

**IDEOINTI RYHMÄSSÄ
LUOVAN ALAN TYÖYHTEISÖSSÄ**

Juha Paaso
Puheviestinnän
pro gradu -tutkielma
Kevät 2014
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Juha Paaso	
Työn nimi – Title RYHMÄSSÄ IDEOINTI LUOVAN ALAN TYÖYHTEISÖSSÄ	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2014	Sivumäärä – Number of pages 91
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -työssä tutkimuskohteena olivat työssään ideovien henkilöiden käsitykset ryhmän ideointiprosessista sen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näitä käsityksiä lähestyttiin fenomenografisin menetelmin. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli halu ymmärtää ja selittää ideointia ryhmän vuorovaikutusprosessina. Tutkimustehtävänä oli selvittää muun muassa, mitä ideointi tutkimushenkilöille tarkoittaa, miten he sen määrittelevät ja millaisena he näkevät ideoinnissa tapahtuvan vuorovaikutuksen. Tämän lisäksi mielenkiinnon kohteena oli, millainen tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan on hyvä ideointiprosessi, ja miten hyvä ideointiprosessi heidän mielestään on saavutettavissa. Toiveena oli, että tutkimustehtävään vastaamalla saadaan myös käytännönläheistä ja konkreettista tietoa siitä, millaiset vuorovaikutustekijät johtavat hyvään ja onnistuneeseen ideointiin ja millaiset vuorovaikutustekijät puolestaan mahdollisesti estävät hyvän ja onnistuneen ideointiprosessin syntymisen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin fenomenografisena tutkimuksena. Tutkimushenkilöinä oli kahdeksan luovalla alalla työskentelevää henkilöä, joista jokainen edusti yhtä luovan alan alatoimialaa. Edustettuina olivat musiikki, teatteri ja tanssi, elokuvat, radio ja TV, peli- ja animaatioala, markkinointi, viestintä sekä arkkitehtuuri. Tehtyjen haastattelujen pohjalta aineistosta eroteltiin 660 analyysiyksikköä, joista muodostettiin 308 erilaista käsitystä ryhmän ideointiprosessista. Käsityksistä muodostettiin edelleen 22 käsityskategoriaa, joista jokainen paljastaa itsenäisesti jotakin merkittävää ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista, ja joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata sen empiirisistä lähtökohdista. Käsityskategoriat kuvaavat tutkimushenkilöiden käsityksiä muun muassa ideoinnin ja luovuuden suhteesta, vuorovaikutuksen roolista ideoinnissa, idean ontologisista ominaisuuksista, ideointiprosessin ilmapiiristä ja muista sosio-emotionaalisista tekijöistä sekä ideointiprosessin ja prosessin lopputuloksen välisestä suhteesta.</p> <p>Analyyysin viimeisessä vaiheessa muodostettiin nelikenttämalli, joka kuvaa tutkimushenkilöiden käsityksiä ideoinnista yhtäältä ideoinnin määritelmänä ja toisaalta hyvän ideointiprosessin sääntöinä ja tekee niin sekä tehtävätason että suhdetason näkökulmasta. Malli on tutkimustuloksena uusi ja mielenkiintoinen, ja sitä on mahdollista hyödyntää tämän tutkimuksen kontekstia laajemmilla yhteyksillä.</p>	
Asiasanat – Keywords ideointi, innovointi, luovuus, puheviestintä, ryhmät, ryhmäviestintä, tiimit	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	4
2.1 Ideointi, ideoiden tuottaminen ja ideoiden valikoiminen	4
2.2 Ideointi ryhmän toimintana	6
2.3 Luovuus osana ideointia	10
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
3.1 Tutkimustehtävä	14
3.2 Tutkimuksen kohderyhmä	14
3.3 Fenomenografinen tutkimusmenetelmä	17
3.4 Aineistonkeruu	19
3.5 Tutkimusaineiston fenomenografinen analyysi	20
3.5.1 Haastattelujen pilkkominen analyysiyksiköiksi	21
3.5.2 Analyysiyksiköistä käsityksiksi	23
3.5.3 Käsityksistä käsityskategorioiksi	25
3.5.4 Käsityskategorioista kuvauskategorioiksi	26
4 KÄSITYSKATEGORIAT	27
4.1 Käsitykset ideoinnin määritelmästä ja ideointiprosessin luonteesta	27
4.2 Käsitykset ideointiprosessin lähtötilanteesta	35
4.3 Käsitykset idean olemuksesta ja hyvän idean ominaisuuksista	44
4.4 Käsitykset ideoiden kehittelyvaiheen relationaalisista tekijöistä	47
4.5 Käsitykset ryhmän ominaisuuksista	59
4.6 Käsitykset ideoiden määrästä	64
5 KUVAUSKATEGORIAT	69
5.1 Ideoinnin määritelmä ja hyvän ideoinnin edellyttämä vuorovaikutus	70
5.2 Ideointi tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutuksena	72
5.3 Luovalla alalla työskentelevien kuva ideoinnista	73
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA PÄÄTÄNTÖ	85
KIRJALLISUUS	92
LIITTEET	99

1 JOHDANTO

Työelämän työntekijöille asettamat osaamisvaatimukset ovat viime vuosina siirtyneet insinöörivetoisesta substanssiosaamisesta ja teollisen yhteiskunnan vaatimista teknisistä taidoista yhä selvemmin kohti luovia taitoja, kuten innovointikykyä ja luovaa ongelmanratkaisua. Perinteisen teollisuuden siirtyessä halvan tuotannon maihin yhdeksi länsimaisen yhteiskunnan selviämisedellytyksistä on nostettu kyky keksiä ja kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Rajujen rakenneuudistusten aikana tällainen uusiutumisen ja kehittymisen vaatimus koskettaa likipitään kaikkia työpaikkoja toimialasta riippumatta. Työelämän retoriikkaan ovat juurtuneet puheet innovoinnista, innovaatioista ja luovuudesta. Työelämän nopeat muutokset, tieteen ja tekniikan kehittyminen, kilpailun kiristyminen ja talouden epävarmuus ovat kaikki nostaneet jalustalle luovuuden ja innovointikyvyn organisaatioissa. Käytännön työelämän tasolla se näkyy muun muassa erilaisina ideapalavereina, innovointiryhminä ja -työpajoina. Monilla aloilla ideoinnista on jo nyt tullut olennainen osa päivittäistä työtä.

Luovuutta ja innovatiivisuutta pidetään organisaatioiden ja sitä kautta niiden työntekijöiden elinehtona. ”Uudistu tai kuole” on yksi iskulauseista, joilla on kuvattu yrityksen tarvetta kehittää toimintaansa ja luoda jotakin uutta. Tähän pyritään ensisijaisesti rekrytoimalla mahdollisimman ”innovatiivisia” työntekijöitä. Kyvystä tuottaa mahdollisimman käyttökelpoisia ja lennokkaita ideoita onkin tullut yksi työntekijän valttikortti työmarkkinoilla. Toisaalta yritys saattaa kutsua apuun konsultteja, jotka myyvät asiakkailleen omaa innovointitaitoaan. Konsulttiyrityksissä luova ideointikyky ei ole ainoastaan organisaation ominaisuus, vaan sen avaintuote, tärkein kauppatavara, jota myydään asiakkaille.

Koko 2000-luvulle on ollut tyypillistä, että ideointikyvyn ja innovatiivisuuden merkitystä on ryhdytty korostamaan ja tukemaan yhä enemmän myös julkisen vallan taholta. Kantavana ajatuksena on, että kun yritykset kykenevät uudistumaan, luomaan uutta ja innovoimaan, elinkeinoelämä kukoistaa ja yhteiskunta voi hyvin. Luovuuden ja innovaatiokyvyn arvostuksen nousu on yleismaailmallinen ja kansainvälinen ilmiö. Esimerkiksi vuosi 2009 oli Euroopan luovuuden ja innovoinnin teemavuosi. Luovuuden ja innovoinnin valitseminen EU:n teemavuodeksi oli seurausta siitä usein esitetystä vaatimuksesta, että Euroopan on vahvistettava luovuuttaan ja innovaatiokykyään.

Teemavuoden tavoitteena oli ennen kaikkea muistuttaa siitä, että luovuus ja innovaatiot ovat keskeisiä keinoja edistää niin taloudellista kuin sosiaalista hyvinvointia (Euroopan luovuuden ja innovoinnin teemavuoden avajaiset 2009).

Kansallisella tasolla Suomella on luovuuden edistämiseksi muun muassa oma innovaatiopolitiikkansa, jolla vaikutetaan elinkeinoelämän, kansantalouden ja alueiden osaamisperusteiseen kilpailukykyyn ja uudistumiseen. Lokakuussa 2008 silloinen valtioneuvosto hyväksyi innovaatiopoliittisen selonteon, jonka valmistelivat kauppa- ja teollisuusministeriö ja sen seuraaja työ- ja elinkeinoministeriö. Kansallisen innovaatiostrategian laatiminen puolestaan sisältyi Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmaan. Innovaatiostrategian perusvalinnat linjaavat, miten Suomen innovaatiopolitiikkaa kehitetään. Strategia laajentaa innovaatiopolitiikkaa siten, että talouskasvua ja hyvinvointia tavoitellaan elinkeinoelämän kilpailukykyyn ohella julkisten palveluiden tuottavuudella ja työelämän laadulla. Pääministerin johtama tutkimus- ja innovaationeuvosto (TIN) hyväksyi joulukuussa 2010 koulutus-, tutkimus- ja innovaatiopoliittisen linjaraportin. Se on tiede- ja innovaatiopolitiikan ydinasiakirja nykyisellä hallituskaudella. Neuvosto määritteli raportissaan kansallisen strategian pääsuunnat ja esitti kehittämissuunnitelman. (Kansallinen innovaatiostrategia 2012.) Vastaavia luovuutta ja innovatiivisuutta edistämään pyrkiviä ohjelmia on myös mm. Tanskalla, Iso-Britanniassa ja Kiinalla (Hokanson 2009, 47–48).

Luovuuteen ja innovointiin kiinnitetään siis paljon huomiota ja siihen panostetaan kaikilla rintamilla. Puhuttiinpa siitä sitten työntekijän, organisaation tai yhteiskunnan tasolla, oman näkemykseni mukaan innovointi tai ideointi palaa lopulta aina ryhmän yhteistoiminnan muodoksi ja ryhmän yhteiseksi taidoksi. Työntekijä joutuu tavallisesti ideoimaan yhdessä muiden kanssa, organisaatiot koostuvat erilaisista työryhmistä ja yhteiskunta puolestaan organisaatioista, joissa vaikuttavat luovuuteen ja innovaatiokykyyn pyrkivät ryhmät. Ilman ryhmien kykyä olla luovia ja tuottaa ideoita mitkään tässä luvussa mainituista tavoitteista ei voi toteutua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää fenomenografian keinoin mitä ideointi tutkimuksessa haastateltaville henkilöille tarkoittaa, miten he määrittelevät ideoinnin ja millaisena he näkevät ideointiryhmän vuorovaikutuksen. Tässä tutkimuksessa olen tutkijana pohjimmiltani kiinnostunut siitä, millaista ideointiprosessissa tapahtuva ryhmän vuorovaikutus on, millaista on ideointia tukeva tai toisaalta haittaava vuorovaikutus ja miten ryhmien ideointikykyä voitaisiin parantaa. Tämän tutkimuksen

eräänlaisena toissijaisena tavoitteena on saada tutkimuksesta myös tuloksia, jotka olisivat sovellettavissa käytännön työelämässä. Ihannetilanteessa tuloksista voisi olla apua tiedeyhteisön ulkopuolella kaikille, jotka ideoivat erilaisissa työryhmissä ja haluavat paremmin ymmärtää niitä tekijöitä, jotka ideointiprosessin onnistumista tai epäonnistumista ohjaavat.

Empiiriset kokemukseni erilaisista ideointiryhmistä ovat toimineet alkusysäyksenä tälle tutkimukselle. Ne ovat saaneet minut pohtimaan niitä ryhmän vuorovaikutustekijöitä ja muita lainalaisuuksia, jotka ideointiprosessin onnistumiseen vaikuttavat. Perehdyttyäni aiheeseen tarkemmin kävi ilmi, että ideointia on tutkittu puheviestinnän näkökulmasta verrattain vähän. Ideointia on tutkittu vuosikymmenien ajan eritoten psykologian ja kauppatieteiden tieteenaloilla ja paljolti kvantitatiivisin menetelmin. Siksi aiempi tutkimus on keskittynyt esimerkiksi ideoiden määrään ja laatuun, ideoiden tuottamiseen ihmisen kognitiivisena toimintana ja ideointikykyyn organisaatiokulttuurin näkökulmasta, mutta juuri ideointiryhmässä tapahtuva vuorovaikutus on aiemmissa tutkimuksissa jäänyt vähäisemmälle tarkastelulle. Tämän tutkimuksen tekeminen on siis relevanttia sen paikatessa osaltaan olemassa olevaa tutkimusaukkoa.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Ideointi, ideoiden tuottaminen ja ideoiden valikoiminen

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ideointi (engl. ideation, idea generation) tarkoittaa ennen kaikkea ideoiden tuottamista. Sillä voidaan tyypillisesti viitata siihen kognitiiviseen prosessiin, jossa henkilö tuottaa tai ”keksii” ideoita. Tämän määritelmän mukaisesti ideointia voi siis tehdä yksinkin ilman vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Erityisesti psykologian tieteenalalla ideointi määritellään tällaiseksi pään sisäiseksi ideoiden tuottamiseksi. Joskus niissäkin tapauksissa, joissa tutkimustilanteessa on ollut tutkittavana ideoiva ryhmä, varsinaisena tutkimuskohteena on ollut ryhmän mahdollisesti stimuloiva vaikutus koehenkilön ideoita tuottavaan aivotoimintaan. (Ks. esim. Jackson & Poole 2003; Nijstad & Stroebe 2006; Paulus & Brown 2007; Sarmiento & Stahl 2008.)

On merkittävää huomata, että hyvin usein ideoinnin käsitteellä ja ideoiden tuottamisella viitataan nimenomaan ainoastaan ideoiden määrälliseen tuottamiseen ja tuotantokykyyn ilman, että kiinnitettäisiin minkäänlaista huomiota tuotettujen ideoiden arvioimiseen ja parhaan idean valitsemiseen monien tuotettujen ideoiden joukosta. Osittain tähän on syynä se, että varhaisimmissa ideoinnin tutkimuksissa todettiin, että ideoiden tuottaminen ja listattujen ideoiden arvioiminen tulisi pitää mahdollisimman tiukasti erillään toisistaan, sillä tutkimushenkilöiden katsottiin tuottavan enemmän ideoita silloin, kun he tiesivät ettei ideoita arvostella tai kritisoida, toisin sanoen kun ideoiden laadulla ei juurikaan merkitystä. Silloin kun ideointikäsite on määritelty tästä lähtökohdasta, parhaan idean valikoimisprosessiin on tavallisesti viitattu erillisellä idean valikoimisen (engl. idea selection) käsitteellä. Käsitteiden käyttö on kuitenkin hyvin kirjavaa. Lisäksi pelkästään idean valikoimiseen keskittyvää tutkimusta on olemassa varsin vähän, kuten myös tutkimustietoa siitä, millä tavalla idean tuottamisen ja valikoimisen prosessien eriyttäminen toisistaan vaikuttaa lopulta valitun idean laatuun. (Jackson & Poole 2003; Rietzschel, Nijstad & Stroebe 2006; Paulus & Brown 2007.)

Ajatukseen ideoiden tuottamisen ja valikoimisen prosessien erottamisesta toisistaan sisältyy yksi perustavanlaatuisia filosofisia kysymyksiä siitä, miten tulisi määritellä hyvä ja onnistunut ideointiprosessi. Varsin yleinen tapa on jo vuosikymmenien ajan

ollut painottaa ideoiden tuottamisvaihetta ja siten mitata prosessissa syntyneiden ideoiden määrää ja lopulta arvioida ideointiprosessin onnistumista sillä perusteella, kuinka monta ideaa prosessissa tuotettiin (Rietzschel, Nijstad & Stroebe 2006, 244; Paulus & Brown 2007, 250–251). Tätä näkökulmaa voidaan kuitenkin hyvällä syyllä kritisoida siksi, että tosielämässä mahdollisimman suuri ideamäärä on harvoin ideointiprosessin lopullisena tavoitteena, ja siten ainoastaan ideoiden määrää painottava näkökulma on sellaisenaan riittämätön. Käytännössä arkielämässä ideoinnin tarkoituksena on tavallisesti löytää vain yksi niin sanottu ”kuningasidea”, joka on kaikista esitetyistä ideoista paras ja ratkaisee asetetun ongelman. Paras ratkaisu taas tyypillisesti tarkoittaa jonkinlaista sopivaa kekseliäisyyden ja toteutettavuuden yhdistelmää (Rietzschel, Nijstad & Stroebe 2006, 245). Vaikka toki on niin, että tuotettujen ideoiden määrä tutkimusten mukaan selvästi korreloi tuotettujen ideoiden laadun kanssa (Stroebe & Diehl 1994), ei siitä vielä voida vetää johtopäätöstä, että mahdollisimman suuri määrä ideoita välttämättä johtaisi parhaan mahdollisen idean valintaan, sillä näkökulma jättää vielä täysin huomioimatta ideoiden valitsemisprosessin.

Kattavampi kokonaiskuva ideointiprosessista saadaan, kun ideointi määritellään ongelmanratkaisun käsitteestä käsin. Usein ideointia käsittelevissä tutkimuksissa onkin lähdetty siitä, että ideointiprosessin laukaisevana tekijänä toimii jokin ongelma tai pulma, jolloin ongelmanratkaisu näkökulma on varsin relevantti. Tämä näkökulma ei ole tieteen historiassa millään tavalla uusi. Jo ideointitutkimuksen pioneeri Alex Osborn (1953) määritteli ideoiden tuottamisen ongelmanratkaisuprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi, jossa mahdollisia ratkaisuja, potentiaalisia vaihtoehtoja ja hypoteeseja synnytetään. Myös lukuisat muut tutkijat ovat määritelleet ideoinnin ”luovaksi ongelmanratkaisuksi” ja ideointikyvyn ”luovaksi ongelmanratkaisukyvyksi” (ks. esim. Harris & Sherblom 1999; Jarboe 1999). Ongelmanratkaisu-näkökulman selvä etu on, että se ottaa huomioon sen, että ideointiprosessin lopussa on päästävä johonkin ratkaisuun, eli pelkkä ideoiden tuottaminen ei riitä.

Ideointia on tutkittu pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin, jolloin sinänsä täysin ymmärrettävästi tutkimusten ulkopuolelle on jäänyt se, miltä ideointiprosessi ideoijasta itsestään subjektiivisella tasolla tuntuu. Rietzschel, Nijstad & Stroebe (2006) havaitsivat tämän ja he määrittelivät tutkimuksessaan ideoinnin onnistumisen rakentuvan kolmesta tekijästä, joita ovat prosessissa tuotettujen ideoiden määrä, kaikkien ideoiden ja lopulta valitun idean laatu niiden uutuusarvon ja toteutettavuuden näkökulmasta sekä

osallistujien tyytyväisyys prosessiin. Heidän tekemänsä tutkimus osoitti, että ideoiden määrällä tai sillä, olivatko ideoiden tuottaminen ja valikoiminen prosessissa eriytetty toisistaan, oli kovin vähän vaikutusta lopulta valitun parhaan idean laatuun. Jos ideoita tuotettiin ja valikoitiin samanaikaisesti, saatiin vähemmän ideoita kuin eriytetyistä prosesseista, mutta lopulta valittu ”kuningasidea” oli aivan yhtä hyvä kuin suuremmasta määrästä eriytettyjen prosessien lopputuloksena valittu ratkaisu. Tutkijat tekivätkin tämän perusteella merkittävän huomion: Ehkäpä koko ideointiprosessin ydin ei olekaan ideoiden tuottamisessa vaan koko prosessissa alkaen ideoiden tuottamisesta päätyen ideoiden valikoimiseen – ja aivan erityisesti juuri ideoiden valikoimisessa (Rietzschel, Nijstad & Stroebe 2006, 250). Tämä päätelmä on linjassa Simontonin (2003) aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan yksilöt ovat kovin huonoja tunnistamaan itse tuottamistaan ideoista kaikkein parasta ideaa, jolloin lopputuloksen kannalta kriittiseksi tekijäksi muodostuu ideoiden tuottamisen sijaan nimenomaan ideoiden valikoimisprosessi.

2.2 Ideointi ryhmän toimintana

Ideoinnin käsitteellä voidaan viitata yksin tehdyn ajatustyön lisäksi myös kahdenkeskiseen tai ryhmässä tapahtuvaan ideointiin. Tällöin käsitteen tavallisesti ajatellaan kattavan sekä päänsisäisen ideoiden keksimisen että ryhmän vuorovaikutuksen, jossa ideoita julkituodaan ja niistä keskustellaan. Tämä määritelmä on käytössä erityisesti puheviestinnän tieteenalalla. Silloin kun halutaan kiinnittää huomiota juuri vuorovaikutuksessa tapahtuvan ideoiden esittelemiseen, tähän ideointiprosessin vaiheeseen viitataan erillisellä ideoiden jakamisen (engl. idea sharing) käsitteellä (ks. esim. Nijstad & Stroebe 2006, 188). Tässä työssä käytetään ideoiden jakamista ja ideoiden esittelemistä toistensa rinnakkaiskäsitteinä.

Hyvin yleisesti ajatellaan, että ideoita syntyy parhaiten juuri ryhmässä ja että vuorovaikutus stimuloi ja aktivoi ryhmän jäsenten ideointikykyä. Tämä on kuitenkin osoitettu niin monissa tutkimuksissa harhaluuloksi, että tälle käsitykselle on annettu jo oma nimikin: ”ryhmän tehokkuuden illuusio” (engl. the illusion of group effectivity) (Paulus, Dzindolet, Poletes & Camacho, 1993; Stroebe, Diehl & Abakoumkin, 1992). Monissa tutkimuksissa on nimittäin päädytty siihen tulokseen, että ryhmässä yksilöt tuottavat ideoita vähemmän kuin yksin tai dyadisessa vuorovaikutuksessa (ks. esim.

Dunnette, Campbell, Justaad 1968; Dillon, Graham, Aidells 1972; Bouchaid, Drauden, Barsaloux 1974; Harari & Graham 1975; Diehl & Stroebe 1987; Mullen, Johnson & Salas 1991; Paulus 2000). Tyypillinen tapa osoittaa tämä tuottavuusero on ollut käyttää niin sanottua NGT-metodia (nominal group technique). Tutkimusasetelmassa kootaan kaksi saman kokoista ryhmää, joista toinen ideoi yhtenä ryhmänä ja toinen vain ”nimellisenä” (engl. nominal) ryhmänä eli yksilöinä eristyksissä muista ryhmän jäsenistä (ks. esim. Boddy 2012; Harris & Sherblom 1999, 177–179). Näin tehdyt tutkimukset ovat systemaattisesti osoittaneet, että yksilöt tuottavat enemmän ideoita kuin ryhmä. Tälle ryhmien alisuoriutumiselle on esitetty lukuisia selityksiä. Esimerkiksi Diehlin ja Stroeben (1987) mukaan ryhmään ideointikykyä huonontavat seuraavat neljä tekijää:

- 1) Ryhmän jäsenten vapaamatkustus (free-riding).
- 2) Vain yksi voi puhua kerrallaan, jolloin muut eivät voi esittää ideaa heti kun se tulee mieleen, jolloin ideatuotanto tukkeutuu (production blocking).
- 3) Ryhmän jäsenet arvioivat koko ajan mitä voivat sanoa (evaluation).
- 4) Jäsenet pelkäävät esittää ideoita, koska he eivät tiedä miten muut ottavat ne vastaan (apprehension).

On lisäksi hyvin tyypillistä, että ideointiryhmän jäsenten ajatukset alkavat ajan myötä seurata kaavamaisesti vanhoja totuttuja reittejä, yllättäviä ja epäkonventionaalisia ideoita pidetään automaattisesti huonoina tai omia ehdotuksia ei uskalleta lainkaan esittää. Näiden toimintatapojen taustalla ovat ihmiselle luontaiset ajattelutavat ja emootiot sekä ryhmän jäsenten kulttuuriset taustat. (Harris & Sherblom 1999, 160–164.)

Jackson ja Poole (2003) havaitsivat omassa tutkimuksessaan vielä lisää ongelmia ryhmässä tapahtuvassa ideoinnissa. Ryhmät todellakin tuottivat varsin vähän ideoita, sillä itse asiassa ryhmien koko kokousajasta keskimäärin vain 15 % oli varsinaista ideointia. Sen sijaan valtaosa ajasta käytettiin tarinointiin varsinaisen asian vierestä, mikä taas johti ryhmän johtajan suorittamaan ohjaamiseen tai muuhun kurinpidolliseen toimintaan.

Edellä kuvatun kaltaisia ideointiryhmien kokemia ongelmia helpottamaan ja ryhmien suoriutumista parantamaan on kehitetty useita ideointitekniikoita, joiden tarkoituksena on hälventää vuorovaikutuksen ongelmakohtia, auttaa ryhmän jäseniä irtautumaan heille luontaisesti ominaisista toimintatavoista ja näin tehostaa ryhmän ideointiprosessia ja

parantaa ideoinnin tuloksia. Tällaisia tekniikoita ovat esimerkiksi “brainstorming”, “brainwriting”, “crystal ball”, “wildest idea”, “wishful thinking”, “manipulative verbs” ja “buzz groups”. (Sunwolf, 2002, 204, 208–210.) Kaikille näille ideointitekniikoille on yhteistä se, että niiden avulla pyritään jollakin tavalla irtautumaan ryhmän totutuista toimintatavoista ja tosielämän realiteeteista sekä parantamaan yksilöiden ja ryhmän kykyä käyttää mielikuvitustaan. Esimerkiksi crystal ball- ja wishful thinking -tekniikat perustuvat eräänlaiseen tulevaisuuden leikkimieliseen ennustamiseen, kun taas wildest idea -tekniikan avulla ryhmän jäsenet pyritään saamaan kilpailemaan siitä, kuka keksii kaikkein epäkonventionaalisimman idean. Tunnetuin ja luultavasti myös käytetyin kaikista ideointitekniikoista on Osbornen vuonna 1957 kehittämä brainstorming-tekniikka, jonka ydin koostuu neljästä säännöstä, joita ideoinnin aikana tulee noudattaa:

- 1) Kriittisyyttä ei sallita, vaan arviointi tulee jättää myöhemmäksi.
- 2) Ideoita pitää olla paljon, jotta on mahdollista löytää niistä paras.
- 3) Mitä villimpi idea sen parempi.
- 4) Toisten ideoiden poimiminen ja muokkaaminen on hyväksyttyä.

(Osborn 1957, 84)

Brainstorming on saanut kuitenkin osakseen myös runsaasti kritiikkiä ja ensimmäiset kyseisen metodin hyödyt kyseenalaistaneet tutkimukset julkaistiin jo vuonna 1958 (Taylor, Berry & Block 1958). Onkin jokseenkin erikoista, että todella merkittävä osa aiemmasta ryhmiä koskevasta ideoinnin tutkimuksesta käsittelee juuri brainstorming-tekniikkaa ja ideointiryhmiä, jotka oletettavasti käyttävät kyseistä tekniikkaa. Brainstorming-tutkimus on ollut jopa niin dominoivaa, että brainstorming-käsite toimii usein ryhmässä ideoinnin rinnakkaiskäsitteenä ikään kuin ryhmässä tapahtuva ideointi olisi aina brainstormingia. (Sunwolf, 2002, 204.) Näin ei kuitenkaan missään nimessä tosiasiallisesti ole, sillä Jacksonin ja Poolen (2003, 561) mukaan itse asiassa sellaisetkaan ryhmät, jotka ilmoittavat käyttävänsä brainstorming-tekniikkaa, hyvin harvoin käyttävät sitä sellaisella huolellisuudella, että ryhmän toiminta täyttäisi edellä mainitut Osbornen brainstorming-kriteerit. Tästä havainnosta voidaan toki tehdä se päätelmä, että brainstorming-ryhmien tutkimustulokset saattavat hyvinkin olla valideja myös useimpien muiden ryhmien kohdalla, jos kerran on niin, että tutkitut ryhmät eivät olekaan käyttäneet ideointitekniikkaa kovin orjallisesti, vaan he ovatideoineet niin sanotusti ”vapaasti”.

Riippumatta siitä, voidaanko brainstormingia pitää toimivana ideointitekniikkana vai ei, on brainstorming-tutkimus kuitenkin tarjonnut paljon arvokasta tietoa ideointiryhmän vuorovaikutuksesta, eikä sen myötä syntynyt kuva ideoivasta ryhmästä ole pelkästään negatiivinen siinä mielessä, että ryhmässä ideointia voitaisiin pitää turhana tai huonompana vaihtoehtona verrattuna ideoimiseen yksin. Vaikka esimerkiksi ison ryhmäkoon on huomattu estävän ideoiden tuottamista kasvokkaisuissa ryhmissä (esim. Mullen, Johnsson, Salas 1991), sen on huomattu parantavan ideoiden tuottamista tietokonevälitteisissä ryhmissä (esim. Valacich, Dennis, Connolly 1994). Lisäksi Paulus ja Brown (2003, 130) huomioivat, että ryhmän vuorovaikutus voi tosiasiaassa parantaa yksilöiden luovaa kykyä. Heidän mukaansa ryhmän vuorovaikutusprosessi vaikuttaa sekä ryhmän jäsenten motivaatioon että kykyyn tuottaa ideoita. Lisäksi on tutkimuksia, joiden mukaan myös ideoiden määrä ja laatu saattaisivat sittenkin kasvaa keskusteltaessa niistä toisten kanssa (Larey & Paulus 1999, Hollingshead ym. 2005, 33–34 mukaan).

Rietzschelin, De Dreu'n ja Nijstadin (2009) tekemä tutkimus on kiinnittänyt huomiota erityisesti ideoiden valikoimisvaiheeseen ja sen merkitykseen koko prosessin lopputuloksen kannalta. Rietzschel, De Dreu ja Nijstad havaitsivat tutkimuksessaan, että vaikka yksilöt ovat luultavasti ryhmiä parempia tuottamaan ideoita, he häviävät ryhmille siinä vaiheessa, kun ideoista pitäisi pystyä valitsemaan paras. Kun yksilöllä on edessään tukku ideoita joista hänen pitäisi valita paras, hän valitsee luonnollisesti sen, joka hänestä itsestään tuntuu parhaalta. Mikään ei kuitenkaan takaa, että valittu idea olisi paras ja luovim. Ryhmässä, jossa valinta tehdään usean henkilön voimin, vuorovaikutuksen myötä arviointiin yhdistyy monenlaisia eri näkökulmia, valinta on rationaalisempaa ja lopputulos täten usein parempi.

Jackson ja Poole (2003, 561–563) ovat tarkastelleet ideointiryhmän vuorovaikutusta ja havainneet monia yhtymäkohtia strukturaatioteorian kanssa. Jacksonin ja Poolen mukaan brainstormingin kaltaiset ryhmän sisäiset säännöt ovat merkittävässä roolissa sen vuorovaikutuksessa. Osa näistä säännöistä on ennalta määriteltyjä, kun taas osa kehittyy strukturaatioteorian mukaisesti ryhmän vuorovaikutuksessa. Nämä säännöt liittyvät lähestyvät ryhmän vuorovaikutusta sekä tehtävä- että suhdetason näkökulmasta. Tehtävätason näkökulmasta ryhmä pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita ja olemaan ylipäättään hyvin tehtäväorientoitunut: aiheesta poikkeamista tai sääntöjen rikkomista ei suvaita. Toisaalta suhdetason näkökulmasta vuorovaikutuksen tulisi rakentaa positiivista yhteistyön ilmapiiriä.

2.3 Luovuus osana ideointia

Luovuutta kuvataan usein käsitteillä ”luova ajattelu” tai ”luova kyky”, ”luova ratkaisu”, ”mielikuvitus” tai ”innovaatio”. Luovuuden käsitettä voi sanoa latautuneeksi ja monimerkitykselliseksi. Luovuuden käsitteeseen liittyy myös jonkinlaista mystiikkaa. Sitä saatetaan pitää ”taivaan lahjana”, jota on suotu vain harvoille ja valituille – pääasiassa taiteilijoille. Samaan aikaan luovuudessa on jotakin hyvin kiehtovaa ja kiinnostavaa. Luovuudesta on tullut kiinnostavaa myös yhteiskuntapoliittisesti, kun luoviasta aloista ja erilaisista innovaatioista odotetaan talouden uutta veturia. (Euroopan luovuuden ja innovoinnin teemavuoden avajaiset 2009.)

Luovuutta on käsitteellistetty hyvin monilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Luovuutta on tutkittu niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioiden ominaisuutena, ja tieteenalat ovat kattaneet niin taiteet, musiikin, sosiaalipsykologian, kasvatustieteet, johtamisen, markkinoinnin kuin puheviestinnänkin (El-Murad ja West 2004, 188). Usein luovuuden määritelmät ovat olleet puutteellisia, keskenään ristiriitaisia tai vaikeasti operationalisoitavissa (Brougher & Rantanen 2009). Luovuutta määriteltäessä on sorruttu myös kehäpäätelmiin, joiden mukaan esimerkiksi luova tuote on luova, koska se on syntynyt luovassa prosessissa (Styhre & Sundgren 2005, 26). Yhtä kattavaa määritelmää ole onnistuttu rakentamaan, ja osa tutkijoista on jopa sitä mieltä, ettei luovuutta voi lainkaan mitata (Callahan 1991 ja Khatena 1982, El-Muradin & Westin 2004, 188 mukaan).

Muun muassa Mayer (1999) sekä El-Murad ja West (2004, 188–190) ovat pyrkineet kokoamaan yhteen luovuuden hajanaisia ja ristiriitaisia määritelmiä. Molemmat ovat todenneet, että yhteistä kaikille luovuuden näyttäisi olevan, että luovuuteen katsotaan liittyvän olennaisesti toisaalta uutuusarvo ja toisaalta jonkinlainen käytettävyys tai sovellettavuus. Luovuuteen liittyy siis sekä yllätyksellisyyden että hyödyllisyyden yhdistelmä. Laajentaaksemme kuitenkin näkökulmaamme luovuuteen, tarkastelemme seuraavaksi erilaisia luovuuden määritelmiä niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin näkökulmasta.

Yksilön luovuuden tutkimusta on tehty erityisesti psykologian tieteenalalla, jossa luovuus nähdään henkilön kognitiivisena ominaisuutena. Osa tutkimuksista määrittelee luovuuden älykkyyden osatekijäksi, toisissa taas luovuus nähdään piirteenä tai ominaisuutena, jota voidaan tarkastella älykkyydestä irrallaan. Jälkimmäisenkin

näkemyksen mukaan erittäin luova ihminen on hyvällä todennäköisyydellä myös älykäs, mutta älykäs ihminen ei välttämättä ole luova (Hokanson 2009, 43).

Salazar (2002, 179–180) on ajatusten uutuusarvon lisäksi painottanut luovuuden emergenttiä luonnetta, jonka mukaan luovat ajatukset ”nousevat” yksilön mieleen luontaisesti. Henry (1991) puolestaan määrittelee luovuuden olevan yksilön ajatteluprosessi, jossa yhdistyy ”kahdeksan I:tä”:

- 1) Imagination eli mielikuviutus
- 2) Insight eli näkemys
- 3) Invention eli keksintö
- 4) Innovation eli innovaatio
- 5) Ingenuity eli nerokkuus
- 6) Intuition eli intuitio
- 7) Inspiration eli inspiraatio
- 8) Illumination eli valaistuminen

Luovuuden tutkimusta on tehty ehkäpä eniten juuri ryhmien parissa. Näin muun muassa senkin vuoksi, että yksilön luovuutta on usein tutkittu osana ryhmää ja organisaatiota taas ryhmien muodostamana isompana yksikkönä (Salazar 2002, 182; Jarboe 1999, 361). Esimerkiksi yksilön luovuutta tutkittaessa on sivuttu ryhmän luovuutta testattaessa missä määrin kokoamalla luovia yksilöitä ryhmäksi onnistutaan muodostamaan luova ryhmä. Yksilöiden ja ryhmän luovuuden välillä ei kuitenkaan ole yhteyttä, eli kokoamalla yhteen luovia ihmisiä ei välttämättä synny luovaa ryhmää. (Salazar 2002, 182.) Organisaatioiden tasolla luovuuden tutkimus on puolestaan tutkinut esimerkiksi sitä, millä keinoilla organisaatio voi joko edesauttaa tai vähentää sen sisällä toimivien ryhmien luovuutta. Tutkimusten perusteella tällaiset keinot voivat liittyä esimerkiksi johtajuuteen ja esimiestyöhön, organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin tai toimiston istumajärjestelyihin. (Coleman & Colbert 2005, 18–24; Lockwood 2000, 24; Salazar 2002, 182–183.) Organisaatioiden luovuutta on tutkittu erityisesti taloustieteiden piirissä. Toisaalta on myös näkemyksiä, joiden mukaan luovuus ei voi lainkaan olla organisaation ominaisuus (Styhre & Sundgren 2005, 25–26).

Ryhmää pidetään siis eräänlaisena luovuuden perusyksikkönä ja luovan prosessin parhaimpana ilmenemisympäristönä. Luovuus kukoistaa erityisesti sosiaalisessa

vuorovaikutuksessa, jossa luovia ajatuksia syntyy ja niitä tuodaan esiin enemmän kuin yksin toimittaessa. (Simonton 1997 ja Stacey 1996, Salazarin 2002, 179 mukaan.)

Puheviestinnän tieteenalalla ryhmän tasolla tehty luovuuden tutkimus on muun muassa yrittänyt selvittää, mitkä vuorovaikutustekijät ruokkivat ryhmän luovuutta ja mitä ominaisuuksia ja piirteitä luovalla ryhmällä yleensä on (Sunwolf 2002, 204). Salazar (2002, 182–183) määrittelee Johnssonin & Hackmanin (1995) mukaillen ryhmän luovuuden rakentuvan ryhmän vuorovaikutuksessa ja olevan luontaisesti esiin nouseva emergentti prosessi, jossa ryhmä tuottaa tehtävään sopivia uusia ja ainutlaatuisia ideoita, tuotteita, vastauksia ja prosesseja. Myös Sunwolf (2002, 205) on tarkastellut ryhmän luovuutta vuorovaikutuksen näkökulmasta kiinnittänyt huomiota viesteihin, niiden sisältöön, lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Viestit voivat Sunwolfin mukaan stimuloida (stimulate), vaihtaa (exchange), laajentaa (extend), soveltaa (apply) tai estää (block) ryhmän jäsenten luovia ajatuksia. Salazarin (2002, 182–183) mukaan tutkittaessa ryhmän luovuutta juuri vuorovaikutuksen rooli on jäänyt liian vähälle huomiolle. Tutkimuksissa on saatu hyvin selville se, mitkä ryhmän rakenteet, ominaisuudet ja toimintatavat edesauttavat luovuutta, mutta ei juurikaan niitä konkreettisia vuorovaikutustekijöitä, joista edellä mainitut ominaisuudet ja toimintatavat muodostuvat. Nyt tehtävä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tuohon haasteeseen.

