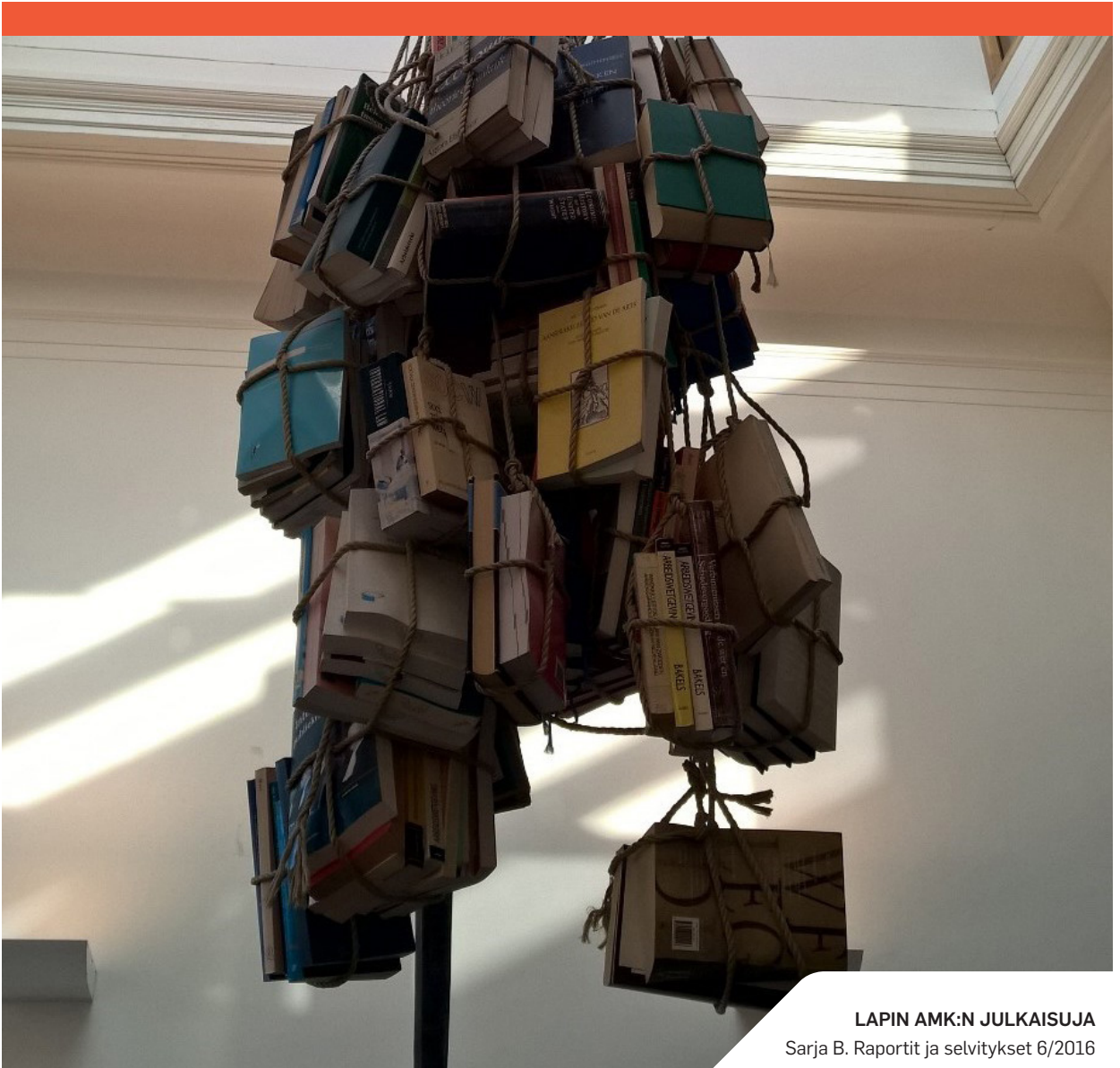


TKI-osaajavalmennus

Erikoistumismoduulin satoa vuosilta 2014–2016



Erikoistumismoduulin satoa vuosilta 2014–2016

Sirkka Saranki-Rantakokko (toim.)

TKI-osaajavalmennus

Erikoistumismoduulin satoa vuosilta 2014–2016

Sarja B. Raportit ja selvitykset 6/2016

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-124-5 (pdf)
ISSN 2342-2491 (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja B. Raportit ja selvitykset 6/2016

Toimittaja: Sirkka Saranki-Rantakokko
Rahoittajat: Opetus- ja kulttuuriministeriö,
10 MEUR-hankkeet.
Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteенliittymä.
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto
ja Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi

Sisällys

ESIPUHE	7
1. JOHDANTO	11
2. KUVAUKSIA TKI-TOIMINNAN KEHITTÄMISESTÄ	15
2.1 Innostavien elementtien tunnistaminen TKI- lähtöisessä korkeakoulukulttuurissa, katsaus sveitsiin	15
2.2 Näkökulmia luovuusosaamiseen – Creating Creativity	22
2.3 Muovan prosessien integroiminen osaksi Vaasan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmää	29
2.4 Kansainvälisen tutkimus- ja innovaatorahoituksen tiedottamisen uudistaminen Mikkelin ammattikorkeakoulussa	35
2.5 Laurean TKI –toiminnan arviointia	40
2.6 Centria-ammattikorkeakoulu Oy:n TKI-palvelutuotanto – hinta, laatu vai asenne?	42
2.7 Ammattikorkeakoulun ja yritysten välisen yhteistyön rakentamisen elementit ja onnistuneen yhteistyön edellytykset. Case SM Vaakuna -ralli	44
3. ERIKOISTUMISMODUULIN ARVIOINTIA	49

Esipuhe

Ammattikorkeakoulujen TKI-osaajavalmennuksen suunnittelu ja pilotointi on vahva osoitus ammattikorkeakoulujen yhteistyöstä. Ammattikorkeakoulut ovat jakaneet TKI-osaamistaan avoimesti keskenään, hankkineet sitä yhteisesti ulkopuolelta ja kehittäneet siten koko ammattikorkeakouluverkoston TKI-osaamista. Valmennuksen punaisena lankana on ollut käyttäjä- ja käytäntölähtöinen TKI-toiminta sekä kansainvälistyminen. Valmennettavien työpanokset ovat kytkeytyneet tehtäviin ja ongelmiin, joiden ratkaisut olisivat voineet jäädä tekemättä ilman valmennusohjelmaa ja valmennettavien keskinäistä yhteistyötä. Monet valmennuksessa valmistuneet levittävät nyt saamiaan oppejaan organisaatioissaan.

Valmennusohjelma on käsittänyt kahdeksan moduulia, jotka on esitelty johdanto-luvussa. Kukin valmennettava on valinnut niistä omaan profiliinsa ja organisaationsa kehittämistarpeisiin sopivan 30 opintopisteen kokonaisuuden. Moduulientoteuttamiseen on osallistunut 13 ammattikorkeakoulua. Valmennettavien mukaan TKI-osaajavalmennuksen suurin anti on ollut kehittyneet verkostot. Niiden avulla on voitu vertailla ja yhtenäistää käytäntöjä, laatia yhteisiä projekteja ja tuottaa julkaisuja. Myös vastaisuudessa verkostojen muodostumista tuetaan yhteisillä valmennusleireillä.

Tässä julkaisussa on esitelty muutama TKI-osaajavalmennuksen Erikoistumismoduulissa tehty tuotos. Moduuliin osallistui kahden vuoden aikana 20 valmennettavaa, jotka halusivat tehdä hyvin itsenäistä työtä ja laajentaa osaamistaan tai syventää tietämystään jostakin erityiskohteesta. Erikoistumismoduulissa valmennettavat saivat vertaistukea ja ohjausta työnsä toteuttamisessa. Tehtävistä syntyi omia projekteja, joissa toiminta jatkui vielä moduulin päätyttyä.

TKI-osaajavalmennusta on kehitetty edelleen. Vastaisuudessa käyttäjä- ja käytäntölähtöisyys korostuvat entisestään. Osallistujat tulevat rakentamaan asiantuntijaryhmiä eri ajankohtaisten ja yhteiskunnallisten teemojen ympärille. Kukin voi valita valmennuspolkunsa eli paneutuuko hän tutkimukseen, kehittämiseen ja oppimisympäristöihin vai innovaatioihin ja kaupallistamiseen. Valmennuspolun pituudeksi tulee 15 opintopistettä. Tähän julkaisuun tutustuessaan lukija voi havaita TKI-osaajavalmennuksen

monipuolisuuden ja pohtia sen hyödyntämismahdollisuuksia omassa organisaatiossaan.

Eero Pekkarinen, Tutkimus- ja kehittämisjohtaja
TKI-osaajavalmennus-hankkeen johtoryhmän puheenjohtaja
Lapin ammattikorkeakoulu

1. Johdanto

TKI-osaajavalmennus-hankkeelle oli asetettu korkeita tavoitteita. Niitä olivat ammattikorkeakoulujen TKI-profiilin vahvistaminen ja verkostoitumisen lisääminen innovaatioympäristön toimijoiden kanssa, käytäntö- ja käyttäjälähtöisten toiminta-mallien vahvistaminen, vaikuttavuuden kasvattaminen ja ammattikorkeakoulujen TKI-volyymin ja TKI-rahoituksen kasvattaminen. Osa tavoitteista on ollut saavutettavissa valmennusohjelmassa, kun taas osaan tavoitteista päästään vasta ammattikorkeakoulujen löydettyä oman profiilinsa ja vahvuutensa TKI-osaamisessa.

TKI-osaajavalmennusta kehitettiin ammattikorkeakoulujen yhteistyönä. Kehittämismuotoon osallistuivat kaikki Suomen ammattikorkeakoulut paria poikkeusta lukuun ottamatta. Valmennuksen sisältö muodostui kahdeksasta moduulista, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa. Moduulit olivat eri ammattikorkeakoulujen asiantuntijoiden tai asiantuntijaryppäiden suunnitteleamia ja tuotteistamia.

Taulukko 1. Moduulit, niiden laajuudet ja vastuutahot.

Moduulit ja niiden laajuudet	Vastuutaho ja -henkilöt
Innovaatio boot camp: kysyntä ja käyttäjälähtöinen TKI-toiminta, 10 op	Centria, Keijo Nivala ja HAMK, Matti Hakala
Asiakkuudet ja verkostot, 5 op	Haaga-Helia, Sirpa Lassila
Palveluliiketoiminta, 5 op	JAMK, Jari Kalavainen
TKI-menetelmät ja projektitoiminta, 10 op	MAMK, Noora Talsi ja Turku amk, Harri Lappalainen ja Johanna Krappe
TKI-toiminta oppimisympäristönä, 5 op	SeAMK, Riikka Muurimäki ja Laurea, Susanna Niinistö-Sivuranta, Teemu Ylikoski ja Annemari Kuhmonen
Osaamisen ja tulosten siirtäminen käytäntöön, 5 op	TAMK, Kimmo Vänni
Johtaminen, 5 op	HAMK, Heidi Ahokallio-Leppälä ja POLAMK, Olavi Kujanpää
Erikoistumismoduuli, 5 op	Lapin amk Sirkka Saranki-Rantakokko ja TKI-osaajavalmennuksen johtoryhmä

TKI-osaajavalmennuksessa valmennettavat nähtiin oman osaamisensa prosessoijina ja omistajina. Keskeistä oli valmennettavan oma aktiivisuus. Koska valmennuksen oli tarkoitus näkyä myös ammattikorkeakoulujen työyhteisöissä, moduulien oppimistehtävät ja suorittaminen oli linkitetty ammattikorkeakoulujen konteksteihin ja osallistujien työhön. Valmennettavat työstivät tehtäviään omasta taustayhteisössä nimetyntutorien tukemana ja ohjauksessa.

