



IDEOINTITYÖKALUPAKKI

Ideointimenetelmiä ja –työkaluja ideanikkareille

Joulukuu 2008

Versio 5

Jukka Hassinen

Partus Oy

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
OSA I: VINKKEJÄ TÄMÄN TYÖKALUPAKIN KÄYTTÖÖN.....	6
Kahden tyyppisiä ideointimenetelmiä.....	6
Kuinka käyttää tässä esitettyjä ideointimenetelmiä?	7
Ennen ideointia ideoi ideointia.....	7
Vinkkejä ongelman määrittelyyn	8
Näin pumppeat mieltäsi luovemmaksi	9
Luovuutta myrkyttävät asiat.....	9
Entä jos minulla on liikaa ideoita?	10
OSA II: SUUNNITELMALLISET IDEOINTIMENETELMÄT	11
Kolikon toinen puoli (päinvastaiseksi kääntäminen)	11
Poikki ja pinoon (pilkkominen ominaisuuksiin)	12
Osasiksi ja uudelleen kasaan (pilkkominen ja uudelleen yhdistely)	14
Ajatuskuplat (miellekartta).....	16
SKY JUMP -Kysymyspatteristo (kysymysten tekeminen näkökulman vaihtamiseksi)	18
Köyden veto (voimakenttäanalyysi).....	20
Idealaatikko (ristiin vertailu).....	22
Lootuskukka (ideakimppujen rakentaminen).....	24
Tulilintu –kysymyspatteristo (kysymysten tekeminen ongelman määrittelemiseksi).....	26
Tulevaisuuden hedelmät (skenaarioiden rakentaminen)	27
Yhteen runttaaminen (sattumanvaraisuus)	29
Aarrekartta (tavoitteen määrittely ja itsemotivointi)	30
Da Vincin ajatusenvirtatekniikka (ajattelun purkaminen kirjallisesti).....	31
Tietämättömyyden suoma luovuus (kysyminen)	32
OSA III: OMITUISET IDEOINTIMENETELMÄT.....	33
Suurien ajattelijoiden paluu (mielikuvitushenkilön käyttö peilinä)	33
Kuvahöykytys (symbolinen ajattelu)	34
Relaa! (rentoutuminen)	35
Intuition harjoittaminen (ennusteiden tekeminen)	36
BSS (ongelman hauduttaminen)	37
Mitä jos? (arkipäiväinen skenarioajattelu)	38
OSA IV: SUPEROMITUISET IDEOINTIMENETELMÄT	39
Unen maisemat (unien kirjaaminen)	39
Dalin maisemat (mielikuvien poimiminen).....	40
Mielikuvitusguru (mielikuvitusneuvojan käyttö).....	41
I Ching viisaus (sattumanvaraisten lauseiden tulkinta)	42
Epäsuorat strategiat -korttipakka (sattumanvaraisten lauseiden tulkinta)	43

OSA V: IDEOINTI- JA OPPIMISMENETELMÄT RYHMILLE 44

Ryhmäideoinnin taustaa - viisaat päät yhteen?	44
Vinkkejä ryhmäideointiin.....	45
Aivorihi (Brainstorming)	46
Aivorihiin taustaa	46
Aivorihiin ominaisuudet	46
Ryhmä ja fasilitaattori	46
Aivorihiin säännöt	47
Aivorihiin vaiheet	47
Nimetön Aivorihi-ideointi.....	48
Ideakävely (Bodystorming).....	48
Ideakierros (Group Passing Technique).....	49
6-3-5 pikaideointi	50
Spoelstran Think Tank	50
Spoelstran ideaterroriryhmä	51
Kaukaiset ajatusmallit	51
Kaukaiset ajatusmallit -menetelmän työjärjestys.....	51
Esimerkki Kaukaiset ajatusmallit –menetelmän käytöstä.....	52
Buzanin ryhmäopiskelumenetelmä (Group Blitz).....	52
Ryhmätreenin ominaisuudet ja piirteet	53
Ryhmätreenissä tarvittavat välineet ja tilat	53
Ryhmätreenin vaiheet.....	54
Avoin tila (Open Space).....	56
Open Spacen periaatteet	56
Kahden jalan periaate	56
Open Spacen vaiheet	57
Oppimiskahvila (Learning Café).....	59
Oppimiskahvilan työjärjestys	59
Vinkkejä Oppimiskahvilan kysymysten rakentamiseen	60
Tulevaisuusverstaas	61
Tulevaisuusverstaan taustaa	61
Tulevaisuusverstaan vaiheet	62
Kuusi ajatteluhattua (Six Thinking Hats).....	63
Kuuden ajatteluhattun taustaa.....	63
Kuusi tapaa ajatella – kuusi hattua	64
Kuusi ajatteluhattua ja fasilitaattori	64
Kuuden ajatteluhattun työjärjestys	65
Esimerkki Kuuden ajatteluhattun työjärjestyksestä	66
Lisää tietoa kuudesta ajatteluhattusta	67

OSA VI: SYNNYTYKSET 68

Synnytys (Birth Giving).....	68
Synnytyksen taustaa	68
Synnytyksen periaatteita.....	69
Synnytyksen työjärjestys	69
Vinkkejä synnytyksen arviointiin	71
Esimerkki synnytyksen arviointikriteereistä (Tiimiakatemian kontekstissa).....	71
24h synnytys (24h Birth Giving).....	72
24h synnytyksen erityispiirteitä (Tiimiakatemian kontekstissa)	73
24h synnytykseen osallistuvat tahot (Tiimiakatemian kontekstissa)	73
24h synnytyksen työjärjestys (Tiimiakatemian kontekstissa).....	74
Esimerkkejä 24h synnytyksistä (Tiimiakatemiasta).....	76

OSA VI: PÄÄTÖKSENTEKO- JA LOPPUUNSAATTAMISMENETELMÄT 77

Murhalautakunta (suorasukainen kritiikki).....	77
--	----

Vakuutusasiamies (pahimman skenaarion torjuminen)	78
Tuotteen arvoanalyysi (Value Engineering)	79
Arvoanalyysin taustaa	79
Arvoanalyysin vaiheet	80
Lisää tietoa Arvoanalyysistä – menetelmämanuaali Internetistä	81
Delphi-menetelmä (asiantuntijoiden näkemysten kerääminen ja koostaminen yhteen)	81
Delphi-menetelmän taustaa	82
Delphi-menetelmän peruseriaatteet	82
Delphi-menetelmän vaiheet	83
Lisää tietoa Delphi-menetelmästä – menetelmämanuaali Internetistä	83
KIRJALLISUUTTA	84
LIITTEET	85
Liite 1: Laadi oma kysymyspatteristo	85
Liite 2: Epäsuorat strategiat – Oblique Strategies	86

” Kaikki suurimmat ideat ovat syntyneet väärään tarkoitukseen, väärässä paikassa, väärin ihmisten keksimänä vääränä ajankohtana... koko ajatus suunnitelmallisesta innovoinnista on potaskaa. Kyse on sattumasta... Ainoa keino lisätä uusien ideoiden syntymistä on lisätä sattuman mahdollisuutta.”

- Tom Peters

JOHDANTO

Tämä dokumentti on kirjoitettu Partus -valmennusmenetelmiä käyttäville valmentajille. Se on kooste kymmenistä erilaisista yksilö- ja ryhmäluovuustekniikoista, jotka soveltuvat käytettäväksi valmennustilanteissa. Lähtökohtana on käytännönläheisyys, joskin omituisuudelta on ollut mahdotonta välttyä tiettyjen eksoottisempien menetelmien osalta.

Kokemuksemme aikuiskoulutuskentältä osoittavat, että monella valmennuksiimme osallistuvalla oppijalla on suuri kiinnostus erilaisia luovuusmenetelmiä kohtaan. Kun käsite ”luovuus” nousee esille, nousee jossain vaiheessa esille myös ajatus menetelmistä. Ydinkysymys kuuluu: ”Onko luovuuden esiin saamiseen työkaluja?”. Kysyntää luovuustekniikkatyökalupakille siis on.

Luovuus ei ole tekniikkalaji. Mikään menetelmä tai hienolta vaikuttava työkalu ei voi tehdä ihmisestä luovaa. Kuitenkin menetelmät voivat auttaa puhdistamaan putkia ja poistamaan luovuuden tukoksia. Ne voivat stimuloida ajattelua tai auttaa jäsentämään sitä. Tämä dokumentti on luovuustekniikoiden sveitsin armeijan linkkuveitsi – vimpaimia on monenlaisia, moneen eri tarkoitukseen. Välineitä siis on mutta itse luovuus on jokaisen itsensä sisällä.

Jyväskylä, joulukuu 2008

Jukka Hassinen

Valmentaja, kirjoittaja, tuotteistaja, kehittäjä

Partus Oy

OSA I: VINKKEJÄ TÄMÄN TYÖKALUPAKIN KÄYTTÖÖN

KAHDEN TYYPPISIÄ IDEOINTIMENETELMIÄ

Ideointimenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: intuitiivisiin ja diskursiivisiin.

Intuitiiviset menetelmät perustuvat divergensiin ajatteluun. Se on hajottavaa, joustavaa ajattelua, jossa pyritään löytämään mahdollisimman monia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Tämän tyyppinen työskentelytapa synnyttää kriittistä massaa ja riittävästi vaihtoehtoja, joista ratkaisua voidaan lähteä työstämään eteenpäin. Lopullinen idea syntyy juuri määrän, ei laadun, kautta. Niiden alkuperää on usein hankala määrittää. Ne vain syntyvät kuin itsestään kun massaa on tarpeeksi.

Diskursiiviset menetelmät puolestaan perustuva konvergenttiin ajatteluun. Se on luonteeltaan keskittyvää, loogisesti etenevää järkeisajattelua joka pyrkii yhteen oikeaan ratkaisuun. Tietoa analysoidaan ja ideoita yhdistellään. Apuvälineenä toimivat taulukot ja kaaviot. Diskursiiviset menetelmät tukevat valitsemista.

Kumpainkaan menetelmätyyppi ei sulje toista tyyppiä pois. Ne eivät ole vastakkaisia, vaan toisiaan täydentäviä menetelmiä. Ne toimivatkin parhaiten, mikäli ensin käytetään ajattelua laajentavaa intuitiivista menetelmää ja tämän jälkeen kiteyttävää diskursiivista menetelmää. Luokittelu on kaiken kaikkiaan vain suuntaa antava. Osa menetelmistä on suoraviivaisia, poikki-ja-pinoon –menetelmiä joissa on selkeä marssijärjestys. Toiset taas ovat täysin psykedeelisiä, hulluuden rajoilla olevia keinoja saada aivomehut liikkumaan.

Tämä dokumentti on jaettu osiin menetelmien tyylin mukaisesti. Osan II *suunnitelmallisilla ideointimenetelmillä* viitataan menetelmiin, joissa on selkeä, looginen rakenne. Osan III *omituisilla menetelmillä* taas tarkoitetaan menetelmiä, jotka tuntuvat hoopoille ja eivät noudata normaalia järjenjuoksua. Osan IV *superomituiset menetelmät* ovat omassa kategoriassaan. Käyttö on täysin omalla vastuulla. Näiden tyyli- ja luokituksiin jaettujen menetelmien lisäksi dokumentin osa V sisältää erityisesti *ryhmätyöskentelyyn tarkoitettuja ideointimenetelmiä*. Ne ovat laajempia kuin edellä mainitut ja edellyttävät enemmän aikaa. Osasta VI löytyy vielä *päätöksentekoa helpottavia menetelmiä*, jotka ovat luonteeltaan

diskursiivisia. Lopusta löytyy muutamia kirjallisuusvinkkejä sekä ideointimenetelmiin liittyviä liitteitä.

KUINKA KÄYTTÄÄ TÄSSÄ ESITETTYJÄ IDEOINTIMENETELMIÄ?

Tämä dokumentti sisältää laajan patteriston mitä erilaisimpia ideointimenetelmiä. Niiden käyttötapa riippuu luonnollisesti mieltymyksistäsi ja tarpeistasi.

Eräs tapa lähteä liikkeelle on selata tätä dokumenttia lävitse ja poimia sieltä jokin ideointimenetelmä, joka tuntuu raflaavalle. Muutaman toiston jälkeen saat tuntumaa siihen, onko menetelmästä mitään hyötyä ja soveltuuko se ongelman ratkaisemiseen. Usein on niin, että harjoittelu tekee mestarin. Siksi ei kannata luovuttaa ensimmäisen käyttökerran jälkeen.

Toinen tapa kokeilla erilaisia ideointimenetelmiä on poimia patteristosta yksi järkevältä ja yksi hoopolta tuntuva menetelmä. Kokeile kumpaistakin ongelmasi ratkaisemiseen ja katso, mitä tapahtuu.

Tietysti vanha kunnon sattumanvaraisuus on eräs lähtökohta näiden menetelmien käyttämiselle. Plaraa tätä dokumenttia ja valitse joku menetelmä. Ryhdy sen jälkeen käyttämään sitä ilman sen kummempaa pohdintaa. Saatat yllättää itsesi.

Jos toistuvista yrityksistä huolimatta et löydä itsellesi sopivaa menetelmää, kehitä sellainen itsellesi. Pölli osia eri menetelmistä, yhdistele niitä ja synnytä uutta. Luovuus ei tunne sääntöjä.

ENNEN IDEOINTIA IDEOI IDEOINTIA

Käytännöllinen, ongelmia ratkaiseva ideointityö on tehokkaampaa silloin kun ideoinnin kohde ja tarkoitus on selvillä. Luovuus itsessään ei välttämättä ole tavoitteellista toimintaa, mutta ongelmanratkaiseminen on. Ideoinnin suurin ongelma ei siis välttämättä ole se, kuinka ongelma ratkaistaan vaan se, kuinka alkuperäinen ongelmanasettelu tehdään.

Seuraavat apukysymykset auttavat selvittämään ideoinnin lähtökohtia:

1. Mikä on ideoinnin **tavoite**?
 - a. Sisältötavoite?
 - b. Määrällinen tavoite?
2. Miten ideointi **kytkeytyy toistuviin käytäntöihin**?
 - a. Milloin ja missä tilanteissa ideointia toteutetaan?
 - b. Mikä on heräte ideoinnin käynnistämiseksi?
 - c. Mitkä ovat ideoinnin jatkotoimet?
3. Millaisia **keinoja** meillä on ideointia varten?
 - a. Onko kykyjä käyttää luovia ajattelutapoja ja -taitoja?
 - b. Ideointimenetelmät ja niiden hallinta?
4. Miten **johdamme** ja organisoimme ideointia?
 - a. Kuka johtaa yhteistä ideointia?
 - b. Onko meillä riittävät yhteistyötaidot toteuttamiseen?

VINKKEJÄ ONGELMAN MÄÄRITTELYYN

Ideointityö lähtee liikkeelle ongelman asettelusta. Sen määrittäminen ratkaisee, millaisia tuloksia saadaan aikaan. Maailma on täynnä hyviä vastauksia mutta hyvät kysymykset ovat harvinaisia.

1. Määritä ongelmasi selkeänä kysymyksenä ja aloita kysymyksesi seuraavasti: **“Millä tavoin voisin...?”**.
2. Muotoillessasi ongelmaa **leikittele synonyymeillä** avainsanojen kohdalla.
3. **Venytä haastettasi** isommaksi nähdäksesi enemmän mahdollisuuksia...
4. ja vasta kun olet venyttänyt paljon, ryhdy rajaamaan ongelmaasi.
5. Kysy peruskysymykset: **kuka, mitä, missä, milloin, miksi ja kuinka**.
6. Jos ongelma tuntuu liian laajalle, **pilko se pienempiin osa-alueisiin** jotka voit ratkaista omina osioinaan.

NÄIN PUMPPAAT MIELTÄSI LUOVEMMAKSI

1. Rakenna jokaiselle projektillesi ja haasteellesi oma “**ideakiintiö**”, jonka aiot toteuttaa sen osalta, esim. “Kehitän 3 ideaa per viikko tähän projektiin.”
2. Pysy hereillä ja **tarkkaile ympäristöäsi** - mitä siellä tapahtuu?
3. Pyri **pois rutiineista** ja uomakipityksestä.
4. Anna itsellesi **uutta ajateltavaa** - lue kirjoja ja lehtiä.
5. **Analysoi tietoa** jota saat. Mieti, mistä tieto on peräisin ja mitä se tarkoittaa sinun kohdallasi.
6. Rakenna itsellesi **ideapankki**. Kerää erilaisia ajatuksia ja lehtileikkeitä kansioon.
7. Ryhdy **matkustelunarkkariksi**. Kuljeskele ympäriinsä, tutki sattumanvaraisesti eri asioita ja rakenna näin mieleesi uusia asiayhteyksiä.
8. **Kirjoita ajatuksiasi ylös** - muisti on petollinen.
9. Harjoittele ajattelemaan. Pohdi asioita monipuolisesti ja **etsi aina useita ratkaisuvaihtoehtoja** jumpataksesi mieltäsi.

LUOVUUTTA MYRKYTTÄVÄT ASIAT

Maailma ei ole täydellinen. Luovuudella on useita esteitä ja vihollisia. Alla lista yleisimmistä asioista, jotka ovat omiaan myrkyttämään luovan ilmapiirin. Suurin osa niistä on itsestään selviä. Lista onkin tarkoitettu muistin virkistämiseksi – ”Vältä näitä viimeiseen asti!”.

1. Luottamuspuola
2. Dominoivat persoonat (jotka useimmiten eivät voi sietää toisten mielipiteitä)
3. Luovasta ideasta syntyvän kunnian ja/tai palkkioiden antaminen muille ja keksijän jättäminen puille paljaille
4. Sirpaleinen aikataulu (liian vähän aikaa keskittyä yhteen asiaan)
5. Keskittyminen vain yhteen tapaan ajatella (esim. jatkuva kriittisyys tai ylitse ampuva positiivisuus)
6. Muiden mielipiteiden jatkuva kuunteleminen ja pyrkimys saada muut ”tykkäämään” itsestä

7. Pyrkimys ryhtyä miettimään toteuttamisen esteitä ennen kuin koko idea on edes valmis (yleensä tämä on puolustus sille, että ei oikeasti edes haluta toteuttaa ideoita)
8. Liian vähän tietopohjaa uusien ideoiden synnyttämiselle tai perusasioiden ymmärtämiselle
9. Ylimielisyys
10. Ideointityöskentelytilaisuuden käyttäminen politikointiin tai oman edun tavoitteluun, jolloin pyrkimys ei ole ideoida mitään uutta vaan saada vain oma ajatus lävitse manipuloimalla tai pakottamalla. Muunnelma tästä myrkystä on myös ns. ”näennäsideointi”, jossa osallistujien annetaan ymmärtää, että he saavat ideoida vaikka jo alun perin toteutettavat asiat on päätetty ja syntyvillä ideoilla ei ole mitään merkitystä. Tämä muunnelma on joko tiedostettua tai tiedostamatonta manipulointia, epärehellistä ”sitouttamista”.
11. Yliälyllistäinen (esim. tarpeeton filosofointi) ja yksinkertaisten asioiden monimutkaistaminen (yleensä johtuu pätemisen tarpeesta, joskin joskus voi johtua myös siitä, että ajatuksenjuoksu on todellakin monimutkaista)
12. Pyrkimys perustella kaikki mahdollinen ja mahdoton tässä ja nyt ilman, että intuitiiviselle ajattelulle jätetään tilaa
13. Itsensä kritisointi (vinkki: Jatka ideointityötä ja unohda kritisointi. Kyllä kriitikot tekevät kritisointityön puolestasi, se on varma).

ENTÄ JOS MINULLA ON LIIKAA IDEOITA?

1. Listaa ideasi.
2. Selaile listaa läpi ja karsi pois kaikista toimimattomilta tuntuvat (esim. 20% ideoista).
3. Kehitä arviointikriteeristö ideoille ja pisteytä ideat sen mukaisesti. Karsi pois ankeimmat pisteet saaneet ideat.
4. Käytä harkintaasi ja intuitiotasi valitessasi ideoita.
5. Ota vain muutama idea ja hanki niistä palautetta ja käyttökokemuksia.

OSA II: SUUNNITELMALLISET IDEOINTIMENETELMÄT

KOLIKON TOINEN PUOLI (PÄINVASTAISEKSI KÄÄNTÄMINEN)

Menetelmä: Päinvastaiseksi kääntäminen.

Kantava idea:

Yleisesti hyväksyttyjen oletusten päinvastaiseksi kääntäminen. Osa uskomuksistamme on niin perustavanlaatuisia, että emme välttämättä uskalla tai viitsi kyseenalaistaa niitä. Tämä menetelmä haastaa ajattelemaan. Se menee kyseenalaistamisen tulle puolen, sillä siinä ei keskitytä vain kyseenalaistamaan, vaan löytämään päinvastaisista ajatuksista uusia ideoita.

Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste.
2. Laadi lista niistä perustavanlaatuisista olettamuksista, jotka liittyvät ongelmaan.
3. Käännä kukin listaamasi oletamus päinvastaiseksi.
4. Poimi päinvastaisista olettamuksista tarpeelliseksi kokemiasi näkökulmia.
5. Ryhdy pohtimaan, kuinka voisit aikaansaada sellaisen muutoksen, joka kääntäisi valitsemasi oletamukset päinvastoin.

Esimerkki:

Uskomus: Viini on elitistinen juoma -> *uskomuksen käännös päinvastaiseksi* -> Viini on koko kansan halpisjuoma -> *oletuksesta johdettu kehitysidea* -> Myydään viiniä isoissa pakkauksissa halvalla. Profiloidaan viini opiskelijajuomaksi.

POIKKI JA PINOON (PILKKOMINEN OMINAISUUKSIIN)

Menetelmä:

Ominaisuuksien etsiminen ja listaaminen. Ominaisuudet voivat olla mitä hyvänsä, kuten kuvaavia (esim. koostumus, rakenne, väri, muoto), sosiaalisia (esim. vastuualueet, politiikka), hintaan liittyviä (esim. hinta jälleenmyyjälle tai toimittajalle) tai valmistuksellisia (esim. tuotantolaitoksen sijainti).

Kantava idea:

Ongelma tai haaste voi tuntua sellaisenaan liian monimutkaiselle tai ympäröyöreälle. Etsimällä sen ydinominaisuudet sitä voidaan selkeyttää ja kutakin ominaisuutta voidaan lähestyä omana yksinkertaisempaan osa-alueenaan.

Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste.
2. Analysoi haastetta ja listaa mahdollisimman paljon sille ominaisia ominaisuuksia.
3. Lähesty kutakin ominaisuutta kerrallaan. Yritä keksiä keinoja, joilla voisit muuttaa tai kehittää ominaisuutta. Kysy: ”Kuinka tämä voidaan aikaansaada?” ja ”Miksi tämän pitää olla näin?”
4. Pyri saamaan ajattelusi ymmärrettäväksi ja joustavaksi.
5. Poimi ajattelutyösi tuloksista tulleet ideat ja kehitä niitä eteenpäin.

