

Mari Ketola

IDEOINTITEKNIIKAT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN,
CASE: Yritys X

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2013

IDEOINTITEKNIIKAT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN, CASE: Yritys X

Ketola, Mari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 56
Liitteitä: 1

Asiasanat: luovuus, innovaatio, ideointitekniikka

Tämän opinnäytetyön aiheena oli ideointitekniikoiden hyödyntäminen tilaajayrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää innovatiivisen organisaation ominaisuuksia ja sitä miten synnytetään ideoita ja luodaan edellytykset kehittää ne innovaatioiksi. Opinnäytetyö on osa yrityksen innovaatiotyöryhmän toimintaa. Työryhmän tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, jotka aktivoivat henkilöstöä ja varmistavat aloitteiden ja ideoiden etenemisen käytännön toimenpiteiksi.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena todellisissa ideointitilaisuuksissa. Tässä työssä esitellyissä ideointitilaisuuksissa haettiin ratkaisuja tekniseen ongelmaan, ideoitiin parannustoimenpiteitä henkilöstötutkimuksessa esille tulleisiin kehityskohteisiin ja pohdittiin vaihtoehtoisia tapoja vastata asiakkaan tuotetarpeeseen. Lisäksi työssä on esitelty tämän opinnäytetyön suunnittelussa hyödynnetty mindmap.

Teoriaosassa käsitellään luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteitä ja innovatiivisen organisaation ominaisuuksia. Työssä esitellään valittuja ideointitekniikkoja ja käydään lyhyesti läpi idean kehittäminen innovaatioksi.

Toimimalla innovatiivisesti organisaatio voi kehittää liiketoimintaansa ja varmistaa kilpailukykyä. Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio paranevat, kun omien kykyjen hyödyntäminen ja osallistuminen uuden luomiseen lisääntyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja luovien työtapojen hyödyntämisen kautta.

IDEATION TECHNIQUES AND THEIR UTILIZATION, CASE: Company X

Ketola, Mari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2013

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 56

Appendices: 1

Keywords: creativity, innovation, ideation technique

The purpose of this thesis was to utilize ideation techniques in the client company. The aim of the study was to describe innovative organization and practices to generate ideas and develop them into innovations. There is an innovation group in the client company and this thesis is part of the group's work. Innovation group's target is to create new procedures to active personnel and enable ideas to take action.

The study was executed as an action study. The ideation sessions presented in this study are related to actual cases such as a technical problem solving, corrective action planning based on personnel study and alternatives to meet customer requirements. There is also a mind map utilized in planning this thesis.

The concepts of creativity and innovation are discussed in the theoretical part of this study. The features of an innovative organization are studied as well. Some ideation techniques are presented. Developing ideas into innovations is briefly introduced.

By utilizing innovative procedures organization has a possibility to develop its business and ensure competitiveness. Innovative procedures and creative methods give a possibility to create something new. Personnel will be more committed and motivated when they are able to use their abilities.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO..... | 6 |
| 2.1 | Luovuus ja innovatiivisuus..... | 6 |
| 2.1.1 | Mitä on luovuus? | 7 |
| 2.1.2 | Mitä on innovatiivisuus?..... | 9 |
| 2.2 | Miksi innovaatiotoimintaa?..... | 10 |
| 2.3 | Innovatiivinen organisaatio | 14 |
| 2.4 | Innovaatioprosessi..... | 17 |
| 3 | IDEOINTITEKNIIKAT | 19 |
| 3.1 | Fasilitointi..... | 20 |
| 3.2 | Aivoriihitekniikat..... | 20 |
| 3.2.1 | Perinteinen aivoriihi..... | 21 |
| 3.2.2 | 3-6-5 tekniikka | 24 |
| 3.2.3 | Anonyymiaivoriihi..... | 24 |
| 3.2.4 | Kollektiivinen muistikirja | 25 |
| 3.2.5 | Tuumatalkoot..... | 25 |
| 3.3 | Mindmap | 26 |
| 3.4 | Kuusi ajatteluhattua..... | 26 |
| 4 | IDEAN KEHITTÄMINEN INNOVAATIOKSI..... | 29 |
| 4.1 | Toteutettavien ideoiden valinta..... | 29 |
| 4.1.1 | Tukkimiehen kirjanpito..... | 29 |
| 4.1.2 | Graafit | 29 |
| 4.1.3 | Tähdet | 30 |
| 4.1.4 | Pistearvio..... | 31 |
| 4.2 | Valittujen ideoiden eteenpäin vieminen..... | 31 |
| 5 | VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA..... | 32 |
| 5.1 | Viitekehys..... | 32 |
| 5.2 | Tutkimusongelma | 33 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 33 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmän valinta | 33 |
| 6.2 | Aineiston keruu..... | 35 |
| 6.3 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 36 |
| 7 | TUTKIMUSTULOKSET | 37 |
| 7.1 | Esimerkkejä ideointityökalujen hyödyntämisestä | 37 |

| | |
|---|----|
| 7.1.1 Henkilöstötutkimuksen kehityskohteiden toteutusvaihtoehtojen pohtiminen..... | 37 |
| 7.1.2 Tuotantoteknisen ongelman ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen | 42 |
| 7.1.3 Kuusi ajatteluhattua tuotekehitysprojektissa..... | 48 |
| 7.1.4 Mindmapin hyödyntäminen yksintyöskentelyssä..... | 51 |
| 7.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset | 51 |
| 8 PÄÄTELMÄT | 53 |
| LÄHTEET | 55 |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus on organisaation kehittämiseen liittyvä. Kehittäminen on nykyään tärkeä osa myös henkilöstöjohtamisessa. Tutkimus tehdään yrityksen toimeksiannosta, mutta nimiä ei haluta julkistaa. Kohdeyrityksen tavoitteena on olla asiakkaittensa ensisijainen valinta tuottamalla teknisesti korkeatasoisia lämpöherkkiä papereita. Asiakkaitten tyytyväisyys pyritään takaamaan kehittämällä tuotteet vastaamaan heidän tarpeitaan. Uudet tuotteet ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen on määritelty tavoitteiksi ja organisaation innovatiivisuuden kehittämiseen on päätetty panostaa. Yritykseen on perustettu työryhmä (innovaatioryhmä), joka pohtii ja kehittää aloite-, idea- ja innovaatiotoimintaa. Työryhmän tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, jotka aktivoivat koko henkilöstöä ja varmistavat aloitteiden ja ideoitten etenemisen käytännön toimenpiteiksi. Tämä opinnäytetyö on osa työryhmän toiminnasta.

Tavoitteena on pohtia mitä on innovatiivisuus ja tarkastella erilaisia ideointitekniikoita. Mietitään myös miten ideoita voidaan kehittää innovaatioiksi ja esitetään esimerkeissä ideointityökalujen hyödyntämistä organisaatiossa.

Työssäni yrityksen tuotekehityspäällikkönä osallistun innovaatioryhmän työskentelyyn. Opinnäytetyössä käsiteltäviä ideointitekniikoita testataan ja hyödynnetään omaan työhöni liittyvissä yhteyksissä, esimerkiksi uusien tuotteitten teknisten ratkaisujen ideoinnissa, toimintatapojen kehittämisessä sekä ongelmanratkaisutilanteissa. Menetelmiä harjoiteltaessa tulen toimimaan fasilitaattorina.

2 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

2.1 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuus synnyttää ideoita ja ideat voivat kehittyä innovaatioiksi. Luovaa ongelmanratkaisua ja innovatiivisuutta tarvitaan sekä yrityksissä joiden toiminta perustuu va-

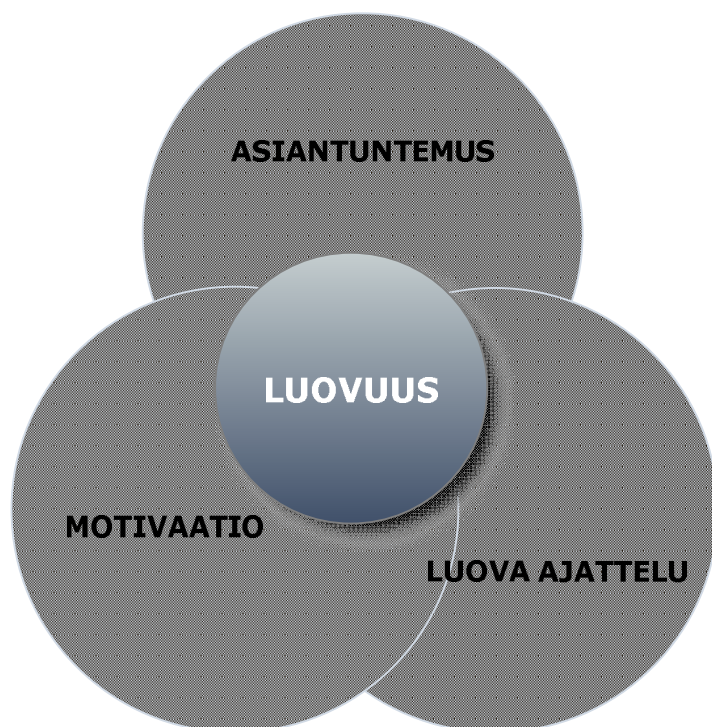
kiintuneeseen liiketoimintaan, että yrityksissä joiden toiminnassa korostuu uudistuminen. Vakiintuneessa liiketoiminnassa, ennalta määrättyjen prosessien ja vakiintuneiden käytäntöjen rinnalla, innovaatiotoimintaa tarvitaan ongelman ratkaisussa sekä tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittämisessä. Erikoiset ideat ja radikaalit innovaatiot sopivat uudistavan liiketoiminnan alueelle. Tällöin haetaan täysin uudenlaisia toimintatapoja ja liiketoimintamahdollisuuksia. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 35–41.)

2.1.1 Mitä on luovuus?

Luovuuden määritelmiä on lukuisia. Harvardin yliopiston professorin Howard Gardnerin mukaan luovuus on uusien näkökulmien hakemista (”thinking outside the box”). Uteliaisuus, kysyminen ja halu oppia luovat pohjan luovuudelle. Lisäksi tarvitaan kykyä nähdä mitä on jo olemassa (”thinking inside the box”). Analyttisen ajattelun ja yhdistelyn avulla tunnettu yhdistetään uusiin havaintoihin ja luodaan uusi tapa toimia. (Ojala 2011, 14.) Sydänmaanlakka sanoo luovuuden olevan kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa (Sydänmaanlakka 2009, 85). Lampikosken mukaan luovuus on yksilössä viriäviä omaperäisiin tuotoksiin tähtääviä tiedostettuja ja tiedostamattomia mielikuvitus- ja ajattelutoimintoja (Korpelainen & Lampikoski 1997, 14). Luovuus ja ideointi eroavat toisistaan siten, että luovuus korostaa uutuutta (Reunanen 2007, 169). Luovuuden määritelmässä huomioidaan henkilön kyky ajatella uudella tavalla, mutta lisäksi pitää olla kyky linkittää uusi olemassa olevaan.

Henkilön luovuutta arvioitaessa voidaan hyödyntää Guilfordin laatimaa luokitusta luovan persoonan tärkeimmistä ominaispiirteistä. Näitä piirteitä ovat mm. ongelmaherkkyys eli kyky havaita vikoja nykyjärjestelmissä, ajattelun sujuvuus eli kyky tuottaa hedelmällisiä ideoita, ajattelun joustavuus eli kyky tuoda tuoreita ajatuksia ongelmanratkaisutilanteessa, uudelleenmäärittelykyky eli kyky havaita tuttuja kohteita uudessa valossa ja työstämiskyky eli taito kehittää yksinkertaista ideaa tai käyttää valittuja komponentteja ongelman ratkaisuun uudella tavalla. Mainittujen piirteiden lisäksi henkilön temperamentti- ja motivaatiotekijät sekä energisyys vaikuttavat luovuuteen. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 56.) Amabilen mukaan henkilön luovuus

perustuu kykyyn ajatella luovasti, asiantuntemukseen sekä motivaatioon, kuva 1 (Amabile 1998, 78).



Kuva 1. Luovuuden kolme komponenttia (Amabile 1998, 78)

Henkilö käyttää osaamistaan ja asiantuntemustaan ajattelun ja uusien ratkaisujen pohjana. Tapa tai kyky ajatella luovasti kertoo siitä miten henkilö suhtautuu käsiteltävään ongelmaan; pyrkiikö hän kyseenalaistamaan ja löytämään uusia mielikuvituksellisia ratkaisuja vai pitäytyykö tutussa ja tunnetussa. Vaikka henkilön asiantuntemus olisi huippuluokkaa ja hän ajattelee luovasti, ilman motivaatiota hän ei hyödynnä kykyjään. (Amabile 1998, 78–79.)

Yksilöt ovat yleensä parhaita ideoitten keksijöitä ja ryhmät puolestaan tehokkaita lisäämään ideoitten määrää sekä muokkaamaan niitä käytännöllisiksi (Lampikoski & Lampikoski 2004, 53). Ideointityöskentelyssä käytetäänkin usein molempia työskentelytapoja sekä yksilön että ryhmän luovuuden hyödyntämiseksi.

2.1.2 Mitä on innovatiivisuus?

Innovaatio tarkoittaa idean toteuttamista käytännössä (Korpelainen & Lampikoski 1997, 15). Luovuus on abstraktimpaa ja innovatiivisuus konkreettisempaa (Sydänmaanlakka 2009, 88). Innovaatio tuo yritykselle kilpailuetua ja lisäarvoa. Innovaatio on tuoretta ajattelua, joka luo arvoa. Innovaatio on uusi tai parannettu tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi, toimintamalli, toimintatapa, brändi, jakelukanava, käyttökokemus tms. Innovaatio on uuden luomista. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28–29.) Innovatiivisuus on työryhmän tai organisaation ominaisuus tai taito luoda ideoita ja kehittää niitä toimiviksi ratkaisuuksi (Korpelainen & Lampikoski 1997, 17).

Innovaatiot liittyvät kaikkeen yritystoimintaan, ei vain tuotteisiin ja palveluihin. Innovaatioiden tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaille. Ylläpitävät innovaatiot harvoin vaativat suuria muutoksia yrityksen toimintaan, niiden toteuttaminen on kohtalaisen vaivatonta ja riskitöntä. Esimerkkejä ylläpitävistä innovaatioista ovat pienet tuoteparannukset tai prosessimuutokset joilla säästetään kustannuksia. Suurin osa innovaatioista on ylläpitäviä innovaatioita, joiden uutuusarvo ja liikevaihto ovat pieniä. Jos yritys pystyy vain ylläpitäviin innovaatioihin, se tulee menettämään kilpailukykynsä. Merkittävät innovaatiot luovat uutta liiketoimintaa ja ohjaavat asiakkaiden käytöstä tarjoamalla uuden vaihtoehdon. Mullistavat innovaatiot eivät osu kaikkien yritysten kohdalle eikä niitä yleensä tarvita kuin yksi. Mullistava innovaatio alkaa tilanteesta jossa suoranaista kilpailua ei ole. Mullistavat innovaatiot muuttavat maailmaa. Yritysten tulisi pyrkiä kohti merkittäviä ja mullistavia innovaatioita varmistukseen pysyvän kilpailuedun. Huomionarvoista on, että usea samanaikainen ylläpitävä innovaatio voi vastata merkitykseltään merkittävää innovaatiota, joten kaikkien innovaatiolajien hyödyntäminen kannattaa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 29 & 38–41.) Aikaisemmin innovoinnin on ajateltu olevan yrityksen tuotekehitysorganisaation vastuulla, mutta modernin käsityksen mukaan innovaatioiden synnyttämisen tulee olla osa yrityksen ydintoimintaa eikä vain tietyn osaston vastuulla (Beacham 2011, 32–34).

Innovaatiot voidaan jakaa seitsemään eri lajiin (Solatie & Mäkeläinen 2009, 30):

- tuote- ja palveluinnovaatiot
- teknologiset innovaatiot
- designinnovaatiot
- markkinointi-innovaatiot
- jakeluinnovaatiot
- prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot
- strategiainnovaatiot.

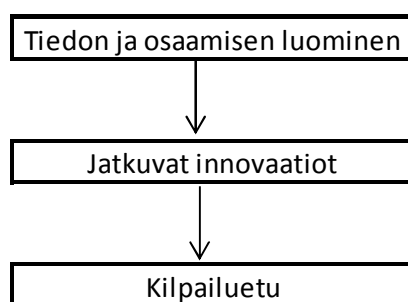
Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat kaikkein yleisimpiä innovaatioita. Niillä tarkoitetaan nykyisten tuotteiden ja palvelujen parantamista sekä uusien lanseeraamista. Teknologisella innovaatiolla tarkoitetaan kykyä luoda itse uutta teknologiaa tai soveltaa muiden kehittämiä teknologisia innovaatioita. Designinnovaatiot ovat sekä muotoiluinnovaatioita että tuotteiden käyttöä helpottavia innovaatioita. Markkinointi-innovaation avulla irtaudutaan kilpailijoista nimenomaan markkinoinnin keinoilla. Jakeluinnovaatio on uuden jakelutavan hyödyntäminen tavalla, joka helpottaa merkittävästi ostamista. Prosessi-innovaatiot ovat yrityksen sisäisten ja ulkoisten prosessien kehittämistä. Prosessi-innovaatiot tyypillisesti pienentävät tuotantokustannuksia, kohentavat tuottavuutta tai parantavat työtyytyväisyyttä. Prosessi-innovaatiot ovat yritykselle tärkeitä, koska ne tukevat muita tärkeitä innovaatioalueita. Strategiainnovaatioilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys tuottaa uutta lisäarvoa asiakkaille. Strateginen innovointi tuottaa ajatuksia, ideoita ja pohjaa strategiselle suunnittelulle. Yleensä on turhaa vetää rajoja eri innovaatiolajien välille, tärkeintä on oivaltaa että innovaatioita tulee kehittää kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 30–38.)