Yksi TKI-osaajavalmennukseen kuulunut moduuli oli Erikoistumismoduuli. Sen tavoitteena oli muissa moduuleissa saatujen oppien hyödyntäminen tai jonkin muun osaamisen syventäminen ja tuotoksen yhdistäminen TKI-toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Esimerkiksi osalla valmennettavista oli meneillään jokin muu koulutus tai kehittämistehtävä, jota he käsitelivät tässä moduulissa. Erikoistumismoduulin aiheita tai toteuttamistapaa ei siis rajattu, vaan tekijä itse valitsi aiheen, jonka selvittämisen hän koki tarpeelliseksi omassa työssään tai organisaatiossaan. Tehtävien esittelyt ja vuorovaikutus tapahtuivat verkon välityksellä.

Erikoistumismoduulissa työstettävät aiheet ja valmiit tuotokset hyväksyttiin TKI-osaajavalmennuksen johtoryhmässä. Alla olevaan taulukkoon on kerätty vuosina 2014 ja 2015 Erikoistumismoduulissa työstetyt aiheet. Taulukosta ilmenevät myös tekijöiden nimet ja taustaorganisaatiot.

Taulukko 1. Erikoistumismoduulissa laaditut tehtävät vuosina 2014 ja 2015 ja niiden tekijät

Vuosi	Kehittämistehtävän aihe	Tekijän nimi	Taustaorganisaatio
2014	Palvelun tuotteistaminen: 3D-Bodyscan kehonmallinnuspalvelu valmentajille	Aikkila-Vatanen, Asta	CENTRIA
2014	TKI-toiminta ja laatu	Koivuniemi, Tiina	PoliisiAmk
2014	Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan näkyvyys	Laasanen, Mikko	Savonia
2014	Ammattikorkeakoulun ja yritysten välisen yhteistyön rakentamisen elementit ja onnistuneen yhteistyön edellytykset	Nummento, Tomi	Mamk
2014	Kohti uutta toimintamallia Diakonia-ammattikorkeakoulussa	Piisi, Ritva	Diak
2014	Ammattikorkeakoulujen julkaisutoiminnan mallintaminen	Renfors, Sanna-Mari	SAMK
2014	Palvelusetelien käyttö TKI- toiminnassa	Räisänen, Pekka	TURKUAMK
2014	Excel tehokäyttö talouden raportoinnissa. Uutta talouden raportoinnissa matkalla Big Data -maailmaan	Sandström, Annika	HAAGA-HELIA
2015	TKI-henkilöstön sopimusoosaamisen kehittäminen	Heikkinen, Krista	TURKUAMK

2015	Muotoilukeskus Muovan laatujärjestelmän integrointi VAMKin laatujärjestelmään	Hissa, Annika	VAMK
2015	Innostavien elementtien tunnistaminen TKI-lähtöisessä korkeakoulukulttuurissa, katsaus Sveitsiin	Huovinen, Suvi	HAAGA-HELIA
2015	Asiakkuuden hallinta osana KYAMK-MAMK -kokonaisarkkitehtuuria	Jääsmaa, Anne	KYAMK
2015	Näkökulmia luovuusosaamiseen – creating creativity	Lilja-Viherlampi, Liisa-Maria	TURKUAMK
2015	Projektipäällikön käsikirja	Mäki, Tuire	JAMK
2015	Centrian TKI-palvelutuotanto – hinta, laatu vai asenne?	Nokela, Sakari	CENTRIA
2015	Verkostotuottaja	Parkkola, Timo	HUMAK
2015	TKI toiminnan kuvausta Laurean näkökulmasta	Putkonen, Päivi	Laurea
2015	KV-rahoitusohjelmien tunnetuksi tekeminen Mamkin henkilöstölle	Tervaniemi, Tiina	Mamk
2015	Hankehakemuksien laadun parantamiseen liittyvän toimintamallin kehittäminen SEAMKissa	Uusimäki, Sirkka	SEAMK

Tässä julkaisussa kerrotaan muutaman esimerkin avulla, miten Erikoistumismoduulia on hyödynnetty ammattikorkeakoulujen kehittämistyössä tai kirjoittajan oman TKI-osaamisen syventämisessä. Raporttiin on kerätty ne tehtävät, jotka tekijät ovat itse halunneet julkaista ja toisaalta työstää tässä yhteydessä. Artikkelit ovat kirjoittajien autenttisia esityksiä ja esimerkiksi lähteiden käyttö on ollut kirjoittajien oma valinta. Artikkelit ovat käytännönläheisiä esimerkkejä ja omakohtaisia kuvauksia töiden kulusta ja niiden tuloksista. Osa töistä juontuu jostakin laajemmasta kokonaisuudesta.

2. Kuvauksia TKI-toiminnan kehittämisestä

Suurin osa erikoistumismoduulissa työstetyistä tehtävistä kytkeytyi tekijän oman ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan kehittämiseen. Kappale alkaa artikkelilla, jossa Suvi Huovinen kertoo TKI-lähtöisen korkeakoulukulttuurin innostavista elementeistä. Artikkelin linkittyä laajempaan tutkimushankkeeseen. Kappaleen toinen kirjoitus käsittelee luovuusosaamisen kehittämistä. Paperista ilmenee, miten Liisa-Maria Lilja-Viherlampi syventää tietoa ja asiantuntemustaan kyseisen tehtävän avulla. Kappaleen keskivaiheessa on Annika Hissan ja Tiina Tervaniemen artikkelit, jotka käsittelevät TKI-toiminnan organisoitumista ja sisäisen palvelun kehittämistä ammattikorkeakouluissa. Kappaleen loppupuolella Päivi Putkonen ja Sakari Nokela kuvaavat, miten he ovat arvioineet TKI-toimintaa omissa ammattikorkeakouluissaan. Viimeisenä on Tomi Numenton kertoma esimerkki todellisesta menetystarinasta, joka tapahtui Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

2.1 INNOSTAVIEN ELEMENTTIEN TUNNISTAMINEN TKI-LÄHTÖISESSÄ KORKEAKOULUKULTTUURISSA, KATSAUS SVEITSIIN

Suvi Huovinen, MBA, T&K-koordinaattori
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, TKI-palvelut
Erikoistumismoduuli 2015

Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Tutkimuksen taustalla oli tarve koota kansainvälistä aineistoa laajempaa kehittämis-tehtävää varten, joka keskittyi organisaatiokulttuurin ja ajatusmallin muuttamiseen opettamiskeskeisestä TKI-lähtöiseksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Organisaatiokulttuurin muutos tähtää myös henkilökunnan hyvinvoinnin lisäämiseen innostamalla heitä työskentelemään eri tavoin kuin aiemmin.

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli selvittää ja kuvata menestyneen sveitsiläisen korkeakoulun TKI-lähtöistä kulttuuria (HES-SO University of Applied Sciences of Western Switzerland), tunnistaa sen innostavia elementtejä, tutkia parhaiden

käytäntöjen vaikutusta motivaatioon sekä selkeyttää lyhyesti motivaation ja laadun välistä suhdetta ko. kulttuurissa - ja luoda näistä näkökulmista vertailupohjaa innostavalle organisaatiokulttuurille Suomessa.

Innostavalla ja TKI-lähtöisellä organisaatiokulttuurilla viitataan tässä organisaatioon, 1. joka keskittyy tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, 2. jossa innostavuus on TKI-toiminnan lähtökohta ja näkyy työntekijöiden asenteissa, arvoissa ja käytöksessä, sekä 3. jossa TKI-toiminta on onnistunutta ja tuo menestystä organisaatiolle.

Toimenpiteet ja toteutus

Sovelsin tutkimuksessa induktiivista lähestymistapaa saavuttaakseni todellisen tunteisen ymmärryksen kulttuurista haastatteleamalla pientä otosta henkilöstöstä. Induktiivinen lähestymistapa ei myöskään asettanut liikaa rajoja innostavien elementtien löytämiseksi. Tutkimustani ohjasi interpretiivinen filosofia, jota käytetään usein organisaatiokulttuuritutkimuksessa, jolloin on tärkeää ymmärtää ihmisten eroja sosiaalisina toimijoina, hahmottaa työntekijöiden sosiaalista maailmaa, ja nähdä se heidän silmin. Käytin tutkimuksessani etnografista tutkimusstrategiaa, jotta saatoin kuvata ja selittää kulttuuria haastateltavien silmin. Etnografinen strategia soveltuu hyvin kulttuurin tutkimiseen, kun tutkitaan organisaatiomuutosta. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, 116, 126-127, 149.)

Keräsin laadullisen aineiston havaintojen ja haastattelujen kautta, joissa käytin coaching-menetelmää sekä avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajilla oli enemmän aikaa ajatella syvällisemmällä tasolla. Sitä kautta saavutin myös pääsyn heidän asenteisiin, arvoihin ja tunteisiin, jotka ovat tärkeitä kun muodostetaan käsitystä organisaatiokulttuurista. Käytin havainnointia tarkastaakseni haastatteluissa annettujen vastausten ja todellisuuden vastaavuuden. Havaintoja ehdin tehdä vain viikon ajalta. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 henkilöä. Otos on kuitenkin liian pieni tulosten yleistämiseen. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin teemoittain, mikä on yleinen tapa kvalitatiivista analyysia tehdessä. (Saunders ja muut 2009, 119, 324, 490.)

Empiirinen aineisto koostui 11 haastattelusta, joista 10:ssä haastateltava oli miespuolinen ja yhdessä naispuolinen. Kaikki heistä olivat keski-ikäisiä TKI-ammattilaisia ja/tai johtajia, jotka toimivat Sveitsin Sierren ja Sionin alueella. Kukin haastattelu kesti 45-90 minuuttia ja eteni semi-strukturoidun haastattelun mukaisesti käyttäen intuitiivista coaching-menetelmää yhteyden ja luottamuksen rakentamiseksi haastateltavan ja haastattelijan välille. (Ks. Raami 2015 intuition merkityksestä luovassa työssä.) Tämä auttoi syvemmälle tasolle pääsystä ja arvojen ja asenteiden nostamisessa pinnalle.