Esimerkki poikki ja pinoon –menetelmän käytöstä:

Haaste: Uuden työntekijän palkkaaminen design –vaatekauppaan.

<i>Ominaisuus</i>	<i>Analyysi</i>	<i>Ideat</i>
Palkka	> Ei tällä alalla kovin korkea	> Palkan päälle provisio
Koulutus	> Ei korkean koulutuksen työtä, korkean koulutuksen omaavat eivät välttämättä halua tulla tähän työhön	> Anna vastuita ja vapauksia houkutellaksesi osaajia
Myyntitaito	> Monesti osataan asiakaspalvelu, ei kuitenkaan myydä	> Palkkaa rohkeita tyyppejä
Motivaatio	> Ihmisten tapaaminen on usein ainoa innostava motivaattori rahan lisäksi	> Myyntitulokset suoritusmittarina, on mukavaa seurata onnistumisia
Tuotetietous	> Opitaan työssä, pientä tuntumaa pitää olla	> Älä korosta rekrytointivaiheessa tuotetietoutta koska sen voi oppia
... jne ...	... jne ...	... jne ...

Johtopäätökset ja parhaat ideat: Myyntiosaaminen korostuu, ei vain se, että on pelkästään hyvä asiakaspalvelija. Anna tilaa kehittyä, käyttää omaa päätään ja tehdä kauppaa. Älä pomota. Kaupan tekeminen motivoi ja toimii positiivisena suoritusmittarina.

OSASIKSI JA UUELLEEN KASAAN (PILKKOMINEN JA UUELLEEN YHDISTELY)

Menetelmä:

Pilkkominen ja uudelleenyhdistely.

Kantava idea:

Oletko niitä tyyppejä, jotka ovat lapsena halunneet hajottaa jonkin elektronisen vempeleen tai vanhan herätyskellon nähdäkseen, mitä vehje on syönyt? Ja oletko niitä tyyppejä, jotka tämän jälkeen luonnollisesti ryhtyvät kokoamaan palasiksi pilkottua konetta takaisin kokoon? Jos olet, tämä menetelmä sopii sinulle.

Ideana on jakaa olemassa oleva haaste osasiin ja järjestellä ne uudelleen kokoon.

Uudelleenjärjestely synnyttää uusia näkökulmia haasteen ratkaisemiseen.

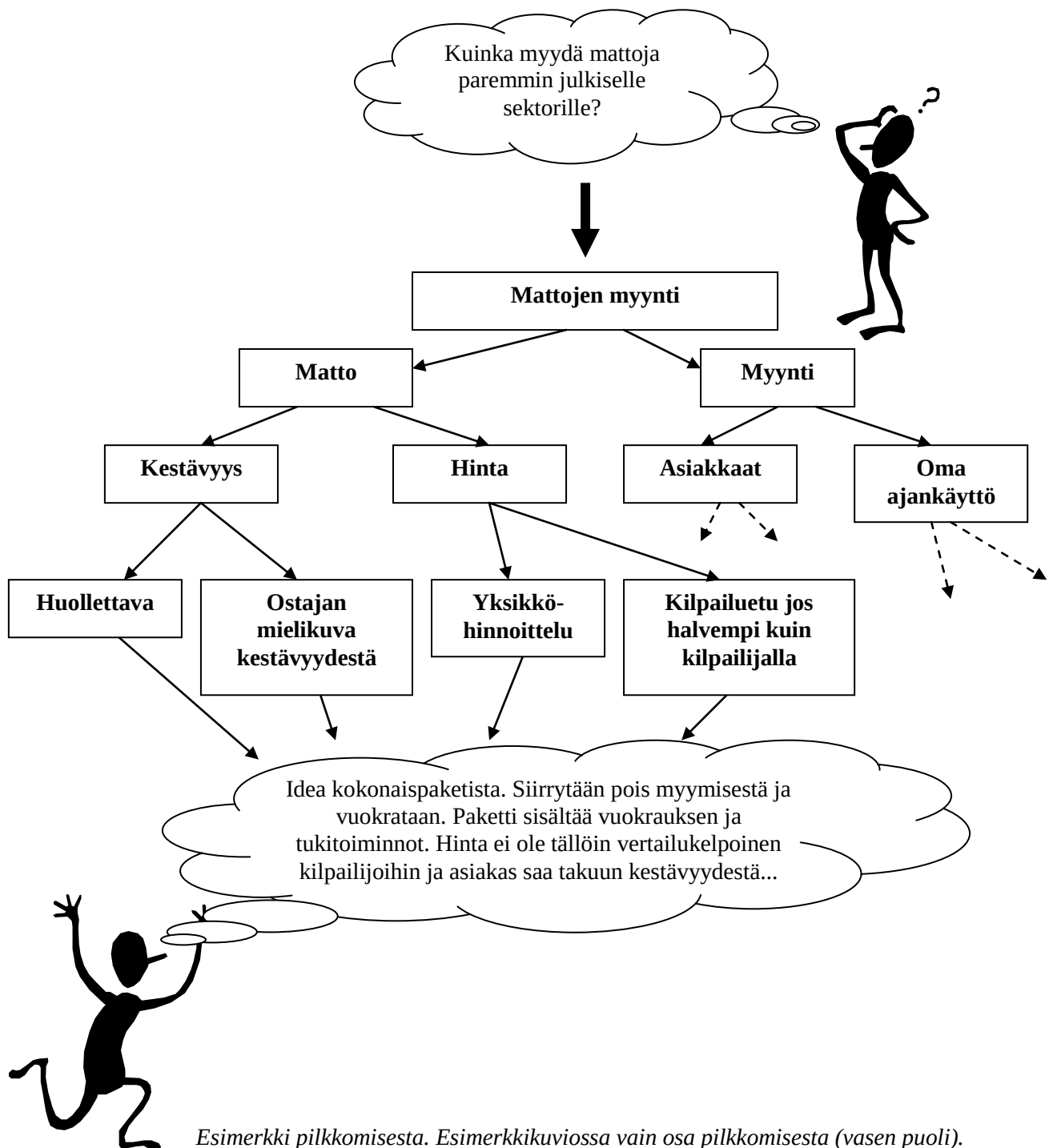
Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa haasteesi tai ongelmasi.
2. Tiivistä ongelmasi kahteen sanaan. Jos ongelmasi esimerkiksi koskisi mattojen myyntityötä julkiselle sektorille, voisit tiivistää sen seuraavasti: "Mattojen myynti".
3. Pilko ongelmasi palasiin tiivistelmän sanojen tai niiden johdannaisten perusteella.
4. Pilko palaset vielä kerran kahteen ominaisuuteen (kts. Poikki ja pinoon –menetelmä).
5. Jatka vielä näiden ominaisuuksien pilkkomista pienempiin ominaisuuksiin kunnes koet, että sinulla on tarpeeksi pohdinnan kohteita.
6. Tutki kutakin palasta ja etsi ideoita niihin.
7. Yritä uudelleen koota palaset uudella tavalla. Sekoita ja runttaa kasaan. Etsi erilaisia yhdistelmiä.

Esimerkki osasiksi ja uudelleen kasaan –menetelmän käytöstä:

Haaste: Tehokkaamman mattojen myynnin toteuttaminen julkiselle sektorille.

Tiivistelmä haasteesta kahteen sanaan: “Mattojen myynti”



Esimerkki pilkkomisesta. Esimerkkikuviossa vain osa pilkkomisesta (vasen puoli).

AJATUSKUPLAT (MIELLEKARTTA)

Menetelmä:

Miellekartan (*engl. mindmap*) piirtäminen. Ajatusten järjesteleminen hierarkkisesti sekä niiden välisten yhteyksien löytäminen käyttämällä kuvia, avainsanoja ja keskeisiä käsitteitä.

Kantava idea:

Jämäkät listat ranskalaisine viivoineen eivät ole kaikille. Toiset ihmiset tarvitsevat mielikuvitusrikkaamman tavan jäsentää ajatteluaan. Ajattelu kun ei ole suoraviivaista, selkeää listaa vaan enemmänkin yhteyksiä eri ajatusten välillä. Mieleen pulpahtavat ideat voivat tulla esiin myös kuvina tai mielle yhtyminä, joita ranskalaiset viivat vain eivät pysty vangitsemaan.

Miellekartta on väline ajatusten selkeyttämiseen. Sitä voidaan käyttää niin muistiinpanojen tekemiseen kuin ideointityöhön. Sen kantavana ideana on, että sitä käytettäessä muodostuvat ideat on helpompi sijoittaa kokonaisuuteen kuin esimerkiksi käytettäessä jäsennysrunkoa, jossa uuden idean pitäisi heti löytää oikea paikkansa. Miellekartta on itse piirtämäsi kartta ideoiden sekamelskan maailmasta.

Työjärjestys:

Kun eteesi tulee haaste tai ongelma, joka kaipaa ratkaisua, piirrä itsellesi kartta johon kokoat tuntemuksiasi ja ajatuksiasi asian tiimoilta.

1. Piirrä haasteesi tai ongelmasi keskelle paperia.
2. Ryhdy kirjoittamaan ajatuksiasi avainsanojen avulla ongelman ympärille.
3. Kun jokin ajatus johtaa toiseen ajatukseen, piirrä niiden välille yhteysviiva.
Vähitellen ajatuksistasi muodostuu haarautuva, hierarkkinen kartta.
4. Jos haluat, voit piirtää karttaan myös kuvia tai käyttää eri ajatussuunnille omia värejä.
5. Tutki karttaasi. Etsi eri asioiden välisiä yhteyksiä ja yhdistä niitä viivoin. Etsi ideoita.

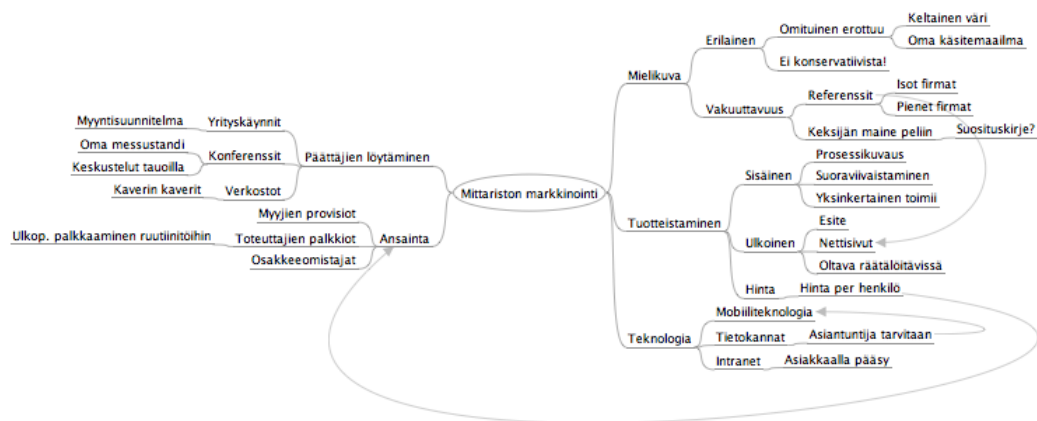
Lisää tietoa miellekarttoista:

Lisää tietoa miellekarttoja käytöstä löydät esimerkiksi **Tony Buzanin** kirjasta *Make the Most of Your Mind* (Pan Books, 1998) sekä muista hänen kirjoittamistaan kirjoista. Myös Internet on pullollaan tietoa aiheesta.

Miellekarttoja voidaan tehdä myös tietokoneavusteisesti. Ilmaisia, vapaasti ladattavia karttaohjelmia ovat muun muassa *CmapTools* (käsitekarttoille) ja *Freemind* (miellekarttoille). Molemmat löytyvät Internetistä esimerkiksi googlettamalla. Kaupallisella puolella olevat maksulliset ohjelmat ovat helppokäyttöisempiä, esimerkiksi *MindJet* –ohjelmisto.

Esimerkki miellekartan käytöstä ideoinnissa:

Haaste: Ryhmätyön toimivuutta mittaavan mittariston markkinoinnin ideointi.



Esimerkki miellekartasta. Miellekarttaesimerkki on laadittu Freemind –ohjelmistolla.

Paperille laaditussa miellekartassa on se etu, että kuvien käyttö on helpompaa.

SKY JUMP -KYSYMYSPATTERISTO (KYSYMYSTEN TEKEMINEN NÄKÖKULMAN VAIHTAMISEKSI)

Menetelmä:

Ajattelua ohjaavien kysymysten tekeminen uusien näkökulmien saamiseksi. Kysymykset on ennalta määritelty, esimerkiksi SKY JUMP –kysymyspatteriston mukaisesti.

Kantava idea:

Kysyminen ohjaa ajattelun uusille urille. Valmiiksi laaditut kysymyspatteristot auttavat tarkastelemaan asioita monipuolisesti. Niiden avulla piilossa olevat avainideat eivät jää huomioimatta – kysymyspatteristo auttaa muistamaan, mitä itseltä tulee kysyä.

Tässä esitetty kysymyspatteristo on vain esimerkki. Sen muistaa helposti SKY JUMP – kirjainlyhenteestä, jossa jokainen kirjain on hyväksi havaitun kysymyksen alkukirjain. Luonnollisesti kysymyksiä voi olla enemmän tai vähemmän. Voit kehittää itsellesi soveltuvan kysymyspatteriston käyttämällä SKY JUMP –patteristoa lähtökohtana.

Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa haaste tai ongelma.
2. Kysy sitten seuraavat kysymykset SKY JUMP –mallin mukaisesti:

S = Sovella? Suureнна?

K = Korvaa?

Y = Yhdistä?

J = Järjestä uudelleen?

U = Uusi käyttötarkoitus?

M = Muunna?

P = Poista? Pienennä?

Esimerkki SKY JUMP -menetelmän käytöstä:

Haaste: Moottoripyöriä ja motoristitarvikkeita myyvän yrityksen nettisivustojen uudistaminen. Sivustot ovat vanhanaikaiset ja sekavat. Ne sisältävät vain perustiedot yrityksestä ja muuta staattista tietoa.

Kysymys	Ideoita ja ajatuksia kysymyksen johdosta
S = Sovella? Suureнна?	Voisimmeko pöllä ideoita sellaisilta nettisivustoilta, joissa on aktiivinen nettikauppa?
K = Korvaa?	Korvaa moottoripyörien kuvat moottoripyörillä ajavien ihmisten kuvilla, ”Sika tykkää katsella sikoja, orava oravia ja ihminen ihmisiä.”
Y = Yhdistä?	Tee kuvista linkkejä eteenpäin, eräänlaisia ”nappuloita”.
J = Järjestä uudelleen?	Aloita myytävillä tuotteilla, älä itsesi esittelyllä.
U = Uusi käyttötarkoitus?	Voisiko sivusto toimia myös kuvagalleriana (asiakasiltaman kuvat) tai vinkkisivustona (”Top 10 vinkkiä kunnossapitoon”) ?
M = Muunna?	Muuta ”tarvikkeet” –jaottelu kohderyhmien mukaiseksi.
P = Poista? Pienennä?	Poista kaikki vanhentunut tieto.

Esimerkki SKY JUMP –menetelmän käytöstä

KÖYDENVETO (VOIMAKENTTÄANALYYSI)

Menetelmä:

Voimakenttäanalyysi, jossa puntaroidaan ideaan tai haasteeseen vaikuttavia ”voimia”.

Kantava idea:

Ongelmat ja haasteet eivät välttämättä koske jonkin laitteen tai superhyvän idean keksimistä.

Monesti ne liittyvät siihen, mitä hyvän idean jälkeen tulisi tehdä – käytännön toteutukseen.

Köydenveto –menetelmässä alustat toteutussuunnitelmasi laatimista. ”May the Force Be With You, Luke Skywalker”, kuten kuuluisassa sci-fi elokuvassakin sanotaan.

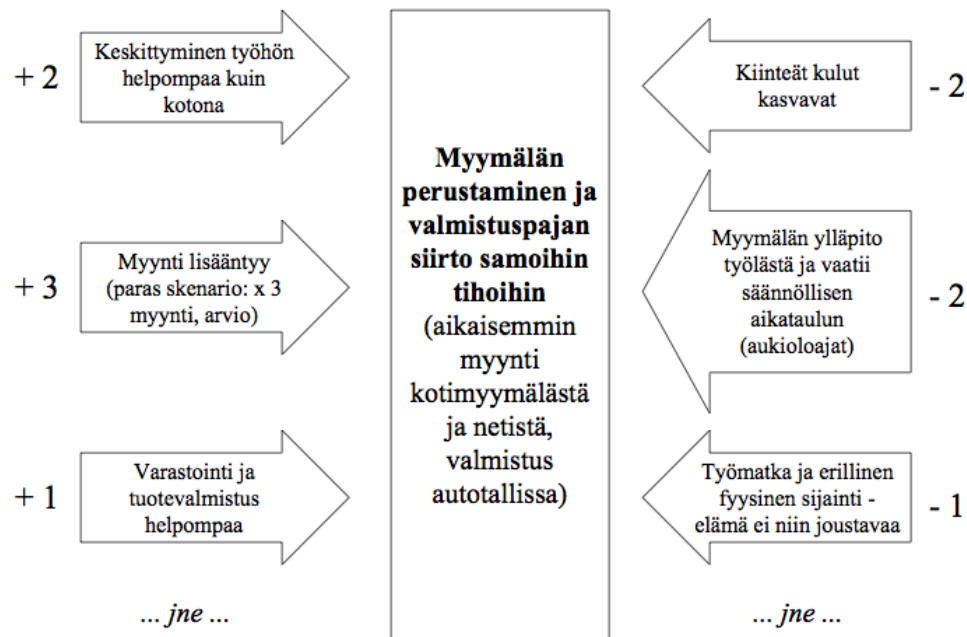
Köydenveto on hyödyllinen menetelmä silloin, kun sinun tulee tarkastella, mitkä voimat ovat puolellasi ja mitkä taas vastustavat sinua. Se on muunnos klassisesta ”plussat” ja ”miinukset” –tarkastelusta. Tutkimalla asioita voimien kautta voit laatia suunnitelman ideoidesi toteuttamiseksi.

Työjärjestys:

1. Jaa paperiarkki kolmeen sarakkeeseen. Otsikoi ne vasemmanpuoleisesta lähtien: ”Toteutusta edistävät voimat”, ”Toteutushaaste” ja ”Toteutusta vastustavat voimat”.
2. Määrittele ja rajaa ongelmasi tai haasteesi. Kirjoita se keskelle, keskimmäiseen sarakkeeseen.
3. Listaa vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen ne voimat, jotka edistävät idean toteuttamista. Pisteytä kukin voima sen voimakkuuden mukaan käyttäen esimerkiksi 1-3 –asteikkoa (1=heikko edistävä vaikutus, 3=erittäin voimakas edistävä vaikutus).
4. Listaa oikeanpuoleiseen sarakkeeseen ne voimat, jotka estävät idean toteuttamista. Pisteytä kukin voima sen voimakkuuden mukaan käyttäen esimerkiksi 1-3 –asteikkoa (1=heikko vastustava vaikutus, 3=erittäin voimakas vastustava vaikutus).
5. Laske molempien sarakkeiden pisteet yhteen. Vertaile pisteytyksiä keskenään – kuinka paljon sait pisteitä edistävistä voimista? Entä vastustavista?
6. Analysoi, kuinka voisit muuttaa voima-asetelmaa niin, että saisit enemmän voimia puolellesi ja vähennettyä vastustavia voimia. Laadi aiheesta toimintasuunnitelma.

Esimerkki Köydenveto -menetelmän käytöstä:

Haaste: Liikelahjoja (kynttilät, yms.) valmistavan ja myyvän yrityksen toimitilojen ja valmistuspajan siirto pois kotoa uusiin tiloihin.



Esimerkki voimakenttäanalyysistä.

IDEALAATIKKO (RISTIIN VERTAILU)

Menetelmä: Kahden ominaisuuden ristiin vertailu, Sovellutus morfologinen ongelmanratkaisusta. Toisin sanoen kyse on ”ei-määrällisten, monimutkaisten ja –ulotteisten ominaisuuksien välisten yhteyksien järjestelemisestä ja tutkimisesta” (Fritz Zwicky, astrofysikko ja avaruustiedemies, California Institute of Technology, 1998). Alun perin käsite ”morfologia” viittaa kielitieteisiin.

Kantava idea:

Monimutkaisissa ongelmissa kaikki liittyy kaikkeen. Kun muutat yhtä osaa, koko järjestelmä muuttuu. Siksi ongelmaa ei välttämättä voida ratkaista niin, että kutakin osaa tarkastellaan erikseen (vrt. Poikki-ja-pinoon –menetelmä). Huomio tulee kiinnittää osasten väliseen vuorovaikutukseen.

Morfologisessa ongelmanratkaisussa pureudutaan ongelmaan ottamalla ongelman tai haasteen eri ominaisuuksia esille ja tutkimalla niiden välistä yhteyttä. Monimutkaisimmillaan syntyy moniulotteinen ”laatikko” (*engl. Zwicky Box*) jossa vertaillaan ominaisuuksien eri ”tasoja”. Tässä esitetyt menetelmän puitteissa tyydytään yksinkertaiseen kaksiulotteiseen esitykseen, jossa vertaillaan vain kahta eri ominaisuutta keskenään.

Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste.
2. Laadi lista ongelmaan tai haasteeseen liittyvistä ominaisuuksista (esim. koko, väri, muoto, hinta, laajuus, aika, jne. riippuen kohteesta)
3. Laadi taulukko, jonka riveillä ja sarakkeissa on laatimasi ominaisuudet listana. Näin syntyy ”ristiinvertailutaulukko”. Kahteen kertaan toistuvat ristiinvertailut suljetaan pois täyttämällä ruudut esimerkiksi ”X” –merkinnällä.
4. Vertaile taulukossa jokaisen kahden ominaisuuden yhdistelmää ja pyri tämän tutkimuksen kautta generoimaan uusia ideoita. Jos kahden ominaisuuden yhteistarkastelusta ei tunnu syntyvän mitään, siirry seuraavaan ruutuun.

Lisää tietoa idealaatikosta:

Lisää tietoa idealaatikosta löydät googlettamalla ”*morphological analysis*”. Fritz Zwickyn morfologista ongelmanratkaisua käsittelevä artikkeli ”*General Morphological Analysis - A*

general method for non-quantified modeling” löytyy netistä:

<http://www.swemorph.com/ma.html>.

Esimerkki idealaatikon käytöstä:

Haaste: Uuden, täysin radikaalin tuote-esitteen laatiminen koulutustuotteelle (markkinoilla on paljon kilpailijoita, joiden tuotteet vaikuttavat samanlaisille -> pyrkimys erottautua vahvasti massasta). Haasteen ratkaisijana henkilö, jonka tehtävänä tuottaa esitteen sisällöt ja tehdä yhteistyötä mainossuunnittelijan kanssa ulkoasun aikaansaamiseksi.

