–40.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29; Rauramo 2004, 40).

Maslow’n motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat viiden tarpeen hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi, eli käyttövoima joka tekee työstä ilon. Teorian mukaan korkein tarvehierarkiaporras on kuitenkin mahdoton saavuttaa, jos alemman tason tavoitteet eivät toteudu ensin. Maslow’n tarvehierarkian ensimmäinen ja alin porras on fysiologisten perustarpeiden porras. Tähän portaaseen voidaan

sijoittaa ihmisen terveys ja fyysinen kunto, joka on työhyvinvoinnin perusta. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Ihminen ei pysty tekemään laadukasta ja mielekästä työtä, jos hän on esimerkiksi nälissään, univelassa, fyysisissä kivuissa ja niin edelleen. Ihmisen on oltava fysiologisesti sellaisessa kunnossa että työnteko on ylipäänsä mahdollista.

Toisen tason porras, turvallisuuden tarpeet – porras, sisältää puolestaan työpaikan fyysisen ja henkisen turvallisuuden. Fyysisellä turvallisuudella tarkoitetaan muun muassa työympäristön ja työlaitteiden turvallisuutta. Henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan taas esimerkiksi turvallista työilmapiiriä, jossa ei tarvitse tuntea pelkoa tai epävarmuutta. Ihmisellä on tarve tuntea olonsa turvalliseksi, ja ilman sitä tunnetta on mahdotonta tehdä tehokasta ja mielekästä työtä. Kolmannen tason porras on läheisyyden tarpeet – porras. Kolmannen tason tarpeet liittyvät vahvasti työyhteisön yhteisöllisyyteen, työkavereihin ja haluun kuulua johonkin ryhmään. Tällä portaalla harjoitetaan sosiaalista hyvinvointia, joka tukee ihmisen sitoutumista työhön ja auttaa jaksamaan työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Neljännän tason porras, arvostuksen tarpeet – porras, perustuu oman osaamisen arvostuksen tarpeeseen ja vaikuttaa vahvasti psyykkiseen hyvinvointiin. Ihminen haluaa tuntea olevansa arvostettu työpaikallaan, ja hän haluaa että hänen osaamistaan kunnioitetaan. Viimeisen tason porras, joka sisältää itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, perustuu oman työn jatkuvaan kehittämiseen. Viides porras sisältää muun muassa halun saavuttaa päämääriä elämässä. Ihmisellä on luontainen tarve kehittää itseään ja osaamistaan, ja siihen on työpaikalla annettava mahdollisuus. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Useissa Maslow'n tarvehierarkiasta muokatuissa työhyvinvoinnin portaissa on lisätty alkuperäisteoriasta poiketen viidennen portaan päälle vielä yksi porras,

henkisyys ja sisäinen draivi – porras, johon kuuluvat oma energia, arvot ja motiivit. Kuudes porras on lisätty aiempien yhteiskunnan ja työelämän turvarakenteiden murruttua. Ihmisen on nykyään otettava enemmän vastuuta itsestään ja lopulta oma hyvinvointi lähtee omasta henkisestä vireystilasta, omasta halusta vaikuttaa omaan elämään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Tiivistettynä voidaan työhyvinvoinnin portaisiin nojaten todeta, että yksilön työhyvinvointi rakentuu tarpeiden täyttämistä. Fyysisesti hyvinvoiva ihminen, joka työskentelee turvallisessa työympäristössä mukavan työyhteisön ympäröimänä ja saa arvostusta sekä kehittymismahdollisuuksia, löytäen niiden kautta oman motiivin tehdä työtä, on työhyvinvoinnin näkökulmasta täydellinen esimerkki työssään hyvinvoivasta ihmisestä.

### 2.3 Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle

Työhyvinvointitermi on ollut lähivuosina paljon esillä. Työ on muuttunut niin, että yli puolet työläisistä on tietotyöläisiä, eli ajatuksista ja ideoista palveluja ja tietotuotteita tuottavia henkilöitä. Allekirjoittaneen mielestä tietotyöläisiksi voidaan kutsua myös suurinta osaa kauneudenhoitoalalla työskentelevistä ihmisistä. Tietotyöläisten tärkein työväline on aivot. Työnantaja ei siis enää omista tuotantovälinettä, esimerkiksi koneita ja laitteita, vaan työnantajan tärkein tuotantoväline on työntekijä. Tästä syystä työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen menestyksen kannalta ei voida missään nimessä kiistää. (Ojala & Ahonen 2005, 22.)

Työnantajalla on kuitenkin mitättömät mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän aivojen toimintaan; aivojen luovaan työskentelyyn ei voi lisätä tehokkuutta. Ainoa asia, millä työnantaja voi tuotantovälineensä eli työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa, on luoda sellaiset olosuhteet joissa työntekijällä on mahdollisuus

voida hyvin, innostua ja oppia. Yrityksen näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittäminen on siis pääosin haasteiden, mahdollisuuksien, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja onnistumisen kokemuksien tarjoamista. (Ojala & Ahonen 2005, 23.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin takaamiseksi on Suomessa laaja lainsäädäntö. Lainsäädäntö koskee muun muassa työturvallisuutta, työterveyttä ja työsuojelua. Näitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä säädetään muun muassa työturvallisuuslaissa (738/2002), työterveyshuoltolaissa (1383/2001) ja työsuojelun valvontalaissa (44/2006). (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.) Lait takaavat kuitenkin lähinnä työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden suojelun sekä perusoikeudet esimerkiksi työehdoissa. Lopulliset työhyvinvointiin liittyvät päätökset ja kehittämistyöt tehdään työpaikoilla. Työhyvinvointia ei siis vielä ole se, että noudatetaan lakia, vaan se vaatii panostusta myös monella muulla saralla.

Työhyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistarvetta voidaan perustella nopeasti muuttuvan maailman ja lainsäädännön lisäksi useilla muilla argumenteilla. Ensinnäkin Suomessa väestö ikääntyy ja suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle työvoimapula uhkaa yritysten kilpailukykyä. Yritysten tulee panostaa siihen, että ihmiset jaksaisivat työskennellä kauemmin kuin virallinen eläkeikä on. Toisekseen useissa työhyvinvointia käsittelevissä julkaisuissa viitataan työntekijöiden lisääntyvään pahaan oloon, joka johtaa vähintäänkin sairauspoissaoloihin ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläkkeelle.

Nämä edellä mainitut argumentit vaikuttavat yrityksen talouteen hyvin raskaasti. Ne aiheuttavat huomattavan määrän lisäkustannuksia ja tehokkuus laskee rajusti. Yrityksessä jossa työhyvinvoinnin merkitys on ymmärretty, on pienemmät sairauspoissaolokustannukset, tapaturmakustannukset ja

työkyvyttömyyskustannukset, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Lisäksi yrityksessä työskentelee motivoitunut työyhteisö, joka parantaa toiminnan laatua ja sitä kautta palvelutaso paranee. Yritys on myös oppiva organisaatio, jonka seurauksena syntyy ideoita uusista palveluista ja tuotteista, joka taas vahvistaa kilpailukykyä. Kaikkien näiden yhteisvaikutuksena syntyy sitoutumista, joka vahvistaa yrityksen imagoa haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

Tiivistetysti voidaan siis todeta, että edellä mainittujen esimerkkien valossa työhyvinvointi on yrityksen menestyksen kannalta elintärkeä asia. Yritys jossa työnantaja ymmärtää, että yrityksen tärkein pääoma on henkilöpääoma ja että siihen tulee panostaa, menestyy varmasti.

#### 2.4 Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessien kohdalla puhutaan usein kehittämishankkeista. Kehittämishankkeet ovat erikseen suunniteltuja tapahtumasarjoja, joiden tarkoitus on yleensä käynnistää uudistuksia ja muutoksia. Kehittämishankkeina voidaan pitää siis tavallisesta työarjesta irrallisia tapahtumia, kuten esimerkiksi TyHy-päiviä. (Järvinen 2001, 152.) Tällaiset kehittämishankkeet ovat hyvin tarpeellisia yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta, mutta johtavat yksistään käytettyinä heikkoon lopputulokseen. Työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen tarvitaan ehdottomasti jatkuvaa, työarjen keskellä tapahtuvaa kehittämistä.

Usein yrityksessä, jossa työhyvinvointia ei kehitetä jatkuvasti arjen keskellä, työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat vähitellen samaistuvat, ja niin yrityksen johto kuin henkilöstökin tuudittautuvat turvallisiin tottumuksiin ja rutiineihin. Muutoksien keskellä tällainen pysähtyminen on kuitenkin hyvin riskialtista, jollei

jopa lopun alkua. Oikea tapa pysyä edelläkävijänä vaatii jatkuvaa oman toiminnan kriittistä arviointia. Yrityksen tulee rakentaa ympärilleen niin sanottu oppiva organisaatio. (Järvinen 2001, 68.)

### **Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio on vastakohta perinteiselle ohjesääntöorganisaatiolle, jossa johto päättää ja henkilöstö toteuttaa. Oppivan organisaation saapumista yrityskulttuuriin on vauhdittanut erityisesti tiimityö. Nykyään harvalla työntekijällä on enää vain henkilökohtaisia työtehtäviä ja velvollisuuksia, vaan sujuva työnteko katsotaan olevan henkilöstön kokonaisvastuulla. Tällainen uusi, yhteisöllinen toimintatapa edellyttää hyvin joustavaa ja keskustelualtista työtapaa. (Järvinen 2001, 69–70.) Oppivassa organisaatiossa uskotaan, että henkilöstöllä ja työyhteisöllä on paras mahdollinen asiantuntemus kehittää yrityksen toimintaa jakamalla jokaisen ainutlaatuista asiantuntijuutta. Tällöin päästään tilanteeseen jossa yrityksen tietotaito on moninkertaistunut.

Oppivaa organisaatiota on huomattavasti vaikeampi johtaa kuin perinteistä ohjesääntöorganisaatiota. Siksi on erityisen tärkeää tiedostaa, että kehittämisprosessin ensimmäisinä kehittäjinä ovat yrityksen johto ja esimiehet. Heidän tulee olla kiinnostuneita työhyvinvoinnin jatkuvasta parantamisesta ja uudistamisesta. Esimiehen rooli on toimia kyseenalaistajana ja osoittaa erilaisia epäkohtia ja kehittämiskohteita. Esimiehen tulee siis ruokkia henkilöstön kiinnostusta ja rohkeutta haastaa muita työyhteisön jäseniä samanlaiseen toimintaan. (Järvinen 2001, 72.) Se ei ole mukavaa, olisihan huomattavasti mukavampaa tehdä töitä toimiviksi havaittujen vanhojen kaavojen mukaan. Totuus on kuitenkin se, että ilman kritiikkiä ja kyseenalaistamista ei tapahdu kehitystä. Oppivan organisaation motto voisi hyvin olla: esimies kysyy, henkilöstö vastaa.

Niin kuin monessa muussakin asiassa, myös oppivassa organisaatiossa on varjopuolensa. Vapauden ja luovuuden kanssa eläminen ei ole yksinkertaista, vaan se tuo mukanaan vastuun jota ei ole koskaan helppo kantaa. Perinteisessä ohjesääntöorganisaatiossa vastuun pystyy vierittämään johdon harteille, oppivassa organisaatiossa työyhteisö ja yksilö joutuvat itse kohtaamaan omat virheet ja epäonnistumiset. Tämä vaatii erityisosaamista esimieheltä. Esimiehen tulee pystyä luomaan työyhteisössä sellaiset olosuhteet, joissa kaikki haluavat toimia aktiivisesti ja ponnistella yhteisen tavoitteen eteen. (Järvinen 2001, 71.)

Oppivan organisaation puolesta puhumista voidaan perustella useilla argumenteilla. Allekirjoittaneen mielestä tärkein oppivaa organisaatiomallia puoltava argumentti löytyy ihmismielen käyttäytymismalleista. Ensimmäinen niistä on mielekkyykokemus. Aikuinen ihminen haluaa ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen, ja perimmäisenä mielekkyykokemus ohjaa koko hyvinvointimme perustaa. Toinen käyttäytymismalleista on itsemääräämispyrkimys. Ihmisen käyttäytymistä ohjaa halu itse määrätä itsestään ja suhteestaan työhönsä. Kaikki kehittämistyöt tulisikin valmistella ja toteuttaa niin, että niissä otetaan huomioon ihmisten itsemääräämispyrkimys, eli halu vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Onnistunut kehittämistyö vaatii siis aina koko henkilöstön mukanaoloa. (Järvinen 2001, 55–59.)

Kolmas oppivaa organisaatiomallia puoltava ihmismielen käyttäytymismalli on ammatillisen identiteetin huomioon otto. Muutokset vaikuttavat usein myös työn sisältöön ja työmenetelmiin sekä mahdollisesti muuttavat jopa koko työn luonnetta. Tämä puolestaan herättää henkilöstössä hyvinkin henkilökohtaisia ajatuksia, kuten millainen arvo heillä yrityksessä on, ja ovatko he ylipäänsä halukkaita opettelemaan uusia asioita tai tekemään sitä työtä mitä heille tarjotaan. (Järvinen 2001, 59–60). Tässä vaiheessa voidaan huomata perinteisen ohjesääntöorganisaation taistelevan kaikkia ihmismielen

käyttäytymismalleja vastaan: itsemääräämispyrkimys on selätetty kovalla ulkopuolisella ohjeistuksella, mielekkyykokemus on poissa kun ihmiselle ei synnytetä tunnetta arvokkaasta ja tarpeellisesta työstä, ja ammatillinen identiteetti on murennettu kun muutokset ovat muuttaneet työnkuvan täysin. Oppivassa organisaatiossa pyritään toimimaan päinvastoin, eli hyödyntämään ihmismielen käyttäytymismalleja: ihminen otetaan mukaan päätöksentekoon toteuttamaan itsemääräämispyrkimystään, hän kokee työn mielekkäänä kun ymmärtää asioiden syy-seuraus suhteen osallistumalla muutoksen suunnitteluun, sekä ylläpitää itse ammatillista identiteettiään suunnittelemalla yhdessä muiden kanssa työtehtäviensä muutoksien keskellä.

Oppivassa organisaatiossa toivottua luovuutta ja vapautta tulee kuitenkin kontrolloida. Yksilöinä poukkoilevat luovat persoonat aiheuttavat yrityksessä todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä, ja siksi luovuutta pitääkin prosessimaisesti johtaa. Puhutaan niin sanotusta luovasta ongelmaratkaisuprosessista. Luova ongelmaratkaisuprosessi on yksi prosessoitu tapa kehittää työhyvinvointia. Valitettavasti perinteiseen ohjesääntöorganisaatioon ei kuulu luovuuden ja vapauden avulla kehittäminen, ja siksi oppivaan organisaatioon siirryttäessä on hyvä kutsua paikalle konsulttiapua opastamaan ja neuvomaan luovan ongelmaratkaisuprosessin vaiheista. Tällä varmistetaan, että yrityksen johto ja esimiehet oppivat johtamaan kehitysprosessia tehokkaasti ja palkitsevasti.

## 2.5 Konsulttiapua työhyvinvoinnin kehittämiseen

Konsulttiavulla tarkoitetaan asiakasyrityksen tarpeista lähtevää tilapäistä erityisosaamiseen pohjautuvaa neuvontaa ja opastusta, joka nähdään taloudellisesti tai toiminnallisesti kannattavana. Konsultointilajeja on erilaisia, ja yksi niistä on kehittämiskonsultointi. (Rope 2006, 21–22; 51–53.) Kehittämiskonsultointi on yleisin konsultointilaji, eli sille on yritys-elämässä



eniten kysyntää. Yleisin syy tähän on, että ihmisillä on synnynnäinen taipumus tarrautua pulmatilanteissa ulkopuoliseen apuun, ettei tarvitse itse ratkaista vaikeaa ja ahdistavaa ongelmaa. Yrityksissä pyritään usein lukemattomilla keinoilla väistämään todellisten vaikeuksien kohtaamista. Yrityksessä nähdään, että tärkeintä ei ole päästä ratkaisemaan ongelmaa, vaan tärkeämpää on päästä siitä mahdollisimman nopeasti eroon. Näissä kriisitilanteissa kutsutaan usein konsultti apuun. (Järvinen 2001, 190–196.)

Valitettavasti käsitys konsultista poppamiehenä ja ongelmien poistajana on väärä. Usein kaikki konsulttitarveperustelut liittyvät konsulttiin suuntautuviin toiveisiin, kuten ”toivottavasti kehität työhyvinvointiamme parempaan suuntaan” tai ”toivottavasti ratkaiset ongelmamme”. (Järvinen 2001, 192–103.) Totuus on kuitenkin se, että konsultti on henkilö joka auttaa ja antaa menetelmiä sekä työkaluja siihen, kuinka yritys voi itse kehittää toimintaansa ratkaisemalla ongelmia. Konsultti ei voi tehdä kehittämistyötä yrityksen puolesta, vaan hänen tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet että se on mahdollista. Konsultti toimii niin sanottuna tiennäyttäjänä, mutta yrityksen on kuljettava tie yksin. Yrityksen ymmärtäessä konsultoinnin perimmäisen tarkoituksen konsulttiapu vastaa varmasti yrityksen tarpeita ja toiveita, ja konsultin käyttö jää mieleen positiivisena kokemuksena.

## 3 LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI

### 3.1 Luovuuden määritelmä

Luovuuskäsite on yksi niistä käsitteistä joille ei ole syntynyt yhtä yleistä määritelmää. Perinteisesti luovuus on kuitenkin yhdistetty erilaisiin taiteisiin kuten musiikkiin tai kuvataiteeseen. On ajateltu, että tällaisten alojen taiteilijat ovat luovia, koska taidetta tehdessään he luovat jotakin. Luovuutta on pidetty hyvin vaikeana ja jopa salamyhkäisenä asiana, johon vain pieni osa maailman väestöstä kykenee. Onneksi käsitys on muuttunut. Monet luovuutta tutkineet ovat tulleet tulokseen, että luovuus ei olekaan mitään omituista tai maagista. Luovuus on jokaista maapallon asukasta jatkuvasti koskettava asia. Allekirjoittaneen mielestä luovuus voidaan määritellä uusien ajatusten ajattelemiseksi. Luovuus on asioiden tekemistä tai ajattelemista aiemmasta tai totutusta tavasta poikkeavalla tavalla. (Koski ym. 2009, 23–28.)

Luovuus on asia, joka on osoittanut tarpeellisuutensa myös nykyajan muuttuvassa yritys- ja työmaailmassa. Luovuus on välttämätön yrityksen käynnissä pitävä voima. Onneksi olemme jo ymmärtäneet, että luovuus ei ole mitään salaperäistä tai korkeaa älykkyydosamäärää vaativa asia. Hyvin suuri osa maapallon asukkaista kykenee ainakin teoreettisesti luovaan ajatteluun. Luovuuskäsitteen ymmärtäminen tai luovuuden olemassa olon havaitseminen omassa itsessään on kuitenkin täysin eri asia kuin luovuuden käyttö. Luovuuden käyttö on hyvin vaikeaa. Luovuuden käytön vaikeuden ja haastavuuden puolestapuhujana tunnetaan esimerkiksi suomalainen Alf Rehn.

Alf Rehn korostaa kirjassaan *Vaaralliset ideat* (2010, 11) luovuuden käytön epämiellyttävyyttä ja hankaluutta. Hänen mukaansa luovuutta ei voi syntyä ilman epämukavuutta vaan oikea luovuus on vaarallista, uhkaavaa ja ristiriitaista. Luova-ajattelu vaatii siis työtä. Luovuus on sitkeän ja

määrätietoisen työnteon tulos. Sitkeyden ja määrätietoisuuden lisäksi se vaatii intohimoa. Intohimoa ei voi oppia kirjoista tai mistään muualtakaan, se täytyy löytää itsestään. Kukaan toinen ei voi tehdä työtä toisen puolesta, ja siksi luova-ajattelu onkin niin vaikeaa. (Koski ym. 2009, 44–51.)

Yrityksessä jossa halutaan kehittää jatkuvasti työhyvinvointia, on toimittava luovasti. Niin kuin aikaisemminkin on todettu, jokainen ihminen vastaa itse oman luovuutensa käytöstä ja kukaan ulkopuolinen ei pysty luovaan ajatteluun pakottamaan. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus ruokkia ja herättää henkilöstön luovuutta käyttäen apuna luovaa ongelmaratkaisuprosessia. Luova ongelmaratkaisuprosessi on mitä mainioin keino prosessoida luovuuden käyttö koskemaan koko organisaatiota synnyttäen ja jakaen luovuutta. Puhutaan niin sanotusta yhteisöllisestä luovuudesta (Heikkilä & Heikkilä 2005, 147). Seuraava alaluku (3.2) kertoo aiheesta lisää.