2.2 Miksi innovaatiotoimintaa?

Talouskomissaari Olli Rehnin mukaan suomalaisen teollisuuden ongelma on, että ideoita ja innovaatioita ei osata kääntää liiketoiminnaksi. EU-komission analyysiin perustuen Rehn patistaa suomalaisia huolehtimaan kilpailukyvystään vahvistamalla innovaatioita ja markkinointia. (Yleisradion www-sivut 2013.)

Innovaatiotoiminnan tavoitteet voivat olla yrityksen taloudelliseen tulokseen liittyviä kuten liiketoiminnan kehittäminen tai kilpailukyvyyn varmistaminen. Innovaatiotoiminnan tavoitteena saattaa olla myös kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. Myös henkilöstön sitoutuminen ja työmotivaatio paranevat innovaatiotoiminnan myötä. Mahdollisuus hyödyntää omia kykyjään ja osallistua uuden luomiseen vaikuttavat henkilöstöön positiivisesti.

Japanilaisten yritysten kilpailuetu on jo pitkään perustunut tiedon ja osaamisen kehittämiseen ja luomiseen kuvassa 2 esitetyn ketjun mukaan. Japanilaisessa yrityskulttuurissa on opittu hyödyntämään sekä yrityksen sisäistä että ulkopuolelta saatavaa informaatiota kehittämällä siitä omaa osaamista ja uutta tietoa. Osaaminen ja tieto mahdollistavat jatkuvat innovaatiot ja nämä puolestaan antavat yritykselle kilpailuedun. (Nonaka & Takeuchi 1995, 6.)



Kuva 2. Kilpailuedun luominen tiedon ja osaamisen pohjalta (Nonaka & Takeuchi 1995, 6)

Jatkuva ideoiden etsiminen, uusien ehdotusten tekeminen ja innovaatioiden aikaansaaminen ovat tärkeitä myös silloin, kun halutaan kohdentaa huomio tulevaan. Hyvä työpaikka on tulevaisuuteen suuntautunut, koska se mahdollistaa henkilöstölle jatkuvan tulevaisuusajattelun. Uudistus ja uutuus kiihdyttävät dopamiinin tuotantoa eli ne tuovat positiivisia tunteita ja energiaa. (Ojala 2011, 203–204.) Uuden luomiseen ja ihmisten kehittämiseen panostava yritys vetää puoleensa uusia huipputekijöitä. Yrityksen maine kasvaa, tulosta syntyy ja yritys houkuttelee lisää uusia huippuosaajia. Innovaatiot vaikuttavat yrityskuvaan myönteisesti. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 21–

22.) Innostuneet ja ammattitaitoiset työntekijät ovat ehdoton edellytys yrityksen menestykselle.

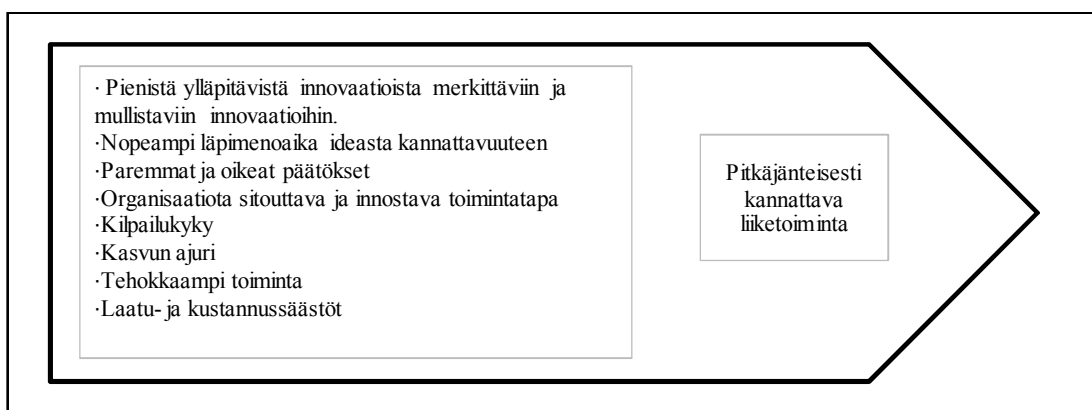
Heikkojen signaalien kerääminen, tunnistaminen ja ennakointi ovat yksi tulevaisuuteen suuntautuneen yrityksen tärkeimmistä prosesseista. Jos heikkoja signaaleja kerää vain yrityksen ylin johto, niiden havainnointi jää hyvin suppeaksi. Keräämiseen ja tunnistamiseen tarvitaan koko organisaatio. Yhteisölliset työkalut, kuten virtuaalityötilat ja sosiaalinen media foorumeineen, tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia myös silloin kun kasvokkainen vuorovaikutus ei ole mahdollista. Kun mahdollisimman moni osallistuu keskusteluun signaaleista ja niiden merkityksestä toiminnalle, opitaan samalla yhdessä ja toisilta. (Ojala 2011, 205.) Työn mielekkyyteen vaikuttaa suoraan mahdollisuus vaikuttaa asioihin, tunne siitä että on luomassa jotain merkityksellistä, tilaisuus oppia uutta ja mahdollisuus kehittyä. Innovatiivinen organisaatio tarjoaa henkilöstölleen tällaiset olosuhteet. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 23–25.)

Tulevaisuuteen suuntautunut, uskottava yritys saa helpommin rahoitusta. Wall Streetin analyytikoiden keskuudessa tehty tutkimus paljastaa, että 95 % analyytikoista uskoo innovatiivisuuden kasvattavan yrityksen osakkeiden arvoa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 22–23.) Taloushallintoliiton kyselyn mukaan pk-yritysten rahoituksen saatavuus on heikentynyt selvästi viime vuoteen nähden (Uusi varoitus suomalaisesta... 2013). Tällaisessa tilanteessa erottuminen uusilla tuotteilla tai palveluilla antaa rahoittajille positiivisen signaalin yrityksen tulevaisuudesta ja lisää mahdollisuuksia ulkopuolisen rahoituksen saamiseen.

Osaaminen, muutosten ennakointi ja valmius uusia innovaatioita tuottavan tietopääoman yhdistämiseen on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi. Osaaminen kilpailutekijänä on jotain mitä ei voi kopioida toiselta organisaatiolta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23.) Innovatiivisuus ja organisaation oppimiskyky ovat vaikeimmin kopioitavissa. Jatkuva innovaatiotoiminta antaa yritykselle kestävän kilpailuedun. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 20.)

Useat tutkimukset osoittavat, että innovointi on paras mahdollinen strategia yrityksen arvon kasvattamiseksi. Innovatiivisten yritysten on havaittu kasvavan neljätöistä prosenttia nopeammin kuin aikaiset seuraajat – ryhmään kuuluvat yritykset. (Solatie &

Mäkeläinen 2009, 20.) Yrityksen mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu voi perustua sen kykyyn luoda ns. strategisia innovaatioita. Strategisessa innovaatiossa kyseenalaistetaan yrityksen toimintatapa ja haetaan keinoja erottautua muista toimijoista tekemällä eri asioita kuin muut tai tekemällä samoja asioita, mutta eri tavalla kuin muut niin, että asiakkaat arvostavat tätä tapaa. Luomalla uutta arvoa toimintatapojen kyseenalaistamisen ja kehittämisen kautta yrityksellä on mahdollisuus menestyä kaupallisesti. (Tuulenmäki 2010, 25–27.) Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Yritysten toiminta perustuu entistä enemmän palveluiden tuottamiseen konkreettisten tuotteiden tekemisen sijaan. Asiakkaille ei riitä enää pelkän tuotteen toimittaminen vaan he haluavat lisäksi oheispalveluja. Esimerkiksi Goodyear tarjoaa ammattiautoilijoille paketteja, joihin sisältyy renkaiden lisäksi tiettyjä huoltopalveluja ja kokonaisuuden hinta määräytyy ajettujen kilometrien perusteella. Kilpailija Bridgestone on kehittänyt oman mallinsa. Kilpailussa ei pysy mukana ellei organisaatio ole kyvykäs luomaan tuote- ja palveluinnovaatiota ja uudistamaan liiketoimintamalliaan. (Prahaland & Krishnan 2008, 14–17.)

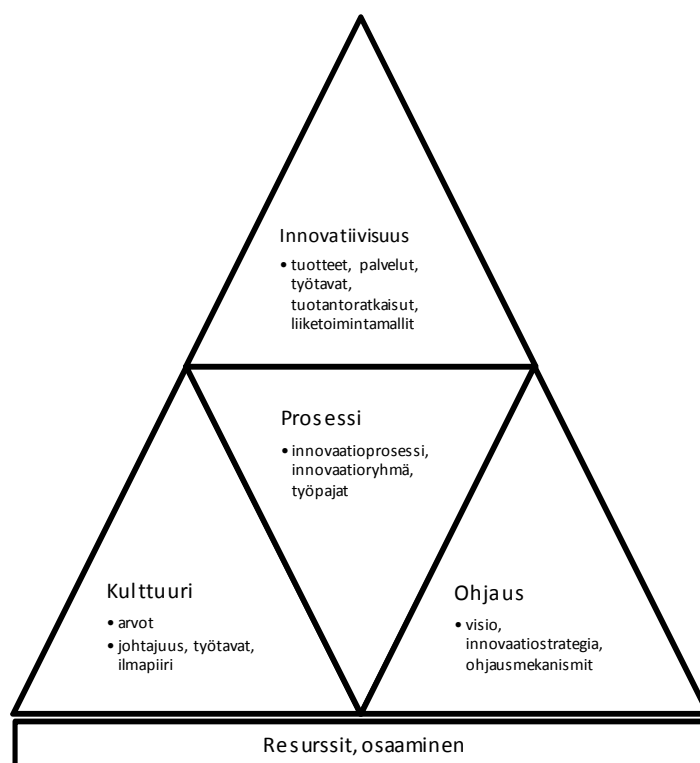


Kuva 3. Innovaatiotoiminnan tuottama lisäarvo (Solatie & Mäkeläinen 2009, 25)

Kuvassa 3 on esitetty Solatien ja Mäkeläisen yhteenveto innovaatiotoimintaan liittyvistä tekijöistä, jotka synnyttävät lisäarvoa ja luovat edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä.

2.3 Innovatiivinen organisaatio

Rutiinityöt täyttävät helposti suuren osan työpäivästä. Rutiineihin on helppo uppoutua, niiden tekeminen on turvallista ja riskitöntä. Organisaatiot usein myös palkitsevat helpommin rutiinin tai totutun mukaisesta toiminnasta. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 72–73.) Tutkimusten mukaan yritysten johtajat arvostavat usein rationaalista toimintaa enemmän kuin luovuutta. Yrityksissä toimitaan usein kaavamaisten strategioiden, toimintaohjeiden, julkisen vallan määräysten ja laatustandardien mukaan. Rutiineihin perustuva tuotanto ja toiminta ovat usein nykytoiminnan kannattavuuden avain, mutta paikoilleen ei pitäisi jäädä. Rutiineista pitää huolehtia, mutta energiaa tulisi pystyä käyttämään myös luoviin toimintoihin uusien tuotteiden ja menettelytapojen luomiseksi ja kilpailuaseman säilyttämiseksi. (Lampikoski & Emden 1999, 27–29.) Johdon ja esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työpäivän tai –viikon aikana on mahdollisuus irtautua rutiineista ja keskittyä ideointiin ja kehittämiseen. Työntekijän vastuulla on hyödyntää tämä mahdollisuus.



Kuva 4. Organisaation innovatiivisuus (Poskela 2010)

Kuvassa 4 on esitetty organisaation innovatiivisuuden rakentuminen. Se mitä organisaatiossa tapahtuu eli millainen yrityskulttuuri on, millainen innovaatioprosessi on luotu ja miten visio ja strategia ohjaavat toimintaa ilmentyvät ulos, esimerkiksi asiakkaalle, yrityksen innovatiivisuutena. Käytännössä innovatiivisuus näkyy tuotteina, palveluina ja toimintatapoina. Innovaatiotoiminta, kuten yrityksen toiminta muutenkin, rakentuu yksittäisten työntekijöiden osaamisen ja heille osoitettujen resurssien varaan. Esimiehet voivat omalla johtamistyyllillään vaikuttaa eniten oman ryhmänsä toimintakulttuuriin. Innovatiivisuutta tukevan työkuulttuurin luominen tulokulttuurin yhteyteen on johtamishaaste. Tulokulttuurissa merkittävään rooliin nousevat kannattavuus, tehokkuus, virheettömyys ja reaktiivisuus. Innovaatiokulttuurissa puolestaan tulisi tukea rohkeutta riskien ottamiseen, epävarmuuden sietämistä ja proaktiivisuutta. (Poskela 2010.)

Luovuus liittyy ongelman ratkaisuun, ongelmia ratkaistaessa tarvitaan kyky luoda yllättäviä kytköksiä. Rentoutunut ja rauhallinen mieli sekä kiireettömyys ja stressittömyys mahdollistavat luovan ajattelun. Innovatiivisuutta tavoiteltaessa työpaikoilla kannattaa ensin tukea yksilön luovuutta. Kun yksilöitten tuottamia ideoita arvioidaan ja jalostetaan edelleen, kannattaa panostaa yhteisölliseen luovuuteen. (Ojala 2011, 93–94.)

Hyvä työympäristö antaa työntekijöille energiaa saavuttaa erinomaisia tuloksia, tehdä mullistavia oivalluksia ja nauttia työstä. Huono työympäristö puolestaan latistaa, jyrää ihmisen luovan ajattelun käskyttämisen ja negatiivisuuden alle tai estää ihmisiä virheiden pelossa kokeilemasta uutta ja luomasta uusia kytkentöjä. Hyvä työympäristö koetaan henkisesti turvalliseksi ja positiiviseksi, ja se arvostaa ihmistä ja osaamista. (Ojala 2011, 195–196.) Oppimisen pahin este on pelko. Työssä oppimisen edistämässä työpaikan vapaalla ja turvallisella ilmapiirillä on suuri merkitys. (Ojala 2011, 87–88.) Henkilön luovuuden esteenä ovat David Kelleyn mukaan neljä pelkoa: sekavien ja tuntemattomien asioiden pelko, tuomitukseksi tulemisen pelko, ensiaskeleen pelko ja hallinnan menettämisen pelko. Innovatiivisessa organisaatiossa tulisi olla ympäristö, joka tarjoaa mahdollisuuden luopua näistä peloista. (Kelley & Kelley 2012, 55–59.)

Ideoiden ja ehdotusten tuottaminen onnistuu innostavassa ilmapiirissä. Ideat viedään käytäntöön kokeilemalla, mikä puolestaan on myös ketterän oppimisen edellytys. (Ojala 2011, 205.) Aalto Yliopiston MIND-tutkimusryhmän promovoima Thinging dy Doing – filosofia korostaa innovointiin tarvittavan tiedon luomista tekemällä. Kokeilun kautta opitaan, saatetaan onnistua tarkoituksella tai vahingossa ja ylläpidetään ideointiin ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. (MIND tutkimusryhmä 2013.) Anssi Tuulenmäen mukaan meidän pitäisi unelmoida ja suunnitella riittävän isoja ja innostavia asioita ja asettaa tavoite riittävän korkealle. Toisaalta tehtävien toimenpiteiden pitäisi olla mahdollisimman pieniä ja yksinkertaisia eli kokeilukynnys olisi mahdollisimman matala. Näin toimimalla saamme ihmiset innostettua ja pidettyä mielenkiinnon yllä. (Tuulenmäki 2012.)

Innovatiivisuus tarkoittaa muutosta ja se on monesti pelottavaa. Uuden luominen edellyttää riskin ottoa. Innovatiivisuus edellyttää, että organisaation jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi. Turvallisuus tarkoittaa, että erehtyminen on sallittua ja virheistä opitaan. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen on avainasemassa. Organisaatio-psykologian professori Michael West kirjoittaa, että ”pelko estää innovatiivisuuden”. Luovuus ei kukoista siellä, missä ei ole tilaa luottamukselle ja avoimuudelle. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 27.) Älyllinen autonomia on tärkeä älyllisten resurssien tehokkaan toiminnan kannalta (Ojala 2011, 206). Autonominen ja vapaa, riskien ottamisen mahdollistava ilmapiiri edistää ryhmän innovatiivisuutta (Poskela 2010).

Uusia innovatiivisia ratkaisuja etsivissä työyhteisöissä ei enää uskota, että ylimmällä tasolla tai yleensä johtajilla on koko organisaation aivot ja muiden pitäisi sokeasti toteuttaa, mitä kyseiset aivot kulloinkin sanovat. Dynaaminen muutos on täysin luonnollista organisaation jokaisella tasolla eli organisaation jokaisessa jäsenessä. Jokaisella on omaa voimaa, omaa ajattelua, omia kokemuksia, omaa osaamista, omaa kyseenalaistamista ja ihmettelyä sekä omia parannusehdotuksia. Tärkeää on miettiä miten tämä potentiaali saadaan hyödynnettyä organisaation kaikkien jäsenten yhteistyönä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 28.)

Innovointi vaatii aikaa, ideoita ei synny kiireisenä ja stressattuna. Ihmisellä pitää olla aikaa pohtia asioita syvällisesti sekä yksin että yhdessä. Innovatiivisuus nousee yhteisestä reflektoinnista. Uusien ideoiden löytäminen ja kehittäminen vie aikaa ja vaatii

paljon ideoita joista valita. Tuhansista ideoista löytyy muutama toteutuskelpoinen. Google ja monet muut edelläkävijäyritykset antavat henkilökunnalleen aikaa uusille asioille. Googlen työntekijät voivat käyttää ainakin kymmenen prosenttia työajastaan uusiin asioihin, jotka kiinnostavat heitä. (Sydänmaanlakka 2009, 137.)