	Koko	Värit	Sisältö	Kuvat
Esitteen koko	X	X	X	X
Värimaailma	Jos iso, mahdollisuus käyttää eri ”värimaailmoja”	X	X	X
Sisältö	Jos iso, paljon tietoa -> ei kannata infottaa liikaa. Jos pieni, tieto tulee napakasti	Eri sisältöteemat eri värein	X	X
Kuvamaailma	Paljon ihmisten kuvia -> joka sivulle kuva -> iso, selailtava esite	Mustavalkokuvat erottuvat värimaailmasta -> kannattaisiko kokeilla? Vai tulisiko käyttää värien mukaista sävytystä valokuvissa?	Ei ole mikään pakko liittää kuvia kuvaamaan sisältöä -> rakennamme mielikuvaa, emme yritä kertoa asioita kuvin sellaisena kuin ne ovat	X

Taulukossa toistuvat ja saman ominaisuuden risteämiskohdat on merkitty X –merkillä.

Syntyneet ideat:

1. Rakenna värimaailmat esitteen sisään.
2. Korosta isoja kuvia jotka kiinnittävät huomion.
3. Rakenna kuvilla mielikuvaa, älä yritä kertoa niillä ”infoa”.
4. Rakenna radikaali yhdistelmä ”klassisesta” ja ”postmodernista”.
5. Tee esitteestä iso ja selailtava.

LOOTUSKUKKA (IDEAKIMPPUJEN RAKENTAMINEN)

Menetelmä: Ideakimppujen rakentaminen ns. 9 x 9 –menetelmällä 64 pienemmän idean synnyttämiseksi.

Kantava idea:

Yksi idea johtaa toiseen ideaan. Isosta möykystä syntyy pienempiä ideanpoikasia ja niistä taas lisää. On virkistävää nähdä, kuinka hyvässä imutuksessa ajatukset lähtevät lentämään ja kokonainen ”ideamöhkäle” ryhtyy kukkimaan.

Lootuskukka –menetelmässä haasteeseen tai ongelmaan ryhdytään ideoimaan pienempiä ratkaisuteemoja ja –vaihtoehtoja. Menetelmän avulla voidaan generoida lennokkaalla tavalla 64 pienempää ideaa kahdeksan keskeisen teeman ympärille. Lootuskukka on havainnollistava menetelmä ja se soveltuu erinomaisesti ihmisille, jotka ovat visuaalisia. Menetelmä sopii niin yksilö- kuin ryhmätyöskentelyyn.

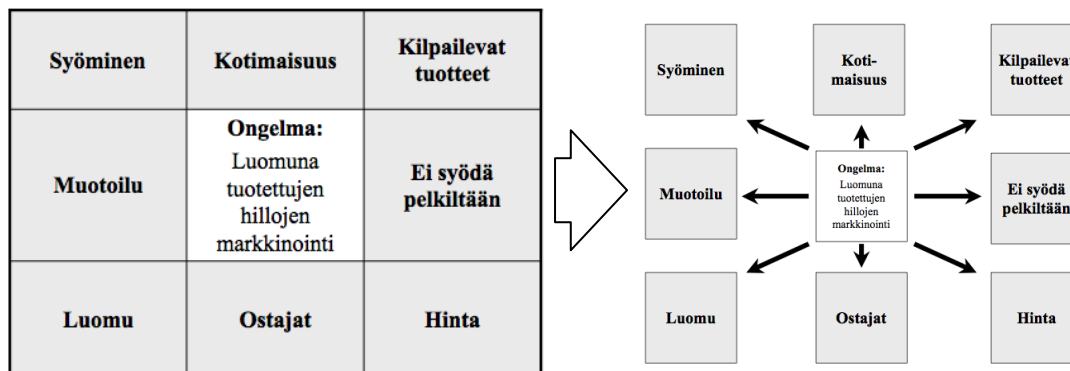
Työjärjestys:

1. Alkujärjestelyt: varaa itsellesi 64 paperiarkkia ja riittävästi tilaa niiden levittämiseen 9x9 –ruudukoksi. Ruudukko voidaan rakentaa myös ”miniversiona” käyttämällä esimerkiksi liimalappuja.
2. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste. Kirjoita se yhdelle arkille ja aseta arkki työskentelyalueen keskelle.
3. Määritä kahdeksan teemaa, jotka liittyvät ongelmaasi ja haasteeseesi. Kirjoita kukin niistä omalle paperiarkilleen ja sijoita ne alkuperäisen ”ongelma-arkin” ympärille.
4. Tee kustakin ”teema-arkista” kopio ja sijoita ne ongelma-arkin ympärille niin, että sinulle jää tilaa 9x9 –ruudun laatimiseen (kts. esimerkki).
5. Ryhdy keksimään ideoita ja teemoihin liittyviä ajatuksia. Kirjoita kukin idea omalle arkilleen ja sijoita se teema-arkkien viereen. Jokaiseen teemaan keksitään 8 ideaa. Näin muodostuu kokonainen 9x9 –ruudukko.
6. Tutki syntyynyttä karttaa ja poimi sieltä parhaat ideat jatkokehittämiseen.

Esimerkki Lootuskukka –menetelmän käytöstä:

Haaste: Luomuna tuotettujen marjahillojen markkinointi.

Työjärjestyksen vaiheet 2, 3 ja 4: Haaste ja haasteeseen liittyvät 8 teemaa



Työjärjestyksen vaihe 5: Ideoiden generointi teemojen ympärille

Perhe koolla	Sensuaalisuus, jopa seksikkyyttä?	Muistuttaa kesästä	Paikallisuus	Voisiko sittenkin olla jotain muuta?	Ei siis ruotsalainen	Erotuttava muvirönnöstä	Kilpailijana ovat herkut	Myynti pienissä erissä, ei pöytäissä
Light-tuotteet	Syöminen	Levite, ainakin ulkomailta	Suomen lippu	Kotimaisuus	Usko puhtauteen	Erikoinen hylly erottaa?	Kilpailevat tuotteet	Käytä hulluja värejä!
Juhlat	Vitamiinit	Pysähtyminen hetkeksi	Suomi nousun!	Viedään ulos Suomesta	Suomi design	Kannattaako jakaa supermarketissa	On tehtävä rajuja liikkeitä kilp. selättämiseksi	Osa suomalaisia, osa ulkomaalaisia
Design	Erikoinen korkki	Erottavuus	Syöminen	Kotimaisuus	Kilpailevat tuotteet	Leivonnaiset	Leiville	Yhdistä hyviin ruokiin
Ei tylsä muovinen	Muotoilu	Leikittely uusilla muodoilla	Muotoilu	Hillojen markkinointi	Ei syödä pelkiltään	Letut	Ei syödä pelkiltään	Yhdistä omutsiin ruokiin
Etiketit	Kosketus	Osaaminen koulusta	Luomu	Ostajat	Hinta	Jäätelö	Miksi ei voi syödä pelkiltään?	Voiko myydä yhdessä toisen syötävän kanssa
Vihreä imago	Näyttävä selvästi	Voisiko olla jopa lista arvoista?	Naiset	Lahjaksi ostetaan	Muistojen ostajat	Korkea hinta = korkea laatu	Selvitä hinnoitustamien	Mikä on ostajan kipura?
Miten todistaa?	Luomu	Tulevaisuuden juttu	Äidit	Ostajat	Heräteostos kun hakutaan herkutella	Hienostorouville, eivät kysy hintaa	Hinta	Eri hinta eri purkkeille
Muillakin on tätä, kannattaako korostaa?	Ei myrkyä	Voisiko olla "high-tech luomu"?	Miksi miehet eivät muka ostaisi?	Terveystuotteet	Voisiko kohderyhmä olla vanhukset?	Kilohinnalla ei kannata kilpailla	Ei ale -myyntiä	Eri hinta eri jakelukanaville

... ja näin on syntynyt 8 x 8 = 64 ideaa!

TULILINTU –KYSYMYSPATTERISTO (KYSYMYSTEN TEKEMINEN ONGELMAN MÄÄRITTELEMISEKSI)

Menetelmä: Kysymysten tekeminen valmiiksi laaditun kysymyslistan avulla. Tulilintu –menetelmä poikkeaa aikaisemmin esitellystä SKY JUMP –menetelmästä niin, että siinä keskitytään enemmän ”metatason” asioihin (kuten esim. ”miksi ylipäätään ratkaisen tätä ongelmaa?” ja ”mitä en ole huomionnut?”) kuin itse ongelman tarkasteluun eri näkökulmista.

Kantava idea:

Joskus on hyvä nousta helikopterin kyytiin ja kysyä myös kysymyksiä, jotka eivät liity itse ongelman ratkaisemiseen (”Kuinka?”) vaan ongelmaan itseensä (”Miksi ihmeessä?”). Tulilintu on ”takaisin perustoihin” –menetelmä, jossa kysytään asioita hieman kauempaa tarkastellen.

Työjärjestys:

1. Ota ongelmasi tai haasteesi esille sellaisena kuin se nopeasti ajateltuna mieleesi putkahtaa (ts. tässä vaiheessa ei vielä rajata ongelmaa tiukasti).
2. Käytä Tulilintu –listaa analysoidaksesi ongelmaa tai haastetta.
3. Käytä saamiasi ideoita ongelmasi tarkempaan määrittämiseen, uudelleenmuotoiluun ja rajaamiseen.

Tulilintu -kysymyspatteristo:

1. Miksi ongelman ratkaiseminen on tarpeellista?
2. Mitä hyötyjä saan ratkaistessani ongelman?
3. Mitkä ongelmaan liittyvät asiat ovat täysin hämärän peitossa?
4. Mitä ongelmaan liittyviä asioita en vielä ymmärrä?
5. Minkä tiedon varassa yritän ratkaista ongelmaa? Millaista tietoa tarvitaan lisää?
Mitkä tiedot ovat ristiriidassa keskenään?
6. Mikä EI ole ongelmana?
7. Jos piirtäisit ongelmasta kuvan, millainen se olisi?
8. Mitkä ovat ongelman rajat?
9. Pystytkö jakamaan ongelman osiin? Mitkä ovat osien väliset yhteydet?
10. Mitä asioita ongelmassa/haasteessa ovat sellaisia, joita ei voi mitenkään muuttaa?

TULEVAISUUDEN HEDELMÄT (SKENAARIOIDEN RAKENTAMINEN)

Menetelmä: Skenaarioiden, eli ”mahdollisten tulevaisuuksien” rakentaminen.

Kantava idea:

Ideointia ei välttämättä liity johonkin tiettyyn ongelmaan tai asian kehittämiseen. Se voi liittyä myös strategioiden laatimiseen. Silloin on hyvä laatia ennusteita tulevaisuudesta, mielellään useita sellaisia. Ennusteet toimivat ”etukäteen opittuina tilanteina”, jolloin jonkin niistä toteutuessa sinulla on selkeämmät sävelet siitä, miten toimia.

Tulevaisuuden hedelmät on yksinkertaistettu versio skenariotyöskentelystä. Se soveltuu strategisen suunnittelun mausteeksi. Menetelmässä rakennetaan lyhyitä, helposti muistettavia tulevaisuudesta kertovia tarinoita sekä rakennetaan suunnitelmia toimenpiteistä jotka on toteutettava, mikäli laadittu tarina toteutuu. Tulevaisuuden hedelmät –menetelmässä pohditaan myös, millaisia vaikutuksia nykyhetken päätöksillä on tulevaisuuteen. Vanha Zen –ajatus siitä, että ”tulevaisuutta ei ole olemassa” pitää paikkaansa, mutta niin pitää ajatus siitäkin, että ”tulevaisuus ei vain tule, se luodaan”.

Työjärjestys:

1. Esityöt: Tulevaisuuden hedelmät -menetelmä vaatii useita tunteja aikaa, joten aikatauluta toimintasi. Mikäli menetelmää käytetään ryhmätöissä, on toiminta myös siltä osin organisoitava (esim. ryhmäjaot).
2. Määritä jokin laaja-alainen ongelma tai teema, jonka tulevaisuutta haluat pohtia (esim. ”bioenergian käyttö tulevaisuudessa” tai ”Lapin matkailumahdollisuudet”).
3. Määritä, millaiset voimat vaikuttavat merkittävällä tavalla valitsemasi teemaan (taloudelliset, teknologiset, poliittiset, trendit, jne.)
4. Laadi neljä tai viisi erilaista ”tulevaisuuden maailmaa” käyttämällä hyödyksesi valitsemiasi voimia. Nimeä kukin maailma. Voit käyttää apuvälineenä taulukointia tai listaamista. Maailmojen tulee olla toisistaan selkeästi erilaisia sopivan kontrastin aikaansaamiseksi. Esimerkiksi ensimmäinen voi olla ”katastrofimaailma”, toinen ”hyvän onnen maailma”, kolmas ”omituiseesti muuttunut maailma”, jne.
5. Rakenna kuhunkin maailmaan oma ”tarinansa”. Se voi sisältää ihmiskohtaloita, ympäröivän maailman kuvaamista tai esimerkkejä tietyistä tilanteista tai tapahtumista. Tärkeintä on, että tarina on elävä ja helposti muistettava.

6. Laadi kunkin tarinan pohjalta suunnitelma tai toimenpidelista, joka olisi syytä toteuttaa, mikäli tarinan mukainen tulevaisuus toteutuu.
7. Palaa takaisin tähän päivään. Pohdi, millaisia päätöksiä voit nyt tehdä, että voit vaikuttaa tulevaisuuden syntyyn niin, että mielestäsi sinulle edullisin ja paras tarina toteutuu.

Esimerkki Tulevaisuuden hedelmät –menetelmän käytöstä:

Tarkasteltava alue: Koti- ja hoitopalvelujen tuottaminen vanhuksille yksityisellä sektorilla.
Yrityksen koko on pienehkö ja se toimii nyt paikallisesti.

	Maailma 1	Maailma 2	Maailma 3
Maailman nimi	Jättimarkkinat avautuvat	Ei tilaa yksityiselle	Isot jyräävät
Maailman lyhyt kuvaus	Markkinat avautuvat yksityiselle sektorille ja palvelusetelit tulevat käyttöön. Yksityistämismusiikki alkaa nopeammin kuin odotettiin. Yhteiskunta asettuu rahoittajan rooliin, mutta vauraat eläkeläiset käyttävät myös omia rahojaan. Syntyy paljon pieniä toimijoita, jotka kilpailevat keskenään sekä julkisen sektorin kanssa niin hinnalla kuin laadulla.	Markkinat eivät avaudu yksityiselle sektorille. Julkinen sektori on päätoimija ja pitää kiinni asemastaan. Vain vauraila eläkeläisillä (20% koko ryhmästä?) on varaa ostaa yksityisiä palveluja. Yksityisiä palveluntuottajia on, mutta niiden yhteiskoko on melko pieni.	Markkinat avautuvat, mutta palveluntuottamista säännöstellään yhteiskunnan tasolta. Laatustandardit ja minimikriteerit ovat kovia. Isoilla toimijoilla on resursseja lähteä markkinaan mukaan. Pienet toimijat toimivat alihankkijoina isoille. Rahavirrat ohjautuvat isojen kautta, ei yksilötason kilpailuttamista vaan isoja kokonaisuuksia (vuosisopimukset joissa kapasiteetti tms. järjestely).
Toimenpiteet oman yrityksen osalta	Keskity johonkin tiettyyn osa-alueeseen tai asiakassegmenttiin pärjätäksesi kilpailussa	Keskity vauraisiin eläkeläisiin ja rakenna palvelukokonaisuus jossa on muitakin kuin perinteistä kotipalvelua (turvallisuuspalvelut?)	Kehitä osaaminen jollakin osa-alueella korkeaksi ja erikoistu. Lyötyädy yhteen ison toimijan kanssa.

Taulukko on vain tiivistelmä ja sisältää vain osan menetelmän tuomista ideoista ja ajatuksista.

YHTEEN RUNTTAAMINEN (SATTUMANVARAISUUS)

Menetelmä: Sattumanvaraisten ideoiden ja sanojen yhdisteleminen virikkeiden saamiseksi.

Kantava idea:

Uusi idea on yhdistelmä kahdesta tai useammasta vanhasta ideasta. Kaikki ideat syntyvät jo jostakin olemassa olevasta. Idean synnyttämisen niksi onkin siinä, kuinka yhdistelmä tehdään. Toiset tekevät sen hienovaraisesti, toiset taas voimalla.

Yhteen runttaaminen on juhlaa niille, jotka saavat megaisoja ziljoonan palan palapelejä kootessaan hermoromahduksen – palat eivät vain tunnu sopivan yhteen ja juuri sitä ”oikeaa palaa” ei edes viitsi etsiä. Silloin tekee mieli ottaa kaksi sattumanvaraista palaa, runtata ne yhteen ja sanoa: ”Se on siinä. Hyvä tuli.” Voi tietysti olla, että esimerkiksi Mona Lisan kuva saattaa tämän seurauksena hieman vääristyä, mutta mitä väliä sillä on kun homma on saatu kasaan? Sitä paitsi kuka nyt jaksaisi katsella sitä samaa vanhaa kuvaa jonka jokainen on nähnyt kun on mahdollista tehdä uutta, modernia taidetta?

Työjärjestys:

Kun etsit tuoretta ratkaisua ongelmaan tai haasteeseen, ota ajatteluusi mukaan jokin sattumanvarainen sana. Sen ei tarvitse olla millään tavalla yhteydessä ongelmaan. Yritä runtata se väkisin osaksi ongelman ratkaisemista. Sattumanvaraisilla sanoilla on taipumus ohjata ajattelua uusille urille ja synnyttää assosiaatioita eri asioiden välille. Runntaa, runntaa, runntaa – kyllä ne ideakipinät vielä lentävät!

Esimerkkejä väkisin runttaamisesta:

Bulldog –koira + tietokoneiden myynti = Bulldog -nettikauppa

Kylpy + karaoke = karaokekylpy -palvelu

Koulutus + liekki = Tulisoihtu (koulutustuote)

Miesten deodorantti + suklaa = Suklaan tuoksuinen deodorantti ja/tai mainos, jossa ”suklaamies”

P.S. Vaikka yhdistelmät tuntuvat jälkeenpäin hyvinkin fiksuille, ne eivät ole alunperin sitä olleet.

P.P.S. Jos et usko, että asioita voi runtata väkisin yhteen, katso mainoksia. Siellä onnistutaan yhdistämään täysin toisiinsa liittymättömät asiat ennen näkemättömillä tavoilla yhteen. Menestyksellinen markkinoija liittää tuotteeseensa tai tuotemerkkiinsä aina mielikuvaelementtejä, jotka eivät liity kuin erittäin pitkän ajatusketjun kautta itse tuotteeseen.

AARREKARTTA (TAVOITTEEN MÄÄRITTELY JA ITSEMOTIVOINTI)

Menetelmä: Tavoitteen kirkastaminen ja mielen virittäminen hakemaan tietoa tavoitteen saavuttamiseksi.

Kantava idea:

Jos olet ostanut uuden, punaisen auton, eikö olekin hämmästyttävää, että punaisten autojen määrä liikenteessä lisääntyy? Näin aivot toimivat; kiinnitämme huomion siihen, mitä mietimme ja mitä tavoittelemme. Joidenkin väittämien mukaan kyse on yksinkertaisesti siitä, että koska aistimme ovat rajalliset, on aivojen pakko filtteröidä vain meille olennainen tieto. Toisten väittämien mukaan kyse on alitajuntaisista prosesseista, joita tietoinen mieli ei täydellisesti ymmärrä. Mene ja tiedä.

Aarrekartta on tavoitteiden määrittelyyn tarkoitettu ideointimenetelmä. Siitä on mitä moninaisimpia variaatioita, mutta perusidea näissä kaikissa muunnelmissa on sama: määrittele tavoitteesi ja käytä mielikuvitustasi virittääksesi aivosi taajuudelle joka auttaa vastaanottamaan tietoa jonka avulla saavutat tavoitteesi. Muunnelmana Aarrekarttaa voi käyttää myös ongelmanratkaisussa.

Työjärjestys:

1. Määrittele tavoitteesi, ongelmasi tai haasteesi. Käytä tähän reilusti aikaa.
2. Kerää ideoita ja ajatuksia, jotka liittyvät tavoitteeseesi tai ongelmaasi. Voit esimerkiksi käyttää liimalappuja tai kerätä aiheeseen liittyviä lehtileikkeitä tai runoja. Etsi myös kuvia ja asioita, jotka vain sivuavat aihetta. Käytä mielikuvitustasi.
3. Rakenna keräämästäsi aineistosta seinätaulu (pienemmässä mittakaavassa voi rakentaa sen myös muistikirjaan). Kiteytä siihen tavoitteesi ja liitä materiaaliisi mukaan oman mielesi mukaisesti. Voit vaikka rakentaa aikajanan tai miellekartan.
4. Palaa aarrekarttaasi aina silloin tällöin. Tutki sitä. Muokkaa sitä. Kartta auttaa sinua keskittymään tavoitteeseesi ja etsimään tietoa, joka vie sinua tavoitettasi kohti.

DA VINCIN AJATUKSENVIRTATEKNIikka (AJATTELUN PURKAMINEN KIRJALLISESTI)

Menetelmä: Ajattelun virran ylöskirjaaminen sitä mukaa kun ajattelu juoksee.

Kantava idea:

Kirjoittaminen auttaa ajattelemaan. Ajatukset saavat omituisella tavalla muodon, kun ne kirjoitetaan paperille ja vähitellen laitetaan järjestykseen. Ehkäpä kyse on siitä, että kirjallinen ilmaisu on rajallisempaa kuin ajattelu, jolloin joudumme pakostakin lokeroimaan ajatuksemme sanoiksi. Tai sitten kirjallinen ilmaisu on rikkaampaa kuin hämyisät mielikuvat – ajatukset saavat kirjoitetuista sanoista kahvoja. Legendan mukaan jo Da Vinci käytti tätä tekniikkaa.

Kirjoitusvirta on yksinkertainen ja paljon käytetty menetelmä kirjailijapiireissä. Paperille yksinkertaisesti kirjoitetaan kaikki mitä päässä liikkuu sitä mukaa kun ajatuksia syntyy. Kun tätä harjoitetta toistetaan, alkavat ajatukset hahmottua paremmin. Keskeistä on, että kritiikin peikkaa ei saa päästää valloilleen – kaikki kirjoitetaan ylös. Menetelmä sopii sovelletusti myös ongelmanratkaisuun.

Työjärjestys:

1. Määritä ongelma tai haaste.
2. Ryhdy kirjoittamaan kaikki ajatukset, mitä päässäsi aiheeseen liittyen tai liittymättä kulkee. Kirjoita ajatuksenvirtaa ylös. Älä kritisoi kirjoittamaasi tai pysähdy ajattelemaan sen kummemmin, mitä kirjoitat. Kirjoita vähintään 5 minuuttia (voit toki jatkaa pidempäänkin jos haluat).
3. Älä lue kirjoittamiasi asioita vaan laita kirjoituksesi talteen. Älä ajattele koko juttua, anna asian olla vaikkapa muutama päivä.
4. Toista vaiheet kaksi ja kolme esimerkiksi kolme tai neljä kertaa.
5. Ryhdy tutkimaan kirjoittamiasi asioita. Etsi niistä yhteyksiä. Ryhdy muokkaamaan niistä kokonaisuuksia esimerkiksi kirjoittamalla tai piirtämällä miellekartta.