### 3.2 Luova ongelmaratkaisuprosessi

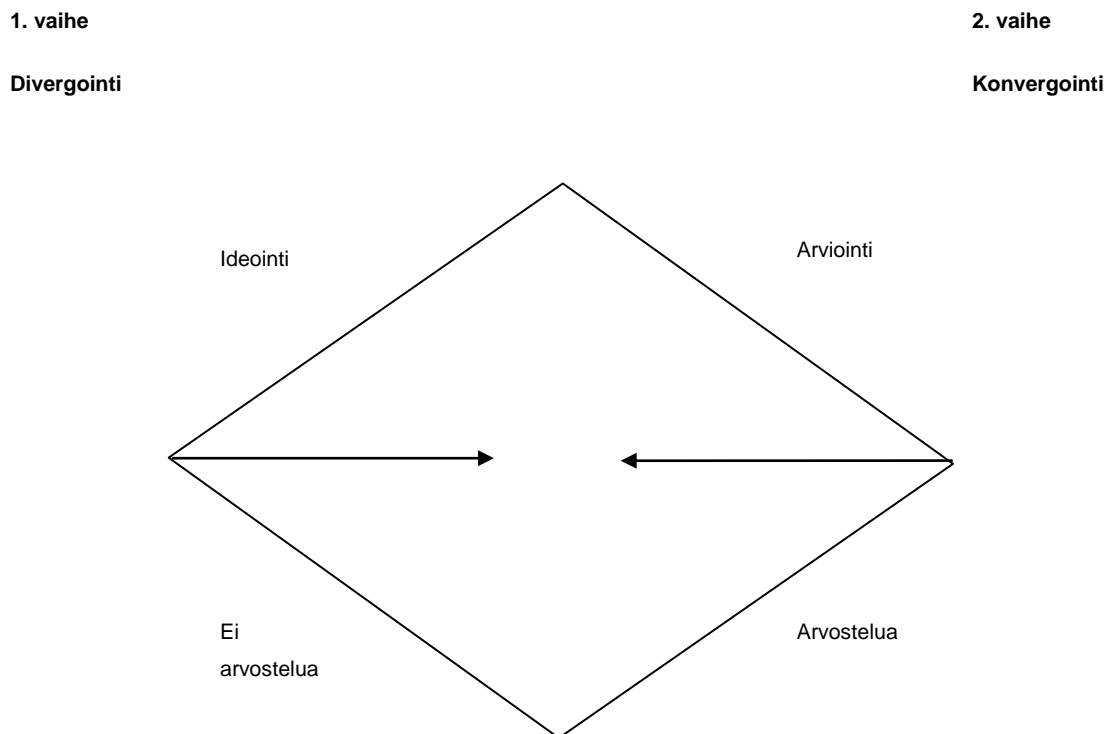
Luova ongelmaratkaisuprosessi on prosessi, jonka avulla organisaatio muuntaa yksilöiden luovuuden rakenteelliseksi ominaisuudekseen (Harisalo 2011, 22). Luovan ongelmaratkaisuprosessin tavoitteena on tuottaa koko organisaation voimin yhdessä jotain yhteistä, josta usein luovan ongelmaratkaisuprosessin yhteydessä puhutaan innovaationa. Innovaation ja luovuuden merkityksen eroista on keskusteltu vuosien saatossa paljon, ja erilaisia määritelmiä on syntynyt kovaa vauhtia. Yksi määritelmä on, että innovaatiot ovat luovien ideoiden menestyksestä syntyneitä tuottavia toteutuksia organisaatiossa (Heikkilä 2010, 187). Toisin sanoen luovalla ajattelulla voidaan synnyttää innovaatioita. Innovaatio on pitkälle viedyn luovan ajattelun konkreettinen tulos.

Allekirjoittaneen mielestä innovaatiomääritelmällä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä luovassa ongelmaratkaisuprosessissa. Luovassa ongelmaratkaisuprosessissa ei tarvitse syntyä innovaatioita siinä klassisessa merkityksessä kuin niistä yleensä puhutaan. Luovassa ongelmaratkaisussa on onnistuttu, kun on yhdessä sitoutuneesti löydetty ratkaisu, joka tyydyttää jollain tasolla jokaista prosessiin osallistunutta. Sillä, onko ratkaisu uusi ja erikoinen, ei välttämättä ole merkitystä. Tärkeintä on, että se on yhdessä valittu ja jalostettu monien ideoiden joukosta, ja että se jollain tapaa edistää tai kehittää yhdessä määriteltyä asiaa.

Luovaa ongelmaratkaisuprosessia käytetään usein yrityksissä ongelmien ratkaisuun. Allekirjoittanut puhuu kuitenkin luovan ongelmaratkaisuprosessin yhteydessä mieluusti myös haasteista ja mahdollisuuksista. Luovan ongelmaratkaisuprosessin avulla voidaan siis tarttua niin mahdollisuuksiin, haasteisiin kuin ongelmiinkin. Jatkossa esiintyvä käsite ”ongelma” voi siis tarkoittaa mitä tahansa näistä edellä mainituista kolmesta käsitteestä. Yhteistä näille kaikille kolmelle käsitteelle on niiden avoimuus. Luovalla ongelmaratkaisuprosessilla ratkaistaan nimittäin avoimia ongelmia. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ennakoimattomia ja vaikeasti hallittavia asioita, joille voi olla useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Perinteiset, suljetut ongelmat, ovat ongelmia joihin löytyy pääsääntöisesti vain yksi oikea ratkaisu ja aina uudelleen käsiteltyinä se sama ratkaisu. (Harisalo 2011, 46–47.) Esimerkkinä avoimesta ongelmasta voi olla työhyvinvoinnin kehittäminen, koska siihen voi olla useita erilaisia ratkaisuja. Esimerkkinä suljetusta ongelmasta voi olla matemaattisen yhtälön ratkaiseminen, koska yhtälön voi ratkaista vain yhdellä tavalla ja tulos on aina sama.

Luovassa ongelmaratkaisuprosessissa yhdistyvät siis ideoiden tuottaminen ja mahdollisten ratkaisujen löytäminen. Tämän pohjalta voidaan varmasti todeta, että tällainen prosessi on mitä erinomaisin apuväline kehittämistyössä. Luova

ongelmaratkaisuprosessi koostuu erilaisista osa-alueista. Nämä kyseiset osa-alueet vaihtelevat määrittelijöiden mukaan. Osa-alueiden ja prosessin kulun erilaisuuksien keskellä on myös löydettävissä yksi yhteinen, hyvin tärkeä tekijä. Tämä on divergoivan ja konvergoivan vaiheen vaihtelu prosessin kaikissa osa-alueissa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 161–162.) Divergointi- ja konvergointivaihe on kuvattu kuviossa kolme.



Kuvio 3. Divergointi- ja konvergointivaihe luovassa ongelmaratkaisuprosessissa (Heikkilä & Heikkilä 2005, 162).

Divergointivaiheella, avaavalla vaiheella, tarkoitetaan vaihetta jossa prosessissa mukana olevat pyrkivät asennoitumaan tilanteeseen täysin avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Toisin sanoen he pyrkivät avaamaan ajatteluaan. Divergointivaiheessa on tärkeää antaa ajatuksen lentää ja jättää arvostelu

tyystin pois. Divergointivaiheeseen kuuluu runsas ideoiden, jopa hullujen ideoiden, tuottaminen. Divergointivaihetta kuvaavat hyvin sanat mielikuvitus, vapaus ja alitajunta. Divergointivaiheen jälkeen tulee konvergointivaihe, sulkeva vaihe. Konvergointivaiheella tarkoitetaan divergointivaiheen järkeistämistä ja järjestämistä. Tavoitteena on löytää divergointivaiheen lupaavimmat ideat ja hylätä epäolennainen. Konvergointivaihetta kuvaavat hyvin sanat fakta, laatu ja kriteeri. Konvergointivaiheessa arvostellaan divergointivaiheen tuotoksia. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 162).

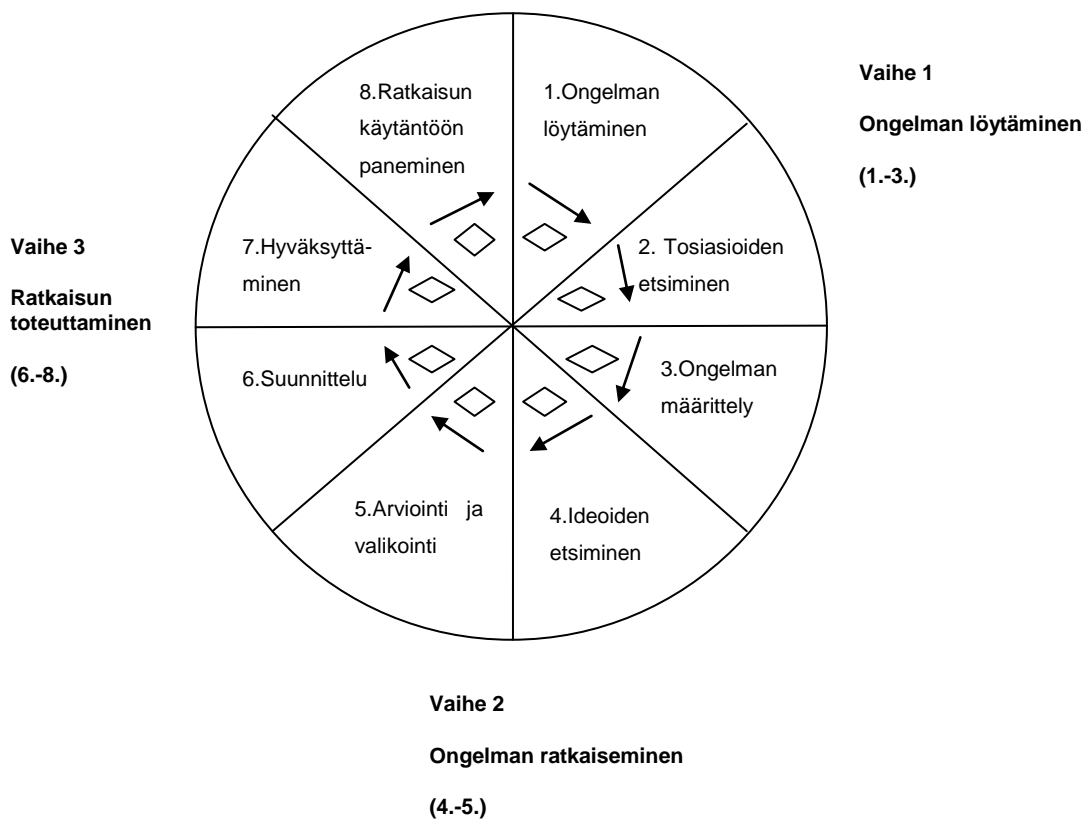
Luovan ongelmaratkaisuprosessin ominaispiirre on siis jatkuva divergointi- ja konvergointivaiheen vaihtelu. Ilman näitä vaihteita ei voida puhua luovasta ongelmaratkaisuprosessista. Niin kuin edellä mainittiin, prosessin kulusta on lukuisia toisistaan poikkeavia prosessikuvauksia. Allekirjoittaneen mielestä tärkeintä ei kuitenkaan ole se, minkä prosessimallin valitsee. Tärkeintä on, että ymmärtää luovan ongelmaratkaisuprosessin todella olevan prosessi, jolla on selkeä tavoite, uuden ratkaisun löytäminen. Seuraavassa esitellään yksi kuuluisimmista ongelmaratkaisuprosesseista: Basadurin täydellinen luova ongelmaratkaisuprosessimalli.

### **Basadurin luova ongelmaratkaisuprosessi**

Basadurin täydellinen luova ongelmaratkaisuprosessi (Complete Process of Creative Problem Solving, CPSP) on 1990-luvun alussa työyhteisöille kehitetty prosessimalli (Heikkilä & Heikkilä 2005, 163). Prosessimalli on erityisesti ryhmätyöhön sopiva malli, jonka tarkoituksena on tuottaa yhdessä yhteinen ratkaisu. Basadurin luovan ongelmaratkaisuprosessimallin positiivisena puolena on osallistaminen ja yhdessä tekeminen. Sen yhtenä tavoitteena on voittaa muutosvastarinta, joita kehittämistyöt aina aiheuttavat. Prosessimallin avainsanana on avoimuus ja sen tehtävänä on yhdistää yrityksen työntekijät ja päättäjät. Basadurin luova ongelmaratkaisuprosessimalli on siis menetelmä, jonka avulla saadaan koko yrityksen henkilöstö yhdessä etsimään, löytämään,

määrittelemään ja ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 163–164; 168–169.)

Basadurin mallissa luovaan ongelmaratkaisuprosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta, jotka ovat luokiteltu kolmeen päävaiheeseen. Nämä kolme päävaihetta ovat ongelmien etsiminen, ongelmien ratkaiseminen ja ratkaisun toteuttaminen. Alapuolella on kuvio (kuvio 4.) luovasta ongelmaratkaisuprosessimallista.



Kuvio 4. Basadurin luova ongelmaratkaisuprosessimalli (Heikkilä & Heikkilä 2005, 164).

Mallin mukaan ongelmaratkaisuprosessin ensimmäisessä päävaiheessa (1. vaihe) keskitytään ongelmien löytämiseen, tosiasioiden etsimiseen ja ongelman määrittelyyn. Ongelmien löytämisellä tarkoitetaan intensiivistä ongelmien etsintää. Tässä vaiheessa tarkastellaan kriittisesti yritystä kaikista mahdollisista näkökulmista ja etsitään alueita mitä tulisi kehittää. Niin tässä kuin muissakin vaiheissa vaihtelee divergoiva- ja konvergoivavaihe, eli avataan ajatuksia ja suljetaan ne. Tosiasioiden etsiminen – vaiheessa tarkastellaan faktoja. Tällä tavalla pyritään saamaan käyttöön mahdollisimman paljon edellisessä vaiheessa löydettyyn ongelma-alueeseen liittyvää informaatiota, tosiasioita. Tosiasioiden etsinnässä on tärkeää käyttää hyväksi kaikkien aistien lisäksi myös omaa intuitiota, eli tiedostamatonta tiedettyä tietoa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 164–166.)

Ongelmien määrittely -vaiheessa määritellään ratkaistava ongelma. Tämä vaihe on erityisen tärkeä luovan ongelmaratkaisuprosessin onnistumisen kannalta. Perinteisestä ongelmaratkaisusta poiketen luovassa ongelmaratkaisussa on erittäin tärkeää opetella määrittelemään ongelma yhteistyössä työyhteisön kanssa. Perinteisesti ongelmaratkaisuprosessi käsittää vain yhden vaiheen: valmiin ongelman ratkaisun. Perinteisen ongelmaratkaisun ja luovan ongelmaratkaisuprosessin suurin ero onkin se, että perinteisessä ongelmaratkaisussa pyritään nopeasti ratkaisemaan valmis ongelma, kun taas luovan ongelmaratkaisuprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on määritellä todellinen ongelma. Luovassa ongelmaratkaisuprosessissa pyritään ratkaisemaan todellisia ongelmia näennäisten ongelmien sijasta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 165–166.)

Seuraavassa päävaiheessa (2. vaihe) pyritään ratkaisemaan ongelma. Tässä vaiheessa etsitään ideoita sekä arvioidaan ja valikoidaan ongelman ratkaisuideoita. Ideoita etsiessä pyritään vapautumaan tavanomaisuudesta. Tavoitteena on tuottaa paljon erilaisia ideoita ilman arvostelua. Niin sanotut



hullut ideat ovat siis tervetulleita. Seuraavassa vaiheessa, ideoiden arvioinnissa ja valikoinnissa ideat muunnetaan käyttökelpoisiksi ratkaisuuksi. Kolmannessa päävaiheessa (3. vaihe) suunnitellaan toimintaa ratkaisun toteuttamiseksi, hyväksytään se ja laaditaan toteuttamissuunnitelma. Toisin sanoen tehdään konkreettinen suunnitelma siitä miten keksitty ratkaisuidea viedään käytäntöön. Sen jälkeen tapahtuu hyväksyttäminen, jolla tarkoitetaan koko prosessin kertausta alusta loppuun siihen osallistuneille henkilöille. Käydään läpi miten on lopputulokseen päästy ja miksi siihen on päästy. Osoitetaan, että lopputulos on yhteisesti syntynyt päätös ja vältetään sen avulla muutosvastarinta. Prosessin viimeinen vaihe on toteutus, eli ratkaisun täytäntöön paneminen. Ratkaisun toimivuutta on tärkeää seurata. Jos ratkaisu ei osoittaudu toimivaksi, aloitetaan luova ongelmaratkaisuprosessi alusta etsien parempaa ratkaisua edelliseen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 169.)

Luovaa ongelmaratkaisuprosessia toteuttaessa on tärkeää ymmärtää, että se ei ole yksittäinen prosessi, vaan kahdeksanvaiheinen sykli sulkeutuu vain näennäisesti. Todellisuudessa luova ongelmaratkaisuprosessi on jatkuva sykli. Tavallaan prosessi ei siis ratkaise ongelmia, vaan synnyttää niitä koko ajan lisää. Se on kehittämistyön kannalta välttämätöntä. Tästä jatkuvuudesta johtuen luova ongelmaratkaisuprosessi on oikea menetelmä kehittää työhyvinvointia jatkuvasti arjen keskellä. Se ei ole ajallisesti ennalta määrätty, vaan alati jatkuva prosessi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 169.)

### 3.3 Luovuustekniikat

Luovuustekniikat ovat luovan ongelmaratkaisuprosessin läpiviennin avuksi kehitettyjä ideointityökaluja. Tekniikat ovat yksin tai ryhmässä tehtäviä, järjestelmällisesti eteneviä toimintamalleja, joiden tavoitteena on tehdä ongelmien ratkaisu tehokkaaksi. Niin kuin aikaisemmin on todettu, luovuus ei kuitenkaan ole tekniikkalaji ja luovuustekniikoilla ei voida tehdä ihmisestä

luovaa. Tekniikat kuitenkin auttavat herättelemään ja vahvistamaan ihmisen luovuutta sekä poistamaan luovuuden esteitä, kuten esimerkiksi halua ajatella tietyllä tavalla ja tietystä näkökulmasta. Tekniikat stimuloivat ajattelua ja auttavat jäsentämään ajatuksia. (Hassinen 2008, 5; Harisalo 2011, 75–79.)

Luovuustekniikoiden historia ylettyy kauas. Esimerkiksi 1600-luvulla elänyt rationalisti Rene Descartes muistutti aikalaisiaan heidän ajatustensa hauraudesta ja toisarvoisuudesta, elleivät he kyenneet hallitsemaan niitä omilla kysyvillä pohdinnoillaan ja mielen metodeillaan. (Harisalo 2011, 12.) Luovuustekniikka – käsitteellä on useita synonyymejä, kuten esimerkiksi ideointimenetelmät ja luovuuden teknologia. Allekirjoittanut puhuu tässä opinnäytetyössä luovasta ongelmaratkaisuprosessista menetelmänä ja luovuustekniikoista menetelmän työkaluina. Luovuustekniikat soveltuvat käytettäväksi missä tahansa vaiheessa luova ongelmaratkaisuprosessia, eli siis niin ongelman etsimisessä, löytämisessä, määrittelyssä, ratkaisussa kuin toteutussuunnitelmankin suunnittelussa.

Luovuustekniikoiden luonteen kuvailuun sopii hyvin luovuustekniikoiden viisi perussääntöä. Ensimmäisenä (1.) sääntönä on tuottaa määrällisesti paljon ideoita. Tekniikat perustuvat siis laadun sijasta määrään. Ideana on se, että todennäköisyys löytää toimiva idea on varmempi suuresta kuin pienestä ideoiden joukosta. Toisena (2.) sääntönä on kaiken kritiikin kieltäminen. Kritiikin kieltämisellä varmistetaan se, että osallistujien ensisijaisena tehtävänä on vain ideoida, ei kritisoida toisten esille tuomia ideoita. Tällä vältetään kahlitsemasta ihmisten luovuutta ja ajattelua, kun jokaisella osallistujalla on oikeus tuottaa hulluiltaakin kuulostavia ideoita. (Harisalo 2011, 75–76.)

Kolmas (3.) sääntö on luoda ja vahvistaa hyvän olon tunnetta. Tarkoitus on luoda ilmapiiri jossa ollaan vapautuneita, iloisia ja nauravaisia sekä

pelkäämättömiä tuoda omia ajatuksia julki. Neljännen (4.) säännön mukaan luovuustekniikoita käytettäessä on mahdollista ja kannattavaa yhdistellä, risteyttää ja kehittää edelleen toisten ideoita, toisin sanoen parastaa niitä. Tällä varmistetaan ideoiden todellinen pohdinta monesta eri näkökulmasta. Viides ja viimeinen (5.) sääntö on, että villit ja hullut ideat ovat tarpeellisia ja toivottuja tekniikoiden käytössä. Niiden avulla saadaan rikottua osallistujien tavanomaiset ajattelutavat ja stimuloitua luovaa, ennakkoluulotonta ajattelua. (Harisalo 2011, 77–78.)

Tässä opinnäytetyössä luovuustekniikoiden käyttö on rajattu koskemaan ryhmässä tehtäviä ongelmanratkaisuja. Luovuustekniikoiden avulla organisaation ihmiset voivat yhdistää tahtonsa, ymmärryksensä ja voimavaransa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo 2011, 10.) Luovuustekniikoiden käytön hyötyjä voidaan perustella myös puhtaasti taloudellisesti. Allekirjoittaneen kokemuksen mukaan ryhmä ihmisiä keksii samassa ajassa enemmän ideoita kuin yksi ihminen.

Yksi tunnetuimmista ryhmätyöhön suunnitelluista luovuustekniikoista on Alex Faickney Osbornin 1930-luvulla tunnetuksi tekemä Aivorihi (Brainstorming). Hänen mukaansa ryhmät pystyvät kaksinkertaistamaan luovan tuotantonsa Aivoriin avulla. Nykytutkimukset eivät ole kuitenkaan pystyneet osoittamaan, että tekniikka tuottaisi määrällisesti tai laadullisesti enempää ideoita kuin yksilö. (Hassinen 2008, 46.) Allekirjoittaneen omat kokemukset kuitenkin osoittavat, että Aivorihi on toimiva tapa tuottaa uusia ideoita joiden jatkojalostusarvo on usein parempi kuin yksilön tuottama.