Ideointi ja luovuus liittyvät kiinteästi yhteen. Puheviestinnän tutkimuskirjallisuudessa yhteys on niin erottamaton, että käsitteet usein jopa sekoittuvat ja niitä käytetään toistensa rinnakkaiskäsitteinä. Salazar (2002, 179–180) on määritellyt ideoinnin olevan luova prosessi ja ideointikyky edellyttää sekä yksilöltä että ryhmältä luovuutta. Harris ja Sherblom (1999, 158) ovat aiempia määritelmiä yhdistellen määritelleet ideoinnin luovaksi ongelmanratkaisuksi. Luovuus on heidän mukaansa jonkin uuden kokeilemista ongelmanratkaisuprosessissa, uusien ajattelutapojen käyttämistä ja uusien vastausten löytämistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ideointiin voitaisiin soveltaa myös ongelmanratkaisuprosessiin liittyvää tutkimustietoa. Ideoinnin on myös määritelty olevan luova tehtävä, jota ohjaavat tietyt normit ja aikarajoitukset, joilla tähdätään ideoiden määrän ja laadun maksimointiin sekä ideointia helpottavan avoimen ja osallistavan ilmapiirin luomiseen. (Jackson & Poole 2003, 560.)

Kuten edellä on kuvattu, ideointikäsite voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa ideointi määritellään seuraavasti:

Ideointi on tehtäväkeskeinen työelämän kasvokkaisuuden sisäinen vuorovaikutusprosessi, jossa ryhmän jäsenet esittävät toisilleen ideoita ja ehdotuksia, arvioivat ja kehittävät niitä vuorovaikutuksessa, tarkoituksenaan ratkaista ryhmälle annettu tehtävä omasta mielestään parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämä määritelmä siis rajaa tutkimuksen ulkopuolelle sellaiset ideointiprosessit, jotka tapahtuvat työelämän kontekstin ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan kasvokkaisuudessa tapahtuva ideointi. Erilaiset teknologiavälitteiset ideointitavat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle myös siksi, että aiemman tutkimustiedon perusteella teknologiavälitteisissä ideointiryhmissä vallitsevat hyvin erilaiset lainalaisuudet verrattuna kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Ideoinnin käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ryhmän koko ideointiprosessia mukaan lukien ideoiden esittäminen, niistä keskusteleminen ja arvioiminen sekä parhaan idean tai muun ratkaisun löytäminen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat työssään ideoivien henkilöiden käsitykset ryhmän ideointiprosessista. Lähtökohtana tämän tutkimuksen tekemiselle on ollut halu ymmärtää ja selittää ideointia ryhmän vuorovaikutusprosessina. Tutkimustehtävänä on kuvata mitä ideointi tutkimushenkilöille tarkoittaa, miten he sen määrittelevät ja millaisena he näkevät ideoinnin ja luovuuden suhteen. Niinikään mielenkiinnon kohteena on, miten tutkimushenkilöt käsittävät ideointiryhmän vuorovaikutuksen, millainen heidän käsityksensä mukaan on hyvä ideointiprosessi ja miten hyvä ideointiprosessi heidän mielestään saavutetaan.

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat niin sanottujen luovien alojen työntekijät. Tutkimuksen kohderyhmäksi olisi toki voitu valita minkä tahansa alan työntekijöitä, sillä kuten johdantoluvussa mainittiin, luovuutta ja ideointikykyä kysytään lähes kaikissa yrityksissä kaikilla toimialoilla. Tähän tutkimukseen haluttiin vastauksia juuri luovalla alalla työskenteleviltä henkilöiltä siksi, että heillä voidaan olettaa olevan keskimääräistä enemmän kokemusta ryhmässä ideoimisesta, koska ideointi on elimellinen osa monien luovan alan työyhteisöjen toimintaa ja ideoinnilla on pitkä historia tämän toimialan parissa. Tästä esimerkkinä brainstorming-ideointitekniikka, joka syntyi nimenomaan mainostoimistossa työskennelleen Alex Osbornen (1953) kehittämänä.

Ideoinnin vahva läsnä olo luovilla aloilla ei kuitenkaan tarkoita sitä, että luovilla aloilla luovuus aina kukoistaisi tai että luovilla aloilla ryhmien ideointikyky olisi vertaansa vailla. Tutkimushenkilöitä ei valittukaan siksi, että ideointi luovilla aloilla olisi välttämättä parempaa kuin muilla aloilla. Valinnan taustalla on ollut ajatus siitä, että ideoinnin lähes jokapäiväisyydestä johtuen luovien alojen työntekijöillä on enemmän kokemuksia ideoinnista. Koska tutkimuksen tutkimusmenetelmä on fenomenografinen,

jossa tarkasteltavina ovat tutkimushenkilöiden käsitykset tutkittavasta ilmiöstä, on siitä mahdollisesti etua, mitä enemmän tutkimushenkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimushenkilöiden kokemusten runsaus ja sitä kautta kehittyneet käsitykset ovat siis ohjanneet kohderyhmän valintaa, ei oletus ideointiprosessien korkeasta laadusta.

Eri maista löytyy erilaisia määritelmiä luoville toimialoille, eikä yhtä yhtenäistä, globaalia määritelmää toistaiseksi ole olemassa, sillä jokainen maa on määritellyt alat omista lähtökohdistaan. Määrittelemistä vaikeuttaa myös se, että luovat alat kehittyvät ja muuttuvat varsin nopeasti. Tähän määrittelyongelmaan on kiinnitetty huomiota lähes jokaisessa alaa koskevassa viimeisen kymmenen vuoden aikana valmistuneessa julkaisussa. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, 19.)

Laajimman näkemyksen mukaan luovat alat sisältävät kaikki alat, jotka synnyttävät tekijänoikeuksia, patenteja tai tuotemerkkejä. Tällöin se nähdään liiketoimintana, joka perustuu aineettoman omaisuuden kaupalliselle hyödyntämiselle. Luovien toimialojen termillä on yhtäläisyyksiä muun muassa seuraavien käsitteiden kanssa: kulttuuriteollisuus, elämysteollisuus, sisältöliiketoiminta ja tekijänoikeusalat. Näistä tekijänoikeusala on käsitteenä pitkälti yhteneväinen suomalaisen luovien toimialojen määrittelyn kanssa. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, 19.)

Luoviin aloihin luetaan Suomessa tavallisesti seuraavat alatoimialat:

- animaatiotuotanto
- arkkitehtipalvelut
- elokuva- ja tv-tuotanto
- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- liikunta- ja elämyspalvelut
- mainonta ja markkinointiviestintä
- muotoilupalvelut
- musiikki ja ohjelmapalvelut
- peliala
- radio- ja äänituotanto
- taide- ja antiikkikauppa
- tanssi ja teatteri

- viestintäala

(Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007, 19–20.)

Tähän tutkimukseen pyrittiin valitsemaan tutkimushenkilöitä monipuolisesti luovien alojen eri alatoimialoilta. Jokaisen alatoimialan huomioiminen ei tullut kysymykseen, sillä haastateltavia olisi kertynyt tutkimuksen laajuuteen ja työmäärään nähden liian paljon. Niinpä tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin ensivaiheessa ne alatoimialat, joiden parissa leimallisesti työskennellään joko yksin tai mahdollisesti vain pareittain. Kyseisten toimialojen voidaan ajatella olevan vähemmän relevantteja tutkittaessa nimenomaan ryhmässä tapahtuvaa ideointia. Tällä perusteella tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin:

- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- muotoilupalvelut
- taide- ja antiikkikauppa

Koska alatoimialoja piti resurssisyistä karsia vielä lisää, päädyttiin ensin ohittamaan liikunta- ja elämyspalvelut, koska niiden määrittelemisen luovien alojen alatoimialoiksi on ylipäättään hiukan problemaattista. Liikuntapalveluja ei useinkaan yleisesti mielletä osaksi luovia aloja siitäkään huolimatta, että kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan ne alaan kuuluvat (Yritä luovia! Pohjois-Savon luovien alojen yritysten kartoitusprojekti 2010). Tämän lisäksi peliala ja animaatiotuotanto yhdistettiin yhdeksi alatoimialaksi kahdesta syystä. Ensinnäkin sekä peliala että animaatiotuotanto ovat suomalaisittain vielä hyvin pieniä alatoimialoja verrattuna muihin tutkimuksessa mukana oleviin alatoimialoihin. Yhdistämällä nämä kaksi pientä alatoimialaa yhdeksi saatiin tutkimukseen osallistuvista alatoimialoista paremmin yhteismitallisia. Tämä yhdistämispäätös vahvistui entisestään, kun tutkimukseen löydettiin tutkimushenkilö, jonka työnantaja toimii sekä peli- että animaatioalalla, jolloin voidaan olettaa, että tutkimukseen saadaan tietoa molemmista alatoimialoista. Kaikkiaan tutkimushenkilöitä valikoitui mukaan siis kahdeksan, joista jokainen edustaa luovien alojen eri alatoimialaa:

- peliala & animaatiotuotanto
- arkkitehtipalvelut
- elokuva- ja tv-tuotanto

- mainonta ja markkinointiviestintä
- musiikki ja ohjelmapalvelut
- radio- ja äänituotanto
- tanssi ja teatteri
- viestintäala

Tutkimushenkilöistä neljä on naisia ja neljä miehiä. Tutkimushenkilöiden ikäjakauma on 34 – 46 vuotta, ja he kaikki työskentelivät haastatteluhetkellä sillä alatoimialalla, jota he tutkimuksessa edustavat. Tutkimushenkilöistä kolme on työssään perinteisessä työsuhteessa, kolme työskentelee free-lancerina ja kaksi yrittäjänä työllistäen myös muita henkilöitä. Kaikki tutkimushenkilöt valittiin tutkimukseen niin sanotulla lumipallomenetelmällä, eli heidät tavoitettiin tutkijan omaa sosiaalista verkostoa hyödyntämällä.

On tärkeää huomata, että tämä tutkimus käsittelee hyvin moninaisia luovien alojen työyhteisöjä, jotka eivät suinkaan aina ole perinteisiä organisaatioita. Toki joukossa on tavallisia hierarkkisia yrityksiä, mutta työyhteisön käsite kattaa myös monia muita yhteistoimintayksiköitä. Musiikin alatoimialalla työyhteisö on usein yhtye, orkesteri tai jokin muu musiikillinen yhteenliittymä, joka saattaa olla olemassa vain tiettyä projektia varten. Teatterin piirissä produktioita synnytetään hyvin moninaisilla tuotantotavoilla ja –rakenteilla, eikä ammattinäyttelijöiden takana välttämättä aina ole perinteistä laitosteatteria tai nimettyä organisaatiota. Myös elokuva-alalla työyhteisö perustetaan usein tietyn projektin ajaksi, ja projektin päätyttyä se työyhteisö lakkaa olemasta. Tässä tutkimuksessa työyhteisöllä tarkoitetaan siis näitä kaikkia ja muita mahdollisia ammatillisia yhteisöjä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan yksityiselämän kontekstissa tapahtuvat ideointitilanteet.

3.3 Fenomenografinen tutkimusmenetelmä

Edellä kuvattua tutkimustehtävää lähestytään tässä tutkimuksessa fenomenografinen tutkimuksen keinoin, koska se menetelmänä sopii varsin hyvin ideoinnin kaltaisen moni-ilmeisen ja -tulkintaisen ilmiön kuvaamiseen, jolle on ominaista ilmiön hyvin vahva subjektiivisuus. Lisäksi ryhmän ideointiprosessia on varsin vähän tutkittu ryhmän

jäsenten näkökulmasta tai varsinkaan fenomenografian keinoin. Tältä osin tutkimus siis paikkaa olemassa olevaa tutkimusaukkoa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkimushenkilöiden käsityksiä ideoinnista siten kuin se heille ilmenee. Fenomenografia muodostuu sanoista ”ilmiö” ja ”kuvata”. Se pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan sitä, miten ihmiset kokevat, käsittävät ja ymmärtävät erilaisia ilmiöitä. Fenomenografisessa tutkimusotteessa siis oletetaan, että ilmiön olemus on yhtä kuin eri henkilöiden käsitys ilmiöstä. Fenomenografia on aineistolähtöinen ja teoriaa luova laadullinen tutkimusmenetelmä. (Marton 1988, 192; Uljens 1992, 85.)

Fenomenografisen tutkimusotteen perustana pidetään Piaget’n lasten ajattelun kehitystä kuvaavaa teoriaa, hahmopsykologiaa ja fenomenologiaa (Niikko 2003). Piaget’n tutkimuksissa pyrittiin kuvaamaan lasten laadullisesti erilaisia tapoja hahmottaa ympäröivää maailmaa. Piaget kytki tiedon kehityksen ajattelun yleisiin kehitysvaiheisiin, kun taas fenomenografiassa keskitytään ajattelun ja tiedon kohteen sisältöön.

Fenomenografiassa on tieteenfilosofisessa mielessä kyse siis siitä, että menetelmä kuvaa nimenomaan tutkimushenkilöiden ajattelua, eikä suoraan jotakin todellisuuden ilmiötä. Ilmiö ja käsitys ilmiöstä ovat fenomenografian mukaan kuitenkin toisistaan erottamattomia, ja käsitysten nähdään rakentuvan tutkimushenkilöiden ajattelussa heidän subjektiivisten kokemusten, havaintojen ja merkityksenantojen kautta. Käsitykset ovat dynaamisia eli muuttuvia, mutta kuitenkin pysyvämpiä kuin yksittäiset mielipiteet. Ne perustuvat tiettyyn kuvaan ilmiöstä, jonka tutkimushenkilö on rakentanut mielessään. Fenomenografia on sukua fenomenologiselle tieteenfilosofialle, mutta fenomenografia on kiinnostunut nimenomaan tutkimushenkilöiden ajattelusta varsinaisen ilmiön sijaan. Fenomenologisen tieteenfilosofian mukaan todellisuus välittyy tutkijan tulkintojen kautta, kun taas fenomenografiassa keskiössä ovat tutkittavien käsitykset todellisuudesta. (Ahonen 1994, 116–117; Niikko 2003; Uljens 1992, 85.)

Jotta tutkimuksen filosofinen tavoite onnistuisi, on tutkijan eksplikoitava ennakkotietonsa ja -käsityksensä tutkittavasta aiheesta sekä irrottauduttava niistä. Nämä ennakkotiedot ja -käsitykset koostuvat tutkijan teoreettisesta, empiirisestä ja persoonallisesta tiedosta ja uskomuksista. (Marton 1988; Niikko 2003, 35). Analyysivaiheessa toki tutkijan teoreettista ymmärrystä kuitenkin hyödynnetään, sillä

fenomenografinen analyysi on luonteeltaan intersubjektiiivista, eli aineistosta löydetyt merkitykset riippuvat sekä tutkimushenkilöistä että tutkijasta, joka tulkitsee aineistoa tietyistä teoreettisista lähtökohdista (Ahonen 1994, 124).

Oman esiymmärrykseni mukaan ryhmässä tapahtuva ideointi on luovaa toimintaa, jossa on erityisen suuri rooli suhdetason vuorovaikutuksella, koska ideoinnin onnistuminen on hyvin vahvasti sidoksissa ryhmässä vallitsevaan ilmapiiriin. Ajattelen myös, että varsin monilla – vaikkakaan ei kaikilla – ideointiprosessiin osallistuvilla ihmisillä on luontainen taipumus käyttäytyä ryhmässä siten, että he tiedostamattaan huonontavat ryhmän ideointikykyä. Tällaista luontaista käyttäytymistä on esimerkiksi vuorovaikutuksesta vetäytyminen tai liiallinen kriittisyyden osoittaminen.

3.4 Aineistonkeruu

Tutkimushenkilöitä oli kahdeksan, jotka kaikki esiintyivät tutkimushaastatteluissa nimettöminä. Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka on yksi fenomenografialle varsin tyypillisistä aineistonkeruumuodoista (Ahonen 1994). Haastattelut järjestettiin tutkimushenkilöille sopivassa paikassa, joka useimmissa tapauksissa oli heidän oma työpaikkansa ja usein juuri se sama fyysinen tila, jossa heidän työssään ideointia tehdään, kuten vaikkapa neuvotteluhuone tai harjoitussali. Haastatteluista tehtiin äänitallenteet, jotka myöhemmässä vaiheessa litteroitiin.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastateltava tutkimushenkilö saa kohtalaisen vapaasti ja ilman rajoituksia kertoa näkemyksistään sen mukaan, miten ne hänen omasta mielestään käsiteltävään aiheeseen liittyvät. Menetelmän voidaan ajatella sopivan hyvin juuri fenomenografiseen tutkimukseen, sillä tällöin voidaan paremmin välttyä siltä, että haastattelua tekevä tutkija johdattelisi tutkimushenkilöä kysymyksillään. Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöille pyrittiin antamaan mahdollisimman suuri vapaus kertoa juuri niitä asioita, jotka he itse kokivat merkityksellisiksi ryhmässä tapahtuvassa ideoinnissa. Haastateltaville ei siis esitetty varsinaisia kysymyksiä juuri lainkaan. Minulla tutkijana oli kuitenkin haastattelun tueksi mukanani muutamien asiakokonaisuuksien otsikoita ja apukysymyksiä (ks. Liite 1), joita olisin voinut esittää, mikäli haastateltavalle olisi tullut tilanne, jossa hän ei

keksi tutkimusaiheeseen sanottavaa. Näihin apukysymyksiin kuitenkin jouduttiin turvautumaan varsin vähän, ja haastatteluista tuli pääosin tutkimushenkilöiden yksinpuhelua.

Haastatteluista kertyi äänitallenteita yhteensä yhdeksän tuntia ja kahdeksan minuuttia. Haastatteluista kaksi pisintä kestivät kumpikin yhden tunnin ja 55 minuuttia, haastatteluista lyhyin kesti 38 minuuttia. Äänitallenteita on säilytetty tutkijan tietokoneella, josta ne tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

3.5 Tutkimusaineiston fenomenografinen analyysi

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitteet läpi ja tunnistamalla aineistosta kaikki tämän tutkimuksen tutkimustehtävän kannalta merkitykselliset ilmaisut. Näitä ilmaisuja olivat kaikki toteamukset, lauseet, virkkeet tai useamman virkkeen mittaiset ajatuskokonaisuudet, joiden sisältö käsitteli ideointia tai jotka muuten heijastelivat tutkimushenkilöiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Nämä ilmaisut poimittiin aineistosta ja litteroitiin sanatarkasti. Sanatarkkuus on tärkeää fenomenografisessa tutkimustavassa, jonka perusajatuksena on kuvata ilmiötä tutkimushenkilöiden käsitysten kautta. Tästä syystä ei olisi tarkoituksenmukaista, että ilmaisuja yleiskielellistettäisiin, vaan ilmaisujen semanttinen sisältö tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman muuttumattomana. (Uljens 1992, 91.) Ainoa kielellinen muokkaustoimenpide tehtiin joidenkin alatyylisen ilmaisujen kohdalla, joita siistittiin kuitenkin alkuperäinen semanttinen merkitys mahdollisimman hyvin säilyttäen.

Nauhoitteilla kaikki tutkimushenkilöt esiintyivät anonyymeinä, joten litteroinnin yhteydessä jokaiselle tutkimushenkilölle annettiin tunnistenumero. Litteroitaessa jokaisen ilmaisun perään merkittiin numerolla, kuka kyseisen ilmaisun oli sanonut. Analyysin myöhemmässä vaiheessa koko aineisto kuitenkin tallennettiin uuteen tiedostoon ilman näitä numeroita, jolloin tutkimushenkilöiden osuutta aineistosta pystyttiin häivyttämään edelleen ja katkaisemaan ilmaisujen yhteyttä niiden alkuperäiskontekstiin. Myös numeroitu aineisto on kuitenkin säilytetty koko tutkimuksen ajan, jolloin jokainen ilmaisu on aina tarvittaessa palautettavissa alkuperäiseen aineistoon.

Jo tässä vaiheessa analyysiä kävi selväksi, että haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto oli varsin rikas, sillä se sisälsi hyvin vähän sellaista materiaalia, joka ei olisi käsitelty tutkittavaa ilmiötä ja olisi siksi jouduttu jättämään tutkimuksen ulkopuolelle. Niinkään oli ilahduttavaa ja innostavaa huomata, että tutkimushenkilöiksi päätyneillä luovan alan ammattilaisilla oli erittäin paljon syvällisestikin pohdittuja ja argumentoituja mielipiteitä ideoinnista, mikä ennusti paitsi työlästä, myös erittäin antoisaa ja mielenkiintoista analysointiprosessia.

3.5.1 Haastattelujen pilkkominen analyysiyksiköiksi

Analyysiä jatkettiin muodostamalla litteroiduista ilmaisuista analyysiyksiköitä. Fenomenografisessa tutkimuksessa analyysiyksikkö voi olla sana, lause, pidempi tekstikokonaisuus tai jopa koko aineisto (Niikko 2003, 33). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin yksi ajatuskokonaisuus, joka saattoi olla esimerkiksi yksi lause tai joissakin tapauksissa useamman lauseen tai virkkeen kokonaisuus. Seuraavassa kaksi esimerkkiä erimittaisista analyysiyksiköistä:

Jos sä et pysty perustelemaan että miksi tää on nyt tää, niin sit se vaan jää.

Mä nään sen ideoinnin kuitenkin ninku ongelmanratkaisuna sillä lailla, että täytyy olla joku asia, johon se idea tuo ninku ratkaisun. Sen ei välttämättä tarvii olla ongelma, se voi olla jotain ihan muuta, se on se pähkinä jolle etsitään särkejä.

Toisaalta myös yksi lause tai virke saattoi usein sisältää monia erillisiä ajatuskokonaisuuksia ja siten myös useampia analyysiyksiköitä. Tällöin virke jaettiin tarvittavan moneen osaan, kuten seuraavassa esimerkissä, joka sisälsi kaksi analyysiyksikköä (ohjaajan työ on innostamista ja ohjaajan työ on kannustavasti torjumista):

Ohjaajan työ on sellaista innostamista mutta myös kannustavasti torjumista.

Tällä tavalla pilkottujen analyysiyksiköiden luettavuuden ja ymmärrettävyyden helpottamiseksi molemmissa analyysiyksiköissä säilytettiin koko alkuperäinen lauserakenne, mutta siitä erotettiin sulkeilla se osuus, joka ei kyseiseen analyysiyksikköön kuulunut. Käytännössä siis edellisen esimerkin virke merkittiin kahdesti seuraavasti:

Ohjaajan työ on sellaista innostamista (mutta myös kannustavasti torjumista).

Ohjaajan työ on (sellaista innostamista mutta myös) kannustavasti torjumista.

Jos analyysiyksiköstä puuttui subjekti tai muu ymmärrettävyyden näkökulmasta tärkeä ilmaisun osa siksi, että se oli sisältynyt jo kyseistä analyysiyksikköä edeltäneeseen analyysiyksikköön, se lisättiin analyysiyksikköön tutkijan toimesta, mutta se sijoitettiin hakasulkuihin:

Se [omista ideoista kiinni pitäminen] on eräänlaista vallan käyttöä ihan ehdottomasti. Sellaista että kuka päättää.

Hakasulkuja saatettiin käyttää myös muita tutkijan omia muistiinpanoja varten. Toisinaan tutkimushenkilöiden puhe saattoi katketa kesken lauseen, jolloin loppuosa ilmaisusta jäi epäselväksi. Tällaiset kesken jääneet ilmaisut päätettiin kahteen ajatusviivaan ”– –”.

Yksittäinen tutkimushenkilö saattoi haastatteluissa kertoa ajatuksellisesti jokseenkin samansisältöisestä käsityksestä useassa eri kohdassa haastattelua. Näitä ei kuitenkaan yhdistetty yhdeksi analyysiyksiköksi, sillä käsitysten sanoittamisessa oli hienovireisiä merkityseroja, joita ei haluttu tässä vaiheessa lähteä tulkitsemaan ja oikomaan, sillä se olisi saattanut häiritä analyysin myöhempiä vaiheita. Kuitenkin haastattelussa samassa yhteydessä hiukan eri tavoin sanoitetut samansisältöiset merkityksenannot tulkittiin vain tutkimushenkilön tavaksi tarkentaa ja värittää omaa käsitystään ja siten nämä merkittiin yhdeksi analyysiyksiköksi. Tästä malliesimerkkinä seuraava kommentti, jossa tutkimushenkilö vertaa ideointiprosessia sipulin kuorimiseen:

Ideointi on huonojen tai väärin ajatusten karsimista. Se on ninkun sipulista kuoritaan kerroksia sen sijaan että siihen laitettaisiin asioita.

Edellä kuvatulla tavalla aineistosta poimittiin kaikkiaan 660 analyysiyksikköä. Tässä analyysin vaiheessa analyysiyksiköitä ryhmiteltiin hyvin karkeasti niiden aihepiirin mukaisesti oikeastaan vain siitä syystä, että niiden käsitteleminen ja organisoiminen olisi helpompaa. Tässä vaiheessa tehty ryhmittely ei siis vielä ollut osa varsinaista analyysiä, mutta se kuitenkin palveli fenomenografisen tutkimuksen tarkoitusta. Fenomenografiassa käsityksiä halutaan tarkastella irrallaan tutkimushenkilöistä ja alkuperäisestä kontekstista, suhteessa ainoastaan muihin käsityksiin (Uljens 1992, 133). Ryhmittelemällä analyysiyksiköitä aihepiirin mukaan saatiin niitä samalla irrotettua alkuperäiskontekstistaan.

3.5.2 Analyysiyksiköistä käsityksiksi

Analyysin toisessa vaiheessa analyysiyksiköitä ryhdyttiin vertailemaan ja ryhmittelemään niiden ajatussisällöllisten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella. Tämä työvaihe edellytti pyrkimystä ymmärtää analyysiyksiköiden merkityssisältöjä syvällisesti, minkä jälkeen samansisältöiset analyysiyksiköt ryhmiteltiin niitä kuvaavan käsityksen alle. Tässä yhteydessä on syytä korostaa nimenomaan *syvällistä* merkityssisältöjen ymmärtämistä. On merkittävää huomata, että luokittelua ei ollut mahdollista tehdä nojautuen analyysiyksiköiden kielelliseen muotoon, vaan oli pystyttävä ymmärtämään nimenomaan kielellisen ilmaisun taustalla olevaa käsitystä. On nimittäin niin, että ulkoisesti samankaltaisilla kielellisillä ilmaisuilla on mahdollista kuvata erilaisia käsityksiä ja toisaalta erilaisilla kielellisillä ilmaisuilla on mahdollista kuvata samanlaisia käsityksiä (Niikko 2003, 34).

Minun piti siis tutkijana aktiivisesti pyrkiä irrottautumaan analyysiyksiköiden kielellisistä ilmaisuista ja tunnistamaan niiden taustalla olevia käsityksiä. Luokittelua ei esimerkiksi voinut perustaa mihinkään ”avainsanoihin”, jonka mainitseminen olisi automaattisesti liittännyt analyysiyksikön johonkin tiettyyn käsitykseen. Joidenkin ilmaisujen kohdalla taustalla olevan käsityksen tunnistaminen ja etenkin sanoittaminen oli varsin hankalaa. Ilmaisuja ryhmiteltiin omiin luokkiinsa vertailemalla käsityksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tässä vaiheessa oli ajoittain palattava analyysissä myös takaisin edelliseen vaiheeseen varmistamaan, että valittu käsityksen konteksti varmasti vastasi alkuperäistä kontekstia. Tässä analyysin vaiheessa havaitsin myös joidenkin analyysiyksiköiden yhä sisältävän kaksikin käsitystä, joten jouduin pilkkomaan niitä entistä pienempiin osiin. Rajanveto käsitysten välillä oli toisinaan haastavaa ja analyysiyksiköt hakivatkin paikkaansa useasta eri käsityksestä ennen kuin ne kaikki päätyivät omille sijoilleen. Työvaihe oli kaiken kaikkiaan hyvin aikaa vievä ja työläs.

Analyysin myötä 660 analyysiyksiköstä muodostui 308 erilaista käsitystä ideoinnista. Tässäkin työvaiheessa pysyttelin irti teoreettisesta tietämyksestäni ideoinnista ja pyrin muodostamaan käsitykset täysin aineistolähtöisesti. Myös käsitysten nimeämisessä pyrin parhaani mukaan noudattamaan tutkimushenkilöiden käyttämää kielellistä tyyliä, jotta käsitysten semanttinen ulottuvuus seuraisi edelleen analyysissä mukana. Tämä oli kuitenkin ongelmallista siksi, että yksi käsitys saattoi muodostua monen eri tutkimushenkilön hyvin erityylisten kielellisistä ilmauksista. Niinpä jouduin tässä

analyysin vaiheessa hyödyntämään omaa luovuuttani käsitysten muodostamisessa ja nimeämisessä. Pääasia kuitenkin oli, että käsityksiä ei nimetty teoreettisista lähtökohdista käsin vaan nimenomaan aineiston ehdoilla.

Osa käsityksistä muodostui vain yhdestä analyysiyksiköstä, ja enimmillään yhden käsityksen taustalla oli 14 analyysiyksikköä, kuten käsityksen, jonka mukaan *ideointi vaatii jonkinlaisen tavoitteen*:

Ideoinnissa pitää olla tuottoisia ja tavoitteellisia. Sille on asetettu jotkut tavoitteet ja kaikki tietävät mihin pisteeseen asti ideat pitää jalostaa.

[Ideoinnin pitää työelämässä olla] tavoitteellinen prosessi.

Se pitää olla hyvin hallinnassa, että kaikki tietää mitä ollaan tekemässä.

Sillä pitää olla tavoite ja et se on joku oikeesti käytäntöön menevä asia.

Tietyllä tavalla ihminen tarvii aina – myös luovassa ideoinnissa - jotain raameja. Koska sit jos sä oot ihan silleen ninku et aiheena taivas, niin kyllähän siitä on tosi paljon vaikeempi lähtee.

Ihmisten pitää olla tietoisia päämäärästä.

Ideointi on tavoitelähtöistä.

Ideointi voi olla että tässä ajassa pitää keksiä tää ja tää luova idea. Ei se voi olla että, ”tänään me ei vaan keksitty mitään”.

Mun mielestä luovuutta ei vähennä se, että tavoite kuitenkin ilmaistaan selkeästi.

Siinä on tietyt rationaaliset reunaehdot, on tietyt asiat joiden puitteissa peilataan, että tuleeks tää toimimaan vai ei.

Täytyy siinä joku aihe olla, että yleensä jos se on ninku ihan – – niin siitä ei tuu mitään.

Sitä keskinäistä viestintää helpottaa se, että kaikki tunnistavat sen tavoitteen.

Kyllä ois hyvä esittää kysymys että miksi meillä on ideointipalaveri ja jonkun pitäisi pystyä siihen vastaamaan.

Ajallinen niukkuus ei häiritse niin paljon kuin päämäärätiedottomuus.

Laadullisen tutkimuksen kyseessä ollessa käsityksen taustalla olevien analyysiyksiköiden määrällä ei sinänsä ole merkitystä. Mikäli analyysiyksikön sisällöllinen kriteeristö täyttyy, riittää se perusteeksi käsityksen muodostamiselle (Ahonen 1994, 127). Fenomenografisessa tutkimuksessa on kuitenkin myös niin, että osa käsityksistä saattaa osoittautua relevantimmiksi kuin toiset (Niikko 2003, 34). Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena kiinnittää erityistä huomiota käsitysten yleisyyteen tai harvinaisuuteen, mutta siitä huolimatta jatkossa esiteltävissä käsityksissä, käsityskategorioissa ja kuvauskategorioissa näiden kunkin nimen perässä olevalla

numerolla kuvataan sitä, kuinka monesta analyysiyksiköstä kyseinen elementti on muodostettu. Näin menetellen on mahdollista saada kuva siitä, kuinka suuri samanmielisyyttä kyseisestä käsityksestä tutkimushenkilöiden keskuudessa vallitsee.

3.5.3 Käsitteistä käsitteiskategorioiksi

Analyysin kolmannessa vaiheessa käsitteitä ryhmiteltiin käsitteiskategorioiksi. Tämä tarkoitti edellisessä vaiheessa muodostettujen käsitteiden vertailua ja niiden ryhmittelystä niiden sisällön tai aihepiirin perusteella. Siinä missä käsitteiden keskinäiset erot olivat jossain määrin varsin hienovaraisia ja semanttisia, nyt oli tarkoitus muodostaa kategorioita, jotka ovat selkeitä itsenäisiä asiakokonaisuuksia. Jokaisen käsitteiskategorian pitää kuvata jotakin ilmiön ulottuvuutta itsenäisesti, eikä käsitteiskategorioiden välillä saa olla päällekkäisyyksiä (Niikko 2003, 36).

Tässä työvaiheessa korostui tutkijan tulkitseva rooli, sillä käsitteiskategorioiden nimeämisessä ei voinut enää pitäytyä tutkimushenkilöiden käyttämässä kielellisissä ilmauksissa, vaan käsitteitä abstrahoitettiin, jotta niiden yhdisteleminen olisi ylipäättään mahdollista. Vaikka analyysi olikin aineistolähtöinen, perustui käsitteiskategorioiden muodostaminen siitä huolimatta myös tutkijan teoreettiseen tietämykseen käsiteltävästä asiasta. Tämä lähtökohta on luonnollinen siksikin, että tutkijan on lähes mahdotonta täysin irrottautua teoreettisesta tietämyksestään. Oleellista on, että tutkija tiedostaa omat lähtökohtansa ja osaa hyödyntää teoreettista ymmärrystään (Ahonen 1994, 124).

Kategorisointi on pitkäkestoinen työvaihe, jossa monet käsitteet hakivat paikkaansa useammasta kategoriasta ennen päätyttyään lopullisille sijoilleen. Jouduin tutkijana jälleen toisinaan palaamaan analyysissä taaksepäin ja varmistamaan, että olin varmasti sisäistänyt oikein ilmaisujen alkuperäiset merkityssisällöt. Lopulta käsitteitä luokittelemalla syntyi 22 käsitteiskategoriaa, joista jokainen paljastaa itsenäisesti jotakin merkittävää ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista. Käsitteiskategoriat ja niiden sisältämät käsitteet on lueteltu liitteessä 2 ja kategoriat esitellään tarkemmin luvussa 4. Käsitteiskategorioita voidaan pitää varsin konkreettisina alatasen kategorioina, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan jo varsin hyvin kuvata sen empiirisistä lähtökohdista. On kuitenkin tärkeää, että tulokset nostetaan korkeammalle abstraktiotasolle. Tämä tapahtuu muodostamalla seuraavassa vaiheessa kuvauskategoriat, jotka syntyvät aineiston ja teorian vuoropuheluna. (Niikko 2003, 36.)

3.5.4 Käsituskategorioista kuvauskategorioiksi

Kuvauskategorioiden tarkoituksena on pystyä nostamaan tutkimuksen kontekstissa syntynyt tieto teoreettisemmalle tasolle, jolloin se voidaan ulottaa kuvaamaan myös tutkimuskohteen kontekstia laajempaa kontekstia. Tutkija jäsentää aineistoa siten, että se järjestyy mielekkääksi kokonaisuudeksi, jolle on olemassa teoreettiset perusteet. (Niikko 2003, 37.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa kuvauskategoriat järjestyvät tavallisesti horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Horisontaaliset kuvauskategoriat ovat samanarvoisia joka suhteessa, kun taas vertikaaliset kuvauskategoriat järjestyvät tietyssä suhteessa toisiinsa. Tällöin järjestelyä voidaan tehdä esimerkiksi sillä perusteella, kuinka merkittävä kyseinen kuvauskategoria aineiston valossa on. Hierarkkisessa järjestyksessä käsituskategoriat asemoituvat niiden jäsentyneisyyden, teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella. (Niikko 2003, 38.)

Tässä tutkimuksessa kuvauskategoriat järjestyivät kuitenkin hiukan tavallisuudesta poikkeavalla tavalla. Tutkimusanalyysin myötä kävi nimittäin ilmi, että käsituskategoriat on järjesteltävissä horisontaalisesti kahdella toisistaan poikkeavalla tavalla. Molemmista tapauksissa syntyi kaksi kuvauskategoriaa, jotka ovat keskenään samanarvoisia mutta sisällöllisesti erilaisia. Ensimmäisessä järjestyksessä käsituskategorioista muodostettiin kuvauskategoriat *Käsitykset siitä, miten ideointi voidaan määrittellä* ja *Käsitykset hyvän ideoinnin edellyttämästä vuorovaikutuksesta*. Toisessa järjestyksessä samoista käsituskategorioista muodostettiin täysin uudet kuvauskategoriat *Ideointi tehtävätason vuorovaikutuksena* ja *Ideointi suhdetason vuorovaikutuksena*. Kun tämän järjestelyn jälkeen kaikki muodostetut kuvauskategoriat sijoitettiin päällekkäin, havaittiin muodostuvan nelikenttä, joka kuvaa ideoinnin määrittelyä ja vuorovaikutusta sekä tehtävätason että suhdetason näkökulmasta. Koko kuvauskategorioiden järjestelyprosessi ja lopulliset tulokset esitellään luvussa 5.

4 KÄSITYSKATEGORIAT

Tässä luvussa esitellään tutkimushenkilöiden käsitykset ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista. Käsityksiä kuvataan niistä muodostettujen käsityskategorioiden kautta. Käsityskategorioiden sisältämät käsitykset on lueteltu kattavasti liitteessä 2. Tässä yhteydessä käsityskategorioita kuvataan esittelemällä runsaasti esimerkkejä niistä alkuperäisistä ilmaisuista, joista käsityskategoriat ovat rakentuneet. Pyrkimyksenä on tuoda esiin mahdollisimman konkreettisella tavalla se, millaisia käsityksiä tutkimushenkilöillä tutkimusaiheesta on. On kuitenkin painotettava, että kysymys on esimerkeistä, ei tutkimuksen koko aineistosta, jonka esitleminen täydessä laajuudessaan ei olisi tutkimusekonomisesti mahdollista. Seuraavassa kuvattu käsityskategorioiden järjestys ei ole millään tavalla hierarkkinen, vaan se perustuu tutkijan tekemään jäsentelyyn asiasisältöjen perusteella. Jokaisen käsityskategorian otsikon perässä on suluisa numero, joka kuvaa sitä, kuinka monta analyysiyksikköä sen taustalla on.

4.1 Käsitykset ideoinnin määritelmästä ja ideointiprosessin luonteesta

Ideoilta ja ratkaisulta odotetaan luovuutta, mutta tähän odotukseen pitää suhtautua kriittisesti (31)

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa varsin selvältä, että ideointi on luovaa toimintaa ja ideointi edellyttää osallistujiltaan luovuutta. Puhuttaessa ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista tutkimushenkilöt kuvaavat ideointiprosessia pääosin luovaksi. Ideointiin osallistuminen myös kehittää yksilön luovia kykyjä:

Hyvä idea ei oo joku vaan jossain muualla tehdyn kopio. Sen täytyy olla relevantti siihen slottiin mihin se tulee, on se sit että ”kuinka luovutat verta” tai ”kuinka myyt makkaraa”, ja sit sen täytyy olla jollain lailla yllättävä ja uniikki.

Aika harvoin hyvät, suuret ideat on sellaisia teknisiä suoritteita.

Mä käsitän luovuuden niin, että se on osa sitä koko prosessia alusta loppuun ja sekin on luovuutta että osaa sukkuloida siinä mukana.

Toisaalta luovan alan ammattilaiset suhtautuvat luovuuteen ja luovuuden vaatimukseen epäilevästi painottaen, että työelämän kontekstissa ideointi ei välttämättä ole luovaa varsinkaan sen ”boheemissa” merkityksessä:

Ideointi ei ole haihattelua että tehdään tää sit kun kaikki oikeet työt on tehty, vaan se kuuluu työhön.

Se on aika järkiperaistä se touhu ja sellaisena siihen pitäisi suhtautua.

Toisaalta on niin, että ideointityötä tekeviin kohdistuu eräänlainen luovuuden vaatimus, joka on peräisin sekä ryhmän sisältä että sen ulkopuolelta: ryhmän muista jäsenistä, oman toimialan piiristä ja ympäröivästä yhteiskunnasta:

Mainostoimistossa se luovuus on tietysti itseisarvo ja sitä aina haetaan, toisin sanoen sellaista ratkaisua jota ei olis ennen tehty.