TIETÄMÄTTÖMYYDEN SUOMA LUOVUUS (KYSYMINEN)

Menetelmä: Vinkin kysyminen henkilöltä, joka ei ymmärrä ongelmasi päälle yhtään mitään.

Kantava idea:

”Oi poikani, jos tietäisit kuinka vähällä viisaudella maailmaa hallitaan.”, sanoi antiikin muinainen hallitsija pojalleen elämän ohjeena. Hän taisi olla oikeassa. Jos maailmassa on olemassa voimavaroja, jotka eivät pääse loppumaan, on yksi niistä takuulla tietämättömyyden suoma varmuus ja sen perusteella tehdyt päätökset. Tosi innovaattori osaa valjastaa tämän voimavaran omaan käyttöönsä.

Sovellettuna Tietämättömyyden suoma luovuus –menetelmän avulla saat jotain hyödyllistä myös besserwissereistä irti. Muuta ”hyvien neuvojen” kiduttavan kärsivällinen kuunteleminen menestystekijäksi.

Työjärjestys:

1. Määritä ongelma tai haaste.
2. Kysy neuvoa joltakulta, joka ei taatusti ymmärrä ongelmasi tai haasteesi päälle yhtään mitään. Mitä enemmän hänen elämänpiirinsä poikkeaa sinun elämänpiiristäsi, sen parempi. Yleensä aktiiviset, monipuoliset kiinnostuksen kohteet omaavat tyypit ovat parhaita vinkkien antajia. (Huom! Jos kysyt vahingossa neuvoa sellaiselta henkilöltä, joka ”tietää” ratkaisun ja joka on ”asiantuntija”, mene suoraan kohtaan 4.)
3. Käytä neuvoa ohjenuorana ongelman ratkaisemisessa.
4. Käytä neuvoa ohjenuorana ongelman ratkaisemisessa myös niin, että toimit neuvoa vastaan.

OSA III: OMITUISET IDEOINTIMENETELMÄT

SUURIEN AJATTELIJOIDEN PALUU (MIELIKUVITUSHENKILÖN KÄYTTÖ PEILINÄ)

Menetelmä: Pakotettu ajatusten yhteen liittäminen (*engl. forced connection*) käyttämällä mielikuvitushenkilöä peilinä omille ajatuksille.

Kantava idea:

Kun jonkin ongelman ratkaiseminen yksin tuntuu hankalalle, on luontevaa pyytää avuksi kaveri, jolta voi saada hyviä vinkkejä. Joissakin tilanteissa on kuitenkin niin, että kaverit eivät ole tavoitettavissa ja olet omillasi. Mutta hätä ei ole tämän näköinen; voit hankkia avuksesi mielikuvituskaverin! Häneltä saatat saada oivallisia neuvoja ja vielä täysin ilmaiseksi. Myös tekijänoikeudet ja muut sen kaltaiset säilyvät sinulla.

Suurien ajattelijoiden paluu on eksoottinen ideointimenetelmä. Siinä otetaan jonkin kuuluisan ajattelijan lausahdus ja pyritään löytämään sen kautta uusi näkökulma. On myös mahdollista kysyä tuo vanha kunnon kysymys: ”Mitähän äitimuori olisi tehnyt tässä tilanteessa?”.

Työjärjestys:

1. Määritä ja rajaa ongelma tai haaste.
2. Valitse jokin sinulle tärkeä merkkihenkilö, olipa hän sitten elävä tai kuollut, oikea tai mielikuvitushahmo.
3. Etsi merkkihenkilön sanonta tai kuvittele, mitä hän sanoisi, jos kysyisit häneltä vinkkiä ongelmaasi.
4. Kirjoita ylös, millaisia ajatuksia tämä herätti riippumatta siitä, liittyvätkö ajatuksesi suoraan ongelmaan tai eivät.
5. Tutki kirjoittamiasi ideoita hetken aikaa, noin 10 minuutin ajan.
6. Uudelleen kirjoita lupaavimmat ajatuksesi ja pyri liittämään niitä ongelman ratkaisemiseen.

KUVAHÖYKKYYTYS (SYMBOLINEN AJATTELU)

Menetelmä: Yhteyksien ja ideoiden luominen kuvien avulla.

Kantava idea:

Kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Kuvat herättävät tunteita, ajatuksia ja yhteyksiä. Kuvista voi tehdä tulkintoja. Visuaalisille ja taiteellisille ihmisille kuvat ovat väline hahmottaa ajatuksia.

Kuvahöykytyksen kantava idea on stimuloida ajattelua kuvien kautta. Se sopii ihmisille, jotka piirtävät ja näkevät maailman kuvina.

Työjärjestys:

1. Määritä ongelma tai haaste.
2. Jaa ongelmasi tai haasteesi ominaisuuksiin.
3. Piirrä kustakin ominaisuudesta jokin symboli tai kuvio paperi- tai pahvilapulle.
4. Sijoita piirtämäsi kuvat pöydälle.
5. Siirrä kuvioita toistensa viereen ryhmiksi ja ryppäiksi. Rakenna kokonaisuuksia tai pilko niitä.
6. Etsi ideoita, jotka syntyvät yhdistelmistä.
7. Jos ajatus vieläkin jumittaa, piirrä lisää symbolikortteja ja jatka työskentelyä.

RELAA! (RENTOUTUMINEN)

Menetelmä: Rentoutuminen.

Kantava idea:

Osa tässä dokumentissa esitellyistä ideointitekniikoista tähtää uusien ideoiden keksimiseen, osa taas jo olemassa olevien ideoiden järjestämiseen. Nämä osaset kuitenkin kertovat vain osatotuuden luovuuden mysteeristä. Joskus on parempi, että ei ajattele mitään. Kovalevy täytyy välillä tyhjentää, ennen kuin sinne voi työntää lisää tavaraa.

Rentoutuminen on keino tyhjätä nuppia. Keinoja on monia. Jokaisen on löydettävä itselleen soveltuvat rentoutumistavat. Alla on esitetty muutamia hyväksi havaittuja perusperiaatteita rentoutumiseen. Suurin osa niistä on naistenlehtien itsestäänselvyksiä mutta joskus on hyvä palata perusasioihin.

Vinkkejä rentoutumiseen:

1. Hiljainen ympäristö. Sulje radiot ja televisiot. Ole joskus hiljaisuudessa. Minkä ihmeen takia aamu pitäisi aina aloittaa aamutelevisiolla ja ”tärkeällä, ajankohtaisella tiedolla”?
2. Niin sanottu ”autotelineen” toiminta on hyväksi ajattelulle. Se on toimintaa, jossa sinun ei tarvitse keskittyä itse tekemiseen vaan voit rauhassa ajatella mitä mieleesi juolahtaa. Tällaista toimintaa on muun muassa autolla ajaminen, vaatteiden rutiininomainen silittäminen, tiskaaminen tai käveleminen.
3. Meditaatio soveltuu joillekin ihmisille. Istu mukavassa asennossa, pidä selkä suorana ja sulje silmäsi. Anna ajatusten vain virrata, älä takerru niihin.
4. Luonto. Suurin osa suomalaisista kokee luonnon rauhoittavampana kuin kaupunkiympäristön. Hakeudu siis luonnon helmaan.
5. Sauna, riippumatto, pasianssin pelaaminen, ristisanatehtävät... kaikki ”turha” laiskottelu auttaa tyhjentämään päätä.
6. Varaa itsellesi joka päivä edes pieni hetki, jolloin voit olla omissa ajatuksissasi. Päätä jo etukäteen, että et stressaa varaamallasi hetkellä vaikka maailmanloppu olisi tulossa.

INTUITION HARJOITTAMINEN (ENNUSTEIDEN TEKEMINEN)

Menetelmä: Tulevaisuuden tapahtumien ennakkointi.

Kantava idea:

Intuitiosta, eli ”vaistosta” tai ”tuntumasta”, on kirjoitettu viime vuosikymmenen ajan paljon. Toiset uskovat sen olemassaoloon, toiset pitävät sitä täytenä hömppänä. Kuitenkin jokainen meistä tietää, mitä sillä tarkoitetaan. Intuitiossa on jotain mystistä.

Intuitio on tärkeä osa luovuutta. Kokemusperäinen tieto, jota elämän varrella on kertynyt, on erinomainen raaka-aine luovassa ongelmanratkaisussa. Intuitiivisesti toimiva ihminen pystyy keksimään nopeammin ratkaisuja vaikka hänen on joskus vaikeaa selittää muille, miksi hän on ratkaisuun alunperin päätenyt. Tuo mystinen intuitio on logiikan tuolla puolen, joskin sitä voidaan harjoittaa järjen avulla.

Intuition harjoittaminen ennusteita tekemällä:

1. Ota tavaksesi arvioida jotakin sinua kiinnostavaa asiaa. Tee itsellesi kaksi kysymystä:
 - a. Miten asia kehittyy eteenpäin? (kasvaa/pienenee, menee hyvin/huonosti, jne.)
 - b. Mihin arvioni perustuu? (taloussuhdanteisiin, tekijöiden taitoon, todennäköisyyksiin, jne.)
2. Aseta arviollesi aikaraja, esimerkiksi puoli vuotta tai kaksi kuukautta.
3. Kun aikaraja on täynnä, tutki osuiko ennusteesi oikeaan.
4. Analysoi ennustamiskykyäsi ja niitä perusteita, joilla teit ennusteen.

BSS (ONGELMAN HAUDUTTAMINEN)

Menetelmä: Ongelman miettiminen, irtipäästäminen ja hauduttaminen.

Kantava idea:

Legendan mukaan suuria keksintöjä on synnytetty useimmiten kolmessa paikassa: bussissa, sängyssä tai kylvyssä (meillä Suomessa kylpy voidaan vaihtaa saunaan). Syytä tähän ei tiedetä. Kirjainyhdistelmäksi näistä muodostuu BSS, eli Bussi, Sänky ja Sauna.

Mutta ennen kuin idea voi syntyä, sen täytyy hautua. Uusien ideoiden saaminen vie aikansa. Alla täysin epätieteellinen, mutta jostain omituisesta syystä toimiva keino saada ideoita, olitpa sitten bussissa, sängyssä tai saunassa.

Työjärjestys:

1. Määrittele ongelma tai haaste.
2. Kerää tietoa ongelmaan liittyen.
3. Päätä (esim. ennen nukkumaan menoa), että ratkaiset ongelman. Unohda koko ongelma sen jälkeen.
4. Odota. Anna asian hautua.
5. Oivallus tulee jos on tullakseen (bussissa, sängyssä tai saunassa). Usein se tulee.

MITÄ JOS? (ARKIPÄIVÄINEN SKENARIOAJATTELU)

Menetelmä: Erilaisten tulevaisuuksien kuvitteleminen.

Kantava idea:

Ihminen on evoluution jyllätessä kehittynyt olennoiksi, jonka aistit on tehty tunnistamaan vaara. Lienee myös niin, että aivorustinki on rakennettu samaa varten; ajattelemme usein erilaisia tulevaisuuteen liittyviä vaaroja – ”Entä jos...?”

Mitä jos -menetelmä on hyvä keino muuttaa monesti negatiivissävytteinen ”jossittelu” voimavaraksi! Listaamalla ylös niin hyvät kuin huonot ”jos” -ajatukset pystyt paremmin varautumaan tulevaan. Samalla jäsennät itsellesi, mikä ero todellisuudella ja mielikuvituksellasi on.

Työjärjestys:

1. Määrittele ongelmasi tai haasteesi.
2. Pohdi erilaisia ongelmaasi liittyviä tulevaisuusskenarioita ”jossittelemalla”. Listaa kaikki vaihtoehdot ylös.
3. Arvioi kunkin skenarion toteutumistodennäköisyyttä.
4. Kehitä keinoja torjua huonot skenariot ja päästä hyviin skenarioihin.
5. Etsi jossittelulistastasi uusia ideoita.

OSA IV: SUPEROMITUISET IDEOINTIMENETELMÄT

UNEN MAISEMAT (UNIEN KIRJAAMINEN)

Menetelmä: Unien kirjaaminen päiväkirjaan.

Kantava idea:

Ovatko unet portti ihmisen alitajuntaan niin kuin Freud väitti? Nykytiede ei taida täysimääräisesti tätä hyväksyä. Siitä huolimatta jotkut ihmiset väittävät saavansa hyviä ideoita omista unistaan. Tämä tekniikka soveltuu siis niille ihmisille, joilla on vilkas mielikuvitus ja hyvät unen lahjat.

Työjärjestys:

1. Määrittele ongelmasi tai haasteesi kysymykseksi. Toista sitä mielessäsi ennen nukkumaan menoa.
2. Yritä herätä hieman aikaisemmin kuin mihin olet tottunut kiireen välttämiseksi ja unen muistamiseksi.
3. Kirjaa muistamasi unet päiväkirjaan. Unien muistamiseen harjaantuu kun sitä tekee vain säännöllisesti.
4. Kun ideoita on kertynyt tarpeeksi, pyri löytämään niistä ideoita ja vapaita assosiaatioita.
5. Pidä päiväkirjasi ajan tasalla.

DALIN MAISEMAT (MIELIKUVIEN POIMIMINEN)

Menetelmä: Mielikuvien poimiminen (*engl. ”Hypnogogic imagery, which produces autonomous inner imagery that can be captured”.*)

Kantava idea:

Dalin taide on surrealistista. Niin on hänen mukaansa nimetty Dalin maisemat – ideointimenetelmäkin. Omiin ajatuksiin vajotessa syntyy uusia näkyjä, ideoita ja mitä kummallisimpia ajatuksia. Poimimalla ne ylös voi synnyttää uutta.

Työjärjestys:

1. Ajattele haastettasi tai ongelmaasi.
2. Rentoudu ja sulje silmäsi.
3. Vajoa ajatuksiisi (ilman että nukahdat).
4. Kun heräät ajatuksiesi maailmasta, kirjoita välittömästi ylös kokemuksesi, mielikuvasi ja ideasi päiväkirjaasi.
5. Etsi päiväkirjastasi uusia ideoita.

Muunnelma – Matka jonnekin:

Menetelmä on sama kuin Dalin maisemat, paitsi ajatuksiin vajoamisessa kuvitellaan mielikuviutusmatka jonnekin. Matka herättää uusia ajatuksia. Ajatukset saavat olla ristiriitaisia tai älyttömiä – matkan ei siis tarvitse olla looginen tai muutenkaan järkevä.

MIELIKUVITUSGURU (MIELIKUVITUSNEUVOJAN KÄYTTÖ)

Menetelmä: Mielikuvituksen käyttö ja ”keskustelu” mielikuvitushenkilön kanssa.

Kantava idea:

Mielikuvitusgurun käytössä ollaan taatusti hämärän rajamailla. Esitetty työjärjestys kertoo kaiken. Lisäkirjallisuudeksi suositellaan **Carlos Castanedan** psykedeelinen ”*Don Juanin opetukset - Yaqui-tietäjän tie*” –kirja.

Työjärjestys:

1. Rentoudu.
2. Kuvittele, että valkoinen, pehmeä valo ympäröi sinut.
3. Kuvittele, että kuljet omaan lempipaikkaasi.
4. Kuvittele, että tapaat henkisen neuvonantajasi. Käyt hänen kanssaan keskustelun.

Huomioitavaa:

Em. tyyppistä työjärjestystä käytetään muun muassa hypnoosissa ja rentoutuksessa. Tässä humoristisesti esitellyn ideointitekniikan tarkoitus ei ole ivata oikeaa hyponoosia tai rentoutusta millään tavalla.

I CHING VIISAUS (SATTUMANVARAISTEN LAUSEIDEN TULKINTA)

Menetelmä: Sattumanvaraisten I Ching –lauseiden poimiminen ja ideoiden hakeminen niistä.

Kantava idea:

I Ching, ”Muutosten kirja”, on vanha kiinalainen ennustuskirja. Se sisältää 64 mystistä lausetta, jotka lukija voi tulkita oman mielensä mukaisesti. Vanhassa kiinalaisessa kulttuuriperimässä kirja on horoskooppeihin verrattava ennustusmenetelmä. Nykyaikainen ihminen voi käyttää sitä luovalla tavalla ideoinnin apuna.

Mikäli sinulla ei ole I Ching –kirjaa, voit käyttää apuvälineenä mitä hyvänsä runo- tai ajatuskirjaa. Menetelmän kantava idea perustuu sattumanvaraisuuteen ja ehkäpä huumorintajuiseen ”ennustamiseen”.

Työjärjestys:

1. Hanki itsellesi I Ching -kirja.
2. Heitä kuusi kolikkoa ja aseta ne järjestykseen katsomatta tuloksia.
3. Katso järjestyksessä vasemmalta oikealle kukin kolikko. Kruuna tarkoittaa ”täyttä viivaa” ja klaava ”rikkinäistä viivaa”. Kasaa tulokset ylhäältä alaspäin muodostaaksesi I Ching:in mukaisen heksagrammin.
4. Lue I Ching –kirjasta heksagrammin ennustus.
5. Ideoi ennustuksen perusteella.

I Ching netissä:

I Chingin viisautta löytyy myös netissä olevista generaattoreista. Löydät niitä googlettamalla. Myös koko I Ching –kirja löytyy tekstimuotoisena netistä.

Esimerkkejä I Ching:istä:

Heksagrammin numero	Heksagrammin nimi
19	Näkemyksen luominen
20	Tarkkaileminen
31	Hedelmällinen vuorovaikutus
38	Vastavoimat

EPÄSUORAT STRATEGIAT -KORTTIPAKKA (SATTUMANVARAISTEN LAUSEIDEN TULKINTA)

Menetelmä: Sattumanvaraisten lauseiden poimiminen Oblique Strategies -korttipakasta ja ideoiden hakeminen niistä.

Kantava idea:

Oblique Strategies on kahden muusikon, Brian Enon ja Peter Schmidtin 1975 kehittämä ideointiin tarkoitettu korttipakka. Se sisältää noin sata (riippuen painoksesta) erilaista mystistä lausetta, jotka johdattavat ajatukset uusille urille. Korttipakkaa on painettu vain rajoitettu erä ja nykypäivänä pakat ovat keräilyharvinaisuuksia. Oblique Strategies on saanut kulttimaiseen taiteilijapiireissä ja on himottu ”ideointiväline”. Kantava idea perustuu, kuten arvata saatoitkin, satunnaisuuteen.

Työjärjestys:

1. Hanki itsellesi Oblique Strategies jollakin seuraavalla tavalla (kaikki löytyy googlettamalla):
 - a. Nettigeneraattori joka arpoo sinulle mystisen lauseen.
 - b. Downloadaa tietokoneellesi ”widgetti”, joka generoi sinulle mystisiä lauseita.
 - c. Downloadaa korttien tekstit ja teetätä itsellesi ”köyhän miehen Oblique Strategies”.
 - d. Tilaa uusin korttipakan painos netistä (kts. alla olevat fanisivut).
2. Noudata kortin ohjeita.

Oblique Strategies netissä:

- Yleistietoa Wikipediassa: http://en.wikipedia.org/wiki/Oblique_Strategies
- Fanisivut (taustatietoa): <http://www.rtqe.net/ObliqueStrategies/>
- Netissä sijaitseva generaattori: <http://tools.blackhat-seo.com/strategies/>

Esimerkkejä Oblique Strategies –pakasta:

”Hidas valmistautuminen, nopea toteuttaminen.”, ”Onko tyyli oikea?”, ”Missä on särmä?”, ”Tuo epäilyksesi esiin.”, ”Mikä on yksinkertaisin ratkaisu?”, ”Käytä jotain esinettä mallina.”... jne...

OSA V: IDEOINTI- JA OPPIMISMENETELMÄT RYHMILLE

RYHMÄIDEOINNIN TAUSTAA - VIISAAT PÄÄT YHTEEN?

”Viisaat päät yhteen” ja ”ryhmässä tyhmyys tiivistyy” –sanonnat pitävät ryhmien osalta paikkaansa. Ryhmiä – kutsutaanpa niitä sitten tiimeiksi tai joukkueiksi – omaavat monta olemassaolon tarkoitusta. Niiden avulla voidaan muun muassa jakaa työkuormaa, johtaa toimintaa, jakaa tietoa, vahvistaa päätöksiä, jakaa vastuuta ja lisätä yksilöiden sitoutumista.

Ryhmiä voidaan käyttää myös ideoinnissa ja ongelmanratkaisussa. Useat tieteelliset tutkimukset osoittavat, että ryhmät tuottavat yleensä kollektiivisesti *vähemmän* ideoita ryhmätyön tuloksena kuin mitä jokaisen ryhmän jäsenet ideat yksilötyönä yhteensä tuottaisivat. Stereotypia tehokkaasta aivoriihestä ei siis pidä paikkaansa!

Kuitenkin ryhmillä on oma roolinsa ideoinnissa. Ne eivät nimittäin tuota hyvin määrää, mutta sen sijaan ne tuottavat *laadukkaampia* ja rikastuneempia ideoita kuin yksilöt. Ryhmässä ideat joutuvat arvioinnin kohteeksi, jolloin täysin idioottimaiset ideat karsiutuvat pois ja kun useampi pää on niitä pohtimassa, saadaan myös aikaan parempia ideoita.

Lisäksi ryhmien etu verrattuna yksilöihin on se, että rohkeus toimeenpanna uusia ideoita on korkeampi – jaettu vastuu madaltaa kokeilemisen kynnyistä. Tarkkaa syytä tähän ei tiedetä. Ehkäpä se johtuu joko vastuuntunnosta muita ryhmän jäseniä kohtaan, laumasieluisuudesta tai rohkeiden johtajien kannustuksesta.

Suoranaista taikakaavaa hyvälle ideointiryhmälle ei ole löydetty. Tehokkuuteen ja toimivuuteen vaikuttavat muun muassa niin ryhmän koko, yksilöiden persoonat ja osaaminen, henkilösuhteet, yksilöiden ja koko ryhmän tavoitteet kuin ryhmän kehityskaari.

VINKKEJÄ RYHMÄIDEOINTIIN

1. Ideointi ryhmissä saattaa olla joskus haasteellista; avoimuus saattaa olla hankalaa, samoin tuottavuus yhdessä.
2. Ryhmän ideointikykyä voidaan parantaa lämmittelyharjoituksilla. Ne auttavat “päästämään irti hallinnasta” sekä unohtamaan jäykkyyden ja turhan totisuuden.
3. Fasilitaattorin tulee varmistaa, että ideointi tapahtuu oikeanlaisessa ympäristössä. Esimerkiksi vaativat pomot ja tarve sopeutua ryhmään voivat estää ideoiden syntymistä. Myös personalisuuserot tulee huomioida - toiset ovat ulospäin suuntautuneita, toiset taas hiljaisempia.
4. “Raa’at” ja “hölmöt” ideointimenetelmät ovat tärkeitä - niiden tarkoitus on poistaa turhia ajattelun esteitä ja vapauttaa ajattelua.