Coaching-menetelmänä sovelsin ROSA-mallia (We Create 2014), joka tulee sanoista Reality (todellisuus), Objectives (tavoitteet), Solutions (ratkaisut) ja Actions (toimenpiteet). Se on samankaltainen kuin GROW-malli (Alexander 2010, 83-93, Landsberg

2003), joka muodostuu sanoista Goal, Reality, Opportunities ja Wrap-Up. Coaching-mallia soveltamalla vastaajaa kannustetaan kohti tavoitetta ja ratkaisuja, joita hän kehittää haastattelun aikana haastattelijan esittämien kysymysten perusteella (Jones & Gorell 2014, 11). Haastattelujen nauhoitukset litteroitiin ja koodattiin Atlas.ti-ohjelmalla teemoittain. Analysoin aineiston peilaten sitä kolmeen hypoteesiin: 1 on olemassa elementtejä, jotka tekevät kulttuurista innostavan ja menestyneen, 2 parhailla käytännöllillä on vaikutusta innostavaan kulttuuriin, ja 3 on olemassa laadullisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön motivaatioon. Lopuksi aineistoa verrattiin vielä tehtyihin havaintoihin.

Tulokset

Esitän tutkimuksen tulokset ryhmittäin ja coaching-malliin perustuen, ensin R: todellisuus ja O: tavoitteet ja sitten S: ratkaisut sekä A: toimenpiteet.

R - Todellisuus: Haastatteluissa kävi ilmi, että maantieteellisellä alueella on vahva vaikutus sveitsiläisen korkeakoulun nykyiseen kulttuuriin. Korkeakoulun henkilöstö on verkostoitunut vahvasti paikallisten toimijoiden kanssa ja yhdessä ne vaikuttavat aluepolitiikkaan mahdollisimman hyvän alueellisen hyödyn saavuttamiseksi. Henkilökuntaa rohkaistaan perustamaan omia yrityksiä projekteissa syntyneiden tulosten pohjalta, jolloin projektissa kehitetty osaaminen jäisi alueelle. TKI-toiminta koetaan henkilökunnan keskuudessa jännittäväksi, mutta myös hyvin kilpailupainotteiseksi ja epävarmaksi, erityisesti silloin kun haetaan rahoitusta projektille. TKI-projektit ovat yhdistävä tekijä ihmisten välillä ja monesta vastaajasta tuntuu erityisen hyvältä, kun he saavat työskennellä osana tiimiä projektin eri vaiheissa. Tiimityön lisäksi TKI-toiminnassa korostuu vapaus hallita omaa työntekeä ja työaika. Työnkuvaan voi kuulua esim. yhtenä lukukautena 60 % opetusta ja 40 % TKI-työtä, ja toisena 20 % opetusta, 10 % johtamista ja 70 % TKI-työtä. Nykyinen matriisijohtamis-malli toimii hyvin TKI-lähtöisessä ympäristössä. Organisaatiota johdetaan ylhäältä alas sellaiselle tasolle saakka, jossa se kohtaa alhaalta ylös tulevan johtamisen. Indikaattorit ohjaavat organisaation toimintaa eri tasoilla. Matriisimalli mahdollistaa joustavuuden käytännön tasolla, mm. työntekijöiden tehtävissä ja rooleissa, ja työntekijät otetaan mukaan mm. strategian ja seuraavan lukukauden suunnitteluun säännöllisesti. Johtajat ovat kannustavia ja osallistavia fasilitaattoreita, jotka arvostavat yhteistyötä.

Vaikka TKI-projektit ja tiimityö saavat työntekijät viihtymään töissä, vastaajia inspiroi erilaiset tekijät. Vastaavasti vastaajien motivaation lähteet ovat erilaiset. Puolet vastaajista saavat motivaationsa opiskelijoista, mutta myös siitä, että he voivat vaikuttaa aluekehitykseen ja koulutusjärjestelmään. Kolmasosa vastaajista mainitsi, että he motivoituvat oppimisesta, uuden löytämisestä sekä projekteista. Kaiken kaikkiaan vastaajat mainitsivat kuusi tekijää, jotka motivoivat heitä työskentelemään tietyllä laatusalla: organisaation omat mittarit/indikaattorit, tiimityö, projektimenestys,

konferenssit, asiakkaiden vakuuttaminen sekä tyytyväisyys omaan työhön. Lisäksi motivaatioon vaikutti parhaat käytännöt, joita jaettiin eniten tiimityön kautta, esimerkiksi TKI-projekteissa ja myös alueella toimivien yritysten kanssa. Tiimityön kautta työntekijät tutustuivat toisiinsa paremmin, kasvattivat luottamusta ja jakoivat siten osaamistaan helpommin. Parhaita käytäntöjä jaettiin, mutta työntekijät kokivat tärkeäksi säilyttää valinnanvapauden niiden soveltamisessa.

Pohdittaessa esteitä TKI-toimintaan osallistumiselle, vastaajat luettelivat seuraavia seikkoja: TKI-toiminnan epävarmuus ja kilpailulähtöisyys, riskit, ajan jakaminen opettamisen ja TKI-toiminnan välillä sekä oletukset osaamisvaatimuksista.

O - Tavoitteet: Haastatteluissa vastaajia kehoitettiin pohtimaan asioita, joita he kehittäisivät pidemmälle. Moni heistä kehittäisikin laadullisia mittareita, joilla TKI-toimintaa mitataan ja ohjataan, jolloin ne ohjaisivat toimintaa vielä enemmän yhteisöllisempään suuntaan. Vastaavasti he antaisivat enemmän vastuuta projektiassistentille ja usea johtaja antaisi näille vapauden myös hallita omaa työaikaansa. Yksi vastaajista kehittäisi henkilöstön kannustamisjärjestelmää TKI-myönteisempään suuntaan ja houkuttelisi lisää toimijoita TKI-toimintaan.

Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kuvailemaan ideaalia TKI-lähtöistä organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa ideaalissa TKI-lähtöisessä kulttuurissa ihmiset ovat avoimia, muutosmyönteisiä ja oma-aloitteisia tiimipelaajia, jotka innostuvat yhdessä luomisesta ja kehittamisestä. Ihmiset jakavat tietoa keskenään ja kokevat toisensa samanarvoisina tittelistä riippumatta. Työntekijät jakavat parhaita käytäntöjä ja ideoita, tarttuvat toimeen eivätkä odotele turhia. Heillä on yrittäjähenkkinen asenne, he vastaavat itse omasta ajankäytöstään ja työskentelytavastaan. Työntekijät ovat onnellisia ja motivoituneita, heitä kannustetaan ja heihin luotetaan. Koulutuksen viitekehys mukailee yrittäjähenkisyyttä ja syväntason yhteistyötä yritysten kanssa. Työntekijät ovat hyviä tunnistamaan yhteistyömahdollisuuksia, kehittävät jatkuvasti sosiaalisia taitojaan, osallistuvat erilaisiin tapahtumiin ja konferensseihin sekä aktiivisesti TKI-toimintaan. Kulttuuri kehittyy jatkuvasti. Organisaation johto hyödyntää päivitettyä liiketoimintamallia, joka on myös yksi koko ekosysteemiä vetävistä tekijöistä. Toiminta on läpinäkyvää kaikilla tasoilla. TKI-toimintaa rahoitetaan eri rahoituslähteillä, ja rahoittajat tekevät keskenään yhteistyötä.

S - Ratkaisut: Ideaalin organisaatiokulttuurin hahmottamisen jälkeen vastaajia pyydettiin kehittämään konkreettisia ratkaisuehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajien mielestä ihmisiä pitäisi ensiksikin kannustaa olemaan aktiivisia ja sosiaalisia, ja tuomaan sitä kautta lisäarvoa organisaatiolle. Toisaalta pitäisi lobata rahoittajia uudistamaan rahoitusmallia siten, että rahoitusta voisi saada myös hankkeiden valmisteluun automaattisesti. Tällä vältettäisiin turha kilpailu alueella olevien TKI-toimijoiden kesken, lisättäisiin yhteistyötä paikallisten toimijoiden kesken ja voitaisiin keskittyä suurempiin hankkeisiin, joilla on suuremmat läpimenomahdollisuudet.

Ideota voitaisiin kehittää yhdessä kuukausittain järjestettävissä ideointityöpajoissa. Lisäksi tekniset ratkaisut tulisi päivittää tukemaan TKI-toimintojen hallintoa niin, että ne olisi suurimmalta osin automatisoitu, jolloin TKI-toimijoilta vapautuisi aikaa varsinaiseen TKI-työhön. Myös coaching-menetelmää pitäisi soveltaa laajemmin TKI-toiminnassa: projektikokouksissa, tapaamisissa ja opiskelijakohtaamisissa.

A - Toimenpiteet: Tätä osiota ei sisällytetty organisaation kehittämistutkimukseen, sillä se toi suurempaa arvoa haastatteluihin osallistuneille kuin tälle tutkimukselle. Tärkeintä oli, että vastaajat pohtivat mitä he voisivat tehdä seuraavaksi ja tekivät itselleen toimintasuunnitelman. Vastaajat arvioivat 2-3 vuoden riittävän muutosten läpiviemiseen.

Päätelmät

Yhteenvedona voidaan päätellä, että on olemassa neljä elementtiä, jotka tekevät sveitsiläisen korkeakoulun TKI-lähtöisestä kulttuurista innostavan ja menestyvän: 1. ekosysteemilähtöinen ajattelumalli, 2. rajaton tiimityö, 3. kannustava asenne yrittäjyyttä kohtaan paikallisen liiketoiminnan tehostamiseksi sekä 4. kolme ydinarvoa, jotka ohjaavat korkeakoulun johtoa: vapaus, luottamus ja joustavuus.

Ensiksi, ekosysteemilähtöinen ajattelumalli ei koske pelkästään korkeakoulua, vaan kaikkia alueella toimijoita, jotka eivät tulisi yhtä hyvin toimeen, jos ne toimisivat yksin. Yhteistyölähtöinen kulttuuri tuntuu yltävän yli korkeakoulurajojen paikallisiin yrityksiin ja viranomaisiin saakka. Ihmiset haluavat luoda ja kehittää yhdessä aluetta, jolloin erityisesti rajattoman tiimityön merkitys korostuu. Myös EU kannustaa yhteisöjä siirtymään klusteripohjaisesta ajattelumallista kohti ekosysteemipohjaista ajattelumallia ja tämä onkin yksi kärkiajatuksista innovaatiopolitiikassa (Salmelin 2015, Curley & Salmelin 2014).

Toiseksi, tiimityö näyttäisi olevan yksi avaintekijä työntekijöiden innostamisessa ja menestyvässä organisaatiokulttuurissa. Sen ytimessä on toisten tukeminen ja hyvien suhteiden rakentaminen tiimipelaajien välille. Tiimityöllä on merkitystä myös parhaiden käytäntöjen näkökulmasta, sillä niitä jaetaan eniten tiimityötä tehdessä. Mitä tulee toisen motivoimiseen, oleellista on antaa henkilön valita itse, miten hän soveltaa parhaita käytäntöjä, vai soveltaako hän niitä ollenkaan. Lisäksi tiimityö on myös yksi kuudesta tekijästä, jotka motivoivat työntekijää työskentelemään korkeammalla laatusolla kuin mitä hän työskentelisi yksin. Maitlandin & Thomsonin (2014, 49-50) mukaan tulevaisuuden työssä ihmisiä kannustetaan haastamaan parhaita käytäntöjä. Landsberg (2003) on sen sijaan kirjoittanut tiimityön tärkeydestä coaching-menetelmää käytettäessä inspiraation tehostajana ja motivaatioon vaikuttajana. Petersonin, Luthansin, Avolion, Walumbwan & Zhangin (2011) mukaan sisäisen motivaation johtaminen vaatii hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälyä. Myös David Rock (2009) on tarkastellut aivojen toimintoja työssä ja sitä miten sosiaalisuus ja muutos vaikuttavat työntekoon ja aivoihin.