Ideointikyky on se tuote jota me myydään. Pyritään keksimään parempia ideoita kuin kilpailijat.

Koko ajan semmosen luovuuden merkitys korostuu.

Luovuuden määrittelemine on ideoinnin kohdalla problemaattista, sillä ideaan jo käsitteenä sisältyy ajatus jostakin uudesta. Tutkimushenkilöiden oli vaikea kuvitella ideointiprosessia, joka ei olisi luova:

Luovuus on vähän mystinen ja arvottunut sana, että minkälainen idea sit on epäluova?

En mä tiedä että aina jos sä heität jonkun idean niin että onko se luova idea vai joku muu idea.

Tässäkään ei oo kysymys mistään valtavan uniikista uudesta ideasta, mut siitä se idea tavallaan syntyy tai se on ninku jonkinlainen, ideahan se on sekin, ei mitään täydellisen uutta ja uniikkia ja vallankumouksellista, mutta siitä voi parhaimmillaan syntyä jotain täysin uutta ja mielenkiintoista. Ja sitä ei luultavasti hyväksyittäisikään, jollei siitä voisi muovautua joku tällainen täysin uudenlainen asia.

Voidaan siis ajatella, että ideointi jossain määrin edellyttää osallistujiltaan luovaa kykyä, ja ryhmän tulisi pyrkiä mahdollisimman luoviin ratkaisuihin. Tässä toisaalta piilee vaara, että ideointitehtävä hautautuu ryhmän jäsenten välisen eräänlaisen luovuuskilpailun alle, kuten haastatteluista kävi ilmi:

Se on sellainen energiasyöppö, ja siinä syntyy sellainen kilpailutilanne, että kuka tässä nyt on se ninku se luovin tyyppi.

Tulee siis muistaa, että vaikka ideointi sinänsä onkin luova vuorovaikutusprosessi, ideoijien ei ole välttämätöntä saavuttaa mitään erityisen luovaa olotilaa osallistuakseen ideointiin, sillä se on omalla tavallaan myös pelkkä tekninen työsuorite.

Ideointi on vaikeaa tai haastavaa olosuhteista ja kulttuurillisista syistä johtuen (27)

Haastatteluista käy ilmi, että tutkimushenkilöiden mielestä ideointiprosessi on lähtökohtaisesti haastava prosessi:

Ideointi on vaativaa työtä.

Niistä ideointiprosesseista voi tulla hyvin vaikeita.

Tosin tutkimuksen valossa ei voida sanoa, onko se vuorovaikutusprosessina kuitenkaan yhtään haastavampi kuin jokin muu vuorovaikutusprosessi. Joka tapauksessa ideointiin liittyy tiettyjä haasteita, jotka ovat ominaisia myös monille muille työelämän vuorovaikutusprosesseille. Näistä selvimmin korostuu käytettävissä olevan ajan rajallisuus:

Ihan varmasti meilläkin on monta tapausta, jossa lisäaika ihan kalenteriaika olisi kypsyttänyt sen parempaan suuntaan.

Ryhmän ajankäyttöä pohdittaessa tuli myös selvästi esiin se, että aikarajoite ei ole ainoastaan ulkoapäin annettua, vaan myös ryhmän oma suorituskyky on rajallinen, minkä vuoksi ideointitilanteet on tarpeen pitää verrattain lyhyinä:

Ajalla ei ole vaikutusta, tosin siinä uupuu aika nopeasti, joten ne ei voi olla kauhean pitkiä.

Sinänsä sellaiset yhteisideointitilanteet, ihan se ryhmätilanne, niin se että se kestäis kauheen kauan ei ole mun mielestä mitenkään itseisarvoista, vaan oikeestaan päinvastoin, että joku tunti pari alkaa olla aika maksimi kipurajalla. Jos paljon sen pidemmälle mennään niin siinä alkaa tulla löysää tai sitten pitää muuttaa dynamiikkaa, ottaa toinen tehtävä tai jotain.

Se on kuin nuotio joka loimuaa jonkun aikaa, mutta sitten se myös hiipuu.

Tutkimushenkilöt nostivat esiin myös suomalaisen keskustelukulttuurin ideointiprosessia haittaavana tekijänä. Kuten kolmannesta käsityskategoriasta käy ilmi, vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa ideointiprosessin onnistumisen kannalta. Näin ollen osittain myyttinenkin ”suomalainen ”puhumattomuuden kulttuuri” nähdään ideointia vaikeuttavana:

Sehän on meidän kulttuurissa, et sä et liehakoi, naura ja intoile, vaan oot pidättyväinen ja kriittinen. Et meidän kulttuuri myös lietsoo ideoiden torppaamista. Ne jotka innostuu, leimataan usein nami-nami-pusi-pusi amerikan hihhuleiksi.

Kyllähän suomalaisen miehen malli on sellainen minimalistisesti itseään ilmaiseva; sen paremmin illojaan kuin surujaankaan.

Jos ideointi siis koetaan haastavaksi, herää kysymys, millä tavalla tilannetta voitaisiin helpottaa? Erityisesti puheviestinnän tieteenalan näkökulmasta on huomionarvoista, että vuorovaikutusosaamisesta kaivattiin lisää opetusta esimerkiksi kaupalliselle alalle:

Ideoiden presentoiminen ryhmässä on meillä [Suomessa / kouluissa] aika vähäisellä huomiolla, kun elämähän on presentoimista.

Tästä [viestinnästä] puhutaan kauhean vähän, jos ajatellaan koko business-kirjallisuutta. Sitä ei nähdä bisneksen ydinasiana ollenkaan ja siinä ollaan todella väärässä.

Vuorovaikutustaitoja parantamalla olisi siis mahdollista lieventää ideointiprosessiin liitettyjä hankaluuksia. Seuraavassa käsityskategoriassa kuvataan tarkemmin vuorovaikutusosaamisen merkitystä ja niitä varsinaisia kompetensseja, joita ideoijilta voidaan edellyttää.

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa ideoiden esittämisessä ja siten myös koko ideointiprosessin onnistumisessa (53)

Tutkimuksen perusteella on täysin selvää, että ideointi nähdään nimenomaan vuorovaikutusprosessina, jonka onnistuminen riippuu ryhmän jäsenten vuorovaikutusosaamisesta, ja jossa menestyminen edellyttää vuorovaikutustaitoja. Haastatteluissa ideointia kuvattiin juuri vuorovaikutusprosessiksi:

Kun sitä tehdään duuniksi, niin se viestintä nousee siinä isoon asemaan.

Voimallisia vuorovaikutustilanteita.

Ideoinnissa yritetään omia tunteita ja arvoja verbalisoida.

Kaikki on viestintää.

Haastateltavilla oli varsin konkreettisia kokemuksia siitä, millä tavalla onnistunut vuorovaikutus on vaikuttanut ideointiprosessien lopputuloksiin:

Kaikissa meidän yrityksen onnistumisissa on ollut keskeisessä roolissa avoin ja oikeisiin asioihin keskittyvä ja oikeista motiiveista lähtevä keskustelukulttuuri.

Tärkein onnistumista ohjaava tekijä on, että keskustelu on oikean henkistä ja arvostavaa.

Tutkimushenkilöt kuvailivat ideointiprosessissa menestyvää henkilöä sellaiseksi, joka on vuorovaikutuksessa esimerkiksi aktiivinen, selkeä, rationaalinen ja muut huomioon ottava:

Kyllä niiden ihmisten pitää siinä mielessä olla sosiaalisia ja omata joku vähintään keskiverto älykkyydosamäärä, että pystyy toisen ihmisen huomioimaan oikein, esittämään ne omat ajatuksensa järkevästi ja kuuntelemaan muita.

Jos semmoinen sopiva tasapaino kuuntelemista ja puhumista siinä ihmisessä on, niin se on hyvä, ja se tulee siihen ryhmäänkin.

Se vaatii aika paljon kuuntelutaitoa ja toisen kunnioittamista.

Ryhmän jäsenten aktiivisuutta korostettiin aivan erityisesti. Koska ideointiprosessi perustuu monelta osin nopeaan assosiaatioon, voi puheenvuoron saaminen joskus olla varsin hankalaa. Vain aktiivisella ”äänessä olemisella” on mahdollista osallistua keskusteluun ja tuottaa ideoita ryhmän käyttöön:

Se on tosi nopeeta ajatuksenjuoksua, jossa joku sanoo jotain ja se ruokkii jonkun uuden.

Useimmiten musta tuntuu että ongelma on siinä että – en sitten tiedä onko ne kaikki ideointikokoukset missä mä oon ollut niin kaikki on ollut ihan todella kovia puhumaan – tuntuu siltä, että se on semmoinen että siellä ninku viitataan sitä omaa puheenvuoroa ja siellä puhutaan päälle ja usein jää sellainen olo, että vitsi mulla olisi ollut vielä vaikka mitä hyviä, mut sitä ei nyt ehditty.

Kaikilla tyypillisesti on aika paljon asiaa, ja sitä omaa puheenvuoroa saa ehkä vähän metsästää.

Puheenvuorojärjestys on vapaa, niin jos siellä joku ei saa suutaan auki niin varmaan jää sitten heikoille.

Aktiivisuuden vaatimus nousi esiin myös siitä näkökulmasta, että mikäli haastateltavilla on joskus mahdollisuus valita ideointiprosessiin osallistuvat henkilöt, suosivat he mieluiten ekstrovertejä ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa aktiivisia:

Yleensä sitä suosii vähän sellaisia ekstrovertejä ihmisiä erityisesti niihin taiteellisesti vastuullisiin rooleihin.

Ideointiryhmän rakentamiseen ja ihanteellisen ryhmän kokoonpanoon palataan vielä toisesta näkökulmasta myöhemmin.

Aktiivisuus liittyy myös valtaan ryhmässä. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, ideoiden esiin tuominen vaatii aktiivisuutta. Siten ne, jotka ovat aktiivisimpia, tavallisesti myös tuovat enemmän ideoita esiin. Kaikkein idearikkaimpia taas pidetään ryhmässä suuressa arvossa, toisin sanoen aktiivisten osallistujien idearikkaus ei jää huomaamatta:

Tietysti aina on niitä, joilla joko on enemmän ideoita tai ne vaan tuo niitä täpäkämmin esille.

Jotkut on taitavampia ilmaisemaan itseään – aggressiivisempiakin.

Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa argumentointikyky nousi tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmistä edellytyksistä, mikäli henkilö haluaa esittää omia ideoitaan tehokkaasti, selkeästi ja rationaalisesti. Argumentointi ei haastateltujen mukaan liity

niinkään ideoista väittelemiseen vaan ylipäätään siihen, että saa ”myytyä” oman ideansa muille ryhmän jäsenille siten, että he kiinnostuvat siitä:

Itse pitää olla älyttömän innostunut ja muut pitää saada vedettyä messiin. Se on sellaista myymistä et kyllä tää onnistuu ja tää on mahdollista.

Niissä omissa kirkkaissa ideoissa on hirveen tärkeä ja hyvä pointti se, että jollain täytyy olla se vahva näkemys, että tää on se mitä pitää tehdä, ja siitä pitääkin pitää kiinni ja siitä pitää taistella sen puolesta että jumankaut mulla on näkemys siitä miten tää pitää toteuttaa.

Se ei tarkoita sitä, että siinä on vastaväittäjä joka väittää että toi ei toimi, ja sun tarttis sanoa että miks se toimis. Se ei ole edelleenkään se hedelmällinen tilanne, vaan siinä pitäis olla ninku se että on se yks ajatus siinä pöydällä ja kaikki vie sitä eteenpäin. Sen sijaan se mitä sä siinä argumentoit on se sun oma näkemys et minkä takia mä pidän tätä hyvänä. Sä ninku sanot että ”perhana musta tää ois ninku tosi mainio jos me tehtäis tää näin, koska” ja sitten sä argumentoit.

Se ei oo pyörryksiin puhumista, vaan kyllä sen täytyy olla rautaista perustelutaitoa ja tietoa siitä mistä puhuu.

Argumentointikyky näyttäytyy mitä suurimmassa määrin vallankäytön välineenä siitä näkökulmasta, että yksilön on hyvin ja joskus jopa aggressiivisestikin argumentoimalla mahdollista pakottaa muu ryhmä hyväksymään oma idea. Vaikka tällainen menettely on moraalisesti jokseenkin arveluttavaa, haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tällaista kykyä saatetaan työyhteisössä pitää myös kunnioitettavana, sillä se on merkki eräänlaisesta visionäärisyydestä ja mielipidejohtajuudesta. Toisinaan tällainen aggressiivisesti argumentoiva visionääri saattaa myös pelastaa umpikujaan ajautuneen ideointiprosessin, mikä niin ikään lisää tällaiseen henkilöön kohdistuvaa arvostusta.

Jollakin on tosi vahva tunne siitä, että tää mun juttu on tosi tärkeä tän aiheen kannalta, että tätä lähdetään nyt hei tutkimaan.

Voimakkaat persoonat on yleensä vahvoilla, ne saa runnottua vähän huonommankin idean läpi.

Ja sitten taas toisaalta se mielipidejohtaja määrää helpommin sen suunnan tai tahdin siinä pienemmässä ryhmässä.

Joissakin tilanteissa se toimii kauheen hyvin, että yhdessä haetaan sitä ratkaisua, ja sitten joskus taas se ei lähde ei sitten ninku ollenkaan. Et joku on sitä mieltä että tää mun idea on vaan niin maailman paras että tää pitää joka tapauksessa toteuttaa, ratkaisee tää tota haastetta tai ei.

Kyllä on niitä ihmisiä, jotka on ninku väkevämpiä argumentoijia tai pystyvät halutessaan dominoimaan, mutta eivät välttämättä tee sitä tai tekevät sen sitten kun ei oo enää kun 10 minuuttia aikaa ja ei vielä mitään paperilla, niin voi olla joku tyyppi joka pystyy tyylikkäästi - ja mä painotan nyt että tyylikkäästi – synnyttämään sen idean ikään kuin niiden muiden avulla niin, että ne muut kokee ihan samalla lailla olevansa osa sitä, mut se on selkeesti vähän vienyt sitä.

Vaikka visionäärin luovia kykyjä ja argumentointitaitoa saatettaisiinkin arvostaa, siitä huolimatta ideointiprosessissa suositaan ryhmän jäsenten jokseenkin tasapuolista osallistumista, jota käsitellään seuraavassa käsityskategoriassa.

Hyvässä prosessissa kaikki osallistuvat tasapuolisesti, mutta osallistumisella on monenlaisia ilmiäsuja (25)

Vaikka on selvää, että ideointiprosessissa on lähes aina mukana sellaisia ihmisiä, joilta tulee ideoita enemmän kuin muilta ideointiin osallistuvilta, siitä huolimatta tutkimushenkilöt painottivat, että ihannetilanteessa kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat prosessiin yhtä paljon. Tasapuolisuus on tärkeää paitsi yleisen ryhmädynamiikan, myös jokaisen ryhmän jäsenen henkilökohtaisen motivoitumisen takia:

Hyvässä tiimissä täytyy olla se balanssi, että kaikki osallistuu samalla lailla.

Parhaimmillaan kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat yhtä paljon ideointiin, et ne jotenkin kokee itsensä merkityksellisiksi siinä ideointiprosessissa.

Ihminen kokee itsensä tärkeäksi, kun siltä kysytään jotain, se on imartelevaa.

Erinomaisen hyvää ideointiprosessia kuvaa haastateltavien mukaan *flown* käsite. Flowlle on tyypillistä juuri saumattoman sujuva ja kiihkeäkin vuorovaikutus, johon kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat valtavalla intensiteetillä, kuten yksi haastateltavista asioita kuvasi:

Aika tuntuu kuluvan kuin siivillä. Missään kohtaa ei tuu katsoneeks ees kelloon. Eikä tuu hiljaisia hetkiä eikä pitkästymistä vaan kainalot on hiessä ja ääni käheytyy ja on tekemisen meininki. Kaikki on innoissaan. Ehkä siinä tosiaan on se joku sellainen flow-tila, eli [piirtää fläppitaululle] X ja Y ovat vaatimus ja osaaminen. Mennään sellaiseen putkeen jossa ne kasvaa samassa määrin. Ja tää on myös sen idean tie. Ja jos se idea jää johonkin sinne, että se ei kehity samalla lailla kuin ne kaikki detaljit jotka siihen pitäisi pystyä yhyttämään niin se jää jotenkin raakileeksi ja tää syntyy vain sillä että ihmiset ruokkii toisiaan niillä ajatuksilla ja pommittaa.

Flow-tilan käsite nousi esiin usean haastateltavan kanssa esimerkkinä ihanteellisesta ideointiprosessista. Analyysissä kuitenkin päädyin ratkaisuun, että en käsittele flowta erillisenä ilmiönä, vaan käsittelen sitä niissä asiayhteyksissä, joissa tutkimushenkilöt ovat flown käsitteeseen viittaneet. Täten flow-tilaan ja –kokemukseen palataan vielä useita kertoja myöhemmin, ja kaikista näistä käsityksistä piirtyy varsin hyvä kokonaiskuva siitä, miten tutkimushenkilöt flown käsittävät.

Ryhmän jäsenten osallistumisaktiivisuutta pohdittaessa on toisaalta myös niin, että ideointiprosessiin voi osallistua hyvin monella tavalla, eikä voida varmuudella sanoa, että jokin osallistumisen muoto tai tapa olisi itsestään selvästi toista parempi. Esimerkiksi yhtä tärkeää kuin on synnyttää ideoita ja esitellä niitä muulle ryhmälle, on myös osallistua muiden esittämistä ideoista käytävään keskusteluun:

Aktiivisuuden näkee muustakin kuin ylös kirjatuihin ideoihin.

Jokaisen rooli on yhtä arvokas, vaikkei heitteliskään niitä siemeniä niin paljon. Että sellainenkin rooli voi olla, että kun joltain tulee se lähtöajatus, niin on sitä jatkojalostajaa. Kaikkien roolin ei tarvii olla se sama, vaan ehkä tulee jossain vaiheessa siihen mukaan.

Ihan yhtä tärkeitä on olla antamassa omaa mielipidettä tai tuomassa sitä julki että joo tää on hyvä idea.

Jos ryhmässä on selvästi passiivisia jäseniä, jotka eivät osallistu ideointiin ideoita esittelemällä tai niistä keskustelemalla, tällaisiin jäseniin suhtaudutaan erittäin varauksellisesti. Passiivisuus nähdään negatiivisena esimerkiksi siksi, että se saattaa olla merkki tai oire siitä, että ryhmä ei toimi oikein, vaan sen rakenteessa, henkilökemioissa tai toiminnassa on jotakin vikaa:

Passiivisuuden syyt on siinä keskustelukulttuurissa syvemmällä, että siellä ei ole luottamus ja roolitukset kunnossa.

Passiivisuus voi johtua myös siitä, että siinä on joku toinen joka on niin dominoiva että muut ei paljon saa siinä sanaa.

Passiivisuuden syiksi saatetaan käsittää myös yksilön oma laiskuus tai henkilökohtainen vuorovaikutustyyli:

Kyllä mä ihan rehellisesti melkein laiskuuteen laittaisin ne mitä itse olen huomannut, koska sit on ehkä eri asia jos joku on silleen persoonana jotenkin arempi, ettei oikein tuo itseään esille. Siitä ei kuitenkaan oo kysymys.

Mä luulen että ne on sellaisen henkilökohtaisen kommunikointityylin asioita, että tuntuuko musta, oonko mä mukavuusalueellani.

Passiivisuutta pidetään epätoivottavana erityisesti siksi, että se häiritsee merkittävästi koko ideointiprosessia heikentäen ryhmän ideointikykyä. Ei voida siis ajatella, että passiivisuus on vain ryhmän jäsenen oma henkilökohtainen asia, vaan se on muiden vaivannäön sabotoimista. Joissakin tapauksissa passiivisuuden voidaan myös käsittää johtavan ihan tarkoitukselliseen sabotoimiseen, mikäli passiivinen henkilö turhautuu omaan passiivisen rooliinsa:

Kyllä mä koen, että se ois tosi vahingollista meidän työyhteisölle, jos siellä olis joku vapaamatkustaja. Mätä omena korissa.

Pahimmillaanhan se on jotenkin sellaista, että siellä on jotain vapaamatkustajia siellä luovassa ideointiryhmässä, jotka ei jotenkin anna kaikkeansa tai ne on jotenkin puolittain mukana ja sehän on tosi rassaavaa, se voi monella tasolla näkyä se että on puolittain mukana, mut se alkaa tosi nopeasti syödä porukkaa, jos osa tekee enemmän.

Sehän on pahin, että jos joku kokee jäävänsä ulkopuolelle ideoinnista, niin se yrittää pilata kaiken. Hän kokee ettei hänellä ole roolia siinä ja yrittää päästä messiin.

Kun edellä on kuvattu niitä määritelmiä ja perustavanlaatuisia ominaisuuksia, joita tutkimushenkilöt liittävät ideointi-käsitteeseen ja ideointiprosessiin, seuraavassa luvussa käsitellään erilaisia lähtötilanteita, jotka tutkimushenkilöiden mukaan vallitsevat ennen ideointiprosessia, tai joiden tulisi vallita, jotta ideointi onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

4.2 Käsitteet ideointiprosessin lähtötilanteesta

Haastatteluissa paljastui varsin suuri joukko erilaisia lähtöoletuksia tai eräänlaisia lähtötilanteeseen liittyviä kirjoittamattomia sääntöjä, jotka tutkimushenkilöiden mukaan tulisi ottaa huomioon ennen varsinaisen ideoinnin alkamista. Tällaiset lähtötilanteen säännöt liittyvät prosessin tavoitteenasetteluun, strukturointiin ja sääntelyyn sekä johtajuuteen, joita käsitellään kahdessa seuraavassa käsityskategoriassa. Niiden jälkeen kuvataan sitä roolia ja vuorovaikutustyyliä, joka mahdollisen esimiehen tulisi omaksua ennen ryhmän ideointityön aloittamista – olettaen että ryhmässä on esimiestä lainkaan.

Ideointiprosessilla on konkreettinen tavoite, jolloin ideat ja niistä käytävä keskustelu suhteutetaan tähän tavoitteeseen (42)

Jonkinlainen tavoitteenasettelu oli haastattelujen perusteella yksi niistä asioista, joista tutkimushenkilöiden välillä vallitsi kaikkein suurin yksimielisyys, sillä tämä näkökohta tuli esiin haastatteluissa neljätoista kertaa. Pikaisesti ajateltuna tuntuu luonnolliselta ja itsestään selvältä, että ideointiprosessilla on jokin tavoite. Ei kuitenkaan ole läheskään yhtä itsestään selvää, että tuo tavoite on selkeä ja kaikkien ryhmän jäsenten tiedossa. Haastateltavat korostivatkin sellaisen tavoitteen asettamista, johon kaikkien ryhmän jäsenten on helppo sitoutua:

Se pitää olla hyvin hallinnassa, että kaikki tietää mitä ollaan tekemässä.

Ihmisten pitää olla tietoisia päämäärästä.

Tietyllä tavalla ihminen tarvitsee aina – myös luovassa ideoinnissa - jotain raameja. Koska sit jos sä oot ihan silleen ninku et ”aiheena taivas”, niin kyllähän siitä on tosi paljon vaikeempi lähteä.

Tavoitteen tulisi olla myös sillä tavalla konkreettinen, että ryhmän jäsenet tietävät ideoivansa jotakin todellista tarvetta varten. Ideointi vain ajanvietteenä tai ”sormiharjoitteluna” ei ole motivoivaa:

Ihmiset vihaa ideointia, koska ideointipäivien ideat ei koskaan toteudu.

Ideoinnin tavoitteellisuutta lähestyttiin myös ongelmanratkaisun näkökulmasta. Tavoite siis rakentuu jonkin ongelmanasettelun kautta, ja ryhmän tehtävänä on ratkaista asetettu ongelma:

Mä nään sen ideoinnin kuitenkin ninku ongelmanratkaisuna sillä lailla, että täytyy olla joku asia, johon se idea tuo ninku ratkaisun. Sen ei välttämättä tarvii olla ongelma, se voi olla jotain ihan muuta, se on se pähkinä jolle etsitään särkeijää.

Tarkoitus ei ole miellyttää ketään tai kerätä huonoja idiksiä paperi täyteen, vaan siinähan pyritään ratkaisemaan se asia.

Tavoitteesta puhuminen toisaalta kirvoitti tutkimushenkilöitä pohtimaan tavoitteen käsitettä syvällisemmin sen metafysiikan näkökulmasta. Ideointiprosessille katsottiin olevan ominaista, että prosessin alkaessa tavoitetta ei vielä konkreettisesti ole olemassa, koska ei ole olemassa vain yhtä oikeaa ratkaisutapaa, vaan päinvastoin mahdollisia ratkaisukeinoja voi teoriassa olla äärettömästi. Siksi tavoitteesta puhuminen nähtiin problemaattiseksi, koska käytännössä ideoinnin lopputulos voi olla mitä tahansa:

Sitä tavoitettahan ei ole oikeasti olemassa, se ei ole konkretiaa, se ei ole mikään matemaattinen kaava jolla siihen ratkaisuun päästään.

Vaikka tavoite siis onkin ideointia aloitettaessa eräänlaisen salaperäisyyden verhon takana piilossa, ideointi nähdään funktionaalisenä vuorovaikutuksena sikäli, että se palvelee jotakin tarkoitusta:

Kyllä ois hyvä esittää kysymys että miksi meillä on ideointipalaveri ja jonkun pitäisi pystyä siihen vastaamaan.

Selkeän tavoitteen asettaminen on tärkeää erityisesti siitä syystä, että se ohjaa ryhmän toimintaa ideointiprosessin aikana. Ensinnäkin esitettyjen ideoiden pitäisi lähtökohtaisesti liittyä jollakin tavalla asetettuun tavoitteeseen, toisin sanoen hyvän idean määritelmä riippuu asetetusta tavoitteesta:

Riippuu siitä mitä ollaan tekemässä, että jos halutaan tiukkaa yhteiskunnallista draamaa, niin silloin pitää miettiä että mitkä ne keinot on, ja silloin jos halutaan viihdyttää ja yllättää ja pitää hauskaa, niin silloinhan se on varmaan just niin että mitä kreisimpää niin sen parempaa.

Hyvän idean määritelmää pohditaan vielä tarkemmin myöhemmin. On kuitenkin kiinnostavaa huomata, että vaikka toisaalta erittäin lennokkaita ja ”hulluja” ideoita saatetaankin arvostaa korkealle, tavoitteenasettelu rajaa ideointia siinä määrin, että täysin tavoitteeseen vastaamattomia ideoita pidetään pääasiassa ajanhukkana:

Jos se idea on jo valmiiksi täysin tuhoon tuomittu, niin se on vaan tyhmää haaskausta.

Koulumaailmasta on tuttu, että no nyt saa heitellä kaikkia kreisejä ideoita, mutta ehkä se on kuitenkin ajan hukkaa kaiken jälkeen.

Käsitykset ajan haaskaamisesta liittyvät laajemminkin haastatteluissa ilmi tulleisiin käsityksiin siitä, että nimenomaan työelämäkontekstissa tapahtuvalle ideoinnille on leimallista muiden ryhmän jäsenten ajan arvostaminen. Ideointia ei siis nähdä päämäärättömänä jutusteluna, vaan se on varsin tarkkaan rajattua ja resursoitua tavoitteellista toimintaa.

Tavoitteen asettaminen on tärkeää myös siitä syystä, että ryhmän tulee arvioida esitettyjä ideoita niitä juuri tavoitteisiin peilaten. Jos ideoita ylipäätään kritisoidaan tai muuten arvioidaan, tuon kritiikin pitäisi perustua tavoitteenasetteluun pohjautuvaan argumentointiin – ei subjektiivisiin tunteisiin tai mieltymyksiin:

Ensin kun asetetaan ne reunaehdot, niin se on sitten ainoa minkä perusteella saa sanoa että ”ei kuulu joukkoon”.

Se keskustelu pitäisi pystyä pitämään sillä tasolla, joka käsittelee niitä tavoitteita.

Järkisyihin vetoaminen on kyllä parempi kuin vaan että mä en tykkää tai että se on tyhmä idea.

Jos sä sanot jossain kohtaa että ”hei ei tää tuu toimiin”, niin totta kai sun täytyy pystyä se argumentoimaan mitä suurimmassa määrin.

Ideointiprosessin työelämäkontekstia korostaa juuri se käsitys, jonka mukaan ideoinnissa ei saa puhua subjektiivisesta tykkämisestä. Sellainen katsotaan epäammattimaiseksi:

Semmoinen tykkäily-moodi on ehkä kaikkein epäammattimaisin juttu.

Sen keskustelun ei pitäisi mennä sellaiseen ”mä tykkään tosta ja mä en tykkää tosta” -keskusteluun vaan sen pitäisi olla analyttisempää.

Kun ideointiprosessin tavoite on selvillä, tarvitaan mahdollisesti vielä joitakin sääntöjä ennen kuin varsinaiseen ideointiin voidaan ryhtyä. Nämä säännöt ovat tavallisesti ääneen lausumattomia. Näitä sääntöjä käsitellään seuraavassa käsityskategoriassa. Samalla otetaan vähitellen kantaa ideointiryhmässä ilmenevään johtajuuteen.

Ideointiprosessi edellyttää sääntöjä ja johtajuutta, joita ei kuitenkaan pidä korostaa prosessin aikana (27)

Käsityskategorian nimi jo itsessään kuvaa varsin hyvin tutkimushenkilöiden kaksijakoista ja problemaattista suhtautumista ideointiprosessin sääntöihin ja ryhmässä ilmenevään johtajuuteen. Ainakin jonkinlaiset säännöt ja jonkinlainen auktoriteetti

nähdään tarpeellisiksi, mutta mitä paremmin ne toisaalta pysyvät ryhmän jäseniltä piilossa, sen parempi. Sääntöjen perimmäisenä tarkoituksena on ohjata ryhmän toimintaa, selkeyttää sitä ja antaa sille jonkinlaiset raamit, mutta toisaalta vanhan sanonnan mukaisesti ”säännöt on tehty rikottaviksi” eikä sääntöjen liiallista esiintuomista katsota hyvällä. Samoin ryhmä tarvitsee johtajaa ottamaan ryhmän toiminnasta ja työstä lopullisen vastuun, mutta mitä enemmän johtaja pysyy poissa näkyvistä tai pitää ainakin korkeamman statuksensa piilossa, sitä paremmin ryhmän ajatellaan suoriutuvan tehtävästään – ellei sitten ryhmä kohtaa ylitsepääsemättömän ongelman, jolloin johtajan täytyy auttaa ryhmä tilanteesta eteenpäin.

Yksi yleisimpiä konkreettisia sääntöjä ideointiprosessissa on, että ideointiin käytettävissä oleva aika on jollain tavalla rajattu. Vaikka aikaa yleensä katsotaankin olevan liian vähän, tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan aikarajoite on kuitenkin pääsääntöisesti hyvä asia, sillä aikarajoite saattaa jopa puristaa ryhmästä parempia tuloksia kuin täysin vapaa ideointitilanne:

Sitä ideointia tehdään niin paljon, että sen on pakko olla jollainlailla (säädely ja strukturoitu).

Ideoinnin pitää työelämässä olla hallittu prosessi.

Yleensä aika on rajattu – ei voi loputtomasti ideoida.

Ja jossain tilanteissa jos aika käy vähiin niin se voi olla myös pelastus ja ihmiset lähtee ehkä helpommin siihen mukaan.

Jos on paineinen tilanne, että nyt on pakko saada jotain.

Vaikka edellisessä luvussa kuvattiin, kuinka haastateltavat korostivat kaikkien ryhmän jäsenten osallistumista ideoiden tuottamiseen ja niistä keskustelemiseen, siitä huolimatta monet heistä jättäisivät parhaan idean valitsemisen ryhmän johtajan huoleksi, koska demokraattiseen päätöksentekoon ei kaikissa tapauksissa välttämättä uskota:

Mitä demokraattisempaa se on, että kaikkien ääni kuuluu, niin sitä laimeemmaksi se lopputulos muuttuu, ja mun mielestä se muodostuu ongelmaksikin.

On tärkeää että se on ohjattu, että jollain on se selkäranka siellä, ihan niin kuin meidän omissakin palavereissa, että joku vetää sitä.

Jos on demokratia ja kaikki saa päättää niin tulee tälläisiä kauheita tilanteita. Siksi jollain täytyy olla se visio.

Johtajan rooli korostuu tutkimushenkilöiden mukaan juuri luovan alan työyhteisöissä sekä erityisesti suurissa ryhmissä, joissa on paljon osallistujia:

Luovassa yhteisössä tarvitaan aika vahvaakin johtajuutta.

Jos siellä taas on oikeanlaista johtajuutta siinä isossa porukassa, niin sen rooli nousee ja se voi vähän vetää sitä juttua. Jos johtajan pää pysyy kylmänä, mutta se on herkkänä niin se voi olla ihan yhtä hyvä se prosessi.

Ryhmäkokoon ja ryhmäkoon vaikutuksiin palataan vielä tarkemmin myöhemmin.

Mitä sitten tarkoittaa, että sekä sääntelyn että johtajuuden pitäisi pysyä prosessissa piilossa? Tutkimushenkilöiden kokemuksen mukaan sääntely on yleensä ääneen lausumatonta ja hyvä niin. On nimittäin niin, että ideointiprosessi on varsin herkkä kaikille ulkoisille ja sisäisille paineille. Vaikka esimerkiksi aikarajoituksen muodossa syntyvä ulkoinen paine saattaakin kannustaa ryhmää ylittämään itsensä, yleisesti ottaen ideointitilanteen pitäisi ainakin tuntua mahdollisimman vapaalta ja paineettomalta. Ehkäpä juuri siksi sääntöjä ei yleensä lausuta ääneen ja jopa muuten niin tärkeäksi todettua tavoitettakaan ei tarpeettomasti korosteta ideointiprosessin aikana:

Ei ole pakko onnistua, ei ole tarvetta onnistua, jotta ei tule sellaista suorittamisen pakkoa.

Se että on joku nimetty tilanne, ideapalaveri tai joku muu tavoite, niin sekin saattaa blokata niitä ideoita.

Mun mielestä aina suuret odotukset on aina – – ne tuo siihen painetta.

Silloin alkuvaiheessa ei ehkä saa olla liian tietoinen niistä tavoitteista. Ohjaajan on hyvä olla tietoinen niistä resursseista ja näin, mutta muuten siinä ideoinnissa kaikki pitää olla mahdollista.

Myös johtajuus tulee ymmärtää vastuunkantajan roolina, ei puheenjohtajuutena. Näissä kahdessa on vuorovaikutuksen näkökulmasta selvä ero: Siinä missä puheenjohtaja on äänessä lähes jatkuvasti, vastuunkantajan rooli on paremminkin taustavoimana olemista:

Se vetäminen ei tarkoita sitä että jaetaan puheenvuoroja tai määrällään, vaan että jollakin on käsitys siitä että mihin suuntaan tää on menossa.

Jos ryhmällä on selkeät säännöt ja oikeanlaista johtajuutta, ja se onnistuu sovittamaan näihin kohdistuvat ristiriitaisetkin odotukset yhteen, on sen jälkeen mahdollista saavuttaa flow-tila, tuo edellisessäkin luvussa mainittu ihanteellinen vuorovaikutus:

Meillä kaikki istuukin aina samoilla paikoilla, että siinä on se vahva roolitus läsnä, ja sit kun se tavoite on ihan selkeä, ja sillä on ihan tietty mitta sillä palaverilla, et niiden ideoiden pitää tulla siinä ajassa, niiden pitää jalostua siinä ajassa, niin siinä kyllä monesti kokee sellaisen uskomattoman flow-tilan siinä, et hyvä idea syntyy ja ihmiset lähtee siihen mukaan ikään kuin kukin siitä omasta roolistaan, ”anna mä hoidan tän, mä voin soittaa sille” ja sit joku on jo soittanut ja – – Se on ehkä makeimpia juttuja tossa työssä. Just se että kun se lähtee ja yhtäkkiä se onkin siinä että vau, ja sit se tuli ulos teeveestä ja se onnistu.

Tutkimushenkilöiden käsitykset johtajuudesta ja johtajuuden ilmentymisestä ryhmässä ovat varsin komplekseja. Seuraavassa käsityskategoriassa kuvataan sitä, mihin

päätöksenteko sekä päätöksentekokyky ja -oikeus ideointiryhmässä tutkimushenkilöiden mielestä perustuu, ja miten johtajuus ryhmässä rakentuu.

Hyvä ryhmä on demokraattinen, jossa johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan perustuen asemaan, asiantuntijuuteen tai parhaaseen ideointikykyyn (24)

Tämä käsityskategoria sisältää sen perustavanlaatuisen ihanteen, että täydellinen ryhmä toimii demokraattisesti. Tämä käsitys ei kuitenkaan ole ristiriidassa aiemmin kuvatun käsityksen kanssa, jonka mukaan demokraattinen ryhmä ei ole toimiva, koska sen ei ole mahdollista päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Käsitysten merkityseroja arvioitaessa on tehtävä ero realismin ja idealismin välillä. Aiemmin kuvatut käsitykset demokraattisuuden ongelmista perustuivat kokemuksiin todellisista tilanteista, kun taas tämä käsityskategoria ottaa kantaa ihanteelliseen asioiden tilaan, toisin sanoen: miten ryhmä parhaiden mahdollisten olosuhteiden vallitessa voisi parhaimmillaan toimia. Se, onko tällainen asioiden tila missään olosuhteissa realistinen, ei ole tässä yhteydessä relevanttia. Toisaalta on syytä huomata, että käsityskategoria ottaa demokraattisuuden lisäksi kuitenkin kantaa myös johtajuuteen. Demokraattisessakin ryhmässä on siis johtajuutta, mutta tuo johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan. Haastateltujen käsityksissä onkin samankaltaisuuksia esimerkiksi valtio-opin tieteenalalla vaikuttaneen Benjamin Barberin teoriaan vahvasta demokratiasta (Setälä 2003, 103–128). Vahvan demokrateorian perusajatuksiin kuuluu, että kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat päätöksentekoon yhtäläisesti, eikä johtajuus perustu muodolliseen asemaan vaan se on äärimmäisen dynaamista.

Demokraattisuuden puolesta puhuvat käsitykset, joiden mukaan ideointiryhmän viestintä on tasa-arvoista, eikä tasa-arvoisessa ryhmässä välttämättä ole johtajaa. Ryhmän pitäisi olla myös siten tasapuolinen, että ideoita ei arvoteta sen perusteella, kuka idean esitti. Toisin sanoen vaikkapa toimitusjohtajan ja harjoittelijan ideoiden tulisi ihannetilanteessa olla saman arvoisia. Vaikka tämä voi tuntua utopistiselta ajatukselta, haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että luovalle alalle pidetään tyypillisenä matalaa hierarkiaa ja kaikenlaista hierarkiaa luovaa käytöstä pidetään ideointiprosessin kannalta tuhoisana.

Ideointiryhmässä esiintyy kuitenkin johtajuutta, mutta miten tuo johtajuus sitten syntyy ja ilmenee? Haastattelujen perusteella kaikkein tärkeimmäksi johtajuuden lähteeksi osoittautuu substanssiosaaminen eli asiantuntijuus. Ideoinnissa yleisestikin

asiantuntijuutta arvostetaan hyvin korkealle ja ryhmän jäsenten odotetaan kunnioittavan suhteellisen varauksettomasti toisen ryhmän jäsenen asiantuntijuutta:

Se edellyttää tiettyä asiantuntijuutta ja se turhauttaa, jos siinä vatvotaan jotain itsestäänselvyyksiä.

Parhaimmillaan tuntuu et O.K., hän on tän alan asiantuntija. Se näkökulmittuu se idea ja siihen tulee syvyyttä, lihaa luiden ympärille. Se alkaa tuntua koko ajan paremmalta.