Vuosien saatossa tunnettuja luovuustekniikoita on syntynyt useita, kuten Tuplatiimi, Learnig Cafe ja Six Thinking Hats. Luovuustekniikoiden vaatimustaso vaihtelee tekniikasta riippuen. Varmaa on kuitenkin se, että

luovuustekniikoiden käyttö vaatii käyttäjältä osaamista ja kokemusta. Kun luovuustekniikat päätetään ottaa yrityksessä käyttöön, onkin hyvä perehdyttää ensimmäisenä tekniikoita johtavat luovuustekniikoiden maailmaan.

## 4 CASE: LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI TYÖHYVINVOINNIN JATKUVANA KEHITTÄJÄNÄ

### 4.1 Pohjustus prosessiin

Tämä neljäs luku konkretisoi yritys X:n työhyvinvoinnin kehittämisprosessin läpiviennin. Prosessi toteutettiin allekirjoittaneen johdolla, konsultin roolissa. Prosessissa olivat mukana yritys X:n omistaja, kaksi esimiestä sekä toimipiste A:n ja toimipiste B:n henkilöstö. Prosessi oli noin kolmikuukautinen ja sen tavoitteena oli yritys X:n näkökulmasta saada menetelmiä ja työkaluja työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen arjen keskellä. Kehittämisprosessin kohderyhmänä toimivat konsultin näkökulmasta yrityksen esimiehet, eli he jotka ensisijaisina kehittäjinä lähtevät työhyvinvointia jatkuvasti kehittämään. Toisin sanoen konsultin tavoite tässä kehittämisprosessissa oli käynnistää jatkuvan työhyvinvoinnin kehittämisprosessi konkreettisesti kokeilemalla ja perehdyttämällä yrityksen johto ja esimiehet menetelmiin ja työkaluihin, joilla tavoite onnistuu.

Tavoite toteutettiin viemällä konsultin kehittämismenetelmäksi valitseman luovan ongelmaratkaisuprosessin sykli kertaalleen läpi. Luovaan ongelmaratkaisuprosessiin kehittämismenetelmänä päädyttiin erityisesti yrityksen halusta panostaa työtapaan, jossa painottuvat sanat jatkuvuus ja yhteisöllisyys. Neljäs pääluke osoittaa, miten luvuissa kaksi ja kolme esiteltyä teorian tietoa on hyödynnetty käytännössä.

Niin kuin työn otsikko ja teoriaosuus antavat jo ymmärtää, toiminnallisen opinnäytetyön konkreettinen osuus käsitteli siis luovaa ongelmaratkaisuprosessia työhyvinvoinnin kehittämiskeinona. Prosessissa

kantavana ajatuksena oli esimiesten rooli ensimmäisinä kehittäjinä sekä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Teoriaosuudessa esitelty Basadurin täydellinen luova ongelmaratkaisuprosessimalli toimi ohjenuorana läpi kehittämisprosessin konsultin omien näkemysten mukaan muokattuna. Tässä yritys X:n työhyvinvoinnin luovassa ongelmaratkaisuprosessissa oli kolme päävaihetta: ongelman etsiminen ja löytäminen, ongelman määrittely sekä ongelman ratkaisu. Konsultti oli siis vastuussa siitä, että yritys X sai konsultilta menetelmät ja työkalut siihen, miten he saavat etsittyä ja löydettyä, määriteltä ja ratkaistua ongelmia. Siihen, miten ratkaisu vietiin käytäntöön, ei ole tässä opinnäytetyössä paneuduttu.

Yritys X:n luova ongelmaratkaisuprosessi työhyvinvoinnin kehittämiseksi sisälsi kolme erilaista tuotosta joilla pyrittiin toteuttamaan kaikki kolme päävaihetta. Ongelmia etsittiin ja löydettiin henkilöstölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä, ongelmaa määriteltiin johdon ja esimiesten kanssa toiminnallisessa päivässä ja ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan konsultin esimiehille tuottaman luovuustekniikkaoppaan avulla. Alla oleva kuvio (kuvio 5) selventää asiaa.

Luovan ongelmaratkaisuprosessin vaiheet	Toteutus
1. Ongelman etsiminen ja löytäminen	Työhyvinvointikysely
2. Ongelman määrittely	Toiminnallinen päivä
3. Ongelman ratkaisu	Luovuustekniikkaopas esimiehelle

Kuvio 5. Yritys X:n luovan ongelmaratkaisuprosessin vaiheet ja toteutus

Prosessissa noudatettiin tiivistä yhteistyötä yritys X:n johdon, esimiesten ja konsultin välillä. Prosessi käsitti useita tapaamisia toimeksiantajayrityksen johdon ja esimiesten kanssa, ja yhteistä linjaa kehittämistyön toteuttamiseksi haettiin yhdessä. Alusta asti oli selvää, että yritys X toivoi työhyvinvoinnin kehittämiseksi nimenomaan arjen keskelle sopivia kehitämiskeinoja, ei yksittäisiä kehittämishankkeita. Prosessin onnistumisen näkökulmasta erityisen tärkeää oli välitön yhteisymmärrys yritys X:n kanssa siitä, että tällä opinnäytetyöllä laitetaan vasta aluille jatkuva työhyvinvoinnin kehittäminen. Toisin sanoen pohjustettiin konkreettisesti kokeilemalla sitä, miten jatkuvaa kehittämistä voidaan tehdä. Viestintää yrityksen kanssa helpotti ehdottomasti heidän oikea käsityksensä konsultista neuvovana asiantuntijana poppamiehen sijasta.

#### 4.2 Ongelman etsiminen ja löytäminen

Prosessi lähti liikkeelle kehittämiskohteen etsinnästä. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa oli käynyt ilmi, että työhyvinvoinnin kehittäminen on yrityksen haaste. Se, mitä ja miten työhyvinvointia lähdetään kehittämään, oli vielä epäselvää. Tässä vaiheessa konsultti päätti selvittää sen hetkisen työhyvinvoinnin tilan, eli etsiä ongelmia joihin voitaisiin tarttua kehittämismielessä (tässä yhteydessä on muistettava, että niin kuin teoriaosuudessa on jo todettu, ongelmalla voidaan tarkoittaa myös haastetta tai mahdollisuutta). Työhyvinvoinnin tämän hetkisen tilan selvittäminen toteutettiin tutkimuksen sijasta kartoituksella, jonka tavoitteena oli antaa fiilispohjaista tietoa työhyvinvoinnin sen hetkisestä tilasta. Kartoitus lähetettiin paperikyselynä kaikille yritys X:ssä työskenteleville, lukuun ottamatta yrityksen johtoa.

Kartoitus oli tieteellisten termien mukaan laadullinen kartoitus, eli sillä pyrittiin ennakkoluulottomasti selvittämään ihmisten ajatuksia ja tunteita. Tarkoitus oli niin sanotusti ymmärtää ilmiötä. Tästä syystä allekirjoittanut päätti toteuttaa

kartoituksena hyvin yksinkertaisen kahden avoimen kysymyksen työhyvinvointikyselyyn (liite 1). Erityisen painava syy toteuttaa kysely kevyenä, suuntaa antavana kartoituksena tieteellisen tutkimuksen sijasta oli se, että tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia, ei vain selvittää sen tilaa. Oli siis turha tuhjata rajallisesta ajasta aikaa ilmiön tutkimiseen, kun tärkeämpää oli kehittää sitä (Järvinen 2001, 108–109).

Luovan ongelmaratkaisuprosessin ensimmäiseen vaiheeseen osallistuivat vapaaehtoisesti yritys X:n henkilöstö vastaamalla työhyvinvointikyselyyn. Työhyvinvointikyselyn jakamisesta ja tiedottamisesta henkilöstölle vastasi esimiehet. Kyselyssä kysyttiin avoimilla kysymyksillä kaksi kysymystä, joiden tarkoituksena oli tuoda jokaiselta vastaajalta vähintään yksi työhyvinvointiin liittyvä asia johon on tyytyväinen, sekä vähintään yksi työhyvinvointiin liittyvä asia johon kaipaa kehitystä. Työhyvinvointikyselyssä pyrittiin selvittämään sekä työhyvinvoinnin positiivisia että negatiivisia ilmiöitä, koska niin kuin aikaisemmin on todettu, kehittämisessä voi olla kyse niin ongelmien, haasteiden kuin mahdollisuuksienkin ratkaisemista. Kyselyn alussa informoitiin vastaajia siitä, kuka on kyselyä tekemässä ja miksi sitä ollaan tekemässä. Lisäksi korostettiin kyselyn anonymisyyttä, kyselystä ei pysty tunnistamaan henkilöllisyyksiä ja vastaukset palautettiin suljetussa kuoressa. Kyselyn alussa perehdyttiin vastaaja myös työhyvinvointikäsitteeseen helpottamaan kyselyyn vastaamista. Työhyvinvointikäsitettä selitettiin tässä opinnäytetyössä aikaisemmin teoriaosuudessa esitellyn Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Kyselyn vastausaika oli yksi viikko.

Työhyvinvointikyselyllä oli siis tässä vaiheessa etsitty ongelmia. Seuraavaksi oli prosessin jatkumisen kannalta hyödyllistä järkeistää se mitä on etsitty, niin sanotusti löytää ongelma. Konsultti jaotteli kyselyn vastaukset Maslow'n tarvehierarkian pohjalta viiteen eri tarvetasoon. Näin saatiin ymmärrettyä teoriaan nojaten, mitkä tarpeet yritys X:ssä on jollain tasolla täytetty ja mitkä



taas kaipaavat kehittämistä. Vastauksissa eroteltiin toimipiste A:n ja toimipiste B:n vastaukset. Jokainen vastaus pisteytettiin sen mukaan, mihin tarvetasoon se sopi. Lopulta työhyvinvointikyselyn analyysistä syntyi taulukko (liite 2), jossa näkyy jokaisen tarpeen kohdalla sekä negatiivisten että positiivisten pisteiden määrä. Konsultti ei analysoinut tuloksia kirjalliseen muotoon, vaan vastaukset löytyivät vain valmiiksi luokiteltuina. Tämä vaihe osoittaa erityisen hyvin kartoituksen luonteen, eli sen tavoitteen nimenomaan etsiä ja löytää ongelmia, ei selittää niitä. Toisin sanoen tässä opinnäytetyössä konsultti ei pyrkinyt ymmärtämään ilmiötä, vaan se jäi yrityksen tehtäväksi.

Maslow'n motivaatioteoriaa ongelmien löytämisen helpottamiseksi konsultti päätti käyttää siitä syystä, että hän uskoo teorian paikkaansa pitävyyteen. Allekirjoittanut on siis sitä mieltä, että teoriassa esitelty viisi tarvetta ovat olennaisia yksilön työhyvinvointia rakentaessa, mutta kritisoi kuitenkin useisiin tutkijoihin yhtyen teoriassa esitettyä ajatusta portaiden arvojärjestyksestä, eli ylempien tasojen saavuttamisesta vasta alempien täytyttyä. Allekirjoittanut uskoo, että yksilö voi kokea hyvinvoivansa työssään vaikka tarpeet täytyisivätkin eri järjestyksessä kuin alkuperäisteorian mukaan.

#### 4.3 Ongelman määrittely

Työhyvinvointikyselyn avulla etsittiin ja löydettiin ongelma, ja seuraava vaihe prosessissa oli määrittellä se. Tämä vaihe erottaa erityisen selvästi teoriaosuudessa aikaisemmin viitatus perinteisen ongelmaratkaisun ja luovan ongelmaratkaisuprosessin toisistaan. Ongelman määrittely -vaiheen kantavana ajatuksena oli se, että meistä jokainen ymmärtää saman asian erilailla. Toisin sanoen yhden ihmisen määritelmä ongelmasta ei välttämättä kuvaa koko työyhteisön määritelmää. Ennen kehittämistyöhön ryhtymistä oli siis löydettävä se todellinen ongelma johon yritys haluaa tarttua. Todellinen ongelma on yrityksen yhdessä synnyttämä kokonaisnäkemys vallitsevasta tilanteesta.

Konsultin tehtävänä oli varmistaa, että lähtökohdat ongelman määrittelyyn ovat oikeat ja että tapa muodostaa kokonaisnäkemys on avoin ja ennakkoluuloton.

Ongelmien määrittely toteutettiin toiminnallisessa päivässä, johon osallistuivat yrityksen johto ja esimiehet, yhteensä kolme henkilöä. Toiminnallinen päivä järjestettiin Turun ammattikorkeakoulun kokoustilassa. Päivän tavoitteena oli keskustella yrityksen johdon ja esimiesten kanssa työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä, sekä määrittellä yrityksen ensimmäinen kehittämistavoite työhyvinvointikyselyn pohjalta. Konsultin näkökulmasta päivän tavoitteena oli myydä luovan ongelmaratkaisuprosessin ja luovuustekniikoiden käyttö yrityksen jatkuvan kehittämisen välineeksi, sekä löytää raakamateriaalia prosessin seuraavaan vaiheeseen: ongelman ratkaisun avuksi kehitettyyn esimiehille suunnattuun oppaaseen. Päivän kulkua johti konsultti ja sen kesto oli neljä tuntia. Tarkka prosessikuvaus toiminnallisesta päivästä valokuvineen löytyy liitteestä kolme.

Päivä koostui kahdesta osasta: työhyvinvointi- ja luova ongelmaratkaisukäsitteiden käsittelystä sekä työhyvinvointikyselyanalyysin pohjalta tehdystä ongelman määrittelystä. Päivän ensimmäisessä osassa, työhyvinvointi- ja luovan ongelmaratkaisukäsitteiden käsittelyssä keskusteltiin muun muassa siitä, miten osallistujat itse kokevat työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen. Keskustelun pohjana toimi konsultin tekemä yhteenveto työhyvinvointikäsitteiden määrittelystä ja Maslow'n motivaatioteorian pohjalta syntyneistä työhyvinvoinnin portaista. Keskustelussa käytiin läpi muun muassa sitä, mitä riskejä pahoinvoivassa yrityksessä on ja toisaalta taas mitä etuja hyvinvoivassa yrityksessä on. Luovaa ongelmaratkaisukäsitettä lähestyttiin muun muassa keskustelemalla luovuuden määrittelystä sekä luovuuden kaksista kasvoista: mikä luovuudessa pelottaa ja mikä taas kiehtoo. Ensimmäisen osan tavoitteena oli herätellä osallistujia ajattelemaan

työhyvinvointia ja luovaa ongelmaratkaisuprosessia, sekä muodostamaan yhteistä käsitystä niiden merkityksestä yritykselle.

Päivän toinen vaihe, ongelman määrittely, toteutettiin erilaisia luovuustekniikkatyökaluja hyödyntäen. Ongelman määrittely aloitettiin Tuplatiimi –työkalua käyttäen. Tuplatiimi on suomalaisen Innotiimi Oy:n kehittämä ryhmätyöskentelytapa, jonka tavoitteena on palaverien tehostaminen. Tuplatiimi koostuu viidestä vaiheesta. Tavoitteena oli, että osallistujat muodostavat työhyvinvointikyselyn analyysia (liite 2) tutkimalla yhteisen käsityksen siitä, mikä yrityksen todellinen kehittämishaaste tulee olemaan. Konsultti valitsi Tuplatiimin ongelman määrittelyn avuksi, sillä sen avulla saatiin ryhmän jäsenet osallistumaan ja sitoutumaan oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi Tuplatiimissä jokainen sai tuoda vapaasti pelkäämättä omat mielipiteensä esille ja jakaa asiantuntijuuttaan. Tämän avulla rakennettiin yhteistä näkemystä ja lisättiin ymmärrystä kyseiseen asiaan. Tuplatiimin kautta saatiin ryhmän jäsenet myös ottamaan vastuuta määritellyn kehittämishaasteen eteenpäin vientiin. (Innotiimi Oy.)

Tuplatiimiharjoitteen tuloksena löydettiin yhteinen kehittämishaaste. Tuplatiimin jälkeen oltiin kuitenkin vielä tilanteessa, jossa ei osattu selvästi yhdellä lauseella kuvata kehittämishaastetta. Konsultin johdolla päätettiin varmistaa ongelman todellisuus määrittelemällä se Kuinka voisimme – kysymystekniikalla. Kuinka voisimme – kysymystekniikassa pyrittiin rajatun ajan puitteissa muotoilemaan alkuperäisestä määritelmästä mahdollisimman monta uutta kuinka voisimme – kysymystä. Sen tavoitteena oli varmistaa, että löydetty kehittämishaaste on ymmärretty osallistujien kesken samalla tavalla. Kuinka voisimme – kysymystekniikan jälkeen tuotetut kysymykset arvioitiin pisteytysmenetelmällä, joista eniten pisteitä saanut kysymys valittiin kehittämiskysymykseksi. Toiminnallisen päivän ja luovuustekniikoiden käytön tuloksena yrityksen johto ja esimies rakensivat yhteiseksi kehittämistavoitteeksi kysymyksen:

”Kuinka voisimme saada ihmiset toimimaan yhteen ja tasapuolisesti, parantaen me-henkeä huomioiden muut ja ehkäistä vastavirtaa?”. Päivän tavoite, ongelman määrittely, oli siis toteutunut.

Yhteenvetona voidaan todeta, että päivän tarkoituksen mukaan osallistujat löysivät ja määrittelivät työhyvinvointikyselyn pohjalta yhdessä ensimmäisen kehittämishaasteen johon he olivat sitoutuneita. Määritellyn ongelman pohjalta konsultti lähti rakentamaan esimiehille opasta siitä, miten he voivat yhdessä henkilöstön kanssa luovuustekniikoita hyväksikäyttäen lähteä ratkaisemaan ongelmaa. Päivän jälkeen konsultti keräsi osallistujilta palautetta toiminnastaan ja päivän annista. Palaute oli vapaamuotoinen ja palautelomake löytyy liitteestä neljä. Palautteet löytyvät kursivoituina tältä ja seuraavalta sivulta.

### ***Toiminnallisen päivän palautteet***

#### *Palaute 1.*

*” Oli antoisa päivä. Oli hyvä tietää mitä ongelmia työpaikallamme on, ja odotan innolla apuvälineitä miten ratkoa ongelmat ja pitää hyvää työilmapiiriä yllä. Hyvin on Oonalla homma hanskassa, tietää tarkalleen mitä tehdä ja miten. Hyvin määrätietoinen opiskelija joka on motivoitunut ja oikeasti kiinnostunut meidän työhyvinvoinnista. Ei paineita Oonalle, mutta odotan häneltä suurta apua meidän pieniin ongelmiin.”*

#### *Palaute 2.*

*”Yrityksessä olevat ongelmat tiivistettiin yhteen lauseeseen ja siihen lähdetään hakemaan ratkaisua. Sinänsä ongelma oli jo entuudestaan tiedossa, on mielenkiintoista saada uusi lähestymistapa ongelmaa kohtaan. Ja on kiva että lähestymistapa tulee yrityksen ulkopuolelta. Kiitos mielenkiintoisesta päivästä!”*

### *Palaute 3.*

*”Mukava oli yhdessä pohtia yrityksemme ongelmia ja löytää asia johon pitää paneutua jotta parantaisimme yhteistä työhyvinvointia. Mielenkiintoista oli saada lukea työhyvinvointikyselyn tulokset, joissa oli paljon hyvää mutta myös parannettavaa. Oona sai onnistuneesti esille ongittua asian ytimen mielenkiintoisella tavalla. Toivon, että esimiehemme hyötyvät Oonan lopputyöstä saamalla hyvät työkalut työarkeen. Kiitos!”*

#### 4.4 Ongelman ratkaiseminen

Tässä vaiheessa luovaa ongelmaratkaisuprosessia oli siis etsitty, löydetty ja määritelty ongelma työhyvinvointikyselyn ja toiminnallisen päivän avulla. Seuraavana vuorossa oli ongelman ratkaisu. Ratkaisun helpottamiseksi konsultti rakensi esimiehille oppaan (liite 5), joka koostuu lyhyestä teoriapohjasta ja ratkaisuun sopivista luovuustekniikoista. Oppaan tavoitteena oli paitsi auttaa ratkaisemaan ensimmäinen kehittämishaaste, myös toimia esimiehille ohjenuorana, kun he lähtevät tutustumaan luovan ongelmaratkaisuprosessin ja luovuustekniikoiden käyttöön arjen keskellä. Opas sisälsi neljä erilaista luovuustekniikkaa ja niiden käyttö on esitelty oppaassa vaihe vaiheelta. Niin kuin aikaisemmin teoriaosuudessa mainittiin, luovuustekniikoiden käyttö ei ole helppoa ensikertalaisille, vaan niiden hallitseminen vaatii tietoa ja kokemusta. Opas rakennettiin siis helpottamaan esimiesten perehtymistä aiheeseen sekä madaltamaan kynnystä lähteä kokeilemaan niitä. Yritys X:lle luovutettiin oppaita kolme painatettua kappaletta.

Opas pyrittiin rakentamaan selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Oppaan ensisijaisena tarkoituksena oli olla sisällöllisesti laadukas, oppaan visuaaliseen ilmeeseen rakentamiseen ei ole tässä opinnäytetyössä perehdytty. Tähän päädyttiin siksi, että opasta ei tarvinnut ”myydä” esimiehille, vaan he olivat jo toiminnallisen päivän jälkeen sitoutuneita ratkaisemaan ongelman, ja siihen he

opasta tarvitsivat. Oppaan lukemista helpottamaan luovuustekniikat eroteltiin toisistaan väreillä, joka helpottaa oppaan käyttöä kiireisen arjen keskellä. Opas sisälsi myös ”muistutuslaatikoita”, joihin kaikki tärkeät asiat pyrittiin kokoamaan lyhyesti ja ytimekkäästi.