Kolmanneksi, mitä tulee myönteiseen suhtautumiseen yrittäjähenkisyyttä kohtaan, se ilmenee konkretiassa mm. spin-off-lähtöisten pienten yritysten määrän kasvuna ko. alueella. Tämä lisää paikallista liiketoimintaa ja mahdollistaa myös lisätulot korkeakoulun professoreille, mikäli he ryhtyvät työnsä ohessa yrittäjiksi. Yrittäjähenkisyyden merkityksestä korkeakouluille on puhuttu jo 1990-luvulta saakka (Burton 1998).

Neljänneksi, korkeakoulun toiminnan ytimessä tuntuu kuitenkin olevan nuo kolme ydinarvoa, jotka tulevat esiin johtajien ja työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa. Työntekijöihin luotetaan niin, että heillä on vapaus hallita omaa työaikaansa, työs-kentelytapoja ja fyysistä työpaikkaa, mutta heille on myös annettu vastuuta, joka pitää heidät orientoituneena strategisiin tulostavoitteisiin. Joustavuus tulee parhaiten esiin työntekijöiden työtehtävien, roolien ja kuorman vaihtelussa. Kaiken tämän mahdollistaa johtamismallina oleva matriisipohjainen malli. Maitlandin ja Thomso-nin (2014, 16) mukaan tulevaisuuden työn ytimessä ovat itsensä johtaminen, vapaus ja vastuu, ja tällainen matriisimalli soveltuu parhaiten muutosten johtamiseen. Kirjallisuudessa puhutaan myös jaetusta johtajuudesta (share leadership, ks. Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman 2012) tai ”nousevasta” johtajuudesta (emergent leadership, ks. Carson, Tesluck & Marrone 2007).

Suosituks

Laajemman kuvan muodostamiseksi sveitsiläisen korkeakoulun kulttuurista, menestystekijöistä ja innostavista tekijöistä, tarvitaan suurempi otos, enemmän aineistoa ja laajempi institutionaalinen näkökulma. On suositeltavaa jatkaa laadullisten mittareiden kehittämistä, etenkin niiden, joilla arvioidaan paikallista ekosysteemiä. Lisäksi TKI-ympäristössä toimivan henkilön useamman roolin hoitamista yhtä aikaa on syytä tutkia syvemmin, sekä sen yhteyttä yrittäjyyteen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Suomalaisen korkeakoulun TKI-lähtöisen ja innostavan kulttuurin luomiseksi on suositeltavaa soveltaa tässä tutkimuksessa tunnistettuja innostavia elementtejä ja menestystekijöitä, joita olivat 1. ekosysteemilähtöinen ajattelumalli, 2. rajaton tiimityö, 3. kannustava asenne yrittäjyyttä kohtaan paikallisen liiketoiminnan tehostamiseksi sekä 4. kolme ydinarvoa, jotka ohjaavat korkeakoulun johtoa: vapaus, luottamus ja joustavuus. Oleellista on myös ottaa huomioon niiden soveltuvuus ja sovellettavuus suomalaiseen yhteiskuntaan.

Lähteet:

- Alexander, G. 2010 (2006). Behavioural Coaching - the GROW model (in Passmore, Jonathan). Excellence in Coaching: The Industry Guide. (2nd ed.). London; Philadelphia: Kogan Page.
- Bergman, J., Rentsch, J., Small, E., Davenport, S., & Bergman, S. 2012. The shared leadership process in decision-making teams, *The Journal of Social Psychology*, 152, 1, 17-42.
- Burton, C. 1998. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. IAU Press Pergamon.
- Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared Leadership in Team: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50, 5, 1217-1234.
- Curley, M. & Salmelin, B. 2014. Open Innovation 2.0. A New Paradigm. Viitattu 13.6.2015. Saatavana: <http://www.uc-dk.dk/uasnet/wp-content/uploads/Open-Innovation-2.0-Salmelin.pdf>
- Jones, G. & Gorell, R. 2014. How to Create a Coaching Culture. Kogan Page Limited. London.
- Landsberg, M. 2003 (1997). The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those around You. London: Profile Books.
- Maitland, A. & Thomson, P. 2014. Future work. Changing Organizational Culture for the New World of Work. Palgrave Macmillan.
- Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang. 2011. Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology Journal*.
- Raami, A. 2015. Intuition unleashed - on the application and development of intuition in the creative process. Doctoral dissertation, Aalto University, School of Arts, Design and Architecture, Department of Media. 29, 19-299. Viitattu 13.6.2015. Saatavana: https://shop.aalto.fi/media/attachments/f9486/raami_intuition_unleashed_280215.pdf
- Rock, D. 2009. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. (1. painos). United States of America: HarperCollins.
- Salmelin, B. 2015. Innovation 2.0. Pääpuhuja. TKI-osaajavalmennus 2015. Power Point -esitys. Euroopan Unioni.

2.2 NÄKÖKULMIA LUOVUUSOSAAMISEEN – CREATING CREATIVITY

Liisa-Maria Lilja-Viherlampi, KT, MuM; Koulutus- ja tutkimuspäällikkö,
Turun AMK:n Taideakatemia

Erikoistumismoduuli 2015



Tämä artikkeli pohjautuu TKI-osaajavalmennushankkeen erikoistumismoduulissa työstämään luovuusosaamisen ja luovuuskouluttamisen teemaan, joka kytkeytyy Turun ammattikorkeakoulun innovaatiopedagogiikan kehittämistyöhön. Halusin tarkastella siinä käsitettä luovuusosaaminen keskustelemalla luovuusosaamisesta kahden muun asiantuntijan kanssa. Nämä olivat tohtori Carola Boehm, vararehtori ja Nykytaiteen yksikön johtaja Manchester Metropolitan yliopistosta sekä tohtori-koulutettava, (lavastaja) Marjaana Rantama Aalto-yliopistosta. Luovuusosaamisen tarkastelu on tärkeää, kun halutaan edistää kehittäjäosaamista sekä yksilöiden ja yhteisöjen innovatiivista kapasiteettia. Luovuusosaaminen kytkeytyy vahvasti moniammatillisuusosaamiseen – haluan, kykyyn ja taitoihin tehdä eri aloja yhdistävää, moniammatillista yhteistyötä, esimerkiksi sektorirajat ylittävissä TKI-hankkeissa. Open Innovation 2.0. edellyttää innovaatioitten ekosysteemejä, 'luovia alustoja' (creative platforms) ja kokeilualustoja (experimental platforms). Nämä syntyvät ja tuottavat hedelmää luovien osaajien luovina yhteisöinä.

Moniammatillisessa ja moniäänisessä yhteistyössä on avaimet yhteiskunnan menestymiseen, niin kuin **Bror Salmelin**, Euroopan komission innovaatiotieteiden neuvonantaja, on useassa yhteydessä todennut (ks. Curley ja Salmelin 2014, Kajtman 2014, Salmelin 2015). Todellista tiimityötä ei synny itsestään. Mistä siis alkaa ja rakentuu

aito ja hedelmällinen monialainen yhteistyö? TKI-yhteistyökuvioissa on syntynyt hienoja kokemuksia ja avautunut mahdollisuuksia sille, että erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla osaamisilla varustettu työpari tai työryhmä on alkanut tuottaa aikaansaannoksia yhdessä: vuoropuhelun edellytykset on luotu ja luova prosessi on alkanut elää ja vaikuttaa. Miten tätä voidaan edistää?

Etsin mielelläni tilaisuuksia päästä ajattelemaan ja prosessoimaan yhdessä toisten kanssa. Kehittäjäosaamisen ytimessä on mielestäni joustava kyky lähestyä erilaisia teemoja ja haasteita tiimissä, ei soolo-osajana. Tieto rakentuu moninäkökulmaisena yhteistyönä; kompleksisessa ilmiöiden maailmassa yksilön kapasiteetti ei riitä – kehittämistyö on joukkuelaji.

Carola Boehm ja Marjaana Rantama aloittivat kanssani keskustelua luovuuden luomisesta, erityisesti taidealojen näkökulmasta. Carolan artikkeli *Brave Creative World* (Boehm 2009) inspiroi minua ja resonoi ammatillisissa kokemuksissani, koska siinä kuvataan, millaisia luovuuden taitoja voidaan perustellen kouluttaa erilaisilla taidelähtöisillä lähestymistavoilla, ”out-of-box-drawers”. Marjaana Rantaman puolestaan kohtasin uusien Luova tuottaja YAMK-koulutettaviemme luennoijana. Marjaana puhui luovasta sisällöntuottamisesta luovuuden olemuksen ja luovan yhteistyön näkökulmista. Carolan ja Marjaanan kanssa toteutunut vuorovaikutus tehtävän puitteissa antoi minulle paljon ajattelemisen aihetta ja vahvisti tulevan yhteistyömme alustaa. Tässä lyhyessä puheenvuorossa voin vain viitata keskustelun yksityiskohtiin, mutta nostan esiin joitakin teemoja suhteessa kysymykseen: miten luovuusosaamisen valmentamista voisi lähestyä taidealojen näkökulmista?

Tarkasteltaessa luovuutta yksilön ja yhteisön innovaatiokykyisyytenä (Innovaatio-kompetensseista ks. Räsänen 2014) huomio tulee mielestäni kiinnittää tämän ’kykyisyyden’ olemukseen. Mistä innovaatiokykyisyys yksilöillä ja ryhmillä kumpuaa ja voisi kummuta?

Keskustelussa nousi esiin toisaalta innovaatiokykyisyyden mahdollistaminen, fasilitointi, ja toisaalta taidelähtöisten lähestymistapojen tarjoama fasilitoiva mahdollisuus symbolisaatioon ja transformaatioon, ”toisella tavalla näkemiseen, ajatteluun ja olemiseen”. Aito moniäänisyys puolestaan tarkoittaa erilaisten tulokulmien arvostamista ja niitten mahdollisuuksien näkemistä. ”Taiteen äänet” sekä koettuina että itse ilmaistuina puhuvat ja kuvaavat asioita, joita ei välttämättä ole mahdollista eksplisiittisesti sanallistaa: emootioita, intuitiota, taustaoletuksia, valtarakenteita, pelkoa... Taiteen ilmaisutavat tuovat variaatiomahdollisuuksia siihen keskustelutapaan, jolla puhumme tulevaisuudesta ja toimimme sitä kohti.

Kukaan ei voine kieltää, että edessämme on valtavia globaaleja ongelmia, joita pitää pystyä lähestymään sekä globaalisti että lokaalisti. Kun entiset ajattelu- ja toimintatavat eivät (enää) toimi, tarvitaan jopa paradigmojen muutosta – miten havaitsemme

todellisuutta ja tekojemme vaikutuksia. Taiteen lähestymistavat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia tarkastella ja käsitellä maailmaa, maailmoja.