Olis aika hölmöä tunkea toisen tontille siinä.

Kun asiantuntijuutta näin ehdottomasti arvostetaan ja ääneen lausumattoman säännön perusteella toisen asiantuntijuutta ei juurikaan kyseenalaisteta, asiantuntijuus synnyttää valtaa suhteessa muihin ryhmän jäseniin:

Hän, jolla on se substanssiosaaminen voi herkemmin ampuu muiden juttuja alas, koska hänellä on siihen perusteet, että ”ei ole aiemmissakaan halleissa toiminut tämä kattomuoto”.

Voisi ajatella että siinä ideointitilanteessa se painavin sananvalta lankeaa sille, jolla on se substanssiosaaminen juuri siitä asiasta kaikkein kovin.

Asiantuntijuus ei kuitenkaan ole ainoa ryhmän jäsenen ominaisuus, joka voi antaa hänelle valtaa suhteessa muihin ja synnyttää hänessä johtajuutta. Kuten aiemmin ideoinnin luovuutta käsiteltäessä mainittiin, luovilla aloilla ryhmän jäseniltä odotetaan usein luovuutta. Silloin ryhmässä voi syntyä jopa kilpailua siitä, kuka on ryhmän luovin ja idearikkain jäsen. Haastateltujen käsitysten mukaan tällainen kilpailu on pääsääntöisesti epätoivottavaa ja siksi peiteltyä, mutta kuitenkin väistämätöntä ja yleisesti työyhteisön tiedossa:

Sanotaan että voi olla aika vähän tällaisia organisatorisia kerroksia tai esimiehiä tai muuta, mutta kyllä siellä sisällä on todella, *todella* tarkka hierarkia se että kuka *on* ninku. Tietysti jos on tällaisilla nimikkeillä kuin creative director, niin sillä on ihan *oikeesti* oma roolinsa ja työnkuvansa, mutta myös silleen että tiedetään että *toi* on vähän kovempi kuin *toi* toinen ja *toi* on saanut sen ideoita vähän useammin läpi kuin *toi* toinen.

Se [omista ideoista kiinni pitäminen] on eräänlaista vallan käyttöä ihan ehdottomasti. Sellaista että kuka päättää.

Ideointikykyyn ja –taitoon perustuva johtajuus kehittyy tavallisesti pitkän työkokemuksen myötä. Kokenut työntekijä on usein parempi tuottamaan ideoita ja tunnistamaan ideoiden joukosta parhaat verrattuna nuorempiin kollegoihinsa:

Tottakai mä kelaan niitä ja tässä vuosien varrella kynnys myös tietyllä lailla nousee, kokemuksen kautta on oppinut että minkä tyyppiset ei vaan mee.

Kokemus ja intuitio astuu kuviin kun sitä ratkaisua tekee.

Lopulta myös muodollinen asema luonnollisesti synnyttää ryhmässä johtajuutta:

Se [ideoiden läpi saaminen] ei ole ehkä niin paljon äänekkyyss asia, vaan liittyy enemmän asemaan. Tosin nää kaksi asiaa saattaa aika usein korreloida keskenään!

Siinä ideoidessa ei kyllä oo mitään sääntöjä, kyllä siinä ihan tehlataan, että ei ei, toi ei toimi tai en usko tohon ajatukseen tai toi on mun mielestä niin pöyristyttävä ettei tommosta voi tehdä lavalla. Sithän se menee käytännössä niin, että jos ajatellaan että siellä on se kuus ihmistä pöydässä, niin silloin tää ehdotuksen tekijä kääntää katsetta muihin kysyvästi ja muut on silleen että ”ei, hyvä ideahan toi on, ei tossa oo mitään.” Sit se joutuu tosiaan se yks miettimään että hitto. Enemmistö päättää tai sitten ohjaaja päättää tai dramaturgi päättää mitä otetaan mukaan.

Asemaan perustuva formaali johtajuus, jota jatkossa kutsutaan myös esimieheydeksi, pitää kuitenkin sisällään monta vaaran paikkaa. Kuten aiemmin kävi ilmi, johtajan odotetaan olevan läsnä mutta kuitenkin piilossa, eikä hän saisi puuttua ideointiin liikaa, mutta samalla hänen tulee pitää langat sen verran tiukasti omissa käsissään, että ryhmän suunta pysyy selvänä. Seuraava käsityskategoria kuvaa, mitä ovat ne konkreettiset vuorovaikutustoimet ja –ratkaisut, joita esimiehen on tehtävä selvittääkseen hänelle esitetyistä vaatimuksista.

Mahdollisen esimiehen täytyy osallistumalla ja muita innostamalla huolehtia ideoita ruokkivasta ilmapiiristä ja valikoida ideoita kritisoimatta niitä (35)

Tämä käsityskategoria ottaa muodossaan heti kantaa siihen, että ryhmällä ei välttämättä tarvitse olla formaalia johtajaa eli esimiestä. Kuten edellä kuvattiin, ideointiryhmä voi varsin hyvin toimia demokraattisesti tai sitten siinä ilmenevä johtajuus perustuu muihin seikkoihin kuin asemaan.

Jos työyhteisössä myös esimies osallistuu ideointikokouksiin, millä tavalla tämän pitäisi ryhmässä tutkimushenkilöiden mukaan toimia? Jos lähdemme liikkeelle esimieheltä edellytettävistä sisäisistä ja passiivisista ulkoisista prosesseista, voidaan haastattelujen perusteella sanoa, että hyvä esimies on läsnä, mutta hän pitää valtansa aisoissa osoittamatta auktoriteettiaan suhteessa muihin ryhmän jäseniin:

Pitäis olla tietoinen siitä vallasta ja siitä että se ei liity mitenkään suhun ihmisenä.

Tämän olemuksensa ja tietoisuutensa lisäksi hyvä esimies on karismaattinen, hän osoittaa heittäytymiskykyä ja innostaa ja rohkaisee muita ideointiin osallistuvia. Tällä tavalla hän rakentaa ideointia edistävää ilmapiiriä:

Kyllä mä puhuisin semmoisesta karismaattisesta johtajuudesta, että sellainen sankaruus se jotenkin sopii tähän aikaan.

Sun pitää olla persoonalla pelissä, se ei vaan riitä että ollaan jonkun tittelin takana.

Kyllä pitää asettautua roolimalliksi jengin eteen, että on sinut itsensä kanssa, itsevarma ja valmis avautumaan ja heittämään niitä tyhmiäkin juttuja, että se kontrolli ninku pettää, mitä se ideointi just vaatii, että sä päästät sellasia sammakoita ja otat kontaktia alitajuntaan. Silloin sen johtajankin pitää toimia niin.

Saada se ihminen innostumaan omasta ideastaan ja kertomaan.

Esimiestason tehtävä on rakentaa sellaista ilmapiiriä, että ihmiset uskaltavat tarttua ja ideoida ja huomata jonkun epäkohdan ja heittää jonkun parantavan idean. Siitä se lähtee.

Esimies voi todella paljon omalla persoonallaan ja asenteellaan vaikuttaa siihen, että onks sellainen ilmapiiri että niitä ideoita uskalletaan heittää tai niitä syntyy.

Tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan esimiehellä on siis aivan ratkaiseva rooli ideoinnin onnistumisen kannalta. Voidaan jopa sanoa, että esimiehestä riippuu, onnistuuko ideointi lopulta vai ei. Suhteessa alaistensa esittämiin ideoihin esimiehen tulisi olla tasapuolinen ja välttää kritisoimista. Pikemminkin hänen tulisi puolustaa kaikkia esitettyjä ideoita. Jos kritiikkiä on pakko antaa, hyvä esimies osaa tehdä sen kohteliaasti. Jos esimies on onnistunut kaikessa edellä kuvatussa, on hän luultavasti saavuttanut sellaisen auktoriteettiaseman, jossa kritiikin esittäminen helpottuu:

Että siinä on sellainen johtaja ja esimies, joka jollain tavalla suodattaa sitä ideaa, ja että se johtajan rooli hyväksytään. Ja et se kantaa sen roolin siten, että siihen voi luottaa, että sitä ideaa ei syyttä suotta torpata. Että se ei aseta rajoitteita, vaan on sellainen mahdollistaja-johtaja eikä kriitikko.

Sit johtajan pitää vaientaa se teilaaja että ”älä, älä, älä, katotaan mitä tapahtuu”.

Olla huomaavainen niitä ihmisiä kohtaan ja sitä projektia kohtaan, että mitkä siihen kuuluu tai ei kuulu.

Sitten jos se esimies on osoittanut toimillaan, että se on sellainen mahdollistaja, niin jos se joskus sit sanoo, että ”ei”, että ”tästä ei valitettavasti vaan lähde”, niin sitten on vaan silleen et ”okei”, ja sit siirrytään eteenpäin.

Huonoa johtajuutta puolestaan osoittaa tutkimushenkilöiden mukaan esimies, joka välttelee käsiteltävänä olevaa aihetta tarttuen vain kokouksen ulkokohtaisiin asioihin, kuten vaikkapa ajankäyttöön:

Se että johtaja tarttuu vain niihin ulkoisiin asioihin, ettei uskalla mennä syvälle siihen aiheeseen ei yhtään edesauta sitä ideointia.

Esimiehellä on paitsi valta, myös velvollisuus valita kaikista esitetyistä ideoista parhaat jatkokehittelyyn tai suoraan käytäntöön. Esimiehestä toivotaan myös kokouksen kirjuria, joka kirjaa ylös kaikki esitetyt ideat, jotta muut ryhmän jäsenet voivat keskittyä pelkkään ideoiden tuottamiseen ja niistä keskustelemiseen.

Ryhmän jäseniä motivoi miellyttämisen halu (2)

Kaiken edellä kuvatun lisäksi on syytä huomata, että ryhmän johtajalla on roolinsa myös ryhmän jäsenten esikuvana ja motivoijana. Haastatteluista kävi ilmi, että ryhmän jäsenillä on ehkäpä tiedostamaton tarve miellyttää paitsi muita ryhmän jäseniä, myös etenkin ryhmän johtajaa.

4.3 Käsitteet idean olemuksesta ja hyvän idean ominaisuuksista

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimushenkilöiden käsityksiä ideoista. Ensin idean käsitettä lähestytään varsin filosofisista ja ontologisista lähtökohdista, jolloin paljastuu ehkäpä yllättäviäkin näkemyksiä idean metafyyysisestä olemuksesta ja siitä, millä tavalla tutkimushenkilöt yleisesti ottaen suhtautuvat omiin ja toisten esittämiin ideoihin. Tämän jälkeen tarkastellaan käsityksiä siitä, millainen on *hyvä* idea, eli sellainen, joka mahdollisimman hyvin edistää ideointiprosessia ja vastaa ideointiprosessin tavoitteeseen.

Yksikään idea ei saisi olla kenenkään henkilökohtaista, vaan ryhmän kollektiivista omaisuutta (32)

Ideoinnissa tapahtuvan vuorovaikutuksen keskiössä ovat ideat itse. Idean esittäminen on olennaista koko ideointiprosessille, sillä ilman ideaa ei synny keskustelua eikä ole mahdollista päästä ideointiprosessille määriteltyyn tavoitteeseen. Idean esittäminen aloittaa vuorovaikutuksessa eräänlaisen ketjureaktion, jonka aikana ideaa esimerkiksi kritisoidaan, argumentoidaan, arvioidaan, kannatetaan ja niin edelleen. Tästä näkökulmasta vuorovaikutusprosessiin vaikuttaa mitä suurimmassa määrin se, millä tavalla ideaan suhtaudutaan ontologisessa mielessä, mikä on filosofian termein ”idean idea”.

Idean metafyyysisen olemuksen näkökulmasta on aivan oleellista, että idean katsotaan olevan kollektiivista omaisuutta huolimatta siitä, että ryhmän jäsenistä joku yksittäinen henkilö on lausunut idean ääneen. Keskustelun kautta ideoita arvioidaan kollektiivisesti ja hyvät ideat erotetaan huonoista:

Sen pitäisi aika nopeasti muuttua kaikkien yhteiseksi omaisuudeksi.

Hyvässä, toimivassa prosessissa kaikki koko ajan tunnistaa niitä ideoita, jotka vois olla hyviä ja tarttuu niihin ja vie niitä eteenpäin.

Tehdään yhteisesti niitä oivalluksia että niin niin tässä on tästä asiasta kyse.

Lamppu syttyy et tää on meidän juttu ja kaikki alkaa heitteleen siihen kuppiin omasta kokemusmaailmastaan.

Idean esittäjän näkökulmasta tämä kollektiivinen omistus tarkoittaa vaatimusta, jonka mukaan omaan ideaan ei saa ”rakastua” sillä tavalla, että pitäisi sitä vielä omana omaisuutenaan senkin jälkeen, kun muut ovat alkaneet kommentoida ja kehittää sitä:

Se idean esittäjä ei saa olla niin rakastunut siihen omaan ideaansa, koska se tavallaan menettää sen.

Yks iso ongelma on kun takerrutaan siihen [ideaan] ja sit kun se ei toteudu niin se leviää, kaikki vihaa toisiaan ja ”tästä ei tuu mitään”, ”mä en enää ninku ikinä heitä mitään”.

Idean metafyyssisessä mielessä ideaan voi haastattelujen perusteella suhtautua myös niin, että se ei ole missään vaiheessa ollutkaan idean esittäjän omaisuutta, vaan se on jo lähtökohtaisesti jostakin ylhäältä annettu lahja, jossa idean ääneen lausuja on toiminut vain välikappaleena:

Idean perusolemus pitäis aina olla lahja. Se ei ole mikään sijoitus, josta odotetaan tuottoa tai oman statuksen nostatusta. Kansantaruissa käy aina huonosti niille, jotka saavat jonkun lahjan ja he alkavat pitää sitä omanaan.

Ajatusta ideasta kollektiivisena omaisuutena vastaan sotii tutkimushenkilöiden jakama käsitys siitä, että henkilön idearikkaus ja ideointiprosesseissa osoitettu korkea luova kyky tuo kyseiselle henkilölle kunniaa ja valtaa. Haastatteluissa tutkimushenkilöt myös tiedostivat tämän ristiriidan. Ideoiden esittäminen siis kartuttaa henkilön jonkinlaista näkymätöntä meriittilistaa, mutta idean esittämisen jälkeen kyseisen henkilön pitäisi kuitenkin luopua omistusoikeudestaan:

Tää on kummallinen kulttuuri siinä, että se ei näytä ehkä kilpailulta, mutta totta kai on *ihan hirvee* kilpailu siitä, että *kuka* saa sen, *kenen* idea, *kuka* saa sit sanoo, että *mä* keksin ton, toi oli *mun* juttu ja *mä* valvon ton loppuun.

Ja ne omat ideat eivät saa lähteä kilpailemaan. Pointti ei ole se, että kuka keksii erikoisimman tai omituisimman tai omaperäisimmän idean ja on siten välkyin tai luovin, vaan pitää kunnioittaa sitä tilannetta jossa ollaan, sitä ratkaisua ja etsiä sitä kaikin voimin.

Mitä ideoiden kehittelyvaiheeseen, eli idean esittämistä seuraavaan ketjureaktioon tulee, pitää siihen tutkimushenkilöiden mukaan suhtautua alkuperäisten ideoiden *jalostamisena* ja niiden *päälle rakentamisena*. Tässä on syytä huomata tärkeä semanttinen merkitysero esimerkiksi ideoiden *hyväksymisenä* ja *hylkäämisenä*. Käsitukset jalostamisesta ja päälle rakentamisesta sisältävät ajatuksen siitä, että

alkuperäinen idea ei missään vaiheessa katoa pohjalta, vaan sitä ainoastaan muokataan tavalla tai toisella. Näin ajatellen on myös selvää, että ideoinnin lopputulos eli ratkaisu on rakentunut koko prosessissa:

Että oikeasti kuuntelee ne toisen ideat ja miettii, mitä näissä oli ja sitten lähtee jalostamaan tai heittämään vaihtoehtoa.

Jalostamisen ilmapiiri on hirveän tärkeä.

Se on ehkä tärkein semmoinen idean päälle rakentaminen, ei kisaaminen.

Parhaimmillaan se toimii niin, että joku heittää idean poikasen ja sitä lähdetään yhdessä viemään ja joku toinen siihen kehittää jo jotakin tai jollakin on joku samantyyppinen kokemus, josta voidaan ammentaa lisää siihen samaan ideaan.

Kun idean metafyyminen olemus on näin saatu selvitettyä, seuraavaksi pohditaan, millainen idea on mahdollisimman hyvä, toisin sanoen millainen idea vie ideointiprosessia mahdollisimman hyvin eteenpäin.

Hyvä idea on sellainen, joka antaa muille mahdollisuuden kehittää sitä edelleen kohti ratkaisua, mutta myös täysin utopistisista ideoista on hyötyä (20)

Paras mahdollinen idea on haastatteluaineiston perusteella sellainen, joka on toteuttamiskelpoinen, konkreettinen ja ryhmän tavoitteeseen sovitettu. Toisin sanoen hyvä idea on periaatteessa kohtalaisen pienellä vaivalla vietävissä käytäntöön:

Mä en heittäis siihen mitään, mikä ei mun sen hetkisen tietämyksen mukaan voisi toimia. Sehän se just on se koko idis, että mun täytyy uskoa siihen ja ajatella et se on jotain järkevää ja sit todeta kun muut alkaa heittää siihen jotain, että ei tää muuten skulaakaan yhtään.

Hyvä idea on sellainen jonka kaikki ymmärtää ja se saadaan nopeasti toimimaan.

Hyvän idean tunnusmerkki on se, että se on sovitettu käytettävissä oleviin resursseihin ja vallitseviin olosuhteisiin.

On kuitenkin hyvä huomata, että haastateltavien mielestä paras idea *ei* kuitenkaan ole sellainen, joka on *mahdollisimman* pienellä vaivalla vietävissä käytäntöön, saati että idea olisi toteuttamiskelpoinen sellaisenaan. Sen sijaan hyvä idea on sellainen, joka ei ole ihan valmis, vaan se stimuloi muiden ryhmän jäsenten ajatuksia ja antaa näille mahdollisuuden osallistua idean jatkokehittelyyn:

On kohteliasta muita kohtaan, että sitä ideaa ei oo miettinyt loppuun, sillä silloin muut pääsee osallistumaan siihen.

Joka jollainlailla spinnaa jonkun päässä että hetkinen *täähän* onkin kiinnostavaa.

Niiden ideoiden pitäisi olla sen verran raakileita, että muut voi lisätä siihen ja muokata sitä, niin että jokainen sitten saa siitä siivun ja ikään kuin omistaa siitä palan.

Idean esittäjä ei voi kuitenkaan täysin jättää ideaansa muiden kehitettäväksi, vaan hänen täytyy olla vastuullinen ideoija siinä mielessä, että tarvittaessa hän voi ilman muiden apuakin kehittää ideaa eteenpäin siinä tapauksessa, että idea ei jostain syystä stimuloinutkaan muiden ryhmän jäsenten ajattelua:

Raivostuttavaa on sellaiset jotka heittelee, jotka ei prosessissa ota mitään vastuuta, mut sit ne tulee heitteleen jalostamattomia irtoidiksiä. Ne on mielestään tosi luovia ja tärkeitä ja sit ne lähtee pois. Ja sit ne, joiden pitää se homma hoitaa, jää niiden täysin jalostamattomien, heppoisten pumpuliheittojen kanssa pyörimään, et ”mitä me nyt näiden kanssa tehdään?”

Nimeltämainitsematon mainospäällikkö heitteli aivan sellasia urpoja juttuja, jotenkin vaan sinne tuleen. Siltä ehkä puuttu täysin se ajatus että vois ees vähän miettiä, että onko se idea mistään kotoisin.

Taitava ideoija voi ruokkia prosessia myös sellaisilla ideoilla, joilla on hyvin vähän – jos mitään – tekemistä varsinaisen aiheen tai tavoitteen kanssa. Vaikka hyvän idean tulisikin olla realistinen ja tavoitteeseen sovitettu, sopivalla tavalla utopistinen ja oikein ajoitettu kaikki konventiot ylittävä idea saattaa laukaista ideoinnissa jonkin tukoksen tai muulla tavalla viedä ideoinnin uudelle tasolle:

Hyvässä, luottavaisessa ideointitilanteessa ihmiset heittää sellaistaikin, minkä ne tietää jo sanoessaan et tää on liika tai tää vie tätä väärään suuntaan, mut ne silti uskaltaa heittää, jolloin ne näkökulmat taas lisääntyy.

Täysin mahdollottomat ideat on arvostettuja siksi, että sitä kautta saattaa tulla sellaisia kultajyviä.

Jos on rohkea työryhmä, niin silloin arvostetaan varmasti sitä, että uskaltaa ottaa riskejä. Että vitsi tää on hullu idea, mutta lähdetään nyt testaan.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan käsityksiä siitä, millä tavalla esitettyyn ideaan reagoidaan, ja millaista vuorovaikutuksen tulisi ideoiden kehittely- ja jalostusvaiheessa olla.

4.4 Käsitykset ideoiden kehittelyvaiheen relationaalisista tekijöistä

Tutkimuksesta käy hyvin selvällä tavalla ilmi se, että kun joku ryhmän jäsenistä esittelee oman ideansa muille ryhmän jäsenille, on näille hyvin helppoa ja suorastaan luonnollista suhtautua ehdotukseen kriittisesti. Tämä onkin ehkäpä koko ideointiprosessin vaativin hetki, jossa ryhmän jäseniltä todella kysytään hyviä vuorovaikutustaitoja. Se millä tavalla ideoita ryhmässä otetaan vastaan ja millä tavalla

niihin kollektiivisesti reagoidaan, määrittää hyvin pitkälle sitä, millaiseksi ryhmän ilmapiiri muodostuu. Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon ryhmässä yliääntään esitetään ideoita, ketkä ideointiin osallistuvat ja kuinka pitkälle ideoita ollaan valmiita kehittämään, toisin sanoen mikä tulee olemaan koko ideointiprosessin anti. Olennaista on, että kritiikkiä esitetään mahdollisimman vähän ja jos sitä esitetään, tulee kritiikin olla rakentavaa ja idean esittäjää kunnioittavaa. Tällä tavalla rakennetaan ja vaalitaan ryhmässä ideointiin kannustavaa ja ideoiden kehittämiselle hedelmällistä maaperää. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin seuraavissa neljässä käsityskategoriassa. On huomionarvoista, että näistä kaksi ensimmäistä ovat ne käsityskategoriat, joista tutkimushenkilöiden keskuudessa vallitsi kaikkein suurin yksimielisyys koko tutkimusaineistossa.

Vaikka kriittisyyttäkin tarvitaan, tulee ideoinnissa välttää kaikkea negatiivisuutta ja kiinnittää aivan erityistä huomiota kritiikin antamiseen ja vastaanottamiseen (66)

Ideointiprosessiin kuuluu olennaisesti esitettyjen ideoiden jonkinlainen arvioiminen, kritisoiminen ja hylkääminenkin. Ryhmän vuorovaikutuksen näkökulmasta olennainen kysymys on, millä tavalla tämä käytännössä tapahtuu. Tutkimushenkilöt olivat verrattain yksimielisiä siitä, että ideoinnin perustoimintoihin kuuluvat ideoiden kyseenalaistaminen ja ”väärin” eli tavoitteeseen vastaamattomien ajatusten karsiminen. Haastateltavat kuvasivat tämän tapahtuvan pääsääntöisesti osana ryhmän normaalia vuorovaikutusta, eli ideoiden tuottamis- ja valikoimisprosessit on yhdistetty toisiinsa. Ryhmällä voi olla käytössään myös jokin ideointitekniikka, jonka sääntöihin kuuluu, että kritiikkiä ei esitetä osana ideoiden tuottamisvaihetta, vaan arvioiva ja kyseenalaistava valikoimisvaihe tapahtuu erikseen. Tätä menetelmää käsitellään myöhemmin ideointitekniikoita käsittelevän luvun yhteydessä.

Haastateltavien mielestä ideointiprosessissa tarvitaan myös kriittisyyttä ja ryhmän dynamiikka edellyttää sitä, että joukossa on myös vastaväittäjä tai -väittäjiä. Voi olla niinkin, että ”kriitikko” onnistuu ”piiskamaan” ryhmän parempiin suorituksiin verrattuna siihen, että ryhmässä vallitsisi ehdoton konsensus:

Mä en haluais olla bändissä, jossa on vain helppoja ja kivoja tyyppejä, vaan mä haluan, että siellä on vaikeita tyyppejä myös. Että siellä on väntöä.

Tietenkin sekin voi olla vaikeaa, jos siellä on yks sellainen vastaväittäjä, joka koko ajan vaan dumaa. Voi olla, että tämmönen vastaväittäjä tarvitaan, joka koko ajan kyseenalaistaa, ja muut

joutuu vaan rasittaaan enemmän aivojaan ratkomalla niitä, ja se vaan jalostaa sitä, tekee siitä kivikovan.

Vaikka kriittisyyttä tarvitaan, asetelma ei saisi koskaan muodostua niin polarisoituneeksi, että se johtaisi minkään asteiseen konfliktiin. Jo se, että kriittisyys muuttuu väittelyksi, jossa idean esittäjä joutuu puolustelemaan omaa ideaansa muille ryhmän jäsenille, on tutkimushenkilöiden mukaan merkki siitä, että ryhmässä tai lähtötilanteessa on jotain ongelmia:

Lähtökohta on se, että kun jotain pitää saada aikaiseksi ja ihmisten kanssa pitää tehdä töitä, niin se on kaikkea muuta kuin konfliktihakuisuutta. Pyritään konsensukseen.

Se on kyllä huono merkki, jos asioista syntyy voimakas erimielisyys. Se on ninku merkki siitä, että siinä ideassakin on jotain niin ristiriitaista, että se herättää niissä, jotka on sen asian asiantuntijoita ja jotka tietää myös ne reunaehdot joita siihen liittyy, niin jos niiden sisällä syntyy sellainen voimakas – –

Edellä kuvatuista käsityksistä huolimatta tutkimushenkilöillä oli kokemuksia tilanteista, joissa ideointiprosessi oli eskaloitunut konfliktiin asti. Heidän käsityksensä mukaan konflikteja ei voikaan kokonaan välttää:

Väistämättä tulee konfliktitilanteita ja tunteet nousee pintaan ja persoonat käy vastakkain.

Eikä sitä vääntöä tarvitse edes haluta. Kyllä sitä aina on.

Kyllä väittelyitäkin voi syntyä. Voi olla, että se ei ole enää hyvä tilanne, mutta kyllä niitä usein on.

Jos kritiikkiä esitetään ryhmässä liian paljon tai jollakin väärällä tavalla, niin mitä seurauksia sillä tutkimushenkilöiden mukaan on? Subjektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna idean torjuminen tai hylkääminen aiheuttaa idean esittäjässä pettymyksen tunteita ja pahaa mieltä:

Se onkin paha, jos ne teilaukset jää möykyiksi kaihertaan, tai jos jollekin tulee sellainen olo, että ”miksi mun ideat kokoajan teilaan”.

Totta kai sitä on sitten ihan romuna, jos ne omat hyvät ideat, omasta mielestä aivan loistava ehdotus, niin ollaankin sitä mieltä, että ei tää nyt toimi. Totta kai se kolahtaa. Mä ainakin tunnistan että mä oon ihan että ”okei, te ette sitten vaan tajuu tätä”.

Subjektiivisen näkökulman lisäksi ideoiden hylkäämistä voidaan pohtia ryhmän kollektiivisesta näkökulmasta: millä tavalla sellainen kriittisyys, joka ei välttämättä enää ole ryhmän toiminnalle edellä kuvatulla tavalla hyödyksi, vaikuttaa koko ryhmään? Haastattelujen perusteella on ilmiselvää, että liiallinen kriittisyys, ideoiden ”teilaaminen” ja etenkin toisten ryhmän jäsenten ideoiden systemaattinen ”tappaminen” on erittäin vahingollista koko luovalle ideointiprosessille, sillä se tutkimushenkilöiden mukaan tyrehtyttää koko ryhmän ideointikyvyn:

Se homma kuolee jos se on liian nopeasti määritelty että ”ei, toi ei kuulu tähän näin”.

Myös se [olisi tuhoavaa] että ottaisi ainoaksi tehtäväkseen sanoa muille ”ei”.

Sen mä oon oppinut luovasta ryhmätyöstä, että mä en voi mennä sanomaan ihan 100-varmasti, että ”ei, toi ei ninku toimi”.

Jos siellä ryhmässä on joku joka aina vain sanoo ”ei”, niin kyllähän muut alkaa katsoa että mitäköhän sä täällä sitten oikein teet.

Silloin ne ideat ei todellakaan vapaasti lennä. Ideointikyvyn ja luovuuden se tappaa.

Tutkimushenkilöiden käsitysten mukaan toisten ideoiden teilaaminen on yhteydessä valtaan. Jos katsotaan, että jollakin on oikeus kumota muiden esittämiä ideoita, silloin voidaan olettaa, että tämä henkilö on jollakin tavalla ylempiarvoinen muihin ryhmän jäseniin nähden. Tällainen asetelma taas jo lähtökohtaisesti herättää tutkimushenkilöissä epäluuloa, sillä kuten luvussa 4.2 kuvattiin, ideointiryhmän pitäisi olla demokraattinen ja jopa asemansa puolesta ryhmän johtajana olevan esimiehen täytyisi pitää auktoriteettiasemansa piilossa. Juuri ryhmän demokraattisuuden vuoksi toisten ideoiden teilaaminen on tuomittavaa:

Ne on hirveitä tilanteita, kun on hyvä flow päällä, juttu ja tarina kulkee, ja joku sanoo että ”ei, ei toimi”, niin se tappaa saman tein sen. Muut tulee hirveen tietosiksi että ”aijaa täällä onkin joku taho joka pystyy sanomaan, että tää ei oo hyvä, vaikka meillä oli hirveen hauskaa”.

Jos joku ryhmän jäsenistä ottaa omaehtoisesti tällaisen valta-aseman muihin ryhmän jäseniin nähden, tutkimushenkilöt kutsuvat tällaista asetelmaa ja henkilön toimintaa dominoinniksi. Dominointi tapahtuu henkistä yliotetta tai väkivaltaa käyttäen, ja se on aina merkki huonosta ideointiprosessista:

Silloin jos siellä on sellaista jössikkää, introverttiä äijää, jotka dominoi sellaisella huonolla energialla, pelon kautta.

Silloin kommunikointi on vaan hirveen vaikeeta, hidasta, eikä se ole sellaista yhteen suuntaan menemistä.

Vaikka jo pelkän arkitiedonkin valossa lienee helppoa kuvitella ja ymmärtää kaikkea sitä vahinkoa, jota liialla kriittisyydellä ja dominoinnilla on mahdollista saada ryhmässä aikaan, haastatteluista kävi ilmi, että tällainen ideointiprosessia tuhoava vuorovaikutus on silti yllättävänkin yleistä tai ainakin sen uhka on ryhmien vuorovaikutustilanteissa jatkuvasti läsnä. Tämä johtuu tutkimuksen mukaan siitä, että ihmisten eräänlaisten luontaisten käyttäytymistapojen vuoksi kriitikon rooliin on varsin helppo asettautua ja muiden ideoita saattaa puolivahingossakin tyrmätä väärällä ja vuorovaikutusta tuhoavalla tavalla. Lisäksi joillakin ihmisillä on ehkäpä tiedostamatonkin tarve haastaa

muiden ihmisten asiantuntijuutta, vaikka sitä ideointiprosessissa nimenomaan tulisi kunnioittaa. On myös jokseenkin luonnollista, että omiin ideoihin kohdistunut kritiikki otetaan vastaan henkilökohtaisena persoonaan kohdistuvana kritiikkinä, jolloin on suuri riski loukata toisen ryhmän jäsenen tunteita:

Se ”ei” on aika *helppo* sanoa.

Se on aina helpompi ottaa se rooli et istut kädet puuskassa ja ammut toisten ideoita alas ja oot kriittinen.

Joillakin on suurempi tarve haastaa tai esittää tietoisesti kiusallisia kysymyksiä tai saada toinen kiinni siitä, että ei olisi niin hyvä tai asiantunteva kuin antaa ymmärtää.

”Mä en tajuu tätä”, ”ei kuulu *mun* kokemusmaailmaan”. Silloin helposti ajatellaan et ”sä oot *tyhmä*”. Asioista tulee helposti henkilökohtaisia.

Kun edellä on kuvattu niitä käsityksiä, joita tutkimushenkilöillä on ideointiprosessissa ilmenevästä niin positiivisesta kuin negatiivisestakin kriittisyydestä, ja on kuvattu käsityksiä liiallisen kriittisyyden syistä ja seurauksista, tarkastellaan seuraavaksi käsityksiä siitä, millä tavalla kritiikkiä sitten pitäisi vuorovaikutuksessa esittää ja tuoda julki, jotta se toimisi tämän luvun aluksi kuvattuna positiivisena ideointiprosessin katalyyttina.

Kun luvussa 4.2 todettiin, että ideointiprosessi vaatii toimiakseen jonkinlaisia sääntöjä, tässä käsityskategoriassa otetaan enemmän kantaa siihen, millaisia noiden sääntöjen tulisi sisällöltään olla. Tutkimushenkilöiden mukaan säännöt liittyvät ennen kaikkea vuorovaikutuksen muotojen ohjaamiseen ja sitä kautta ryhmän keskustelukulttuurin rakentamiseen:

Ideointikulttuuri ja -säännöt liittyvät siihen, miten siihen ideaan suhtaudutaan, miten toisiin suhtaudutaan, miten itse toimii.

Kulttuuriin liittyy nimenomaan tieto siitä, että miten sä toimit siinä, jotta se ois kaikkein tehokkainta, ja se ratkaisu löytyis.

Mä oon ollut erilaisissakin toimistoissa, mutta tässä toimistossa on kohtuullisen toista kunnioittava kulttuuri. Semmoista rajua dissausta tai runnomista ei ihan hirveesti oo.

Tutkimushenkilöt eivät itse haastatteluissa asettaneet keskustelukulttuurin sääntöjä mihinkään tiettyyn järjestykseen, mutta käsitysten yleisyyden perusteella ensimmäiseksi säännöksi voitaisiin asettaa se, että kritiikki pitää sanoittaa niin, että se ei loukkaa idean esittäjää ja tämän tunteita:

Sen tyrmäämisen voi tehdä monella tavalla ja se tietysti pitää tehdä jotenkin tyylikkäästi. Siinähan sä just loukkaat ihmistä, jos sä teet sen jotenkin väärin.

”Vai voisko se...” on mun mielestä aina parempi. Niin kuin myönteisen kautta ihan verbaalisesti.

Voisin kuvitella, että se työtilanne on aika samankaltainen kuin brainstormit. Silloin säännöt on aika yksinkertaiset, että mitään ei saa ampua alas. Meillä on työkielenä englanti, niin meillä on sellainen sääntö, ettei saa sanoa ”yes, but”, vaan pitää sanoa ”yes *and*”. Nimenomaan se, että älä ammu alas, vaan rakenna sen päälle.

Kyllä ne kritiikin antamiset on niitä paikkoja, joissa joutuu miettimään, että miten minä viestin tämän ilman, että tämä toinen kokee, että hänen ammattitaitoaan tässä kyseenalaistetaan tai hänen luonnettaan tai jotain.

Ylipäättään ideoidessa pitää noudattaa aivan tavallisia kohteliaisuussääntöjä ja turvautua mieluummin vaikka teeskentelyyn, kuin sortua tönkeyteen. Ilmiselvän korostunutkin kohteliaisuus voi olla vuorovaikutusta ja ilmapiiriä parantavaa:

Ihan semmoiset normaalit kohteliaisuussäännöt on valideja.

Miten ideaa kunnioitetaan, miten toisen ajatuksiin suhtaudutaan ja kielenkäytöstä, ettei olla tönkeyttä.

Teeskentely on todella aliarvostettua. Toinen voi tiedostaakin sen, että toi nyt tossa skarppaa ja sanoo ton pehmeemmin kuin haluaisi, mutta ymmärtää, että tämä toimii siksi, että hän haluaa olla huomaavainen mua kohtaan, ja se murtaa sen vastarinnan.

Hedelmällisen vuorovaikutuksen toinen sääntö voisi olla, että kritiikin esittämisen yhteydessä pitää aina esittää oma muutosehdotus tai jokin muu vaihtoehto sen sijaan, että kommentointi jäisi ainoastaan muiden ideoiden tyrmäämisen asteelle:

Perus tällainen sääntöhän on, että ei ole ninku kohteliasta tyrmätä toisen ideaa, jos ei ole ninku tuoda siihen jotain vaihtoehtoa.

Siihen on turha sanoa mitään, jos ei ole esittää vaihtoehtoa.

Jos jonkun asian kieltää, niin pitäisi se vähintäänkin perustella ja mieluummin jotta se luovuuden taso olisi parempi, niin mielellään tuoda jo joku vaihtoehto, että minä perustelen, että tämä ei ole hyvä *ja* me voisimme sitten kokeilla tätä vaihtoehtona. Silloin se on hedelmällistä.

Haastateltujen käsityksen mukaan vastuu ideointiprosessin vuorovaikutuksen säilymisestä hedelmällisenä ei kuitenkaan ole ainoastaan esitettyjen ideoiden vastaanottajilla. Sen sijaan myös idean esittäjän täytyy omaksua joitakin sääntöjä, joista tärkeimpänä on kritiikin sietäminen. Tutkimuksen perusteella on selvää, että ideoita esittäessään ryhmän jäsen altistaa ne jonkinlaiselle arvostelulle kuin myös sille mahdollisuudelle, että idea todetaan käyttökelvottomaksi ja se tavalla tai toisella hylätään. Parhaimmillaan idean esittäjä voisikin ikään kuin liittyä oman ideansa kritisoijiin, jolloin hänellä on mahdollisuus itse todeta oma ideansa käyttökelvottomaksi. Tällöin voidaan ajatella, että muut ryhmän jäsenet välttävät sen riskin, että he loukkaisivat idean esittäjää omaa kritiikkiä julkituodessaan:

Joskus ideat voidaan dumata aika kovasanaisestikin, mutta se on tärkeää, että ihmiset on kovapintaisia tai että kukaan ei lähde loukkaantuun. Kun sekini on tärkeää, että ne ideat ei ole sillä lailla ”omia”, se ei ole kilpailutilanne jossa jonkun idea ”voittaa”.

Joskus porukassa on joku, joka ei ole siinä harjaantunut, niin se ottaa sen henkilökohtaisesti, ja se ei ole ammattimaista. Siinä ei ole kyse kenenkään persoonasta tai osaamisesta tai ammattitaidostakaan.

Sehän on vaan pakko tottakai tommosessa ryhmässä ninku hyväksyä se, että kaikki ei vaan voi päätyä sinne, tai muuten käy niin, että meillä on ihan hirveen paljon kaikkia hyviä ideoita, mut se ”punainen lanka” tosiaan hukassa.

Kyllä se hankaloittaa sitä prosessia, jos siinä on joku tyyppi, joka ei siedä sitä kritiikkiä, tai jonka juttuja ei voi ampua alas.

Hyvä on, jos idean isä tai sen esittäjä jollain lailla nonsoleeraa sen tai kuittaa sen.

Tässä käsityskategoriassa kuvatuilla ohjeilla ja säännöillä pyritään viime kädessä siihen, että ryhmässä pääsee kehittymään ideointiprosessia tukeva ilmapiiri. Hyvän ilmapiirin ominaisuuksia tarkastellaan seuraavassa käsityskategoriassa.