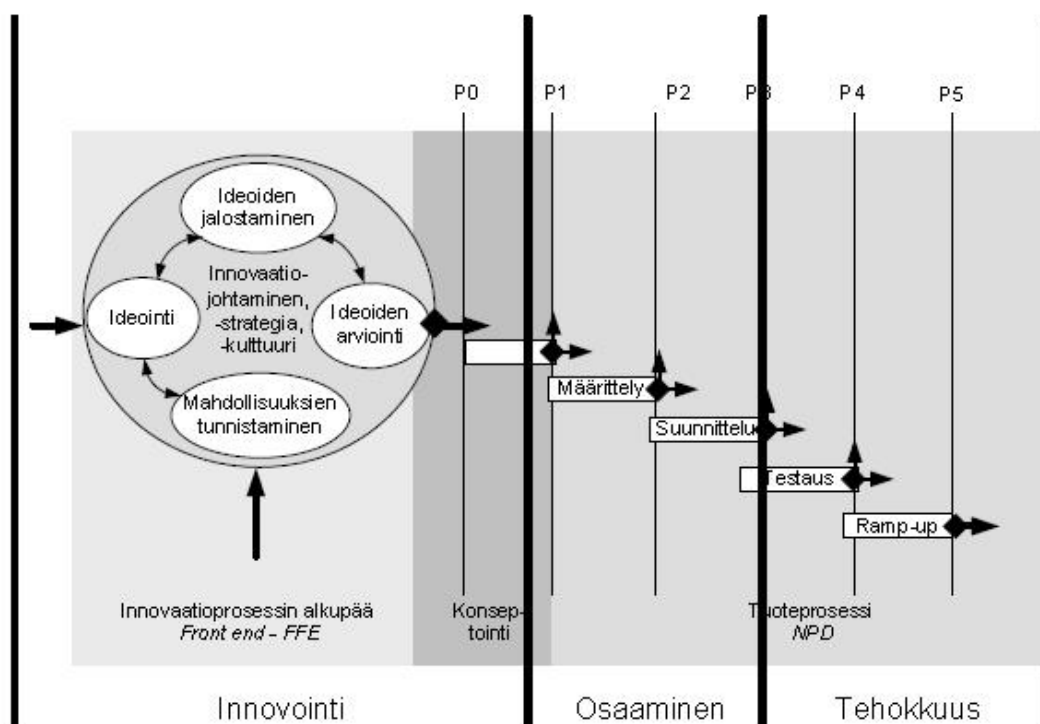
On tärkeää myös maksimoida ajattelun monimuotoisuus. Tulevaisuuden luovissa organisaatioissa on kehitettävä mahdollisimman heterogeenisiä tiimejä. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että organisoidaan tehokasta tiimitoimintaa joka perustuu avoimuuteen ja keskusteluun. Innovaatiot eivät synny yksin puurtaessa. (Sydänmaanlakka 2009, 137.) Johdon ja esimiesten tulee luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat tiimien työskentelyn riittävän vapaasti omien kykyjensä äärirajoilla. Tiimeissä pitäisi osata kannustaa leikkimielisyyttä ja huumoria. Uusien lähestymistapojen etsimiseen ja kokeilujen tekemiseen pitää rohkaista. Tärkeää on, että tiimien sallitaan epäonnistuvan ja tekevän virheitä. (Lampikoski & Emden 1999, 303.)

Motivaatiolla on ratkaiseva merkitys ihmisen luovuudelle. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten raha, ovat vähäpätöisempiä kuin ihmisen sisäinen motivaatio, halu tehdä jotain. Työpaikan ilmapiirillä on suora vaikutus sisäiseen motivaatioon ja haluun tehdä työtä. (Amabile 1998, 78). Organisaation tuki on tärkeä innovatiivisuutta edistävä tekijä. Kun painotetaan innovatiivisuutta tukevia arvoja, luodaan innovatiivisuutta tukeva palkkiojärjestelmä ja edistetään yhteistoimintaa sekä tiedon jakamista, luodaan työntekijöille hyvät edellytykset innovatiiviseen työskentelyyn. (Poskela 2010.)

2.4 Innovaatioprosessi

Innovatiivisuus ei ole vain luovaa ideointia vaan myös prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy uusi tuote tai palvelu (Sydänmaanlakka 2009, 140). Ideat eivät ole liiketoimintaa, innovaatiot ovat. Ideoiden hyödyntäminen tehokkaan prosessin avulla varmistaa menestyksellisen liiketoiminnan. Idean kehittämiseen, muokkaamiseen ja tukemiseen tarvitaan ihmisiä organisaation eri tasoilta ja eri osaamisalueilta (Apilo & Taskinen 2006, 32).

Innovaatioprosessiin kuuluu miten ideoiden syntyä johdetaan, kannustetaan, kerätään ja konseptoidaan sekä miten liiketoimintamallit ja tuotteet kehitetään. Kun innovaatiotoiminnalle on rakennettu prosessit, varmistetaan sillä, että innovaatiot otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa ja toisaalta korostetaan innovaatioiden tärkeyttä priorisoimalla ne. Pitää myös huomioida, että innovointiin liittyy tietty epäjärjestelmällisyys ja rajojen rikkominen. Pitää hyväksyä, että kaikki innovaatiot eivät synny etukäteen laadittujen prosessien mukaisesta toiminnasta, vaan niitä voi syntyä muillakin tavoin. (Apilo & Taskinen 2006, 32.)



Kuva 5. Innovaatioprosessin eri vaiheissa korostuvat innovaatiokulttuurin osatekijät (Apilo & Taskinen 2006, 36)

Innovaatioprosessin eri vaiheissa korostuvat innovaatiokulttuurin eri osatekijät, kuten kuvassa 5 on esitetty. Ensimmäiseen vaiheeseen liittyvät luovuuteen liittyvät tekijät kuten vapaus ja vuorovaikutus. Toisen vaiheen aikana korostuvat yhteistyö, kommunikointi ja aiemmin opitun hyödyntäminen. Kolmannessa vaiheessa tehokkaat prosessit ja organisaation poikkifunktionaalisten tiimien yhteistyö ovat tärkeitä tekijöitä. Miten pidemmälle innovaation elinkaareissa mennään, sitä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat tehokkuus ja yhteistyö. (Apilo & Taskinen 2006, 37.)

Tässä työssä keskitytään innovaatioprosessin luovaan alkuvaiheeseen ja käytännön ideointityöskentelyyn.

3 IDEOINTITEKNIIKAT

Ideoinnissa parhaat ärsykkeet tulevat muilta ihmisiltä. Ideointityötä kannattaa tehdä ryhmissä, parittomat joukot ovat tehokkaimpia. (Kulmala 2009, 37.) Virikkeitä uusille ideoille saa tarkkailemalla ympäristöään, keskustelemalla ja utelemalla asioita. Ideointi on pitkälti toisten ideoitten kopioimista, hyödyntämistä ja parantamista. (Kulmala 2009, 51-53.)

Ongelmanratkaisutekniikoilla pyritään ohjaamaan ajattelua järjestelmällisesti kohti oikeaa ratkaisua. Tekniikat tukevat ohjattua ja suoraan ajattelua. Toimintamalli on monissa tekniikoissa yhtenevä. Ensin haetaan mahdollisimman paljon ideoita ja seuraavassa vaiheessa ideoita yhdistellään, karsitaan, rajataan ja valitaan erilaisten kriteerien mukaan. Lopuksi valitaan käyttöön otettavat ideat. (Ojala 2011, 95.)

Luovien uusien ideoiden tuottaminen vaatii tekijöiltään ajatteluprosessia jossa vaihtelevat divergoivat ja konvergoivat vaiheet. Divergoivassa vaiheessa ihminen tai ryhmä kykenee avaamaan tilanteen sellaiseksi, että ideoiden määrä moninkertaistuu. Divergoivasta vaiheesta käytetään mm. nimityksiä ideoiva ajattelu tai epärationaalinen ajattelu. Jotta syntyneistä ideoista saadaan järkevä lopputulos, jatketaan prosessia konvergoivalla vaiheella jolloin ajattelu on arvioivaa ja hyvin rationaalista. Yksittäisen ihmisen ajattelussa hallitsee yleensä jompikumpi taipumus ja siirtyminen toisenlaiseen ajattelutapaan voi olla vaikeaa. Avoimesti toimivissa ryhmissä jäsenet täydentävät toinen toisiaan, eri vaiheet ovat toisille luontaisempia kuin toisille. Yhteistyössä voidaan saada yhden oikealta tuntuvan ratkaisun sijaan lukuisia ideoita ja niistä kehitettyjä uusia ratkaisuja. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 45–48.)

Idea voidaan määritellä ongelman kuvitteelliseksi ratkaisuvaihtoehdoksi. Idea voi ongelman ratkaisun lisäksi liittyä uuden mahdollisuuden hyödyntämiseen ilman että

siihen liittyy mitään varsinaista ongelmaa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 44.) Innovaation pohjalla on hyvä idea, joka pitää osata tuotteistaa ja kaupallistaa. (Sydänmaanlakka 2009, 116.) Hyvällä idealla ei ole arvoa, jos sitä ei osata hyödyntää.

Ennen ideointitilaisuuden aloittamista on huolehdittava, että luovan työn pelisäännöt, kuten kritiikin välttäminen, ovat osallistujille selviä. Ryhmällä on oltava tila, jossa he voivat ideoida häiriöttä. Tarkoituksena on, että ulkopuoliset eivät keskeytä ideointia, tilassa ei ole osallistujien huomion vieviä esineitä tai laitteita ja osallistujat eivät ole tuoneet istuntoon muita tehtäviä tai velvollisuuksia. Lisäksi ryhmällä on oltava menetelmän edellyttämät työvälineet, kyniä, muistilehtiöitä, fläppitaulu jne. (Harisalo 2011, 80.)

3.1 Fasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa ryhmälähtöistä työskentelyä. Fasilitaattorin tehtävänä on edistää ryhmän luovuutta ja saada kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Fasilitoinnin tarkoituksena on myös tehokas ajan käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Summa & Tuominen 2009, 9; Suomen Fasilitaattorit 2012.) Fasilitaattori toimii ideointitilaisuuksien vetäjänä. Hän luo edellytykset tehokkaalle ryhmä- ja yksilötyöskentelylle, ohjaa ongelmanratkaisutekniikoiden hyödyntämistä ja varmistaa, että syntyneistä ideoista poimitaan parhaat ja niitä lähdetään kehittämään edelleen.

3.2 Aivoriihitekniikat

1940-luvulla kehitetty aivoriihi (brainstorming) on yksi yleisimmin käytetyistä ideointitekniikoista. Aivoriihen avulla ryhmä tuottaa paljon suullisia ideoita, joista seulotaan esille parhaat. (Harisalo 2011, 79 & Lampikoski & Lampikoski 2004, 127.) Aivoriihi on kehitetty aikana, jolloin ongelmaksi koettiin autoritaarisuus ja ratkaisuna nähtiin liberaali suvaitsevaisuus. Aivoriihen sääntöihin kuuluu, että arvostelu on kielletty koko istunnon ajan. Ennen aikaista kritiikkiä vältetään niin, että luova ideointi ja karsiva kritiikki sijoittuvat aivoriihen eri vaiheisiin. (Reunanen 2007, 202.) Harisalo (2011, 90) on listannut aivoriihen onnistumista edistäviä ja haittaavia nor-

meja, jotka on hyvä huomioida ja joita voi hyödyntää myös muiden teknikoiden yhteydessä.

| Myönteiset normit | Kielteiset normit |
|--|--|
| + Rohkaise ääntä | + Älä nauhoita istuntoa |
| + Rohkaise naurua | + Älä käytä liitutaalua |
| + Salli villit ja tyhmät ideat | + Älä ota mukaan "vanhaa jarrua" |
| + Opeta luovuuden pelisäännöt | + Älä salli keskeytyksiä |
| + Salli ideoiden variaatiot | + Älä ota mukaan ulkopuolista tarkkailijaa |
| + Salli toisinnot, koska niissä voi olla erilaisuuden siemen | + Älä salli kritiikkiä |
| + Yllytä kehittämään ideoita | + Älä hylkää mitään ideaa |
| + Tunnista luovuuden rajoitteet | + Älä kirjoita epäselvästi |
| + Kiitä osallistujia | + Älä jatka, kun ideavirta on tyrehtynyt |
| + Pidä osallistujat ajan tasalla ideoiden jatkokehittelystä | |

Taulukko 1. Aivoriihen positiiviset ja negatiiviset normit (Harisalo 2011, 90)

3.2.1 Perinteinen aivoriihi

Ryhmätyömenetelmänä aivoriiehen tarvitaan puheenjohtaja ja riittävä määrä osallistujia. Ryhmän koko on tyypillisesti kahdeksasta viiteentoista. Ratkaistava ongelma sanelee ryhmän koon ja kokoonpanon. Puheenjohtaja antaa ryhmälle ongelman ja huolehtii siitä, että kaikki ymmärtävät ongelman samalla tavalla. Tämän jälkeen hän vastaa eri vaiheitten läpikäymisestä ja siitä, että osallistujat noudattavat sääntöjä ja kirjoittaa esitetyt ideat ylös. (Harisalo 2011, 80–81.)

Aivoriihessä on seitsemän vaihetta. Kaikkia ei aina käydä istunnon aikana läpi, vaikka se olisi lopputuloksen kannalta suotavaa. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujille annetaan ongelma, jonka ratkaisemiseen heidän toivotaan tuottavan mahdollisimman monta ideaa. Ongelmaa kerrottaessa on hyvä käydä läpi mitä aiemmin on tehty ja miksi ratkaisun löytäminen on tärkeää. Ongelman asettamisen ja sitä seuraavan keskustelun tarkoituksena on saattaa ryhmä henkisesti samalle tasolle ongelman käsit-

tämisen suhteen. Alkukeskustelun aikana tulee välttää analyttisiä kysymyksiä ja yksityiskohtien tarkastelua, koska liika tieto voi kahlita luovaa ajattelua. (Harisalo 2011, 81.)

Seuraava vaihe työskentelyssä on ongelman uudelleen muotoilu kuinka-lauseilla (Harisalo 2011, 82). Lähtökohtana on ensimmäinen käsitys ongelmasta, jota ryhdytään määrittämään uudelleen. Esimerkiksi, jos alkuperäinen ongelma on työolosuhteiden parantaminen, saadaan ongelmaa avattua mm. lauseilla kuinka voisimme jakaa työt uudelleen, kuinka voisimme parantaa johtajuutta tai kuinka voisimme estää asioiden muuttumisen kriiseiksi. (Harisalo 2011, 64–65.) Kuinka-kysymyksillä ryhmä luo itselleen riittävän perustan ymmärtää ongelma ja aloittaa mahdollisimman tehokas ideointi. Kysymykset testaavat kuinka hyvin alkuperäinen ongelma on määritelty ja toisaalta ne tuovat uusia ulottuvuuksia, joita ongelman omistaja ei ole määritellesään osannut ottaa huomioon. Kuinka-lauseiden tarkoituksena ei ole tuottaa ideoita ongelman ratkaisemiseksi, vaan avata ongelmaa erilaisista näkökulmista. Jokainen kuinka-lause kirjoitetaan ylös ja numeroidaan. Lauseita olisi suotavaa tuottaa vähintään kaksikymmentä. Puheenjohtajan on hyvä varautua aloittamaan kuinka-lauseitten tuottaminen muutamalla esimerkillä. Kun ryhmä pääsee vauhtiin, hän siirtyy sivuun. Puheenjohtaja kertoo milloin vaihe on päättynyt. (Harisalo 2011, 83.)

Kuinka-lauseiden avulla tehdyn uudelleen arvioinnin jälkeen valitaan aivoriihelle lopullinen ongelma. Puheenjohtaja ongelman omistajana päättää pitäydytäänkö alkuperäisessä ongelmassa vai valitaanko kuinka-lauseista alkuperäistä parempi ongelma. (Harisalo 2011, 83.)

Ongelman asettamisen jälkeen aikaa on kulunut jo jonkin verran ja ryhmässä voi olla henkistä väsymystä. Lämmittelyideoinnin tarkoituksena on luoda ryhmään uutta innostusta ja vapaata ilmapiiriä, vapauttaa mieli turhista estoista ja peloista. Lämmittelyideointi kestää korkeintaan viisi minuuttia ja sen aikana ryhmä tuottaa jonkin kuvitteellisen ongelman ratkaisemiseksi. Kun ideoinnin kohteena on jokin hauska ja älytön, toteutuu lämmittelyideoinnin tarkoitus virkistävänä ja rentouttavana välipalana. Esimerkkinä voidaan pohtia uusia käyttötapoja paperiliittimelle. Ideoita ei tarvitse kirjoittaa ylös, koska ideointi ei kohdistu ratkaistavaan ongelmaan. (Harisalo 2011, 85–86.)