Jäsennän keskustelusta kolme teemaa, jotka mielestäni ovat keskeisiä luovuuden virittämisessä ja valmentamisessa, ja joihin näen taidealojen lähestymistavoilla olevan vahvat kytkennät.

Luova asenne

Arkiajattelussa luovuutta pidetään usein synnynnäisenä taitona, jota yksilöllä joko on tai ei ole – niin kuin musikaalisuuttakin. Todellisuudessaan molemmissa kysymyksessä on ihmisenä olemisen osa-alue, jatkumo (esim. Boehm 2015, Lilja-Viherlampi 2007, Kurkela 1994), johon liittyvää suuntautumista voidaan tukea ja osaamisen elementtejä harjaannuttaa. Samalla tavoin kuin jokainen ihminen on musiikillinen, eli omaa jo ydinkokemuksissaan suhteen äänimaailmaan ja sen elementteihin ja äänelliseen vuorovaikutukseen, myös luovuus kuuluu ihmisenä olemiseen (Uusikylä 2002). Toinen asia on, missä määrin tämä luovuus pääsee yksilössä esiin ja vahvistuu, ja siihen liittyvä osaaminen harjaantuu.

Voidaan kysyä, mikä tukee orientoitumista ja valppautta erilaisten näkökulmien havaitsemiseen ja prosessointiin, totutusta poikkeavalla tavalla ajattelemiseen; lateraaliin, ”poikittaiseen” ajattelun tapaan, mitä Carola korostaa. Luova asenne virittää innovaatiomoodiin, hän toteaa. Wilenius (2004) puhuu innovatiivisesta otteesta, mielenlaadusta. Tähän ei voi pakottaa, mutta sille voi luoda olosuhteita.

Keskustelussa Carolan ja Marjaanan kanssa asenteemme taidelähtöisten mahdollisuuksien tarkasteluun oli jo lähtökohtaisesti avoin ja myönteinen. Ei ollut lainkaan vaikeaa nähdä luovaa otetta ja luovaa viritystä fasilitoivia mahdollisuuksia taidelähtöisen työskentelyn lähestymistavoissa. Näistä on runsaasti havainnollistuksia em. Boehmin artikkelissa (2009). Marjaana muistutti Einsteinin lausumasta: ”Emme voi ratkaista ongelmia samalla tietoisuuden tasolla kuin loimme ne.”¹ Luova asenne pitää mahdollisena ja suotavana, että esim. taiteesta voi löytyä polkuja erilaiseen todellisuuteen, ja että niitä polkuja voi ja saa käyttää. Kiinnostavaa on, miten luovaa ideointia (esim. insinööritoimistossa) voisi lähestyä samalla avoimuudella kuin teatteriesityksen tai elokuvakäsikirjoituksen ideointia. Ei siis välttämättä ole kysymys siitä, että ihmiset alkavat taiteilla, jotta syntyy jotain uutta, vaan siitä, miten asetetaan ajattelu ja vuorovaikutus uudenlaiseen avoimeen asentoon (Tanskanen 2016).

Asenteen taso on hyvin tärkeä, mutta se(kään) ei ole ainoastaan yksilön vastuulla – millainen on yhteisön ja yhteiskunnan asenne, joka liittyy luovan otteen ja konkreettisten luovuuden ilmausten, taiteen ja luovan vuorovaikutuksen mahdollistamiseen?

1 Einstein oli myös viulisti, ks. Foster 2005:
<http://www.pha.jhu.edu/einstein/stuff/einstein&music.pdf>

Yhteistyö

Niin kuin innovaatiokompetenssien kuvauksissa jäsennetään, kyse on paitsi yksilön, myös ryhmätason osaamisesta. Innovaatiokompetensseja tarkastellaan yksilötason, ryhmätason ja verkostotason kompetensseina. Yhteisötasolla tarvitaan taitoa kytkeytyä muihin ja hyödyntää muiden osaamista, vuorovaikutusosaamista. Verkostotasolla tarvitaan taitoa rakentaa verkostoja ja toimia niissä niitä ylläpitäen. (Kairisto-Merminen ym. 2012, Penttilä ym. 2014, Räsänen 2014). Uusikylän mukaan (2002) luovaa yhteisöä kuvaa luottamus, vapaus, leikinomaisuus, riskien ottamisen salliminen. Erilaisuuteen liittyvä riski: moniammatillisuusosaaminen kestää erilaisuutta ja rakentaa dialogeja (ks. Tonteri ym. 2014).

Porauduttaessa näitten kompetenssien edellyttämien taitojen rakenteeseen voidaan vuoropuhella taiteen lähestymistapojen kanssa. Se voi päätyä hedelmällisiin mahdollisuuksiin tukea näitten taitojen vahvistumista yhteisön luovina voimavaroina. Luovassa yhteistyössä tarvitaan rohkeutta ja aloitteellisuutta kysyä odottamattomia kysymyksiä, jopa vaikeita ja tyhmiä (Rantama 2015) – ja tätä voi testata ja harjoitella esimerkiksi draaman kautta, niin sanotun turvallisen etäisyyden päästä (ks. Lilja-Viherlampi 2007). Erilaisuus tulee siedettävämmäksi, kun ei (aluksi) operoida tavanomaisessa vuorovaikutuksessa, vaan yhteistyötä rakennetaan esimerkiksi taiteen lähestymistapojen mahdollistaman symbolisen työskentelyn, ”leikin” kautta (vaikkapa maalaten).

Mielen ja kehon taidot yksilöllä ja yhteisöllä

Luovuusosaaminen rakentuu luovasta metodologiasta, luovista toimintatavoista ja luovista käytänteistä (Boehm 2015). Rantama erittelee luovan työskentelyn tavoitteita seuraavasti: hiljaisen tiedon ja kehollisen tietämyksen huomioiminen, kriittisen ja yksilöllisen ajattelun rohkaiseminen, itsetuntemus, dialogiin rohkaiseminen ja dialogisuus, oman ajattelun ja työskentelyn (kriittiseen) tarkasteluun rohkaiseminen, yhteisöllinen tiedonmuodostus, systeeminen ajattelu. Luovuus ei aina tarkoita uuden (tuotoksen) luomista, vaan eri lailla, entisestä poikkeavalla tavalla, ajattelemista.

Henkilökohtaisen luovuusosaamisen elementtejä ovat esimerkiksi joustavuus ja rohkeus sekä ennen kaikkea sensitiivisyys ja refleksiivisyys; tietoisuus omasta kehosta ja mielestä, omista reaktioista ja ajattelusta. Itsetuntemus on terveen itseluottamuksen ja toisten arvostamisen lähtökohta. Taiteen lähestymistavat avaavat lukuisia mahdollisuuksia peilata ja prosessoida omaa minuutta, omaa ilmaisua ja ajattelua. Taidetyöskentely tai taiteen parissa tapahtuva vuorovaikutus voi olla yllättävä ja kiinnostava, mutta erillisyydessään turvallinen peili, jossa tarkastella omia kokemuksia ja ajatuksia (esimerkkejä tästä ks. Lilja-Viherlampi 2013).

Vuorovaikutuksessa näkökulman tulee olla eko-keskeinen, ei ego-keskeinen (Rantama 2015). Tämä kysyy eläytyvää ymmärrystä ja myötätuntoa, kykyä asettua toisen asemaan, ja dialogisuutta; kykyä kuulla ja kuunnella, nähdä ja ottaa vastaan. Toisaalta on otettava vastuuta ja uskallettava johtaa. Yhteen sovittaminen ja yhdessä soittaminen on hyvin konkreettista toimintaa esimerkiksi yhdessä musisoinnissa! Orkesteri voi toimia sekä analogiana että metaforana luovan yhteistyön harjoittelulle.

Luova yhteisö arvostaa ja suosii diversiteettiä, monikulttuurisuutta ja moniäänisyyttä. Kulttuurien ja ryhmien välinen näkökulmien vaihto ja joustava vuorovaikutus mahdollistuu usein kuin sivutuotteena erilaisten taidesisältöjen kautta. Kokemusten kautta eläytyminen esimerkiksi toisen kulttuurin liikekieleen on jo sitä vuorovaikutusta, jota jatketaan sanoilla prosessoiden vaikkapa yhteistä kansainvälistä hanketta rakentaen.

Lopuksi

Tässä puheenvuorossa olen lyhyesti viitannut joihinkin luovuusosaamisen valmenuksen kytkentöihin taidealojen lähestymistapojen kanssa. Havainnollistuksia taidealojen ja muiden alojen kohtaamisista ja niiden merkityksistä löytyy esimerkiksi kirjasta Case Book -tarinoita luovasta taloudesta (Suntola ym. 2015) tai Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia (Rantala ja Jansson 2013).

Luova johtaminen, joka keskustelussa nousi esiin useaan otteeseen, mahdollistaa nämä kytkennät. Luova johtaminen sallii ja fasilitoi moniäänisyyden, erilaisen ajattelun ja kannustaa siihen. Taideyliopiston uusi rehtori Jari Perkiönmäki kytkeekin yhteen improvisaation ja johtamistaidon sanoen (Kuusisaari 2016):

”Eteen tuleviin tilanteisiin vastataan lähtökohtaisesti ’kyllä, ja...’, ei koskaan ’ei’ tai ’kyllä, mutta’. Improvisatoriseen ajatteluun kuuluu valppaus ja tilanteeseen reagointi - - -

”Jazzbändiä voi pitää toimivan yhteistyön mallina. Tiimi toimii parhaiten, kun siinä on diversiteettiä, eli jokaisella on erityisosaamisensa. - - - Jazzsoolo ei ole ”sooloilua”, vaan jaettava johtajuutta. Muut ovat siinä auttaen, sparraten ja tukien riskinotossa.”

Yksilö on luovassa yhteistyössä oman luovuutensa eväin. Nämä eväät lisääntyvät käytettäessä, jazzinkin parissa.