Ideointiprosessissa tulee olla vapaa, avoin, turvallinen ja rohkaiseva ilmapiiri, jossa kaikki – myös epäonnistuminen – on sallittua (71)

Tutkimusaineiston analyysin perusteella on selvää, että luovan alan työntekijät pitävät ideointiprosessin onnistumisen kaikkein tärkeimpänä edellytyksenä sitä, että ideointiryhmässä vallitsee sellainen ilmapiiri, joka luo ideoiden esittämiselle ja niistä syntyvälle keskustelulle mahdollisimman otolliset olosuhteet. Hyvän ilmapiirin katsotaan vaikuttavan ideointiprosessiin positiivisesti muun muassa siksi, että hyvän ilmapiirin vallitessa kritiikin esittäminen helpottuu, eikä esimerkiksi edellä kuvattuja kohteliaisuussääntöjä tarvitse enää miettiä jatkuvasti ja aktiivisesti:

Nää on ilmapiiriasioita ihan selkeästi.

Mut sitten jos on ninku hyvä meininki, ja nauttii tavallaan siitä hetkestä niiden muiden ihmisten kanssa, niin parhaimmillaan se vie tosi pitkälle.

Että kynnykset ois matalia, ja ihmiset ois vähemmän stressaantuneita niistä keskustelutilanteista. Se olisi arvokasta koko sen prosessin kannalta.

Jos siellä on pohjalla semmonen arvostava ilmapiiri, niin se kestää silloin tällöin ne kärkevätkin kommentit, jonkun huonon päivän tai teilaamiset.

Jos sä joudut kokoajan miettimään, että mitä mä saan sanoa tai mitäköhän toi ajattelee jos mä sanon näin tai mitäköhän toikin nyt just miettii tästä asiasta, niin se estää kaiken.

Ilmapiiri toimii myös ideoinnin yleisen onnistumisen indikaattorina siitä näkökulmasta, että haastateltavien käsityksen mukaan hyvän ja onnistuneen ideointiprosessin tunnistaa

muun muassa siitä subjektiivisesta mielihyvän tunteesta, joka onnistuneesta ideointiprosessista sen osanottajille prosessin jälkeen jää:

Tunnelmasta aistii kokouksen päättyessä, että miten se meni, että mikä on fiilis kaikilla, tosin se fiiliskin rakentuu siitä, miten on onnistuttu tavoitteessa.

Hyvän ilmapiirin yksi ominaisuus on se, että se koetaan vapaaksi. Vapaus näyttäytyy tutkimushenkilöiden käsityksissä keskustelun vapaamuotoisuutena ja jäsentymättömyytenä, kaikenlaisten sääntöjen ja muiden toimintaa rajoittavien tekijöiden poissaolona, avarakatseisuutena ja niin sanotusti kaavoihin kangistumattomuutena:

Se sanallinen viestintä on aika järjestäytymätöntä, ja puheenvuoroja ei kyllä jaeta, ei ole agenda eikä esityslistaa.

Kokemus on se, että hyvin tarkkaan säännellyssä ja strukturoidussa tilanteessa ei tule ne parhaat ideat.

Hyvin vapaat kädet ja välttää sitä turhaa alas ammuntaa.

Kapeakatseisuus on huono, avarakatseisuus on hyvä.

Flow-tila on arvaamaton, mutta kukaan ei kyseenalaista, se voi poukkoilla, mut silti se tuntuu et se menee eteenpäin. Kun joku sanoo jotain noin, toinen tarttuu siihen heti ja alkaa viedä sitä eteenpäin.

Palaverit saattaa olla vaikeita luovan työn tekijöille.

Hyvän ilmapiirin toinen tunnusmerkki on tutkimushenkilöiden mukaan ryhmän jäsenten välillä vallitseva avoimuus ja aitous. Siihen liittyy myös muiden ryhmän jäsenten kunnioittaminen sekä avoimuus uusia asioita kohtaan:

Vaikka se ”ei” sanominen ei ole toivottavaa, niin ei sekään että sä koko ajan hihkut ja huudat että ”jes, jes, tää on mahtavaa”, vaan semmoinen aidon vuoropuhelun ympäristö olis mahtavaa.

Se kokemus, että ihminen tulee kaikkine puolineen ja ominaisuuksineen hyväksytyksi siinä ryhmässä, niin sehän on yks keskeisimpiä kokemuksia mitä ihminen tarvitsee. Sen jälkeen voidaan alkaa puhua ilmaisusta.

Siinä oppiikin uutta, niistä aukeaa ihan kokonaan uusi maailma sen idean kautta.

Kuten myöhemmin tulemme huomaamaan, idean esittämiseen ajatellaan liittyvän jossain määrin pelkoa ja häpeää, joka synnyttää turvattomuudentunnetta. Tästä syystä hyvän ilmapiirin yksi keskeisiä ominaisuuksia on turvallisuus, joka käytännössä tarkoittaa tunnetta siitä, että kaikki ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa, eikä kukaan joudu arvostelun kohteeksi. Turvallisuudentunne on jossain määrin sidoksissa ryhmän ikään.

Mitä kauemmin ryhmä on ollut olemassa ja mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä paremmat edellytykset heillä on tuntea olonsa ryhmässä turvalliseksi:

Oman idean esittäminen vaatii turvallista olotilaa.

Hyvään porukkaan kuuluu turvallisuus.

Se ideointi riippuu siitä, miten hyvin ne ihmiset tuntee toisensa.

Mua vähän hämää tää ”olla oma itsensä”, ja jotenkin että jos mulla on paha päivä, niin mä jaan sitä sitten muillekin, niin musta se on kyllä *vähän* tietyllä tavalla - - Et se on tietysti eri asia olla silleen rehellisesti oma itsensä tai sit silleen, että kunnioittaa kuitenkin ryhmää. Hyvässä ryhmässä on siis turvallista, mutta kaikki kuitenkin kunnioittaa ja on valmiita tekemään töitä sen yhteisen päämäärän eteen, ja jotenkin sellainen yleishyvä meininki. Ei se tarkoita sitä, että koko ajan ollaan ninku että ”jee-jee-jee hyvin menee”, mut että vaikka tuliskin niitä epätoivonhetkiä, niin jotenkin sit kuitenkin se luottamus siihen porukkaan on semmonen, että täs nyt yhdessä tätä tehdään.

Turvallisuudentunnetta voidaan aktiivisesti rakentaa rohkaisemalla muita ryhmän jäseniä. Haastattelujen perusteella rohkaisevaa, supportiivista vuorovaikutusta tulisi suunnata erityisesti ryhmän niihin jäseniin, jotka ovat yleisesti ottaen vuorovaikutuksessaan passiivisempia. Rohkaisulla pyritään siis lisäämään vuorovaikutusprosessin tasapuolisuutta ja demokraattisuutta:

Puheenvuoron tarjoaminen aktiivisesti kaikille osapuolille parantaa sitä tunnelmaa.

Sellainen rohkaisun ilmapiiri on tosi tärkeä.

Lopuksi hyvään ilmapiiriin liittyvät käsitykset kulmineituvat ryhmän jäsenten kollektiivisesti jakamaan tunteeseen siitä, että mikä tahansa on ideointiprosessin aikana mahdollista. Kaikki ideat ovat yhtä hyväksytyjä, kaikki keskustelunaiheet ovat sallittuja ja jokainen puheenvuoro voi kääntää ideointiprosessin suunnan mihin tahansa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että myös hullut ja epäkonventionaaliset ideat ovat hyväksytyjä, eikä reaali maailmaa tai käytettävissä olevia resursseja pitäisi sotkea keskusteluun ollenkaan. Ideointiin osallistuvilla on myös tärkeää, että ryhmässä on sellainen ilmapiiri, jossa myös kaikenlainen epäonnistuminen on sallittua, ellei suorastaan toivottavaa:

Se vaatii uskoa mahdottomaan ja sellaiseen mitä ei ole ennen tehty.

Jokaista ideaa lähdetään niin kuin tasapuolisesti viemään eteenpäin.

Ja sehän on mun mielestä tyypillistä luovalle suunnittelulle, että ne tiet on sillä lailla auki, että se voi olla, että se jonkun muisto siitä päiväkotikokemuksesta avaakin jonkun ihan uuden jutun, jota kukaan ei ole ajatellutkaan.

Toisaalta kaikkeen täysin ennakkoluulottomasti suhtautuminen. Että vaikka sä kuulisit jotain joka ensi kuulemalta tuntuu siltä että mitä ihmettä toi on, niin heti sen ajatuksen itseltäs tapat ja samalla kiinnostuksella ja innolla alat sörkkiin sitä ajatusta.

Sit jos mennään vaan käytännöllisyys edellä, niin se sulkee vaan pois, eikä kukaan uskalla sanoa koska ”ei meillä nyt oo rahaa” ja sit se ei-maailma alkaa tulla siihen ja se ei-onnistu-meininki.

Silleen meillä on siinä sellainen ”do wrong” -kulttuuri. Meillä esimerkiksi annetaan ”failure of the month”-palkinto, ja se on hyvä asia.

Edellä kuvatut kaksi käsityskategoriaa ovat kuvanneet ideointiprosessiin liittyviä emotionaalisia ulottuvuuksia. Seuraavassa käsityskategoriassa näitä emootioita tarkastellaan vielä lähemmin idean esittäjän ja idean esittelemisen näkökulmasta.

Idean esittämiseen liittyy pelkoa, ujoutta ja häpeää, mikä merkittävästi häiritsee ideointiprosessia (26)

Haastatteluanalyysissä selvisi, että vaikka tutkimushenkilöt työskentelevät luovilla aloilla ja ideointi kuuluu olennaisena osana heidän työhönsä, siitä huolimatta he yhä kokivat, että ideointiin osallistuvat ryhmän jäsenet altistavat itsensä jonkinlaiselle pelon ja häpeän tunteelle:

Ihmiset pelkää kasvojen menettämistä. Ideoinnissa pitää tulla lapsen kaltaiseksi, sun pitää uskaltaa mennä sellaiselle ideatasolle itsessäsi. Se on paljastavaa, kun vilpittömästi heittää jonkun että ”entäs näin”, ja ehkä itekin tajuu, että olipas vähän hölmö juttu, ja sitten siitä jalostuukin jotain.

Torjutuksi tulemisen pelko on varmaan suurin stressin aiheuttaja. Ja oman heikkouden paljastuminen.

Aina jos sä heittädyt, niin siinä on riski että sä kaadut. Ja jos sä kaadut, niin susta tulee naurunalainen.

Erytisesti ideoiden esittäminen vaatii itsevarmuutta ja uskallusta, sillä ideoita verrattiin kaikessa henkilökohtaisuudessaan ja arvokkuudessaan idean esittäjän omiin lapsiin, joita ikään kuin ”heitetään tuleen” muiden ryhmän jäsenten arvosteltaviksi:

Siinä on se, et mitä uskaltaa sanoa niiden muiden ihmisten takia tai myös se, että mitä uskaltaa sanoa sen asian tiimoilta, ettei ne muut ajattelis, että sä oot jotenkin idiootti.

Klassisia tilanteita on, jos on jotenkin epävarma itsestään, omasta asemastaan siinä ryhmässä tai näin, niin sehän on ninku maailman huonoin paikka olla luova.

Sä heität tuleen lapsiasi, jotka saa sitten mennä.

Ideointiprosessi vaatii rohkeutta myös koko ryhmältä. Rohkeutta ottaa riskejä ja koetella mahdollisuuksien rajoja, jalostaa ideoita tarpeeksi pitkälle ja olla tyytymättä helppoihiin ratkaisuihin:

Se ei välttämättä näy siinä että ei avattaisi suuta, vaan siinä että vaikka sanotaan, niin ei viedä tarpeeksi pitkälle sitä juttua tai ei oteta paljon riskejä siinä.

Kaiken kaikkiaan pelontunteen katsotaan häiritsevän ryhmän vuorovaikutusta, laskevan sen jäsenten luovuutta ja huonontavan ryhmän ideointikykyä. Pelontunne saattaa haastateltavien käsityksen mukaan myös kanavoitua suoranaiseen ideointiprosessin sabotoimiseen. Esimerkiksi niin sanotun ”torppaajan” harjoittaman systemaattisen kritisoimisen taustalla voidaan nähdä pelokkuutta omien luovien kykyjen riittämättömydestä:

Vanha totuus on, että pelko tappaa luovuuden. Niin kuin onkin, että jos sä alat spennaamaan että mitä sä uskallat sanoo, niin ihan varmasti kymmenen ideaa kuolee matkalla.

Jos ihmiset ei ole sinuja keskenään eikä uskalla ottaa riskejä, eikä uskalla tavallaan paljastaa itsestään jotain tai ikään kuin ”epäonnistua” siinä, että jos ne heittää vaan varmanpäällejuttuja, niin silloin ei synny mitään uutta.

Torppaaja on usein sellaisen pelokkaan rooli. Pelkää, et ei ole luova, et itsellä ei ole ideoita, niin se asettuu ”älykkökriitikon” rooliin.

Seuraavan käsityskategorian puitteissa ideointiprosessin emotionaalisia ulottuvuuksia lähestytään positiivisemmasta näkökulmasta, kun tarkastellaan niitä tunteita ja tunnelmia, jotka liittyvät hyvään ja onnistuneeseen ideointiprosessiin.

Hyvää prosessia kuvaavat innostus ja hauskuus, mutta ne eivät saa nousta tavoitteen edelle (38)

Tutkimuksen fenomenografisen analyysin perusteella tutkimushenkilöt liittävät ideointiprosessiin parhaimmillaan hauskuuden, innostuneisuuden ja yleisen hyväntuulisuuden positiivisia tunteita ja tuntemuksia. Heidän käsityksensä mukaan konkreettisimmillaan kysymys on huumorin osuudesta ideointiprosessin vuorovaikutuksessa. Huumorin merkitystä pidetään tärkeänä, sillä huumori ennen kaikkea parantaa ryhmän ilmapiiriä ja siten myös edistää ideoiden tuottamista:

Näähän on yleensä aika hauskoja nää ideointipalaverit.

Ne on positiivisia ja innostuneita tilanteita.

Sit jos aattelee että on semmonen hyvä meininki, yhteinen sävel ja huumorilla on iso osa luovassa työssä mun mielestä, se ninku hyvänlainen keveys.

Huumori on katalysoiva ja balansoiva koko siinä prosessissa.

Huumorin rooli, nauru ja innostus tietysti liittyy toisiinsa tiiviillä tavalla, että mitä innostuneempi, mitä rennompia se tilanne on, usein sitä parempi tilanne se on, usein sitä parempia ideoita tulee. Tosin ei välttämättä. Joskus hyviä ideoita tulee ninku yksin mökissä. Että ei se suoraan korreloi, että koska meillä oli hauskaa, niin tuli hyviä ideoita.

Usein hyviin ideoihinkin sisältyy kyky nähdä maailma huumorilla. Ne on ilon kautta tehtäviä ehdotuksia.

Huumori voi joissain tapauksissa myös ratkaista konfliktitilanteita ja huumorin varjolla voidaan helpommin esittää ideoita, jotka eivät ole niin hyviä, tai joiden hyvyydestä idean esittäjä on epävarma:

Huumorilla on tärkeä rooli jos joku ei toimi tai joku asia ajautuu ninku umpikujaan, niin lyömällä se leikiksi se on helpompi panna sivuun.

Se on sen prosessin kannalta ihan hyvä, että siinä otetaan löysät pois ja ehkä se suppilo on leveimmillään siellä ylhäällä ja sinne mahtuu semmoistakin ajatusta, mikä tiedetään että tää on ninku epäkorrektia.

Huumori on kuitenkin niin sanotusti ”hyvä renki, mutta huono isäntä”, sillä se voi liian pitkälle mennessään tai saadessaan liian suuren roolin ryhmän vuorovaikutuksessa alkaa haitata tavalla tai toisella ideointiprosessia. Tämä tapahtuu erityisen helposti silloin, kun keskustelu huumorin ja innostumisen villitsemänä ajautuu liian kauas alkuperäisestä aiheestaan ja ryhmän jäsenet unohtavat tai kadottavat ideointiprosessille asetetun tavoitteen:

Ideoita tulee liikaa, ja kun ne ruokkii toisiaan, ja sit sä huomaat, että vitsi ollaan menty sen hauskan asian perässä ja sit ollaan jo unohdettu se. Et itse asiassa eihän tää kerro yhtään tästä.

Voi olla joskus, että on tosi hauskaa, mutta se menee ihan päättömäksi sekoiluksi. Kaikkia vaan naurattaa ihan kauheesti, tulee jotain mato-nenästä-ideoita kymmenen, mut ei mitään käyttökelpoista.

Se on kyllä tyypillinen hyvän työyhteisön huono puoli, että aikaa menee kauheesti kaikkeen, että se viihtyminen menee tavallaan sen tavoitteen edelle.

Usein ajatellaan, että ideoinnin olosuhteet, kuten ideointiryhmän kokoonpano ja ideoinnin fyysinen tapahtumapaikka on jollakin tavalla ennalta määrätty, eikä ryhmän jäsenillä ole käytännössä juurikaan sananvaltaa siihen missä, miten ja kenen kanssa ideointia tehdään. On toki luonnollista olettaa, että työyhteisön ideointiprosessiin osallistuvat ne, jotka ovat työyhteisön jäseniä ja joita ideoinnin kohteena oleva asia tai projekti koskee. Näin asian laita varmasti useimmiten onkin, mutta on olemassa myös tilanteita, joissa erityisesti esimies, projektipäällikkö, ohjaaja, taiteilija tai muu työryhmän vetäjä pääsee itse luomaan ja rakentamaan sellaisen ryhmän kuin itse parhaaksi katsoo ja valitsemaan siihen sellaisia henkilöitä kuin itse toivoo. Seuraavassa luvussa tutustutaan tutkimushenkilöiden käsityksiin siitä, millaisen ryhmän he mieluiten kokoavat tai kokoaisivat, jos tällainen mahdollisuus heille tarjoutuu, ja millä muilla tavoin he vaikuttaisivat ideointiolosuhteisiin.

4.5 Käsitukset ryhmän ominaisuuksista

Käytännössä työelämässä ideointia tehdään hyvin usein sillä ryhmällä, sillä kokoonpanolla, joka työpaikalle on aikojen saatossa rekrytoitu. Myös luovilla aloilla tämä lienee vallitseva asian tila, vaikka alalla on myös paljon projektiluontoisia töitä, joissa projektiryhmä tai tiimi kootaan yhteen vain tiettyä ajanjaksoa varten. Näissäkin tapauksissa tavallisilla ryhmän jäsenillä on hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia siihen, keitä yksilöitä ryhmään päätyy.

Kun ideointia tehdään pitkän ajan kuluessa syntyneessä työyhteisössä, jossa rekrytoinnin perusteena ovat hyvin suurella todennäköisyydellä olleet aivan muut seikat kuin ihanteellisen ideointikokoonpanon rakentaminen, tällöin voidaan päätellä, että ryhmän ideointikyky on jossain määrin sattuman kauppaa ja arpapeliä. Tätä tutkimusta varten haastateltujen luovan alan työntekijöiden käsityksen mukaan täydellisesti toimiva ideointiryhmä ei kuitenkaan synny luonnostaan, vaan sellainen pitäisi rakentaa hyvin tietoisena siihen mukaan otettavien yksilöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja näiden ominaisuuksien yhteensopivuuksista.

Parasta olisi rakentaa ryhmä, jossa olisi erilaisia toisiaan täydentäviä rooleja, ryhmän jäsenet olisivat tietoisia näistä rooleista ja osaisivat suhteuttaa oman toimintansa näihin rooleihin (39)

Täydellinen ideointiryhmä ei siis synny automaattisesti eikä ”tuurilla”, vaan sellainen pitäisi rakentaa nimenomaan ryhmän ideointikyky huomioiden. Ryhmän kokoonpano on tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan erittäin merkittävässä roolissa ideointiprosessin onnistumisessa, sillä ideointiprosessi nimenomaan määrittyy siihen osallistuvien yksilöiden kautta. Oikealla tavalla koottu ideointiryhmä onnistuu ideoinnissa paremmin, sillä sopivien ihmisten seurassa kunkin ryhmän jäsenen suorituskyky paranee. Kun ryhmän kokoonpano ja jäsenten keskinäiset roolit ovat kunnossa, ryhmä selviää paremmin myös mahdollisista epäonnistumisista:

Se vaatii aikamoista organisointia, että se ideointi voi toimia sillä tasolla. Se on ihan pilkun tarkasti rakennettu roolitus tietyllä tavalla.

Ideoinnilla voi olla tosi erilaisia ilmiäsuja riippuen sen ryhmän kokoonpanosta ja niistä persoonista.

Se että sä saat koottua sellaisen ryhmän, että ne jakaa sen sun näkemyksen siitä yhteisestä tekemisestä.

Silloin kun ne roolit on kunnossa, niin myös pettymyksistä selvittää nopeesti ja lähdetään uuteen ideointiin.

Millaiset henkilöt sitten ovat niitä ”sopivia” ja ihanteellisia henkilöitä liitettäväksi täydelliseen ideointiryhmään? Vaikka luvussa 4.1 korostettiin ryhmän yksittäisten jäsenien hyviä vuorovaikutustaitoja, ulospäin suuntautuneisuutta ja ekstroverttiyttä, se ei kuitenkaan ole ryhmän kokoonpanon luomista pohdittaessa olennainen osatekijä, toisin sanoen täydellistä ideointiryhmää ei saada aikaan sillä, että kootaan yhteen mahdollisimman ulospäin suuntautuneita ihmisiä. Sen sijaan tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan ihanteellinen ryhmä muodostuu mahdollisimman erilaisista henkilöistä, jotka jollakin tavalla täydentävät toisiaan. Haastatteluissa tutkimushenkilöt käyttivät paljon *roolin* käsitettä kuvaamaan yksittäisen henkilön asemaa ryhmässä ja tämän tapaa osallistua ryhmän vuorovaikutukseen. Hyvään ryhmään saatettaisiin ottaa henkilöitä, joilla on hyvinkin vastakohtaiset roolit, mikä voi johtaa joko ihanteellisiin tai katastrofaalisiin lopputuloksiin. Kohtalaisella varmuudella toimiviksi vastapareiksi katsottiin esimerkiksi visionäärit, jotka synnyttävät ideoita ja ideoiden kehittelijät, jotka jalostavat näitä ideoita edelleen. Ryhmään kaivattiin myös täydellisen intuition maailmassa olevia henkilöitä, ja näiden vastapareiksi realistisempia ”järjen ääniä”:

Mä uskon että ryhmä toimii parhaiten silloin, kun siellä ei ole ihan samanlaisia ihmisiä vaan sellaisia jotka täydentää toisiaan.

Henkilökemiat, ne roolit, ne joko hyödyttää sitä tilannetta tai alkaa sabotoimaan sitä.

Jos siinä on kovin ääreviä tyyppejä, niin se voi johtaa tosi hyviin palaverihin, mutta voi johtaa myös täydelliseen halvaantumiseen.

Porukassa pitää olla vision vastuun kantaja ja sit ne osakokonaisuuksien toteuttajat. Siitä se lähtee.

Ohjaaja voi olla siellä intuition maailmassa ja käsikirjoittaja on ehkä järjen äänenä.

Jos haastateltavat saisivat koota haluamansa kaltaisen ideointiryhmän, he kutsuisivat siihen myös mahdollisimman monta eri alojen asiantuntijaa sekä henkilöitä, jotka tiedetään ”vaatimattomiksi puurtajiksi”, eli sellaisiksi, jotka eivät yritä korostaa omaa statustaan ryhmässä, vaan keskittyvät ryhmän tavoitteen saavuttamiseen. Ryhmän ulkopuolelle jätettäisiin suosiolla projektin rahoittajat sekä sellaiset henkilöt, jotka eivät kykene ideoimaan:

Ne rahoittajat miettii sitä niin omasta kantistaan eikä ne välttämättä näytä innostustaan, mikä tappaa sitä fiilistä, että ”ei ne diggaakaan tästä”.

Analyysin edetessä oli erittäin mielenkiintoista huomata, että haastateltavat korostivat varsin paljon ryhmän jäsenten roolikompetenssia (ks. esim. Trenholm & Jensen 2008,

11). Haastateltavat nimittäin painottivat, että ryhmän jäsenten pitäisi pystyä tunnistamaan toistensa erilaiset roolit ja muokkaamaan omaa vuorovaikutustaan siten, että se sopii mahdollisimman hyvin yhteen muiden jäsenten ja näiden vuorovaikutuksen kanssa. Jokaisen ideointiin osallistuvan pitäisi myös kyetä arvioimaan muiden ryhmän jäsenten toiminnan taustalla olevia motiiveja sekä tarkkailemaan omia reaktioitaan ja käyttäytymistään ryhmässä. Aivan erityisesti ideointiin osallistuvan henkilön pitäisi pystyä tunnistamaan itsessään taipumukset sortua negatiiviseen ajatteluun tai muulla tavalla häiritsemään ryhmän ideointia:

Parhaimmillaan se on sitä että ihmiset on jotenkin jo valmiiksi tietoisia omista vahvuuksistaan ja rooleistaan ja ne jotenkin heti löytää paikkansa siinä.

Jos se jää huomioimatta, että okei toi on tollanen tyyppi, jos jäädään sille tasolle että miks toi käyttäytyy noin, eikä kysytä että jos toi sanoo noin, niin miksi mä reagoin näin, että se pitäisi olla aina se jatkokysymyksen, että miks toi on mulle niin vaikeata ton ihmisen ilmaisu.

Täytyy olla tunneälyä ja tilanteenlukutaitoa.

Se että ymmärtää, että me ollaan erilaisia lähtökohtaisesti ja nimenomaan viestintätilanteissa se erilaisuus näkyy, kun se tulee suusta ulos ja ilmeinä ulos ja vartalon asentona ja mielipiteinä, niin kun näitä rooleja on yhdessä ja kaikki ymmärtää sen että niitä kaikkia on tässä pöydässä, niin sillä ennaltaehkäistään niitä riitatilanteita, että kaikki tajuaa että toi toinen on vaan niin erilainen ihminen ja se pitää hyväksyä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että edellä kuvattua vaatimusta pidetään kyllä haastavana. Yksi haastateltavista oli kuitenkin tarttunut haasteeseen teettämällä oman työyhteisönsä jäsenillä niin sanotun Belbinin tiimiroolitestin (Belbinin tiimiroolit 2011), jonka tarkoituksena on kartoittaa testiin osallistuvien henkilöiden erilaisia tapoja toimia tiimissä sekä tunnistaa ja nimetä kyseiseen rooliin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Testin työntekijöillään teettänyt yrittäjä oli esitellyt tiimiroolitestin tulokset jokaiselle työyhteisön jäsenelle erikseen ja yhdessä, tarkoituksenaan saada ideointiin osallistuvat yksilöt tietoisemmiksi omista ja ryhmän muiden jäsenten rooleista.

Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sen parempi, mutta uusiakaan jäseniä ei pidä kokonaan sulkea prosessin ulkopuolelle (12)

Tämä käsityskategoria kuvaa tutkimushenkilöiden käsityksiä ryhmän iästä ja siitä, miten tuttuja ryhmän jäsenet toisilleen ovat. Tässä käsityskategoriassa on kolme tärkeää käsitystä, joihin on syytä kiinnittää huomiota. Ensinnäkin se, että henkilö tuntee muut ryhmän jäsenet on etu monella tapaa, kuten jo aiemmistakin näkökulmista katsottuna on käynyt ilmi. Ideointiryhmien ikää pohdittaessa on syytä huomioida nimenomaan luovien alojen erityispiirre, joka on freelancereiden runsas käyttö alalla. Erityisesti

taidealoilla kuten musiikissa, teatterissa ja elokuva-alalla on hyvin tyypillistä, että työryhmän jäsenet ovat freelancereita, jotka on palkattu tehtävänsä vain tietyn projektin ajaksi. Tällöin ideointiryhmät ovat hyvin nuoria ja niiden elinkaari on lyhyt, mikä tuo omat erityispiirteensä ryhmien sisäiseen vuorovaikutukseen. Haastatteluaineistosta nimittäin ilmeni, että freelancereille jokseenkin tyypillinen pätkätyöläisyys, työtilanteen ennakoimattomuus ja epävarma tulevaisuus johtavat siihen, että tällaiset ryhmän jäsenet ovat aivan erityisen konsensushakuisia. Tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan liiallinen konsensushakuisuus vähentää näiden yksilöiden riskinottohalua, mikä puolestaan haittaa ideointiprosessia. Tästäkin näkökulmasta siis ryhmän pitkäikäisyys olisi etu:

Se että sosiaalinen lahjakkuus vaikuttaa työnsaantiin, se saattaa joskus jopa haitata sitä ideointiprosessia, kun sitten on vaan myötäkarvaisia mielipiteitä.

Toisaalta tutkimushenkilöiden mukaan ”poikkeus vahvistaa säännön”, sillä pitkäikäisenkin ja kiinteän ideointiryhmän tulisi ennakkoluulottomasti ottaa ryhmään satunnaisesti myös ulkopuolisia jäseniä ja ylipäätään hyväksyä ideointiin mukaan myös ryhmän ulkopuolelta tulevia ideoita. Tämän katsotaan estävän ”kaavoihin kangistumista”, totuttuihin toimintatapoihin jumittumista ja siten parantavan ideoiden laatua:

Työyhteisössä myös tällaiset työharjoittelijat ja muut ulkopuoliset, jotka tulee täysin tuorein aivoin, tällaiset täysin arkirealismien ulkopuolella olevat on aivan mahtavia, koska niiltä saattaa tulla sellaista ideaa, et niissä ei oo ninku mitään tolkkua, mut sitä on vaan että ”ajjaa et noinkin voi ajatella”.

Meillä on sellainen co-creation, johon otetaan vaikka ihmisiä kadulta tai mietitään, että keitä me halutaan tavata.

Toisaalta tutkimushenkilöillä oli myös sellaisia käsityksiä, joiden mukaan ulkopuoliset henkilöt lähinnä häiritsevät kokeneen ideointiryhmän toimintaa.

Yleensä suositaan pientä ryhmää ja ideoiden jatkuvaa valikointia, paitsi jos halutaan painottaa ideoiden suurta määrää, jolloin iso ryhmä ja ideoiden erillinen valikoiminen toimivat paremmin (32)

Tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan ideointi toimii parhaiten verrattain pienessä ryhmässä. Ihanteelliseksi kooksi mainittiin useimmiten 3–4 ihmistä ja noin 6–7 henkilön ajateltiin olevan maksimi. Ryhmäkoko vaikuttaa ennen kaikkea ryhmän vuorovaikutukseen. Esimerkiksi yli kymmenen hengen ryhmässä vuorovaikutuksesta

tulisi hyvin hankalaa, koska keskustelu muuttuisi jäsentymättömäksi ja omaa puheenvuoroa joutuisi odottamaan hyvin kauan:

Kyllähän se alkaa olla niin, että kyllä kymmenen ihmisen kanssa on tosi hankala, että sit aikaa tarvittais niin paljon, et kukaan ei jaksa istua niin pitkään että kaikki pääsis jotenkin sanomaan sanottavansa.

Ideointiprosessin herkkyyks liian suurelle ryhmäkoolle liittyy siihen, kuinka ideointiprosessi rakentuu paljolti assosioinnin ja strukturoimattomuuden varaan. Jos ryhmässä on niin paljon jäseniä, että jokainen ei pääse halutessaan ilmaisemaan omaa ajatustaan, ryhmän sisäinen assosiaatioketju häiriintyy:

Jos kaikki on aktiivisia, niin siinä syntyy jo vähän semmosta päälle puhumista ja vähän kohteliaisuussyistä joku saa sanoo ensimmäisenä, ja siinä käy niin, että se joka pääsee vasta vaikka kahden jälkeen sanomaan, niin sillä se ensimmäinen ajatus vielä kaihertaa ja itse asiassa se vie sitä assosiaatioketjua taaksepäin, kun se halua vielä sanoa sen asian, ja sit se evoluutioketju meneekin pari askelta taaksepäin ja sen yhden sanoma asia on lähempänä sitä alkuperäistä sanojaa kuin sitä just edellistä, ja sit siitä tulee vähän sellainen mössö, että se ideoinnin suoma aivojen assosiaatioketju sotkeentuu ja se ei oikein toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Silloin kun kaikki on sellaisessa hyvässä ja kaikki on kokeneita, niin tää on silloin se ongelma.

Käytännössä ideoiden runsaus ja assosiaatioketjun häiriintyminen ei ehkäpä olekaan isojen ryhmien suurin ja konkreettisin ongelma. Sen sijaan haastateltavat nostivat suuremmaksi ongelmaksi sen, että iso ryhmä paitsi antaa mahdollisuuden, se suorastaan pakottaa ryhmän jäseniä taka-alalle vetäytymiseen ja passiivisuuteen:

Isossa ryhmässä ihmiset passivoituu, ”et en mä nyt viitti”, ne alkaa ottaa sellaista vetäytyjän roolia helpommin.

Jos siinä on niin paljon ihmisiä, että joku pystyy näppäileen puhelinta ilman että muut huomaa ja elää sellaista omaa elämäänsä, sit se menee sellaiseks et kukaan ei viitsi heittää mitään, kun tuntuu että kukaan ei kuuntele.

Poikkeuksen tästä näkemyksestä muodostaa sellainen ideointitekniikka, jossa on päätetty ensin kerätä mahdollisimman paljon ideoita ja kehitellä ja valikoida niitä vasta myöhemmin. Kun esitettyjen ideoiden arviointi ja kehittäminen jätetään pois, silloin assosiaatioketjulla ei enää ole niin suurta merkitystä, ja ideoita voidaan tuoda julki, vaikka ei oli edes kovin hyvin kuultu muiden ehdotuksia. Ideointitekniikoita käsitellään tarkemmin seuraavan käsityskategorian puitteissa.

4.6 Käsitukset ideoiden määrästä

Joskus ideoita ei tule ollenkaan, jolloin muutetaan olosuhteita jotenkin, esimerkiksi saatetaan kokeilla jotakin ideointitekniikkaa, jotta ideointi ei menisi täysin lukkoon (33)

Ideointiryhmä saattaa silloin tällöin joutua tilanteeseen, jossa ideoita ei kerta kaikkiaan synny riippumatta siitä, kuinka kovasti ryhmä ponnistelee asian eteen. Ideoiden virran tyrehtyminen on tutkimushenkilöiden mukaan jokseenkin salaperäinen ilmiö, josta harvoin voi syyttää mitään yhtä yksittäistä tekijää tai ryhmän jäsentä. Ideoiden tuotannon pysähtyminen on vakavaa siinä mielessä, että siitä saattaa usein tulla itseään ruokkiva tila, jossa paine keksiä ideoita vaikeuttaa ideoiden tuottamista entisestään:

Se on aika hienovaraista meininkiä siinä vaiheessa. Sen huomaa että okei nyt tää lähtee jotenkin sinne ninku se käyrä sinne alaspäin. Joskus voi käydä niin, että sit sitä alkaa oikein ninku puskeen että joo joo joo ja tsemppaamaan, ja tuntuu että se menee vaan syvemmälle ja syvemmälle, ja se paine lisääntyy.

Pääsääntöisesti ideointitekniikoita käytetään tutkimushenkilöiden kokemusten mukaan verrattain vähän, ja niitä saatetaan pitää jonkinlaisina ”poppakonsteina”, joihin itseään kunnioittava ryhmä ei edes turvaudu. Tästä on kuitenkin muutamia poikkeuksia: Yksinkertaisia muistiinpanovälineitä sekä sähköpostia saatetaan varsin yleisesti käyttää ideoinnin apuvälineenä. Sähköpostitse käytävä ideointi onkin niin sanottua teknologiavälitteistä ideointia, joka ei enää kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Ideointitekniikoista myös piirtämistä saatetaan yleisesti käyttää ideoinnin apuna erityisesti silloin, jos ideoinnin lopputuotekin on jollakin tavalla visuaalinen:

Semmosta kannustetaan aika paljon, että jos sä pystyt piirtämään sen idean, et mieluummin kuin kirjoitat niin piirrä, niin se konkretisoi sen, että se kiteytyy se idea.

Luoville aloille tyypillinen piirre on, että ideointia saatetaan toisinaan toteuttaa myös tekemällä, kuten laulamalla, soittamalla, tanssimalla tai näyttelemällä. Näitäkin tapoja voi jossakin mielessä pitää eräänlaisina ideointitekniikoina.

Mitä ryhmät sitten tekevät, jos he huomaavat, ettei ideoita enää tule. Yksi vaihtoehto haastattelujen perusteella on, että ryhmä turvautuu joihinkin vanhoihin, mahdollisesti käyttämättä jääneisiin ideoihin. Jos tästä ei ole apua, saatetaan sittenkin ottaa jonkinlaisia ideointitekniikoita apuun. Näistä tyypillisin on maisemanvaihdos tai jokin muu vaihtoehtoinen toiminta, jolla prosessi saadaan katkaistua vähäksi aikaa:

Joku sellainen breikki, että irrottautuis kokonaan siitä.

Varsinaisista ideointitekniikoista haastateltavat mainitsivat käytetyn niin sanottua mind-mappia, eli ajatuskarttaa, johon esitettyjä ideoita ja niistä assosioituneita asioita ja uusia ideoita kirjataan paperille tai taululle eräänlaisen kartan muotoon. Ideointitekniikoista on silloin tällöin katsottu olleen hyötyä jonkin ongelmatilanteen kanssa kamppailleelle ryhmälle, mutta ideointitekniikoiden ajatellaan myös sopivan vain suurehkoille ryhmille.

Ryhmässä ideoiminen ei välttämättä lisää ideoiden määrää, mutta se parantaa ideoiden laatua (17)

Kuten taustaluvuissa kuvattiin, tiedeyhteisö on ollut varsin erimielinen siitä, onko ryhmässä tapahtuva ideointi ylipäättään tehokasta ja siksi kannatettava ideointimuoto, vai olisiko ideoiden tuottamisen näkökulmasta parempi, että työntekijät ideoisivat vain yksin, eristyksissä muista kollegoista. Asiasta vallitsevan perustavanlaatuisen näkemyseron vuoksi oli mielenkiintoista tutkia, mitä tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt olivat mieltä siitä, mitä lisäarvoa ryhmässä ideoiminen tuottaa, vai tuottaako se lisäarvoa lainkaan verrattuna yksin suoritettuun ideoimiseen.

Tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan prosessissa tuotettujen ideoiden määrä on vain yksi ja sellaisenaan varsin puutteellinen mittari arvioitaessa ideointiprosessin onnistumista ja hyödyllisyyttä. Vaikka on totta, että hyvän prosessin yksi tunnusmerkki voi olla se, että sen aikana on syntynyt paljon ideoita, pelkkä ideoiden suureen määrään keskittyminen ei käytännössä riitä. Työelämän kontekstissa ideoinnin tavoitteena on yleensä ratkaista jokin ongelma tai synnyttää jokin lopputuote johonkin tiettyyn tarpeeseen. Silloin haastateltavien mukaan ei ole oikeastaan edes merkitystä sillä, kuinka monta ideaa prosessin aikana on tuotettu, kun lopulta tarvitaan vain yksi idea, yksi ratkaisu. Haastateltavat kiinnittivät huomiota myös siihen, että ideoiden tuottaminen ei edes ole koko prosessin vaativin osuus, vaan pikemminkin kaikista ideoista kaikkein parhaimman idean valitseminen:

Sulla voi olla kymmenen ihmistä, jotka heittää juttuja. Musta se ei oo kovinkaan kummonen ideointiprosessi vaikka siinä voi tulla arkkikaupalla ”ideoita”. Niiden laatua tai elinkelpoisuutta ei ole hetkeäkään testattu, ja se on mun mielestä kuitenkin ideointiprosessin keskeisimpiä. Kuka tahansa vois koodata jonkun jutun, joka etsisi internetistä tiettyihin hakusanoihin assosioituvia asioista ja sais hirveän listan juttuja ja ehkä jopa jotain assosiaatioketjuja ihan ilman ihmisiä.