Lämmittelyideoinnin jälkeen puheenjohtaja lukee vielä fläppitaululle kirjoittamansa idean ja kehottaa ryhmää ideointiin. Jokainen idea numeroidaan ja kirjoitetaan taululle kaikkien nähtäväksi. Puheenjohtajan rooli ideoinnissa on keskeinen: Hän ottaa osaa ideointiin sen lisäksi että kirjaa kaikki ideat ylös, hän valvoo perussääntöjen noudattamista ja päättää aivoriihen kestosta ja lopettamisesta. Puheenjohtajan keskeisin idea on stimuloida ryhmää omilla ideoillaan, kun ideat vähenevät. Ideoinnin voi myös antaa hautua hetken, tällöin osallistujat ovat hiljaa ja lepäävät. Puheenjohtaja päättää hauduntavaiheen. Nauru ja hauskuus edistävät ideointia ja ovat suositeltavia aivoriihessä. Kun puheenjohtaja arvioi osallistujien antaneen kaikkensa, hän lopettaa istunnon ja kiittää hyvästä työstä. Tässä vaiheessa osallistujien annetaan hengähtää hetki. (Harisalo 2011, 86–88.)

Istunnon lopuksi, kun osallistujat ovat väsyneitä, hyödynnetään vielä villeintä ideaa. Puheenjohtaja pyytää osallistujia valitsemaan tuotetuista ideoista kaikkein villeimmät, hurjimmat ja epärealistisimmat. Kun muutama tällainen idea on tunnistettu, puheenjohtaja pyytää osallistujia muuttamaan ne käyttökelpoisiksi ja hyödyllisiksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, että ajattelu on luovaa, realiteettien ja mahdollisuuksien rajat ylittävää, jolloin osallistujat eivät takerru tosiasioihin ja ennakkotietämykseen. Vileimmän idean taustalla on nauru, väsymys ja hyvä olo, jotka murtavat ajattelun esteitä ja rajoja. Henkisen väsymyksen tilassa ajatukset liikkuvat vapaasti ja ennakkoluulottomasti. Kaikki yritykset tehdä vileimmästä ajatuksesta käyttökelpoinen kirjataan fläppitaululle. (Harisalo 2011, 89.)

Vileimmän idean käsittelyn jälkeen puheenjohtaja päättää istunnon ja kiittää vielä kerran. Samalla hän voi tuoda esille näkökohtia, jotka liittyvät ideoiden valintaan ja jatkokäsittelyyn. Lopuksi ryhmä voi myös keskustella kokemuksistaan ja mahdollisuuksista hyödyntää menetelmää omassa työssään. Keskustelu luo pohjaa ryhmän jatkotyöskentelylle ja aivoriihen levittämiseksi organisaatiossa. Ideoinnin kannalta loppukeskustelusta ei ole hyötyä, mutta osallistujien kannalta se on suositeltava. (Harisalo 2011, 89-90.)

Aivoriihessä ideoita voidaan kerätä myös siten, että osallistujat kirjoittavat ne pienille lapuille. Olennaista kuitenkin on, että ideat esitetään ääneen, jotta ne poikivat edel-

leen uusia ideoita. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 114 & Solatie & Mäkeläinen 2009, 132.)

3.2.2 3-6-5 tekniikka

Aivoriihen kirjallisissa sovelluksissa ihmiset työskentelevät muodollisesti yhdessä, mutta puhuvat keskenään mahdollisimman vähän. Kirjalliset sovellukset harjaannuttavat ihmisiä tehokkaasti luovaan työhön. Kirjalliset sovellukset sopivat hyvin ryhmiin, joille ideointitekniikat ovat vieraampia. (Harisalo 2011, 96.)

3-6-5 – tekniikka on puhtaasti kirjallinen tekniikka, joka minimoi persoonallisuuden, sosiaalisen aseman ja käyttäytymisen vaikutukset. Menetelmän nimessä oleva numero kuusi viittaa osallistujien lukumäärään. Kolme tarkoittaa, että jokainen keksii kolme ideaa jokaisella kierroksella. Numero viisi kertoo kierrosten lukumäärän. Istunnon alussa jokaiselle osallistujalle annetaan tyhjä paperi. Henkilöt kirjoittavat paperille kolme ideaa. Ajan, esimerkiksi viisi minuuttia, täytyttyä paperi annetaan seuraavalle henkilölle. Seuraava kirjoittaa samalle paperille kolme uutta ideaa, jotka voivat olla edellisten jatkokehitelmiä tai kokonaan uusia. Kaikki viisi kierrosta toistuvat samaan tapaan. (Harisalo 2011, 96–97.)

Puheenjohtaja on yksi kuudesta ideointiin osallistuvasta henkilöstä. Ideoinnin aikana ei sallita keskustelua tai kommentointia. Puheenjohtaja huolehtii ajankäytöstä ja luovan työn yleisten sääntöjen noudattamisesta. Istunnon päätteeksi hän kiittää osallistujia ja kertoo heille miten ideoiden käsittelyä jatketaan. (Harisalo 2011, 97.)

3.2.3 Anonyymiaivoriihi

Anonyymiaivoriihen alussa puheenjohtaja antaa osallistujille ongelman ja pyytää heitä kirjoittamaan sen ratkaisemiseksi joko yhden hyvin olennaisen idean tai muutamien keskeisten idean. Osallistujat kirjoittavat ideansa paperille lyhyessä määräajassa keskustelematta toistensa kanssa. Ajan päätyttyä he antavat paperinsa puheenjohtajalle. Seuraavassa vaiheessa puheenjohtaja valitsee satunnaisesti yhden idean ja lukee sen ääneen. Tämän jälkeen osallistujat alkavat tuottaa uusia ideoita luetun ide-

an ärsyttäminä. Luettu idea avaa ajattelua, aktivoi mielikuvitusta ja tarjoaa mahdollisuuden kehitellä asioita. Jonkin ajan kuluttua puheenjohtaja lukee uuden idean. (Harisalo 2011, 97.)

Anonymiaivoriihi on luonteeltaan hiljainen tilaisuus. Se on helppo järjestää, koska menettely on yksinkertainen. Anonymiaivoriihi tarjoaa keinon kehitellä suosittuja ideoita edelleen ja estää ihmisten juuttumisen niihin. (Harisalo 2011, 97.)

3.2.4 Kollektiivinen muistikirja

Kollektiivinen muistikirja on tekniikka, jossa ongelman omistaja valitsee itselleen avuksi ryhmän luovia ihmisiä. Omistaja lähettää osallistujille muistikirjan, johon hän on kuvannut ongelman erittäin tarkasti. Osallistujien tehtävänä on kirjoittaa muistikirjaan päivittäin kaikki ideansa, oivalluksensa ja mielle yhtymänsä, joilla voi olla merkitystä ongelman ratkaisussa. Muistiinpanoaikaa on tyypillisesti kahdesta viikosta kuukauteen. Ideointiajan päätyttyä osallistujat lähettävät muistikirjansa ongelman omistajalle, joka laatii yhteenvedon ja organisoii jatkotyöskentelyn. (Harisalo 2011, 98–99.)

3.2.5 Tuumatalkoot

Tuumatalkoissa menettelytapa on samanlainen kuin aivoriihessä, paitsi että kukin osallistuja kirjoittaa omia ideoitaan erillisille lehtiötauluille. Puhuminen on ideoinnin aikana kielletty. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 127.)

Tuumatalkoot saa vedettyä tehokkaasti kun osallistujina ovat asiakas, vetäjä ja ideoijat. Asiakkaan tehtävänä on luoda perusta tehokkaalle ideoinnille kertomalla ongelmasta. Hän kertoo miksi ongelma on tärkeä ja mitä sille on jo yritetty tehdä. Vetäjän tehtävä on huolehtia tuumatalkoitten läpiviennistä ja ideoijat vastaavat luovasta työstä. (Harisalo 2011, 100.)

Varsinainen ideointi tapahtuu ideakävelyn aikana. Vetäjä on kiinnittänyt seinille riittävästi tyhjiä fläppipapereita, joiden eteen ideoijat menevät. Kun he ovat kirjoittaneet

paperilleen tietyn määrän ideoita, esimerkiksi kolme ideaa, vetäjä kehottaa heitä vaihtamaan paikkaa toisen fläppipaperin eteen. Osallistujat lukevat paperilla olevat ideat ja yrittävät kehitellä, muuttaa ja ratsastaa niillä uusien ideoitten tuottamiseksi. Kierrosta jatketaan kunnes vetäjä lopettaa ideakävelyn. Ideakävelyn aikana ideoiden kommentointi on kiellettyä, mutta ideoijat voivat rengastaa hyvinä pitämiään ideoita. (Harisalo 2011, 100–101.)

Tutustuttuaan kaikkiin ideoihin, asiakas valitsee mielestään parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat. Valittuja ideoita voidaan kehittää edelleen. Kehittelyvaiheessa asiakas esittelee ja perustelee ryhmälle valitsemansa ideat yksitellen. Kun idea on esitelty, osallistujat tuottavat uusia ideoita kerrotun idean stimuloimina. Vetäjä kirjoittaa ideat muistiin. (Harisalo 2011, 101.)

Tuumatalkoista saadaan lukuisia ideoita ja jos työskentelyä on haluttu jatkaa edelleen, voi tuloksena olla valmiita toimenpide-ehdotuksia.

3.3 Mindmap

Mindmap-tekniikassa ideoitava ongelma tai tehtävä kirjoitetaan fläpin tai tietokone-ruudun keskusta ja se ympyröidään. Aluksi ideoija piirtää keskiympyrästä reitit keskeisille ideareiteille. Seuraavassa vaiheessa keskeisiä ideointireittejä jatketaan piirtämällä uusia haaroja aina kun uusia ideoita syntyy. Mindmap soveltuu hyvin myös yksilölliseen ideointiin. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 129.)

3.4 Kuusi ajatteluhattua

Luovan ajattelun ja ajattelutaitojen opettajan Edward De Bonon lateraalijatteluun ohjaava tekniikka on kuusi ajatteluhattua. Nimessä oleva hatu symboloi tietoista ajattelua automaattisen ajattelun sijaan ja eri värit viittaavat huomion suuntaamiseen tiettyihin asioihin valitun hatun värin mukaisesti. (De Bono 1990, 12–14.)

Kuuden ajatteluhatun ensimmäinen etu on tietyn roolin esittäminen. Kun hatun avulla asetetaan uuteen rooliin, saa mahdollisuuden ajatella ja sanoa asioita, joita ei muu-

ten voisi sanoa omaa egoaan vaarantamatta. Toinen etu on huomion suuntaaminen. Kuuden hatun avulla huomio suunnataan asian kuuteen eri puoleen. Tällä tavoin pystytään keskittymään jokaiseen osa-alueeseen vuorollaan ja ajattelu selkeytyy. Ajatteluhattujen etuja ovat lisäksi mahdollisuus pyytää toisia vaihtamaan ajattelutapaansa ilman arvostelua sekä mahdollisuus määritellä pelisäännöt luovalle ajattelulle. (De Bono 1990, 25.)

Jokaisella kuudella hatulla on oma väri, joka liittyy hatun tehtävään. Kun puetaan jonkun hatuista päähäsi, toimit yksinomaan hatun edustamalla ajatustyyllillä. Kun vaihdat yhdestä hatusta toiseen, vaihdat myös ajattelutyyliä hatun mukana. (De Bono 1990, 26). Valkoinen hattu liittyy objektiivisiin tosiasioihin ja numeroihin. Valkoisen hatun avulla selvitetään mitä tietoa on saatavilla, mitä tietoa tarvitsemme ja kuinka saavutamme puuttuvat tiedot. Valkoinen hattu huomioi molemmat näkökannat, jos informaatio on ristiriitaista, erottelee faktat arvailusta ja arvioi informaation merkityksellisyyttä ja paikkansa pitävyyttä. Valkoista hattua käytettäessä ajattelija esittää sisällöltään neutraaleja lausuntoja, ei koskaan omia mielipiteitään. (De Bono 1990, 29–46.)

Punainen hattu on valkoisen vastakohta ja antaa tunneperäisen näkemyksen. Punainen hattu antaa mahdollisuuden sanoa: Tätä mieltä minä olen asiasta. Punaisen hatun ajattelu liittyy tunteisiin, mielialoihin ja ajattelun irrationaaliin puoliin, se antaa luvan ilmaista tunteet, aavistukset ja intuition. Punaisen hatun ajattelu ei vaadi meitä todistamaan tai selittämään syitä tunteillemme. Tunteet voivat pohjautua vuosien kokemukseen, eikä niitä aina voi analysoida. Mutta ne voivat olla arvokas ainesosa keskustelussa. Normaalisti tunteet suljetaan pois, koska ne eivät sisällä faktaa tai loogikkaa. Kuuden hatun menetelmässä tunteet saavat oikeutetun paikan. (De Bono 1990, 47–66.)

Mustan hatun ajattelu katsoo asioiden kielteisiä puolia, mutta on aina loogista eikä koskaan tunneperäistä. Länsimaiseen väittelyä ja kritisointia korostavaan toimintatapaan mustan hatun ajattelu istuu hyvin. Mustaa hattua käyttämällä selvitetään mahdollisia ongelmia ja vaikeuksia, mietitään mitä pitää varoa ja mitkä ovat mahdolliset riskit. Musta hattu vapauttaa ajattelijan tarpeesta olla tasapuolinen ja nähdä tilanteen molemmat puolet. Kun päässä on musta hattu, negatiivisuudelle voidaan antaa täysi

valta. Musta hattu auttaa meitä tekemään hyviä päätöksiä, mutta sen liikakäyttöä pitää varoa, koska silloin unohtuu ajattelun kehittävä, luova ja rakentava puoli. (De Bono 1990, 67–88).

Keltainen hattu edustaa positiivista, optimistista ja rakentavaa ajattelua. Keltainen hattu etsii hyötyjä, myönteisiä puolia ja toteuttamismahdollisuuksia. Vaikka keltaisen hatun ajattelu on positiivista, se vaatii yhtä paljon kuria ja tietoista ponnistelua kuin valkoinen tai musta hattu. Ei ole pelkästään kysymys siitä, että käsitellään asiaa positiivisesti, vaan etsitään tietoisesti positiivisia puolia. Keltainen hattu vahvistaa luovia ideoita ja uusia ajattelusuuntia ja se kertoo miksi idea on arvokas tai miksi se voisi toimia. Keltaisen hatun avulla luodaan konkreettisia suunnitelmia ja ehdotuksia. (De Bono 1990, 89–109.)

Vihreä hattu kuvaa ajattelua, joka liittyy luovuuteen. Se liittyy erityisesti uusiin ideoihin ja uusiin tapoihin tarkastella asioita. Vihreä hattu päässä pohditaan onko muita tapoja tehdä tämä, mitä muuta voimme tehdä tässä, mitkä ovat mahdollisuudet ja kuinka selviämme vaikeuksista. Vihreä hattu rohkaisee etsimään uusia ideoita ja vaihtoehtoja. Se antaa mahdollisuuden esittää ehdotuksia, vaikka ne eivät olisikaan perusteellisesti mietittyjä. Vihreää hattua käytettäessä jokaisen odotetaan olevan luova. (De Bono 1990 110–135.)

Sininen hattu johtaa itse ajatteluprosessia. Sininen hattu päässä laaditaan työjärjestys ja päätetään mikä on seuraava askel. Ajattelu etenee usein ajelehtivana reagoiden siihen mitä nousee esiin, sinisen hatun avulla kohdistetaan ja uudelleensuunnataan ajattelua ja päätetään mitä hattua käytämme. Sininen hattu voi olla jokaisen ryhmän jäsenen käyttämä, mutta etenkin kokouksen vetäjä ottaa tämän roolin. Sinisen hatun haltija käsittelee eri ajattelutyylejä koskevat pyynnöt ja kokoaa ryhmän tekemät päätökset. (De Bono 1990, 136–154.)

Ajatteluhattuja voi hyödyntää itsenäisessä työskentelyssä, keskusteluissa ja kokouksissa. Hattuja voi käyttää yksittäin tai sarjassa. Esimerkiksi keltaista hattua voi hyödyntää negatiivisuuden vähentämiseen. Jos esimerkiksi vaikuttaa siltä, että ilmapiiri on kielteinen uusille ehdotuksille, kannattaa tilaisuuden osallistujia pyytää pohtimaan ideaa keltaisen hatun kautta ennen hylkäämistä. (De Bono 1990, 107.) Vihreää hattua

voi hyödyntää omassa ajattelussa esimerkiksi tilanteessa, jossa haetaan parempia toimintatapoja (De Bono 1990, 116–119).

4 IDEAN KEHITTÄMINEN INNOVAATIOKSI

4.1 Toteutettavien ideoiden valinta

Synnytettyistä ideoista on valittava ne joita lähdetään toteuttamaan. Yksittäisellä idealla harvoin on todellista arvoa. Todeksi tehty idea tuo arvoa sen toteuttajille. (Kulmala 2009, 140–141.)

Toteutettavien ideoiden arviointi voi perustua omakohtaiseen tuntumaan tai määriteltyjen vahvuuksien ja heikkouksien perusteella. Arviointi voi perustua myös etukäteen määriteltyihin valintakriteereihin. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 139–140.)