Oppaan valmistuttua oli yritys X:n kanssa sovittu, että toimipiste B kokeilee sen toimivuutta. Toimipiste B:n esimies järjesti henkilöstölle palaverin, jossa opasta kokeiltiin esimiehen johdolla. Palaverin tarkoituksena oli yrityksen näkökulmasta ratkaista toiminnallisessa päivässä määriteltyä ongelmaa. Konsultin näkökulmasta palaverin tarkoituksena oli kokeilla oppaan toimivuutta niin esimiehellä kuin henkilöstölläkin. Konsultti oli seuraamassa esimiehen oppaan käyttöä, mutta ei puuttunut palaverin kulkuun mitenkään. Palaverissa esimies oli päättänyt käyttää luovuustekniikoista Aivorihtä. Palaverin jälkeen konsultti keräsi osallistujilta palautetta lisätäkseen henkilökohtaista uskomustaan tekniikoiden toimivuudesta ja varmistakseen luovuustekniikoiden käytön sopivuuden työhyvinvoinnin yhteisölliseen kehittämiseen. Palaute kerättiin palautelomakkeella joka löytyy liitteestä kuusi. Osallistujien palaute löytyy kursivoituna tältä ja seuraavalta sivulta. Lisäksi palautetta kysyttiin palautelomakkeella toimipiste B:n esimieheltä oppaan toimivuuden näkökulmasta. Palautelomake löytyy liitteestä seitsemän. Esimiehen palautteen oppaasta työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen välineenä löytyy osallistujien palautteen alta.

### ***Henkilöstön palaute luovuustekniikoiden käytöstä***

*Palautteeseen vastasivat kaikki kokoukseen osallistuneet (kuusi henkilöä).*

*Kysymys 1.*

*Millaisia ajatuksia yhteisöllinen tekeminen ja luovuustekniikoiden käyttö sinussa herätti?*

*"Ihan hyvin tollainen onnistui. Mukavaa kun kaikki mieltii yhdessä.", "Positiivisia.", "Jäi hyvä fiilis, kun sai kertoa ajatuksia ja ideoita miten voisimme parantaa yhteishenkeä ja tiimiämme.", "Hyvä mieli ja tuntui että päästiin yhteisymmärrykseen hyvin.", "Positiivisia, on hyvä että kaikki osallistuu keksimiseen ym.", "Paras palaveri tähän mennessä. Hyviä ehdotuksia, paljon ideoita. Tämä oli hyvä aloitus. Hyvä saada paljon vastauksia ja suoria sanoja!"*

### *Kysymys 2.*

*Miten uskot yhteisöllisen tekemisen ja luovuustekniikoiden käytön vastaavan yrityksenne työhyvinvoinnin kehittämishaasteisiin?*

*"Tästä lähtien käytämme opasta ongelmien ratkaisemiseen...pikkuhiljaa, vaikei meillä niin suuria ongelmia olekaan.", "Hyvin, se on hyvä kun kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja osataan yhdessä päättää asioista.", "Hyvin.", "Työhyvinvointi paranee kun keskustelemme tiimistä ja jutuista.", "Tiimistämme tulee entistä vahvempi.", "Hyvin, vastaamme yhdessä työhyvinvoinnista ja siitä miten kehitämme sitä ja ihan kaikkea. Olemme tiimi ja tiimiin kuuluu monta yksilöä."*

### **Esimiehen palaute oppaan toimivuudesta ja käytettävyydestä**

#### *Kysymys 1*

*Vastasiko opas odotuksiasi apuvälineestä työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen?*

*"Oppaassa oli hyviä vinkkejä ja hyviä ideoita. Se oli erittäin selkeästi kirjoitettu ja sisälsi paljon tietoa. En osannut odottaa niin kattavaa pakettia, vaikka toivoin sen sisältävän vastauksia minulle, joten valmis opas oli yli odotusten! Siinä oli hyvin otettu huomioon mahdollisia tilanteita ja miten selvittää ongelmia. Se, että siinä oli monta erilaista tapaa hoitaa asioita, oli hyvä sillä jos yksi tapa ei toimi, niin voin siirtyä seuraavaan ja kokeilla sitä. Nyt meille tulee 2 uutta työntekijää, joten luulen että pääsen vielä käyttämään kaikkia eri metodeja. En tietenkään*

*toivo että meille tulee ongelmia, mutta ainakin minulla on siihen hyvä opas auttamaan meitä, jos ongelmia tulee”.*

## *Kysymys 2*

*Miten kuvailisit oppaan merkitystä sinulle esimiehenä?*

*”Koska itse en ole käynyt minkäänlaista esimieskoulutusta, on hyvä että minulla on asiallinen opas, enemmän ammattimaisesta ja kokeneemmasta näkökulmasta. Itse olen yrittänyt toimia maalaisjärjen mukaan, mutta koska kuitenkin kaikki olemme erilaisia, niin pelkkä maalaisjärki ei ole aina toiminut. Olen tyytyväinen siihen että voin nyt turvautua oppaaseen ja todella käyttää sitä apuna. Eteenkin erilaiset tilanteet ja erilaiset tavat ratkoa näitä tilanteita tulevat auttamaan minua suuresti. Se on hyvä kun palaverissa kaikki joilla on jotain sanottavaa, saa sen sanotuksi ja että kaikkia kuunnellaan ja otetaan huomioon. Ensimmäinen palaverimme oli vielä varovainen aloitus, mutta toivon että muut tottuu siihen, että kaikki puhuu eikä vain minä. Kysehän on kuitenkin meistä kaikista! Tulemme todella hyvin toimeen täällä ja toivon että jatkossakin asiat menevät sujuvasti, niin että kaikilla on hyvä olla. Olen hyvin tyytyväinen sinun oppaaseen!”*

Yhteenvedona yritys X:n luovasta ongelmaratkaisuprosessista voidaan todeta, että tarkoituksena oli konsultin ohjeistamana vetää prosessin sykli kertaalleen läpi, jotta sitä voitaisiin jatkossa käyttää työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen menetelmänä. Prosessi rakennettiin niin, että erityisesti yrityksen johto ja esimiehet saivat syvällisen ymmärryksen luovan ongelmaratkaisumenetelmän ja luovuustekniikoiden käytöstä. Esimiesten tehtävä on siirtää tämä ymmärrys ja osaaminen henkilöstön hyödyksi. Erityisesti esimiesten tehtävää ensisijaisina työhyvinvoinnin kehittäjinä helpotettiin esimiehille suunnatulla oppaalla, jonka avulla esimies voi helposti palata luovan ongelmaratkaisuprosessin teoriaan ja käytännön läpivientiin luovuustekniikoita hyödyntäen.



## 5 POHDINTA

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö oli konkreettinen osoitus siitä, miten allekirjoittanut toimi konsultin roolissa opastaen yritys X:ää jatkuvaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä ilmeni, miten konsultti on teoretietoa hyväksikäyttäen osoittanut asiantuntijuutensa luovan ongelmaratkaisuprosessin soveltuvuudesta jatkuvan työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmäksi. Johdannossa esitellyt opinnäytetyötavoitteet ovat allekirjoittaneen mielestä täytetty: toimeksiantaja sai menetelmiä ja työkaluja työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen, allekirjoittanut lisäsi asiantuntijuuttaan häntä erityisen paljon kiinnostavasta aiheesta toimiessaan konsultin roolissa ja Turun ammattikorkeakoulu sai tällä opinnäytetyöraportilla osoituksen siitä, miten allekirjoittanut osoitti ja kehitti omia valmiuksiaan soveltaen tietojaan ja taitojaan estenomin osaamiseen liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä.

Opinnäytetyön lähtökohdat olivat hyvin haasteelliset. Ensinnäkin opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen ja työelämälähtöinen. Aiheen haastavuutta lisäsi se, että konsultin saappaissa astuminen yritykseen kuin yritykseen jossa aiheena on työhyvinvointi, on vaikeaa. Työhyvinvointi on asiana arka ja siitä ääneen puhuminen ei ole mitenkään itsestään selvää. Valitsemalla aiheekseni työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen konsultin roolissa osoitin rohkeutta ja uskallusta ottaa vastuuta yritys X:n kehittämisasiantuntijana. Opinnäytetyö oli mielestäni tehty myös uudesta näkökulmasta, kun työhyvinvoinnin kehittäminen on pyritty ottamaan jatkumoksi, osaksi yrityksen arkea, perinteisten yksittäisten kehittämishankkeiden sijasta. Mielestäni opinnäytetyöni ilmensi hyvin myös tulevaisuuden organisaatiomuutoksia: ohjesääntöorganisaatiosta ollaan siirtymässä oppivaan organisaatioon. Lisäksi nykyajan menestyksen takaajaksikin tituleerattu luovuus oli linkitetty selkeästi opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyö oli prosessina moniosaamista vaativa. Työssä pääsin syventämään ammatillista osaamistani monestakin eri näkökulmasta. Erityisen haastavaa oli valtavan tiedon janon ja opinnäytetyön rajallisuuden kanssa tasapainoilu. Opinnäytetyöprosessi on ennen kaikkea kasvattanut estenomin ammattiin; omaan osaamiseen alkoi luottaa. Mukavinta opinnäytetyöprosessin edetessä oli huomata, että on tekemässä juuri sitä mitä haluaakin. Suurin oppimiskokemus, minkä allekirjoittanut tiedosti, oli epämukavuuden, epätietoisuuden ja jopa vaarallisuuden tunteen hyväksyminen. Vaikeinta opinnäytetyössä oli siis antaa prosessin viedä. Mukavaa oli myös prosessin edetessä huomata, kuinka yhteistyö eri ihmisten kanssa antoi valtavasti lisäarvoa työlleni. Työ pyrittiin pitämään avoimena ja sen tavoitteista ja tuotoksista keskusteltiin useiden kollegoiden kanssa.

Opinnäytetyön tuloksena kartoitettiin yritys X:n työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila ja määriteltiin yrityksen johdon sekä esimiesten kanssa ensimmäinen todellinen kehittämiskohde. Tärkeimpänä kaikesta rakennettiin yritys X:n esimiehille opas, jonka avulla yritys voi ratkaista ensimmäisen kehittämishaasteen sekä todella jatkaa työhyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistä eteenpäin. Toisin sanoen varmistuttiin siitä, että yritys on muutoksessa mukana: henkilöpääomasta huolehtiminen on yksi tulevaisuuden menestyksen takaajista. Lisäksi saatiin vietyä luova ongelmaratkaisuprosessi kertaalleen läpi, päästiin siis konkreettisesti perehtymään prosessin kulkuun ja kokeilemaan oppaan toimivuutta. Kaiken edellisen lisäksi konsultti sai palautetta työstään, joka osoitti että tehty työ oli koettu erittäin hyödylliseksi.

Toimeksiantajayrityksen puolelta opinnäytetyö sai kiitosta. Erityisen iloisia he olivat työhyvinvoinnin tämän hetkisen tilan selvittämisessä apuna käytetystä työhyvinvointikyselystä. Yritys X:lle oli tärkeää, että he tunnistavat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtötilanteen. Kiitosta tuli myös toiminnallisen päivän järjestämisestä, eli siitä, että heille annettiin uudenlainen tapa ja

mahdollisuus keskustella asioista sekä löytää yhteinen näkemys työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen. Esimiehille suunnattu opas luovuustekniikoista kehittämistyön apuvälineenä keräsi kiitosta hyödyllisenä ja käytännöllisenä. Henkilöstön mielipide opinnäytetyötäni kohtaan oli hyvin positiivinen, eli heille uudenlainen yhteisöllisyys ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin oli mieluinen kokemus. Kaiken kaikkiaan näen, että työ on nyt ja tulevaisuudessa yritys X:ssä hyödynnettävissä.

Näin lopuksi on syytä tarkastella lopputulosta myös kehittämisenäkökulmasta. Konsultin roolissa näen, että opinnäytetyön jatkokäytön näkökulmasta myös yritys X:n henkilöstö tulisi perehdyttää luovan ongelmaratkaisuprosessin maailmaan. Henkilöstöhän pääsee vaikuttamaan työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen, kun he yhdessä esimiehen kanssa käyttävät luovuustekniikoita luovan ongelmaratkaisuprosessin eri vaiheissa. Näen kuitenkin, että suuri edistysaskel hyödyn kasvattajana olisi se, jos henkilöstölle järjestettäisiin esimerkiksi toiminnallinen päivä, jossa käytäisiin läpi myös työhyvinvoinnin ja luovan ongelmaratkaisun teoriapohjaa, ja keskusteltaisiin siitä mikä on henkilöstön näkemys työhyvinvoinnista ja sen jatkuvasta kehittämisestä luovan ongelmaratkaisuprosessin avulla.

Henkilöstön perehdyttämisellä varmistettaisiin, että myös he rakentavat yhteisen käsityksen siitä, miten luovan ongelmaratkaisuprosessin käyttö työhyvinvoinnin jatkuvana kehittäjänä vaikuttaa yritykseen. Tämä olisi ollut ihanteellista tehdä jo opinnäytetyön puitteissa esimerkiksi selvittämällä työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila työhyvinvointikyselyn sijasta luovuustekniikoita hyödyntäen, ja ottamalla henkilöstö mukaan toiminnalliseen päivään. Se osoittautui kuitenkin epärealistiseksi taloudellisista syistä; oli mahdotonta järjestää koko yrityksen henkilöstöä samaan paikkaan samaan aikaan, kun toimipisteiden tulisi toimia täydellä henkilöstömäärällä päivittäin. Yrityksen ratkaisu voisi kuitenkin esimerkiksi olla henkilöstön perehdyttäminen

jakamalla henkilöstö pienempiin ryhmiin, jolloin taloudelliset vaikutukset jäävät pienemmiksi.

Kaiken kaikkiaan näen opinnäytetyöni onnistuneena prosessina, jossa allekirjoittanut osoitti osaamistaan monella eri osa-alueella. Suurin onnistumisen osoitus oli mielestäni oppaan toimivuuden varmistus, joka tulee esille aikaisemmin neljännessä pääluvussa esitellyistä palautteista. Erityisesti henkilöstön innostus ja esimiehen sitoutuminen luovaa ongelmaratkaisuprosessia kohtaan työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen menetelmänä luovat uskoa onnistuneesta opinnäytetyöstä, jonka käyttöarvo on yritykselle suuri.

## LÄHTEET

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Turku: Enostone

Heikkilä, R. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY

Innotiimi Oy. Opetusmoniste: OPERA –työmenetelmä.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. Helsinki: WSOY

Koski, J; Tuominen S.; Kärkkäinen, I. 2004. Luovan ajattelun käsikirja. Kuinka ideat syntyvät. Porvoo: WSOY

Otala L. & Ahonen. G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2006. Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa. Suosituksia opinnäytetyötä ohjaaville. Viitattu 25.8.2011  
[http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/opinnaytetyon\\_laadun\\_tekijat.pdf](http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/opinnaytetyon_laadun_tekijat.pdf)

Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja –työkaluja ideanikkarille. Versio 5. Partus Oy. Viitattu 25.8.2011  
[http://intie.files.wordpress.com/2010/01/ideointimenetelmat\\_partus\\_v5.pdf](http://intie.files.wordpress.com/2010/01/ideointimenetelmat_partus_v5.pdf)

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita

Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat. Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työsuojelu. Viitattu 25.8.2011 [www.stm.fi](http://www.stm.fi) > työsuojelu > lainsäädäntö

Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi. Viitattu 25.8.2011  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.asp>

# TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Hei!

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa estenomiksi ja teen opinnäytetyötä yhteistyössä yrityksenne kanssa. Opinnäytetyöni aiheena on työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät.

Tavoitteenamme on yhteistyössä yrityksenne kanssa selvittää tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila ja löytää sopivat menetelmät kehittää sitä.

Tämän kyselyn avulla kerään tietoa yrityksenne tämän hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Vastaamalla kyselyyn voit tuoda anonyymisti ilmi mielipiteesi liittyen yrityksenne työhyvinvointiin. Yrityksenne esimies vastaa kyselyn tulosten purkamisesta kanssanne.

Kyselyllä kerään aineistoa yrityksenne työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tehtävänäni on antaa yrityksenne johdolle erilaisia kehittämismenetelmiä ja työkaluja, joilla yrityksenne voi työhyvinvointiaan kehittää. Vastaamalla kyselyyn varmistat osallistumisesi työpaikkasi työhyvinvoinnin tilan selvittämiseen.

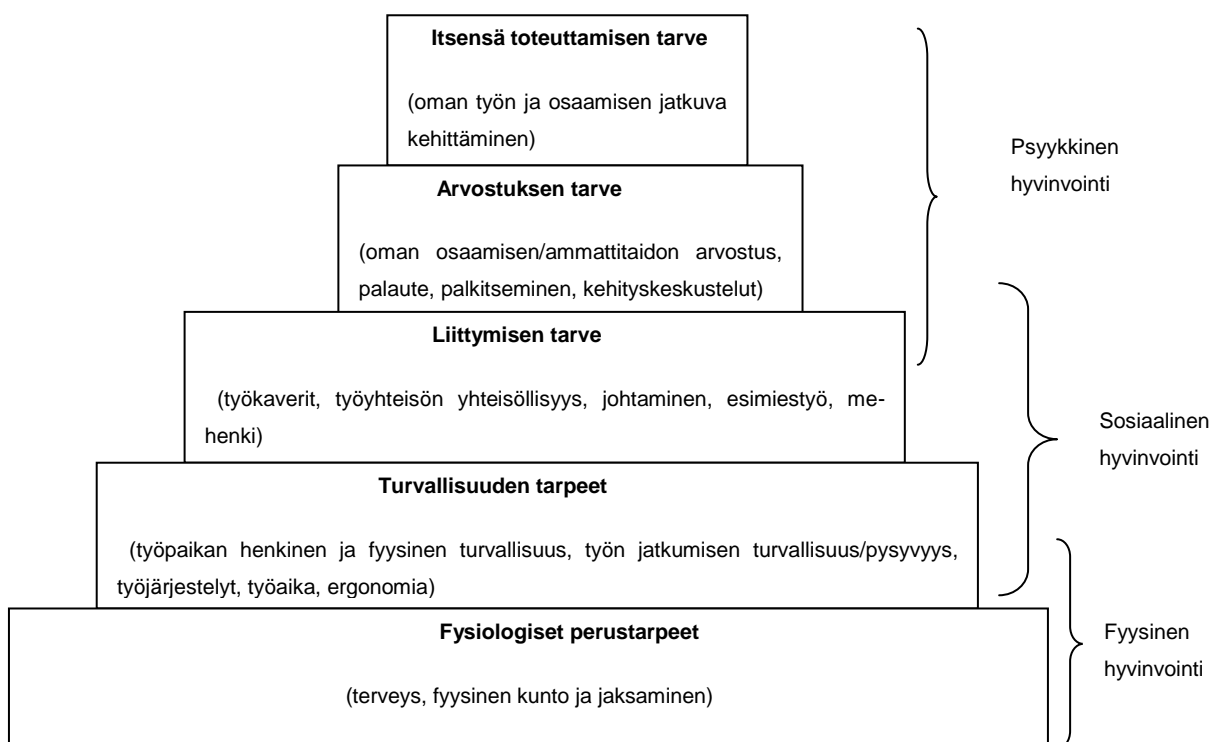
Ennen kuin vastaat kyselyyn, tutustu työhyvinvointiin käsitteenä. Voit miettiä ja tarkastella vastauksiasi seuraavalla sivulla esittelemäni työhyvinvointipohjustuksen avulla.

Kiitos vastauksestasi!

Oona Harjula

*Työhyvinvointi määritellään yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristötekijät. **Työhyvinvointiin vaikuttavat siis yksilö itse, työyhteisö ja työympäristö.***

*Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein myös työhyvinvoinnin portaista. Alla näet Maslow'n tarvehierarkian pohjalta rakennetut portaat, joiden avulla saatat löytää helpommin asioita joita haluat kyselyssä tuoda esille.*



(Lähde: Rauramo, R. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy)

## TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Rastita toimipiste jossa työskentelet:

- Turku
- Espoo

1. Mainitse työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi tai useampi asia johon olet työpaikallasi tyytyväinen.

2. Mainitse työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi tai useampi asia johon et ole työpaikallasi tyytyväinen ja mihin kaipaat kehitystä.



# TYÖHYVINVOINTIKYSELYN ANALYSOINTI

Kyselyn kohderyhmä: Yritys X:n toimipisteet A ja B

Kyselyn maksimivastausmäärä: n.40 henkilöä

Vastausaika: 1 viikko

**Vastauksia: 19** (toimipiste A 10kpl ja toimipiste B 9kpl)

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa yritys X:n työhyvinvoinnin tilaa. Kysely koostui kahdesta avoimesta kysymyksestä:

1. Mainitse työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi tai useampi asia johon olet työpaikallasi tyytyväinen.
2. Mainitse työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi tai useampi asia johon et ole työpaikallasi tyytyväinen ja mihin kaipaat kehitystä.

Kysymys 1 esiintyy yhteenvetotaulukossa nimellä k1 värillä sininen.

Kysymys2 esiintyy yhteenvetotaulukossa nimellä k2 värillä punainen.

Jokainen vastaus analysoitiin Maslow'n tarvehierarkian pohjalta pisteytysmenetelmällä (yksi asia = yksi piste) oikeaan luokkaan. Toisin sanoen yhdestä vastauspaperista saattoi tulla useita pisteitä riippuen mainittujen asioiden määrästä.