AIVORIIHI (BRAINSTORMING)

Aivoriihen taustaa

Aivorihi (engl. *Brainstorming*) on suosittu ryhmäluovuustekniikka. Sen ideana on tuottaa suuri määrä ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmän popularisoi 1930-luvun loppupuolella yhdysvaltalaisen BBDO –mainostoimiston eräs perustajista, **Alex Faickney Osborn**. Hän julkaisi sen kirjassa *Applied Imagination*.

Osborn esitti, että ryhmät pystyvät kaksinkertaistamaan luovan tuotantonsa Aivoriihen avulla. Nykytutkimuksen mukaan ei kuitenkaan ole pysytty osoittamaan, että se tuottaisi yksilöitä enempää ideoita eikä myöskään sitä, että ideat olisivat laadukkaampia. (Allekirjoittaneen) käytännön kokemukset kuitenkin osoittavat, että Aivorihi rikastuttaa ajattelua ja johtaa myös joissakin tilanteissa suurempaan ideamäärään.

Aivoriihestä on olemassa useita eri versioita. Tässä dokumentissa esitellään muutamia niistä. Vaikka Aivoriiehen kohdistuukin kritiikkiä ja sen tehokkuus on kyseenalaista, on huomattu, että se lisää työviihtyvyyttä ja sitoutumista. Tiiminrakennusharjoitteena se on erinomainen.

Wikipediasta löytyy laajat ja monipuoliset ohjeistukset Aivoriiehen:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.

Aivoriihen ominaisuudet

1. Helppokäyttöinen ideointimenetelmä.
2. Pyritään löytämään paljon erilaisia ideoita, joita ei saa arvostella ideointivaiheen aikana.
3. Soveltuu helposti omaksuttaviin ongelmiin, joihin löytyy useita ratkaisuvaihtoehtoja.
4. Ideat esitetään vuoron perään ja fasilitaattori kirjaa kaikki esitetyt ideat näkyviin.

Ryhmä ja fasilitaattori

1. Aivorihi soveltuu parhaiten alle 10 henkilön ryhmille.

2. Fasilitaattorin tehtävänä on valvoa aivoriihen sääntöjen noudattamista ja esittää tarvittaessa kysymyksiä, jotka edistävät uusien ideoiden saamista (esim. “Miten voimme yhdistää nämä ideat uudeksi ideaksi?”)

Aivoriihen säännöt

Onnistunut Aivoriihen toteuttaminen edellyttää kaikilta ryhmän jäseniltä seuraavien sääntöjen noudattamista:

1. Keskity ideoiden määrään - mitä enemmän ideoita, sen parempi.
2. Ei kritiikkiä ideointivaiheessa.
3. Ideoiden järkevyyttä ei tarvitse perustella.
4. Erikoiset ja kummalliset ideat ovat tervetulleita.
5. Yhdistä ja parantele jo esitettyjä ideoita eteenpäin.

Aivoriihen vaiheet

1. Menetelmään tutustuminen

- a. Fasilitaattori kertoo, kuinka aivoriihessä toimitaan ja mitkä ovat keskeisiä pelisääntöjä.
- b. Mikäli osallistujat ovat aloittelijoita tekniikan käytössä, voidaan alussa toteuttaa nopea “harjoittelukierros”. Se on nopeutettu versio (esim. 10 min) aivoriihestä.

2. Ongelman asettaminen ja rajaaminen

- a. Määritellään ongelma ja rajataan se.

3. Ideointivaihe

- a. Kaikki osallistujat esittävät ideoita ongelman ratkaisemiseksi.
- b. Ideat kirjataan ylös esim. liimalapuille tai seinätaululle.
- c. Ideoita ei tarvitse perustella eikä niitä saa arvioida.
- d. Pyrkimyksenä on yhdistellä ideoita toisiinsa ja kehittää niitä edelleen.
- e. Fasilitaattori voi tarvittaessa koota samantyyppisiä ideoita ryhmiin.

4. Arviointivaihe

- a. Jokainen osallistuja tarkastelee ideoita kriittisesti ja arvioi niitä.

- b. Arviointi voidaan suorittaa niin, että jokainen käy vuorollaan merkitsemässä parhaan tai parhaimpien ideoiden viereen plus -merkin.

5. Valintavaihe

- a. Valitaan parhaat ideat arvioiden perusteella (esim. plus -merkkien määrällä)

NIMETÖN AIVORIIHI-IDEOINTI

Nimetön ideointi on muunnelma Aivoriihestä. Se toteutetaan aivan kuten Aivoriihi, paitsi että ideointivaiheessa jokainen kirjoittaa ideansa nimettömästi paperille; yksi idea per paperi. Nämä paperit luovutetaan fasilitaattorille, joka ryhmittelee ne. Tämän jälkeen toteutetaan aivoriihin ideointivaihe normaalisti käyttäen apuna lapuilla olevia ideoita.

IDEAKÄVELY (BODYSTORMING)

Ideakävely (engl. *Bodystorming*) on muunnos Aivoriihestä. Se toteutetaan aivan kuten Aivoriihi, paitsi että ideointivaihe toteutetaan kuljeskelemalla ympäriinsä ja kirjoittamalla omia ajatuksia paperille.

Ideointivaihe toteutetaan seuraavalla tavalla:

1. Seinille kiinnitetään yhtä monta isoa paperiarkkia kuin on osallistujia.
2. Ideakävelyssä kukin kirjoittaa omalle paperiarkilleen niin monta ongelman ratkaisuideaa kuin hänelle tulee mieleen. Ideat kirjoitetaan siten, että niiden väliin jätetään tyhjää tilaa. Tarvittaessa voidaan käyttää liimalappuja.
3. Kun ideointi alkaa tyrehtyä, ryhmäläiset alkavat kiertää ja tarkastella muiden ideoita aina yksi idea kerrallaan.
4. Ideoita kehitellään edelleen ja näin syntyneet ideat kirjoitetaan aina alkuperäisten läheisyyteen.
5. Toisten esittämät ideat synnyttävät yleensä uusia ideoita ja jalostuvat kävelyn aikana.
6. Ideoinnin aikana ei kommunikoida eikä esitetä kritiikkiä.

IDEAKIERROS (GROUP PASSING TECHNIQUE)

Ideakierros (engl. Group Passing Technique) on muunnos Aivoriihestä. Se perustuu ”idea-arkkien” kierrättämiseen, jolloin jokainen osallistuja jatkokehittää jokaisen muun osallistujan alkuperäistä ideaa eteenpäin.

Ideakierroksen vaiheet:

1. Menetelmään tutustuminen

- a. Fasilitaattori kertoo, kuinka ideakierroksella toimitaan ja mitkä ovat keskeisiä pelisääntöjä.
- b. Mikäli osallistujat ovat aloittelijoita tekniikan käytössä, voidaan alussa toteuttaa nopea ”harjoittelukierros”. Se on nopeutettu versio (esim. 10 min) aivoriihestä.

2. Ongelman asettaminen ja rajaaminen

- a. Määritellään ongelma ja rajataan se.

3. Ideointivaihe - ideoiden kirjaaminen lapuille ja lappujen kierrättäminen

- a. Jokaiselle osallistujalle jaetaan paperiarkki.
- b. Jokainen kirjoittaa paperiarkille yhden ratkaisuidean.
- c. Kun kaikki ovat kirjoittaneet ideansa, jokainen siirtää oman arkkinsa eteenpäin vieressä istuvalle osallistujalle.
- d. Jokainen kirjoittaa saamaansa arkkiin jatkokehitysideoita.
- e. Kun jatkokehitysideat on kirjattu, tehdään uusi vaihto eteenpäin.
- f. Kun arkit ovat kiertäneet täyden kierroksen on ideointivaihe ohitse.

4. Arviointivaihe

- a. Fasilitaattori lukee kunkin idean ja siihen liittyvät jatkokehitysideat ääneen.
- b. Osallistujat tarkastelevat luettua ideaa kriittisesti ja arvoivat sitä.
- c. Tarvittaessa osallistujat voivat antaa kullekin arkille oman arvionsa, esim. plus -merkin hyvälle idealle.

5. Valintavaihe

- a. Valitaan parhaat ideat arvioiden perusteella (esim. plus -merkkien määrällä).

6-3-5 PIKAIDEOINTI

6-3-5 -menetelmä on muunnelma Aivoriihestä. Se on Aivoriiehen kirjallinen muoto, jossa pyritään suureen ideamäärään pienessä ajassa kuuden hengen voimin. Vaiheet ovat seuraavanlaiset:

1. 6 henkilöä ideoi paperille 3 ratkaisua 5 minuutin aikana. Tämän jälkeen paperit kierrätetään.
2. Menettely toistetaan 6 kertaa.

Teoreettinen ideamäärä puolessa tunnissa on $6 \times 3 \times 6 = 108$ ideaa. Ryhmän johtaminen on helppoa mutta ideat jäävät usein pinnallisiksi.

SPOELSTRAN THINK TANK

Entinen NBA –joukkueen markkinointipäällikkö **Jon Spoelstra** esittää *Ice to Eskimos* – kirjassaan suoraviivaisen, tervejärkisen ja yksinkertaisen ”Think Tank” –menetelmän:

1. Valitse organisaatiostasi 5-8 ihmistä (samasta tai eri osastoilta).
2. Anna ihmisille kotitehtävä jossa on selkeä probleemi (esim. ”Kuinka kasvatamme tuotteen X myyntivoittoa 10% ?”) ja pyydä heitä yksilöinä kehittämään 10 hyvää ideaa probleemin ratkaisemiseksi.
3. Kokoa ryhmä kokoon noin viikon tai kahden kuluttua.
4. Kerää kaikki ideat samaan kasaan (eli käytännössä sinulla on käytettävissä 50-80 ideaa).
5. Tutkikaa vapaamuotoisesti ideoita, yhdistelkää ja muokatkaa niitä. Käytä tähän esimerkiksi puoli päivää tai kokonainen päivä.
6. Lähtekää toteuttamaan käyttökelpoisia ideoita.
7. Toista sama prosessi joko saman tai eri teeman ympärillä aina tarvittaessa.

Spoelstran ideaterroriryhmä

Spoelstra esittää myös kirjassaan, että pelkät hyvät ideat eivät riitä. Hänen mielestään organisaatioon tulee kehittää ”positiivinen innovatiivisuuden terroristikulttuuri”. Sen tarkoituksena on rikkoa sääntöjä ja runtata hyvät ideat käytäntöön vaikka väkisin.

Terroristiryhmän jäsenten tulee tietoisesti suunnitella ja toteuttaa ideoidensa läpivienti ylemmälle johdolle. Spoelstra esittää kolmivaiheisen ideoiden hyväksymis- ja runttausprosessinsa seuraavasti:

1. Hanki itsellesi sieluntovereita. He ovat terroristiryhmäsi.
2. Valmistaudu idean esittelyyn kuin olisit esittämässä todistusaineistoa korkeimmalle oikeudelle. Älä vain sano: ”Tämä olisi hyvä idea.” vaan suunnittele, mieti vastaväitteet ja laadi kirjallinen aineisto. Älä esittele prototyyppejä, vaan tuo esiin ”täydellinen suunnitelma”.
3. Esittele ideasi huolellisesti sen hyväksyjille. Panosta esitykseen.

Edellisen prosessin läpivientiä voidaan helpottaa tässä dokumentissa esitellyn ”Murhalautakunnan” avulla. Se on testausryhmä, joka laittaa innovaattorin koville.

KAUKAISET AJATUSMALLIT

Kaukaisten ajatusmallien menetelmässä tuotetaan analogia-ajattelulla sekä arkisia että hyvinkin innovatiivisia ideoita. Tarkasteltavan ongelman ulkopuolelta valitaan jokin kappale, eliö tai ilmiö, jonka ominaisuuksista laaditaan lista. Menetelmällä syntyy nopeasti paljon ideoita. Suurin osa ei johda mihinkään, mutta tavoitteena onkin irtautua totutuista poluista.

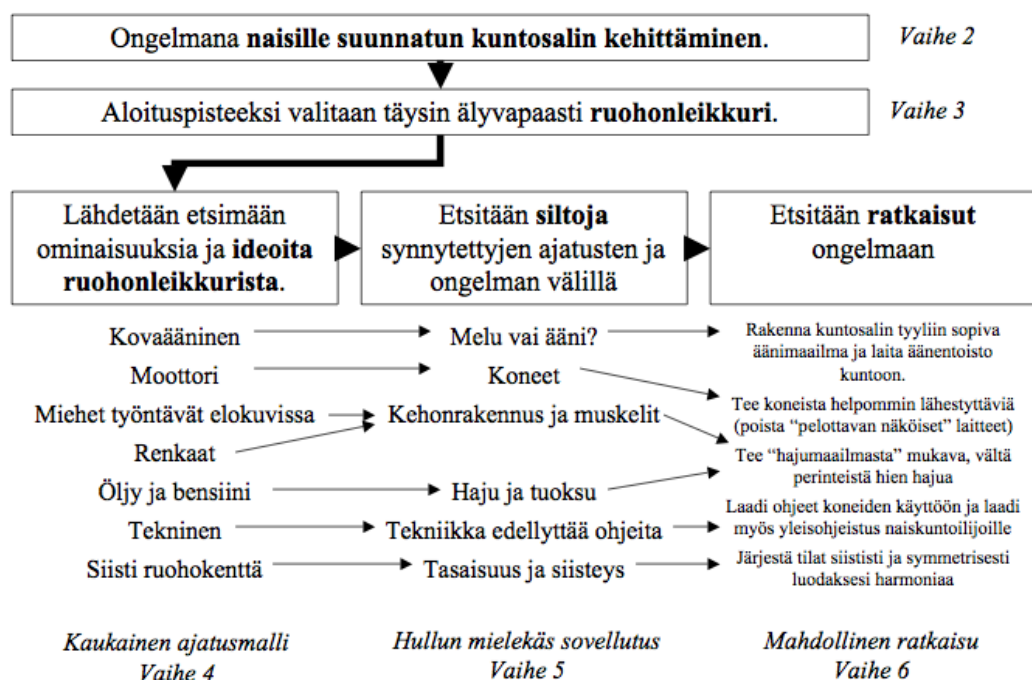
Työskentelyssä käytetään apuna liimalappuja ja seinätaulua ideoiden ylöskirjaamiseksi.

Kaukaiset ajatusmallit -menetelmän työjärjestys

1. Fasilitaattori ohjeistaa osallistujat tekniikan ideaan ja toimintatapoihin.
2. Määritellään ja rajataan ongelma.

3. Valitaan jokin sattumanvarainen asia, ilmiö tai esine, joka toimii aloituspisteenä ideoiden saamiselle. Sen ei tarvitse liittyä millään tavalla ongelmaan.
4. Ryhdytään etsimään ominaisuuksia, jotka aloituspisteellä on.
5. Ryhdytään etsimään ominaisuuksien yhtäläisyyksiä valittuun ongelmaan.
6. Etsitään yhtäläisyyksien avulla ratkaisuja ongelmaan.

Esimerkki Kaukaiset ajatusmallit –menetelmän käytöstä



Esimerkki Kaukaiset ajatusmallit –menetelmän käytöstä kaaviona

BUZANIN RYHMÄOPISKELUMENETELMÄ (GROUP BLITZ)

Ryhmätreeni (engl. "Group Blitz") on **Tony Buzanin** *Make the Most of Your Mind* –kirjassa esittämä ryhmäopiskelumenetelmä. Sen tarkoituksena on tuoda siihen osallistuville tahoille **laaja tietämys sekä uusia ideoita** jostakin käsiteltävästä aihealueesta. Oppiminen tapahtuu kirjallisuuden ja materiaalien sekä yhteisöllisen oppimisen keinoin.

Buzanin väittämän mukaan ryhmätreeni nopeuttaa oppimista moninkertaiseksi verrattuna yksilöoppimiseen. Treeni lisää tietoutta myös niissä aihealueissa, jotka eivät ole oppijoille

entuudestaan tuttuja. Näin ollen se soveltuu hyväksi ”orientaatiohyökkäykseksi” uusiin aihealueisiin.

Ryhmätreeni on suunniteltu antamaan osallistujille jatkosovellutuskkyä valittuun aihealueeseen. Alun perin se on tarkoitettu esimerkiksi tenttiin tai kokeeseen valmistautumiseen, mutta sitä voidaan luontevasti soveltaa myös aikuisoppimiseen, jossa ei käytetä perinteisiä tenttejä.

Oppimisen lisäksi ryhmätreeni on mainio ryhmäkoheesion luoja – se on hauska ja sosiaalinen tapa oppia.

Ryhmätreenin ominaisuudet ja piirteet

Osallistujia on tyypillisesti **kolmesta kuuteen (3...6 hlö)**. Treeni ei edellytä **fasilitaattoria tai valmentajaa**, joskin häntä voidaan tarvittaessa käyttää.

Aihealueeksi valitaan kaikkien tarvitsema aihealue (esim. johtaminen tai yksilön oppiminen Tulisieluissa tai Tulisoihduissa). **Jokainen osallistuja valitsee itselleen aihealuetta käsittelevän kirjan ja/tai aineistoa**. Valmentaja voi tuoda myös lisämateriaaleja, kuten aihealuetta käsitteleviä artikkeleja tai kirjoja. Ryhmätreeniä voidaan alustaa myös asiantuntijaluennoilla tai pienryhmätöillä.

Ryhmätreeni kestää tyypillisesti **yhden päivän** joskin se voi olla pidempi mikäli käsiteltävä aihealue on laaja. Treenin aikana **luetaan innostavia kirjoja, jaetaan ideoita niistä, laaditaan yhteisiä muistiinpanoja, rentoudutaan ja pidetään hauskaa**.

Treeni soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa halutaan saada ”kunnon **tietopläjäys**” jostakin keskeisestä aihealueesta.

Ryhmätreenissä tarvittavat välineet ja tilat

1. Aihealueen kirjat (esim. 1 per osallistuja, eri kirjat jokaisella)
2. Lisäkirjallisuutta ja aineistoa aiheesta (esim. artikkelit)
3. Henkilökohtaiset muistiinpanovälineet
4. Flappitaulu ja iso kasa tusseja

5. Rauhalliset tilat yksilön lukuhetkiin
6. Kunnolliset ryhmätyöskentelytilat

Ryhmätreenin vaiheet

1. Valmistautuminen, fyysinen rentoutuminen

- a. Valmistautumisessa voidaan käyttää fyysistä rentoutumista tai vaikka Partus – menetelmissä tuttua ”aloituskierrosta” orientoitumiseen.

2. Kirjan valitseminen ja oppimistavoitteiden asettaminen (20-50 min)

- a. Jokainen osallistuja valitsee itselleen soveltuvan aihealueen kirjan ja muita tarvittavia materiaaleja.
- b. Tavoitteena on luoda tavoitteet omalle oppimiselle. Jokainen miettii kirjallisesti, millaisia tavoitteita hän asettaa ryhmätreenille ja mitä tietoa hän valitsemastaan kirjasta etsii.

3. Tauko (5-10 min)

4. Kirjan lukeminen, osa I (40-60 min)

- a. Tavoitteena on luoda yleiskuva luettavasta kirjasta tutustumalla materiaaliin ja laatimalla siitä muistiinpanoja.
- b. Muistiinpanoja voidaan tehdä esimerkiksi käyttämällä miellekarttoja, listoja, taulukoita tai piirustuksia.

5. Tauko (5-10 min)

6. Kirjan lukeminen, osa II (1-2 h)

- a. Tavoitteena on lukea kirja tehokkaasti ja löytää sieltä itselle tärkeitä asioita. Myös tukimateriaaleja tutkitaan.
- b. Jokainen lukee omaa kirjaansa tehden muistiinpanoja ja poimien sitä tietoa, minkä kokee tarpeelliseksi. Koko kirjaa ei tarvitse lukea, eikä sellaisiin kohtiin kannata juttua, jotka tuntuvat epäolennaisille.

7. Tauko ja ruokailu (1 h)

- a. Syö hyvin, mutta älä liikaa.

8. Kirjan lukeminen, osa III (1-2 h)

- a. Kirjan ja muiden aineistojen lukeminen jatkuu...

9. Tauko (5-10 min)

10. Kertaus (30-60 min)

- Tavoitteena on kerrata luetut asiat ja pohdiskella niitä perinpohjaisesti.
- Jokainen kertoo lukemansa materiaalin ja muistiinpanonsa.

11. Tauko (5-10 min)

12. Yhdessä oppiminen ja ideoiden vaihtaminen (25 min per henkilö)

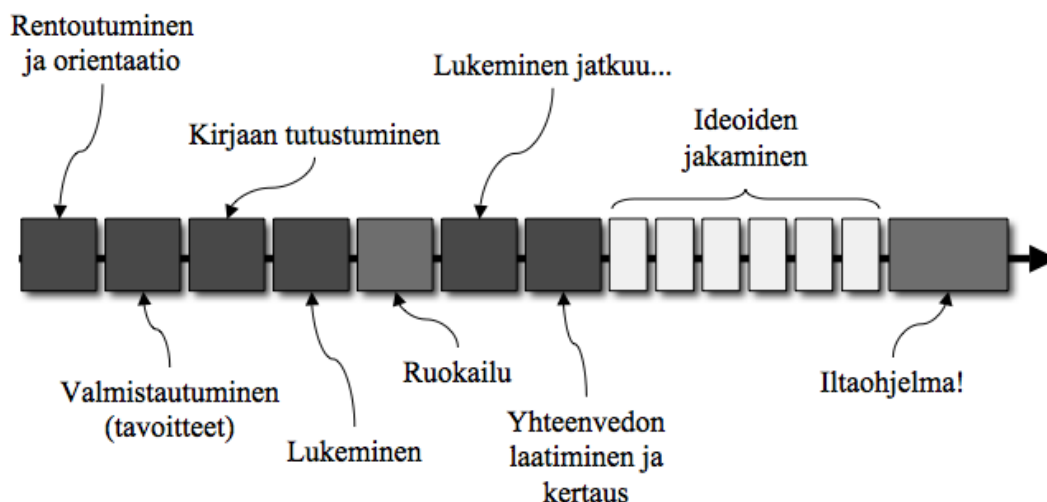
- Jokainen esittelee saamansa ideat kirjastaan muistiinpanojen, esitelmän ja keskustelujen avulla.
- Muut laativat omat muistiinpanonsa keskusteluista.
- Pidä taukoja tarvittaessa.

13. Iltaohjelma

- Juhli, pidä hauskaa. Todellinen oppiminen tapahtuu epävirallisessa ympäristössä!

14. Nukkuminen

- Nuku hyvin, anna ideoiden upota aivoihisi.



Matkakartta Tony Buzanin ryhmätreeniin

AVOIN TILA (OPEN SPACE)

Open Space on luovuutta ruokkiva ja ajattelua rikastava työskentelymalli joukkueille ja yhteisöille. Open Space auttaa erityisesti laajojen aihealueiden ja teemojen käsittelyssä, esiin nostamisessa, hahmottamisessa ja jäsentämisessä. Sitä voidaan käyttää päätöksentekoa auttavana menetelmänä tilanteissa, joissa paikalla on hyvin erilaisia ihmisiä.