Lähteet:

- Boehm, C. 2009. 2084 -- Brave Creative World: Creativity in the Computer Music Curriculum. Proceedings of the International Computer Music Conference (ICMC 2009) in Montreal, Canada. <http://quod.lib.umich.edu/i/icmc/bbp2372.2009.030/1>
- Curley, M. ja Salmelin, B. 2014. Open Innovation 2.0. A New Paradigm. <http://www.uc-dk.dk/uasnet/wp-content/uploads/Open-Innovation-2.0-Salmelin.pdf>
- Kairisto-Mertanen, L. – Penttilä, T. ja Lappalainen, H. 2012. Fostering capabilities for continuous innovation in university education. Julkaisussa Continuous Innovation Across Boundaries – Proceedings of 13th International CINet Conference 16-18 September 2012, Rome.
- Kajtmán, J. 2014. Bror Salmelin: Europe needs to focus on new models of innovation. Article published by EU Newsroom Editor on 17/07/2014 . <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/bror-salmelin-europe-needs-focus-new-models-innovation>
- Kurkela, K. 1994. Mielen maisemat ja musiikki. Musiikin esittämisen ja luovan asenteen psykodynaamiikkaa. Sibelius Akatemia. Musiikin tutkimuslaitoksen julkaisuja: 11.
- Kuusisaari, H. 2016. Taide osaksi yhteiskuntaa. Taideyliopiston rehtorin Jari Perkiömäen haastattelu. *RondoClassic* 2/2016, 8 – 9.
- Lilja-Viherlampi, L.-M. 2007. Minunkin sisällä soi! Musiikin ja sen parissa toimimisen terapeuttisia merkityksiä ja mahdollisuuksia musiikkikasvatuksessa. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia: 24.
- Lilja-Viherlampi, L.-M. 2013. Äänen ja kehon kautta läsnäoloon, itseilmaisuun ja muutokseen: lähtökohtia ja työskentelyn tapoja. Teoksessa Lilja-Viherlampi, L.-M. (toim.) Ihmisääni musiikkiterapian työvälineenä. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja: 86.
- Penttilä, T. – Kairisto-Mertanen, L., – Putkonen, A. ja Lehto, A. 2014. Innovaatiokompetensseja innovaatiopedagogiikan avulla. Teoksessa Rautkorpi ym. Kestävä innovointi. Oppimista korkeakoulun ja työelämän dialogissa, 156–171. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Unigrafia Helsinki.
- Rantala, P. ja Jansson, S.-M. (toim.) 2013. Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisu B: 10. <http://docplayer.fi/6373802-Palvi-rantala-satu-mari-jansson-toim-taiteesta-toiseen-taidelahtoisten-menetelmien-vaikutuksia.html>
- Räsänen Meiju 2014 (toim.): Innovaatiokompetensseja mittaamassa. Opas innovaatiovalmiuksien arviointiin. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 90. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164988.pdf>
- Salmelin B. 2015. Challenges for Innovation. Global Forum 2015 -konferenssiesitys. <http://globalforum.items-int.com/iigfs/gf-content/uploads/2015/10/GF-2015-Bror-Salmelin.pdf>
- Suntola, S., Matilainen, K. ja Reijonen, I. 2015. Case Book – tarinoita luovasta taloudesta. Luovan Suomen julkaisu. http://pienyrittajakeskus.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e51343e655086134311e5836547e03c8e28092809/casebook_tarinoita_luovasta_taloudesta_verkko.pdf

- Tonteri, A. Krappe, J., Leino, I., Parkkinen, T., Pyörre, S. & Susi, M. (eds.) 2014. MOVING ON! Encounters and Experiences in Arts – Working Multiprofessionally with the Youth: MIMO Project 2010–2013 Reports from Turku University of Applied Sciences 175.
- Uusikylä, K. 2002. Voiko luovuutta opettaa? Teoksessa P. Kansanen ja K. Uusikylä (toim.). Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-kustannus. 42 – 55.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Edita Publishing Oy.
- Julkaisemattomat lähteet:
- Boehm, C. 2015. Sähköpostikeskustelu Liisa-Maria Lilja-Viherlammen kanssa. Syksy 2015.
- Rantama, M. 2015. Sähköpostikeskustelu Liisa-Maria Lilja-Viherlammen kanssa. Syksy 2015.
- Tanskanen, T. 2016. Keskustelu luovuusosaamisesta Liisa-Maria Lilja-Viherlammen kanssa. 4.2.2016.

2.3 MUOVAN PROSESSIEN INTEGROIMINEN OSAKSI VAASAN AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUJÄRJESTELMÄÄ

Annika Hissa, johtaja

**Vaasan ammattikorkeakoulu (VAMK), Muotoilukeskus Muova
Erikoistumismoduuli 2015**

Muova on Taideteollisen korkeakoulun Vaasaan vuonna 1988 perustama muotoilukeskus. Se siirtyi Vaasan ammattikorkeakoulun alaisuuteen vuonna 2014. Vuoden 2013 loppuun asti Muova kuului Aalto yliopistoon, jossa se noudatti Aalto yliopiston prosesseja ja toimi Aallon laatujärjestelmän mukaisesti. Vaasan ammattikorkeakoulussa oli syksyllä 2014 laatuauditointi, jonka se läpäisi. Tuolloin auditoidijat olivat kiinnostuneita erityisesti Muovan toiminnasta ja siitä, miten Muovan strategia, toimintatapa, laatujärjestelmä ja prosessit tukivat VAMKin toimintaa. Auditoidijien mukaan Muovan toimintaa ja VAMKin TKI-toimintaa pitää yhtenäistää ja kuvata myös Muovan prosessit VAMKin laatujärjestelmässä.

Tämän erikoistumismoduulin tehtävän tavoitteena on ollut kuvata, miten Muovan prosessien integroiminen osaksi VAMKin laatujärjestelmään tapahtui ja mitkä olivat näiden kahden organisaation yhdistämisen keskeisimmät haasteet. Prosessien yhdistämisessä oli otettava huomioon perinteisemmän organisaation ja luovan, joustavamman organisaation erilaiset toimintamallit, organisaatorakenne sekä organisaatiokulttuuri. Tärkeää oli myös luoda yhteinen päämäärä ja jatkuva vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö organisaatioiden välillä.

Muovan organisaatorakenne on muovautunut hyvin joustavaksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Muovan visiona on toimia jatkuvasti uudistuvana innovaatioalustana, joka edellyttää tietynlaista organisaatorakennetta ja -kulttuuria. VAMKin TKI-toiminta puolestaan linkittyy erityisesti opetukseen. Saunilan (2014) mukaan organisaation innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä jatkuvasti muuntaa tietoa, taitoa, kokemusta ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi. Tämän toiminnan tavoitteena on tuottaa hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Innovaatiokyvykkyydeksi voidaan kutsua myös kykyä tehdä muutoksia ja merkittäviä parannuksia jo olemassa oleviin teknologioihin, tuotteisiin tai prosesseihin. Luova organisaatio on aina osa innovaatioympäristöään. Innovaatioympäristöllä tarkoitetaan muun muassa informaatio- ja kommunikatioympäristöä, jossa tutkimus ja käytäntö sulautuvat toisiinsa sekä kulttuuria ja toimintatapaa, jotka kannustavat riskinottoon, hyväksyvät epäonnistumisen, suvaitsevat erilaisuutta sekä arvostavat yrittämistä (Sitra, 2005).

Innovaatioprosessista voidaan erottaa kaksi päävaihetta. Toinen on uusien ideoiden kehittäminen ja toinen niiden toteuttaminen käytännössä. Nämä kaksi prosessin vaihetta ovat osittain ristiriidassa keskenään, sillä uusien ideoiden aikaansaaminen vaatii luovaa ajattelua ja vanhojen itsestään selvien toimintatapojen kyseenalaistamista. Toisaalta innovaation toteuttamisen ja leviämisen tulee tapahtua organisaation olemassa olevien järjestelmien sallimissa rajoissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen. Niinpä organisaation valtarakenne vaikuttaa sen joustavuuteen. Joustavia organisaatioita pidetään innovatiivisempina kuin jäykkiä. Innovatiivisissa organisaatioissa valtaa on siirretty työntekijöille ja heitä kannustetaan osallistumaan päätösten tekemiseen. (Stähle, Sotarauta, & Pöyhönen 2004.)

On todettu, että vapaa päätöksentekokulttuuri on tunnusomaista menestyneille innovatiivisille yrityksille. Niissä toteutetaan paljon eri toimintojen välistä yhteistyötä ja kommunikoidaan runsaasti ja vapaasti eri hierarkiatasojen välillä. Innovatiivisissa yrityksissä tapahtuu normaalia enemmän viestintää alaisilta esimiesten suuntaan. Tällainen kulttuuri vaatii perustakseen joustavaa organisaatorakennetta. Moni suurempi innovaatio vaatii usein ajattelutavan muutosta. Mikäli organisaatio on joustava, se omaksuu nopeammin uuden käytösmallin ja uudistaa toimintatapojaan helpommin. (Tidd & Bessant, 2009.)

Tidd et al. (2009) ovat tutkineet organisaatioissa innovatiivisuutta lisääviä ja heikentäviä piirteitä. Innovatiivisuutta edistävät joustavuus, oppimis- ja omaksumis-, uudistumis- ja verkostoitumiskyky, helppo ja vapaa kommunikointi, markkinaläheisyys, poikkifunktionaaliset tiimit, projektityöskentely, hajautettu päätöksenteko ja matala muodollisuuden aste. Vastaavasti innovatiivisuutta latistavia piirteitä ovat organisaation jäykkyys, keskitetty päätöksenteko, korkea muodollisuuden aste, vuorovaikutusten vaikeus ja kaikenlainen hitaus ja kankeus.

Organisaatioiden integroitua osittain on siis tarve integroida myös prosesseja, mutta on otettava huomioon organisaatioiden erilaisuus sekä niiden erilainen tehtävä. Muovan toiminnan ytimessä on yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen linkittyvät TKI-projektit. Ne edellyttävät ketterää ja innovatiivista otetta. VAMKin toiminta painottuu opetukseen, jossa toiminnan muutokset tapahtuvat hitaammin kuin TKI-toiminnassa.

Muovan prosessit osaksi VAMKin laatujärjestelmää

VAMKin prosessit on koottu prosessikortteille, joissa on kuvattu kunkin toiminnon tai osa-alueen tavoitteet, vastuuhenkilöt, toimenpiteet ja seuranta. Prosessit käydään läpi vuosittain johtoryhmän prosessityöpajoissa. Silloin tehdään myös tarvittavat muutokset ja lisäykset prosesseihin. Muovan prosessien integroiminen osaksi VAMKin laatujärjestelmään käynnistyi, kun Muovan johtaja osallistui prosessipajoihin tutustuaan VAMKin laatujärjestelmään ja prosessikuvauksien sisältöön ja laajuuteen.

Tavoitteena oli siis kuvata ensin Muovan prosessit ja linkittää ne sitten VAMKin prosessimoduuleihin. Muovan johtaja kävi tavoitteesta keskustelua sekä VAMKin TKI-johtajan että laatupäällikön kanssa. VAMKin rehtorin kanssa on sovittu, että Muova on oma erillisyyksikkönsä, jonka prosessien ei tarvitse olla samanlaisia VAMKin prosessien kanssa. Muovan toiminnan tavoitteeksi oli hyväksytty yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja osaamisen sekä muotoiluajattelun ja muotoilun keinojen siirto yrityksiin, yhteiskuntaan ja opiskelijoille. Muovan toiminnan toivottiin kuitenkin hyödyttävän VAMKin TKI-toimintaa ja jopa integroituvan yhä enemmän opetukseen. Prosessit tuli kuvata tarkkaan ja selkeästi, jotta ymmärrettäisiin, miten ne voisivat keytyä toisiinsa.

Muovan toiminta on jaettu erilaisiin toimintoihin. Niitä ovat innovaatiotoiminta yritysyhteistyössä sekä startup-toiminta, elinkeinoelämää uudistava tutkimus ja kehittäminen, muotoilulähtöinen innovaatio- ja kehitystoiminta kansainvälisessä toiminnassa ja muotoilun integrointi opetukseen.