Jos siis on niin, että vain yksi idea riittää ratkaisemaan ryhmälle annetun tehtävän, mikä haastattelujen perusteella sitten on se lisäarvo, jota ryhmässä ideoiminen tuottaa? Mikä on se merkittävä ero, jonka vuoksi yhtä ratkaisua kannattaa hakea ison ryhmän voimin sen sijaan, että yksi työntekijä tuottaisi yksin ongelmaan ratkaisun? Haastatteluaineiston perusteella vastaus tähän kysymykseen on varsin yksiselitteinen: Ryhmässä tuotetuissa ideoissa on jotakin niin ainutlaatuista, että kukaan ryhmän jäsenistä ei olisi yksin päässyt laadullisesti yhtä hyvään lopputulokseen ryhmän kanssa. Hyvässä ryhmäprosessissa tehdään kollektiivisesti oivalluksia, joiden seurauksena tuotettujen ideoiden laatu paranee:

Se koko asian lisäarvo tulee siinä, että kukaan ei olisi yksin keksinyt yhtään niistä asioista itseksensä.

Siinä on voinut olla paljonkin sitä vääntöä, mutta sitten on päästy johonkin uuteen ja yllättävään, joka ei olisi ollut muuten mahdollista kuin sillä porukalla.

Määrää tärkeämpää on se, että *miten* ne ideat on syntynyt. Onko ne ideat sellaisia, että ne ei olisi voinut syntyä yhden ihmisen päästä vai onko ne sellaisia, jotka kuka tahansa olisi voinut keksiä. *Siinä* on se maaginen ero.

Kyllä sata prosenttia tapauksista on sellasia, että siitä ideasta tulee parempi kun sen tekee yhdessä muiden kanssa.

Ideoiden suuri määrä johtaa ideoiden korkeaan laatuun (3)

Kaikesta edellisessä käsityskategoriassa kuvatusta huolimatta osalla tutkimushenkilöistä oli myös sellainen käsitys, että ideoiden määrällä ja laadulla on olemassa jonkinlainen yhteys. Vaikka toisinaan paras idea saattaa olla ensimmäinen, eikä muita ideoita enää tarvita ollenkaan, tavallisesti ideoita tämän käsityksen mukaan tarvitaan paljon. Mitä enemmän ryhmä tuottaa ideoita, sitä paremmiksi ideat muodostuvat ja sitä parempi on lopullinen ratkaisu:

Vois sanoa että se menee tällaisena suppilonä, että ensin tarvitaan määrää, vaan jotain ja sitten se vähän tämmösenä timanttina, tarvitaan niitä vaihteita - -

Tämän ja edellisen käsityskategorian lievä keskinäinen ristiriitaisuus herättää kysymyksen siitä, onko ryhmässä tuotettujen ideoiden määrällä todella merkitystä vai ei. Toisaalta edellisessä käsityskategoriassa todettiin, että ryhmässä ideoimisen etu ei ole se, että se lisäisi ideoiden määrää. Samalla tutkimushenkilöt kumosivat käsityksen, että ideoiden määrällä sinänsä edes olisi mitään tekemistä lopullisen ratkaisun korkean laadun kanssa. Kuten yksi haastatelluista totesi, voisi tietystä asiasta syntyviä assosiaatioketjuja tuottaa vaikka tietokoneella. Kuitenkin myös edelliseen käsityskategoriaan sisältyi ajatus siitä, että ryhmän vuorovaikutus on se, joka muokkaa

ideat paremmiksi verrattuna yksittäisten ihmisten synnyttämiin ideoihin. Eli karrikoiden sanottuna mitä enemmän ja mitä parempaa vuorovaikutusta, sitä parempia ideoista tulee. Tämä näkökulma ei enää olekaan niin ristiriitainen jälkimmäisen käsityskategorian kanssa. Kysymys lienee määritelmien hienoisista eroista tai epäselvyydestä sen suhteen, mitä ideointia tekevän ryhmän sisäinen vuorovaikutus loppujen lopuksi tarkoittaa. Se on tietysti keskustelua esitetyistä ideoista, mutta yhtä lailla se on uusien ideoiden esittämistä. Siis mitä enemmän ryhmässä on vuorovaikutusta, sitä enemmän ryhmässä tuodaan julki erilaisia ideoita ja sitä paremmiksi ideat alkavat muodostua. Tämä taas johtaa lopullisen ratkaisun laadun paranemiseen. Pohdin tätä kysymystä vielä lisää tutkimuksen arvioinnin yhteydessä luvussa 6.

Prosessi ja lopputulos eivät ole riippuvaisia toisistaan (5)

Viimeisessä käsityskategoriassa prosessin ja lopputuloksen eli vuorovaikutuksen ja lopullisen ratkaisuidean suhdetta pohditaan edelleen, nyt vielä uudesta näkökulmasta. Jos edellisissä käsityskategorioissa päädyttiin siihen, että ryhmän vuorovaikutus lisää ideoiden määrä ja sitä kautta parantaa ideoiden ja lopullisen ratkaisuidean laatua, tämä käsityskategoria kuitenkin muistuttaa, että prosessi ja lopputulos eivät ole riippuvaisia toisistaan ainakaan sillä tavalla, että niiden välillä vallitsisi selvä syy-seuraus-suhde. Toisin sanoen tutkimushenkilöt kokevat, että prosessi on voinut olla hyvä, vaikka se ei olisi johtanut lainkaan toivottuun lopputulokseen, ja vastaavasti hyvä lopputulos voi syntyä huononkin prosessin lopputuloksena:

Hyvän ideointiprosessin tunnistaa tietysti siitä, että se lopputulos on ihan super-idea. Ei vaan, kyllä super-idea voi syntyä myös tosi huonon ideointiprosessin seurauksena.

Voi olla tosi hyvä prosessi josta syntyy pelkkää kuraa.

Pelkkä vuorovaikutuksen suuri määräkään ei ainakaan yksilön tasolla sellaisenaan johda parempiin lopputuloksiin:

On järjettömän mahtavia hahmoja jotka vaan ottaa sen tilan haltuun, ja niitä kattoo että vau, miten toikin vaan paasaa tossa, ja sitten sen palaverin jälkeen kattoo niitä, että ei näissä oo mitään järkee. Mitään ei jäänyt käteen.

Vuorovaikutuksen pitää siis olla tavoitteellista siten, että se auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa, minkä lisäksi sen tulee noudattaa niitä sääntöjä ja suosituksia, joita koko tässä neljännessä luvussa on käsitelty.

Edellä on kuvattu kaikki tutkimushenkilöiden käsityksistä muodostetut 22 käsityskategoriaa. Ne paljastavat jotakin erityistä ryhmässä ideoimisesta ja siinä esiintyvistä vuorovaikutuksesta. Seuraavassa luvussa 5 näistä käsityskategorioista muodostetaan ylätason kuvauskategoriat, joiden abstraktiotaso on käsityskategorioita korkeampia, ja joita voidaan hyödyntää pyrittäessä laajentamaan tutkimustuloksia tämän tutkimuksen kontekstia laajemmalle.

5 KUVAUSKATEGORIAT

Fenomenografisen tutkimusanalyysin viimeisessä vaiheessa käsityskategorioista muodostetaan kuvauskategoriat. Käsityskategorioihin verrattuna kuvauskategorioiden abstraktiotaso on korkeampi, ja niitä käsitellään itsenäisinä ajatuskokonaisuuksina, jotka kuvaavat sellaisenaan tutkittavaa ilmiötä. Kuvauskategoriat syntyvät empiirisen aineiston ja teoreettisen tutkimustiedon vuoropuheluna vastaten siten tämän tutkimuksen muodostamaa kuvaa luovan alan työyhteisöissä tapahtuvasta ryhmässä ideoinnista. Kuvauskategoriat voivat olla toisiinsa nähden joko horisontaalisessa, vertikaalisessa tai hierarkkisessa suhteessa. (Marton 1988, 146–147; Niikko 2003, 38.)

Tutkimusanalyysiä tehdessäni päädyin jakamaan käsityskategoriat ensin kahteen kuvauskategoriaan, joista toinen kuvaa niitä määritelmiä ja ominaisuuksia, joita tutkimushenkilöt liittivät ideointiin käsitteenä, ilmiönä ja ryhmän toimintana. Toinen kuvauskategoria puolestaan kuvaa hyvin selkeästi niitä vuorovaikutussääntöjä ja käytännönläheisiä ohjeita, joita noudattamalla tutkimushenkilöiden käsitysten perusteella on mahdollista saavuttaa mahdollisimman hyvä ja tuloksellinen ideointiprosessi.

Tämän edellä kuvatun jaon tehtyäni kuitenkin havaitsin, että käsityskategoriat oli jaettavissa kuvauskategorioihin myös aivan toisin. Tutkimusaineistosta oli nimittäin erotettavissa tutkimushenkilöiden käsitykset ideoinnista toisaalta tehtävätason ja toisaalta suhdetason vuorovaikutuksena. Tämän havainnon tehtyäni päädyin jakamaan käsityskategoriat kahteen kuvauskategoriaan myös tämän jaon perusteella.

Esittelen luvuissa 5.1 ja 5.2 nämä kaksi erilaista tapaa jakaa käsityskategoriat kuvauskategorioiksi. Luvussa 5.3 esittelen nelikentän, joka rakentui liittämällä nämä kaksi erilaista jakotapaa yhteen. Kyseistä nelikenttää voidaan pitää tämän analyysin päätuloksina, sillä se vastaa tämän tutkimuksen tutkimustehtävään ja paljastaen sen, millainen kuva luovalla alalla työskentelevillä on ryhmässä ideomisesta. Tässä yhteydessä tuloksia verrataan myös aiempaan tutkimustietoon. Kuvauskategorioiden ja käsityskategorioiden nimien perässä suluissa olevat numerot kuvaavat edelleen niiden ilmaisujen eli analyysiyksiköiden määrää, jotka kyseiseen kategoriaan on analyysin alkuvaiheessa luokiteltu. Edelleenkin analyysiyksiköiden määrä ei sinänsä kuvaa

käsityksen merkittävyyttä, mutta antaa viitteitä siitä, kuinka suuri yksimielisyys käsityksestä tutkimushenkilöillä oli.

5.1 Ideoinnin määritelmä ja hyvän ideoinnin edellyttämä vuorovaikutus

Kuvauskategorioita muodostaessani syntyivät ensin toisiinsa horisontaalisessa eli tasa-arvoisessa suhteessa olevat kuvauskategoriat, joiden nimiksi annoin *Käsitykset siitä, miten ideointi voidaan määritellä* ja *Käsitykset hyvän ideoinnin edellyttämästä vuorovaikutuksesta*. Ensimmäinen kuvauskategoria rakentui käsityskategorioista seuraavasti:

Käsitykset siitä, miten ideointi voidaan määritellä (290)

- Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa ideoiden esittämisessä ja siten myös koko ideointiprosessin onnistumisessa (53)
- Ideointiprosessilla on konkreettinen tavoite, jolloin ideat ja niistä käytävä keskustelu suhteutetaan tähän tavoitteeseen (42)
- Joskus ideoita ei tule ollenkaan, jolloin muutetaan olosuhteita jotenkin, esimerkiksi saatetaan kokeilla jotain ideointitekniikkaa, jotta ideointi ei täysin tyrehtyisi. (33)
- Ideoilta ja ratkaisulta odotetaan luovuutta, mutta tähän odotukseen pitää suhtautua kriittisesti (31)
- Ideointiprosessi edellyttää sääntöjä ja johtajuutta, joita ei kuitenkaan pidä korostaa prosessin aikana (27)
- Ideointi on vaikeaa tai haastavaa olosuhteista ja kulttuurillisista syistä johtuen (27)
- Idean esittämiseen liittyy pelkoa, ujoutta ja häpeää, mikä merkittävästi häiritsee ideointiprosessia (26)
- Hyvä ryhmä on demokraattinen, jossa johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan perustuen asemaan, asiantuntijuuteen tai parhaaseen ideointikykyyn (24)
- Ryhmässä ideointi ei lisää ideoiden määrää, mutta se parantaa ratkaisun laatua (17)
- Prosessi ja lopputulos eivät ole riippuvaisia toisistaan (5)
- Ideoiden suuri määrä johtaa ideoiden korkeaan laatuun (3)
- Ryhmän jäseniä motivoi miellyttämisen halu (2)

Ideointi siis näyttäytyy tutkimuksessa haastavana vuorovaikutusprosessina, joka edellyttää osallistujiltaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Ideointi on luonteeltaan luovaa toimintaa, mutta se voidaan nähdä myös varsin mekaanisena tehtävänä, jota ohjaavat tietyt säännöt, ja jonka tavoitteena on jonkin ongelman ratkaiseminen. Ideointiprosessin pinnan alla vaikuttavat erilaiset pelot ja häpeäntunteet, miellyttämisen halu sekä ryhmässä ilmenevä monimuotoinen ja problemaattinenkin suhtautuminen johtajuuteen. Ryhmässä tapahtuvan ideointiprosessin arvoksi koetaan vuorovaikutuksessa syntyvien ideoiden suuri määrä ja sitä kautta parantunut ideoiden laatu siitäkin huolimatta, että joskus ryhmä voi epäonnistua tuottamaan lainkaan ideoita. Seuraavaksi tarkastellaan toista käsityskategoriaa, joka kuvaa tutkimushenkilöiden käsityksiä hyvän ideointiprosessin vaatimasta vuorovaikutuksesta:

Käsitykset hyvän ideoinnin edellyttämästä vuorovaikutuksesta (370)

- Ideointiprosessissa tulee olla vapaa, avoin, turvallinen ja rohkaiseva ilmapiiri, jossa kaikki – myös epäonnistuminen – on sallittua (71)
- Vaikka kriittisyyttäkin tarvitaan, tulee ideoinnissa välttää kaikkea negatiivisuutta ja kiinnittää aivan erityistä huomiota kritiikin antamiseen ja vastaanottamiseen (66)
- Parasta olisi rakentaa ryhmä, jossa olisi erilaisia toisiaan täydentäviä rooleja, ryhmän jäsenet olisivat tietoisia näistä rooleista ja osaisivat suhteuttaa oman toimintansa näihin rooleihin (39)
- Hyvää prosessia kuvaavat innostus ja hauskuus, mutta ne eivät saa nousta tavoitteen edelle (38)
- Mahdollisen esimiehen täytyy osallistumalla ja muita innostamalla huolehtia ideoita ruokkivasta ilmapiiristä ja valikoida ideoita kritisoiden niitä (35)
- Yleensä suositetaan pientä ryhmää ja ideoiden jatkuvaa valikointia, paitsi jos halutaan painottaa ideoiden suurta määrää, jolloin iso ryhmä ja ideoiden erillinen valikoiminen toimivat paremmin. (32)
- Yksikään idea ei saisi olla kenenkään henkilökohtaista vaan ryhmän kollektiivista omaisuutta (32)
- Hyvässä prosessissa kaikki osallistuvat tasapuolisesti, mutta osallistumisella on monenlaisia ilmiäisiä (25)
- Hyvä idea on sellainen, joka antaa muille mahdollisuuden kehittää sitä edelleen kohti ratkaisua, mutta myös täysin utopistisista ideoista on hyötyä. (20)
- Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä parempi, mutta uusiakaan jäseniä ei pidä kokonaan sulkea prosessin ulkopuolelle (12)

Tarkasteltaessa hyvään ideointiprosessiin johtavan vuorovaikutuksen sääntöjä voidaan havaita, että vuorovaikutuksen pitäisi rakentaa ideoinnille hedelmällistä ilmapiiriä, minkä vuoksi erityisesti kaikenlaista negatiivisuutta pitäisi välttää ja sen sijaan huolehtia siitä, että vuorovaikutuksessa ovat läsnä tietynlainen rentous ja hauskuus. Vuorovaikutuksen tulisi lisäksi olla aktiivista, demokraattista, epäitsekkästä ja muita ryhmän jäseniä kunnioittavaa. Jotta vuorovaikutus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi ryhmän olla riittävän pieni, ryhmän jäsenten tulisi tuntea toisensa hyvin ja heillä tulisi olla selkeät, toisiaan täydentävät roolit. Viime kädessä näiden edellä lueteltujen asioiden onnistuminen on ryhmän mahdollisen esimiehen vastuulla.

Vaikka tämän kaltainen jako kahteen kuvauskategoriaan antaa jo varsin kattavan kuvan ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista ja ideointiryhmän vuorovaikutuksesta, se ei kuitenkaan sellaisenaan kerro tämän tutkimuksen perusteella rakentunutta kokonaiskuvaa ryhmän ideointiprosessista. Tutkimushenkilöiden käsityksiä on mahdollista tarkastella myös siitä näkökulmasta, millä tavalla ne heijastelevat ideointia toisaalta tehtävätason, toisaalta suhdetason vuorovaikutuksena. Näitä ideointiprosessin ja -vuorovaikutuksen ulottuvuuksia tarkastellaan luvussa 5.2, kun käsityskategoriat jaetaan kuvauskategorioihin uudella tavalla.

5.2 Ideointi tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutuksena

Toisessa järjestelyssä samoista käsityskategorioista muodostettiin kokonaan uudet, edellisistä kuvauskategorioista poikkeavat kuvauskategoriat, jotka nimettiin *Ideoinniksi tehtävätason vuorovaikutuksena* ja *Ideoinniksi suhdetason vuorovaikutuksena*. Puheviestinnässä tehtävätason vuorovaikutuksella viitataan vuorovaikutukseen, jonka funktiona on vaikuttaa käsillä olevaan tehtävään ja siitä suoriutumiseen, suhdetason vuorovaikutuksella puolestaan viitataan vuorovaikutuksen relationaalisiin funktioihin, joka ryhmäviestinnän tapauksessa tarkoittaa esimerkiksi ryhmän jäsenten välisten suhteiden ylläpitoa ja niistä huolehtimista (ks. esim. Galanes & Adams 2013, 132). Käsituskategoriat jakautuivat tehtävä- ja suhdetason kuvauskategorioihin seuraavasti:

Ideointi tehtävätason vuorovaikutuksena (389)

- Vaikka kriittisyyttäkin tarvitaan, tulee ideoinnissa välttää kaikkea negatiivisuutta ja kiinnittää aivan erityistä huomiota kritiikin antamiseen ja vastaanottamiseen (66)
- Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa ideoiden esittämisessä ja siten myös koko ideointiprosessin onnistumisessa (53)
- Ideointiprosessilla on konkreettinen tavoite, jolloin ideat ja niistä käytävä keskustelu suhteutetaan tähän tavoitteeseen (42)
- Mahdollisen esimiehen täytyy osallistumalla ja muita innostamalla huolehtia ideoita ruokkivasta ilmapiiristä ja valikoida ideoita kritisoimatta niitä (35)
- Joskus ideoita ei tule ollenkaan, jolloin muutetaan olosuhteita jotenkin, esimerkiksi saatetaan kokeilla jotain ideointitekniikkaa, jotta ideointi ei täysin tyrehtyisi. (33)
- Yleensä suositetaan pientä ryhmää ja ideoiden jatkuvaa valikointia, paitsi jos halutaan painottaa ideoiden suurta määrää, jolloin iso ryhmä ja ideoiden erillinen valikoiminen toimivat paremmin. (32)
- Ideoilta ja ratkaisulta odotetaan luovuutta, mutta tähän odotukseen pitää suhtautua kriittisesti (31)
- Ideointiprosessi edellyttää sääntöjä ja johtajuutta, joita ei kuitenkaan pidä korostaa prosessin aikana (27)
- Hyvässä prosessissa kaikki osallistuvat tasapuolisesti, mutta osallistumisella on monenlaisia ilmiäsuja (25)
- Hyvä idea on sellainen, joka antaa muille mahdollisuuden kehittää sitä edelleen kohti ratkaisua, mutta myös täysin utopistisista ideoista on hyötyä. (20)
- Ryhmässä ideoiminen ei lisää ideoiden määrää, mutta se parantaa ratkaisun laatua (17)
- Prosessi ja lopputulos eivät ole riippuvaisia toisistaan (5)
- Ideoiden suuri määrä johtaa ideoiden korkeaan laatuun (3)

Ideointi näyttäytyy siis tehtävätason vuorovaikutuksena muun muassa siksi, että se on tavoitteellinen ja säännelty luova prosessi, jossa vuorovaikutuksen funktiona on edistää ryhmälle asetetun tavoitteen saavuttamista. Erilaisilla säännöillä pyritään siihen, että ryhmä olisi mahdollisimman tuottoisa ja tehokas ja se kykenisi kehittämään mahdollisimman hyvän ja luovan ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan. Ideoinnissa on kuitenkin käynnissä myös suhdetason prosesseja, joita kuvaa seuraava kuvauskategoria:

Ideointi suhdetason vuorovaikutuksena (271)

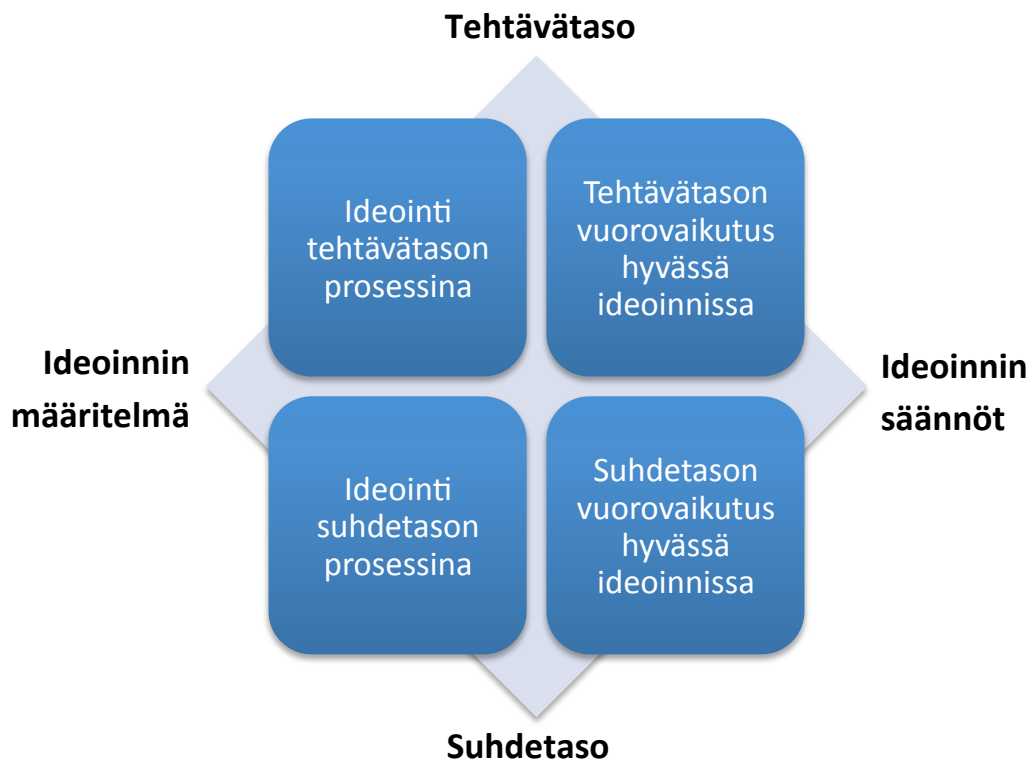
- Ideointiprosessissa tulee olla vapaa, avoin, turvallinen ja rohkaiseva ilmapiiri, jossa kaikki – myös epäonnistuminen – on sallittua (71)
- Parasta olisi rakentaa ryhmä, jossa olisi erilaisia toisiaan täydentäviä rooleja, ryhmän jäsenet olisivat tietoisia näistä rooleista ja osaisivat suhteuttaa oman toimintansa näihin rooleihin (39)
- Hyvää prosessia kuvaavat innostus ja hauskuus, mutta ne eivät saa nousta tavoitteen edelle (38)
- Yksikään idea ei saisi olla kenenkään henkilökohtaista vaan ryhmän kollektiivista omaisuutta (32)
- Ideointi on vaikeaa tai haastavaa olosuhteista ja kulttuurillisista syistä johtuen (27)
- Idean esittämiseen liittyy pelkoa, ujoutta ja häpeää, mikä merkittävästi häiritsee ideointiprosessia (26)
- Hyvä ryhmä on demokraattinen, jossa johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan perustuen asemaan, asiantuntijuuteen tai parhaaseen ideointikykyyn (24)
- Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä parempi, mutta uusiakaan jäseniä ei pidä kokonaan sulkea prosessin ulkopuolelle (12)
- Ryhmän jäseniä motivoi miellyttämisen halu (2)

Suhdetason vuorovaikutus näkyy ideointiprosessissa muun muassa siten, että ryhmän sisäinen ilmapiiri on keskeinen tekijä ryhmän toimivuuden kannalta. Ideointiin liittyy niin ikään kiinteästi monia relationaalisia ulottuvuuksia, kuten pelko, häpeä, uskallus, innostus, hauskuus, huumori ja halu miellyttää muita ryhmän jäseniä. Suhdetason merkitystä kuvaavat myös vaatimukset ryhmän demokraattisuudesta ja ryhmän jäsenten keskinäisestä tuttuudesta.

5.3 Luovalla alalla työskentelevien kuva ideoinnista

Edellä luvuissa 5.1 ja 5.2 on kuvattu kaksi erilaista tapaa jakaa luvussa 4 muodostetut käsityskategoriat kahdeksi kuvauskategoriaksi. Kumpaakin tapaa voidaan pitää sinällään tarkoituksenmukaisena, ja molemmat tavat kuvaavat varsin hyvin sitä, millä tavalla tutkimushenkilöt ideointiprosessin ja ideointiprosessissa tapahtuvan vuorovaikutuksen hahmottavat. Tämä kuva vaatii kuitenkin vielä jäsentämistä, minkä vuoksi seuraavaksi esitellään, mitä tapahtuu, kun nämä kaksi erilaista kuvauskategorioiden järjestelytapaa asetetaan päällekkäin, toisin sanottuna kun tutkimusaineisto jaetaan sekä ideointiprosessin määritelmiin että vuorovaikutussääntöihin tehtävätason ja suhdetason näkökulmista. Tästä kuvauskategorioiden päällekkäin asettamisesta muodostuu nelikenttä, joka edellisiä kuvauskategorioita jäsentyneemmin kuvaa sitä, millä tavalla luovalla alalla työskentelevät hahmottavat ryhmässä tapahtuvan ideoinnin. Tämä ideointia kuvaava nelikenttä esitellään seuraavalla sivulla kuviossa 1, minkä jälkeen nelikentän jokaista neljää osaa tarkastellaan sekä tutkimuksen empiirisen aineiston että aiemman

teoreettisen tietämyksen valossa. Nelikenttä on kuvattuna vielä tarkemmin, sisältäen kaikkiin nelikentän osiin sisältyvät käsituskategoriat, liitteessä 3.



KUVIO 1 Luovalla alalla työskentelevien kuva ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista

Ideointi määriteltynä tehtävätason prosessiksi (211)

Ideointi on tämän tutkimuksen perusteella tavoitteellinen prosessi, eli ryhmälle on asetettu jokin tavoite joka sen pitää saavuttaa. Tästä näkökulmasta ideointi voidaan nähdä ongelmanratkaisuprosessina, jossa tavoitteena on asetetun ongelman ratkaiseminen. Ongelma voi tarkoittaa myös lievempää ”pulmaa” tai ”pätkinää”, periaatteessa mitä tahansa asiaa, joka vaatii ratkaisua. Ideoinnin tapauksessa ongelmanratkaisulle on asetettu eräänlainen lisävaatimus, jonka mukaan ongelma pitää periaatteessa ratkaista mahdollisimman luovalla eli uudella ja yllättävällä tavalla. Luovuuden tarkka määrittäminen ja absoluuttisen uutuuden systemaattinen saavuttaminen koetaan kuitenkin ongelmalliseksi, eikä sitä sen vuoksi voida pitää ideoinnin ehdottomana vaatimuksena.

Ideointiprosessissa ideointi tapahtuu ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen avulla, jolloin ryhmän jäsenten vuorovaikutusosaaminen ratkaisee hyvin pitkälti sen,

millaiseksi ideointiprosessi muodostuu ja millaiseen lopputulokseen ryhmä onnistuu pääsemään. Ideointiprosessin vuorovaikutusta ohjaamaan on asetettu erilaisia sääntöjä, eikä ideointiprosessi olisi mahdollinen täysin ilman niitä. Prosessi tavallisesti kaipaa myös jonkinlaista johtajaa. Ryhmässä tapahtuvan ideoinnin legitimitetti perustuu siihen, että ryhmän vuorovaikutuksen myötä on mahdollista tuottaa parempia ideoita kuin jos ryhmän jäsenet synnyttäisivät ideoita yksin. Ideointiprosessi voi kuitenkin toisinaan eri syistä pysähtyä tai lukittua siten, että ryhmän ideointituottamiskyky lakkaa. Nämä ovat niitä harvoja tilanteita, joissa ideointiin yleensä otetaan mukaan joitakin apuvälineiden tyyppisiä ideointitekniikoita.

Tutkimushenkilöiden näkökulma ryhmän ideointiin on selvästi funktionaalinen, koska he näkevät ideointiprosessin tavoitteellisena prosessina, ja ryhmän suoriutuminen sille annetusta tehtävästä riippuu nimenomaan ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta sekä sen sisäisistä ja ulkoisista olosuhdetekijöistä, minkä lisäksi he kannattavat ideointiprosessin sääntelyä (ks. esim. Hollingshead ym. 2005, 22–24). Tutkimuksen antama kuva ideoinnista luovana ongelmanratkaisuna tukee aiempia ideoinnin teoreettisia määritelmiä, joissa ideointia on niin ikään verrattu ongelmanratkaisuun (ks. esim. Harris & Sherblom 1999, Jarboe 1999).

Ideointitekniikoiden käyttö on tämän tutkimuksen perusteella huomattavasti vähäisempää kuin erityisesti angloamerikkalaisesta alan tutkimuskirjallisuudesta voisi päätellä. Sen sijaan ideointitekniikat nähdään hätäratkaisuna silloin, jos ideoita ei ”luontaisesti” synny.

Ideointi määriteltynä suhdetason prosessiksi (79)

Luovalla alalla työskentelevien kuva ideointiprosessista on, että se on lähtökohtaisesti varsin vaikea ja haastava vuorovaikutusprosessi. Haasteita asettavat erityisesti erilaiset ryhmän sisäiset ja ulkoiset olosuhdetekijät sekä organisaatiokulttuuriin ja kansalliseenkin kulttuuriin liittyvät tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi käytettävissä olevan ajan ja ryhmän suorituskyvyn rajallisuus ja sekä organisaatiokulttuurista että kansallisesta kulttuurista peräisin oleva vaatimus olla hillitty ja rationaalinen. Nämä kaikki jollakin tavalla estävät tai häiritsevät ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja siten ideoiden syntymistä. Haasteita asettavat myös ryhmän jäsenten omat sisäiset emotiot, kuten pelko, ujous ja häpeä, jotka usein estävät ryhmän jäseniä osallistumasta täysipainoisesti ideointiprosessiin. Suhdetasolla tarkasteltuna ideointiprosessin pitäisi

olla tasa-arvoinen ja demokraattinen, jossa johtajuus vaihtelee tilanteen mukaan perustuen asemaan, asiantuntijuuteen tai parhaaseen ideointitaitoon ja -kykyyn. Ideointiin osallistuvien henkilöiden yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä ideointiin osallistumiselle nähdään miellyttämisen halu. Ryhmän jäsenet haluavat miellyttää paitsi toisiaan, myös ryhmän johtajaa.

Tutkimuksen näkökulma ideointiin suhdetason prosessina on monilta osin yhtenäinen psykodynaamisen näkökulman kanssa, jonka mukaan ryhmien tulisi enemmän ottaa huomioon jäsentensä osin tiedostamattomia emotionaalisia prosesseja ja tehdä niistä tietoisia (McLeod & Kettner-Polley 2005, 63–65). Ideointia haittaava pelon, ujouden ja häpeän tunteet ja niistä johtuva passivoituminen ovat juuri tällaisia emotionaalisia prosesseja. Tutkimus tukee myös puheviestinnän perusteorioihin kuuluvaa strukturaatioteoriaa (Poole ym. 1985), jonka mukaan ryhmän sisäinen ja ulkoinen kulttuuri muovaavat ryhmän vuorovaikutusta samalla, kun vuorovaikutus muokkaa ryhmän kulttuuria. Ideointiprosessin ja strukturaatioteorian yhteyden ovat havainneet omissa tutkimuksissaan myös Jackson ja Poole (2003, 561–563).

Tutkimushenkilöiden käsityksistä kävi ilmi, että he pitävät niin sanottua ”suomalaista puhumattomuuden kulttuuria” yhtenä ideointia vaikeuttavana tekijänä. Kulttuurilliset tekijät toden totta vaikuttavat siihen, millä tavalla yksilöt ryhmässä toimivat (Harris & Sherblom 1999, 160–164), mutta ”suomalaista puhumattomuuden kulttuuria” on mahdollista pitää myös kollektiivisesti ylläpidettynä myyttinä. Varmasti on niin, että monessa suomalaisessa työyhteisössä – ehkä etenkin juuri luovalla alalla – ”puhumattomuuden kulttuurista” ei todellisuudessa ole minkäänlaisia merkkejä. Toisaalta on olemassa myös tutkimuksia, jotka tukevat käsitystä suomalaisista joitakin muita kansallisuuksia hiljaisempina (ks. esim. Carbaugh 2006).

Johtajuus käsitteenä voitaisiin ymmärtää myös tehtävätason ilmiöksi, jolloin se on usein sidoksissa henkilön formaaliin asemaan työyhteisössä. Mutta koska tässä tutkimuksessa painottui hyvin voimakkaasti ideointiryhmän demokraattinen ominaisuus, jossa johtajuus on tavallisesti ryhmän vuorovaikutuksessa esiin nouseva eli emergentti ja siten myös dynaaminen yksilön ominaisuus, siksi sitä käsitellään suhdetason ilmiönä. Emergentti johtaja on lähtökohtaisesti tasa-arvoinen muiden ryhmän jäsenten kanssa, mutta nousee vuorovaikutuksessa henkilöksi, jota muut ryhmän jäsenet alkavat pitää johtajana (Ellis & Fisher 1990). Emergentin johtajuuden tiedetään perustuvan muun muassa yksilön vuorovaikutustaitoihin ja tehtäväorientoituneisuuteen (Galanes &

Adams 2013, 185), joista ensimmäinen tässä tapauksessa viittaa ideointitaitoon ja jälkimmäinen ryhmän tehtävän kannalta merkitykselliseen asiantuntijuuteen. Tutkimuksissa on huomattu asiantuntijuuden olevan yksi yksilön emergentti rooli, jonka ilmaantuessa muut ryhmän jäsenet antavat kyseiselle asiantuntijalle päätösvaltaa käsillä olevassa tehtävässä (Galanes & Adams 2013, 131). Tältäkin osin tutkimustulokset ovat siis yhtenäiset aiemman teoreettisen tiedon kanssa.

Tehtävätason vuorovaikutus hyvässä ideoinnissa (178)

Ideointiryhmän vuorovaikutuksessa suositaan yleensä tapaa, jossa ideoita tuotetaan ja niitä valikoidaan samanaikaisesti. Tällöin ryhmän suositeltava koko on melko pieni, noin puolentusinaa henkilöä verrattuna siihen metodiin, jossa ideoita tuotettaisiin suurella ryhmällä ensin mahdollisimman runsaasti ja vasta sen jälkeen niitä ryhdyttäisiin valikoimaan. Jälkimmäisen kaltainen metodi on tosielämän työryhmissä niin harvinainen, että se ymmärretään lähinnä erilliseksi ideointitekniikaksi. Pientä ryhmää suositaan myös siksi, että silloin vuorovaikutus koetaan helpommaksi, eikä ryhmän yksittäisillä jäsenillä ole niin hyvää mahdollisuutta vetäytyä passiivisiksi.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että sillä valikoidaanko ideoita samanaikaisesti niitä tuottaessa vai vasta jälkeenpäin, ei ole juurikaan merkitystä lopputuloksen kannalta (Rietzschel, Nijstad & Stroebe 2006). Luultavasti tosielämän ryhmien ratkaisu tehdä sekä tuottamista että valikointia yhtä aikaa perustuu ajatukseen prosessin ekonomisuudesta. Jos koko prosessiin käytettävissä oleva aika on rajallinen – kuten yleensä on – silloin valikointia jatkuvasti tekemällä varmistetaan, että valikointia ylipäätään ehditään tehdä. Muulla tavoin meneteltäessä saattaisi nimittäin käydä niin, että ryhmän aikaraja tulisi vastaan ennen kuin se on ehtinyt lainkaan valikoida kehittämiään ideoita. Aiempi ideointitutkimus saa tukea tämän tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan pienempi ryhmäkoko suosii kasvokkaisryhmässä tapahtuvaa ideointia (esim. Mullen, Johnsson, Salas 1991). Tässä tutkimuksessa esitetyt käsitykset isossa ryhmässä yksilöiden passiivisuutena ilmenevistä vuorovaikutushaasteista ovat saman kaltaisia, kuin esimerkiksi Diehl ja Stroebe (1987) ovat omissa tutkimuksissaan havainneet: ryhmän jäsenten mahdollisuus vapaamatkustukseen, vuorovaikutuksen jäsentymättömyydestä johtuva puheenvuoron vaikea saatavuus sekä yksilöiden kokema pelko, epävarmuus ja itsekriittisyys.

Voidaan ajatella, että ideointiprosessin vuorovaikutuksen keskeinen osatekijä on idea itse, sillä idean esittäminen laukaisee ketjureaktion, jonka aikana ideaa arvioidaan, siitä keskustellaan ja sitä kehitetään. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tämän tutkimuksen perusteella on olennaista esittää ideoita, jotka eivät ole vielä aivan valmiita, vaan ne toimivat ainoastaan muita ryhmän jäseniä stimuloivina ärsykkeinä. Hyväksi ideaksi katsotaan sellainen, joka on pienellä kehittelyllä mahdollista viedä käytäntöön, toisin sanoen se on konkreettinen ratkaisuehdotus käsillä olevaan ongelmaan. Toisaalta oikein ajoitettuna myös täysin utopistisesta ideasta voi olla prosessille hyötyä, sillä se toimii paitsi ilmapiiriä vapauttavana, myös uudella tavalla ryhmän jäsenten mielikuvitusta stimuloivana ärsykkeenä.

Edellä kuvatusta sopivan idean keskeneräisyydestä ei tässä yhteydessä löytynyt aiempaa tutkimustietoa. Siltä osin kyseessä saattaa siis olla täysin uusi havainto ja näkökulma ideoiden tuottamiseen. Sen sijaan utopististen ideoiden hyödyllisyydestä on runsaasti viitteitä myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi brainstorming-tekniikan kehittänyt Alex Osborn (1957) korosti, että mitään ideaa ei saa pitää liian erikoisena, vaan kaikkein vilsimmätkin ideat ovat hyödyllisiä, koska ne irrottavat ryhmän ajatukset reaali maailmasta. Osborn totesi, että ideoita on helpompi ryhmän vuorovaikutuksessa ”madaltaa” ja tuoda lähemmäksi vastaamaan käytettävissä olevia resursseja kuin ”korottaa” ja tehdä alun perin konventionaalista ideasta mahdollisimman erikoinen ja ainutlaatuinen. Myös puheviestinnän keskeiseen teoriaperinteeseen lukeutuva ryhmäajattelun (groupthink) teoria (Janis 1983, Galanes & Adamsin 2013, 268–270 mukaan) kuvaa hyvin erityisesti sellaista tilannetta, jossa pitkään yhdessä työskennelleessä ryhmässä epäkonventionaalisia ideoita pidetään kollektiivisesti huonoina.