Open Space on tyyliltään rento ja siitä puuttuu muille ideointimenetelmille tyypillinen rakenne. Rakenteen puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö rakennetta syntyisi – koko menetelmä perustuu itseorganisoitumiseen, jossa osallistujat synnyttävät ideoinnin aikana rakenteen. Tällöin rakenne palvelee prosessia, eikä turhia rakenteita tai sääntöjä synny ideoinnin esteeksi.

Open Spacen taustalla on legenda Sioux -intiaanien tavasta työskennellä leirinuotiolla.

Lisää tietoa Open Spacesta löydät esimerkiksi: <http://www.openspaceworld.org>.

Open Spacen periaatteet

Käytettäessä Open Space –menetelmää osallistujien tulee noudattaa seuraavia periaatteita:

1. Kaikki paikallaolijat ovat oikeita henkilöitä.
2. Mitä tahansa tapahtuu, sen olikin määrä tapahtuu.
3. Kun jokin alkaa, sen alkamishetki on aina oikea.
4. Kun se on ohi, se on ohi.
5. Työskentelyn aikana noudatetaan Kahden jalan periaatetta.

Kahden jalan periaate

“Jos koet, ettet pysty oppimaan mitään uutta, mene jonnekin missä pystyt. Tee samoin, jos koet ettet pysty antamaan mitään merkityksellistä. “

Kahden jalan periaate viittaa siis siihen, että mikäli jokin asia ei ole opettavainen tai hyödyllinen, käytä kahta jalkaasi ja siirry sinne, missä voit oppia tai saada hyötyä.

Open Spacen vaiheet

1. Tilan avaaminen

- a. Osallistujien ohjeistaminen Open Spacen ideaan, sääntöihin ja työvaiheisiin.
- b. Työtilojen esittely osallistujille.

2. Osallistujille tärkeiden asioiden nostaminen pöydälle

- a. Ryhmän **jokainen jäsen voi nostaa esille asian, jonka kokee merkitykselliseksi**. Samalla hän lupautuu vetäjäksi asian ympärille mahdollisesti koottavalle ryhmälle.
- b. Asioiden nostaminen pöydälle voidaan tehdä esimerkiksi niin, että jokainen osallistuja **kirjoittaa hänelle merkityksellisen asian paperille muutamalla sanalla**. Saadut paperit laitetaan kaikkien nähtäville. Samalla henkilö ilmoittaa lyhyesti nimensä (jos paikalla olijat eivät ole kaikki tuttuja keskenään) sekä asian, jota lähtee vetämään.
- c. **Päällekkäiset aiheet liitetään toisiinsa**. On hyvä, jos eri asioiden ympärille muodostuu noin **4-5 hengen ryhmiä**.
- d. Open Spacen periaatteiden mukaisesti kaikki muut kuin ryhmävetäjä saavat vielä tässä vaiheessa päättää vapaasti, mihin ryhmään he haluavat mennä.
- e. Ryhmien pohdittua ongelma-alueita on aika kokoontua yhteen. Aiheiden läpikäyminen tapahtuu Torikaupan tapaan (vaihe 3).

3. Keskustelutorien perustaminen ja käyttäminen

- a. Ryhmävetäjän tehtävänä on perustaa yhteiseen tilaan oma **myyntinurkkaus**, jossa hän esittelee ryhmän aikaansaannoksia. "Torimyyjän" tavoitteena on saada muut kiinnostumaan käsitellyistä aiheista, jotta myös seuraavalle kierrokselle riittäisi asian pohtijoita.
- b. Ryhmät **palaavat yhteiseen tilaan**. Kaikki muut ryhmävetäjiä lukuun ottamatta hajaantuvat eri puolille tilaa tutkimaan perustettuja "myyntinurkkauksia", eli jonkin keskeisen teeman ympärille syntyneitä paikkoja.
- c. Muiden kuin ryhmävetäjän tehtävänä on mennä itseään kiinnostavan aiheen luo ja keskustella aihealueesta sekä kommentoida sitä. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi Post-It -lappuja.

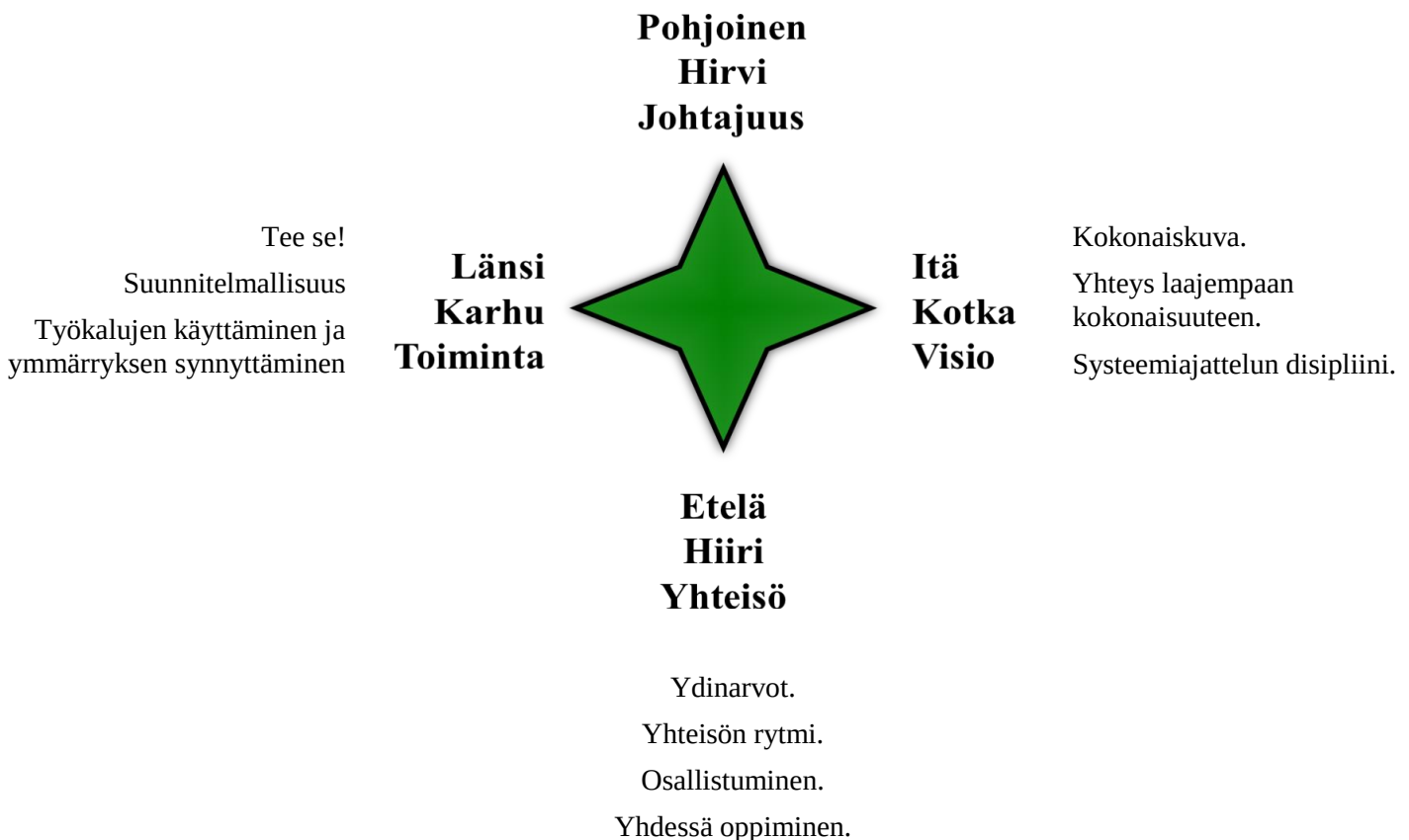
- d. Kiertely toistetaan tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan useasti. Torien avautumista ja aikataulua voidaan kuvata isolla kalenterilla, mikäli kyseessä on tilaisuus jossa on paljon osallistujia.

4. Nuotion ääreen kokoontuminen ja “neljän ilmansuunnan menetelmän” käyttäminen

- a. Kun Open Space alkaa olla loppuillaan ja kaikki asiat on käsitelty riittävän syvällisesti, **voidaan tila sulkea nuotion avulla.**
- b. Nuotion ympärille kokoontuneet ihmiset voivat esittää siinä vielä sanomatta jääneitä asioita. Asiat käydään läpi sioux -intiaaneilta periytyvän “**Neljän ilmansuunnan**” -**menetelmän avulla.** Asioista puhutaan ilmansuuntien teemojen kautta (johtajuus, yhteisöllisyys, visio, toiminta). Katso alla oleva kuva.
- c. Nuotiotila kannattaa rakentaa toiseen paikkaan, missä pääasiassa ollaan oltu, jos mahdollista.
- d. Nuotion tunnelmallisuutta voidaan korostaa esimerkiksi valaistuksella tai kynttilöillä.

Rohkeus kulkea uusia polkuja ja rikkoa kaavoja.

Matka halki kaaoksen uuden järjestyksen löytämiseksi.



OPPIMISKAHVILA (LEARNING CAFÉ)

Oppimiskahvila (engl. Learning Cafe) on tapa ideoida ja oppia. Menetelmässä luodaan uutta tietoa ja siirretään sitä.

Prosessina Oppimiskahvila on innovatiivinen ja yksinkertainen. Siinä keskitytään merkityksellisiin teemoihin ja kysymyksiin, joita halutaan ratkaista osallistujien kesken. Lähtökohtana ovat keskustelut pienissä pöytäryhmissä. Pöytäryhmien jäsenet vaihtavat prosessin aikana pöydästä toiseen, jolloin syntyy ideoiden ristipölytystä ja rikastumista. Parhaimmillaan Oppimiskahvila aikaansaa ”kollektiivista älyä”.

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

Lisää tietoa Oppimiskahvilasta löytyy netistä, esimerkiksi: <http://www.theworldcafe.com> (kyseisellä sivustolla Oppimiskahvilasta käytetään käsitettä ”World Cafe”).

Oppimiskahvilan työjärjestys

1. Järjestetään työtila kuntoon: tarvitaan yhtä monta pöytää kuin käsiteltäviä teemoja ja kysymyksiä on. Pöytiin sijoitetaan tyhjiä paperiarkkeja, post-it –lapuja sekä riittävästi kyniä ja tusseja ideointityötä varten. Pöydät voidaan myös päällystää ”pöytäliinalla”, eli isommalla kankaalla, johon osallistujat voivat kirjoittaa.
2. Fasilitaattori ohjeistaa osallistujat työmenetelmään.
3. Valitaan teemat ja/tai kysymykset, joihin halutaan ideoita tai näkökulmia. Jokaiselle teemalle nimetään oma pöytänsä.
4. Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin. Jokainen ryhmä siirtyy yhteen pöytään ja muodostaa oman pöytäseurueensa.
5. Pöytäseurue esittäytyy.
6. Kullekin pöydälle valitaan isäntä/emäntä, joka pysyy omassa pöydässään koko ajan.

7. Pöytäliinoin voi kirjoittaa vapaasti ideoita ja ajatuksia. Samoin liimalapuille. Keskustelua käydään dialogin periaatteita (suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus) noudattaen.
8. Keskustelujen jälkeen (n. 20-30 min) vaihdetaan pöytää. Isäntä pysyy omassa pöydässään, muut liikkuvat. Ja tämän jälkeen keskustelu taas jatkuu...
9. Tehdään useita vaihtoja riippuen aikataulusta, ryhmien koosta ja käsiteltävistä teemoista.
10. Lopussa isännät/emännät esittelevät lopputulokset kaikille osallistujille.

Vinkkejä Oppimiskahvilan kysymysten rakentamiseen

Uutta tietoa syntyy parhaiten hyvien kysymysten avulla. Siksi Oppimiskahvilaa on hyvä pohjustaa rakentamalla hyvät kysymykset etukäteen esimerkiksi valmentajan tai kouluttajan toimesta tai kehittämällä ne Oppimiskahvilaa edeltävässä työryhmässä.

Hyvät kysymykset omaavat seuraavia peruseriaatteita:

1. Yksinkertaisia ja selkeitä ymmärtää.
2. Provosoivat ajattelemaan.
3. Synnyttävät ”energiaa”, eli ne ovat innostavia.
4. Herättävät lisäkysymyksiä (eivät ole yksinkertaista ratkaista).
5. Tuovat esiin piilossa olevia oletuksia, jolloin niihin voidaan tarttua kiinni.
6. Avaavat uusia mahdollisuuksia.
7. Rohkaisee syvällisempään reflektointiin.
8. Tähtää johonkin hyödylliseen ja käyttökelpoiseen.

Käytännön kenttäkokemukset Tiimiakatemia ja Taitovire Valmennus Oy:n valmennustilanteista (1999-2004) osoittavat seuraavaa Oppimiskahvilan käytöstä:

1. Osallistujat konstruoivat, eli rakentavat mielensä sisällä, omat vastauksensa riippumatta siitä, mitä kysytään. Eli he vastaavat sitä, mitä haluavat ja mikä heille on

tärkeää. Tämä seikka tulee ottaa annettuna ja positiivisena asiana, ei ”häiriönä” tai ”huonona asiana”.

2. Laajat kysymykset auttavat em. konstruoinnissa paremmin kuin tarkkaan rajatut.
3. Harjoittelu tekee mestarin. Toistot ovat keskeisiä. Mitä enemmän osallistujilla on käyttökokemuksia Oppimiskahvilasta, sitä luontevammin työskentely sujuu.
4. Ajankäytön peukalosääntö: mikäli osallistujat ovat innostuneita, sitä enemmän aikaa kuluu. Yleensä aikaraja ylitetään riippumatta ennalta suunnitellusta aikataulusta.

TULEVAISUUSVERSTAS

Tulevaisuusverstaan taustaa

Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin demokraattisesti työskennellen pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten yhdessä toteutetaan.

Tulevaisuusverstaas-työskentelymalli on kehitetty 1950-luvulla Itävallassa ja Saksassa. Tavoitteena oli kansalaisten, ”ruohonjuuritason” aktivoiminen kritisoidaan yhdessä vallitsevia olosuhteita sekä valmistamaan ehdotuksia toivottavasta tulevaisuudesta. Tulevaisuusverstaasmallia ovat kehittäneet sosiaali- ja yhteiskuntapoliitikot sekä eri alojen tutkijat.

Tulevaisuusverstaas on tavallisten ihmisten mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa vapauttamalla mielikuvitus luovan työn menetelmien avulla. Menetelmässä painotetaan kaikkien osallistumista ja esitetään se, että tietyt koulutetut, johtavassa asemassa olevat, asiantuntijat yms. vaikuttamaan tottuneet ja sosiaalisesti taitavat yksilöt hallitsisivat kokousta tai ideapalaveria ja jälleen hiljentäisivät vaikenemaan tottuneet.

Useimmissa ideointi- ja ongelmanratkaisumalleissa lähdetään suoraan ideoimaan uutta. Tulevaisuusverstaasissa on aina mukana sekä menneisyys että tulevaisuus. Suhde menneisyyteen on selvitettävä ennen kuin mennään tulevaisuuteen. Tämä tapahtuu siten, että tulevaisuusverstaas aloitetaan aina ns. ongelmavaiheella. Siinä kartoitetaan kaikki ne ongelmat ja teemat, joista halutaan päästä eroon.

Tulevaisuusverstaan vaiheet

1. Valmistelu

- a. Osallistujien ohjeistaminen Tulevaisuusverstaan ideaan, sääntöihin ja työvaiheisiin.
- b. Jaetaan osallistujat 4-6 hengen ryhmiin.

2. Ongelmavaihe

- a. Valitaan jokin laaja teema tai ongelma, jota kukin ryhmä ryhtyy käsittelemään.
- b. Ryhmissä kukin osallistuja kertoo vuorollaan omia ajatuksiaan teemasta. Muut eivät kommentoi esityksiä, vaan ne kirjataan ylös sellaisenaan. Esityksistä ei keskustella.
- c. Ryhmien työskentelyssä pyritään löytämään teemaan liittyviä ongelmia. Tarkoitus on generoida monipuolisesti erilaisia teemaan liittyviä ongelmia, joita myöhemmässä vaiheessa ryhdytään ratkaisemaan.
- d. Ryhmätyöskentelyn jälkeen fasilitaattori lukee kaikki syntyneet ongelmat ääneen kaikille osallistujille. Ideat voidaan kiinnittää esimerkiksi seinätaululle A4 –arkkien avulla.

3. Äänestysvaihe

- a. Kullakin osallistujalla on 3 ääntä. Jokainen osallistuja antaa äänensä ongelmille, kuitenkin enintään 1 ääni per idea. Antamalla äänen jollekin ongelmalle osallistuja ilmoittaa, että ongelman syvällisempi tarkastelu ja kehittäminen kiinnostaa häntä.
- b. Fasilitaattori laskee äänet ja ottaa ongelmista syvempään käsittelyyn 4-5 eniten ääniä saanutta ongelmaa.

4. Ideointivaihe – ratkaisujen etsiminen ongelmiin

- a. Palataan takaisin ryhmiin. Jokainen ryhmä valitsee jonkin em. parhaiten ääniä saaneen ongelman käsiteltäväkseen.
- b. Ryhmä pyrkii löytämään ongelmaan uusia ratkaisuja ja vastauksia. Työskentely on vapaata ryhmätyöskentelyä. Tavoitteena on löytää uusia, käyttökelpoisia toimenpiteitä.

5. Purkamisvaihe ja toimintasuunnitelman laatiminen

- a. Kukin ryhmä esittää omat ajatuksensa ja ratkaisuehdotuksensa.
- b. Tarvittaessa voidaan laatia toimintasuunnitelma ratkaisuehdotusten pohjalta.

KUUSI AJATTELUHATTUA (SIX THINKING HATS)

Kuusi ajatteluhattua (engl. Six Thinking Hats) on luovan ajattelun gurun **Edward de Bonon** kehittämä ideointi-, ajattelu- ja keskustelumenetelmä ryhmille. Menetelmä perustuu rinnakkaiseen ajatteluun (*parallel thinking*), jossa ryhmä ajattelee ”samansuuntaisesti” jollakin tietyllä ajattelutyylillä. Suuntaa vaihdetaan ajoittain, jotta syntyisi uudenlaisia ajatuksia ja kokonaiskuvasta tulisi monipuolisempi.

De Bono on määritellyt kuusi ajattelusuuntaa ja nimennyt ne ajatteluhatuiksi. Kullakin hatulla on oma värinsä, joka symbolisoi ajattelutyyliä. Valkoinen hattu keskittyy faktoihin, keltainen mahdollisuuksiin, punainen tunteeseen, vihreä uusiin vaihtoehtoihin, musta kritiikkiin ja sininen kokonaiskuvaan.

Kuusi ajatteluhattua on yksinkertainen, testattu ideointi- ja ajattelumenetelmä. Se on helppo ymmärtää, oppia ja ottaa käyttöön. Yksinkertaiset symbolit auttavat hahmottamaan kunkin hatun roolin nopeasti. Menetelmää voidaan käyttää lähes kaikilla elämän osa-alueilla joissa tarvitaan yhdessä ajattelua: oppimistilanteissa, yhteisöissä, ideointipalaverissa ja business -neuvotteluissa. Hattuja käytetään yleensä ryhmätyössä, mutta niitä voi käyttää myös yksilötyöskentelyssä piristämään omaa ajatuksen juoksua.

Kuuden ajatteluhatun taustaa

Useiden tutkimusten mukaan olemme todella huonoja tekemään yhteistyötä ryhmissä. Poukkoilu ja kyvyttömyys keskittyä lieenee yhteistyön vaikeimpia haasteita. Monesti yhdessä ajattelua hallitsevat myös usein tuomitseminen ja väittelemine, jotka usein vaikeuttavat luovaa ajattelua ideointivaiheessa. Lisäksi luovuudessa tärkeä tunteiden ja aavistusten näyttäminen estetään ryhmissä joko tiedostetusti tai tiedostamatta leimaamalla ne ”hömpäksi” ja ”turhaksi”. Kuuden ajatteluhatun tarkoitus on voittaa nämä haasteet ja tehdä ryhmässä ajattelusta ja luovasta ideoinnista parempaa. Se antaa luvan tunteilulle mutta tuo esiin myös

faktat ja kriittisen ajattelun. Hattujen avulla ryhmän jäsenet pakotetaan (sanan positiivisessa mielessä) ajattelemaan monipuolisesti ja tasapainoisesti käyttäen eri ajattelutyyplejä.

Hattutekniikan ideana on katsoa ongelmaa eri näkökulmista ja samalla ottaa eri rooleja. Kenelläkään ei siis ole vain yhtä tapaa ajatella, vaan rooli ja ajattelutapa valitaan tilanteen mukaan. Roolissa ollessaan ihminen sanoo mielipiteensä helpommin kuin omana itsenään. Taipumus ajatella aina ”yhdellä totutulla tavalla”, esimerkiksi kriittisesti tai positiivisesti, ei pääse tällöin dominoimaan ajattelua.

Kuusi tapaa ajatella – kuusi hattua

Väri	Hattu	Ajattelutapa	Kuvaus ja säännöt
	Valkoinen	Tieto	Ei mielipiteitä, tunteita tai johtopäätöksiä. Vain faktoja.
	Punainen	Tunne	Intuitio ja fiilis. Tunteita tai aavistuksia ei tarvitse eikä tule selitellä muille.
	Musta	Kriittisyys	Epäily ja vaarojen näkeminen. Pyrkimyksenä on löytää epäkohdat.
	Keltainen	Positiivisuus	Mahdollisuudet ja arvontuotanto.
	Vihreä	Uudet mahdollisuudet	Kasvu ja uudet, provosoivat ajatukset. Esitettävät ideat voivat olla ns. ”mahdottomia” ideoita. Tarkoituksena on johdattaa ajattelua uusille urille.
	Sininen	Kokonaiskuva	Yhteenvedo ja toimintasuunnitelman laatiminen.

Kuusi tapaa ajatella – kuusi hattua

Kuusi ajatteluhattua ja fasilitaattori

Menetelmää voidaan käyttää ulkopuolisen fasilitaattorin (ohjaajan) kanssa tai ilman häntä. Fasilitointia suositellaan erityisesti silloin kun menetelmän käyttö on ryhmälle uusi ja/tai ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan kovin hyvin.

Fasilitaattori ei osallistu itse ideointityöhön, vaan toimii ajattelun ohjaajana ja hattuihin liittyvien sääntöjen valvojana. Hän varmistaa, että työjärjestys on sujuva ja luonteva, erityisesti silloin kun hattuja ”vaihdetaan”. Fasilitaattori voi esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka auttavat osallistujia ajattelemaan hatun edellyttämän tyylin tavalla.

Fasilitaattori ohjeistaa osallistujat työskentelyyn ja hattujen sääntöihin. Hänen ainoa osallisuutensa itse ideointityöhön tapahtuu alussa ja lopussa. Niissä hän käyttää sinistä hattua muiden kanssa esitellen ideoinnin aiheen ja vetäen tulokset yhteen.