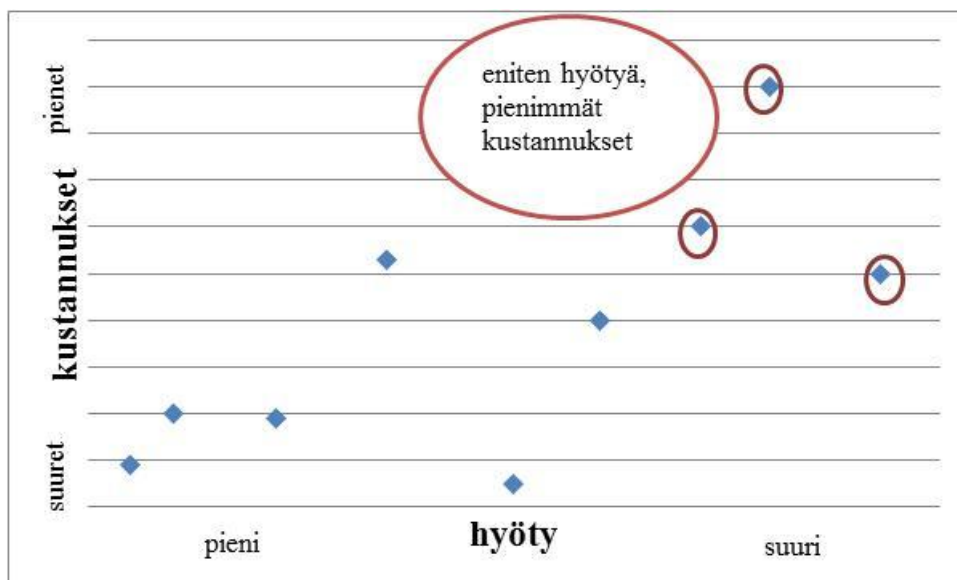
4.1.1 Tukkimiehen kirjanpito

Ideat voidaan arvioida yksi kerrallaan intuitiivisesti tarkastellen. Spontaanisti hyvältä tuntuvat ideat valitaan jatkoon. Jos arvioitsijoita on useita, voidaan käyttää tukkimiehen kirjanpitoa ja merkitä viiva hyvän idean kohdalle. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 140.)

4.1.2 Graafit

Ideat sijoitetaan graafiseen esitykseen, tyypillisesti koordinaatistoon, jonka akselit ovat toteutuksen kannalta tärkeäksi määritellyt kriteerit. Akseleilla voi olla esimerkiksi innovoitavan tuotteen pääominaisuudet. Tällöin koordinaatistoon voidaan sijoittaa vertailukohdaksi jo markkinoilla olevia tuotteita. (Lampikoski & Lampikoski

2004, 141.) Toisaalta akselilla voi olla esimerkiksi toteutuksen helppous ja tuotantokustannukset. Helposti toteutettavissa olevasta ja tuotantokustannuksiltaan kohtuullista ideasta on hyvä aloittaa.



Kuva 6. Esimerkki toteutettavien ideoiden valintaan käytettävästä koordinaatistosta (Oma tulkinta)

Kuvassa 6 on esimerkki toteutettavien ideoiden valintaan käytettävästä koordinaatistosta. Esimerkissä valintakriteereinä käytetään toteutuksesta saatavaa hyötyä ja kustannuksia. Valittavat ideat poimitaan oikealta ylhäältä eli niiden ideoiden joukosta joilla saavutetaan suurin hyöty pienimmillä kustannuksilla.

4.1.3 Tähdet

Ideoille annetaan tähtimerkintöjä, isoja tähtiä erinomaiseksi arvioituille ja pieniä tähtiä hyviltä vaikuttaville ideoille. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 141.) Merkitseminen voidaan yhtä hyvin tehdä ympyröimällä, jolloin jokainen saa ympyröidä esimerkiksi kolme suosikki-ideaansa. Tai antamalla plussia, jolloin jokainen antaa kolme plussia suosikilleen, kaksi plussia seuraavalle ja yhden plussan kolmannelle. Eniten tähtiä, ympyröintejä tai plussia saaneet ideat valitaan toteutettaviksi.

4.1.4 Pistearvio

Valitaan idean arviointikriteerit, joille voidaan haluttaessa määrittää omat painoker-
toimensa. Tämän jälkeen ideat arvioidaan yksi kerrallaan ja huomioimalla painoarvot
saadaan ne pisteytettyä jokaisen kriteerin osalta. Arviointikriteerejä voivat olla esi-
merkiksi omaperäisyys, kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet, toteutettavuus käytän-
nössä, kustannustehokkuus ja markkinoitavuus. (Lampikoski & Lampikoski 2004,
141.)

4.2 Valittujen ideoiden eteenpäin vieminen

Ideoista valitaan parhaat ja niiden pohjalta luodaan konsepti tai konseptit, joita lähde-
tään kokeilemaan. On myös tärkeää nimetä toteuttamisesta vastaava henkilö. Tuu-
lenmäen mukaan on erittäin tärkeää aloittaa kokeileminen mahdollisimman aikaises-
sa vaiheessa. Kokeilemalla saa tietoa nopeasti ja halvalla ja tulos syntyy aina. Joko
saavutetaan haluttu lopputulos tai opitaan, että tämä tapa ei toimi. (Tuulenmäki 2010,
166–170.) Kokeiluun rohkaiseva ja epäonnistumisia sietävä organisaatiokulttuuri
edesauttaa toiminnan kehittymistä ja innovaatioiden syntymistä. Huonommatkin ide-
at kannattaa varastoida tulevien ideointien raaka-aineiksi tai mahdollisesti myöhem-
min toteutettaviksi.

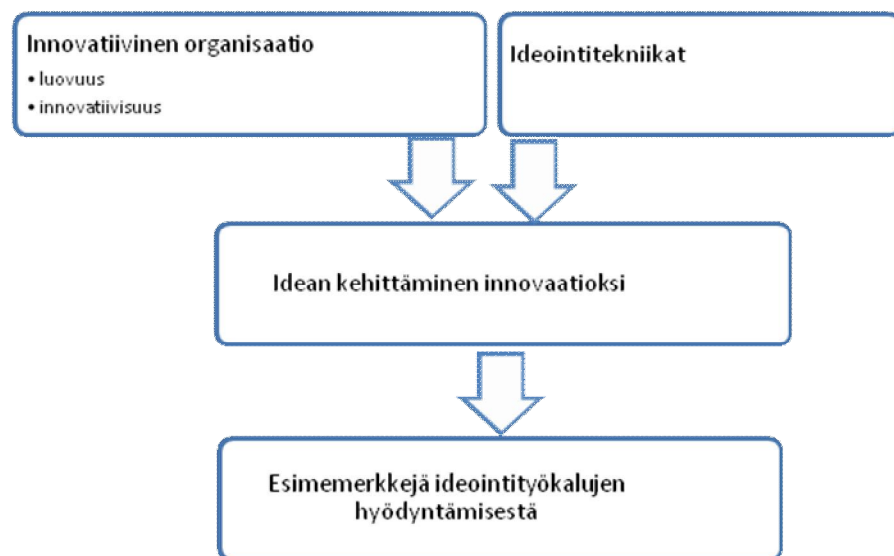
Uudet ideat toteutuksen aikana ovat suuri riski. Toteutus ei ole ideoinnin aika. Tosin
syntyneet ideat kannattaa varastoida tulevaisuuden varalle, mutta suunnitelmia ei voi
jatkuvasti muuttaa uusien ideoiden syntyessä. (Kulmala 2009, 96–97.)

Innovaation toteuttamiseen liittyy aina idean kaupallistaminen. Onnistunut kaupallis-
taminen edellyttää tehokasta, objektiivista ja läpinäkyvää päätöksentekoa sekä vah-
vaa liiketoimintaosaamista. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 144.) Kuvassa 4 esitetystä
innovaatioprosessissa ideoinnin sisältävää front end – vaihetta seuraavat konseptoin-
ti- ja tuoteprosessivaiheet (Apilo & Taskinen 2006, 36). Konseptointivaiheessa muu-
tetaan ideat toteutusmalleiksi. Konseptoinivaiheessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan
tai kehitettävän prosessin tarpeet, koska ne pitää pystyä muuttamaan tuoteominais-

suuksi joiden kautta pystytään päättämään toteutusvaihtoehdot. (Apilo & Taskinen 2006, 45–47.) Tuoteprosessi on aika, joka alkaa konseptoinnista ja päättyy volyyymi- valmistuksen alkamiseen. Menestyksellisen tuoteprosessin edellytyksiä ovat poikki- funktionaalisten tiimien käyttäminen, hyvä projektijohtaminen, asiakkaiden ja toimit- tajiin sitouttaminen, johdon tuki ja toimiva kommunikaatio. (Apilo & Taskinen 2006, 53–56.) Tämän työn kokeellisessa osassa ei käsitellä konseptointi- tai tuote- prosessivaiheita.

5 VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA

5.1 Viitekehys



Kuva 7. Tutkimuksen viitekehys (Oma luonnos)

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys kuvaa opinnäytetyössä käsiteltävät keskeiset aihealueet (kuva 7). Innovatiivinen organisaatio antaa mahdollisuuden työntekijöiden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Kun ne yhdistetään ideointitekniikoihin, on organisaatiossa mahdollista kehittää ideat innovaatioksi. Tässä työssä innovatiivisen organisaation ominaisuuksia ja ideointitekniikoiden hyödyntämistä selvitetään esimerkkitapauksilla.

5.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää innovatiivisen organisaation ominaisuuksia ja sitä miten ideoita kerätään ja mahdollistetaan niiden kehittäminen edelleen innovaatioksi.

Tutkimusongelmat ovat: Millainen on innovatiivinen organisaatio? Miten ideoita kehitetään organisaatiossa? Miten varmistetaan ideoiden kehittäminen innovaatioksi?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmetodiksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi eli toimintatutkimuksella on kaksoistehtävä, sekä toiminnan tutkiminen että kehittäminen. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2008, 29 & Heikkinen 2007, 196.) Eräs toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Tällöin ihminen ikään kuin katsoo itseään ulkopuolelta ja havainnoi omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta. (Heikkinen 2007, 201–202.)

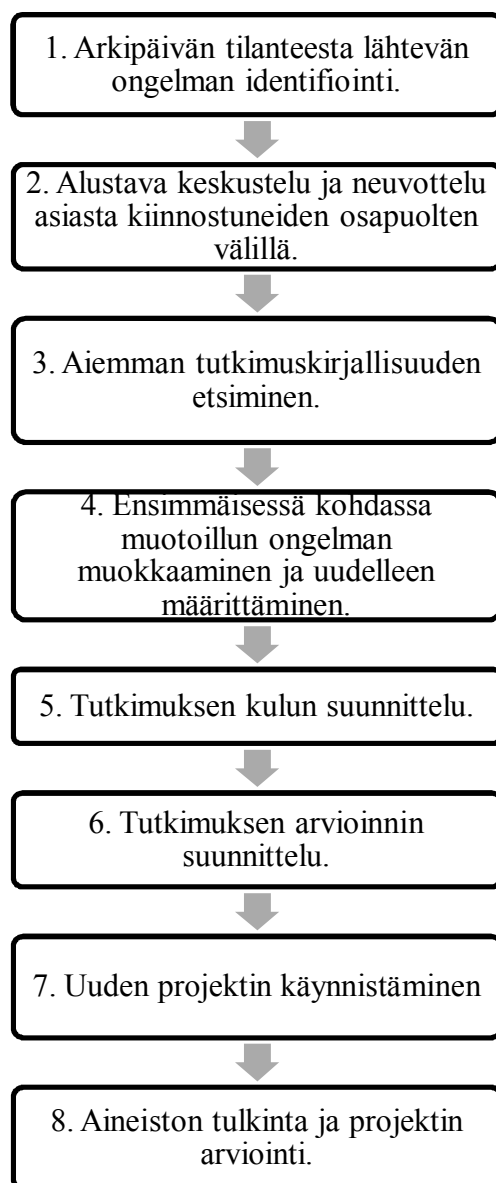
Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Hän ei pyrikään tarkastelemaan tilannetta ulkopuolelta, vaan tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tämä toimintatapa poikkeaa perinteisestä tutkimusasetelmasta, jossa objektiivista tietoa hankitaan tulkitsemalla tutkimuskohdetta etäältä. Toimintatutkimus määritellään arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi. (Heikkinen 2007, 205.) Tutkijan vaikuttaessa tutkimuksensa kohteena olevaan yhteisöön tietoisesti ja avoimesti, hänen läsnäolostaan ja toiminnastaan johtuvat vaikutukset eivät jää epäselviksi (Saari 2007, 121).

Tässä tutkimuksessa oma roolini organisaation jäsenenä ja osallistumiseni tutkimusprosessin vaiheisiin sekä valitut työskentelymenetelmät ovat toimintatutkimukselle tyypillisiä.

Kuvassa 8 on esitetty Cohenin ja Manionin esittämä toimintatutkimuksen kaavio. Tämä tutkimus on noudattanut pääpiirteissään tätä esimerkkiä. Ensimmäisenä vaiheena oli organisaatiossa tunnistettu tarve ideointi- ja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Toisessa vaiheessa keskusteltiin organisaation johdon ja muiden asiasta kiinnostuneiden kanssa mahdollisista tavoista, joilla kehitystyötä voidaan lähteä tekemään. Kolmannessa vaiheessa on tutustuttu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja haettu vinkkejä mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja millä tavoin kehitysprosessille luodaan parhaat mahdolliset olosuhteet.

Neljännessä vaiheessa tarkennettiin ensimmäisessä kohdassa asetettua määrittelyä ja perustettiin innovaatioryhmä, jonka toimintaan tämän tutkimuksen teko yhtenä osana kuuluu. Tutkimuksen kulkua ja arviointia suunniteltaessa todettiin, että ideointityökalujen käyttöä pitää opetella käytännössä ja toisaalta tässä yhteydessä kannattaa kerätä tietoja miten kukin tekniikka soveltuu kyseiseen organisaatioon.

Projekti käynnistettiin ideointimenetelmiin tutustumalla ja hankkimalla innovaatioryhmän jäsenille fasilitointikoulutusta. Viimeisessä vaiheessa tulkitaan ideointituloksissa kerättyä aineistoa. Tämän raportin kirjoittaminen on osa viimeistä eli kahdeksatta vaihetta.



Kuva 8. Toimintatutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2008, 32)

6.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty ideointitilaisuuksissa, joissa itse olen ollut mukana joko fasilitaattorina tai yhtenä osallistujana.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli se kuvaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella kuvausten olevan niin ainutlaatuisia, ettei ole kahta samanlaista tapausta. Tutkimusmetodista huolimatta tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on hyvä, jos henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ovat yhteensopivia niihin liitettyjen tulkintojen kanssa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen tekemisestä. On myös tärkeää, että tutkija kertoo mil-lä perusteella hän esittää tulkintoja, joihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyritään varmistamaan kuvaamalla osallistuvan ryhmän taustaa ja kokoonpano sekä huomioimalla tulosten tulkinnassa kohdeorganisaatio. Tutkimuksen luotettavuutta voisi parantaa huomioimalla osallistujien vireyttä ja innostus. Jos tilaisuuteen osallistuva henkilö suhtautuu tilanteeseen normaalia innostuneemmin kun kyseessä on uusi tilanne, ei tutkimustilanne kuvaa tyypillistä ideointitilaisuutta.

Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voinut parantaa ottamalla tutkimukseen mukaan kaksi samantyyppistä ideointitilaisuutta. Jos tulokset kahden asiantuntijan ryhmän teknisen ongelman ratkaisuun keskittyvän tilaisuudesta olisivat olleet yhtenevät, olisi tulosten luotettavuus parempi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

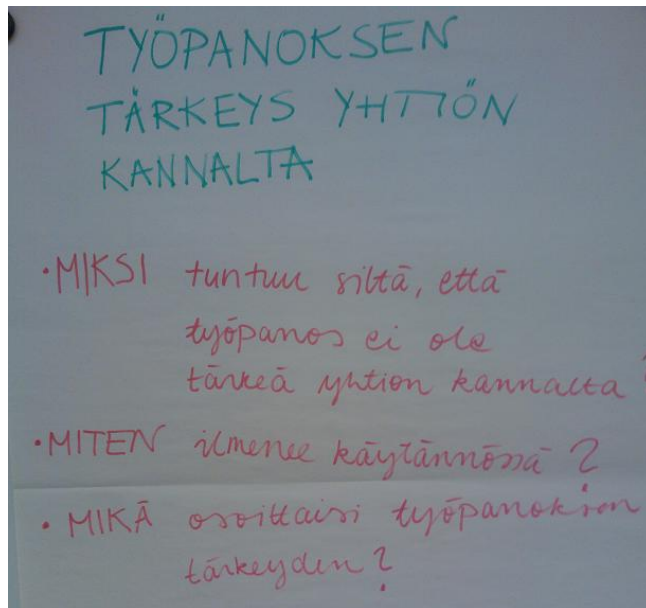
7.1 Esimerkkejä ideointityökalujen hyödyntämisestä

7.1.1 Henkilöstötutkimuksen kehityskohteiden toteutusvaihtoehtojen pohtiminen

1.2.2013 järjestetyn tilaisuuden tavoitteena oli käydä läpi organisaatioyksikön henkilöstötutkimuksen tulokset, keskustella tuloksista ja löytää konkreettisia toimenpiteitä havaittujen kehityskohteiden edistämiseksi. Tilaisuuteen osallistui organisaatioyksikön koko henkilöstö eli 19 henkilöä. Itse toimin tilaisuudessa fasilitaattorina.

Tilaisuus aloitettiin määrittelemällä tavoite. On tärkeää, että kaikki osallistujat työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi. Myös motivoituminen on epätodennäköistä, jos tilaisuuden tavoite, tarkoitus ja hyödyllisyys eivät ole selvillä. Alussa kerrottiin myös käytettävät työskentelytavat. Pohjatietona käytettävän henkilöstötutkimuksen tulokset käytiin yhdessä läpi. Tutkimuksen tuloksista nostettiin esille seitsemän asiaa jotka ovat tutkimuksen mukaan organisaatioyksikössä heikoimmin ja seitsemän asiaa joihin henkilöt ovat tutkimuksen mukaan tyytyväisimpiä. Näistä poimittiin tietyt aiheet tarkemmin pohdittavaksi.