## TYÖHYVINVOINTIKYSELYN ANALYSOINTI (YHTEENVETO)

	Toimipiste A	Toimipiste B	A&B
Fysiologiset perustarpeet	k1: 0 k2: 1 terveys	k1: 0 k2: 0	0 1
Turvallisuuden tarpeet	k1: 7 työjärjestelyt 3 työaika k2: 6 työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys 3 työaika 5 työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus	k1: 7 työpaikan fyysinen turvallisuus 4 työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys 2 työjärjestelyt k2: 9 työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys 4 työpaikan fyysinen turvallisuus/ergonomia 2 työjärjestelyt	23 29
Liittymisen tarve	k1: 11 työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit k2: 4 työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit 1 esimiestyö/johtaminen/me-henki	k1: 17 työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit k2: 4 työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit	28 9
Arvostuksen tarve	k1: 1 k2: 3	k1: 0 k2: 2	1 5
Itsensä toteuttamisen tarve	k1: 5 koulutus/jatkuva osaamisen kehittäminen k2: 0	k1: 1 k2: 0	6 0

## TYÖHYVINVOINTIKYSELYN ANALYSOINTI (Toimipiste A & B)

### Toimipiste A

---

#### **FYSIOLOGISET PERUSTARPEET** (terveys, fyysinen kunto, jaksaminen)

##### **Tyytyväinen (k1):**

0

##### **Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

"...työssä käytettävät kemikaalit, jotka aiheuttavat minulle terveysoireita."

1

#### **TURVALLISUUDEN TARPEET** (työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys, työjärjestelyt, työaika, ergonomia)

##### **Tyytyväinen (k1):**

###### Työjärjestelyt

"annetaan vapautta..", "..saa työskennellä itsenäisesti", "oma paikka", "joustavuus", "mahdollisuus vaikuttaa..."

"hyvät tuotteet", "..ei tarvitse siivota kuin omat jälkensä"

7

###### Työaika

"..työvuoroja pystyy vaihtamaan", "työaikojen joustavuus...työaikojen varausjärjestelmät..", "työajat ovat hyviä"

3

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

## Työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys

"vuokraprosentti tuntuu tosi kovalta", "hinta",

"liian vähän asiakkaita", "kampaajia on vuokratuolilla enemmän kuin paikkoja tarjolla", "...kaikille ei mitenkään riitä töitä. Kaikki kärsii siitä...paitsi omistajat", "liikaa työntekijöitä"

6

## Työaika

"työajat (liikaa iltavuoroja+viikonloppuja)→ ei jää vapaa-aikaa = työmotivaatio ei ole korkealla", "...vapaat tulisi olla kaksi päivää peräkkäin", "töiden välillä tulisi olla pieni tauko, että saisi valmistua rauhassa seuraavan asiakkaan tuloon"

3

## Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus

"Suvin entinen paikka...liian levoton paikka kampaajille ja asiakkaille", "pieni tila", "siisteyttä enemmän", "siisteys", "puhelin ei aina toimi"

5

**LIITTYMISEN TARVE** (työkaverit, työyhteisön yhteisöllisyys, johtaminen, esimiestyö, me-henki)

**Tyytyväinen (k1):**

## Työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit

"hyvä yhteishenki ja ilmapiiri", "työporukka", "kivoja, positiivisia ihmisiä", "työkaverit ystävällisiä ja auttavat aina", "hyvä työorganisaatio", "hauska työilmapiiri", "apu aina saatavilla", "keskustellaan aina...", "työkaverit tulevat kaikki hyvin juttuun, yllättävän hyvin siihen nähden että näin paljon naisia", "mukava ilmapiiri", "yhteisöllisyys...olemme yhdessä vahvempia"

11

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

Työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit

"turhaa paskanpuhumista takahuonessa", "tiimihenki, me-henki, työyhteisön yhteisöllisyys, liian helppo olla välittämättä ja pakoilla omaa vastuuta", "enemmän innokkuutta", "kun uusi työntekijä tulee töihin, kaikki ei ota häntä hyvin vastaan"

4

Esimiestyö/johtaminen/me-henki

"spa-puoli (ei tiedä mitä sielä tapahtuu)"

1

**ARVOSTUKSEN TARVE** (oman osaamisen/ammattitaidon arvostus, palaute, palkitseminen, kehityskeskustelut)

**Tyytyväinen (k1):**

Ammattitaidon arvostus/palaute

"saa palautetta"

1

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

Ammattitaidon arvostus/palaute

"toivon, että kaikki enemmän kehuisi toisiaan eikä vaan moittisi", "tasa-arvoisuutta pitäisi olla enemmän", "kaikkia tulisi arvostaa ja kohdella ystävällisesti",

3

## **ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE**

(oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen)

### **Tyytyväinen (k1):**

Koulutus/jatkuva osaamisen kehittäminen

"mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa", "paljon järjestetään ammattiin liittyviä koulutuksia",  
"koulutuksia järjestetään hyvin kaikille", "paljon koulutuksia", "kutsut kesteihin ja koulutuksiin"

5

### **Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

0

## Toimipiste B

---

### **FYSIOLOGISET PERUSTARPEET** (terveys, fyysinen kunto, jaksaminen)

#### **Tyytyväinen (k1):**

0

#### **Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

0

### **TURVALLISUUDEN TARPEET** (työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys, työjärjestelyt, työaika, ergonomia)

#### **Tyytyväinen (k1):**

##### Fyysinen turvallisuus

"tilavat, uudet tilat", "laadukkaat välineet ja tuotteet", "hyvä ilmanvaihto ja lämpötila", "hyvät työtilat", "mukavat työskentelytilat", "talvella mukavuutena lämmitetty autopaikka/ilmainen paikoitus", "työpaikan puitteet ja sijainti"

7

##### Työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys

"monipuolisia töitä", "asiakkaita riittää", "mukavia asiakkaita", "palkka jolla pärjää"

4

##### Työjärjestelyt

"yhteistouhujen kannalta suurin osa henkilöistä toimii niin kuin pitääkin", "hyvät yhteiset säännöt"

2

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

## Työn jatkumisen turvallisuus/pysyvyys

"lisää asiakkaita → lisää rahaa", "jatkuva jankuttaminen samoista asioista", "lisää asiakkaita", "liikkeen sijainti", "enemmän mainostusta", "lisää asiakkaita kauppakeskukseen", "meidän liike voisi olla alakerrassa jotta olisimme paremmin esillä", "enemmän mainostusta", "liikkeen oltava kello 20 asti auki, mikä joskus rasittaa"

9

## Työpaikan fyysinen turvallisuus/ergonomia

"takahuoneen ahtaus", "pesupaikat ovat aina vähän hurjat ergonomisesti, tulee joskus selkä kipeäksi", "ergonomiaan liittyvät asiat", "ilmastointi liian kylmällä"

4

## Työjärjestelyt

"jokainen voisi tasapuolisemmin siivoilla ja pitää huolta yhteisistä töistä", "yhteiset tehtävät (kaikki eivät osallistu)"

2

**LIITTYMISEN TARVE** (työkaverit, työyhteisön yhteisöllisyys, johtaminen, esimiestyö, me-henki)

**Tyytyväinen (k1):**

## Työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit

"tullaan hyvin toimeen keskenämme", "pystytään puhumaan asioista", "leppoisa ja välitön ilmapiiri", "työpaikalla hyvä ilmapiiri", "hyvä ilmapiiri", "vastaavan henkilön asioidenhoito /työpaikkavastaava", "erittäin hyvä ryhmähenki/työporukka", "mahtavat työtoverit", "yhteishenki, positiiviset ihmiset", "hyvä työpaikka", "työkaverit", "teemapäivien järjestykset ovat hyvä asia", "työporukka", "aina on kiva tulla töihin", "porukka, hyvä fiilis", "yritetään kuunnella, tukea ja piristää", "tuntuu, että kuuluu johonkin joka jonakin päivänä toimii moitteettomasti"

17



**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

Työyhteisön yhteisöllisyys ja työkaverit

"löytyy henkilö joka ui vastavirtaan, menee omien sääntöjen mukaan eikä niin kuin muut/ tai miten pitäisi",  
"enemmän yhdessäoloa työpaikan ulkopuolella", "välillä henkilökunta voisi olla hieman skarpimpaa",  
"pienää kurinalaisuutta puuttuu, vaikka esimies kyllä tekee parhaansa"

4

**ARVOSTUKSEN TARVE** (oman osaamisen/ammattitaidon arvostus, palaute, palkitseminen, kehityskeskustelut)

**Tyytyväinen (k1):**

0

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k2):**

"täytyy ottaa muut huomioon, täytyy saada kaikki samalle tasolle eikä vain ajatella itseään",  
"tasapuolisuus"

2

**ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE** (oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen)

**Tyytyväinen (k1):**

"taitojen kehittäminen"

1

**Tyytymätön, kaipaa kehitystä (k1):**

0



Toiminnallisen päivän purkuraportti

Yritys X

Toiminnallinen päivä järjestettiin (16.6.2011) Turun Ammattikorkeakoulun Lemminkäisenkadun Ilmarisen kokoustilassa. Päivään osallistuivat yrityksen omistaja sekä toimipiste A:n ja toimipiste B:n esimiehet.

Päivän tavoitteena oli purkaa osallistujien kanssa henkilöstöllä teetetty työhyvinvointikysely, ja löytää sekä määritellä sen pohjalta työhyvinvoinnin ensimmäinen kehittämishaaste johon yritys haluaa tarttua.

Tavoitteen löytämiseksi ja määrittelemiseksi käytettiin keskustelevaa ja toiminnallista luovuustekniikkaa.

Konsultin näkökulmasta päivän tavoitteena oli ”myydä” yritykselle ajatus luovasta ongelmaratkaisuprosessista työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen menetelmänä.

Toiminnallinen päivä koostui kahdesta osasta:

1. Opinnäytetyön ja toiminnallisen päivän tavoitteiden kertaus sekä keskustelua työhyvinvoinnista ja luovasta ongelmaratkaisuprosessista sen kehittäjänä.
2. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden löytäminen ja määritteleminen työhyvinvointikyselyn pohjalta luovuudentekniikkaa hyödyntäen (Tuplatiimi).

**Ensimmäinen osuus** koostui muun muassa esittelytehtävästä, jonka tavoitteena oli rentouttaa ja yhdistää kokouksen läsnäolijoita sekä herättää heitä luovuuteen. Tehtävänä oli esitellä itsensä kirjoittaen/piirtäen seuraavat asiat paperille:

- Nimesi
- Syntymäpaikkakuntasi ja mielipaikkakuntasi
- Kaksi mieliharrastustasi
- Kolme sinua kuvaavaa adjektiivia
- Kaksi tulevaisuuden haavettasi
- Tämän hetken fiiliksesi

Seuraavaksi tutustuimme konsultin Power Point –ohjelmalla kokoamaan yhteenvedon työhyvinvoinnista ja luovasta ongelmaratkaisuprosessista. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen käsitys näistä käsitteistä. Yhteistä käsitettä työhyvinvoinnista muodostettiin mm. konsultin esittelemien työhyvinvointimääritelmien ja Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Lisäksi tarkasteltiin konsultin kokoamaa listaa työhyvinvoinnin riskeistä ja mahdollisuuksista. Pohdimme työhyvinvointia mm. näiden kysymysten kautta:

- Miten sinä koet työhyvinvoinnin?
- Mitä siihen sinun mielestäsi kuuluu?
- Millainen on hyvinvoiva työyhteisö?
- Millaisia riskejä pahoinvoivassa yrityksessä sinun mielestäsi on?
- Millaisia etuja hyvinvoivassa yrityksessä sinun mielestäsi on?

Luovaa ongelmaratkaisua ja luovuustekniikoita käsitelimme työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Konsultti esitteli mm. erilaisia näkemyksiä siitä mitä luovuus. Lisäksi hän perusteli erilaisilla argumenteilla, miksi on valinnut työhyvinvoinnin kehittämiskeinoksi nimenomaan luovan ongelmaratkaisuprosessin. Tässä yhteydessä puhuttiin mm. muutoksesta, yhteistyöstä, uuden arvon tuottamisesta sekä nopeasta ja varmasta tavasta

luoda uutta ja innovatiivista. Luovuutta tarkasteltiin myös luovuuden kahdet kasvot –teeman avulla: mikä luovuudessa kiehtoo ja mikä pelottaa. Luovuudesta keskusteltaessa käytiin läpi myös luovuuden avulla kehittäminen, eli luovan ongelmanratkaisuprosessin vaiheet. Pohdimme luovuutta mm. näiden kysymysten kautta:

- Mitä luovuus sinulle merkitsee?
- Miten sinä ymmärrät luovuuden?
- Mikä luovuudessa sinua viehättää?
- Mikä taas pelottaa?
- Tunnetko olevasi luova?
- Haluatko oppia luovuutta?



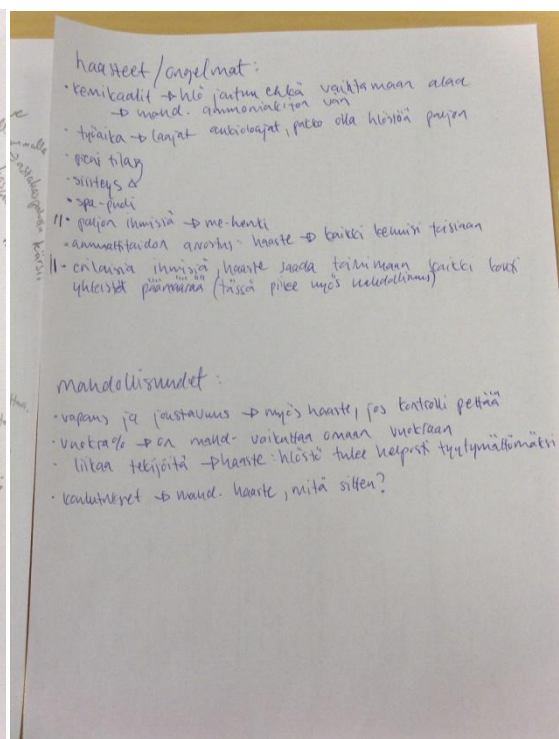
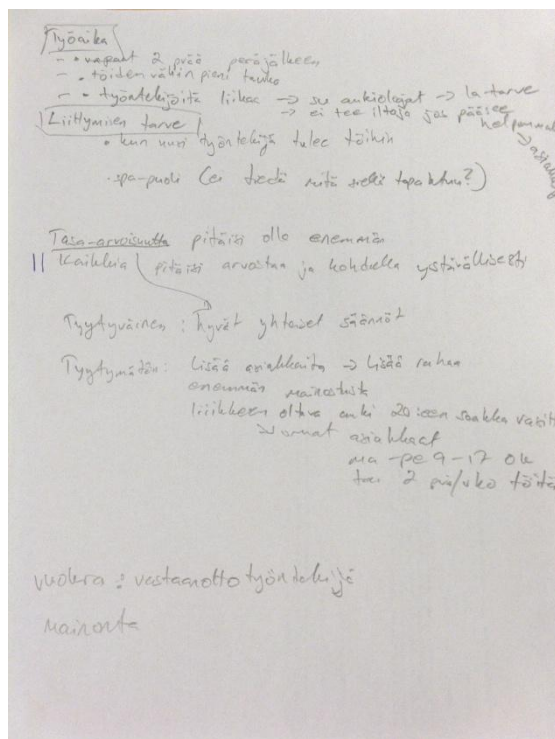
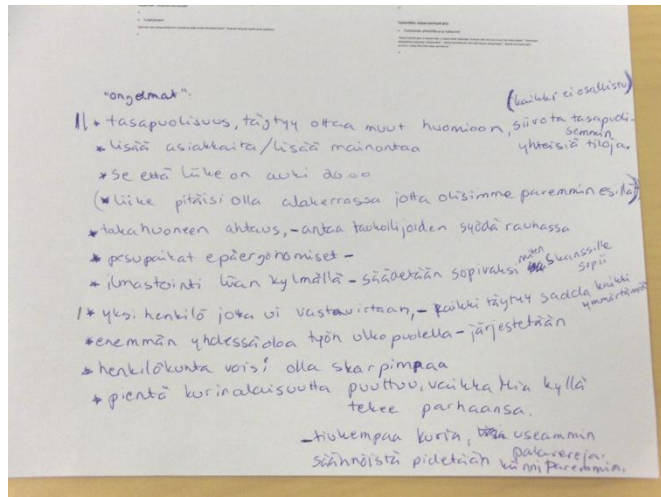
Kokoustila (Turku AMK, Lemminkäisenkatu)

**Toinen osuus** koostui työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden löytämisestä ja määrittelemisestä. Toisen osuuden tavoitteena oli, että osallistujat löytäisivät itse kehityskohteet Tuplatiimi -luovuustekniikan avulla. Tuplatiimitekniikka on osallistava työtapa yhteisten ratkaisujen löytämiseen ja palaverien tehostamiseen. Tässä tapauksessa Tuplatiimiä käytettiin ongelman löytämiseen ja määrittelemiseen työhyvinvointikyselyn pohjalta tarkasteltuna. Konsultti oli tehnyt työhyvinvointikyselyn tuloksista analysoinnin Maslow'n tarvehierarkian pohjalta, mutta hän ei ollut tehnyt minkäänlaisia johtopäätelmiä tuloksista. Tämä oli ryhmän tehtävä. Tuplatiimin avulla saatiin ryhmän jäsenet osallistumaan ja sitoutumaan oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi Tuplatiimissä jokainen sai tuoda vapaasti pelkäämättä omat mielipiteensä esille ja jakaa asiantuntijuuttaan. Tämän avulla rakennettiin yhteistä näkemystä ja lisätään ymmärrystä kyseiseen asiaan. Tuplatiimin kautta saatiin ryhmän jäsenet myös ottamaan vastuuta valittujen toimenpiteiden ja asioiden toteuttamiseen.

Tuplatiimi toteutettiin päivässä hieman muunneltuna versiona, sillä 2.vaihe eli parityöskentelyvaihe jäi kokonaan pois, koska osallistujia oli vain kolme. Tuplatiimin vaiheet löytyvät seuraavalta sivulta.

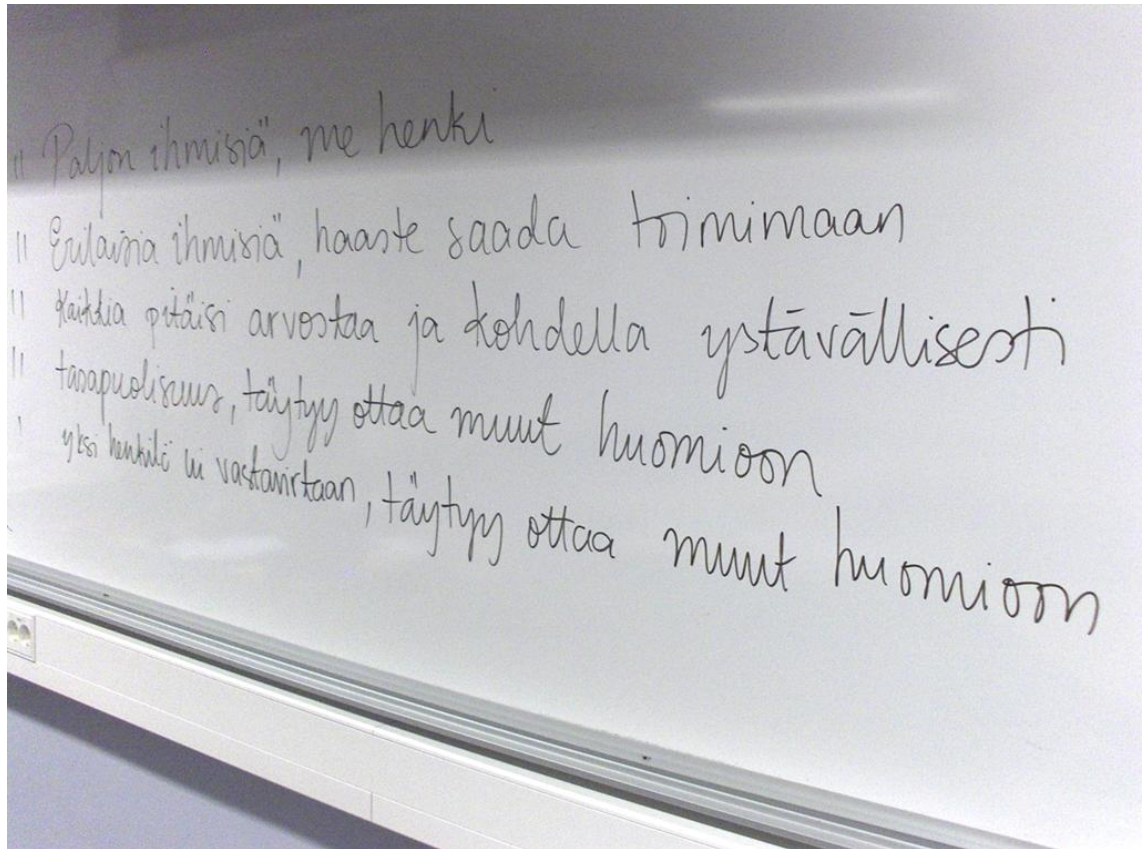
Tuplatiimin vaiheet:

1. O-vaihe Yksilömietintä työhyvinvointikyselyn pohjalta: Mitkä asiat sinua mietityttävät mahdollisuutena, haasteena ja/tai ongelmana työhyvinvointikyselyn pohjalta? Kirjattiin A4:lle.