Kuuden ajatteluhatun työjärjestys

Tässä esitetyssä työjärjestyksessä oletusarvona on, että osallistujien lisäksi mukana on fasilitaattori.

1. Valmistautuminen

- a. Fasilitaattori ohjeistaa osallistujat Kuuden ajatteluhatun käyttämiseen.
- b. Tarvittaessa fasilitaattori voi varata käyttöön kuusi eri väristä hattua, jotka asetetaan eri ajatteluvaiheissa esille symbolisoimaan sen hetkistä ajattelutapaa.
- c. Osallistujille voidaan jakaa tulostetut aineistot eri hattujen säännöistä, jotta ne eivät unohdu kesken työskentelyn.

2. Aiheen esittely

- a. Fasilitaattori ottaa käyttöön ”sinisen hatun” ja esittelee ideoinnin aiheen. Hän kertoo kokonaiskuvan ja taustoittaa ideointityötä.

3. Hattujen käyttö

- a. Kutakin hattua käytetään vuorollaan noin 10-15 minuutin ajan. Hattujen käyttöjärjestys voi olla ennalta päätetty tai fasilitaattori voi ottaa niitä käyttöön katsomallaan tavalla. Tärkeintä on, että kutakin hattua (paitsi sinistä) käytetään ainakin kerran ideointityön aikana.
- b. Mikäli käsiteltävä aihe on kiistan alainen tai herättää paljon erilaisia tunteita, voidaan ensimmäisenä hattuna käyttää punaista hattua (tunne). Tällöin osallistujat pääsevät purkamaan tuntemuksiaan ennen muita työvaiheita.
- c. Osallistujatideoivat asioita kunkin hatun sääntöjen ja määrittelemän ajattelutyylin mukaisesti. Fasilitaattori valvoo, että sääntöjä noudatetaan.

4. Yhteen vetäminen

- Fasilitaattori ottaa lopussa käyttöön sinisen hatun. Hän kertoo keskustelujen ydinkohdat ja pyrkii rakentamaan ajattelusta synteisiin. Apuna voidaan käyttää flappitaulua.
- Fasilitaattori voi rohkaista osallistujia käyttämään myös sinistä hattua. Tällöin tarkoituksena on laatia yhteinen toimintasuunnitelma syntyneiden ideoiden toteuttamiselle.

5. Sitouttaminen (vaihtoehtoinen vaihe)

- Yhteen vetämisen jälkeen voidaan tarvittaessa käyttää uudelleen punaista hattua (tunne). Tällöin kaikki pääsevät purkamaan syntyneiden tuloksien synnyttämiä tuntemuksiaan muille. Toisin sanoen he pääsevät ”päästämään höyryjä pihalle”.
- Punaisella hatulla on sitouttava vaikutus, sillä motivoituminen toimintaan syntyy tunteen kautta.

Esimerkki Kuuden ajatteluhatun työjärjestyksestä

Yleinen esimerkki Kuuden ajatteluhatun käytöstä viiden henkilön toteuttamana. Kokonaisaika on yhteensä noin puolitoista tuntia.

Orientaatio, aiheen määrittely*	Sininen	15 min
Tiedot esiin (faktat)	Valkoinen	10 min
Tuntemukset asiasta (fiilikset)	Punainen	10 min
Mahdollisuudet	Keltainen	10 min
Uhat ja ongelmat	Musta	10 min
Uudet ratkaisut (provosointi, ideointi)	Vihreä	10 min
Yhteenveto ja toimintasuunnitelma*	Sininen	15 min

Esimerkki Kuuden ajatteluhatun aikataulusta

* = Fasilitaattorin vetämä osio.

Lisää tietoa kuudesta ajatteluhatusta

Edward De Bonon kirjoittama **Six Thinking Hats** –kirja sisältää seikkaperäisen kuvauksen Kuuden ajatteluhatun taustoista ja ideasta sekä hattujen tarkemmista säännöistä. Myös Internet on täynnä tietoa aiheesta (mm. Wikipedia ja YouTube).

OSA VI: SYNNYTYKSET

SYNNYTYS (BIRTH GIVING)

Synnytyksen taustaa

Synnytys (engl. Birth Giving) on kollektiivinen ideointi- ja näyttöprosessi. Se on eräs keskeisistä Partus –menetelmien oppimisen työkaluista. Synnytys on osa *Partus Rakettimallin Yhteisön oppimisprosessia* (Y2). Se sijoittuu prosessin keskellä olevaan **Nonakan** ja **Takeuchin** tiedon synnyttämisen teorian (engl. *knowledge Creation*) ”Ulkoistaminen” – ruutuun, jossa hiljaista tietoa (tekijän tietoa) muunnetaan, eli ulkoistetaan (engl. *externalization*), eksplisiittiseksi tiedoksi (näkyväksi tiedoksi) dialogin avulla.

Synnytys on kehitetty alun perin tilanteisiin, joissa ryhmän (esimerkiksi oppimistiimin) tulee yhdistää ajatuksensa ja ideansa uuden, kollektiivisen tiedon synnyttämiseksi. Lisäksi se on myös näyttö ryhmän sen hetkisestä osaamisesta.

Välineenä se soveltuu moniin eri ympäristöihin. Esimerkiksi kouluympäristöissä se korvaa erinomaisesti perinteiset yksilökeskeiset tentit ja kotitehtävät. Aikuiskoulutuksessa sitä voidaan käyttää valmennuspäivien aikana saatujen ajatusten konvergointiin, eli tiivistämiseen. Liike-elämäympäristöissä synnytys taas auttaa yksittäisiä ihmisiä muodostamaan kokonaiskuvan nykytilanteesta tai kehittämän uusia ratkaisuja tulevaisuutta silmällä pitäen.

Käsite ”synnytys” viittaa antiikin filosofi **Sokrateksen** ideaan kätilönä toimimisesta (kätilöintimenetelmä, kreik. *maieutikos*). Kantavana ajatuksena siinä on se, että tietämys totuudesta on piilevänä kaikissa ihmisissä. Synnytys tuo tämän ”piilevän tietämyksen” esille kollektiivisesti.

Synnytyksen periaatteita

1. Synnytys on ryhmän näyttö sen hetkisestä osaamisesta.
2. Synnytys tehdään ryhmänä. Kaikki osallistuvat sen tekemiseen (vapaamatkustajia ei sallita!).
3. Synnytys kohdentuu käytännön toteutukseen.
4. Synnytyksessä keskitytään (1) ratkaisemaan ongelma ja (2) tuottamaan uusia ideoita.
5. Synnytys on johtamishaaste ryhmälle.
6. Synnytyksen tulee tarjota useita vaihtoehtoja.
7. Synnytyksestä tehdään tarvittaessa dokumentti.
8. Synnytyksen sisällöt ja siitä syntyvä aineisto on luottamuksellista.
9. Synnytys arvioidaan yhdessä ja arvioinnista pyritään oppimaan.
10. Synnytyksessä pidetään hauskaa, suhtaudutaan asioihin vakavalla huumoriotteella, tehdään töitä, ideoidaan ja yllätetään kuulijakunta positiivisesti. Kyse on joukkuepeli- ja yrittäjäyyshengestä joka tarttuu kaikkiin.

Synnytyksen työjärjestys

1. Esityöt, valmistautuminen ja synnytysaihe

- a. Valmentaja tai tilanteen järjestäjä orientoi osallistujat synnytyksen periaatteisiin ja työskentelytapoihin.
- b. Osallistujat muodostavat synnytysryhmiä, jotka koostuvat 5-10 henkilöstä (erityistilanteissa voidaan käyttää myös isompia ryhmiä).
- c. Ryhmän jäsenistä voidaan tarvittaessa valita ”kapteeni”, jonka tehtävänä on organisoida ja johtaa ryhmän toimintaa sekä pitää huoli aikatauluista.
- d. Valmentaja antaa osallistujille synnytysaiheen. Se voi olla kysymys, kuten esimerkiksi ”Kuinka toteutan sissimarkkinointia?” tai teema, kuten ”Johtajan karkataärin synnyttäminen”. Tyypillisesti synnytysaihe on laaja, joskin synnytyksessä voidaan käyttää myös case –tyyppistä toimeksiantoa, jossa on selkeät kysymykset, joihin halutaan vastauksia.

2. Työskentely

- a. Ryhmät työskentelevät vapaasti ratkaistakseen synnytysaiheen ja kehittääkseen siihen liittyvää uutta tietoa. Kaikki tiedonhankkimiskeinot ovat sallittuja.
- b. Mikäli ryhmällä on oma kapteeninsa, on hänen tehtävänä ohjata ryhmää kykyjensä mukaisesti esimerkiksi kysymyksillä, erilaisilla ideointitekniikoilla tai tekemällä päätöksiä.
- c. Työskentelyaika vaihtelee tarpeen mukaisesti. Tyypillinen aikuiskoulutuksissa käytettävä työskentelyaika on noin 4 tuntia.
- d. Ryhmä työstää syntyneistä ideoista synnytysesityksen, eli oppimistapahtuman. Se voi olla presentaatio, näytelmä tai vaikkapa luova taideinstallaatio.

3. Synnyttäminen

- a. Kukin ryhmä ”synnyttää”, eli järjestää työskentelyn aikana laaditun oppimistapahtuman. Muut osallistujat seuraavat tapahtumaa. Kaikkia kannustetaan osallistumaan.
- b. Vuorovaikutteisuus ja hauskuus ovat tärkeitä synnytyksen elementtejä sisältöä unohtamatta.
- c. Tyypillinen synnytys kestää noin 15-30 minuuttia per synnytysryhmä.

4. Oppimisen arviointi

- a. Kaikki ryhmät arvioivat omia ja toistensa tuotoksia valmentajan tai tilanteen järjestäjän toimiessa keskustelun fasilitaattorina. Valmentaja voi tarvittaessa antaa oman arvionsa erikseen.
- b. Arvioinnissa voidaan käyttää ennalta määriteltäviä kriteerejä tai se voi tapahtua täysin vapaasti. Itse arviointimenetelmä on riippuvainen siitä, mihin tarkoitukseen synnytystä käytettiin.
- c. Keskeistä arvioinnissa on kiinnittää huomiota siihen, mitä opittiin. Kyse ei siis ole kritisoinnista tai tuomaroinnista.

Vinkkejä synnytyksen arviointiin

1. Synnytyksestä pyritään oppimaan, ei vain antamaan ”tyly arvosana”.
2. Arvio on hyvä antaa niin numeroin kuin laadullisesti. Laadullinen arviointi on tärkeämpää.
3. Arviointiin osallistuvat kaikki.
4. Arviointi kohdistuu koko joukkueeseen ryhmäsuorituksena, ei yksilöihin (erityistapauksia lukuun ottamatta, mm. joukkuekapteeni).
5. Mahdollinen kritiikki otetaan vastaan sellaisena kuin se on – kyse ei ole väittelytilaisuudesta.

Esimerkki synnytyksen arviointikriteereistä (Tiimiakatemian kontekstissa)

Alla oleva taulukko on vain esimerkki synnytyksen kriteereistä. Sitä on käytetty korkeakouluympäristössä, **Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian** tiimiyrittäjien synnytyksessä. Tällöin synnyttäjien lisäksi mukana on ollut tiimin valmentaja sekä synnytyksaiheen antanut ulkopuolinen toimeksiantaja. Synnytykseltä edellytettiin niin suullista kuin kirjallista synnyttämistä. Huomioithan, että muissa synnytyksissä voidaan käyttää muunlaisia kriteerejä ja arviointimenetelmiä.

Arviointialue	Asiat, joihin kiinnitettävä huomiota	Tiimin itsearvio	Valmentajan arvio	Toim. ant. arvio
Idearikkaus	Vaihtoehtojen määrä, monipuolisuus, mahdollisuus yhdistellä eri ideoita, ideoiden uutuus toimeksiantajalle, esitetyt teoriat			
Suora toteuttamiskelpoisuus	Ratkaisujen realistisuus ja toteuttamiskelpoisuus			
Esitys	Innostavuus, selkeys, ”napakkuus”			
Dokumentaatio	Loogisuus, selkeys, dokumentin esitettävyyden eteenpäin (esim. johtoryhmälle ja päättäjille), lähteiden monipuolinen käyttö			

Itsensä ylittäminen ja johtaminen	Ylittikö joukkue itsensä ja teki parhaansa ratkaistakseen ongelman? Kuinka joukkuetta johdettiin ja kuinka sen dynamiikka toimi?			
Oppiminen	Opitut asiat ja taidot (esim. toimialaosaaminen, johtamisosaaminen, markkinointiosaaminen, jne), kokemukset			
Ehdotusten käytännön toteutus	Tekikö joukkue hyvän tarjouksen esitettyjen ratkaisujen toteuttamisesta käytännössä?			
Yleisarvosana	Yleisarvosana kokonaisuutena (ei keskiarvona em. kriteereistä)			

Taulukon arviointi tehdään numeroarviona asteikolla 1-5. 1=erittäin huono suoritus, kriteerit eivät täyty lainkaan; 3=kriteerit toteutuvat jossakin määrin, keskinkertainen suoritus; 5=kriteerit toteutuvat yli odotusten, huippuhyvä suoritus.

24H SYNNYTYS (24H BIRTH GIVING)

24h synnytys (engl. 24h Birth Giving) on muunnelma Partus menetelmien Synnytys –ideointi ja näyttömenetelmästä. Se on synnytys, joka kestää 24 tuntia ja jonka aikana synnytysryhmä tai –ryhmät altistuvat normaalia synnytystä kovemmalle paineelle. Myös käsiteltävä synnytysongelma on normaalia synnytystä konkreettisempi ja täsmällisempi. Synnytyksen ongelman toimeksiantaja on 24h synnytyksessä aina joku ryhmän ulkopuolinen jäsen, jolle synnytysryhmä on tulosvastuussa. Ideana on ratkaista jokin synnytyksen toimeksiantajaa askarruttava ongelma 24 tunnissa.

24h synnytys on kehitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemian tiimiyrittäjiä varten. Se on ”finaalinäyttö” joukkueen osaamisesta tiimin 3. tai 4. toimintavuotena. Tähän asti 24 h synnytyksiä on ollut reilusti yli 20 kappaletta vuosien 1995-2008 aikana.

24h synnytystä ei ole testattu muualla kuin Tiimiakatemiassa, joskin se olisi sovellettuna käyttökelpoinen muissakin ympäristöissä. Tässä esitetyt ohjeistukset noudattavat Tiimiakatemiassa käytettävän 24h synnytyksen perusformaattia – muissa ympäristöissä formaattia voidaan muokata soveltumaan paremmin tarpeeseen.

24h synnytyksen erityispiirteitä (Tiimiakatemian kontekstissa)

1. Rajallinen aika (24 tuntia) ja etukäteisvalmistautumisen puute tekevät 24h synnytyksestä haastavan.
2. Yleisönä on maksava asiakas - 24h synnytyksessä on “tosi kyseessä”.
3. Valvominen rasittaa mieltä ja kehoa – haastetaso on korkea.
4. Valmentajalta ei saa apua – ryhmä on omillaan.
5. 24h synnytys testaa paineensietokykyä ja osaamistasoa käytännössä.
6. Erinomainen johtamistesti – 24h synnytys näyttää, mihin ryhmä pystyy.
7. 24h synnytyksessä opitaan ryhmätaitoja paineen alaisena (kuitenkin turvallisesti).
8. Pelkkä hyvä sisältö ei riitä – 24h synnytyksen tulee olla elämyksellinen show.
9. Kaikki 24h synnytykseen osallistuvat tahot sitoutuvat salassapitovelvollisuuteen (kirjallisesti).
10. Arvostelijoina toimivat niin asiakkaat, valmentajat kuin koko yleisö.

24h synnytykseen osallistuvat tahot (Tiimiakatemian kontekstissa)

24h synnytykseen osallistuvat seuraavat tahot:

Taho	Rooli
Synnyttäjät (yksi Tiimiakatemian tiimiyrittäjistä muodostuvat tiimi, 10-25 henkilöä)	Ratkaisevat annettavan synnytysshaasteen 24h tunnissa ja järjestävät siitä esityksen toimeksiantajalle
Synnytyksen toimeksiantajat (yleensä 3 toimeksiantajaa eri yrityksistä)	Tuo synnytykseen ongelman, jonka haluaa synnyttäjien ratkaisevan Arvioija toimeksiantajana
Tiimin valmentaja ja mahdollisesti myös muut valmentajat	Arvioija valmennuksellisesta näkökulmasta
24h synnytyksen järjestävä taho (esimerkiksi synnyttäjien kummitiimi)	Organisoi 24h –synnytyspäivän
Yleisö (muut Tiimiakatemian tiimiyrittäjät koko yhteisöstä)	Osallistuvat itse synnytystilaisuuteen Arvioijat vertaisarvioijina

24h synnytykseen osallistuvat tahot

24h synnytyksen työjärjestys (Tiimiakatemia kontekstissa)

24h synnytys noudattaa samanlaista työjärjestystä kuin normaali Synnytyskin. Tässä kuvattu työjärjestys tuo esiin prosessin pääpiirteet.

1. Esityöt – ratkaistavien casejen etsiminen

- a. Synnyttävälle tiimille etsitään ratkaistavia caseja muiden kuin synnyttäjien toimesta, ns. järjestävän tahon (esim. kummitiimin). Caseja etsitään esimerkiksi yrittäjiltä ja liike-elämän edustajilta, jotka kaipaavat tuoreita näkökulmia ongelmien ratkaisemiseen. Casen antavista yrityksistä etsitään henkilö, joka osallistuu toimeksiantajana 24h synnytykseen.
- b. Synnyttävälle tiimille ei kerrota etukäteen, mitä caseja heille on tulossa tai ketkä ovat toimeksiantajia. Näin synnyttävä tiimi ei voi valmistautua 24h synnytyksiin etukäteen.
- c. Toimeksiantaja muotoilee yhteistyössä 24h synnytyksen järjestävän tahon kanssa case –kysymykset ja –haasteet sopiviksi.
- d. Järjestävä taho organisoii aikataulut ja muut 24h synnytykspäivän edellyttämät asiat kuntoon (mm. työskentely- ja esiintymistilat sekä salassapitovelvollisuusasiakirjat).

2. Synnytystoimeksianto

- a. Kaikki 24h synnytykseen osallistuvat tahot kokoontuvat kuulemaan, mikä synnytystoimeksianto on.
- b. Kaikki tilaisuuteen osallistuvat henkilöt allekirjoittavat salassapitosopimuksen.
- c. Toimeksiantajat esittelevät vuorollaan omat haasteensa presentaationa ja luovuttavat ne synnyttäjille ratkaistavaksi.
- d. Aikataulullisesti synnytystoimeksianto annetaan klo 12 päivällä.
- e. Synnytystoimeksiannon yhteydessä on tyypillisesti myös hauskaa ohjelmaa ja ”juontoa” järjestävän tahon toimesta.

3. Organisoituminen ja toimeksiantajien syvällisempi haastattelu

- a. Synnyttäjät organisoituvat synnytyksen toteutukseen. Yleisin organisoitumismuoto on rakentaa koko tiimistä pienempiä ryhmiä, jotka kukin ovat vastuussa omasta casestaan.
- b. Synnyttäjät voivat vielä tarkemmin haastatella toimeksiantajia annetuista caseista.
- c. Muut tahot eivät osallistu organisoitumiseen tai haastattelutilanteeseen.

4. Synnytyksen rakentaminen

- a. Tiimi ryhtyy työskentelemään synnytyscasejen ratkaisemiseksi. Toteutustapa on täysin vapaa. Yleensä se sisältää mm. seuraavia asioita:
 - i. Toimeksiantajien asiakkaiden haastattelu puhelimitse
 - ii. Aivoriihien järjestäminen ideoiden saamiseksi
 - iii. Teoriatiedon hankkiminen ongelman ratkaisemiseksi
 - iv. Neuvojen kysyminen verkostosta (esim. asiantuntijoilta)
 - v. Internetin käyttö lisätiedon saamiseksi
 - vi. Toimeksiantajan organisaation jäsenten haastattelu puhelimitse
 - vii. Kenttävierailut toimeksiantajan toimitiloissa
- b. Synnytyksen rakentamisen aikana tiimi tekee niin suullisen kuin kirjallisen tuotoksen ongelman ratkaisemiseksi. Tyypillisesti tämä on esimerkiksi toimintasuunnitelma tai presentaatio.
- c. Työskentely jatkuu seuraavan päivän klo 11 saakka, jolloin tiimin täytyy esitellä tulokset toimeksiantajalle.

5. Synnytys

- a. Tiimi presentoi ratkaisuehdotuksensa kuhunkin caseen. Toteutustapa on täysin vapaa. Yleisimmin se sisältää niin kirjalliset dokumentit kuin suullisen esityksen asiakkaalle.

6. Synnytyksen arviointi

- a. Synnytys arvioidaan kaikkien 24h synnytykseen osallistuvien tahojen toimesta. Kukin taho (toimeksiantaja, vertaiset ja valmentajat) antaa oman arvonsansa synnytyksestä.

- b. Arviointikriteerit vaihtelevat arvioivan tahon mukaan. Yhtenäisiä kriteerejä 24h synnytykseen ei ole.

7. Juhlat

- a. 24h synnytyksen jälkeen juhlitaan ja pidetään puheenvuoroja. Synnyttäjät ovat rätiväsyneitä. Shamppanjapullot poksuvat. Lopulta synnyttäjät siirtyvät kotiin lepäämään.

Esimerkkejä 24h synnytyksistä (Tiimiakatemia)

Tässä esitetyt esimerkit pohjautuvat toteutettuihin 24h synnytysaiheisiin. Niitä on kuitenkin muutettu ja yleistetty tarkoituksellisesti salassapidon vuoksi.

1. Kahden yrityksen yhteisbrändin rakentaminen matkailualalle.
2. Painoalan yrityksen palveluiden lanseeraaminen opiskelijoille.
3. Elämyskeskuksen laajennussuunnitelman laatiminen – teemapuiston rakentaminen.
4. Isomman organisaation vuorovaikutuskäytänteiden parantaminen.
5. Kunnan markkinointi-ilmeen ja imagon uudistaminen.
6. Uuden tapahtumakonseptin rakentaminen osaksi isompaa tapahtumaa.
7. Käytänteiden kehittäminen teleoperaattorille paremman asiakasinfon saamiseksi.

OSA VI: PÄÄTÖKSENTEKO- JA LOPPUUNSAATTAMISMENETELMÄT

MURHALAUTAKUNTA (SUORASUKAINEN KRITIIKKI)

Menetelmä: Palautteen saaminen usealta ihmiseltä idean kehittämiseksi.

Kantava idea:

Palautteen saaminen on äärimmäisen tärkeää ideoiden kehittämisessä. Kun sinulla on hyvä idea, jonka haluat toteuttaa, kysy muiden mielipidettä. Myös niiltä, jotka haraavat vastaan. Kritiikki kun ei aina ole aiheetonta. Selkään taputtelijoita ja ”kyll’ se siitä onnistuu” – tyyppejä on maailman tyvi täynnä, samoin ilkikursia tyrmääjiä. Heistä ei kannata välittää. Mutta kovan, totisen kritiikin antajia kannattaa kuunnella.