Fasilitaattorina olin kerännyt otsikoita ja kysymyksiä valmiiksi fläppitaululle. Huolellinen valmistautuminen helpottaa fasilitaattorin työskentelyä ja edesauttaa tilaisuuden sujuvaa etenemistä. Kun aihealue ja apukysymykset ovat näkyvissä, kaikki pohtivat samaa ongelmaa, eikä pohdinta ja keskustelu ajaudu aiheen viereen. Jos työskentelyn on tarkoitus olla hiljaista, on se mahdollista kun kenenkään ei tarvitse kysyä tarkentavia kysymyksiä työskentelyn alettua. Kuvassa 9 on esimerkki keskustelun pohjaksi mietitystä aiheesta ja tarkentavista kysymyksistä. Aihe on selkeästi esitetty ja kysymyksillä ohjataan ajattelua ja keskustelua haluttuun suuntaan ja tässä tapauksessa mahdollisimman konkreettisiin asioihin.



Kuva 9. Keskustelun tueksi laadittu taulu

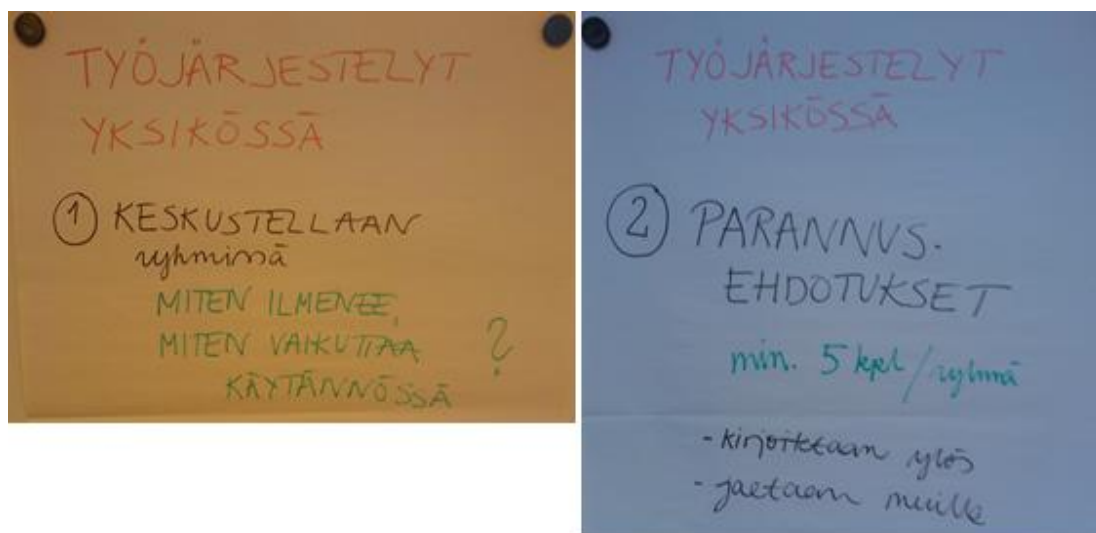
On hyvä, jos fasilitaattorilla on ennakkotietoa ryhmän historiasta. Ryhmän kokemus ideointityökalujen käytöstä vaikuttaa valittaviin menetelmiin. Tämä ryhmä ei ole kokenut ideointityökalujen hyödyntämisessä, joten pääasialliseksi työskentelytavaksi valitsin aivoriihen variaatioita. Tuumatalkoita ei käytetty, mutta tekniikka olisi sopinut tähän yhteyteen hyvin.

Fasilitaattorin tulee myös huomioida ryhmän väliset suhteet ja käsiteltävän aiheen vaikutus ryhmän dynamiikkaan ja rohkeuteen. Tässä tapauksessa ryhmän jäsenet ovat tunteneet toisensa pitkään ja voivat sen suhteen tuntea olonsa turvalliseksi. Ryhmässä on muutama melko dominoiva persoona ja se pitää huomioida työskentelytapoja valittaessa. Toisaalta käsiteltävä aihe, henkilöstötutkimuksen tulokset, on melko henkilökohtainen aihe, joten se ei rohkaise avoimeen mielipiteiden vaihtoon. Näistä syistä fasilitaattorina yritin luoda mahdollisimman turvalliset olosuhteet hyödyntämällä ns. me-we-us – esitystapaa.

Me-we-us tarkoittaa kolme vaiheista työskentelyä: Ensimmäisessä vaiheessa jokainen miettii yksin omat ideansa ja ajatuksensa. Ensimmäinen vaihe on hiljaista työskentelyä anonyymien aivoriihen tapaan. Toisessa vaiheessa omista ideoista keskustellaan parin kanssa. Pari kirjaa ylös yhteiset ideansa jotka voivat olla molempien yksin keksimiä tai keskustelun perusteella jatkokehiteltyjä. Kolmannessa vaiheessa yhdis-

tetään pareja ja muodostetaan ryhmän mielipide. Ryhmän ideat voivat taas olla sellaisenaan parien esittämiä tai niistä edelleen kehitettyjä. Me-we-us – esitystavan etuna on kollektiivisen mielipiteen kertominen oman sijaan. Se sopii hyvin tilanteisiin, joissa toisia osallistujia arastellaan tai jos käsiteltävä asia on henkilökohtainen. Tässä yhteydessä esitystapa toimi hyvin. Osallistujilta kerätyn palautteen perusteella kaikki saivat äänensä kuuluviin, mutta ei tarvinnut jännittää oman kannan esittämistä koko joukon edessä.

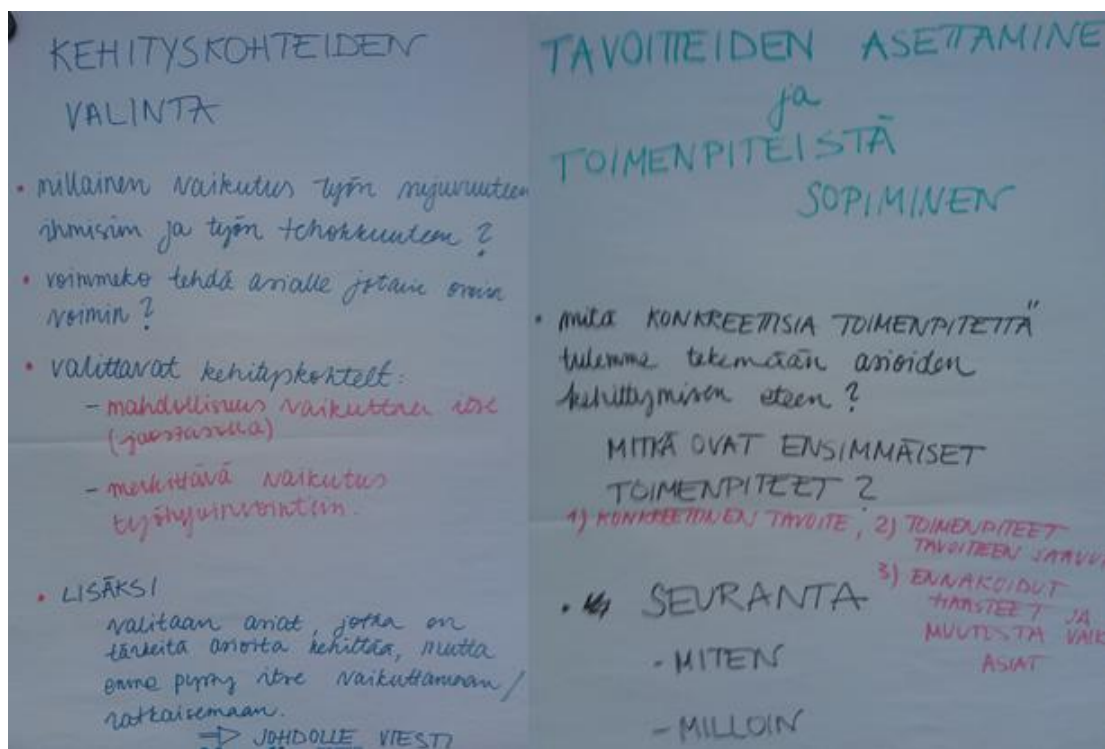
Toisen aiheen käsittely aloitettiin ryhmäkeskustelulla. Aiheesta keskusteltiin ensin ryhmässä yleisesti ja sen jälkeen esitettiin ryhmille selkeä kysymys ja pyydettiin kirjoittamaan viisi parannusehdotusta paperille. Ryhmän parannusehdotukset jaettiin kaikille. Kuvan 10 mukaan vaiheessa 1 keskusteltiin ryhmissä ja ryhmäkeskustelun jälkeen, vaiheessa 2, kerättiin parannusehdotukset.



Kuva 10. Ryhmäkeskustelun ja parannusehdotusten kirjaamisen ohjeistus

Tilaisuuden tavoitteena oli keskustelun lisäksi listata konkreettisia kehityskohteita. Koska kehityskohteet valittiin henkilöstötutkimusten perusteella, oli mahdollista kirjoittaa ne etukäteen post-it-lapuille. Kehityskohteista valittiin äänestämällä ne, joille päätettiin seuraavassa vaiheessa konkreettiset toimenpiteet. Valinnan kriteereinä käytettiin vaikutusta omaan työhyvinvointiin ja organisaatioyksikön mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Ryhmän jäsenet osallistuivat äänestykseen hyvin vaisusti. Itselleni jäi epäselväksi johtuiko se innottomuudesta, ujoudesta vai käsiteltävästä aiheesta.

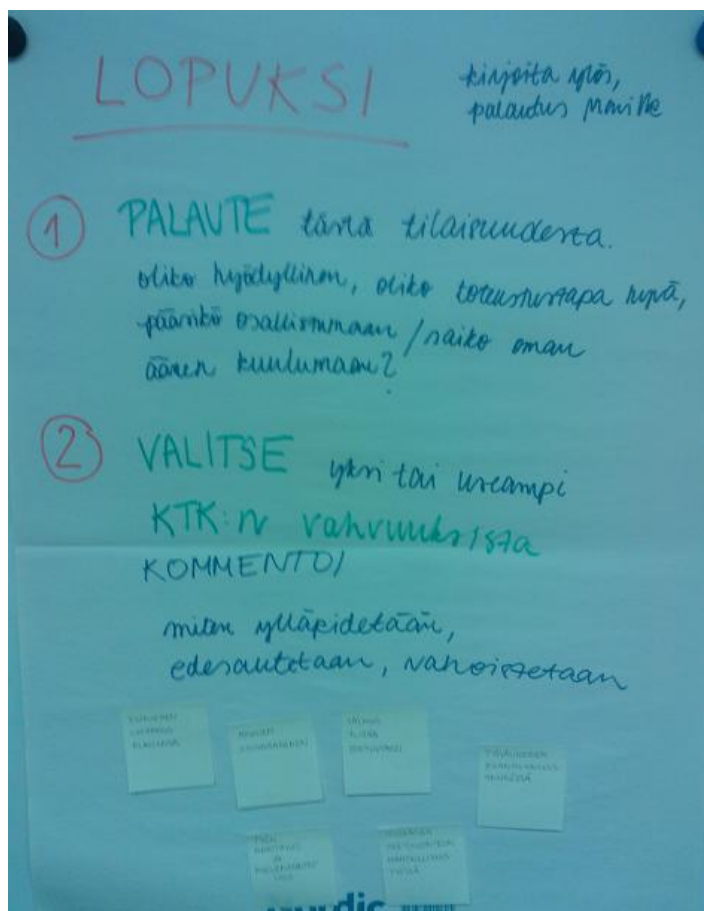
Organisaation omiksi kehityskohteiksi valittiin asioita, joihin pystytään itse vaikuttamaan ja joiden ajatellaan parantavan työhyvinvointia. Ideoinnin lopuksi päätettiin mitä konkreettisia toimenpiteitä tullaan tekemään, mikä on toteutusaikataulu ja miten toimenpiteiden toteutumista seurataan. Ideointitilaisuuden seurauksena syntyneiden ideoiden vieminen käytäntöön on paitsi organisaation kannalta hyödyllistä, ideointiin osallistuneiden henkilöiden kannalta tärkeää. Jos ideoita ei hyödynnetä käytännössä ja jos henkilöt eivät näe mitä ideointityöstä käytännössä seuraa, ei heillä ole jatkossa motivaatiota osallistua vastaaviin tilaisuuksiin. Organisaation johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli käytännön toteuttamisen varmistamisessa. Kuvassa 11 on esitetty kehityskohteiden valinnassa hyödynnetty fläppi sekä tavoitteiden asettamisen ja toimenpiteistä sopimisen määrittelyssä käytetyt kysymykset. Selkeiden kysymysten asettaminen varmistaa, että vastaukset ovat konkreettisia ja toteutuskelpoisia.



Kuva 11. Kehityskohteiden valinnassa ja tavoitteiden asettamisessa käytetyt kysymykset

Tilaisuuden lopuksi osallistujia pyydettiin antamaan anonymisti kirjallinen palaute tilaisuudesta. Heitä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin oliko tilaisuus hyödyllinen,

oliko toteutustapa hyvä ja saiko oman mielipiteen esille. Halusin lopettaa tilaisuuden niin, että positiiviset asiat jäävät viimeisenä mieleen. Siksi pyysin vielä listaamaan oman organisaatioyksikön vahvuuksia ja asioita joiden avulla niitä vahvistetaan edelleen. Kuvassa 12 on esitetty tilaisuuden lopuksi käsitellyt asiat. Työskentelytapaa pidettiin yleisesti hyvänä, mutta useampi henkilö kommentoi ryhmän varovaisuutta keskusteluun osallistumisessa. Koska ryhmä on innostunut tällaisesta työskentelytavasta, kannattaa vastaavia tilaisuuksia järjestää eri aiheiden ympärille jatkossakin. Osallistujat rohkaistuvat varmasti kun työskentelytapa tulee tutummaksi ja fasilitaattorin kannattaa jatkossa kokeilla myös muita työskentelytapoja.



Kuva 12. Tilaisuuden lopettaminen.

Ideointitilanteesta riippuen toisinaan voi olla parempi jos ideoinnin vetäjä on oman organisaation sisältä ja toisinaan voi olla parempi jos hän on täysin ulkopuolinen. Jos vetäjä on omasta organisaatiosta ja hänellä tiedetään olevan osaamista käsiteltävään aiheeseen liittyen, saattavat osallistujat odottaa vetäjältä kommentteja tai neuvoja

sisältöön liittyen. Vetäjän tulisi kuitenkin pysyä ulkopuolella varsinaisesta ideoinnista. On hyvä, jos hänellä on jokin käsitys aiheesta, jotta osaa poimia oleellisia asioita ja viedä ideointia haluttuun suuntaan. Tässä esimerkkitapauksessa esimiehen toiminen ideoinnin vetäjänä oli siinä mielessä hyvä, että hän sai suoraa palautetta omasta organisaatiosta. Täysin ulkopuolinen vetäjä olisi voinut saada ryhmästä enemmän irti ilman, että ketään pelkää leimautuvansa esimiehen silmissä. Me-we-us – esitystavalla pyrittiin välttämään myös tätä.

Fasilitaattorin on syytä valmistautua ideointitilaisuuksiin ja työpajoihin huolellisesti. Käytettävien välineiden, kuten fläppitaulun, tussitaulun, post-it-lappujen, vihkojen, kynien ja tussien tulee olla valmiina kun osallistujat tulevat paikalle. Käytettävien välineiden lisäksi olosuhteiden tulee olla kunnossa. Työtilan on oltava rauhallinen, jotta työskentely on häiriötöntä. Pöytien ja tuolien asetteluun kannattaa kiinnittää huomiota, osallistujien kommunikoinnin ja kanssakäymisen pitää olla helppoa.

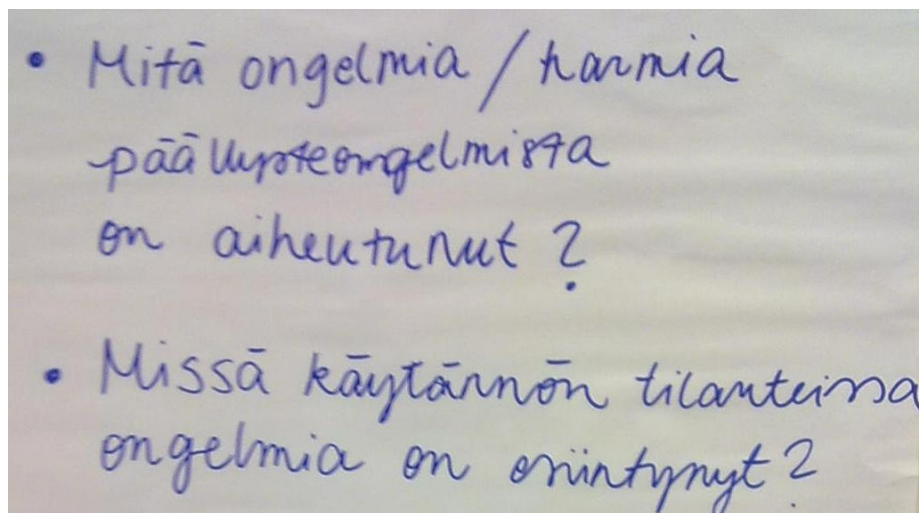
Fasilitaattori voi vetää ideointitilaisuutta saamansa toimeksiannon perusteella. Etukäteisvalmisteluihin kuuluu tällöin perusteellinen keskustelu toimeksiantajan kanssa, jotta hän sisäistää tilaisuuden tavoitteen ja ohjaa ryhmän toimintaa oikeaa tavoitetta kohti. Fasilitaattorin huono valmistautuminen voi pilata tilaisuuden ja käytettävien työskentelymenetelmien maineen jos itse työskentely on takkuista huonosta valmistautumisesta johtuen tai saadut tulokset eivät vastaa alun perin esitettyyn kysymykseen.