Tuplatiimin O-vaihe papereille kirjattuna

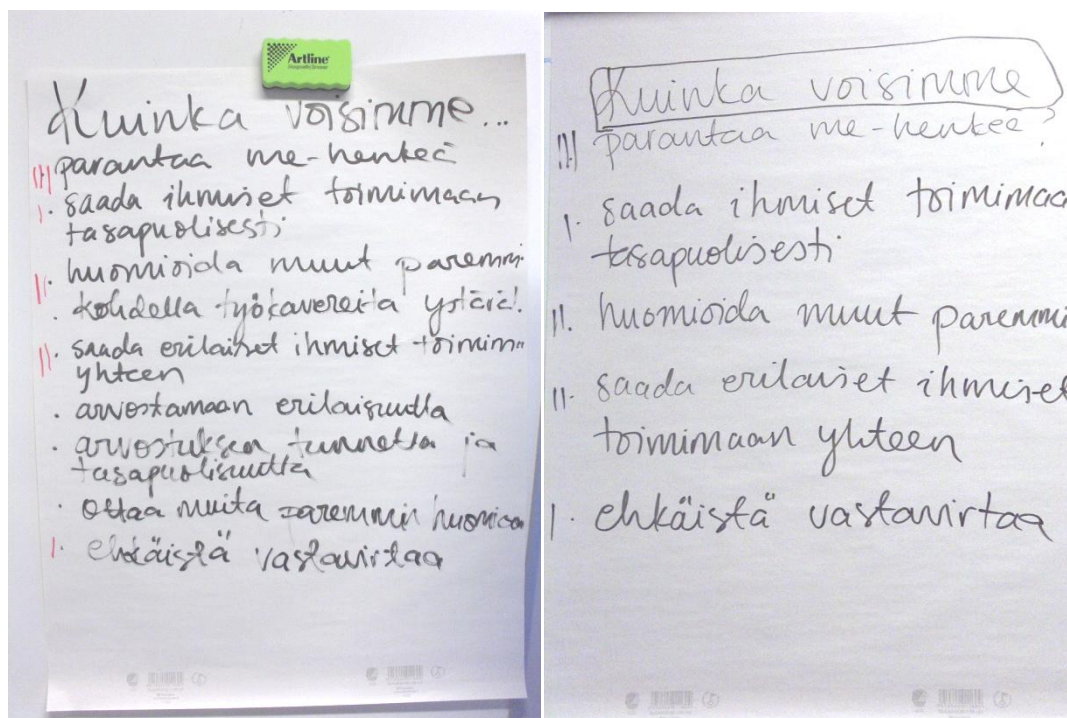
2. P-vaihe
3. E-vaihe Esittelyvaihe oman A4 paperin pohjalta. Esiteltiin yksilömietinnät toisille ilman keskustelua ja arvostelua.
4. R-vaihe Valintavaihe. Valittiin kaikista kolmesta paperista kolme parasta ajatusta, vain yhden pisteen sai antaa omalle paperille
5. A-vaihe Yhteisen näkemyksen kiteytyminen: Pisteitä saaneet ajatukset koottiin yhdelle taululle, jonka jälkeen nimitettiin kyseiset ajatukset yhteiseen otsikkoon.



Tuplatiimin A-vaihe

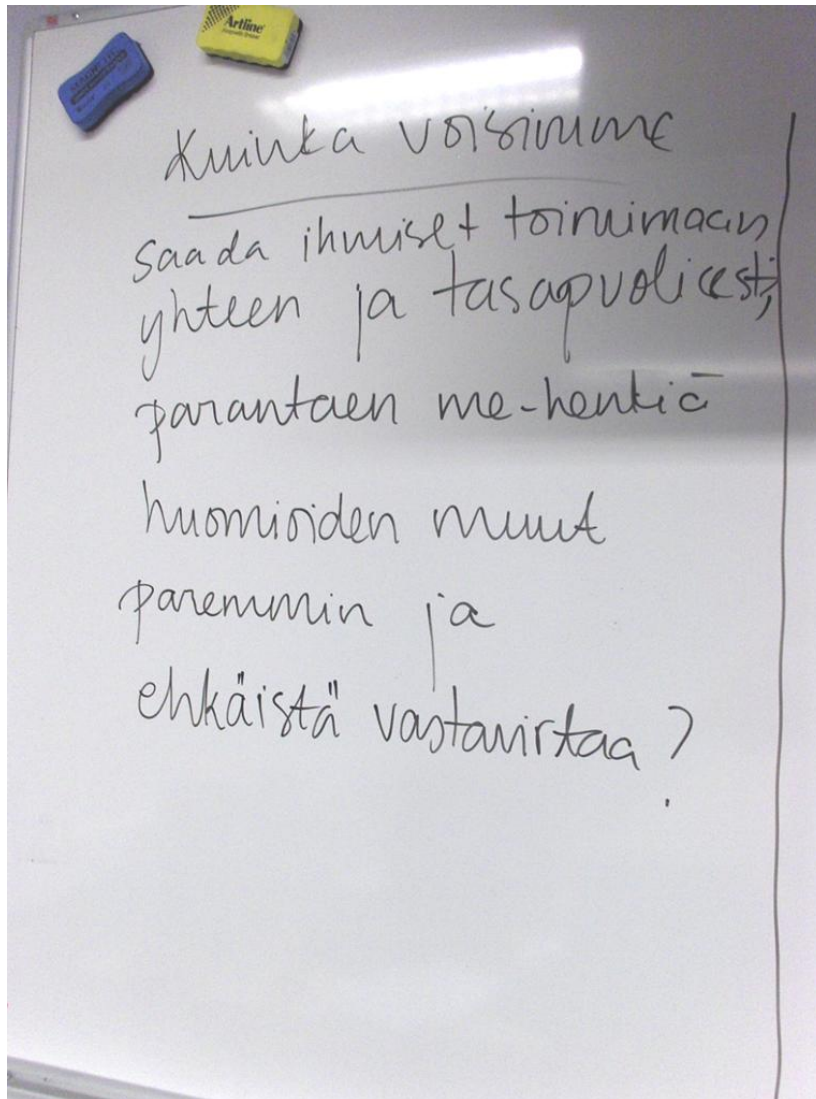


Tuplatiimin jälkeen ryhmä oli löytänyt mahdollisuuden/haasteen ja/tai ongelman. Ryhmä oli siis yhdessä kaivanut esiin yhteisen näkemyksen siitä, minkälaiden asioiden kanssa yritys haluaa työskennellä parantaakseen työhyvinvointia. Se liittyi jollain tavalla liittymisen tarpeen kehittämiseen. Löytämisen jälkeen osallistujien tuli varmistaa ongelman todellisuus määrittelemällä ongelma oikeaan muotoon. Se toteutettiin *Kuinka voisimme* – kysymystekniikalla. Tässä tekniikassa lähdettiin muodostamaan Tuplatiimin A-vaiheen kautta avautuneita asioita *kuinka voisimme* –kysymyssarjalla. Osallistujilla oli 5 minuuttia aikaa muodostaa A-vaiheiden asioista erilaisia kysymyksiä jotka alkavat sanoilla ”kuinka voisimme...”. Yhdestä samasta asiasta siis muotoiltiin erilaisia ”kuinka voisimme...” lauseita. Kun 5 minuuttia oli käytetty ”kuinka voisimme...” lauseiden kehittämiseen, tehtiin kysymyksille sama arviointi kuin Tuplatiimin R-vaiheessa. Toisin sanoen pisteytettiin lauseet ja jokaisella oli käytössään kolme pistettä. *Kuinka voisimme* – kysymystekniikan tavoitteena on varmistaa, että mahdollisuus/haaste ja/tai ongelma on varmasti ymmärretty yhteisesti ja syvällisesti. Kuva alapuolella.



Kuinka voisimme – kysymystekniikan tuotokset

Kysymyssarjasta nousi ääniä/pisteitä saaneet lauseet, jonka jälkeen ryhmällä oli taas muutama minuutti aikaa muodostaa näistä pisteistä saaneista lauseista yksi lause, joka tulisi olemaan se tavoitelause, eli se lause, johon ryhmä on sitoutunut ja jota se todella haluaa lähteä kehittämään. Lopulliseksi määritelmäksi muodostui lause:



*Kuinka voisimme saada ihmiset toimimaan yhteen ja tasapuolisesti, parantaen me-henkeä huomioiden muut paremmin ja ehkäistä vastavirtaa?*

Tämän määritellyn lauseen jälkeen konsultti lähti työstämään menetelmäopasta esimiehille. Oppaan tarkoituksena oli, että sinne kerätään lyhyttä informaatiota luovasta ongelmaratkaisuprosessista sekä kattava määrä luovuustekniikoita, joiden avulla yritys voi lähteä ratkaisemaan jatkuvan työhyvinvoinnin kehittämisen haasteita ja toiminnallisessa päivässä määriteltyä ensimmäistä kehittämishaastetta.

Ennen päivän päätöstä juteltiin vielä päivän tuntemuksista, eli siitä miten ryhmä päivän koki. Lisäksi konsultille kirjoitettiin kirjallista palautetta opinnäytetyöraporttia varten.

## Palautelomake (Toiminnallinen päivä)

Palaute kerätään Oona Harjulan opinnäytetyötä varten.

Kirjoita alla olevaan kenttään mielipiteitäsi, tuntemuksiasi ja/tai näkemyksiäsi toiminnallisesta päivästä.

Kiitos palautteestasi!



# TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN LUOVUUSTEKNIKOILLA

**Opas esimiehelle**

Oona Harjula

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
<b>2. KEHITYSTYÖ LUO MUUTOSTA</b>	<b>5</b>
<b>3. UUDISTUVAAN JA KEHITTYVÄÄN, OPPIVAAN ORGANISAATIOON SIIRTYMINEN</b>	<b>7</b>
<b>4. KEHITETÄÄN LUOVUUDEN AVULLA</b>	<b>9</b>
<b>5. LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI</b>	<b>12</b>
<b>6. LUOVUUSTEKNIIKOITA</b>	<b>16</b>
6.1 Aivoriihi	17
6.2 Tuplatiimi	21
6.3 Oppimiskahvila (Learning cafe)	28
6.4 Kuusi ajatteluhattua (Six Thinking Hats)	31
<b>KIRJALLISUUSVINKIT</b>	<b>36</b>

## 1. JOHDANTO

Yrityksen olemassa olo vaatii jatkuvaa kehittymistä. Organisaatioiden ja niiden työyhteisöjen kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti. Keskeisin syy tähän on yrityksen menestyksen takaaminen koko ajan kovenevassa kilpailussa ja muuttuvassa ympäristössä. Menestystä ei synny, jos yritys ei huolehdi työyhteisönsä toimivuudesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää myös liiketalouden menestyksen kannalta. Työhyvinvoinnin ensimmäisinä kehittäjinä toimivat yrityksen johto ja esimiehet. Kun te olette kiinnostuneita, motivoituneita ja halukkaita panostamaan kehitystyöhön, niin on henkilöstökin. Tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisessä on sisäistää ajatus, että kukaan ulkopuolinen ei pysty yrityksenne työhyvinvointia kehittämään, vaan yrityksellä tulee olla aito halu olla vahvasti mukana kehitysprosessissa.

Kehitystyön onnistumisen lähtökohtana on se, että yrityksen johdolla ja esimiehillä on selkeät näkemykset kehitystyön tavoitteista. Ennen tämän oppaan rakentamista te olette etsineet, löytäneet ja määritelleet sen tavoitteen, johon tällä kehitystyöllä pyritte. Olette yhdessä määritelleet tavoitteeksenne yhteistoiminnan ja tasa-arvon lisäämisen, me-hengen parantamisen ja vastavirran torjumisen.

Tämä opas on tuotettu vastaamaan yrityksenne tarpeita kehittää yrityksenne työhyvinvointia määrittelemästänne näkökulmasta. Oppaan tavoitteena on antaa konkreettisia ohjeita kehitysprosessin läpivientiin. Opas toimii apunanne mitä monenlaisissa työhyvinvointiin liittyvissä kehitystöissä, mutta sitä pystyy hyödyntämään myös muissakin kehitystöissä joissa vaaditaan uudenlaista ja innovatiivista otetta. Opas painottuu työhyvinvoinnin kehittämiseen luovuustekniikoita hyväksikäyttäen. Luovuustekniikat ovat ideoinnin ja

ongelmaratkaisun avuksi kehitettyjä työmenetelmiä, joiden tavoitteena on luoda sellaisia ratkaisuja joihin koko työyhteisö on sitoutunut ja motivoitunut. Luovuustekniikat auttavat löytämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja ja sitä kautta takaamaan yrityksen menestyksen muuttuvassa ympäristössä.

Opas on tuotettu erilaisia lähdemateriaaleja hyväksikäyttäen. Käytetyt lähteet on pyritty valitsemaan niin, että ne herättäisivät myös teidän mielenkiinnon ja halun lukea niitä. Löydät käytettyjä lähteitä oppaan lopusta kirjallisuusvinkkeinä.



## 2. KEHITYSTYÖ LUO MUUTOSTA

Kehitystyössä tärkein huomioon otettava asia on muutos. Perinteisesti kehitystyö on edennyt niin, että johto ja esimiehet kehittävät ja informoivat muutoksesta henkilöstölle. Lähdetessä suunnittelemaan kehitystyötä on kuitenkin ymmärrettävä, että muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita. Usein tilanteissa joissa kehitystyö on toteutettu perinteisesti, muutos on hyvin hidasta ja vastahakoista eikä todellisuudessa toteudu. Usein johto ja esimiehet kamppailevatkin, miten saisivat uudistukset toimimaan niin, ettei se aiheuttaisi muutosvastarintaa vaan henkilöstö vastustuksen sijasta sitoutuisi muutokseen.

Jotta johto ja esimiehet pääsisivät tilanteeseen, jossa muutokset koetaan vähemmän ahdistaviksi ja vaikeiksi, tulee heidän ymmärtää, mitä ihmismieleessä muutostilanteissa tapahtuu. Jokainen muutos järkyttää vähemmän tai enemmän yksilön minän perusrakenteita. Voidaan erotella kolme tärkeää asiaa, jotka vaikuttavat muutoksen työstämiseen. Ensimmäinen asia on mielekkyykokemus. Aikuinen ihminen haluaa ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen, ja perimmäisenä mielekkyykokemus ohjaa koko hyvinvointimme perustaa. Toinen asia on itsemääräämispyrkimys. Ihmisen käyttäytymistä ohjaa halu itse määrätä itsestään ja suhteestaan työhönsä. Kaikki kehitystyöt tulisikin valmistella ja toteuttaa niin, että niissä otetaan huomioon ihmisten itsemääräämispyrkimys, eli halu vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Onnistunut kehitystyö vaatii siis aina koko henkilöstön mukana oloa. Kolmas asia on ammatillisen identiteetin huomioon otto. Muutokset vaikuttavat usein myös työn sisältöön ja työmenetelmiin, sekä mahdollisesti muuttavat jopa koko työn luonnetta. Tämä puolestaan herättää henkilöstössä hyvinkin henkilökohtaisia ajatuksia, kuten millainen arvo heillä yrityksessä on ja ovatko he ylipäänsä halukkaita opettelemaan uusia asioita tai tekemään sitä työtä mitä heille tarjotaan. Henkilöstön ammatillisen identiteetin uudelleen rakentamisessa tärkeää on huolehtia riittävästä koulutuksesta ja perehdyttämisestä.

**MUISTA!**

- **KEHITYSTYÖ ON AINA MUUTOSTILANNE**
- **KEHITYSTYÖ ONNISTUU JA MUUTOS HELPOTTUU KUN OTAT HUOMIOON**

**1. MIELEKKYYSKOKEMUS**

**2. ITSEMÄÄRÄÄMISPYRKIMYS**

**3. AMMATILLINEN IDENTITEETTI**

### 3. UUDISTUVAAN JA KEHITTYVÄÄN, OPPIVAAN ORGANISAATIOON SIIRTYMINEN

TEHDÄÄN YHDESSÄ!



Perinteisestä ohjesääntöorganisaatiosta ollaan nopeaa vauhtia siirtymässä oppivaan organisaatioon. Toisin sanoen on ymmärretty, että perinteisellä

vertikaalisella johtamisella ei pystytä nopeasti muuttuvia yritystarpeita täyttämään, vaan on siirryttävä horisontaaliseen johtamiseen. Vertikaalinen johtaminen on muun muassa asioiden kontrolloimista, vastausten antamista ja järjestelmien kehittämistä, niin sanottua perinteistä johtamista. Horisontaalinen johtaminen on puolestaan yhteisöllisyyden luomista, oikeiden kysymysten esittämistä ja merkityksen rakentamista, niin sanottua modernia johtamista. Oppiva organisaatio - kulttuuri nojaa nimenomaan horisontaaliseen johtamiseen.

Oppiva organisaatio on työyhteisö, joka osaa jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa ja verrata sitä ennakoivasti muuttuvan ympäristön tarpeisiin. Oppivassa organisaatiomallissa korostetaan jokaisen yksilön asiantuntijuutta ja kehittämisosaamista. Sen tunnusmerkkejä ovat muun muassa yhteinen tavoite, purettu hierarkia ja byrokratia, vastuun jakaminen ja uusien asioiden sekä ideoiden kokeilu. Kiteytettynä oppivan organisaation ideana on tiimityö, jonka perusajatuksena on, että henkilöstöllä ja työyhteisöllä on paras asiantuntemus kehittää yrityksen toimintaa.

Oppiva organisaatio – kulttuuriin siirtyminen on yrityksille hyvin haasteellista ja vaatii yrityksen johdolta ja esimiehiltä paljon. Perinteistä ohjesääntöorganisaatiota on huomattavasti helpompi johtaa kuin oppivaa organisaatiota. Ohjesääntöorganisaatiossa esimies jakaa alaisilleen tehtävät ja valvoo niiden suorittamista. Oppivassa organisaatiossa esimiehen tehtävä on taas luoda työyhteisölle sellaiset olosuhteet, joissa se kykenee toimimaan motivoituneena tehokkaasti ja tavoitteellisesti. Toisin sanoen esimiehen on huolehdittava kokonaisuudesta niin, että koko työyhteisö on halukas ponnistelemaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### **MUISTA!**

- **VALITSE HORIZONTAALINEN JOHTAMISTYYLI, SINÄ KYSYT JA HENKILÖSTÖ VASTAA!**
- **TYÖYHTEISÖN JOKAINEN JÄSEN ON ASiantuntija, JAKAKAA ASiantuntijuuttanne!**
- **OPPIKAA YHDESSÄ TIIMINÄ!**

#### **4. KEHITETÄÄN LUOVUUDEN AVULLA**

Oppiva organisaatio – kulttuurissa kehitystyö tapahtuu tutkimalla ja havainnoimalla, luovuutta hyödyntäen. Oppivassa organisaatiossa työyhteisö oppii omista kokemuksistaan. Oppivassa organisaatiossa esimiehen rooli on kannustaa ja rohkaista työyhteisöä keskusteluun sekä myös eriäviin mielipiteisiin. Käytännössä esimiehen tulee kiinnittää huomiota kahteen asiaan. Ensimmäinen on, että esimies esittää toiveen kriittiseenkin keskusteluun. Toinen on, että esimies osoittaa osaamisensa vastaanottaen omista mielipiteistään eriäviä kannanottoja. Valitettavan usein yrityksen johto ja esimiehet huomaamattaan tukahduttavat työyhteisön luovuuden. Tämä saattaa tulla esiin esimerkiksi niin, että esimies poistaa kaikki eriävät mielipiteet kommentoimalla tai selittämällä ne vääriksi tai puutteellisiksi. Se estää avoimen keskustelukulttuurin. Esimiehen on tärkeää tunnistaa tämä ja olla avoin uusille ja erilaisille mielipiteille.

Luovuuden avulla kehittäminen on vastaus muutosvastarinnan vähentämiseen ja motivoituneen työyhteisön menestykseen. Luovuuden avulla kehittämisessä otetaan huomioon niin mielekkyykokemus, itsemääräämispyrkimys kuin ammatillinen identiteetti. Luovuus on sanana kuitenkin laaja ja jokainen meistä ymmärtää sen eritavalla. Tästä syystä on syytä tarkastella, millä tavoin yritys voi luovuuden avulla kehittää organisaatiotaan. Näitä strategioita on viisi: luovuus strategisena haasteena, luova prosessi, luova kulttuuri, luovuuden esteiden minimointi ja luovuuden teknologian käyttö. Nämä viisi strategiaa liittyvät vahvasti toisiinsa ja yrityksen tulisi kiinnittää niihin jokaiseen huomiota.

Luovuus strategisena haasteena tarkoittaa sitä, että yritys on selkeästi määritellyt ja tehnyt selväksi luovuuden aseman yrityksessä. Yrityksen henkilöstön täytyy tietää, että yritys kannustaa luovuuteen ja se koetaan strategisena haasteena. Tätä kautta työyhteisö saadaan kehittämään omaa

luovuuttaan ja ajattelemaan luovasti eri tilanteissa. Luovuus strategisena haasteena aktivoi luovan prosessin. Pelkällä ”luovuus” sanalla ei kehitetä vielä mitään, vaan luovuutta pitää johtaa prosessina. Luova prosessi ohjaa työyhteisöä etsimään, löytämään, määrittelemään ja käsittelemään asioita ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Luovuus organisaatiossa ei siis missään nimessä tarkoita yksilöinä poukkoilevia luovia persoonia, vaan johdonmukaisesti etenevää luovaa prosessia, jossa hyödynnetään yksilöiden luovuutta tavoitteena luoda yhdessä uutta.