Murhalautakunta –menetelmä vie kritiikin äärimmilleen. Se koostuu rankan linjan asiantuntijoista, jotka arvioivat ja kritisoiivat ideaasi ennen kuin lähdet toteuttamaan sitä. Kova kritiikki varmistaa sen, että vain ideaasi on timantinkova kun viet sen maailmaan.

Työjärjestys:

1. Kokoa ideaasi kasaan ja koosta siitä seikkaperäinen esitys (kirjallinen ja/tai suullinen).
2. Kerää kokoon 3-5 henkilöä, jotka ovat valmiita kritisomaan ideaasi kovalla kädellä. He muodostava murhalautakunnan. Mitä suurempia ja julmempia tyyppejä löydät, sen parempi. Businessenkelit, kovaksi keitetyt myyntimiehet ja näpertelevät pilkunviilaajat ovat parhaimpia.
3. Pidä esityksesi murhalautakunnalle.
4. Anna murhalautakunnalle mahdollisuus kritisoida ideaasi suoraan. Heillä tulee olla myös aikaa keskustella keskenään ideastasi ja tehdä yhteinen ”kritiikkipäätös”.
5. Ota kritiikki vastaan... kaikki, viimeistä tippaa myöten.
6. Tee korjaukset ideaasi kritiikin pohjalta. Jos et ole vielä täysin tyytyväinen, heitä kehiin toinen kierros.

VAKUUTUSASIAMIES (PAHIMMAN SKENAARION TORJUMINEN)

Menetelmä: Pahimman kauhuskenaarion löytäminen ja torjuminen päätöksen tekemiseksi.

Kantava idea:

Päätösten tekeminen ei aina ole helppoa. Pelko epäonnistumisesta voi nakertaa ja lopulta jopa aiheuttaa sen, että ei tehdä mitään. Mutta niin se vain on, että tekemättömyyskin on teko.

Parempi olisi olla oma vakuutusasiamiehensä, jolla on aina ”plan B” takataskussa.

Vakuutusasiamies on menetelmä, jossa isketään kiinni päätöksen tekemisen pelon aiheuttajaan ja nujerretaan se. Menetelmä ei välttämättä tuota ”hyviä päätöksiä”, mutta antaa turvallisen tunteen siitä, että pahin ei voi tapahtua. Vakuutusasiamies on siis ehtaa keittiöpsykologiaa joka toimii.

Työjärjestys:

Kun päätöksen tekemisen pelko iskee, toimi näin:

1. Pohdi, mikä olisi pahin tilanne mitä päätöksesi voisi aiheuttaa.
2. Analysoi, kuinka suuri riski pahimman tilanteen syntymiseen todellisuudessa on.
3. Laadi suunnitelma tämän kuvittelemasi tilanteen torjumiseksi. Pohdi järjellä myös todellisia todennäköisyyksiä – vältä kuvitelmia.

TUOTTEEN ARVOANALYYSI (VALUE ENGINEERING)

Tuotteen arvoanalyysi (*engl. Value Engineering*) on General Electricillä 2. maailmansodan aikana työskennelleiden Lawrence Milesin ja Harry Erlicherin kehittämä ajattelutapa erilaisten vaihtoehtojen löytämiseksi ja valitsemiseksi.

Menetelmä koostuu prosessista, jonka aikana synnytetään työsuunnitelma (*job plan*) parhaalle mahdolliselle (kustannustehokkaimmalle) ongelman ratkaisutavalle.

Arvoanalyysin taustaa

Arvoanalyysi kehitettiin 2. maailmansodan aikana olosuhteisiin, jolloin valmistettavien sotatarvikkeiden osalta oli pulaa niin työvoiman kuin raaka-aineiden osalta. Menetelmän keksijät, Miles ja Erlicher, ryhtyivät ratkaisemaan ongelmia tarve- ja tuloslähtöisesti. Tämä johti ajattelumalliin, jossa ei tutkita itse valmistettavaa esinettä tai asiaa, vaan pyritään löytämään kustannustehokkain keino saada aikaan haluttu tulos.

Esimerkiksi jos tavoitteena on ”tehdä jälkiä” ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista valmistaa kyniä. Vaihtoehtoina voidaan harkita eri tyyppisiä välineitä saman tuloksen aikaansaamiseksi. Esimerkiksi ruuvimeisseli (raaputus kovaan pintaan), huulipuna (töhriminen), lyijykynä (piirtäminen), timanttikärki (raaputus) tai ruiskumaalipurkki (maalaminen ruiskuttamalla) voivat aikaansaada jälkiä. Tällöin keksijän on analysoitava kukin keksitty menetelmä ja arvioida kunkin arvo. Se menetelmä valitaan, jonka arvo suhteessa tuotanto- ja toteutuskustannuksiin on alhaisin. Klassinen vitsi siitä, että Yhdysvaltain avaruushallinto NASA käytti miljoonia dollareja painottomassa tilassa toimivan kuulakärkikynän keksimiseen kun taas Neuvostoliittolaiset antoivat lyijykynät kosmonauteilleen pätee erinomaisesti arvoanalyysiin.

Arvoanalyysiä käytetään mm. projektisuunnittelussa ja insinöörityöskentelyssä. Tässä esitetty menetelmä on sovellutus alkuperäisestä arvoanalyysistä. Tekniikan tarkkoihin ”sääntöihin” ei ole kiinnitetty suurta huomiota – kyse on siis vain ohjeellisesta menetelmäkuvauksesta. Menetelmä on yksinkertaisesta kuvauksestaan huolimatta vaativa – sen käyttö vaatii harjoittelua.

Arvoanalyysin vaiheet

Alla esitetty työjärjestys on ohjeellinen ja yleisellä tasolla. Se on muunnelma alkuperäisestä kuusivaiheisesta prosessista.

1. Ongelman määrittely ja mittariston luominen

- a. Mitä tulee saada aikaan eli mikä on tavoite? Miksi?
- b. Miten mittaamme, että olemme päässeet tavoitteeseemme?
- c. Raja-arvot: mitä asioita tavoitteeseen pääsyn aikana ei saa missään nimessä tapahtua?

2. Nykyratkaisun kartoittaminen

- a. Olemmeko jo ratkaisseet ongelman? Miten?
- b. Millaisia tuloksia nykyinen ratkaisutapa tuottaa?

3. Vaihtoehtojen synnyttäminen

- a. Mitkä ovat vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelma, eli mitkä keinot tuottavat samat tulokset kuin nykyinen tapa ratkaista ongelma?
- b. Listaa syntyneet vaihtoehdot

4. Vaihtoehtojen analysointi ja jatkokehittäminen

- a. Analysoi kukin vaihtoehto hyötyineen ja haittoineen
- b. Analysoi kunkin vaihtoehdon tuomat tulokset
- c. Analysoi kunkin vaihtoehdon kustannus
- d. Pyri kehittämään kutakin vaihtoehtoa eteenpäin (paremmin tuloksia tuottavaksi ja pienemmillä kustannuksilla toteutettavaksi)
- e. Karsi pois ne vaihtoehdot, jotka rikkovat vaiheessa 1 määritellyt raja-arvot

5. Vaihtoehdon valitseminen

- a. Puntaroi vaihtoehtojen tuomaa tulosta suhteessa kustannuksiin
- b. Valitse kustannustehokkain vaihtoehto

6. Vaihtoehdon esitleminen

- a. Esitle vaihtoehtosi

7. Laadi toimintasuunnitelma idean toteuttamiseksi

Lisää tietoa Arvoanalyysistä – menetelmämanuaali Internetistä

Löydät manuaalin Arvoanalyysin laatimiseen työohjeistuksineen: http://www.value-eng.org/pdf_docs/monographs/vmstd.pdf.

Wikipediasta löytyy työprosessin vaiheet ja hieman taustahistoriaa hakusanalla ”Value Engineering”.

DELPHI-MENETELMÄ (ASIAANTUNTIJOIDEN NÄKEMYSTEN KERÄÄMINEN JA KOOSTAMINEN YHTEEN)

Delphi-menetelmä (engl. Delphi method) on systemaattinen, vuorovaikutteinen menetelmä. Se perustuu itsenäisistä asiantuntijoista muodostetun arviointipaneelin työhön. Menetelmää käytetään laajasti muun muassa liike-elämän ennusteiden tekemiseen (markkinaennusteet). Se toimii myös sovelletusti esimerkiksi ideoiden kritisoinnissa tai jatkokehittämisessä.

Delphi –paneeli muodostuu arvioitavan ilmiöön tai ideaan perehtyneistä asiantuntijoista. Asiantuntijoille lähetetään fasilitaattorin toimesta kirjallinen kysely (tai case -kuvaus) liittyen ratkaistavaan ongelmaan. He antavat omat mielipiteensä ja lähettävät ne kirjallisesti takaisin fasilitaattorille. Fasilitaattori koostaa näkemykset yhteen ja lähettää ne takaisin asiantuntijoille, jotka taas vuorollaan tekevät omat johtopäätöksensä sen perustella. Näin jatketaan, kunnes mielipiteet alkavat konvergoitua samankaltaisiksi. Oletuksena on, että riittävän monen kierroksen jälkeen syntyy yhteinen näkemys ongelman ratkaisusta tai haluttavasta ennusteesta.

Kantavana ideana on, että fasilitaattori hallinnoi tiedon virtausta ja poistaa epäolennaisen tiedon virtauksesta. Koska asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti ja eivät välttämättä edes tapaa toisiaan, on ryhmädynamiikkaan liittyvät ongelmat (väittelyt, ”tykkäämisongelmat”, jne.) minimoitu.

Menetelmää voidaan käyttää myös ”mini-Delphinä”, jossa työskentelytahti on nopeampaa. Tällöin näkemysten lähettäminen ja koostaminen toteutetaan esimerkiksi yhden työskentelypäivän aikana.

Delphi-menetelmän taustaa

Delphi-menetelmä kehitettiin kylmän sodan tarpeisiin. Sen tarkoituksena oli tutkia, kuinka teknologian kehittyminen vaikuttaa sotaan. Vuonna 1944 kenraali **Henry Arnold** antoi Yhdysvaltain ilmavoimille käskyn raportoida, kuinka uusinta teknologiaa voitaisiin käyttää armeijassa. Kaksi vuotta tämän jälkeen **Douglas Aircraft** –yhtiö aloitti projektin, jonka tarkoitus on tutkia mannerten välistä sodankäyntiä.

Yhtiössä kokeiltiin erilaisia lähestymistapoja ongelman ratkaisemiseen, mutta perinteiset ennustusmenetelmät eivät tuoneet tuloksia. 1959 **Olaf Helmer**, **Norman Dalkey** ja **Nicholas Rescher** kehittivät Delphi-menetelmän antamaan tietoa vihollisen hyökkäysten todennäköisyyksistä ja intensiteetistä. Muilla asiantuntijoilla oli mahdollisuus antaa näihin näkemyksiin nimetöntä palautetta. Tätä palautteen antamista jatkettiin kunnes näkemyksestä syntyi konsensus.

Delphi-menetelmän peruseriaatteet

Delphi noudattaa kolmea peruseriaatetta:

1. Tiedon rakenteellisuus ja hallinta

Facilitaattori määrittää, millaista tietoa halutaan ja siivilöi saaduista vastauksista pois epäolennaisen. Tämän avulla prosessi pysyy hallinnassa.

2. Palautteen antaminen

Useat palautekierrokset antavat tilaa ajatella asioita uudelleen ja mahdollistavat myös aikaisemmin annettujen virheellisten näkemysten korjaamisen.

3. Osallistujien anonymiteetti

Osallistajat eivät tunne toisiaan eivätkä välttämättä tiedä, keitä muita paneeliin kuuluu. Tällä taataan ”tykkäämisongelmien” ja ”laumamielipiteiden” minimointi.

Delphi-menetelmän vaiheet

Alla olevat vaiheet ovat ohjeellisia. Delphi-menetelmässä voidaan käyttää muitakin työskentelytapoja.

1. Määritellään ongelma, haaste, käsiteltävä ennusteteema tai arvioitava ilmiö.
2. Valitaan asiantuntijat ja ohjeistetaan heidät Delphi-menetelmän käytänteisiin ja aikatauluun. Parasta olisi, että asiantuntijat eivät tietäisi, keitä muita asiantuntijoita paneeliin kuuluu.
3. Laaditaan kysely (määrällinen ja/tai laadullinen) ja lähetetään se asiantuntijoille.
4. Asiantuntijat vastaavat kyselyyn ja lähettävät sen takaisin fasilitaattorille.
5. Fasilitaattori koostaa tiedon yhteen yhteenvetoraportiksi ja lähettää sen takaisin asiantuntijoille uudelleenarvioitavaksi ja jatkokehittäväksi.
6. Toistetaan vaiheita 4-5 kunnes yhteenvetoraportti muodostaa konsensuksen. Mikäli konsensusta ei saada aikaan, voidaan esittää esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja tai skenaarioita.
7. Synnitettyä lopullista yhteenvetoraporttia voidaan myös tarvittaessa käsitellä koko paneelin läsnä ollessa lisäajatuksen saamiseksi ja tiedon jakamiseksi.

Lisää tietoa Delphi-menetelmästä – menetelmämanuaali Internetistä

Wikipedian (hakusana: Delphi method) lisäksi Internetistä löytyy ilmaiseksi ladattava manuaali Delphi-menetelmän käyttöön: <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>.

James Surowieckin kirja *The Wisdom of Crowds* (Doubleday, 2003) taustoittaa hyvin ideaa siitä, että yksittäiset asiantuntijat ovat viisaita kun tiedon virtaus organisoidaan oikein.

KIRJALLISUUTTA

Buzan, Tony. 1998. Make the Most of Your Mind. Pan Books. (Mielenkiintoinen kirja miellekarttoista, loogisen ajattelun kehittämisestä, muistamisesta ja muusta yksilön oppimiseen liittyvästä. Käytännöllinen opas kaikille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään omia oppimistottumuksiaan ja –taitojaan.)

Csikszentmihaly, Mihaly. 2003. Good Business: Leadership, Flow And The Making Of Meaning. Coronet Books. (Kirja imutuksesta, luovasta virtauksesta.)

De Bono, Edward. 1969. The Mechanism of Mind. Pelican Book. (Luovuusgurun käsitys ihmismielen toiminnasta. De Bono esittää myös uuden käsitteen ”PO”, sanan joka mahdollistaa ristiriitaisten ajatusten yhdistämisen. Taustatietoa luovaan ajatteluun.)

De Bono, Edward. 2000. Six Thinking Hats. Penguin Books. (De Bonon ”Kuusi ajatteluhattua” seikkaperäisesti kuvattuna.)

Holitzka, Marles. 1996. I Ching: Avain muutokseen. Unio Mystica. (Kiinalainen ennustusopas, ”Muutosten kirja”.)

Michalko, Michael. 2006. Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques, 2nd edition. Ten Speed Press. (Sisältää vinon pinon luovuusmenetelmiä laidasta laitaan.)

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford. (Tässä dokumentissa esitelty Synnytys –menetelmä liittyy laajemmin Nonakan ja Takeuchin keksimään tiedon synnyttämisen teoriaan.)

Spoelstra, Jon. 1997. Ice to the Eskimos: How to Market a Product Nobody Wants. Harper Business. (Amerikkalaisen markkinointimiehen näkökulma uusiin ideoihin. Hyvä, innostava ja hauska kirja.)

Surowieck, James. 2003. The Wisdom of Crowds - Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations. Doubleday. (Taustoitusta kollektiivisesta viisaudesta sivuten Delphi-menetelmää.)

LIITTEET

LIITE 1: LAADI OMA KYSYMYSPATTERISTO

”Maailma on pullollaan hyviä vastauksia. Mutta missä ovat hyvät kysymykset?”

Kysymykset ovat luovuus- ja ideointitekniikoiden ytimessä. Niitä voidaan laatia etukäteen esimerkiksi ideointisessioon tai ohjaamaan ajattelua palaverissa, joissa tarvitaan vuoropuhelua ja monipuolista ajattelua asioiden tarkastelemiseksi. Laadi siis itsellesi oma patteristo seuraavaan ideointisessioon käyttämällä alla olevaa ”kysymystyyppitystä” tukena. Sen avulla pystyt nopeasti keksimään sellaisiakin kysymyksiä, joita et olisi ilman sitä tullut kysyneeksi.

Ydinkysymykset	”Mikä on tämän tarkoitus? Miksi teemme tätä?”
Ratkaisukysymykset	”Mitä pitäisi tehdä että tämä toimisi?”
Hypoteettiset kysymykset	”Jos asia on näin, mitä siitä seuraisi?”
Johdattelevat kysymykset	”Tämähän on totuttu ajattelumallimme, eikö vain?”
Organisoivat kysymykset	”Miten järjestellemme tämän asian?”
Kokeilevat kysymykset	”Entä jos tämä asia onkin näin, niin mitä tapahtuu?”
Rajaavat kysymykset	”Mikä on tärkeintä?”
Selventävät kysymykset	”Mihin tämä perustuu?”
Strategiset kysymykset	”Mihin tämä johtaa?”
Järjettömät kysymykset	”Entä jos tämä nyt vain kaikesta epätodennäköisyydestään huolimatta toimisi näin?”
Provosoivat kysymykset	”Jos tämän rikkoisi, niin kuka suuttuisi?”
Metaforia rakentavat kysymykset	”Jos tämä pitäisi kuvata eläimenä, mikä se olisi?”
Vaihtoehtoja synnyttävät kysymykset	”Jos tästä keksisi viisi eri variaatiota, mitä ne olisivat?”

Kysymyspatteristo

LIITE 2: EPÄSUORAT STRATEGIAT – OBLIQUE STRATEGIES

- | | | |
|--|--|--|
| 1. A line has two sides | 27. Destroy nothing; Destroy the most important thing | 55. Imagine the piece as a set of disconnected events |
| 2. A very small object. Its center | 28. Discard an axiom | 56. Infinitesimal gradations |
| 3. Abandon desire | 29. Disciplined self-indulgence | 57. Intentions -- nobility of -- humility of -- credibility of |
| 4. Abandon normal instructions | 30. Discover your formulas and abandon them | 58. Into the impossible |
| 5. Accept advice | 31. Display your talent | 59. Is it finished? |
| 6. Adding on | 32. Distort time | 60. Is something missing? |
| 7. Always give yourself credit for having more than personality | 33. Do nothing for as long as possible | 61. Is the intonation correct? |
| 8. Ask people to work against their better judgement | 34. Do something boring | 62. It is quite possible (after all) |
| 9. Ask your body | 35. Do something sudden, destructive and unpredictable | 63. Just carry on |
| 10. Balance the consistency principle with the inconsistency principle | 36. Do the last thing first | 64. Left channel, right channel, center channel |
| 11. Be dirty | 37. Do the washing up | 65. Listen to the quiet voice |
| 12. Be extravagant | 38. Do the words need changing? | 66. Look at the order in which you do things |
| 13. Breathe more deeply | 39. Do we need holes? | 67. Lost in useless territory |
| 14. Bridges -- build -- burn | 40. Don't avoid what is easy | 68. Lowest common denominator |
| 15. Cascades | 41. Emphasize differences | 69. Magnify the most difficult details |
| 16. Change ambiguities to specifics | 42. Emphasize repetitions | 70. Make a blank valuable by putting it in an exquisite frame |
| 17. Change instrument roles | 43. Emphasize the flaws | 71. Make what's perfect more human |
| 18. Change nothing and continue consistently | 44. Feed the recording back out of the medium | 72. Mechanize something idiosyncratic |
| 19. Children -- speaking -- singing | 45. Fill every beat with something | 73. Mute and continue |
| 20. Cluster analysis | 46. Find a safe part and use it as an anchor | 74. Only one element of each kind |
| 21. Consider different fading systems | 47. Get your neck massaged | 75. Openly resist change |
| 22. Consult other sources -- promising -- unpromising | 48. Ghost echoes | 76. (Organic) machinery |
| 23. Convert a melodic element into a rhythmic element | 49. Give the name away | 77. Put in earplugs |
| 24. Courage! | 50. Give way to your worst impulse | 78. Reevaluation (a warm feeling) |
| 25. Cut a vital connection | 51. Go outside. Shut the door. | 79. Remember quiet evenings |
| 26. Decorate, decorate | 52. Go slowly all the way round the outside | 80. Remove a restriction |
| | 53. How would you have done it? | |
| | 54. Idiot glee | |

- | | | |
|---|--|---|
| 81. Repetition is a form of change | 110. Your mistake was a hidden intention | 137. Revaluation (a warm feeling) |
| 82. Reverse | 111. Don't break the silence | 138. Lost in useless territory |
| 83. Short circuit (example: a man eating peas with the idea that they will improve his virility shovels them straight into his lap) | 112. Don't stress one thing more than another | 139. It is quite possible (after all) |
| 84. Simple subtraction | 113. Use "unqualified" people | 140. Idiot glee |
| 85. Spectrum analysis | 114. What wouldn't you do? | 141. Move towards the unimportant |
| 86. Take a break | 115. Try faking it | 142. It is simply a matter of work |
| 87. Take away the important parts | 116. Slow preparation, fast execution | 143. Not building a wall; making a brick |
| 88. Tape your mouth | 117. Is the style right? | 144. The most easily forgotten thing is the most important |
| 89. The inconsistency principle | 118. Where is the edge? | 145. State the problem as clearly as possible |
| 90. The tape is now the music' | 119. Voice your suspicions | 146. Always the first steps |
| 91. Think of the radio | 120. What is the simplest solution? | 147. Question the heroic |
| 92. Tidy up | 121. Make it more sensual | 148. Go outside. Shut the door. |
| 93. Trust in the you of now | 122. Use something nearby as a model | 149. In total darkness, or in a very large room, very quietly |
| 94. Turn it upside down | 123. Think -- inside the work -- outside the work | 150. Which parts can be grouped? |
| 95. Twist the spine | 124. What context would look right? | 151. Change specifics to ambiguities |
| 96. Use an old idea | 125. When is it for? | 152. Use cliches |
| 97. Use an unacceptable color | 126. What to increase? What to reduce? What to maintain? | 153. Consider transitions |
| 98. Use fewer notes | 127. How would someone else do it? | |
| 99. Use filters | 128. Would anyone want it? | |
| 100. Use your own ideas | 129. Go to an extreme, come part way back | |
| 101. Water | 130. Once the search has begun, something will be found | |
| 102. What are the sections sections of? Imagine a caterpillar moving | 131. Be less critical | |
| 103. What are you really thinking about just now? | 132. From nothing to more than nothing | |
| 104. What is the reality of the situation? | 133. Retrace your steps | |
| 105. What mistakes did you make last time? | 134. Only a part, not the whole | |
| 106. What would your closest friend do? | 135. Faced with a choice, do both | |
| 107. Work at a different speed | 136. Always give yourself credit for having more than personality [Arto Lindsay] | |