Integraatiotyö aloitettiin siten, että Muovan johtaja keskusteli kunkin osa-alueen päällikön kanssa kunkin osa-alueen toiminnoista, tavoitteista, toimenpiteistä sekä vastuista. Toiminnot kuvattiin yhdessä projektipäälliköiden kanssa VAMKin prosessipohjia käyttäen. Koska pohjat olivat hyvin pelkistettyjä ja niihin toivottiin ainoastaan lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia, tehtiin monen toiminnon osalta vielä selkiyttäviä liitetiedostoja. Kukin osa-alue kuvattiin mallin mukaiseksi prosessiksi. Ne käytiin läpi TKI-johtajan ja laatupäällikön kanssa. Päätettiin, että prosessit kirjataan varsinaiseen järjestelmään vuoden lopulla tai viimeistään vuosittaisissa prosessipajoissa. Tällöin nähdään käytännössä prosessien toimivuus ja yhteensopivuus. Tavoitteena oli, että Muovan prosessit tukisivat yhteistä strategiaa. Kuitenkin johtuen Muovan toiminnan erilaisesta luonteesta, prosessit saattoivat olla myös erillisiä VAMKin prosesseista.

Muovan TKI-toiminnan ja VAMKin vastaavan toiminnan yhteyttä ja prosessien lähentymistä tuettiin myös siten, että Muovan johtaja osallistui kuukausittaisiin TKI-tiimin kokouksiin. Näissä kokouksissa on paikalla TKI-toiminnasta vastaavat henkilöt. TKI-johtaja laati intraan yhteisiä taulukoita ym. dokumentteja, joihin molemmat täydensivät informaatiota esim. hankehakemuksista ja käynnissä olevista hankkeista. Yhteiseen käyttöön laadittiin myös erilaisia pohjadokumentteja kuten sopimus pohjia. TKI-johtaja on myös toiminut Muovan johtajan mentorina TKI-valmennusohjelmassa. Tämä on edistänyt tiiviitä keskusteluja yhteisistä tavoitteista ja toimintojen toisinaan tukevasta funktiosta. TKI-johtaja ja Muovan johtaja ovat myös vertailleet käytäntöjään ja keskustelleet, kun jokin uusi asia tai toiminto tullut valmisteltavaksi.

Vaikka Muova on erillisyyksikkö, niin henkilöstö osallistuu esim. koko VAMKin yksikkökatselmuksiin, jossa esitellään kuluneen vuoden toteumaa sekä tulevan vuoden toimintasuunnitelmat. Muova on sekä osallistunut VAMKin tilaisuuksiin

että järjestänyt erilaisia tilaisuuksia VAMKin henkilöstölle. Kaikki nämä ovat edesauttaneet ymmärryksen kasvua ja myös prosessien ymmärtämistä ja helpottanut niiden integrointia toisiinsa.

Päätelmät ja pullonkaulat

Muovan kannalta oli hyödyllistä käydä tarkkaan läpi prosessit ja toiminnot ja katsoa että ne olivat relevantteja ja toimivat optimaalisesti. Näin pystyttiin myös katsomaan, onko toiminnoissa päällekkäisyyksiä tai synergiaetuja ja ovatko kaikki prosessiin osallistujat tietoisia kaikista vastuistaan. Todettiin, että kirjalliset prosessikuvaukset ovat hyödyllisiä, koska ne pistivät miettimään toimintojen tehokkuutta ja relevanttisuutta ja auttoivat jäsentämään toimintaa. Myös uudelle työntekijälle ne ovat tärkeä katselmuksena käytännön toimintaan.

Kun VAMKin TKI-johtajan ja Muovan johtaja kävivät läpi Muovan prosesseja, todettiin, että myös VAMK voi hyödyntää Muovan prosessiosaamista esim. kansainvälisessä toiminnassa. Muovalla on paljon kokemusta ja kansainvälisiä projekteja. Myös tutkimus- ja yritys yhteistyötä on tehty kymmenisen vuotta, joten prosessit ovat hioutuneet järkeviksi ja optimaaliksi. Muovan hallinto on kevyt ja projektipäälliköt tekevät sekä hankesuunnittelua, sisällöntuotantoa että hallinnointia ja koordinoitua. Oppimista on myös ketterässä toimintatavassa, joka antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti ympäristössä ja yrityskumppaneissa tapahtuviin muutoksiin.

Muovan toimintamalli on poikkitieteellinen ja monialainen. Eri toiminnoissa työskentelevät voivat hypätä vastuusta toiseen ja tehdä työtä monelle eri projektille. Jäykkä prosessimalli ei saa hidastaa toimintaa tai tehdä sitä tehottomammaksi. Päätöksentekojen on hyvä pitää joustavana ja matalalla. Muovan TKI-projektien hankesuunnittelun hyväksymisen saattaminen VAMKin päätöksentekoprosessiin olisi epätarkoituksenmukaista. Muovan toimintatapa on nopea ja tehokas ja koska töitä on paljon, hankesuunnitelmat valmistuvat usein viime tipassa. Tällöin arvioinnin tekee Muovan johtaja.

VAMK voisi myös ottaa käyttöönsä hyviä käytäntöjä Muovan prosesseista ja toimintamallista. VAMKin TKI-toiminta olisi hyvä kaikilta osin saada entistä jouhevammaksi, kaikille näkyvämmäksi ja ennen kaikkea innostavammaksi. Luovuus ja innovaatiotoiminta eivät mahdu jäykkien prosessien alle, joten niistä olisi tehtävä mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ja toimintaa helpottavia.

Vesa Harmaakorven mukaan internet-talous on muuttanut organisaatioiden tilannetta merkittävästi: uuden bisneslogiikan ydintermejä ovat hänen mukaansa ekosysteemit, kehitysalustat, lähiteknologiat, arverkostot, joukkoistaminen jne. Dataa ja toimijoita on verkossa valtavasti ja kyse on ympäristön oikeanlaisesta hyödyntämisestä kokeilevissa prosesseissa ennemminkin kuin tieteellisestä ongelmanmäärittelystä ja

siihen liittyvästä perinteisestä tieteellisestä prosessista. Perinteiset tutkimusmallit ovat monessa tilanteissa auttamattoman hitaita eikä niissä ole totuttu tarvittaviin kokeileviin monimutkaisten informaatiovirtojen ja toimijoiden hallintaan.

Innovoinnin oleellinen osatekijä on avoin mieli ja tilan antaminen sattumalle. Muovan kaltaisen organisaation on oltava avoin ja dynaaminen. Aktiivisuus, aloitteellisuus, nopeat kokeilut ja riskinotto ovat Muovan toiminnalle ominaista. Jäykät prosessit ja lineaarinen innovaatioajattelu eivät toimi nopeassa muutoksessa, kuten totesi myös innovaatiotutkimuksen alan arvostettu professori Charles Edqvist kesäkuussa 2014 Brysselissä.

Luovan organisaation innovatiivisuuden pitäisi saada kukoistaa huolimatta toimintaa ohjaavista prosesseista. Luova organisaatio pystyy näkemään synkässäkin taloustilanteessa mahdollisuuksia synnyttää uusia innovaatioita. Tanja Kotro, RAY:n innovaatioyksikön johtava asiantuntija toteaa Kauppalehden blogissa, että Suomessa vallalla oleva keskustelu korostaa leikkausten tarvetta, ei uuden luomista (Kotro 2015). Hänen mukaansa niukkuuden retoriikka synnyttää tehokkuuden vaatimuksen, joka johtaa helposti prosessijohtamisen ylikorostumiseen. Kotron (2015) mukaan tiukassa prosessijohtamisessa vaarana on se, että keinot pyhittävät tarkoituksen. Toisin sanoen aikataulutaminen, vastuunjako, tarkkaan rajatut tehtäväkuvat ja erityisesti jatkuva neuvottelu näiden keinojen rajojen ylläpitämiseksi vievät huomion itse tavoitteesta, tuloksesta. (Kotro 2015.)

Kun työpäivät käytetään organisaation sisäisen prosessin sujuvuuden ylläpitämiseen, lopputuloksen ja erityisesti asiakasrajapinnan saama huomio väkisinikin kärsii. Tällöin ei synny lisäarvoa, parhaimmillaankin ainoastaan kulojen leikkauksia. Kotron mukaan välimatkan asiakasrajapinnasta päätöksentekoon pitäisi olla lyhyt koska suuri osa asiakkaille arvoa tuottavista keksinnöistä syntyy asiakkaiden parissa. Liiketoiminnan kehittämisen alkusysäys tulee parhaimmillaan asiakastarpeen oivaltamisesta tai sen synnyttämisestä.

Muova on jatkuvasti asiakasrajapinnassa toimien yritysten kanssa päivittäin sekä tutkimusprojekteissa että tuotekehityspalveluissa. Muova voisi toimia VAMKissa nopean toiminnan joukkona, joka poimii hyvät ideat ja testaa käytännössä niiden toimivuuden ketterällä koneistolla pelkäämättä ideoiden keskeneräisyyttä. Tällöin henkilötöyvuosien kustannuksia ei tuhlata eikä ideoita hidasteta ennalta määrättyihin kankeisiin prosesseihin kuluvalle ajalle. Muovan kaltaisen erillisyyksikön toiminnan on oltava ketterää, luovaa yhteiskehittelyä, hyödyntäen näin myös VAMKin koulutusaloja. Parhaimmillaan prosessien integrointi auttaa ymmärtämään molempien organisaatioiden toimintatapoja, painotuksia ja organisaatiokulttuuria. Näin molemmat voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia ja erityisasiantuntijuutta.

Lähteet:

- Saunila, Minna 2014. Performance management through innovation capability in SMEs. <http://www.doria.fi/handle/10024/98785>
- Sitra 2005. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti64.pdf>
- Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Tidd, J. & Bessant, J. 2009 Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change
- Vesa Harmaakorpi 2015. Innovaatioautomaatiosta suomalainen menestystekijä? <http://www.activityblog.fi/tag/innovaatiot/#sthash.SVgxuTmW.dpuf>
- Kotro Tanja 2015. Kauppalehden blogi, vieraskynä Tanja Kotro 2015: Luovuutta organisaatioihin. <http://blog.kauppalehti.fi/huviksi-ja-hyodyksi/luovuutta-organisaatioihin>

2.4 KANSAINVÄLISEN TUTKIMUS- JA INNOVAATORAHOITUKSEN TIEDOTTAMISEN UUDISTAMINEN MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Tiina Tervaniemi, TKI-asiantuntija
Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk)
Erikoistumismoduuli 2015

Suomen rakennerahastorahoitus vähenee n. 27 % edelliseen ohjelmakauteen verrattuna. Ohjelman tavoitteita on sekä vähennetty määrällisesti että priorisoitu entistä tarkemmin. Itä- ja Pohjois-Suomen alueen (johon Etelä-Savokin kuuluu) rahoitus on vähentynyt yht. 13 % ja Etelä-Savon osalta vähennys on 20 %. (Etelä-Savon maakuntaliitto, 2014.) Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että TK-toimintaan on jatkossa haettava rahoitusta myös muista rahoituslähteistä ml. kansainväliset rahoitus. Ammattikorkeakoulujen uudessa rahoitusmallissa TK-toiminta on otettu mukaan tulosperusteiseen perusrahoitukseen (15 %). Tästä ulkopuolisen rahoituksen osuus on 8 %, joten rahoituksen hakeminen ja saaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä mittareita perusrahoituksen suhteen. (Arene ry, 2013, 4.) Ulkopuolisen rahoituksen osalta edellisellä EU ohjelmakaudella (2007-2013) suurin osarahoituksesta on haettu kansallisista rahoituslähteistä. Näistä merkittävimmät rahoituslähteet ovat tähän saakka olleet Euroopan aluekehitysrahasto ja Euroopan sosiaalirahasto ja tässä yhteydessä puhutaan nimenomaan kansallisten rakennerahastoviranomaisten myöntämästä rahoituksesta.