Luovuutta tukeva kulttuuri taas yhdenmukaistaa ihmisten ajattelua korostamalla positiivista suhtautumista kehittämiseen ja muutokseen. Luovuutta tukevassa kulttuurissa kannustetaan ja rohkaistaan kokeilemaan uutta. Luovuuden esteiden minimointi liittyy kiinteästi luovuutta tukevaan kulttuuriin. Luovuuden esteet estävät pahimmassa tapauksessa luovuuden käytön organisaatiossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi luovuutta vieroksuva ilmapiiri, ideoimisen torjunta, syyllistäminen ja rankaiseminen. Viimeinen strategia on luovuuden teknologia, johon opaskin painottuu. Luovuuden teknologialla tarkoitetaan luovuutta edistäviä johdonmukaisia ajattelutapoja ja menetelmiä. Luovuuden teknologiasta käytetään usein synonyymiä luovuustekniikka.

Luovuuden teknologian eli luovuustekniikan positiivisen vaikutuksen ymmärtämiseksi on hyvä tarkastella muutamia argumentteja sen tärkeyden ja toimivuuden näkökulmasta. Ensimmäinen on, että uuden synnyttämiseen ja yrityksen menestyksen takaamiseen muutoksien keskellä tarvitaan luovuutta. Jokainen ihminen on luova. Luovuus saattaa kuitenkin olla ihmismieleessä ”piilossa”, ja niinpä luovuutta tuleekin harjoittaa jotta sitä muistettaisiin käyttää. Luovuustekniikan avulla työyhteisö yhdistää luovuutensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Toinen argumentti on, että luovuustekniikan avulla parannetaan yrityksen tuottavuutta hyödyntäen tekniikoita erilaisissa ongelmatilanteissa, hakemalla ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin yhdessä ja nopeasti.

## **MUISTA!**

- **LUOVUUDEN AVULLA KEHITTÄMINEN VAATII AVOIMEN KESKUSTELUKULTTUURIN.  
KANNUSTA KRIITTISEENKIN KESKUSTELUUN, SE ON AVAIN KEHITYKSEN ALKUUN!**
- **VIISI STRATEGIAA KEHITTÄÄ LUOVUUDEN AVULLA:**
  1. **LUOVUUS STRATEGISENA HAASTEENA (INFORMOI HENKILÖSTÖÄ LUOVUUDESTA JA KANNUSTA SIIHEN)**
  2. **LUOVA PROSESSI (AJATTELE LUOVUUS YRITYKSEN YHTENÄ PROSESSINA)**
  3. **LUOVUUTTA TUKEVA KULTTUURI (KOROSTA KEHITTÄMISTYÖN POSITIIVISUUTTA JA UUDEN LUOMISTA)**
  4. **LUOVUUDEN ESTEIDEN MINIMOINTI (ÄLÄ SYYLLISTÄ TAI ARVOSTELE ERIÄVIÄ MIELIPITEITÄ TAI UUSIA IDEOITA)**
  5. **LUOVUUDENTEKNOLOGIA (HYÖDYNÄ HELPPOJA JA VARMOJA MENETELMIÄ LUODAKSESI UUTTA JA INNOVATIIVISTA SEKÄ RATKAISTAKSESI ONGELMIA)**

## 5. LUOVA ONGELMARATKAISUPROSESSI

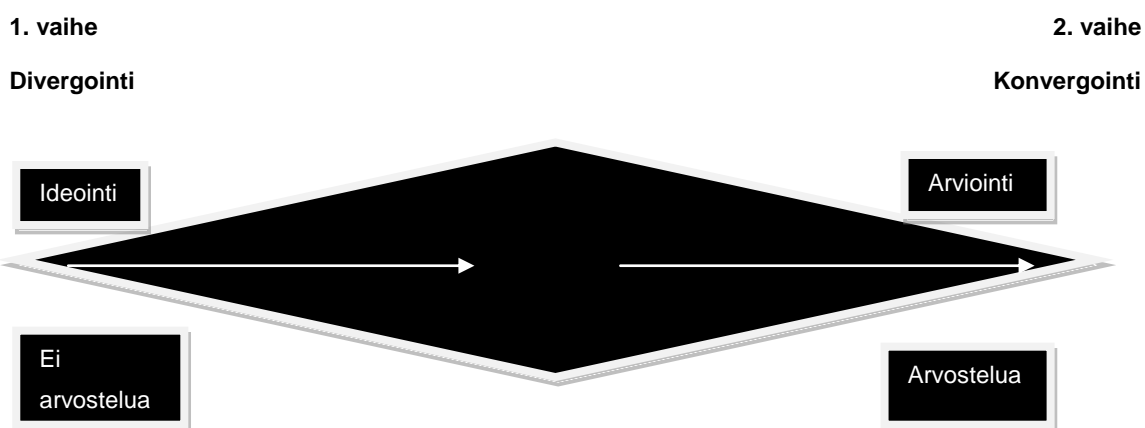
Ongelma voidaan määritellä olevan sekä ratkaisua edeltävä pulma että hyödynnettävä mahdollisuus. Ongelma muodostuu, kun jostain epämiellyttävästä asiasta tai tilanteesta halutaan päästä sitä parempaan tilanteeseen. Ongelma käynnistää luovan ongelmaratkaisuprosessin. Jos ongelmia ei koskaan etsitä ja löydetä, jatketaan aina vaan samaan malliin ja kehitystä ei tapahdu. Ongelmat siis käynnistävät kehitysprosessin.

Ongelmat voidaan luokitella kahteen luokkaan: suljetut ja avoimet ongelmat. Luovan ongelmaratkaisuprosessia hyödynnetään nimenomaan avoimissa ongelmissa. Avoimet ongelmat ovat ennakoimattomia ja vaikeasti hallittavia, sekä niitä on mahdollista ratkaista monella eri tavalla. Suljetut ongelmat ovat sen sijaan vain yhdellä tapaa ratkaistavia ongelmia, kuten matemaattiset yhtälöt tai rikosrangaistukset tiettyjen normien mukaan. Luova ongelmaratkaisuprosessi on apuväline avointen ongelmien käsittelyyn.

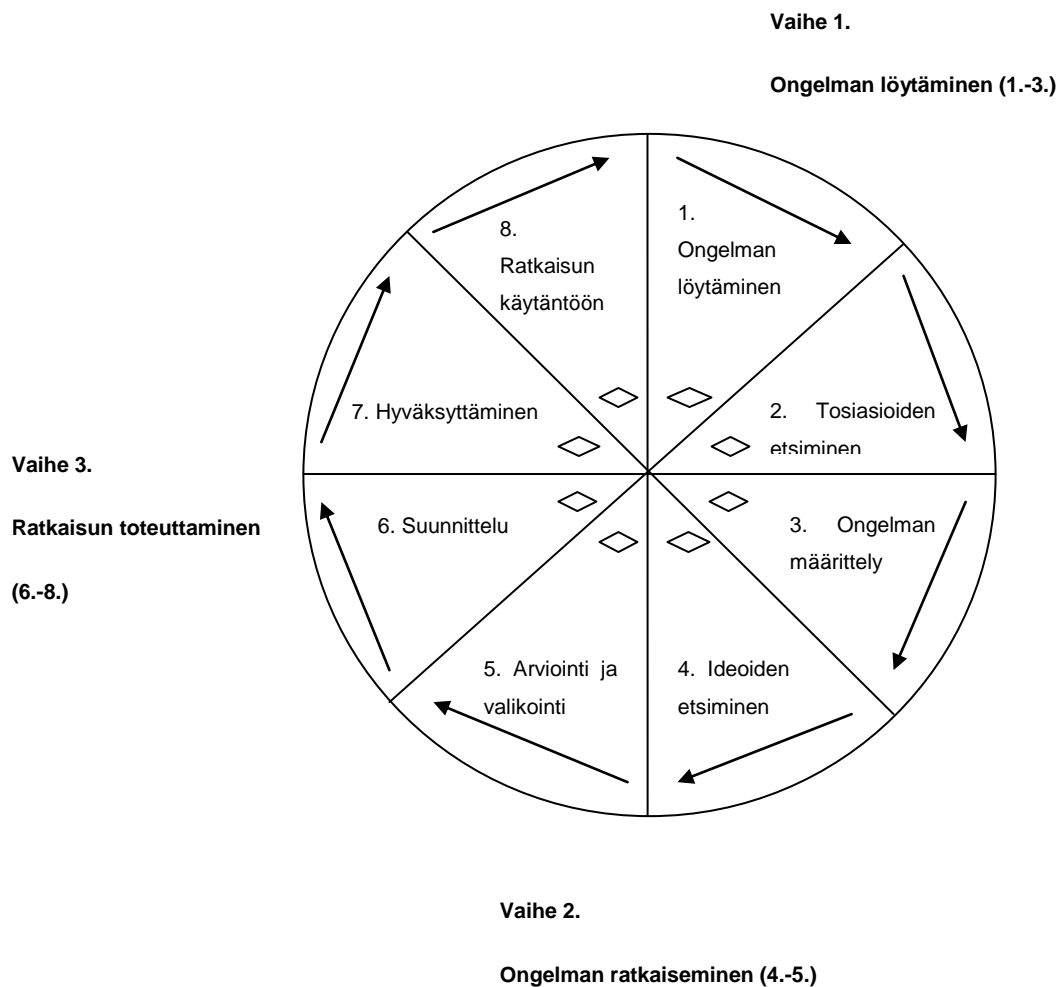
Luovassa ongelmaratkaisuprosessissa yhdistyvät ideoiden tuottaminen ja innovatiivisten ratkaisujen löytäminen sekä kehittäminen. Luovan ongelmaratkaisuprosessin vaiheista on kuvattu monenlaisia erilaisia malleja, joihin jokaiseen kuuluu kuitenkin vahvasti kaksi vuorottelevaa vaihetta: divergointivaihe ja konvergointivaihe. Ensimmäisen vaihe pyrkii asian avoimeen, ennakkoluulottomaan ja vapaaseen tarkasteluun, niin kutsuttuun avaavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa on tarkoituksena tuottaa runsaasti ideoita, raaka-ainetta, jonka tuloksena saadaan aikaan mahdollisuuksien ja mahdottomuuksien kirjo, josta edetään toiseen vaiheeseen, eli konvergointivaiheeseen. Divergointivaihetta kuvaavat hyvin sanat mielikuvitus, vapaus, leikki ja alitajunta. Toisessa vaiheessa pyritään epäolennaisen raaka-aineen hylkäämiseen ja lupaavimpien ideoiden jatkojalostukseen. Toinen vaihe on niin kutsuttu sulkeva vaihe ja sitä kuvaavat hyvin sanat mahdollisuus, faktat,



päätelmät, kurinalaisuus ja ratkaisu. Seuraavalla sivulla näet kuvion divergoinnin ja konvergoinnin vaiheista.



Yksi luova ongelmaratkaisuprosessimalli on Basadurin luova ongelmaratkaisuprosessi. Basadurin malli on kahdeksan vaiheinen, joka on tiivistetty kolmeen pääalueeseen. Jokaiseen kuuluu edellä mainitut divergointi- ja konvergointivaihe. Kolme päävaihetta ovat: ongelmien löytäminen, ongelmien ratkaiseminen ja ratkaisun toteuttaminen. Kuvion Basadurin luovasta ongelmaratkaisuprosessista löydät seuraavalta sivulta.



Ensimmäinen päävaihe, ongelmien etsiminen, jakautuu kolmeen vaiheeseen: ongelman etsiminen ja löytäminen, tosiasioiden etsiminen ja ongelman määrittely. Tätä vaiheita voidaan pitää yhtä tärkeänä vaiheena kuin kahta muuta päävaihetta. Ei voida lähteä kehittämään mitään, jos ei tiedetä mitä halutaan kehittää ja miksi sitä pitää kehittää.

Toinen päävaihe, ongelmien ratkaiseminen, jakautuu kahteen vaiheeseen: ideoiden etsiminen sekä arviointi ja valikointi. Ideoiden etsintävaiheen

tarkoituksena on vapautuneesti etsiä uusia ideoita ja näkökulmia käsiteltävään asiaan. Tunnusmerkki ideoiden etsintävaiheeseen on, että hulluja ideoita ei ole olemassakaan. Ideoiden arviointi ja valikointi – vaiheessa ideat taas muunnetaan käyttökelpoisiksi ratkaisuiksi arvioiden ja valikoiden ideoita erilaisten tekniikoiden avulla. Kolmas vaihe, ratkaisun toteuttaminen, jakautuu kolmeen eri vaiheeseen: suunnittelu, hyväksyttäminen ja ratkaisun käytäntöön paneminen. Kolmannen vaiheen tuloksena tulisi syntyä toimintasuunnitelma, johon jokainen prosessissa mukana ollut on sitoutunut ja innokas sitä toteuttamaan.

Seuraavassa luvussa on esitelty konkreettisesti toimintaohjein varustettuja luovuudentekniikoita, joiden avulla yrityksenne voi luovaa ongelmaratkaisuprosessia viedä eteenpäin.

### **MUISTA!**

- **LUOVA ONGELMANRATKAISUPROSESSI RATKOO AVOIMIA ONGELMIA**
- **LUOVASSA ONGELMANRATKAISUPROSESSISSA VUOROTTELEVAT KOKO PROSESSIN AJAN DIVERGOINTI VAIHE (AVOIN JA VAPAA ASIAN TARKASTELU) JA KONVERGOINTIVAIHE (OLENNAISEN LÖYTÄMINEN JA JATKOJALOSTUS)**
- **LUOVA ONGELMARATKAISUMALLI BASADURIN MUKAAN:**
  - 1. ONGELMIEN LÖYTÄMINEN**
  - 2. ONGELMIEN RATKAISEMINEN**
  - 3. RATKAISUN TOTEUTTAMINEN**

## 6. LUOVUUSTEKNIIKOITA

Tässä luvussa esitetään neljä erilaista luovuustekniikkaa, joiden avulla yrityksenne voi etsiä, löytää, määritellä ja ratkaista mahdollisuuksia/haasteita/ongelmia. Luovuustekniikat eivät ole tarkkaan sääntöihin sidottuja, vaan voit hyvin käyttää niitä yksittäin, yhdessä, limittäin tai rakentaa niiden avulla ikeoman uuden luovuustekniikan. Tässä oppaassa esitetyt luovuustekniikat ovat nimenomaan ryhmille suunnattuja. Luovuustekniikoita käytettäessä kannattaa muistaa, että mitä paremmin tekniikat ovat hallussa niin tekniikan vetäjällä kuin koko ryhmällä, sen parempi on lopputulos. Käytä siis tekniikoita useasti erilaisten asioiden käsittelyyn, ja huomaa kuinka tehokasta ja toimivaa yhdessä kehittäminen on.

Kaikki neljä tekniikkaa sopivat mahdollisuuksien/haasteiden/ongelmien etsimiseen, löytämiseen, määrittelemiseen sekä ratkaisemiseen. **Aivoriihi** on esimerkiksi loistava tekniikka hyödyntää aloittelevien tai luovuustekniikoita vähän käyttäneiden ryhmien kanssa. **Tuplatiimi** on taas varma tapa saada ideoita aikaan ja samalla jalostaa niistä paras esiin. **Oppimiskahvilan** avulla voidaan keskustella monesta eri asiasta samaan aikaan, ja se sopii parhaiten keskustelun herättämiseen ja tiettyyn aiheeseen perehdyttämiseen. **Kuusi ajatteluhattua** on hauska ja miellyttävä tapa tarkastella asioita turvallisesti erilaisista näkökulmista. Sen avulla varmistat, että olette ideoineet/keskustelleet asiasta erilaisista näkökulmista ja kaikki näkökulmat on otettu huomioon.

## 6.1 Aivoriihi

### Mitä?

Aivoriihi (Brainstorming) on varmasti suosituin ja tunnetuin luovuustekniikka. Sen ideana on tuottaa suuri määrä ideoita mahdollisuuksien/haasteiden/ongelmien ratkaisemiseksi. Aivoriihi – tekniikan on tuonut ihmisten tietoisuuteen 1930-luvun loppupuolella Alex Osborn. Aivoriihestä on olemassa hyvin paljon erilaisia versioita, joista allekirjoittanut on valinnut oppaaseen parhaaksi katsomansa. Aivoriihen perusajatus on, että määrä tuottaa laatua.

### Miksi?

Aivoriihen etuna on ehdottomasti sen positiivisen vaikutus tiiminrakentamiseen. Aivoriihen avulla ryhmäläiset saadaan nauttimaan ryhmätyöskentelystä. Aivoriihi on loistava työkalu esimerkiksi aloittavien ryhmien työskentelyyn ja silloin kun ryhmällä ei ole vielä luovuustekniikoista paljon kokemuksia.

Aivoriihi on ajan saatossa saanut osakseen myös hyvin paljon kritiikkiä. Nykytutkimusten mukaan ei esimerkiksi ole pystytty osoittamaan, että aivoriihellä saataisiin määrällisesti tai laadullisesti parempia ideoita kuin yksilötasolla. Allekirjoittaneen kokemuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että aivoriihi avartaa ajattelua ja tuo ajatteluun erilaisia näkökulmia mukaan, jonka kautta on helpompi löytää toimivia ja varmempia ratkaisuja.

### Miten?

Aivoriihi on viisivaiheinen luova prosessi. Ennen aivoriihen aloittamista on kuitenkin aloitettava aivoriihen säännöistä, joiden noudattaminen on välttämätöntä onnistuneen aivoriihikokemuksen luomiseksi.

### **Aivoriihen säännöt:**

- 1. Keskity ideoiden määrään = mitä enemmän ideoita, sitä parempi**
- 2. Ei kritiikkiä ideointivaiheessa**
- 3. Ideoiden järkevyyttä ei tarvitse perustella, villit ideat ovat tervetulleita**
- 4. Parasta (= yhdistä ja paranna) jo esitettyjä ideoita eteenpäin**

**Toteuttamiseen tarvitaan ryhmä (2hlö →) ja yksi vetäjä.**

**Aivoriihen kestolle ei voi antaa ohjeaikaa, mutta normaali aivoriihen läpivienti kestää yleensä 1-2 tuntia.**

**Aivoriihessä vetäjällä on ideoiden tuottamisessa suuri rooli. Hän saa osallistua ideoiden tuottamiseen ja herättelee ryhmää omilla ideoillaan, kun ryhmän ideavirta alkaa hiipua. Vetäjän tehtävä on kannustaa omalla esimerkillään tuomaan esiin myös niitä hyvinkin hauskoja ja epärealistisia ideoita. Jos ryhmä ei tästäkään syystä lämpene ideoinnille, jätä ryhmä hetkeksi lepäämään, eli haudontavaiheeseen. Haudontavaiheen kesto on vetäjän harkinnassa. Muista myös, että nauru, ilo ja kannustus ovat tunnusomaisia hyvässä aivoriihessä, eli panosta niihin.**

## Aivoriihen työvaiheet:

### 1. Menetelmään tutustuminen

- *vetäjä kertoo aivoriihen tarkoituksen ja käy säännöt läpi*
- *voidaan tehdä ”lämmittelykierros” (n.10min) aivoriihen vaiheiden mukaan, jonka tarkoituksena on tutustuttaa ryhmä aivoriiheen ja lämmittää osallistujat luovuuden kukoistukseen. Lämmittelykierroksella määritelty ongelma voi olla jokin hauska asia, kuten esimerkiksi ”Millaisia uusia käyttötapoja voi keksiä banaanille?”.*

### 2. Ongelman asettaminen ja rajaaminen

- *määritellään ja rajataan ongelma kysymysmalliin*
- *vetäjä voi olla määrittänyt ongelman valmiiksi*

### 3. Ideointivaihe

- *kaikki osallistujat esittävät ideoita yhtäaikaisesti*
- *vetäjä kirjaa ideat ylös esim. liimalapuille tai taululle*
- *ideoita ei tarvitse perustella eikä niitä saa kritisoida*
- *tavoitteena on yhdistellä ideoita toisiinsa ja kehittää niitä edelleen*

### 4. Arviointivaihe

- *jokainen osallistuja tarkastelee ideoita ja arvioi niitä kriittisesti*
- *arviointi suoritetaan niin, että jokainen käy vuorollaan merkitsemässä parhaan tai parhaimpien (max 3.) viereen + -merkin*

### 5. Valintavaihe

- *valitaan paras/parhaat ideat arvioiden perusteella = +-merkkien määrällä*

*Kun aivoriihi on saatettu loppuun, kiitä osallistujia ja tuo esiin niitä näkökulmia, jotka liittyvät idean jatkokäsittelyyn, eli siihen miten idea*

***viedään käytäntöön. Voitte lopuksi myös keskustella vapautuneesti siitä, miten osallistujat kokivat ja tunsivat aivoriihen käytön.***



## 6.2 Tuplatiimi

### Mitä?

Tuplatiimi on ryhmätyöskentelytapa, jossa pyritään yhteisten ideoiden löytämiseen ja palaverien tehostamiseen. Se sopii mahdollisuuksien/haasteiden/ongelmien löytämiseen, määrittelyyn ja ratkaisuun.

Tuplatiimi on suomalaisen Innotiimi Oy:n yrityksen kehittämä ryhmätyöskentelytapa.