Idean esittämisen jälkeen kriittinen vaihe ryhmän vuorovaikutuksessa onkin esitettyjen ideoiden arvosteleminen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kritiikille – joskus kovallekin sellaiselle – on sijansa, mutta ryhmän jäsenten tulisi olla äärimmäisen varovaisia kriittisiä kommentteja lausuaan. Myös ideoiden esittäjien tulee olla valmistautuneita kritiikin vastaanottamiseen, jotta he osaavat suhtautua siihen asiallisesti. Ideointiprosessin tehokkuuden ja tuottoisuuden nimissä olisi viisainta välttää kaikenlaista negatiivisuutta viimeiseen asti ja pyrkiä vuorovaikutuksessa sanoittamaan kriittiset kommentit niin, että ne ovat hyvin perusteltuja suhteessa ryhmän tavoitteeseen. Samalla tulee tarjota oma parannusehdotus asiaan.

Hyvässä ideointiprosessissa kaikki ryhmän jäsenet myös osallistuvat vuorovaikutukseen tasapuolisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki ryhmän jäsenet ovat edes jokseenkin saman verran äänessä prosessin aikana. Passiivisia ryhmän jäseniä pidetään haitallisina koko ryhmän ideointikyvyllä ja oireena huonosti toimivasta ryhmästä.

Puheviestinnän teoriaperinnön valossa tiedämme, että ideoiden arvioiminen ja kritisoiminen ovat olennainen osa ryhmän ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessia. Tutkimukset osoittavat, että päätöksentekoprosessissa vuorovaikutus, joka on hyvin päämääräorientoitunutta, johtaa parempiin lopputuloksiin (Galanes & Adams 2013, 245). Tutkimushenkilöiden käsitys kritiikin tavoitesidonnaisuudesta on siis täysin perusteltu. Tämän tutkimuksen tulokset ihanteellisesta tehtävätason vuorovaikutuksesta vastaavat hyvin paljon sitä kuvaa, joka on saatu myös niin sanotussa bona fide -ryhmien tutkimuksessa (Mayer 1998). Bona fide -ryhmien mukaan kolme ryhmän vuorovaikutustekijää ovat erityisen tärkeitä hyvän lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Nämä vuorovaikutustekijät ovat ryhmän jäsenten tasapuolinen osallistuminen, negatiivisen relationaalisen vuorovaikutuksen karsiminen ja positiivisen relationaalisen vuorovaikutuksen lisääminen. Vaikka bona fide -ryhmien tarjoama teoriatieto suurelta osin liittyy myös suhdetason vuorovaikutukseen, kritiikin sanoittamisen osalta se koskettaa myös tehtävätason vuorovaikutusta ja se on siksi relevanttia tässä yhteydessä mainita.

Tämän tutkimuksen mukaan formaalin johtajan tehtävänä on toimia muille ryhmän jäsenille innostavana esimerkkinä heittäytyen avoimesti ideointiprosessin vaatimaan vapaaseen assosiaation kaltaiseen vuorovaikutukseen. Formaalin johtajan tehtävänä on niin ikään huolehtia hyvän työskentelyilmapiirin säilymisestä, eikä silloin pidä korostaa itseään tai omaa auktoriteettiaan eikä takertua prosessin ulkoisiin seikkoihin, kuten vaikkapa aikataulusta huolehtimiseen. Formaalin johtajan pitää myös aivan erityisesti välttää kritiikin esittämistä, sillä hänen sanoillaan on erilainen painoarvo kuin muilla ryhmän jäsenillä. Kritiikin sijaan esimiehen tulee puolustaa kaikkia esitettyjä ideoita samalla kun hän pitää niistä kirjaa.

Tämän tutkimuksen kuva formaalille johtajalle asetetuista odotuksista vastaa varsin hyvin sitä teoreettista näkemystä, joka puheviestinnän tieteenalalla on tehtäväjohtajuudesta. Vaikka esimiehellä on formaalin asemansa mukanaan tuomaa auktoriteettia, hänen täytyy siitä huolimatta ansaita muiden ryhmän jäsenien arvostus, jotta hänen johtajuudestaan olisi ryhmän toiminnalle todellista hyötyä (ks. esim.

Galanes & Adams 2013, 182–183). Esimies ansaitsee muiden ryhmän jäsenten arvostuksen tavallisesti siten, että hän osoittaa olevansa vähintään yhtä kyvykäs käsillä olevassa tehtävässä kuin muutkin ryhmän jäsenet – mieluiten vielä kyvykkäämpi. Ideointiryhmien tapauksessa tämä kyvykkyys voi tarkoittaa nimenomaan taitoa ja halua heittäytyä ideointiprosessiin muiden tavoin sen sijaan, että tyytyisi tarkkailemaan sitä ulkopuolelta.

Tutkimushenkilöt odottavat esimieheltä samanlaisia kommunikatiivisia kompetensseja, jotka Barge ja Hirokawa (1989) määrittelivät omassa johtajan kommunikatiivisen kompetenssin mallissaan. Barge ja Hirokawan mallissa on kaikkiaan yhdeksän kompetenssia, joista tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt mainitsivat seitsemän: kyvykkyys käsillä olevassa tehtävässä, ryhmän jäsenien innostaminen ja motivointi, ideoiden jalostaminen, avarakatseisuus ideoita kohtaan, epäitsekkyys, hyvän ilmapiirin rakentaminen ja tasapuolisuus.

Suhdetason vuorovaikutus hyvässä ideoinnissa (192)

Tämän tutkimuksen mukaan oleellisinta ideointiryhmän suhdetason vuorovaikutuksessa on, että sillä rakennetaan ryhmään ilmapiiriä, jonka ryhmän jäsenet kokevat vapaaksi, avoimeksi, turvalliseksi ja rohkaisevaksi. Tässä mielessä tutkimuksen rakentama kuva ryhmän vuorovaikutuksen ja tuottavuuden suhteesta on konstitutiivinen, eli vuorovaikutuksen rooli nähdään sosiaalisena välineenä, jonka avulla luodaan otolliset olosuhteet ryhmän onnistumiselle (ks. esim. Hirokawa & Poole 1996, 284–286).

Ryhmään kaivataan tutkimuksen mukaan myös tunnetta siitä, että kaikki on mahdollista ja sallittua epäonnistumista myöten. Avointa, ideointia ruokkivaa ilmapiiriä rakennetaan osittain huumorin keinoin, ja hyvään ideointiprosessiin kuuluvatkin innostus ja hauskuus. Tällä kaikella on tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus ryhmän jäsenten luovaan kykyyn ja kykyyn tuottaa ideoita. Ilmapiiri liittyy erityisesti siihen, että hyvällä ilmapiirillä hälvennetään ideointiin liittyviä pelon ja häpeän tunteita. Suhdetason vuorovaikutuksella pystytään siis korjaamaan monia niitä epäkohtia ja ideointia haittaavia tekijöitä, jotka tulivat esiin muissa nelikentän osa-alueissa.

Ryhmän sisäinen hyvä ilmapiiri on tärkeä ideointia edistävä tekijä myös aiemman teoriatiedon valossa. Ideointia tukeva ilmapiiri parantaa ryhmän mahdollisuuksia olla luova ja löytää ongelmaansa ratkaisu. Luovuutta edistävän ilmapiirin kulmakivinä pidetään keskinäistä luottamusta, arvostusta ja sitoutumista. Keskeistä on ilmapiirin

avoimuus, johon liittyy myös supportiivinen vuorovaikutus. Avoimuuden rinnalla luovuutta edistää ryhmän jäsenien halu jakaa tietoa, resursseja ja vastuuta. (Ks. esim. Harris & Sherblom 1999, 168–171 ja Jackson & Poole 2003, 560.)

Millainen vuorovaikutus sitten erottaa hyvän ja huonon ilmapiirin? Jack Gibb (1961, Harris & Sherblom 1999, 168 mukaan) määritteli ryhmän vuorovaikutuksen joko supportiiviseksi tai defensiiviseksi, joista edellinen rakentaa hyvää ilmapiiriä ja jälkimmäinen tuhoaa sitä. Gibbin mukaan ilmapiiriin vaikuttaa siis ennen kaikkea se *miten* jotakin sanotaan, ei niinkään se *mitä* sanotaan. Hänen rakentamassaan mallissa on kuusi vuorovaikutustilannetta, joissa jokaisessa vuorovaikutus voi olla supportiivista tai defensiivistä. Supportiivista vuorovaikutusta ovat asioiden neutraali kuvaaminen arvioivan tyylin sijaan, tehtäväkeskeisyys sääntökeskeisyyden sijaan, spontaanisuus manipulatiivisuuden sijaan, empaattisuus neutraaliuden sijaan, tasa-arvoisuus ylemmydentunnon sijaan sekä muutosvalmius ehdottomuuden sijaan. Nämä kaikki ovat samoja ilmapiiritekijöitä, jotka tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa tavalla tai toisella.

Kuten tämäkin tutkimus osoitti, huumori todella on tärkeä vuorovaikutuksen osa-alue, vaikka sen merkitys tosin jääkin tutkimuskirjallisuudessa usein vähälle huomiolle (Harris & Sherblom 1999, 92). Huumori välittää vuorovaikutuksessa merkityksiä, laukaisee stressiä, tukee ryhmän yhteisiä arvoja ja toiveita, yhdistelee ideoita ja vähentää kuulijoiden vastarintaa uusille asioille (Bolman & Deal 1984, Harris & Sherblom 1999, 92 mukaan).

Nyt tehdyn tutkimuksen mukaan täydellinen ideointiryhmä ei yleensä synny sattumalta, vaan sellaisen tavoittaminen edellyttäisi ryhmän tarkoituksellista rakentamista siten, että ryhmään valittaisiin sellaisia henkilöitä, joiden *roolit* täydentävät sopivalla tavalla toisiaan. Tämä voi tarkoittaa hyvinkin vastakohtaisten roolien sisällyttämistä ideointiryhmän kokoonpanoon. Koska tällainen ryhmän tarkoituksellinen rakentaminen ei useimmiten ole käytännössä työelämässä mahdollista, tutkimushenkilöiden käsityksen mukaan ryhmän jäsenten olisi kuitenkin syytä olla tietoisia niin omasta kuin muidenkin ryhmän jäsenten rooleista. Ryhmän jäseniltä siis edellytetään varsin hyvää roolikompetenssia.

Aiempi tutkimuskirjallisuus saa tukea tämän tutkimuksen tuloksista, joiden mukaan tehokas ideointiryhmä ei todellakaan synny sattumalta, eikä edes siten, että koottaisiin

yhteen erittäin luoviksi ja ideointikykyisiksi tiedettyjä yksilöitä (Salazar 2002, 182; Sunwolf 2002, 204; Korpelainen & Lampikoski 1997, 99). Ryhmän jäsenten erilaiset roolit ovat puolestaan olleet yksi keskeisiä puheviestinnän tieteenalan tutkimuskohteita. Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöiden voidaan katsoa viittaavan ryhmän informaaleihin rooleihin eikä niinkään formaaleihin, tehtävän, tittelin tai aseman mukanaan tuomiin rooleihin. Informaalit roolit ovat ennen kaikkea emergenttejä eli vuorovaikutuksessa esiin nousevia, ja ne voidaan jakaa tehtäväorientoituneisiin ja relationaalisesti orientoituneisiin rooleihin (ks. esim. Galanes & Adams 2013, 129–130; Harris & Sherblom 1999, 41). Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt viittasivat käsityksissään näihin molempiin. Toisaalta haluttiin, että ryhmässä on ideointiprosessissa erilaisia työtehtäviä ottavia yksilöitä, ja toisaalta toivottiin, että ryhmässä olisi hyvin erilaisia ”persoonia”. Toisin sanoen tehokkaassa ideointiryhmässä tulisi olla mahdollisimman laaja repertuaari kaikenlaisia rooleja. Tässä mielessä tutkimushenkilöiden näkökulma ideointiprosessiin on systemiteoreettinen, jossa oikeilla roolivalinnoilla saavutetaan ryhmässä synergiaetuja ja kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa (Harris & Sherblom 1999, 23). Aiemmissa ryhmiä koskevissa puheviestinnän tieteenalan tutkimuksissa on tämän tutkimuksen tapaan havaittu, että tehokkaissa ryhmissä erilaiset roolit todellakin täydentävät toisiaan. Ryhmän tehokkaan toiminnan näkökulmasta tärkeimmiksi rooleiksi on katsottu mm. tehtävä- ja suhdejohtajat, tiedon jakajat, jännitteiden lieventäjät sekä kriitikot (ks. esim. Trenholm & Jensen 2008, 352).

Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöiden ajatus siitä, että täydellinen ryhmä voitaisiin rakentaa on sikäli vaikea toteuttaa, että aiemman tutkimustiedon valossa yksilöiden roolit todellakin ovat emergenttejä, jolloin on hyvin vaikea etukäteen ennustaa, millaiseksi kunkin yksilön rooli ryhmässä muodostuu. Tästä näkökulmasta onkin varsin rationaalista ajatella, että ryhmän jäseniltä pitäisi odottaa hyvää roolikompetenssia, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa ja valita sosiaaliseen vuorovaikutustilanteeseen kulloinkin parhaiten sopivia rooleja (ks. esim. Trenholm & Jensen 2008, 14). Jos ideointiryhmään valittavilla on korkea roolikompetenssi, silloin voidaan olettaa, että he osaavat kollektiivisesti valita toisiaan täydentäviä rooleja.

Tämä tutkimus osoittaa, että hyvässä ideointiprosessissa ryhmän jäsenet ovat pohtineet myös idean ontologisia piirteitä ja sisäistäneet ajatuksen siitä, että idea ei sinänsä ole esittäjänsä sen paremmin kuin kenenkään muunkaan omaisuutta tai henkistä pääomaa. Tätä näkemystä voitaisiin kritisoida siitä, että se on omiaan lisäämään luovuuden ja

idean käsitteen ympärille tarpeetonta mystiikkaa, mutta toisaalta näkemys myös varsin perustellusti painottaa, että jokainen idea on ryhmän *vuorovaikutuksen* tulosta. Tutkimushenkilöiden käsitys idean metafysiikasta on erityisen olennainen myös silloin, kun pohditaan kritiikin vastaanottamista. Yksilön on helpompi käsitellä esittämänsä ideaan kohdistuvaa kritiikkiä kun hän ajattelee, että idea ei itse asiassa ollutkaan hänen omansa, vaan koko ryhmän yhteinen. Tämä sama näkökanta täytyy pitää mielessä myös ideoita kritisoidessa.

Tämä tutkimus osoittaa, ryhmän ajatellaan suoriutuvan ideointitehtävästään sitä paremmin, mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa. Ryhmän jäsenten välinen tuttuus näyttäytyy mm. kritiikin esittämisen ja vastaanottamisen helpottumisena, mikä taas johtaa siihen, että tutussa ryhmässä vuorovaikutuksessa uskalletaan ottaa enemmän riskejä ”turhien” kohteliaisuussääntöjen ja varovaisuuden jäädessä taka-alalle. Ryhmän jäsenten tuttuutta pohdittaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä myös se mahdollisuus, että joskus ratkaiseva idea saattaa tulla myös normaalin ideointiryhmän ulkopuolelta.

Puheviestinnän tutkimus on jo yli puolen vuosisadan ajan selvittänyt sitä, millä tavalla ryhmät muuttuvat ajan saatossa, ja erilaisia aihetta koskevia teorioita on kehitetty toista sataa. Muutoksia on tarkasteltu muun muassa ryhmän elinkaaren, teleologian, dialektiikan ja evoluution näkökulmasta keskittyen tavallisesti joko ryhmän sisäisiin tai ulkoisiin muutosta aiheuttaviin tekijöihin. (Arrow ym. 2005, 324–325.) Ryhmien katsotaan kokevan elämänsä aikana neljä kehitysvaihetta, joista ensimmäinen on muodostumisvaihe, toinen on konfliktivaihe, kolmannessa vaiheessa luodaan ryhmän normisto ja vasta neljännessä vaiheessa ryhmä pääsee täysipainoisesti toteuttamaan tehtävänsä (Harris & Sherblom 1999, 54–66). Jos ryhmän myönnetään käyvän nämä kaikki kehitysvaiheet läpi, on silloin selvää, että tämän tutkimuksen tulosten mukaisesti vasta pidempään yhdessä toiminut ryhmä voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt eivät kuitenkaan suoranaisesti viitanneet ryhmän erilaisiin kehitysvaiheisiin.

Tutkimushenkilöiden käsitys ideointiryhmän jäsenten tuntemisen eduista on selitettävissä myös ryhmän koheesion kehittymisellä. Koheesion käsitteellä viitataan relationaaliisiin tekijöihin, jotka pitävät ryhmän koossa. Ryhmän jäsenet sitoutuvat paitsi toisiinsa, myös ryhmään ja sen tavoitteisiin. Koheesio kasvaa ryhmän vuorovaikutuksessa sen eliniän aikana, minkä myötä ryhmässä muun muassa kaikki keskinäinen vuorovaikutus ja supportiivisuus lisääntyvät. Korkean koheesion ryhmät

tavallisesti selviävät niille annetuista tehtävistä sekä mahdollisista konflikti- ja ongelmatilanteista muita ryhmiä paremmin. Aivan kuten tässäkin tutkimuksessa todettiin, tutussa ryhmässä kritiikin esittäminen ja vastaanottaminen helpottuvat. Aiempien tutkimusten mukaan korkean koheesion ryhmissä erimielisyyksiä saattaa hyvinkin olla matalan koheesion ryhmiä enemmän, koska turvallisemman ilmapiirin ansiosta kritiikkiä uskalletaan helpommin esittää. (Galanes & Adams 2013, 167–168.)

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA PÄÄTÄNTÖ

Nyt tehty fenomenografinen tutkimus tarjoaa erittäin kiinnostavan ja monipuolisen kokonaiskuvan ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista. Tutkimuksen merkittävintä antia on se, että se kiinnittää huomiota erityisesti ideointiin osallistuvien yksilöiden subjektiivisiin käsityksiin ideoinnista. Tässä mielessä myös aineistolähtöinen analyysitapa oli perusteltu ja se sopi tutkimuksen lähtökohdaksi hyvin. Tutkimuksen luoma kokonaiskuva on erittäin kattava sen vuoksi, että se tarjoaa työkaluja sekä ideoinnin käsitteellistämiseen että ideointiprosessin vuorovaikutuksen tarkasteluun ja se tekee niin ottaen huomioon sekä käsitteen että vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdetasot. Tämä tutkimuksessa esitelty tapa hahmottaa ideointi neljästä osa-alueesta rakentuvana kokonaisuutena on näkökulmana aivan uusi. Tutkimusaineiston runsaus ja ilmaisullinen rikkaus antaa lisäksi ideoinnista hyvin konkreettisen kuvan, jonka avulla erilaisten työelämän ryhmien on mahdollista tarkastella ja kehittää omaa ideointiprosessiaan.

Tutkimuksessa kerätty aineisto oli erittäin rikasta. Jälkeenpäin voidaan todeta, että nimenomaan luovalla alalla työskentelevien valitseminen tutkimuksen kohderyhmäksi oli onnistunut ratkaisu. Aineiston perusteella on selvää, että tutkimushenkilöillä oli paljon kokemusta ja hyvin kehittyneitä ja monipuolisia käsityksiä ideoinnista. Ennen aineiston keräämistä minua tutkijana huoletti muun muassa se, missä määrin tutkimushenkilöt osaavat kertoa juuri ideointiin liittyvästä vuorovaikutuksesta. Tämä huoli oli olemassa vielä aineistonkeruun jälkeenkin, sillä tutkimushenkilöt eivät puhuneet vuorovaikutuksesta erityisesti juuri vuorovaikutusta ”alleviivaten”. Sen sijaan vuorovaikutukseen liittyviä käsityksiä jouduttiin etsimään ”rivien välistä”. Analyysin edetessä tutkija joutui edelleen pohtimaan tarkasti, mitkä tutkimushenkilöiden kommentit liittyivät vuorovaikutukseen ja mitkä eivät. On mahdollista, että tutkimuksessa on lopulta analysoitu kommentteja, jotka eivät lopulta käsittelekään vuorovaikutusta.

Tutkimusmenetelmä oli tätä tutkimusta varten hyvin valittu. Lincoln ja Guba (2000, 178) ovat huomauttaneet, että postmodernin käsityksen mukaan yksikään tutkimusmetodi ei pysty kertomaan mistään ilmiöstä koko totuutta, vaan kaikilla metodeilla on omat heikkoutensa. Vaikka jokin metodi saattaakin sopia muita paremmin tietyn ilmiön tarkastelemiseen, mikään metodi ei yksinään ole tie absoluuttisen totuuden

lähteelle. Fenomenografinen tutkimus tarjosi tutkimusaiheeseen uuden ja mielenkiintoisen näkökulman rikastaen siten tieteenalalla olevaa kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Myös tutkimusmetodin valintaan liittyvät pienet detaljit olivat perusteltuja ja onnistuneita, kuten se, että tutkimushenkilöille esitettiin mahdollisimman vähän konkreettisia kysymyksiä, jolloin aineiston voidaan luottaa kuvaavan mahdollisimman hyvin tutkimushenkilöiden käsityksiä ilman, että tutkijan esiyymmärrys on päässyt vaikuttamaan aineiston sisältöön. Myös haastattelujen nauhoittaminen osoittautui hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se luultavasti edesauttoi runsaan aineiston kertymistä. Esimerkiksi kirjoittamalla kerätty aineisto olisi luultavasti jäänyt nyt kerättyä aineistoa suppeammaksi ja toisaalta haastattelujen videoiminen olisi voinut lisätä tutkimushenkilöissä tarpeetonta jännittämistä, kun videokuva tuskin olisi edes tarjonnut aineistolle mitään lisäarvoa.

Tutkimuksen aikana ei tullut esiin minkäänlaisia tutkimuseettisiä ongelmia. Kaikki tutkimushenkilöt esiintyivät haastatteluissa anonyymeinä, jolloin edes aineistoja kuuntelemalla ei ole mahdollista saada selville sitä, kuka nauhoitteella puhuu. Haastatteluissa ei myöskään käynyt ilmi tutkimushenkilöiden edustamia organisaatioita tai muiden henkilöiden nimiä. Suurimmalle osalle tutkimushenkilöistä anonymiteetti ei ollut tutkimukseen osallistumisen kannalta ylipäättään kynnyskysymys; kahdeksasta haastateltavasta vain yksi erikseen edellytti anonyyminä vastaamista. Anonymiteettiä kuitenkin vaalittiin huolellisesti jokaisen tutkimushenkilön kohdalla kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa.

Eskola ja Suoranta (2008, 211–212) ovat esitelleet neljä kriteeriä, joiden perusteella laadullista tutkimusta voidaan arvioida. Ne ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus arvioi sitä, miten hyvin tutkijan tulkinnat todella vastaavat aineistoa ja tutkittavien käsityksiä. Aineiston uskottavuuden osalta on todettava, että vaikka tutkimushenkilöt osallistuivat tutkimukseen anonyymeinä, olin tutkijana joidenkin henkilöiden kohdalla havaitsevinani, että tietynlainen ehkä tiedostamatonkin lojaalius omaa työnantajaa kohtaan vaikutti joidenkin niiden vastaajien kertomuksiin, jotka ovat työssään perinteisessä työsuhteessa. Tämä lojaalius ilmeni niin, että ideointiprosessin ongelmista kertominen saattoi olla vaikeaa tai niistä uskaltauduttiin puhumaan vasta, kun haastattelu oli kestänyt jo jonkin aikaa. Ajoittain siis tutkijasta tuntui siltä, oliko tutkimushenkilöillä tiedostamaton tarve antaa oman työyhteisön ideoinnista todellisuutta ruusuisempi kuva. Tällainen epäily heräsi myös niiden tutkimushenkilöiden kohdalla, jotka toimivat alalla yrittäjinä. Heidän kohdallaan saattoi

olla niin, että oman yrityksen sisäisistä ongelmista ei oltu kovin halukkaita kertomaan. Toisaalta aineiston uskottavuuden puolesta kertoo se, että kaikki tutkimushenkilöt kertoivat myös ideointiprosessin epäonnistumisista ja muista negatiivisista puolista, joten aineisto ei varmastikaan väritynyt niin paljon, että sen luotettavuutta sinänsä olisi syytä epäillä. Freelancereina luovalla alalla työskentelevien haastatteluissa ei huomattu lainkaan taipumusta antaa kokemuksista positiivisesti värittyä kuvaa. Tehty havainto johtaa kuitenkin myös toiseen kysymykseen tutkimuksen uskottavuudesta, joka liittyy tutkimushenkilöiden työsuhteiden erilaisuuteen. Jos edellä kuvattu havainto tutkimushenkilöiden välisistä ilmaisueroista on oikea, voidaan esittää jatkokysymys, millä muulla tavalla haastateltavien erilaiset työsuhdetyypit vaikuttivat heidän käsityksiinsä tutkimusaiheesta ja millä tavalla tulokset olisivat poikenneet nyt saaduista, jos työsuhdetyypit olisivat olleet joitakin muita kuin nyt. Toisaalta tutkimuksen uskottavuuden näkökulmasta on hyvä ja perusteltua, että tutkimuksessa oli mukana tutkimushenkilöitä, jotka työskentelevät erityyppisissä työsuhteissa. Karkeasti arkitiedon valossa arvioiden tutkimukseen sattumalta päätyneet työsuhdetyypijakauma saattaa myös varsin oivallisesti kuvata sitä työsuhdetyypijakaumaa, joka luovalla alalla todellisuudessakin vallitsee (3/8 perinteisessä työsuhteessa, 3/8 freelancereita ja 2/8 yrittäjiä).

Aineistonkeruun jälkeen paljastui, että tehdyt haastattelut olivat keskenään hyvin eri mittaisia. Lyhyin haastatteluista kesti 38 minuuttia, pisimmät kaksi kestivät kumpikin yhden tunnin ja 55 minuttia. On mahdollista, että pisimmät haastattelut antaneiden tutkimushenkilöiden käsitykset painottuvat aineistossa siten, että näiden henkilöiden käsityksiä on mukana suhteellisesti enemmän kuin lyhyempiä haastatteluja antaneiden. Toisaalta haastattelujen pidempi ajallinen kesto ei automaattisesti tarkoita sitä, että näistä haastatteluista olisi poimittavissa enemmän käsityksiä kuin lyhemmistä haastatteluista, sillä pidempi kesto saattoi johtua myös yleisestä ”monisanaisuudesta” tai esimerkiksi ilmaisutavan hitaudesta verrattuna muihin haastateltaviin. Aineistonkeruuvaiheessa olisi kuitenkin voinut harkita jonkinlaisen aikahaarukan asettamista haastatteluille, jolloin haastattelut olisivat mahdollisesti olleet varmemmin yhteismitallisia. Vaikka tiettyjen tutkimushenkilöiden käsitysten painottumista ei tutkimusta tehtäessä voitukaan varmuudella havaita ja vaikka käsitysten lukumäärällä ei sinänsä laadullisessa tutkimuksessa olekaan merkitystä, aineiston tasapuolisuus on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa.

Toinen laadullisen tutkimuksen arviointikriteeri, siirrettävyys, kuvaa sitä, miten tulokset ovat sovellettavissa toiseen kontekstiin ilman yleistämistä (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi joitakin käsityksiä, jotka koskivat leimallisesti luovaa alaa ja luovan alan työyhteisöjä. Niiltä osin tutkimus tuskin on siirrettävissä luovan alan ulkopuoliseen kontekstiin. On myös mahdollista, että luovalla alalla ideointiryhmien jäsenet ovat joihinkin muihin aloihin verrattuna ulospäin suuntautuneempia, puheliaampia ja ehkä myös taitavampia ideoijia. Tästä näkökulmasta saattaa olla niin, että jossakin toisessa kontekstissa esimerkiksi ideointiprosessin haasteet saattaisivat olla hyvin erilaisia kuin ne haasteet, joita tässä tutkimuksessa on kuvattu. Toisaalta on varmasti myös niin, että tämän tutkimuksen tulokset ovat monilta osin siirrettävissä muihin konteksteihin. Monet ryhmän vuorovaikutustekijät ovat aiemman tutkimustiedon valossa hyvin vähän kontekstisidonnaisia, joten voidaan olettaa, että tämänkin tutkimuksen päälinjat olisivat siirrettävissä toiseen kontekstiin.

Kolmas laadullisen tutkimuksen arviointikriteeri, varmuus, arvioi sitä, miten tutkijan omat ennako-oletukset on otettu tutkimuksessa huomioon (Eskola & Suoranta 2008, 212). Varmuutta arviointikriteerinä on korostanut myös Patton (2002, 566), jonka mukaan laadullisen tutkimuksen pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tutkijan henkilökohtaiset tiedot, jotka olisivat voineet vaikuttaa aineistonkeruuseen, analyysiin tai tulkintaan positiivisesti tai negatiivisesti on raportoitu tutkimuksessa. Myös Lincoln ja Guba (2000, 178) ovat todenneet, että laadullisen tutkimuksen varmuutta ja uskottavuutta arvioitaessa ”heikoin lenkki” on tutkija itse, sillä hän tekee aineistosta tulkintoja.

Tämän tutkimuksen yhteydessä olen tutkijana avoimesti kertonut siitä esiyymmärryksestä, joka minulla ryhmässä tapahtuvasta ideoinnista on, joten tältä osin olen pyrkinyt vaikuttamaan siihen, että tutkimuksen varmuus olisi hyvä. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että tutkimustuloksissa on varsin paljon yhtymäkohtia siihen esiyymmärrykseeni, jonka luvussa 3.3 määrittelin:

”Oman esiyymmärrykseni mukaan ryhmässä tapahtuva ideointi on luovaa toimintaa, jossa on erityisen suuri rooli suhdetason vuorovaikutuksella, koska ideoinnin onnistuminen on hyvin vahvasti sidoksissa ryhmässä vallitsevaan ilmapiiriin. Ajattelen myös, että varsin monilla – vaikkakaan ei kaikilla – ideointiprosessiin osallistuvilla ihmisillä on luontainen taipumus käyttäytyä ryhmässä siten, että he tiedostamattaan huonontavat ryhmän ideointikykyä. Tällaista luontaista käyttäytymistä on esimerkiksi vuorovaikutuksesta vetäytyminen tai liiallinen kriittisyyden osoittaminen.”

Näiltä osin tämän tutkimuksen varmuutta voidaan epäillä. Tutkimustulosten perusteella voitaisiin päätellä, että esiymmärrykseni on vaikuttanut tuloksiin, niin yhteneväiset ne ovat. Toisaalta on myös niin, että jos tämän tutkimuksen tulokset olisivat olleet merkittäväällä tavalla ristiriidassa esiymmärrykseni kanssa, se olisi herättänyt epäilyksen tutkimuksen vahvistuvuudesta, sillä esiymmärrykseni oli yhteneväinen aiemman tutkimustiedon kanssa. On merkittävää huomata, että tämä tutkimus paljasti ideoinnista myös asioita, joista ei ollut mitään viitteitä aiheen tutkimustaustassa tai muissa esitiedoissani.

Fenomenografinen analyysiprosessi oli pitkäkestoinen ja työläs. Kaikkien ilmaisujen erotteleminen käsityksiksi, näiden käsitysten nimeäminen sekä käsitys- ja kuvauskategorioiden muodostaminen olivat hyvin vaativa prosessi. Olisi naivia ajatella, että koko analyysiprosessi olisi absoluuttisen aukoton siten etteikö se jättäisi tulkinnanvaraa. Tutkijana olen joutunut nimenomaan tekemään paljon tulkintoja ja toinen tutkija olisi luultavasti tehnyt tulkinnoissa erilaisia ratkaisuja. Analyysin uskottavuutta vähentäne se, että osaa tutkimushenkilöiden ilmaisuista ei ollut mitenkään mahdollista jakaa niin, että niissä olevat kaikki käsitykset olisi pystytty erottelemaan toisistaan. Aineistoon jäi siis väkisinkin monimerkityksellisiä ilmaisuja, joiden merkityksentäminen ja luokittelu olivat täysin tutkijan tulkinnan ja valintojen tulosta. Jälkeenpäin ajatellen myös käsityskategoriat olisi voitu pyrkiä rakentamaan niin, että niissä kussakin olisi ollut vain yksi asiakokonaisuus, jolloin kuvauskategorioita muodostettaessa olisi välttytty paremmin päällekkäisyydeltä ja monitulkintaisuudelta, jota niihin nyt osittain vielä jäi. Toisaalta käsityskategorioista muodostui nykyisenlaiset sen tietoisien valinnan seurauksena, että analyysissä pyrittiin aktiivisesti aineiston tiivistämiseen eli käsityskategorioiden lukumääräiseen karsimiseen.

Aineiston analyysia haittasi joiltakin osin se, että idean käsite ei ollut selkeästi määriteltä. Toisaalta tutkimuksen lähtökohtanakin oli se, että käsitteitä ei määritellä tutkimushenkilöille valmiiksi, vaan he saavat määritellä ne itse omista lähtökohdistaan. Tämä metodi tarjosikin mielenkiintoista tietoa ja johti osaan tutkimuksen päätuloksista, jossa ideointi määriteltiin uudella tavalla tehtävä- ja suhdetason prosessiksi. Tämä tutkimus ei kuitenkaan onnistunut rakentamaan aivan selvää kuvaa siitä, onko ideoiden suuri määrä suhteessa ideoiden laatuun. Tutkimushenkilöillä oli tästä asiasta ristiriitaisia käsityksiä paitsi keskenään myös sisäisesti. Tähän epäselvyyteen saattoi olla osasyynä se, että idean käsitettä ei määriteltä tarkemmin. Kaikki tutkimushenkilöt nimittäin

myönsivät, että ryhmän vuorovaikutus parantaa ideoiden laatua mutta se, käsittääkö tuo vuorovaikutus myös uusien ideoiden tuottamista jäi epäselväksi.

Yksi merkittävä tekemäni valinta oli myös se, että en nostanut *flown* käsitettä merkittävämpään asemaan tuloksissa, vaikka se tuli esiin useiden tutkimushenkilöiden haastattelussa useaan otteeseen. Tämä tietoinen valintani perustui omaan näkemykseeni *flown* vahvasti subjektiivisesta luonteesta ja käsitteen vaikeasta määrittelystä. Myönnän itse suhtautuvani koko *flow*-tilaan skeptisesti ja ajattelen käsitteen olevan pikemminkin muotisana kuin tarkka termi. Näin siitäkin huolimatta, että *flow*ta on käytetty tieteellisenä käsitteenä ja siitä on olemassa myös tieteellisiä tutkimuksia (ks. esim. Hakkarainen 2012, 43). Tutkimuksen varmuuden nimissä en kuitenkaan jättänyt *flow*ta kokonaan huomioimatta vaan kuvasin analyysissä *flown* käsitteen siten kuin se tutkimushenkilöiden kuvauksissa ilmeni ja annoin näin lukijalle mahdollisuuden tehdä *flown* ilmiöstä omat tulkintansa.

Viimeinen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteeri, vahvistuvuus, kuvaa sitä, miten tehdyt tulkinnat saavat tukea muilta tutkimuksilta (Eskola & Suoranta 2008, 212). Kuten luvussa 5 kuvattiin, tämän tutkimuksen tulokset tukevat varsin hyvin aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Nyt saadut tulokset ovat monilta osin yhteneväiset sekä perustavanlaatuisen puheviestinnän tutkimus- ja teoriaperinteen kanssa, että spesifimmän, juuri ideointia koskevan aiemman tutkimustiedon kanssa. Joiltakin osin tutkimushenkilöiden käsitykset vastasivat hämmästyttävänkin hyvin sitä, mitä ryhmän vuorovaikutuksesta puheviestinnäteorioiden pohjalta tiedetään. Olen tutkijana suorastaan yllätynyt, että tutkimusaineiston analyysissä esimerkiksi hyvinkin tarkkanäköiset kuvaukset yksilöiden kommunikatiivisista kompetensseista ja etenkin roolikompetenssista nousivat niin selvästi esiin. Voidaan siis sanoa, että tutkimuksen vahvistuvuus on hyvä.

Tämä tutkimus tarjosi uuden näkökulman ryhmässä tapahtuvan ideoinnin tutkimukseen sekä ylipäätään mielenkiintoisia empiirisiä kokemuksia ideointiprosessista. Tulevissa tutkimuksissa empiiristä näkökulmaa tulisikin painottaa entistä enemmän, sillä kuten Rietzschel, Nijstad ja Stroebe (2006) ovat todenneet, ideoijien subjektiivista kokemusta käsittelevä tutkimus on ollut vielä verrattain vähäistä. Ylipäätään laadullista tutkimusta kaivataan ideoinnista vielä lisää.

Ideointitutkimusta vaivaa taustaluvuissa kuvattu epäselvyys aihepiirin keskeisistä käsitteistä, minkä lisäksi koko ideointiprosessin keskeisistä mekanismeista ja lainalaisuuksista on olemassa hyvin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Tiedeyhteisöllä on siis edessään vielä paljon työtä, ennen kuin ideoinnin perusasioista ollaan riittävän yksimielisiä ja tutkimuksissa voidaan siirtyä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Onneksi viimeisen kymmenen vuoden aikana ideointia koskeva tutkimus on kehittynyt ja konsensus pääperiaatteista kuten ryhmässä ideoimisen eduista ja ideoiden määrän ja laadun suhteesta lienee pian saavutettavissa.

Jatkotutkimushaasteena mielenkiintoisin olisi nyt luodun ideointia kuvaavan nelikentän tarkempi tutkiminen. Olisi tarpeellista tutkia, saako tällainen nelikenttä vahvistusta myöhemmissä tutkimuksissa. Erilaisin tutkimustehtävin ja -metodein voitaisiin myös lähestyä nelikentän eri osia ja tarkentaa niiden välisiä rajoja, sillä nyt jako jätti vielä kohtuullisesti tulkinnanvaraa.

Kilpailu kiristyy kaikilla aloilla globalisaation kehittyessä ja maailman voimasuhteiden muuttuessa. Ideointi ja kyky luovaan yhteistyöhön tulee olemaan keskeisessä roolissa kaikilla aloilla kilpailussa menestymisessä, minkä vuoksi ryhmissä tapahtuvan ideoinnin tutkiminen on nyt ehkäpä tärkeämpää kuin koskaan.

KIRJALLISUUS

- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. 2005. Traces, Trajectories, and Timing. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 313–367.
- Barge, J. K. & Hirokawa, R. Y. 1989. Toward a Communication Competency Model of Group Leadership. *Small Group Behavior*, 2, 167–189.
- Belbinin tiimiroolit 2011. TTKA940 – Mielekäs ura ja työelämän pelisäännöt. Luentomateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/99622/materiaalikansio/luentomateriaali-8.2-2> [Viitattu 30.3.2014].
- Boddy, C. 2012. The Nominal Group Technique: An aid to Brainstorming ideas in research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1, 6–18.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 1984. Modern approaches to understanding and managing organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouchaid, T. J., Drauden, G., Barsaloux, J. 1974. A comparison of individual, subgroup and total group methods of problem-solving. *Journal of Applied Psychology*, 59, 226.
- Brougher, S. & Rantanen, E. 2009. Creativity and Design: Creativity's New Definition and Its Relationship to Design. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 10, 605.
- Callahan, C. M. 1991. The Assessment of Creativity. Teoksessa N. Colangelo & G. A. Davis (toim.) *Handbook of Gifted Education*. Boston: Allyn & Bacon.