7.1.2 Tuotantoteknisen ongelman ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen

Tuotantotekniseen ongelmaan haettiin ratkaisuja ideointityöpajassa 30.11.11. Tilaisuuteen osallistui kolme asiantuntijaa tuotanto-organisaatiosta ja yksi asiantuntija tuotekehitysorganisaatiosta. Itse toimin tilaisuudessa fasilitaattorina. Tavoitteena oli etsiä ratkaisu päällysteen ominaisuuksista johtuviin ajettavuusongelmiin päällystykoneella. Ideointiryhmään kuuluvilla henkilöillä on aiheeseen liittyvää asiantuntemusta, jokaisella hieman eri osa-alueelta. Mukana oli konetekniikan ja tuotantoteknisten ratkaisujen asiantuntija, päällysteen valmistuksen tunteva henkilö, päällysteraaka-aineisiin erikoistunut henkilö sekä laajemmin tuotannosta vastaava asiantunti-

ja. Kaikki ideointiin osallistuvat henkilöt ovat ongelmanratkaisutyössä kokeneita ja heidän asemansa organisaatiossa on asiantuntijuuteen perustuen tasa-arvoinen. Tällaisessa ryhmässä voidaan käyttää tekniikoita, jotka korostavat henkilön oman mielipiteen rohkeaa esille tuomista.

Työpaja aloitettiin varmistamalla osallistujien motivaatio pohtimalla käytännön tilanteita, joissa ongelmaan on törmätty ja miten käsiteltävä ongelma on hankaloittanut työskentelyä. Kysymyksillä ja vastauksilla kiinnitetään huomio siihen, miksi ryhmä on kokoontunut ja lämmitellään ryhmä samalla ns. aloitusideoinneilla. Fasilitaattori oli pohtinut aloituskysymykset valmiiksi. Vastauksia kysymyksiin eli osallistujien käytännön kokemuksia kerättiin vapaasti huutelemalla. Fasilitaattori kirjoitti kommentit ylös. Tämän ryhmän jäsenet kertoivat rohkeasti omia näkemyksiään ja ajatusten kerääminen onnistui hyvin. Jos ryhmän henkilöiden väliset suhteet eivät olisi mutkattomat ja tasa-arvoiset, olisi vapaa ajatusten heittäminen heti tilaisuuden alussa voinut epäonnistua. Positiivinen, vapaa ja toisten ideoita arvostava ilmapiiri ryhmässä vaikutti selkeästi hyvin positiivisesti tilaisuuden alusta asti. Kuvassa 13 on esimerkki ensimmäisen vaiheen kysymyksistä ja kuvassa 14 osa kerätyistä vastauksista.



Kuva 13. Aloituskysymykset

- repeytyksiä
- pilkkuja raaka-aineista
- pilkkuja ilmakuplan hajoamisesta
- vektorit kurottuu ~~neuroilta~~ neuroilta
- päällyste ei kuivu
- päällysteen laimeneminen
- väre, päällysteen "vanhereminen"
- päällystekerroksen paksuus vaihtelee
- miltien tukkeutuminen
- ilma ei poistu
- th & top partat rekoittuu
- päällysteen vaaleus tuono

Kuva 14. Esimerkkivastauksia

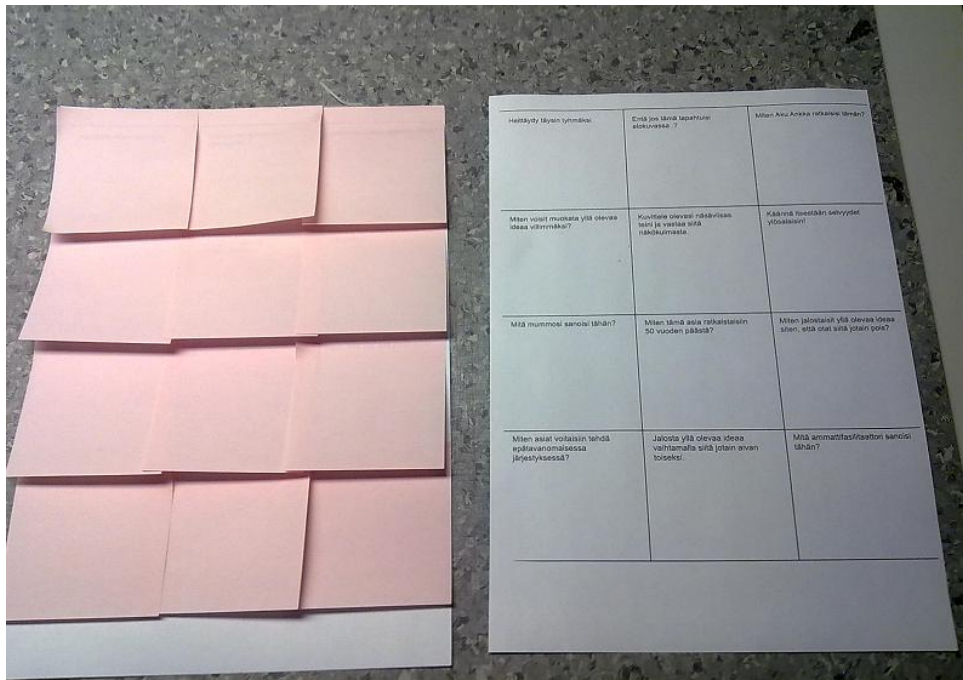
Seuraavassa vaiheessa esitettiin selkeä ongelman määrittely yhtenä kysymyslauseena. Selkeällä ongelman määrittelyllä varmistetaan, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät mitä tavoitellaan. Kysymyslause tuo ideointiin konkretiaa. Kuvassa 15 on tämän työpajan pääkysymys mihin ratkaisua haettiin.

Mitä meidän pitää
tehdä, jotta pääsemme
eroon päällysteestä
johtuvista ongelmista?

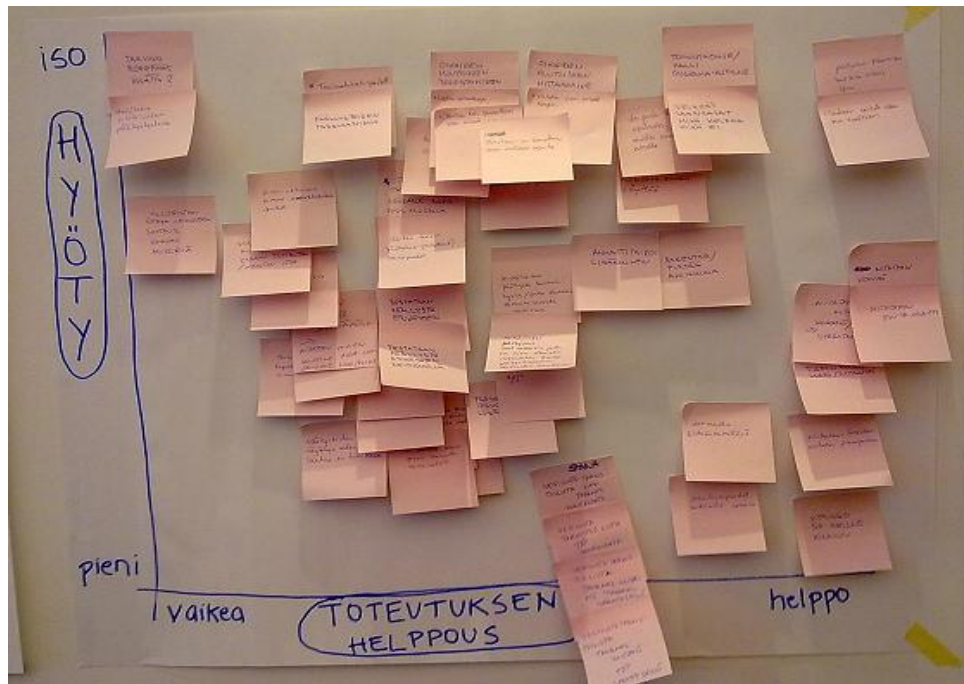
Kuva 15. Kysymyslause ideoinnin pohjaksi

Ideoinnissa hyödynnettiin kirjallista aivoriihitekniikkaa. Ideoiden kirjaaminen oli 3-6-5 – tekniikan, anonyymiaivoriihen ja normaalin aivoriihen sovellus. Ideat kerättiin post it – lapuille, jotka oli liimattu A4-arkille (kuva 16). Lappuja oli 12 kappaletta eli jokaisen osallistujan piti keksiä kolme ideaa neljällä kierroksella. Jokaisen post it – lapun alla oli kysymys, jota voi käyttää avuksi jos ideoita ei tunnu syntyvän. Kysymysten avulla yritetään osallistujalle antaa uusi näkökulma käsiteltävään aiheeseen. Kysymyksiä on esimerkiksi miten tämä ratkaistaisiin 50 vuoden päästä ja miten asia voitaisiin tehdä epätavanomaisessa järjestyksessä. Kaukaa haetut ajatukset saattavat virkistää mieltä ja tuoda uutta näkökulmaa ideointiin etenkin jos tuntuu, ettei mieleen tule enää mitään.

Tässä tilaisuudessa ideat olivat hyvin käytännön läheisiä eikä radikaaleja, täysin uudenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja syntynyt. Kun osallistujat ovat oman alansa asiantuntijoita ja ratkaistava ongelma on heidän osaamisalueeltaan, on epätodennäköistä että he keksivät radikaaleja ideoita perinteisiä tekniikoita käyttäen. Tilaisuus onnistui ideoinnin kannalta kuitenkin hyvin, varteenotettavia ideoita syntyi paljon.



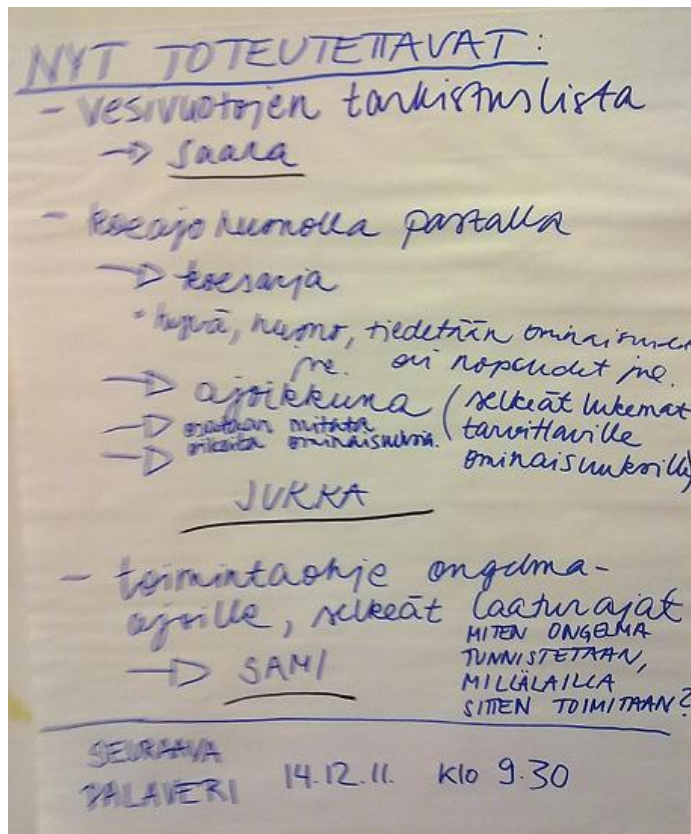
Kuva 16. Ideointilaput apukysymyksillä



Kuva 17. Koordinaatisto

Toteutettavat ideat valittiin koordinaatiston avulla (kuva 17). Koordinaatiston toiselle akselille valittiin toteutuksesta saatava hyöty ja toiselle akselille toteutuksen helppous. Ensin toteutettaviksi valittiin ne ideat, jotka ovat kohtuullisen helposti toteutettavissa ja joista odotetaan saatavan suuri hyöty. Kun ideoita asetettiin koordinaatistoon, tulivat kaikki osallistujat saman taulun ääreen ja kollektiivista asiantuntemustaan hyödyntäen he laitoivat laput paikoilleen. Käytännön toteuttamisen kannalta on kätevää, että ideat kerättiin alun perin post it – lapuille, ne on tässä vaiheessa helppo kiinnittää sopivaan kohtaan. Vaikka oman alan ytimessä olevassa ideoinnissa ei välttämättä saada villedä ja mullistavia ideoita, voidaan silloin luottaa toteutettavien ideoiden valinnassa osallistujien vankkaan ammattitaitoon. Tässä ideoinnissa havaittiin myös, että syntyneissä ideoissa oli paljon pieniä yksityiskohtia, joita voidaan hyödyntää valittujen ideoiden käytännön toteuttamisessa.

Fasilitaattorin johdolla valittiin toteutettaville ideoille vastuuhenkilöt (kuva 18). Joidenkin ideoiden kohdalla ryhmä mietti muutaman seuraavan vaiheen miten edetään. Toiset ideat olivat puolestaan yksinkertaisempia ja suoraan toteutettavissa. Lopuksi sovittiin ryhmän seuraava kokoontuminen missä käydään läpi tehtyjä toimenpiteitä ja päätetään jatkosta. Seuraavan palaverin ajankohdan sopiminen ja jatkotoimien aika-auluttaminen on tärkeää, jotta ideat todella viedään käytäntöön.



Kuva 18. Toteutettavat toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja seuraava palaveri.

Tässä tilaisuudessa ryhmän jäsenten väliset organisatoriset suhteet olivat hyvin tasapainossa ja se osaltaan takasi tilaisuuden onnistumisen. Jokaisella osallistujalla oli oman alueensa vankka asiantuntemus, jota toiset arvostivat. Kaikki olivat tuttuja keskenään, eikä tuntemattomia tarvinnut jännittää. Ryhmässä ei myöskään ollut yhtään liian dominoivaa persoonaa, joka olisi läsnäolollaan tappanut luovuuden. Ryhmän sisällä kulttuuri ja ilmapiiri olivat suotuisat ja osallistujat uskalsivat heittäytyä ilman, että ns. kasvojen menettämistä olisi tarvinnut pelätä. Edellä mainitut tekijät edesauttavat, että liiallisesta itsekritiikistä päästään eroon ja tyhmältäkin tuntuvat ajatukset uskalletaan esittää.

Tässä esimerkki-ideoinnissa on hyvä alku ideoiden kehittämiseksi innovaatioksi asti. Prosessiongelmaan ideoinnin kautta löytyvä ratkaisu tuo yritykselle taloudellista hyötyä tuotantotehokkuuden parantumisen kautta ja henkilöstön motivaatio pysyy parempana, kun ei tarvitse taistella jatkuvasti samojen ongelmien kanssa.

7.1.3 Kuusi ajatteluhattua tuotekehitysprojektissa

Kehityspalaverissa pohditaan eri vaihtoehtoja miten asiakkaan toive toteutetaan ja sillä tavoin varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus ja mahdollisuus jatkaa kannattavaa liiketoimintaa. Palaverin tavoitteena on tunnistaa konkreettiset mahdollisuudet ja päättää miten edetään. 8.12.2011 pidettyyn kehityspalaveriin osallistui henkilöitä myynti-, tuotanto- ja tuotekehitysorganisaatiosta. Palaverin puheenjohtajana ja hattujen käyttöä ohjaavana henkilönä on tuotekehitysjohtaja tai myyntijohtaja. Itse olen palaverissa mukana osallistujana. Palaverin kulku on esitetty yleisellä tasolla henkilöimättä kunkin osallistujan panosta.

Palavereissa ja kokouksissa ajatukset pyörivät helposti pienen piirin ympärillä ja ryhmän ajattelumallit vakiintuvat. Ajatteluhattujen avulla näkökulmaa voi laajentaa ja osallistajat pystyvät astumaan ulos edustamastaan roolista ja asettumaan uuteen asemaan.

Asiakaslähtöisen tuotekehitysprojektin lähtökohtana on tyypillisesti asiakkaalta saatu tieto halutusta lopputuotteen ominaisuudesta. Usein on erilaisia teknisiä mahdollisuuksia muokata olemassa olevaa tuotetta, kehittää rinnakkainen tuote tai tarjota asiakkaalle toista olemassa olevaa tuotetta. Organisaatiossa olevien eri näkemysten yhteensovittaminen ja parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen ja valitseminen on usein onnistuneen projektin avain. Hattujen avulla on mahdollista hallita erilaisia mielipiteitä ja niiden tasapuolista käsittelyä, sekä aikapainetta, kun aihe pitää käsitellä läpikotaisin lyhyehkössä ajassa.

Palaveri on aina hyvä aloittaa käyttämällä sinistä hattua. Puheenjohtajan johdolla esitellään aluksi käsiteltävä asia, sovitaan miten aihetta käsitellään, tarkennetaan kokouksen tavoite ja sovitaan miten tilaisuus etenee. Jos käsiteltävä aihe herättää voimakkaita tunteita, voi olla parasta ottaa ne heti esille punaisen hatun avulla. Esimerkiksi tuotetta myyvä henkilö on saattanut saada kiivasta palautetta asiakkaalta laatuongelmaan liittyen ja aiheen käsittely on tästä syystä tunteita herättävä. Asioita voi olla helpompi käsitellä eri näkökulmista jos saa purkaa tunnelatauksen heti tilaisuuden alussa. Punaisen hatun käyttö palaverin alussa voi olla myös riskialtista. Jos joku

voimakas persoona tai hierarkiassa muiden yläpuolella oleva henkilö esittää oman mielipiteensä, voivat muut kokouksen edetessä myötäillä hänen mielipidettään.