### Miksi?

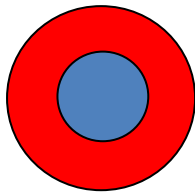
Tuplatiimin vahvuutena on ryhmän jäsenten sitouttaminen oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tuplatiimissa saadaan ryhmä tuomaan esille omia ideoitaan ja asiantuntemustaan. Sen avulla rakennetaan yhteistä näkemystä ja ymmärrystä käsiteltävään asiaan, sekä saadaan ryhmäläiset ottamaan vastuuta valittujen toimenpiteiden/asioiden toteuttamiseen. Tuplatiimin tärkeänä tavoitteena on siis vaikuttamismahdollisuuksien kautta lisätä motivaatiota työhön.

Tuplatiimin tavoitteena on viedä asioiden käsittelyä perinteisestä kokousmallista tuplatiimi kokousmalliin. Perinteisessä kokousmallissa on aktiivinen sisäpiiri ja passiivinen ulkopiiri. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että yksi tai muutama henkilö puhuu ja muut kuuntelevat, tai ovat kuuntelevinaan. Se on tehoton tapa käsitellä asioita. Perinteisen kokousmallin ominaispiirteenä on myös se, että usein kokouksen jälkeen syntyy jälkipuheita käytävillä eikä kokouksen päätöksiin olla sitoutuneita.

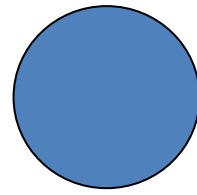
Tuplatiimi on tehokas, asiaa koko ajan eteenpäin vievä kokousmalli. Siinä käsitellään useaa asiaa rinnakkain jolloin kokonaisnäkemys hahmottuu. Tuplatiimi kokousmallissa käytetään aikaa hyviin ajatuksiin, eli kannustetaan positiivisuuteen. Sen erityisenä etuna on, että osallistujat

tuntevat päätökset omikseen ja sitä kautta sitoutuvat yhteiseen päätökseen.

#### Perinteinen kokousmalli



#### Tuplatiimi kokousmalli



#### Miten?

Tuplatiimin toteuttamiseen tarvitaan ryhmä (2hlö →) ja yksi vetäjä.

Tuplatiimin läpivientiin menee 45min. →, käsiteltävästä asiasta riippuen.

Tuplatiimi etenee OPERA –työskentelyvaiheiden kautta.

**Tuplatiimin työvaiheet:**

**1. Aseta ryhmälle kysymys, johon lähdetään etsimään ideoita/vastauksia.**

**2. O- aihe = omat näkemykset paperille.**

**Kirjataan yksilönä paperille (A4) omia mielikuvia ja ajatuksia 1. vaiheessa esittämäsi kysymyksen pohjalta.**

**Hyödyt:**

+ aktivoi jokaisen mukaan prosessiin

+ saa turvallisesti tuoda omat näkemykset paperille

+ joutuu paneutumaan asiaan

+ kokee voivansa vaikuttaa

+ virittää vastaanottavaiseksi muiden ajatuksille

+ eliminoi kritiikin

+ energian latausvaihe

+ jaetaan asiantuntemusta, osaamista, asenteita

+ tuotetaan raaka-ainetta = paljon ajatuksia käsiteltäväksi

+ katsotaan asioita monesta näkökulmasta

**Muista:**

**Kertaa kysymys muutamaan kertaan tai pidä sitä koko ajan näkyvillä (esim. fläppi).**

**Estä keskustelu päättäväisesti, älä salli kritiikkiä!**

**Tarkkaile kelloa, käytä aikaa haluamasi määrä aiheesta riippuen, esimerkiksi 5-15min.**

**Anna minuuttivaroitus ennen ajan loppumista.**

### 3. P-vaihe = parien/pienryhmän näkemykset

**Jaa ryhmä pareihin tai pienryhmiin. Aseta heille tyhjä, puhdas paperi (A4 tai A3). Pyydä pareja esittelemään toisilleen omat A4 paperinsa ja näkemyksenä sekä sen jälkeen muodostamaan uusi, yhteinen näkemys tyhjälle paperille.**

*Hyödyt:*

- |  |  |
|--|--|
| + turvallinen omien ajatusten esittelyn kannalta | + hyvän olon tunne yhteisestä aikaansaannoksesta |
| + joutuu perehtymään toisen ajatuksiin           | + asiat selkiintyvät ja kehittyvät               |
| + luopuminen omista mielipiteistä                | + jalostetaan raaka-ainetta                      |
| + omien mielipiteiden vahvistaminen              | + uusien ideoitten synty parikeskusteluissa      |
| + ajatusten yhteensovittaminen                   | + monet eri näkökulmat                           |
| + ajatukset yhteisiä, ”me olemme tätä mieltä”    | + perustellaan ajatukset                         |

*Muista:*

*Kertaa kysymystä useampaan kertaan tai pidä se koko ajan näkyvillä.*

*Anna puoliajan merkki, jotta parit varmasti kirjaavat yhteiset valinnat paperille.*

*Tarkkaile kelloa, käytä aikaa haluamasi määrä aiheesta riippuen, esimerkiksi 10-20min.*

### 4. E-vaihe = esittely

**Parit/pienryhmät esittelevät vuorollaan näkemyksenä koko ryhmälle, kiinnittäen paperinsa paikkaan josta ryhmäläiset sen näkevät (esim. taulu) E-vaiheessa ei sallita kritiikkiä eikä kommentteja.**

*Hyödyt:*

- |   |   |
|---|---|
| + turvallisuus, eli jokainen saa esittää ajatuksensa ilman pelkoa kritiikistä                     | + taustat asioille selkiintyvät                                   |
| + ajatus/näkemys laajenee ja omasta mielipiteestä luopuminen helpottuu kun näkee monia näkökulmia | + antaa aikaa valinnoille   |
| + ylpeydentunne omasta aikaansaannoksesta   | + synnyttää uusia oivalluksia                                     |
| + perustellut ajatukset lyhyesti ja napakasti esitettynä  | + tehokas ja nopea tapa, koska keskustelu ja väittely jäävät pois |

**Muista:**

**Estä keskustelu päättäväisesti, älä salli kritiikkiä!**

**Anna aikataulu esittelyyn, esimerkiksi 2-5min/pari ja pidä aikataulusta kiinni.**

**Yksi pari esittelee aina vuorollaan.**

## **5. R-vaihe = ristiinarviointi**

**Tehdään positiiviset valinnat muiden näkemyksistä.**

**Pyydä jokaista ryhmän jäsentä antamaan kolme pistettä mielestään parhaimmille ideoille. Pisteet voi antaa kolmeen eri ideaan tai sitten kaikki kolme pistettä yhteen ideaan. Omiin ideoihin ei saa antaa kuin korkeintaan yhden pisteen.**

**Hyödyt:**

**+kritiikki muuttuu valinnaksi kannustavalla tavalla**

**+ oivallukset muiden papereista voi "varastaa" omiksi antamalla pisteitä**

**+ pakottaa ottamaan kantaa muiden ideoihin**

**+ ristiinarviointi ei synnytä pahaa mieltä ja ehkäisee konfliktit**

**+ oleelliset asiat ja ryhmän kokonaisnäkemys nousee esille**

**+ vertailu on helppoa, kun kaikki vaihtoehdot ovat näkyvillä**

**+ tehokas ja nopea tapa, koska keskustelu ja väittely jää pois**

**Muista:**

**Korosta kriteeriä, jolla arviointi tehdään = positiivisuus.**

**Merkinnät tehdään yhteislähdöllä, eli koko ryhmä kirjaa samaan aikaan pisteitä.**

**Katkaise keskustelu.**

## **5. A-vaihe = aiheittain ryhmittely**

***Kirjaa eniten pisteitä saaneet ideat uudelle, puhtaalle paperille tai taululle. Ryhmä lajittelee eniten pisteitä saaneet ideat aihealueittain allekkain nimeten jokaiselle ”laatikolle” nimen. Aiheesta riippuen voitte valita esimerkiksi 1-3 eniten pisteitä saanutta ideaa.***

### ***Hyödyt:***

- + yhteinen näkemys syntyy***
- + hyväksytyt luopuminen niistä ideoista, jotka eivät päässeet mukaan***
- + yhteisen lopputuloksen hyväksyminen***
- + kokonaiskuva on hahmotettu***
- + oleelliset asiat jäävät jatkokäsittelyyn***
- + tärkeyspainoarvot selkiintyvät***

### ***Muista:***

***Ryhmä ryhmittelee, vetäjä avustaa.***

***Ehdottele varovasti otsikkoa.***

***Käytä tähän vaiheeseen aikaa esimerkiksi 10-15min.***

*6. Viimeisen OPERA -vaiheen jälkeen pidä ryhmälle yhteenveto tuplatiimin tuotoksista. Kerro jatkotoimenpiteistä, eli siitä, miten ideoita lähdetään viemään eteenpäin. Tämä voi tapahtua ryhmän kanssa uudelleen tuplatiimitekniikan avulla, tai voit hyvin käyttää myös jotain muuta tekniikkaa. Vaihtoehtoisesti voit organisaation johdon kanssa tehdä päätöksiä, miten ideat tuodaan käytäntöön.*

### 6.3 Oppimiskahvila (Learning cafe)

#### Mitä?

Learning cafe – menetelmä on tapa oppia luomalla uutta tietoa ja siirtämällä sitä. Se on hyvin innovatiivinen menetelmä ja hyvin yksinkertainen toteuttaa. Oppimiskahvilan pääideana ovat keskustelut pienissä pöytäryhmissä. Pöytäryhmien jäsenet vaihtavat prosessin aikana pöydästä toiseen, jolloin tapahtuu niin sanottua ristipölytystä, eli tiedon jakamista. Parhaillaan oppimiskahvilan avulla aikaansaadaan kollektiivista älyä, eli yhteistä näkemystä käsiteltävistä asioista.

Keskustelu on kahvilassa tärkeintä. Omia näkemyksiä tulee selittää ja kuvata, jotta näkemykset muokkautuvat ja niille löytyy yhteinen ymmärrys. Toisen selityksiä voi kyseenalaistaa ja kommentoida. Tavoite on löytää pienryhmässä asiasta yhteinen näkemys, joka jalostuu, mitä useammat siitä puhuvat ja sitä työstävät.

#### Miksi?

Oppimiskahvila on menetelmänä hyvin tehokas, sillä siinä voidaan käsitellä samanaikaisesti monia tärkeitä asioita ja teemoja. Oppimiskahvila ei siis keskity yhden ratkaisuidean saamiseen, vaan se pyrkii luomaan uutta tietoa ja siirtämään sitä. Oppimiskahvila sopii erittäin hyvin asiantuntijuuden jakamiseen ja asioihin paneutumiseen. Learning cafen avulla perehdytät samalla kertaa koko ryhmän käsiteltäviin asioihin ja onnistut helposti rakentamaan yhteisen näkemyksen asiasta.



### Miten?

Oppimiskahvilaan tarvitaan hieman suurempi ryhmä (minimi 9 hlö.), jotta saadaan pöytävaihdot toimimaan.

Oppimiskahvilalle on vaikea antaa ohjeaikaa, mutta aikaa on syytä varata 1-3 tuntia käsiteltävästä asiasta riippuen.

Oppimiskahvilan käsiteltävät asiat tulee olla vetäjällä rakennettu kysymysten muotoon. Kysymysten laatimiseen kannattaa käyttää voimavaroja, sillä hyviin kysymyksiin tulee parhaita vastauksia. Hyvät kysymykset ovat muun muassa yksinkertaisia ja selkeitä ymmärtää, ne provosoivat ajattelemaan, ne kerättävät lisäkysymyksiä, avaavat uusia mahdollisuuksia ja tähtäävät johonkin hyödylliseen ja käyttökelpoiseen.

Oppimiskahvilan työvaiheet:

1. Järjestä työtila kuntoon. Pöytiä tulee olla yhtä paljon kuin käsiteltäviä asioita. Pöytien päälle levitetään iso puhdas paperi tai kertakäyttöpöytäliina, johon voi kirjoittaa. Varaa pöydille myös kyniä.

2. Ohjaa koko ryhmä pienryhmiin niin, että jokaisessa pöydässä on suurin piirtein saman verran ihmisiä, esimerkiksi 12 hengen ryhmä jaetaan neljään pöytään, jolloin jokaisessa pöydässä on kolme henkilöä.

3. Kirjoita käsiteltävät asiat pöytien päällä makaaville puhtaille papereille tai kertakäyttöpöytäliinaan. Esittele teemat ryhmäläisille.

4. Pyydä jokaista pöytää valitsemaan omalle pöydälleen isäntä/emäntä, joka pysyy omassa pöydässään koko ajan.

5. Pyydä pöytäseurueita aloittamaan keskustelu ja kirjoittamaan vapaasti ideoita ja ajatuksia pöytäliinoihin. Muistuta, että keskustelua käydään hyviä tapoja noudattaen (suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus). Keskustelulle voit varata aikaa esimerkiksi 15-30min.

6. Keskustelun jälkeen vaihdetaan koko ryhmä pöydästä seuraavaan pöytään. Jokaisen pöydän isäntä/emäntä jää paikoilleen, muut vaihtavat. Isäntä/emäntä voi tarvittaessa hieman selventää edellisen ryhmän tuotoksia, johon uusi ryhmä lähtee kirjaamaan lisää asioita. Paperia ei siis missään välissä vaihdeta, vaan uusi ryhmä jatkaa samalle paperille kuin edellinen. Tämän jälkeen keskustelu taas jatkuu...

7. Pöytäkeskusteluille annetaan aina sama aika (esim. 15-30min.) ja pöytiä vaihdetaan niin kauan kuin jokainen ryhmä on käynyt jokaisessa pöydässä.

8. Lopussa isännät/emännät esittelevät lopputulokset (pöytäliinat) kaikille osallistujille ja kaikki voivat keskustella yhdessä tuotoksista ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

## 6.4 Kuusi ajatteluhattua (Six Thinking Hats)

### Mitä?

Kuusi ajatteluhattua on luovan ajattelun huippunimen Edward de Bonon kehittämä ideointimenetelmä ryhmille. Se perustuu rinnakkaiseen ajatteluun, jossa ryhmä ajattelee jollain tietyllä ajattelutyylillä samansuuntaisesti. Suuntaa vaihdetaan tietyin väliajoin, jotta saataisiin synnytettyä uudenlaisia, kokonaisvaltaisempia ja monipuolisempia ajatuksia. Kuuden ajatteluhatun ideana on katsoa mahdollisuutta/haastetta/ongelmaa monesta eri näkökulmasta erilaisten roolien takaa. Roolit auttavat osallistujia tuomaan todelliset mielipiteensä helpommin esille kuin omana itsenään.

Kuudessa ajatteluhatussa on jaoteltu kuusi hattua eli kuusi erilaista roolia, jonka takaa osallistujat katsovat määriteltyä aihetta. Valkoinen hattu keskittyy faktoihin, keltainen mahdollisuuksiin, punainen tunteisiin ja vihreä uusiin vaihtoehtoihin. Musta hattu taas keskittyy kritiikkiin ja sininen kokonaiskuvaan.

### Miksi?

Kuusi ajatteluhattua on hyvin yksinkertainen ideointimenetelmä. Se on erittäin helppo ymmärtää ja ottaa käyttöön ryhmillä, joissa luovuuden tekniikat eivät ole tuttuja. Menetelmä sopii kaikenlaisiin tilanteisiin, jossa tarvitaan yhdessä ajattelua, kuten ideointiin ja ongelman ratkaisuun. Kuuden ajatteluhatun avulla voitetaan tavallisimmat haasteet, jotka vaikeuttavat luovaa ryhmätoimintaa: tuomitseminen ja väittelemine sekä tunteiden näyttäminen. Kuusi ajatteluhattua antaa luvan tuoda esiin tunteita, unohtamatta kuitenkaan faktoja ja kriittisyyttä. Hattujen avulla ”pakotamme” ryhmän ajattelemaan asiaa monelta eri näkökulmalta käyttäen eri ajattelutyylejä.

## Miten?

**Kuusi ajatteluhattua – prosessin läpivientiin kuluu aikaa yhteensä noin puolitoista tuntia.**

### Kuusi tapaa ajatella = kuusi hattua

**Valkoinen = tieto, faktat = ei mielipiteitä, tunteita tai johtopäätöksiä**

**Punainen = tunteet = intuitio ja fiilis joita ei tarvitse perustella muille**

**Musta = kriittisyys = epäily ja epäkohtien löytäminen**

**Keltainen = positiivisuus = mahdollisuudet ja arvo**

**Vihreä = uudet mahdollisuudet = hullut, uudet ideat joiden tarkoituksena on viedä ajattelua uusille urille**

**Sininen = kokonaiskuva = yhteenveto ja toimintasuunnitelman laatiminen**

**Vetäjän tarkoituksena on toimia ajattelun ohjaajana ja hatturoolien noudattamisen valvojana. Vetäjänä ohjeistat osallistujat työskentelyyn ja hattujen sääntöihin. Vetäjänä saat osallistua myös sinisen hatun muodossa ideointityöhön prosessin alussa ja lopussa. Toimit siis sinisen hatun kanssa ideoiden aiheiden esittelyssä ja tuloksien yhteen vetämisessä.**

## Esimerkki Kuuden hatun käytöstä:

Yrityksessä mietitään yhteisen virkistyspäivän järjestämistä, jonka tavoitteena olisi että kaikki pitäisivät hauskaa ja rentoutuisivat. Arvioidaan ideaa: Valkoisen hatun kanssa mietitään asiaa faktatiedon pohjalta, kuten kuinka monta osallistuu virkistyspäivään ja kuinka paljon siihen on käyttää rahaa. Punaisen hatun kanssa jokainen saa sanoa ilman perusteluja fiiliksensä virkistyspäivän ideasta. Keltaisen hatun kanssa yritetään löytää parhaat ideat virkistyspäivän toteuttamiseksi ja yhdistellään ne toimivaksi kokonaisuudeksi. Mietitään virkistyspäivän positiivisia puolia. Mustan hatun kanssa taas mietitään kriittisesti ideaa ja pohditaan esimerkiksi miksi virkistyspäivä voisi epäonnistua. Vihreän hatun kanssa taas ideoidaan hullusti ja täysin vapaasti ja pyritään minimoimaan mustan hatun epäonnistumisriskit. Sinisen hatun kanssa pidetään homma kasassa ja sitä käyttää vetäjä. Sininen hattu johtaa keskustelua ja johdonmukaisesti tiivistää ajatuksia.

## Kuusi ajatteluhattua -työvaiheet:

### 1. Valmistautuminen

- ohjaa osallistujat Kuuden ajatteluhatun käyttöön
- jaa osallistujille tulostetut versiot eri hattujen säännöistä, jotta ne eivät matkalla unohdu

### 2. Aiheen esittely

- ota vetäjänä käyttöön sininen hattu sekä esitele ja pohjusta ideoinnin aihe

### 3. Hattujen käyttö

- ryhmä käyttää jokaista hattua vuorollaan noin 10-15 minuutin ajan. Vetäjänä voit olla päättänyt hattujen käyttöjärjestyksen ennalta tai päättää sen tilanteessa parhaaksi katsomassasi järjestyksessä. Tärkeintä on, että jokaista hattua käytetään ainakin kerran prosessin aikana (paitsi sinistä, joka on vetäjällä). Ryhmällä on siis koko ajan käytössään yhteisesti joku hattuväri.
- osallistujat ideoivat asioita kunkin hatun sääntöjen ja ajattelutyylin mukaisesti vetäjän määrittelemän ajan puitteissa.

### 4. Yhteen vetäminen

- vetäjänä otat käyttöön taas sinisen hatun ja kertaat ydinkohdat sekä pyrit rakentamaan asiasta kokonaisnäkömyksen
- käytä apuna esimerkiksi fläppitaulua
- pyydä osallistujia yhtymään sinisen hatun käyttöön ja rakentamaan yhteinen toimintasuunnitelma syntyneiden ideoiden toteuttamiselle

### **5. Sitouttaminen**

- ***yhteenvedon jälkeen käytä vielä punaista hattua (tunteet), eli purkaka***  
 ***yhdessä syntyneiden tulosten aiheuttamia tuntemuksia***
- ***tässä vaiheessa on tärkeää päästää ”höyryt pihalle”, koska***  
 ***motivoituminen toimintaan syntyy pitkälti tunteen kautta***

**KIRJALLISUUSVINKIT**

Järvilehto, L. 2010. Ajattelun ammattilainen. Viitattu 28.6.2011  
<http://ajattelunammattilainen.fi/category/luovuus/>

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press

Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja –työkaluja ideanikkareille. Versio 5. Partus Oy. Viitattu 28.6.2011  
[http://intie.files.wordpress.com/2010/01/ideointimenetelmat\\_partus\\_v5.pdf](http://intie.files.wordpress.com/2010/01/ideointimenetelmat_partus_v5.pdf)

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY



## Palautelomake (Henkilöstö)

Ole ystävällinen ja vastaa alla oleviin kysymyksiin.

Palaute kerätään Oona Harjulan opinnäytetyötä varten.

1. Millaisia ajatuksia yhteisöllinen tekeminen ja luovuustekniikoiden käyttö sinussa herätti?

2. Miten uskot yhteisöllisen tekemisen ja luovuustekniikoiden käytön vastaavan yrityksenne työhyvinvoinnin kehittämishaasteisiin?

Kiitos palautteestasi!

## Palautelomake (Esimies)

Ole ystävällinen ja vastaa alla oleviin kysymyksiin.

Palaute kerätään Oona Harjulan opinnäytetyötä varten.

1. Vastasiko opas odotuksiasi apuvälineestä työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen?

2. Miten kuvailisit oppaan merkitystä sinulle esimiehenä?

Kiitos palautteestasi!