- Carbaugh, D. 2006. Coding Personhood Through Cultural Terms and Practices: Silence and Quietude as a Finnish "Natural Way of Being". *Journal of Language and Social Psychology*, 3, 1–18.
- Coleman, R. & Colbert J. 2005 Influencing Creativity in Newsrooms: Workspace Matters. *News Photographer*, 60, 18–24.
- Diehl, M. & Stroebe, W. 1987. Productivity loss in brainstorming groups: Towards the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497–509.
- Dillon, P. C., Graham, W. K., Aidells, A. 1972. Brainstorming on a "hot" problem: Effects of training and practice on individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 56, 487.
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P. & Justaad, K. 1963. The effect of group participation on brainstorming effectiveness for two industrial samples. *Journal of Applied Psychology*, 47, 30–37.
- Ellis, D. & Fisher, B. A. 1990. *Small Group Decision Making: Communication and the Group Process*. New York: McGraw-Hill.
- El-Murad, J., West, D. 2004. The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? *Journal of Advertising Research*, 2, 188–201.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan luovuuden ja innovoinnin teemavuoden avajaiset 2009. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavana: http://www.minedu.fi/OPM/Puheet/2009/01/Luovuuden_ja_innovoinnin_temavuosi.html?lang=fi [Viitattu 25.3.2012].
- Galanes, G. J. & Adams, K. 2013. *Effective group discussion – Theory and Practice*. 14th ed. New York: McGraw-Hill.
- Gibb, J. 1961. Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141–148.
- Hakkarainen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 1, 42–58.

- Harari, O. & Graham, W. K. 1975. Tasks and task consequences as factors in individual and group brainstorming. *Journal of Social Psychology*, 95, 61.
- Harris, T. E. & Sherblom, J. C. 1999. *Small group and team communication*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Henry, J. (toim.) 1991. *Creative management*. Thousand Oaks: Sage.
- Hirokawa, R. Y. & Poole, M. S. 1996. *Communication and Group Decision Making*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Hokanson, B. 2009. Creativity in the Design Curriculum. *Journal of Visual Literacy*, 1, 41–52.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A., Yoon, K. 2005. A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 21–62.
- Jackson, M. H. & Poole, M. S. 2003. Idea-generation in naturally occurring contexts. Complex appropriation of a simple group procedure. *Human Communication Research*, 29, 560–591.
- Janis, I. L. 1983. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 2nd ed. rev. Boston: Houghton Mifflin.
- Jarboe, S. 1999. Group Communication and Creativity Processes. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory & Research*. Thousand Oaks: Sage, 335–368.
- Johnsson, C. E. & Hackman, M. Z. 1995. *Creative communication: Principles and applications*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Kansallinen innovaatiostrategia 2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411> [Viitattu 23.3.2012].
- Khatena, J. 1982. Myth: Creativity is too Difficult to Measure! *Gifted Child Quarterly*, 1, 21–23.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. *Innovatiivisuus – muutosvoima*. Juva: WSOY.

- Larey, T. S. & Paulus, P. B. 1999. Group preference and convergent tendencies in small groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal*, 12, 175–184.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 163–188.
- Lockwood, R. 2000. Change isn't easy. *American Editor*, 75, 24.
- Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015–2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marton, F. 1988. Phenomenography: exploring different conceptions of reality. Teoksessa D.M. Fetterman (toim.) *Qualitative approaches to evaluation in education. The silent scientific revolution*. New York: Praeger, 176–205.
- Maslow, A. H. 1987. *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Mayer, M. E. 1998. Behaviors Leading to More Effective Decisions in Small Groups Embedded in Organizations. *Communication Reports*, 11, 123–132.
- Mayer, M. E. 1999. Fifty years of creativity research. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 449–460.
- McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. 2005. Psychodynamic Perspectives on Small Groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 63–97.
- Mullen, B., Johnsson, C. & Salas, E. 1991. Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 3–23.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 85.
- Nijstad, B. A. & Stroebe, W. 2006. How the Group Affects the Mind: A Cognitive Model of Idea Generation in Groups. *Personality and Social Psychology Review* 3, 186–213.
- Osborn, A. F. 1953. *The applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York: Scribner.

- Osborn, A. F. 1957. *The applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving*. New York: Scribner.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Paulus, P. B. 2000. Groups, teams and creativity: The creative potential of idea generating groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 237–262.
- Paulus, P. B. & Brown, V. R. 2007. Toward More Creative and Innovative Group Idea Generation: A Cognitive-Social-Motivational Perspective of Brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 248–265.
- Paulus, P. B. & Brown, V. R. 2003. Enhancing ideational creativity in groups: Lessons from research on brainstorming. Teoksessa P. B. Paulus & B. A. Nijstad (toim.) *Group creativity*. New York: Oxford University Press, 110–136.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., Poletes, G. & Camacho, L. M. 1993. Perception of Performance in Group Brainstorming – The Illusion of Group Productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1, 78–89.
- Pinsonneault, A., Barki, H., Gallupe, R. B. & Hoppen, N. 1999. Electronic brainstorming: The illusion of productivity. *Information Systems Research*, 10, 110–133.
- Poole, M. S., Siebold, D. R. & McPhee, R. D. 1985. Group Decision Making and the Structural Process. *The Quarterly Journal of Speech*, 1, 74–102.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A. & Stroebe, W. 2006. Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 244–251.
- Rietzschel, E. F., De Dreu C. K. W. & Nijstad B. A. 2009. What Are We Talking About When We Talk About Creativity? *Group Creativity as Multifaceted, Multistage Phenomenon*. Teoksessa E. A. Mannix, M. A. Neale & J. A. Goncalo (toim.) *Creativity in groups*. UK: Emerald Group Publishing, 1–29.
- Salazar, A. J. 2002. Self-organizing and complexity perspectives of group creativity: Implications for group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 179–199.

- Sarmiento, J. W. & Stahl, G. 2008. Group Creativity in Interaction: Collaborative Referencing, Remembering, and Bridging. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 5, 492–504.
- Setälä, M. 2003. *Demokratian arvo*. Helsinki: Gaudeamus.
- Simonton, D. K. 1997. Creativity in personality, developmental, and social psychology: Any links with cognitive psychology? Teoksessa T. B. Ward, S. M. Smith & J. Vaid (toim.) *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes*. American Psychological Association, 309–324.
- Simonton, D. K. 2003. Scientific creativity as constrained stochastic behavior – The integration of product, person, and process perspectives. *Psychological Bulletin*, 129, 475–494.
- Stacey, R. D. 1996. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stroebe, W. & Diehl, M. 1994. Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. Teoksessa W. Stroebe & M. Hewstone (toim.) *European review of social psychology*, 271–303. London: Wiley.
- Stroebe, W., Diehl, M. & Abakoumkin, G. 1992. The Illusion of Group Effectivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 643.
- Styhre, A. & Sundgren, M. 2005. *Managing Creativity in Organizations – Critique and Practices*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Sunwolf. 2002. Getting to "groupAha!": Provoking creative processes in task groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 203–217.
- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. 1958. Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 3, 23–47.
- Thornburg, T. H. 1991. Group size and member diversity influence on creative performance. *Journal of creative behaviour*, 25, 324–333.

- Trenholm, S. & Jensen, A. 2008. *Interpersonal communication*. 6th ed. New York: Oxford University Press.
- Uljens, M. 1992. *Phenomenological features of phenomenography*. University of Göteborg. Reports from the Department of Education 3.
- Valacich, J. S., Dennis, A. R. & Connolly, T. 1994. Idea generation in computer-based groups: A new ending to an old story. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 57, 448–467.
- Yritä luovia! Pohjois-Savon luovien alojen yritysten kartoitusprojekti 2010. SARKA – Luova Pohjois-Savo 2008–2010. Kuopio: Kulttuuripalvelut.

LIITE 1: Haastattelujen teemat ja apukysymykset

- **MÄÄRITELMISTÄ**

- Mitä on ideointi?
- Miten määrittelisit hyvän ideointiprosessin, millaista on hyvä ideointi?
- Onko ideointi mielestäsi periaatteessa aina luovaa? Miksi? Entä kokemuksesi mukaan?
- Tieteellisessä kirjallisuudessa hyvä ideointi määritellään yleensä sellaiseksi, jossa tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita. Onko määritelmä mielestäsi hyvä ja relevantti? Miksi?

- **IDEOINTI VUOROVAIKUTUSPROSESSINA**

- Mitkä asiat kokemuksesi mukaan haittaavat ideointia? Mistä se mielestäsi johtuu?
 - *Onko ideoiden esittäminen omasta mielestäsi vaikeaa vai helppoa? Miksi?*
 - *Miten helppoa tai vaikeaa arvelet ideoiden esittämisen olevan muille ryhmän jäsenille? Miksi?*
 - *Tuotetaanko ideointiprosessin aikana yleensä tarpeeksi ideoita vai onko ideoista pulaa? Miksi?*
- Millaisia erilaisia käyttäytymistapoja olet huomannut ideointiryhmän jäsenillä olevan? Kerro joitakin esimerkkejä? Mistä ajattelet käytöksen johtuvan?
- Millaisia kokemuksia sinulla on seuraavista vuorovaikutustilanteista, mitä yleensä tapahtuu ja miksi:
 - Joku esittää idean
 - Joku torjuu esitetyn idean tai kutsuu sitä huonoksi
 - Joku ilmaisee pitävänsä esitettyä ideaa hyvänä
 - Joku tai jotkut ”heittävät huulta” ideoinnin aikana
- Millaisia kokemuksia sinulla on huumorin osuudesta ideointiprosessissa? Miten selität kokemuksiasi?
- Onko niissä ideointitilanteissa joissa sinä olet ollut mukana ollut myös joku johtaja? Jos, niin mitä johtaja on prosessin aikana tehnyt? Millaisia vaikutuksia sillä on ollut? Mistä arvelet vaikutusten johtuvan?
- Oletko ollut mukana ideointiryhmissä, joissa olisi noudatettu jotakin ideointitekniikkaa tai joissa olisi ollut voimassa jotkut selvästi ilmoitetut säännöt? Millaisia tekniikoita/sääntöjä? Miten tekniikat/säännöt ovat toimineet? Miten selität toimivuutta/toimimattomuutta?

- **IDEOINTIOLOSUHTEET**

- Oletko huomannut ryhmän koolla olevan vaikutusta ideoinnin sujumiseen? Millaisia vaikutuksia? Mistä vaikutus mielestäsi johtuu?
- Oletko huomannut, että ryhmän iällä (jäsenet tunteneet toisensa lyhyen/pitkän ajan) olisi vaikutusta ideointiin? Millaista vaikutusta? Mistä arvelet sen johtuvan?
- Onko ideointiin käytettävällä ajalla vaikutusta (vrt. lyhyt, kiireinen ideointi / pitkä ideointiprosessi) ideointiin?

LIITE 2: Käsityskategoriat ja käsitykset

<p>IDEOILTA JA RATKAISULTA ODOTETAAN LUOVUUTTA, MUTTA TÄHÄN ODOTUKSEEN PITÄÄ SUHTAUTUA KRIITTISESTI (31)</p>	<p>Ideointi on luovaa toimintaa (10) Ideointi kehittää luovaa kykyä (1) Ideointi ei ole luomista, vaan olennainen osa työntekoa (4) Ideointi ei ole luovaa vaan tekninen suorite (5) Kaikkiällä luovuuden merkitys ja arvostus korostuu (1) Tällä alalla odotetaan luovuutta (1) Tällä alalla erityisesti luovuutta haetaan (1) Tällä alalla ideointikyky on myyntituote (2) Idean luovuuden määrittäminen on vaikeaa (4) Luovuuden vaatimus haittaa prosessia (2)</p>
<p>IDEOINTI ON VAIKEAA TAI HAASTAVAA OLOSUHTEISTA JA KULTTUURILLISISTA SYISTÄ JOHTUEN (27)</p>	<p>Ideointi on haastavaa (4) Yleensä aikaa saisi olla enemmän (5) Väsyneenä jaksaa vähemmän kiinnittää huomiota omaan viestintään (1) Aikarajoite ei tule vain ulkopuolelta, vaan myös ryhmän suorituskyky on rajallinen (5) Vääränä ajankohtana järjestetty ideointi ei onnistu (4) On valitettavaa, että business-kouluissa ei korosteta viestinnän merkitystä, jolloin työpaikalla viestintäasioita tiedostetaan huonosti (2) Suomalainen puhumattomuuden kulttuuri haittaa ideointia (2) Suomalainen keskustelukulttuuri haittaa ideointia, mikä on huono asia kilpailukykyyn kannalta (1) Taiteilijat ei välttämättä ole taitavia viestijöitä (1) Ruotsalaisten keskustelukulttuuri ruokkii ideointia suomalaista paremmin (1) Suomalaisen miehen malli on tunteeton, jolloin tunteita ei esitetä ideoinnissakaan (1)</p>
<p>HYVÄT VUOROVAIKUTUSTAITOT OVAT KESKEISESSÄ ROOLISSA IDEOIDEN ESITTÄMISESSÄ JA SITEN MYÖS KOKO IDEOINTIPROSESSIN ONNISTUMISESSA (53)</p>	<p>Ideointi on viestintää (5) Ideointi edellyttää osallistujilta vuorovaikutustaitoja (5) Ideoinnin onnistuminen riippuu viestinnästä (2) Hyvässä prosessissa on aktiivista ja tavoitteellista viestintää (1) Kaikissa puheenvuoroissa täytyy kiinnittää huomiota siihen, että sanavalinta edistää ideointia (1) Ideoinnissa valta liittyy vahvaan viestintään (3) Pahimmillaan keskustelusta tulee kaaos (1) Hyvässä ideoinnissa jäsenet viestivät samassa rytmissä (1) Luovalla alalla viestintä on erittäin tärkeässä roolissa (1) Ideoinnissa kaikkien pitää hallita sama ammattisanasto (1) Huonossa prosessissa ei synny keskustelua (1) Aktiivisemmilla on joko enemmän ideoita tai he ovat taitavampia ilmaisemaan itseään (1) Aktiiviset jäsenet ovat toivotumpia kuin passiiviset (2) Ryhmää rakennettaessa suositaan ekstrovertteja (1) Aktiivisemmat ovat taitavampia ilmaisemaan itseään (1) Jos ei ole aktiivinen, ei saa ideaansa läpi (2) Jokainen puheenvuoro ohjaa ideointia johonkin suuntaan (1) Joku voi puskea omaa ideaansa läpi, jos on varma visiostaan (3) Oikeanlainen idea täytyy osata esittää oikealla hetkellä (2) Jos omaa ideaa ei osaa myydä, niin se idea jää (1) Argumentointi ei liity vastaväittämiseen vaan oman idean myymiseen (4) Idean esittäjän pitää motivoimalla tartuttaa oma innostuksensa muihin (3) Väkevä argumentoiija pystyy pelastamaan prosessin ajamalla oman ideansa läpi (1) Mielipidejohtaja pystyy johdattelemaan muita (1)</p>

(jatkuu)

(jatkoa)

	<p>Voimakkaat viestijät pystyvät runnomaan läpi huononkin idean (1)</p> <p>Isossa ryhmässä äänekäämmät saavat enemmän valtaa (1)</p> <p>Ideointi on nopeaa assosiaatiota (3)</p> <p>Ideoinnissa voi olla vaikea saada suunvuoroa, mutta halutessaan sen kyllä saa (3)</p>
<p>HYVÄSSÄ PROSESSISSA KAIKKI OSALLISTUVAT TASAPUOLISESTI, MUTTA OSALLISTUMISELLA ON MONENLAISIA ILMIASUJA (25)</p>	<p>Ideoinnin ulkopuolelle jääminen saattaa kanavoitua sen sabotoinniksi (1)</p> <p>Passiivisuus johtuu laiskuudesta (2)</p> <p>Kaikilta ei pidä edellyttää samaa osallistumista (1)</p> <p>Ihannelilanteessa kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat yhtä paljon (4)</p> <p>Osallistuminen voi olla myös ideoihin reagoimista (2)</p> <p>Prosessissa on aina niitä, joilta ideoita tulee enemmän (2)</p> <p>Passiivisuus johtuu ryhmän huonosta kulttuurista (1)</p> <p>Passiivisuus voi johtua siitä, että joku dominoi (1)</p> <p>Passiivisistakin voi tulla aktiivisia (1)</p> <p>Vapaamatkustajat huonontavat muidenkin jäsenten ideointikykyä (3)</p> <p>Osallistumisaktiivisuus riippuu henkilökohtaisesta kommunikointityylistä (1)</p> <p>Muiden ideoiden arvioiminen on yhtä tärkeää kuin alkuideoiden esittäminen (1)</p> <p>Kaikilla pitää olla samat osallistumisen edellytykset (1)</p> <p>Hyvässä prosessissa kaikkien aivoja on stimuloitu (1)</p> <p>Prosessiin osallistuminen tuo mielihyvää (1)</p> <p>Flowssa kaikki osallistujat heittäytyvät täysillä (2)</p>
<p>IDEOINTIPROSESSILLA ON KONKREETTINEN TAVOITE, JOLLOIN IDEAT JA NIISTÄ KÄYTÄVÄ KESKUSTELU SUHTEUTETAAN TÄHÄN TAVOITTEESEEN (42)</p>	<p>Täysin hullu ajatus on ajanhukkaa (4)</p> <p>Kritiikin pitää perustua järkisyihin, ei tykkäämiseen tai eitykkäämiseen (5)</p> <p>Kritiikin pitää perustua tavoitteisiin (1)</p> <p>Ideoinnissa ei saa puhua subjektiivisesta tykkäämisestä (3)</p> <p>Kritiikki ei saisi olla yksityiskohtaisen konkreettista (3)</p> <p>Keskustelun tason pitäisi pysyä suhteessa tavoitteisiin (1)</p> <p>Ideointi vaatii jonkinlaisen tavoitteen (14)</p> <p>Hyvässä ideointiprosessissa kaikilla on sama tieto asiasta ja tavoitteista (1)</p> <p>Lopputuloksen pitää olla objektiivinen ja perustua johonkin tietoon (1)</p> <p>On motivoivaa, kun tietää että idea toteutetaan (2)</p> <p>Hyvän idean määritelmä riippuu tavoitteesta (2)</p> <p>Tavoitteen käsite on monimuotoinen (2)</p> <p>Ideointi on ongelmanratkaisua (3)</p>
<p>IDEOINTIPROSESSI EDELLYTTÄÄ SÄÄNTÖJÄ JA JOHTAJUUTTA, JOITA EI KUITENKAAN PIDÄ KOROSTAA PROSESSIN AIKANA (27)</p>	<p>Demokraattinen päätöksenteko huonontaa lopputulosta (2)</p> <p>Johtajan rooli korostuu isossa ryhmässä (1)</p> <p>Kokoukselle tarvitaan joku johtaja, jolla on käsitys suunnasta (3)</p> <p>Prosessi vaatii johtajuutta, koska demokratia ei toimi (1)</p> <p>Eryteisesti luova yhteisö vaatii vahvaa johtajuutta (1)</p> <p>Joskus on hyvä, että joku pitää kiinni omasta visiostaan (1)</p> <p>Ideointiprosessi vaatii sääntelyä (3)</p> <p>Aikarajoite on hyvä asia (3)</p> <p>Prosessi on yleensä ajallisesti rajattu (4)</p> <p>Sääntely on ääneen lausumatonta (2)</p> <p>Tavoite aiheuttaa painetta, mikä on huono asia (4)</p> <p>Flow-tila toteutuu, kun kaikki lähtökohdat ovat oikein (2)</p>

(jatkuu)

(jatkoa)

<p>HYVÄ RYHMÄ ON DEMOKRAATTINEN, JOSSA JOHTAJUUS VAIHTELEE TILANTEEN MUKAAN PERUSTUEN ASEMAAN, ASiantuntijuuteen TAI PARHAASEEN IDEOINTIKYKYYN (24)</p>	<p>Ideoinnissa asiantuntijuutta arvostetaan (2) Asiantuntijuus tuo valtaa muihin nähden (2) Toisen asiantuntijuutta pitää kunnioittaa ja keskittyä niihin asioihin jotka itse osaa (2) Tasa-arvoisessa ryhmässä ei ole johtajaa (1) Tietynlaisessa ryhmässä kukaan vaan voi vetää ideointia (1) Hyvässä ideoinnissa ideoita ei arvoteta sen perusteella kuka sen esitti (1) Prosessissa johtajuus vaihtelee sen perusteella, kuka on asiantuntija (1) Hyvässä ryhmässä johtajuus vaihtelee, kuka vaan voi olla johtaja (1) Viestintä on tasa-arvoista (1) Hyvässä ideoinnissa ei ole puheenjohtajaa (1) Ryhmässä on hierarkiajärjestelmä, joka perustuu siihen, kuka ideoi parhaiten (1) Kaikki haluavat valtaa tulla kuulluiksi (1) Hierarkiaa luova käytös on tuhoavaa (1) Tällä alalla hierarkiaa on vähän (1) Omasta ideasta kiinni pitäminen kuvastaa päätösvaltaa (1) Parhaan idean valitsee joko enemmistö tai johtaja (1) Korkeammassa asemassa oleva saa paremmin omat ideansa läpi (1) Parhaan idean valitseminen perustuu kokemukseen ja intuitioon (2) Kokemuksen myötä ideointikyky paranee (2)</p>
<p>MAHDOLLISEN ESIMIEHEN TÄYTYY OSALLISTUMALLA JA MUITA INNOSTAMALLA HUOLEHTIA IDEOITA RUOKKIVASTA ILMAPIIRISTÄ JA VALIKOIDA IDEOITA KRITISOIMATTA NIITÄ (35)</p>	<p>Hyvä esimies pitää valtansa aisoissa eikä ylpisty (2) Hyvä esimies innostaa ja rohkaisee muita (3) Hyvä esimies on karismaattinen (1) Hyvä esimies heittäytyy tehtävään (4) Hyvä esimies on läsnä (1) Esimiehellä on valta ja velvollisuus valita hyvät ideat jatkokehittelyyn (7) Huono esimies tarttuu vain kokouksen ulkoisiin seikkoihin (1) Tarvitaan johtaja, joka osallistuu, kirjaa ideoita ylös ja katkaisee rönsyt (2) Jos ideoita ei tule, pitää johtajan ottaa tilanne haltuun (1) Esimiehen tehtävä on puolustaa kaikkia ideoita (2) Esimiehen tehtävä on rakentaa ideointia edistävää ilmapiiriä (2) Hyvä johtaja ymmärtää tekojensa seuraukset (3) Esimiehen täytyy osata torjua ideoita kohteliaasti (2) Johtajuus on parantunut 1990-luvun jälkeen, joten ideoinnille on nyt paremmat olosuhteet (1) Oikeutetun esimiehen kritiikkiä uskotaan ehdoitta (2) Hyvässä ideoinnissa on erikseen kirjuri, jotta ideoijat voivat keskittyä ideoimiseen (1)</p>
<p>RYHMÄN JÄSENIÄ MOTIVOI MIELLYTTÄMISEN HALU (2)</p>	<p>Ryhmän jäsenillä on tarve miellyttää muita ja johtajaa (1) Ryhmän jäsenet haluavat miellyttää johtajaa (1)</p>
<p>YKSIKÄÄN IDEA EI SAISI OLLA KENENKÄÄN HENKILÖKOHTAISTA, VAAN RYHMÄN KOLLEKTIIVISTA OMAISUUTTA (32)</p>	<p>Omaan ideaan ei saa rakastua (3) Idea on lahja (1) Keskustelussa hyviä ja huonoja ideoita tunnustetaan kollektiivisesti (13) Kunnia idean keksimisestä kuuluu koko tiimille (1) Kukaan ei saisi omistaa ideaa, vaan ne ovat yhteistä omaisuutta (3) On kyseenalaista, että parhaan idean esittäjä saa "kunniaa" (4) Prosessia tuhoaa, jos ajattelee että vain oma idea on hyvä (1) Ideointi on ideoiden jalostamista (2)</p>

(jatkuu)

(jatkoa)

	Ideointi on keskustelussa toisen idean päälle rakentamista (3) Ideoinnin lopputulos rakentuu koko prosessista (1)
HYVÄ IDEA ON SELLAISEN, JOKA ANTAA MUILLE MAHDOLLISUUDEN KEHITTÄÄ SITÄ EDELLEEN KOHTI RATKAISUA, MUTTA MYÖS TÄYSIN UTOPISTISISTA IDEOISTA ON HYÖTYÄ (20)	Täysin hullu idea voi johtaa kuningasideaan (5) Hyvä idea on toteuttamiskelpoinen ja konkreettinen (4) Hyvä idea on sellainen, joka ei ole ihan valmis (4) Esitetty idea täytyy olla sovitettu tavoitteeseen (2) Idea stimuloi muiden ajatuksia (2) Idean esittäjällä on vastuu sen kollektiivisesta jatkokehittämisestä (3)
VAIKKA KRIITTISYYTTÄKIN TARVITAAN, TULEE IDEOINNINSSA VÄLTTÄÄ KAIKKEA NEGATIIVISUUTTA JA KIINNITTÄÄ AIVAN ERITYISTÄ HUOMIOTA KRITIIKIN ANTAMISEEN JA VASTAANOTTAMISEEN (66)	Ideoiden hylkääminen tapahtuu osana normaalia keskustelua (2) Ideointi on väärin ajatusten karsimista (2) Keskustelussa idea kyseenalaistetaan (2) Ideointiprosessissa tarvitaan kriittisyyttä (1) Ryhmädynamiikka vaatii myös vastaväittäjiä (1) Kriitikko voi myös auttaa jalostamaan ideaa (1) Konflikteja pitää pyrkiä välttämään (2) Jos väittelyä syntyy, niin silloin lähtötilanteessa on jotain pielessä (2) Idean esittäjän ei tarvitse puolustella muille (1) Väittelyistä yli pääseminen on vaikeaa, koska kyse on mielipiteistä (1) Konflikteja tulee väistämättä (3) Idean hylkääminen aiheuttaa pahaa mieltä ja pettymystä (3) Toisen idean teilaaminen tappaa ideoinnin (7) "Torppaajan" rooli tappaa muiden luovuuden (1) Huonossa ideoinnissa joku dominoi (3) Joillakin on tarve haastaa muiden asiantuntijuutta (1) Pelon kautta dominointi estää muita ideoimasta (1) Toisen idean teilaaminen on kielletty, koska ei ole puheenjohtajaa (2) Idean tyrmäyksiä helposti väärin (2) Kriitikon rooli on helppo ottaa (1) Sekä idean arviointi että kritiikin käsitteleminen menevät helposti henkilökohtaiseksi (1) Ideoinnin sääntely liittyy ryhmän keskustelukulttuuriin (4) Kritiikki pitää sanoittaa niin, ettei se loukkaa (4) Erityisesti kritisoidessa täytyy miettiä kohteliaita sanavalintoja (1) Idean tyrmäyksiä huumorin keinoin tuntuu pahalta (1) Ideoissa täytyy muistaa normaalit käyttäytymissäännöt (3) On parempi teeskennellä kohteliaista kuin olla töykeä, se auttaa ideointia (1) Kriitikin yhteydessä pitää esittää vaihtoehto (3) Keskustelijoiden täytyy kestää omien ideoiden kritiikkiä (6) Olisi hyvä jos idean esittäjä itse ilmaisisi että idea olikin huono (1) Erimielisyys vahvistaa ryhmää (2)
IDEOINTIPROSESSISSA TULEE OLLA VAPAA, AVOIN, TURVALLINEN JA ROHKASEVA ILMAPIIRI, JOSSA KAIKKI – MYÖS EPÄONNISTUMINEN – ON SALLITTUA (71)	Hyvä ilmapiiri vaikuttaa ideointiprosessiin positiivisesti (4) Hyvässä ryhmässä on helpompi esittää kritiikkiä (2) Huonossa ilmapiirissä ideoiminen on vaikeaa (1) Hyvästä ideoinnista jää hyvä fiilis (3) Jos joutuu kokoajan miettimään kohteliaisuussääntöjä, niin ideointi tyrehtyy (1) Hyvä ideoija on avarakatseinen (1) Halu tehdä asiat "kuten aina ennenkin" tuhoaa ideointia (1) Flow on arvaamaton (2) Pääasia on, että jotain syntyy (1) Sääntely haittaa ideointiprosessia (4) Epämuodollinen tila auttaa ideointia (5)

(jatkuu)

(jatkoa)

	<p>Tällä alalla palavereista ei luonnostaan tykätä (1) Keskustelu on jäsentymätöntä (1) Ideointi on vapaamuotoista jutustelua (2) Ideointi voi olla muodoltaan monenlaista (2) Hyvässä ryhmässä ei teeskennellä, vaan on aitoa (1) Hyvässä ryhmässä saa olla oma itsensä (2) Hyvässä prosessissa kunnioitetaan toisia (1) Hyvässä prosessissa oppii uutta (1) Idean esittäminen vaatii turvallisuudentunnetta (1) Hyvässä ryhmässä on turvallista (1) Hyvässä ryhmässä luotetaan muihin (2) Hyvässä ilmapiirissä kukaan ei arvostele (1) Ideointikumppanit on syytä tuntea edes vähän (3) Hyvässä ryhmässä rohkaistaan muita (1) Muiden pitäisi rohkaista arempia osallistumaan (3) Ideoinnissa täytyy uskoa mahdolliseen (1) Idean hyvyttä tai huonoutta ei voi eikä tarvitse tietää (3) Kaikkia ideoita kohdellaan tasavertaisina (3) Jokainen puheenvuoro voi kääntää keskustelun suunnan mihin vain (3) Realiteetit tekevät ideoista huonompia (3) Ideoihin täytyy suhtautua ennakkoluulottomasti (2) Kaikki keskusteluaiheet ovat sallittuja (1) Kaikki ideat ovat hyviä (3) Idea on jollain tasolla hyväksytty, jos sitä ei hylätä (1) Hyvät ideoijat ovat kuin lapsia, joille kaikki on mahdollista (1) Hyvässä ilmapiirissä epäonnistuminen on hyväksyttyä (2)</p>
<p>IDEAN ESITTÄMISEEN LIITTYY PELKO, UJOUTTA JA HÄPEÄÄ, MIKÄ MERKITTÄVÄSTI HÄIRITSEE IDEOINTIPROSESSIA (26)</p>	<p>Idean esittäjä altistaa itsensä häpeälle (4) Idean esittäjä heittää omia lapsiaan tuleen (1) Idean esittäminen vaatii uskallusta (7) Idean esittäminen vaatii itsevarmuutta (2) Ideointi vaatii rohkeutta jalostaa ideat tarpeeksi pitkälle (1) Oman idean hyväksyntä tuntuu hyvältä (2) Ihmisten pelko esittää ideoita huonontaa prosessin lopputulosta (1) "Torppaajan" rooli johtuu pelokkuudesta, että itse ei keksi mitään (1) Jos idean esittäminen tuntuu vaikealta, saattaa viesti värittyä negatiivisesti (1) Pelottomassa tilassa syntyy parhaat ideat (2) Huonossa porukassa ei uskalla sanoa mitä ajattelee (1) Pelko pilaa ideoinnin (2) Passiivisuus johtuu mukavuudenhalusta (1)</p>
<p>HYVÄÄ PROSESSIA KUVAAVAT INNOSTUS JA HAUSKUUS, MUTTA NE EIVÄT SAA NOUSTA TAVOITTEEN EDELLE (38)</p>	<p>Ideointi on hauskaa (1) Ideointiin kuuluu innostuminen (2) Hyvä ryhmä on hyväntuulinen (1) Huumori synnyttää ideoita (3) Huumori parantaa ilmapiiriä (7) Ryhmän jäsenillä pitää olla samanlainen huumorintaju (1) Huumorin rooli on prosessissa tärkeä (3) Huumorin varjolla voi esittää vähän huonompiakin ideoita (1) Huumori ei saa kohdistua kehenkään ryhmän jäseneseen (2) Ryhmän jäseniltä vaaditaan huumorintajua (1) Huumori ratkaisee konflikteja (3) Hyvässä ryhmässä on rentoa (1) Hyvä idea johtaa innostumiseen (1) Ideointiin liittyy subjektiivinen tunne (1)</p>

(jatkuu)

(jatkoa)

	<p>Innostumisen myötä keskustelu saattaa helposti karata kauas aiheesta (5)</p> <p>Tällä alalla ei olla enää niin tosikkomaisia (1)</p> <p>Huumori voi liian pitkälle mennessään haitata prosessia (3)</p> <p>Tunnereaktio on hyvä työkalu ideoiden arvioimiseen, mutta sitä ei saa näyttää (1)</p>
<p>PARASTA OLISI RAKENTAA RYHMÄ, JOSSA OLISI ERILAISIA TOISIAAN TÄYDENTÄVIÄ ROOLEJA, RYHMÄN JÄSENET OLISIVAT TIETOISIA NÄISTÄ ROOLEISTA JA OSAISIVAT SUHTEUTTAA OMAN TOIMINTANSA NÄIHIN ROOLEIHIN (39)</p>	<p>Hyvä ryhmä ei synny, se täytyy rakentaa (4)</p> <p>Ideointi määrittyy siihen osallistuvien henkilöiden kautta (2)</p> <p>Ryhmä on osastensa summa (1)</p> <p>Ryhmän jäsenten luonteet vaikuttaa ideoinnin onnistumiseen (1)</p> <p>Oikeat roolit edesauttavat prosessia, huonot estävät (1)</p> <p>Oikeiden ihmisten seurassa oma suorituskyky paranee (3)</p> <p>Kun ryhmän roolit ovat kunnossa, epäonnistumisia siedetään paremmin (1)</p> <p>Oikeita ovat erilaiset henkilöt, koska he täydentävät toisiaan (3)</p> <p>Hyvässä ideoinnissa joku on intuition maailmassa ja toinen joka on järjen ääni (1)</p> <p>Jos ryhmässä on vastakohtaisia rooleja, se voi johtaa joko todella hyviin tai todella huonoihin ideointeihin (1)</p> <p>Hyvässä ryhmässä on vision vastuunkantajia ja idean kehittäjiä (3)</p> <p>Hyvässä ryhmässä on eri asioiden asiantuntijoita (1)</p> <p>Toivottuja jäseniä ovat vaatimattomat puurtajat (1)</p> <p>Rahoittavaa tahoja ei pidä ottaa mukaan ideointiin (3)</p> <p>Ryhmään ei pitäisi ottaa sellaisia, jotka eivät osaa ideoida (1)</p> <p>Jokaisen pitäisi tarkkailla omia reaktioitaan ja käytöstään ryhmässä (3)</p> <p>Idea arvioidessa pitää miettiä ehdottajan motiiveja (1)</p> <p>Olisi hyvä tunnistaa, jos itse sortuu negatiivisuuteen (3)</p> <p>Ryhmän jäsenten roolien tunteminen auttaa ideointia (2)</p> <p>Ryhmän jäsenten roolien tunteminen parantaa yhteishenkeä (1)</p> <p>Hyvässä ryhmässä jäsenet huomioivat toistensa roolit (1)</p> <p>Persoonallisuuksien huomioiminen on haastavaa (1)</p>
<p>MITÄ PAREMMIN RYHMÄN JÄSENET TUNTEVAT TOISENSA, SITÄ PAREMPI, MUTTA UUSIAKANAAN JÄSENIÄ EI PIDÄ KOKONAAN SULKEA PROSESSIN ULKOPUOLELLE (12)</p>	<p>Tutun henkilön ideoiden tyrmäminen on helpompaa (4)</p> <p>Koska monet ovat freelancereita, ollaan liian kohteliaita (2)</p> <p>Normaalin työryhmän ulkopuolelta voi tulla hyviä, kaavoihin kangistumattomia ideoita (5)</p> <p>Ideointiin kesken kaiken tulevat henkilöt häiritsevät idean evoluutiota (1)</p>
<p>YLEENSÄ SUOSITAAN PIENTÄ RYHMÄÄ JA IDEOIDEN JATKUVAA VALIKOINTIA, PAITSI JOS HALUTAAN PAINOTTAA IDEOIDEN SUURTA MÄÄRÄÄ, JOLLOIN ISO RYHMÄ JA IDEOIDEN ERILLINEN VALIKOIMINEN TOIMIVAT PAREMMIN (32)</p>	<p>Ideoinnissa iso ryhmä helposti passivoi (3)</p> <p>Viestintä vaikeutuu isossa ryhmässä (4)</p> <p>Ideoinnissa pieni ryhmä on parempi kuin iso, koska kommunikaatio on helpompaa (13)</p> <p>Iso ryhmä on hyvä, jos halutaan määrää ei laatua (3)</p> <p>Isossa ryhmässä ideoiden laatu kärsii (2)</p> <p>Isojen ryhmien ideoinnissa ideoita valikoida vasta myöhemmin (4)</p> <p>Flow syntyy paremmin pienellä kuin isolla porukalla (1)</p> <p>Ryhmäkoko on suhteellinen, riippuu siitä kuinka moni osallistuu (1)</p> <p>Olisi parempi jos ideoita edes vähän valikoitaisiin jo aluksi (1)</p>

(jatkuu)

(jatkoa)

<p>JOSKUS IDEOITA EI TULE OLLENKAAN, JOLLOIN MUUTETAAN OLOSUHTEITA JOTENKIN, ESIM. SAATETAAN KOKEILLA JOTAKIN IDEOINTITEKNIKKAA, JOTTA IDEOINTI EI MENISI TÄYSIN LUKKOOKSIN (33)</p>	<p>Aina ei synny mitään ideoita, vaikka kuinka yrittää (2) Se ei ole kenenkään vika, jos ideoita ei tule (2) Jos ideoita ei tule, niin se lisää paineita, jolloin ideoita tulee entistä huonommin (3) Ideointitekniikoita ei paljon käytetä (1) Ideointitekniikat ovat "poppakonsteja", joista ei ole apua (2) Prosessin lopputulos on usein kuvallinen (2) Piirtäminen on hyvä lisä ideointiin (5) Jos ideoita ei tule, aletaan kaivella vanhoja ideoita (1) Jos tulee tukos, niin tehdään välillä jotain muuta (3) Joskus asioista voi puhua liikaa, silloin tekeminen auttaa (2) Ideointitekniikka voi auttaa, jos on ongelmia (4) Mind-mapin käyttö helpottaa ideoiden esittämistä (3) Muistiinpanovälineet auttavat pitämään assosiaatioketjun kasassa (1) Ideoita voi osittain myös sähköpostilla (1) Ideointitekniikat sopivat isoille ryhmille (1)</p>
<p>RYHMÄSSÄ IDEOIMINEN EI VÄLTTÄMÄTTÄ LISÄÄ IDEOIDEN MÄÄRÄÄ, MUTTA SE PARANTAA IDEOIDEN LAATUA (17)</p>	<p>Hyvässä prosessissa syntyy paljon käyttökelpoisia ideoita (1) Pelkkä ideoiden tuottaminen ei riitä, vaan parhaan idean valitseminen on olennaista (2) Ideoiden määrällä ei ole merkitystä, tarvitaan vain yksi ratkaisu (3) Hyvässä prosessissa tehdään oivalluksia (1) Useamman ihmisen käsittelyssä ideat paranevat (1) Ryhmässä tuotettuja ideoita kukaan ei olisi keksinyt yksin (4) Hyvän prosessin lopputuloksessa on jotain ainutlaatuisia (1) Flow-tilassa keksii ideoita, joita ei tiennyt omassa päässä olevan (2) Flow:ssa kaikkien ideoiden laatu on korkea (1) Ideoiden synnyttäminen on yksin tehtävää työtä (1)</p>
<p>IDEOIDEN SUURI MÄÄRÄ JOHTAA IDEOIDEN KORKEAAN LAATUUN (3)</p>	<p>Ensin tarvitaan määrää, sitten laatua (3)</p>
<p>PROSESSI JA LOPPUTULOS EIVÄT OLE RIIPPUVAISIA TOISISTAAN (5)</p>	<p>Hyvällä prosessilla ei välttämättä ole hyvä lopputulos (2) Äänekkyyks ei tarkoita tuottavuutta (1) Hyvästä prosessista syntyy super-idea, mutta se voi syntyä huonostakin prosessista (1) Hyvässä prosessissa toteutuu draamankaari (1)</p>

LIITE 3: Ideointia kuvaava nelikenttä ja käsityskategoriat