Palaverin alkuvaiheessa on järkevää koota olemassa oleva informaatio käyttämällä valkoista hattua. Asian ollessa neutraali, kun ei ole odotettavissa eri näkökantoja, kannattaa aloittaa valkoisella hatulla ilman edeltävää punaista hattua. Tässä kohdassa kootaan yhteen kaikki mitä tiedetään. Esimerkkitapauksessa kirjataan ylös asiakkaalta saadut kommentit tuotteen puutteista tai toivotuista ominaisuuksista. Lisäksi on hyvä saattaa kaikkien tietoon taloudelliset faktat. Onko asiakas valmis maksamaan tuotteen kehittämisestä vai onko se ehdoton edellytys kaupan käynnin jatkumiselle ja minkälainen markkinapotentiaali muokatulla tuotteella tulisi olemaan. Tässä vaiheessa ei mietitä vielä toteutustapoja, vaan muutetaan toiveet konkreettisiksi tuoteominaisuuksiksi.

Seuraavana vaiheena kannattaa käyttää keltaista hattua ja pohtia tuotemuutoksen hyödyllisyyttä. Onko muutoksesta saatava hyöty niin suuri, että tuotekehitykseen kannattaa käyttää rahaa ja aikaa. Jos tuotekehityskustannuksille ei nähdä takaisinmaksua, ei kehitysprojektia kannata käynnistää. Keltaista hattua on usein hyödyllistä käyttää myös prosessin myöhemmissä vaiheissa kun käytettävissä on enemmän tietoa. Esimerkiksi toteutusvaihtoehtojen pohtimisen jälkeen voidaan todeta, että saatava hyöty ei ole riittävän suuri kattamaan tuotantomuutosten synnyttämät kustannukset.

Kun päätös projektin aloittamisesta on tehty, toteutusvaihtoehtoja pohditaan vihreän hatun avulla. Onko meillä olemassa jokin tuote, joka olisi jo lähellä asiakkaan toivomaa? Aloittammeko kehitystyön puhtaalta pöydältä ja luomme kokonaan uutta? Mitä raaka-aineita käytämme? Mikä on soveltuvin tuotantoteknologia? Jos pohdittavia asioita on paljon, on todennäköisesti järkevää järjestää erillinen ideointitilaisuus. Toteutusideoita voidaan kerätä useilla eri menetelmillä. Tämän kokoiseen ja tyyppiseen ryhmään sopisi todennäköisesti hyvin 3-6-5 – tekniikka. Kun työryhmässä on henkilöitä organisaation eri tasoilta, voi johtavassa asemassa olevien henkilöiden esittämät ajatukset ohjeilla muiden ajattelua. Helposti ajatellaan, ei välttämättä tietoisesti, että johtavassa asemassa olevan henkilön mielipide tai ajatus on oikea ja omat ajatukset lähtevät samalle reitille. Kirjallisesti tehtävä ideointi estää tätä ilmiötä. Heterogeeninen ryhmä luo hyvät edellytykset ideoinnille. Kun täysin eri tehtävässä toi-

miva henkilö on listannut omia ideoitaan paperille, voivat ne olla erittäin kaukana omista ajatuksista vaikka pohdinnan alla on sama aihe. Paperille saadaan näin ollen kaukana toisistaan olevia ideoita ja niitä edelleen kehitettäessä saadaan todennäköisesti synnytettyä paras idea. 3-6-5 – tekniikassa jokaisen pitää keksiä kolme ideaa joka kierroksella. Lievä paine ja paperilla valmiina olevat toisten ideat edesauttavat hullujen ja villien ideoiden syntyä.

Kun ideat on kerätty, on aika punnita eri vaihtoehtoja. Keltaisella hatulla kerätään kunkin idean positiiviset puolet ja mustalla hatulla negatiiviset. Ensin on hyvä keskittyä positiivisiin ominaisuuksiin ja vasta sen jälkeen negatiivisiin. Toteutustapaa päättäessä kannattaa palauttaa mieliin prosessin alussa kerätty informaatio. Päästävänsä valitulla toteutustavalla alkuperäiseen tavoitteeseen ja toisaalta, onko meillä varmasti kaikki tarvittava informaatio vai pitäisikö sitä hankkia lisää. Valkoisen hatun avulla varmistetaan näin, että tuote vastaa varmasti asiakkaan tarpeisiin.

Prosessin lopuksi palataan siniseen hattuun. Tehdään yhteenveto ja sovitaan miten jatketaan. Tässä kohtaa jaetaan tehtävät ja vastuut. Projektin vetäjä määrittelee selkeästi kunkin henkilön tehtävät, laaditaan aikataulu ja sovitaan seuraava palaveriajan kohta. Ideointitilaisuuksissa syntyneiden ajatusten pitäisi aina jalostua konkreettisiksi toimenpide-ehdotuksiksi. Jos toteutussuunnitelma jää liian yleiselle tasolle, on sitä vaikea lähteä toteuttamaan. Suunnitelmien edistymistä pitää ehdottomasti seurata.

Ajatteluhattujen käyttö palaverissa ei ole helppoa tai ongelmattonta. Menetelmä toimii hyvin vain, jos tekniikka on tuttu kaikille osallistujille ja kaikki sitoutuvat työskentelytapaan. Tutkittavassa organisaatiossa on järjestetty kaksi päiväinen koulutus ajatteluhattujen käytöstä. Tämänkin menetelmän hyödyntämisen edellytyksenä on tekniikan hyvin tunteva ja sen hyödyntämisestä innostunut vetäjä. Usein on helpompaa pitäytyä vanhoissa toimintatavoissa kuin omaksua uusia. Uusien toimintatapojen juurtuminen vie aikaa, vaatii henkilöitä jotka jaksavat pitää kokeilua ja toimintaa yllä sekä organisaatiokulttuurin joka tukee testaamista ja kokeilua eikä uuden opettelusta ja epäonnistumisista rangaista.

Ajatteluhattujen avulla asiaa pohditaan monelta eri kannalta ja se tuo mukanaan usein myös taloudellisen näkökulman. Eri vaihtoehtojen kustannusten miettiminen liian aikaisessa vaiheessa voi johtaa hyvien ideoiden hylkäämiseen liian suppean tie-

don perusteella. Toisaalta innovaatiotoiminnan tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja toimintaedellytysten luominen, eli kannattavuus on myös huomioitava.

7.1.4 Mindmapin hyödyntäminen yksintyöskentelyssä

Tämän opinnäytetyön sisältöä pohtiessani hyödynsin mindmap-tekniikkaa. Keräsin ensin pääkohdat ideointi-sanan ympärille. Valitsin pääkohdiksi asiat, jotka omasta mielestäni ovat kiinnostavia ja oleellisia käytännön ideointityön kannalta. Tällaisia asioita ovat idean, luovuuden ja innovaation ymmärtäminen käsitteenä sekä niiden merkityksen ymmärtäminen yritystoiminnan kannalta. Seuraavana mieleeni tuli erilaiset ideointitavat ja – työkalut ja niiden soveltuvuus yksilö- tai ryhmätyöskentelyyn. Tärkeää on myös pohtia miten toteutettavat ideat valitaan ja miten valittuja ideoita käytännössä hyödynnetään.

Mindmappiin kootut asiat ovat suurelta osin työn sisällysluettelossa. Mindmap on liitteessä 1.

Mindmap sopii hyvin omaan työskentelytapani. Mindmapin avulla käsitteitä on helppompaa hahmottaa, kun ne saavat konkreettisen muodon ja ajattelun synnyttämät syy-yhteydet ovat selkeästi kuvattuna. Mindmappia ei kannata yrittää tehdä kerralla valmiiksi. Tämänkin tekniikan hyödyntämistä tukevat kiireettömyys ja rauha ajatella. Mindmapin piirtäminen ei ole radikaali tai riskinottoon rohkaiseva toimintatapa. Siksi se sopii hyvin myös sellaisiin ympäristöihin, jotka eivät avoimuudellaan tai turvallisuudellaan rohkaise ideointiin.

7.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset

Yrityksessä olisi hyvä olla yksi tai useampi fasilitaattori eri osastojen käytettävissä. Oman toimensa ohessa fasilitaattorina toimivan henkilön työajasta tulisi selkeästi allokoida osa ideoinnin ja innovoinnin vetämiselle. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, pitää mukana olla motivoitunut ja innostunut vetäjä. Vetäjän, esimerkiksi koulutetun fasilitaattorin, pitää alussa aktiivisesti etsiä tilaisuuksia joissa työmenetelmiä voi hyödyntää. Lisäksi hänen kannattaa markkinoida omaa osaamistaan ker-

tomalla menetystarinoita oman organisaation saavutuksista. Innovatiivisten toimintatapojen juurruttaminen fasilitaattorin avulla on investointi, joka innovatiivisuuteen pyrkivän yrityksen johdon kannattaa tehdä.

Toimintamallit ja rakenteet, jotka kannustavat työntekijöitä osallistumaan toiminnan kehittämiseen ovat innovatiivisen organisaation kulmakiviä. Organisaation ilmapiiriin tulisi olla kiireisen ja jatkuvia nopeita ratkaisuja suosivan sijasta kehittämisen tärkeyttä ja kehittymishalukkuutta korostava. Johdon ja esimiesten tulisi tukea ideointia ja kehittämistä myönteisellä asenteella sen sijaan, että ideat tyrmätään heti esimerkiksi liian suuriin kustannuksiin tai kiireeseen vedoten. Vaikka johto olisi sitä mieltä, että idea ei ole toteutuskelpoinen, kannattaa edes joskus toteutusvaihtoehtoja pohtia siitä huolimatta. Jos henkilön ideat tyrmätään kerta toisensa jälkeen, hän lannistuu eikä vaivaudu enää ehdottamaan mitään. Lisäksi hän kertoo kohtaamastaan asenteesta kollegoilleen ja tieto johdon negatiivisesta asenteesta leviää. Ideointitilaisuudet, ideointikilpailut ja toimiva aloitetoiminta ovat esimerkkejä osallistavasta ja kehitysmuotoisesta toiminnasta organisaatiossa.

Innovaatioprosessin luomiseen kannattaa käyttää aikaa. Vaikka luovuuden ja ideoinnin yhteydessä korostetaan vapautta ja autonomisuutta, pitää olla selkeät toimintatavat ja johdettu innovaatiotoiminta. Jos selkeää rakennetta ei ole, ideat jäävät hajalleen ja toteuttamatta. Henkilöstön motivaatio jatkuvaan kehittämiseen ja ideointiin kuolee, jos ideat hautautuvat jonnekin ja jäävät toteuttamatta. Innovaatioprosessiin kuuluu osana ideanhallintajärjestelmä. Työpajoissa ja muissa ideointitilanteissa syntyy paljon ideoita, joista vain murto-osa toteutetaan. Työpajan jälkeen, asian hautuessa, voi syntyä uusia pidemmälle mietittyjä ehdotuksia ja toisaalta, kertaalleen keksittyjä ideoita voi olla mahdollista hyödyntää jossain toisessa yhteydessä. Yrityksessä tulisi olla tallennuspaikka hyödynnettävissä oleville ja uusille, syntyville ideoille.

Länsimaiseen yrityskulttuuriin kuuluu tapa aloittaa kokous valmiilla ratkaisuehdotuksella, mistä keskustelu aloitetaan. Usein olisi tuloksellisempaa aloittaa keskustelu puhtaalta pöydältä ilman ennakkokäsitystä valkoisen hatun ajattelutavan mukaan. Eli aluksi selvitetään mitä tiedetään, mitä pitäisi tietää ja kuinka saamme nämä tiedot. Tällöin ennakoasetelma ei ohjaa ajattelua, vaan ehdotukset pohjautuvat objektiivisiin faktoihin subjektiivisen näkemyksen sijaan. Kokouskäytäntöjen pohtiminen ja

kehittäminen sillä perusteella mikä on kokouksen tarkoitus ja tavoite, olisi monessa organisaatiossa hyödyllistä. Jos halutaan luovaa ja vapaata ideointia, tulee siitä kertoa osallistujille etukäteen. Toisaalta, jos halutaan tehdä päätöksiä, pitää osallistujien valmistautua tällaiseen kokoukseen täysin eri tavalla keräämällä faktoja.

Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita olisi ideointityökalujen käyttöönoton hyödyn mittaaminen. Kokevatko yrityksen työntekijät tai yrityksen asiakkaat, että organisaation innovatiivisuus on lisääntynyt tai saavutetaanko taloudellista hyötyä? Myös sitä olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia miten ideointivaiheesta siirrytään innovaatioprosessin seuraaviin vaiheisiin.

8 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pohtia innovatiivisen organisaation ominaisuuksia ja kerätä työskentelytapoja, joiden avulla ideoiden ja innovaatioiden syntymistä voidaan tehostaa. Työskentelytapana olivat todelliset ideointitilanteet, joissa testattiin tiettyjä työskentelymenetelmiä ja kerättiin kokemuksia.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että uusilla työtavoilla pystyttiin keräämään paljon laadukkaita ideoita ja niitä lähdettiin myös viemään käytäntöön ja kehittämään edelleen. Onnistuminen vahvistaa uskoa käyttöönotettavaan työskentelytapaan. Ryhmien työskentelyn aikana saatiin vahvistusta teoriaosassa esitellyille innovatiivisen organisaation ominaisuuksille. Ajan varaaminen ja rutiineista irtautuminen edesauttoi innovatiivista työskentelyotetta. Rauhallinen tilanne ja vapautunut ilmapiiri toivat positiivista energiaa työskentelyyn ja vahvistivat ryhmän työskentelymotivaatiota.

Eri tilanteissa hyödynnetyt työskentelymenetelmät sopivat pääsääntöisesti hyvin valittuihin tilaisuuksiin. Ryhmän koon, dynamiikan ja työkalujen käyttökokemuksen havaittiin olevan merkittävässä roolissa työskentelytapoja valittaessa. Fasilitaattorin kokemus ja osaaminen ovat ratkaisevassa asemassa työskentelytapoja valittaessa.

Yrityksen työskentelytapojen muuttaminen luovempaan ja innovatiivisempaan suuntaan on hidasta. Case-yrityksen johto on sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen luomalla henkilöstölle edellytyksiä innovatiivisten työtapojen käyttöönottoon. Henkilöstöä on koulutettu esimerkiksi kuuden ajatteluhatun käyttöön ja perustetun innovaatiotyöryhmän jäsenet ovat saaneet fasilitaattorikoulutuksen. Johdon ja esimiesten tulee myös jatkossa ohjata toimintaa innovatiivisuuteen, luoda ja ylläpitää innovaatioprosessia sekä pyrkiä vahvistamaan innovatiivista organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin vastamaan tutkimusongelmaan millainen on innovatiivinen organisaatio. Teoriaosassa käsitellyt asiat nousivat esille tutkimuksen aikana. Se, miten ideoita kehitetään ja synnytetään organisaatiossa, sai myös vastauksen. Työssä kuvattiin käytännön tilanteita, joissa hyödynnettiin esiteltyjä ideointimenetelmiä. Kysymykseen, miten varmistetaan ideoiden kehittäminen innovaatioksi, ei mielestäni löytynyt riittävän kattavaa vastausta. Työssä nousi esille ideoiden jatkokehittämisen ja toimivan innovaatioprosessin tärkeys, mutta konkreettisia keinoja ja menetelmiä ei käsitelty. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotankin innovaatioprosessin seuraavien vaiheiden tutkimista.

LÄHTEET

- Amabile, T. How to kill creativity. Harvard Business Review September-October 1998, 77-87.
- Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. Espoo: VTT. VTT tiedotteita 2330.
- Beacham, W. 2011. Chemicals smash old innovation paradigms. ICIS Chemical Business, April 18-24, 32-34.
- De Bono, E. 1990. Kuusi Ajatteluhattua. Helsinki: Mark Kustannus Oy.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia – Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taito. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 196-211.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 2002. Six Sigma – Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen.
- Kelley, T. & Kelley, D. 2012. Luota itseesi ja ryhdy luovaksi. Fakta helmikuu 2013, 55-59.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus – muutosvoima. Helsinki: WSOY.
- Kulmala, M. 2009. Hyvä idea ei toimi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lampikoski, K. & Emden, J.B. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Helsinki: WSOY.
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp Ky. Metodologia-sarja 4.
- MIND –tutkimusryhmän www-sivut 2013. Viitattu 9.2.2013. <http://fi.mindspace.fi/>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. The Knowledge – Creating Company. 1995. Oxford: Oxford University Press.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto Tuottavuutta töihin. Helsinki: WSOYpro.

- Poskela, J. 2010. Tuotekehityksen hallinta. Luento IIR:n Tuotekehitys-seminaarissa 21.4.2010.
- Prahaland, C.K. & Krishnan, M.S. 2008. The New Age of Innovation. New York: McGraw-Hill.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Reunanen, J. 2007. Ideointiopas – Käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin. Tampere: Pilot-kustannus Oy.
- Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi. 121-150.
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta Innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Suomen Fasilitaattorit yhdistyksen www-sivut 2012. Viitattu 11.11.2012. <http://www.fasilitaattorit.fi>.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Kepan raporttisarja/Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva Uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuulenmäki, A. 2012. Luento Taloussanomien seminaarissa – Oivallus. Viitattu 1.3.2013. <http://event.magneetto.com/webcasts/taloussanomien/oivallus/>.
- Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOYpro.
- Uusi varoitus suomalaisesta yritysmaailmasta: ”Muutos erittäin huolestuttava”. 2013. Taloussanomien 21.1.2013. Viitattu 31.3.2013. <http://www.talouselama.fi/uutiset>.
- Yleisradio www-sivut. 2013. Viitattu 10.4.2013. http://yle.fi/uutiset/rehn_kovapalkkainen_suomi_tutkii_ja_kehittaa_-_myytavaa_ei_synny/6572984.

Liite 1. Mindmap