Kun kansallinen rakennerahastorahoitus on vähentynyt, on kansainvälisen rahoituksen osalta käynyt tällä ohjelmakaudella päinvastoin. Kansainvälisen rahoituksen osalta Horizon2020 tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia rahoituksen hakemiseen. Ammattikorkeakoulujen näkökulmasta katsottuna tulisi kuitenkin muistaa myös muut tarjolla olevat EU:n kansainväliset rahoitusohjelmat. Koska yksi ammattikorkeakoulujen tehtävistä on aluekehityksen edistäminen, on luonnollista katsoa Euroopan alueellisen yhteistyön ohjelmia (esim. Itämeren alueen ohjelma sekä Pohjoisen periferian ja Arktisen ohjelma), joiden osalta myös hakuprosessit ovat hieman kevyempiä kuin Horizon2020:een. Varsinkin Itä-Suomessa on vielä suhteellisen vähän hyödynnetty Euroopan alueellisen yhteistyön ohjelmien (EAY) kautta haettavaa rahoitusta, vaikka ne tarjoavatkin erinomaisia mahdollisuuksia alueiden yhteiseen kehittämiseen. Ohjelmien hyödyntäminen voi olla osittain kiinni mm. niiden vähäisestä tunnettuudesta, ohjelmiin liittyvän informaation vähyydestä sekä niihin liittyvästä yleisestä tiedottamisesta organisaatiossa/alueella. Kehittämistehtäväni tarkoituksena olikin tuoda tietoa EAY-ohjelmista, niiden painopisteistä ja hakuihin liittyvistä asioista Mamkin henkilöstölle.

Tämän tehtävän tavoitteena on koota kansainvälisiin rahoitusohjelmiin liittyvää informaatiota organisaation intraan ja pyrkiä myös visualisoimaan informaatio sopivalla tavalla. Tavoitteena on, että tunnettuuden myötä ko. ohjelmien tarjoamaa rahoitusta pystyttäisiin myös jatkossa hakemaan enemmän. Erikoistumismoduulin kehittämistehtävä kytkeytyi myös TKI-osaajavalmennuksen osalta laajempaan kehittämistehtävään, jonka tarkoituksena on selvittää kansainvälisen TKI-toiminnan rahoitukseen liittyvien tukitoimintojen tarvetta Mamkissa sekä tuoda esille myös erilaisia ko. rahoituksen tukitoimintojen malleja (amkit ja yliopistot), joista tulevaisuudessa voidaan soveltaen ottaa mallia myös oman organisaation (Mamk sekä myöhemmin fuusiossa yhdistyvien Mamk ja Kyamk) TKI-toimintaan.

Tehtävän tarpeellisuus tuli esille jo valmennuksen alussa mentorin ja kehityspäällikön Hanna Kuninkaanniemen kanssa käydyissä keskusteluissa. Totesimme mm. intranetissä olevat kansainvälisen TKI-toiminnan käsittelevät päivittämättömät tiedot. Selkeäksi tehtäväkokonaisuudeksi nousi nimenomaan intranetin tietojen päivittäminen ja henkilöstön tiedottaminen rahoitusohjelmista. Tarve kansainvälisistä rahoitusohjelmista tiedottamiseen nousi esille myös laajemman kehittämistehtävän yhteydessä tekemissäni haastatteluissa. Tosin niissä todettiin kuitenkin se, ettei intranet ole tehokkain paikka kyseisen tiedon jakamiseen. Mikkelin ammattikorkeakoulussa on intranet-uudistuksen jälkeen otettu käyttöön digitaalinen työympäristö intranetin sisällä, jota voidaan käyttää esimerkiksi projektien tai laitosten sisäiseen tiedottamiseen. Vaikka intranetiä ei pidetty parhaimpana tiedon levittämisen kanavana kansainvälisten rahoitusohjelmien osalta, keskusteluissa henkilöstön kanssa nousi kuitenkin esille myös mahdollinen työtilan hyödyntäminen kansainvälisiin rahoitusohjelmiin liittyvässä tiedottamisessa.

Intranetin tarkoituksena on tukea organisaation ja työyhteisöön kuulumista ja työtehtävien suorittamista. Yhteinen ohjeistus ja viestintä voi sisältää muuttumatonta, muutaman henkilön ylläpitämää tietoa, joka tukee esimerkiksi henkilöstön perehdyttämistä. Tämän lisäksi intranetissä voi olla työn tekemistä tukevaa tietoa, jota ryhmitellään esimerkiksi työn luonteen mukaisiin kokonaisuuksiin. Tätä tietoa voi päivittää useat eri henkilöt. Näiden lisäksi intranetissä voi olla työtiloja, jotka voivat olla osin rajattu esimerkiksi jonkun projektin tai laitoksen käyttöön. Tällöin tieto voi olla hyvin spesifiä ja kohdennettu juuri kyseisen ryhmän tarpeisiin (Korhonen, 2015). Myös tätä kehittämistyötä tehdessä esille nousi kysymys kaikille yhteisesti jaetun vs. työtilassa jaetun tiedon hyödyllisyydestä. Mutta kuten Korhonen (2015) blogikirjoituksessaan toteaa, alustoja ja määrää tärkeämpi kysymys intranetissä kuitenkin lienee selkeys ja johdonmukaisuus tiedon roolituksessa.

Toimenpiteet

Selkeäksi toimenpiteeksi muodostui siis sisäisen tiedottamisen ajantasaistaminen kansainvälisen TKI-toiminnan osalta. Aihe rajattiin eri kansainvälisten rahoitus-

lähteiden tunnettuuden lisäämiseen etenkin isäisen viestinnän keinoin. Myöhemmin nousi ajatus myös infotilaisuuden järjestämisestä, jolloin eri rahoitusohjelmien kansalliset kontaktihenkilöt voisivat kertoa ajankohtaiset kuulumiset ohjelmista sekä tulossa olevista hakuteemoista. Organisoitiin tilaisuuden TKI-henkilöstölle lokakuussa 2015 ja esittelyssä oli Pohjoinen Periferia ja Arktinen -ohjelma, josta oli kertomassa kansallinen kontaktihenkilö, Paula Mikkola, Lapin liitosta. Tämän lisäksi mukana oli videoyhteyden välityksellä EUTI:n kansallisia kontaktihenkilöitä Horisontti2020-informaatiota jakamassa. Osallistujamäärä olisi voinut olla suurempikin, mutta tällaisten tilaisuuksien järjestämisessä on aina omat haasteensa ja asiantuntijoiden osallistuminen koko päivän ohjelmaan ei useinkaan ole mahdollista.

Syksyllä järjestyi vielä mahdollisuus Horisontti2020 -koulutuksen pitämiseen EUTI:n kautta, jossa webcast-koulutuksen lisäksi oli työpaja hakemusten vaikuttavuuteen liittyen. Molemmasta tilaisuudesta tiedotettiin henkilöstöä intranetin kautta uutisomalla sekä sähköpostitse TKI-henkilöstölle kohdennetulla viestillä.

Kuten edellä mainittiin, kansainvälisiin rahoitusohjelmiin liittyvän tiedon päivittäminen päätettiin tehdä henkilöstön intranettiin. Rahoituslähteisiin liittyvä tieto on intranetissä sijoitettu Pääotsikon ”Ohjeet ja tuki” alle, josta pääsee TKI-välilehdelle. Tämän alta avautuu alavalikko, josta löytyy ”Rahoituslähteet ja rahoittajat”. Kyseisellä sivulla on lueteltu sekä kotimaisia että kansainvälisiä rahoituslähteitä. Kotimaiset rahoituskanavat on ryhmitelty toimialojen mukaisesti, mutta huomio kiinnittyi siihen, että nämä eivät ole välttämättä loogisesti jaoteltuna. Yhtenä esimerkkinä ”energia, tekniikka ja liiketalous”, jonka alla löytyy linkkejä ko. alan rahoituslähteisiin. Kansainvälisten rahoitusohjelmien osalta alakohtaista jaottelua ei ollut ollenkaan, vaan rahoituslähteet oli listattu sivulle satunnaisessa järjestyksessä. Kuten alussa jo mainittiin, olivat nämä linkit suurelta osin jo vanhentuneita eli edellisen ohjelmakauden aikana olleita ohjelmia. Päivittäminen tältä osin oli siis paikallaan.

Työn loppuvaiheessa esille nousi vielä tiedon parempi visualisointi siten, että rahoitusohjelmista laaditaan Excel-muodossa taulukko johon kootaan amkin näkökulmasta tärkeimmät rahoituslähteet painoaloittain/eri värikoodein jaoteltuna. Taulukko on helppo päivittää ja antaa nopean kuvan ohjelmista, joiden kautta kukin asiantuntija voi lähteä hakemaan lisätietoa tarvitsemaansa ohjelmaan liittyen.

Tulokset

Perehtyminen intranetin päivittämiseen nopealla aikataululla asetti haasteita ja työn tekeminen viivästyi, joten alun perin suunniteltu tiedon parempi visualisointi jäi keskeneräiseksi. Alun perin tarkoituksena oli myös hankehakujen vuosikellon laatiminen, mutta hakuajat vaihtelevat ohjelmittain ja niitä on lukumääräisesti niin monta, ettei kyseinen rakenne tulisi toimimaan, joten tämän työstämisestä luovuttiin. Tärkeintä kuitenkin oli, että vanhentunut tieto ja toimimattomat linkit korjattiin.

Rakennetta voi muokata jatkossakin edellyttäen, että siihen on allokoitu resurssia organisaation sisällä.

Intranetin päivittäminen on kansainvälisten rahoitusohjelmien osalta edelleen kesken, joten kehittämistyö tältä osin jatkuu. Selvää kuitenkin on, että kansainvälisen TKI-toiminnan osalta intranet ei voi olla ainoa tiedottamiskanava vaan toimii tukena tiedon levittämisessä laajemminkin kuin TKI-henkilöstön keskuudessa. Se miten paljon tätä tietoa jatkossa hyödynnetään, riippuu varmasti myös siitä missä ja kuinka monen klikkauksen päässä tieto intranetissä on (helppokäyttöisyys). Rahoituslähteiden osalta informaatioon pääsi kolmella klikkauksella ja se on sinällään lyhyt polku kyseisen tiedon ääreen. Tätä käytettävyyteen/soveltuvuuteen liittyvää pohdintaa ryhdyin tekemään vasta loppuvaiheessa ja se olisi ollut jo sinällään oma, mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Lisäksi tarkempi keskustelu tiedon levittämisen eri kanavista olisi varmasti paikallaan.

Yhteenveto

Sisäinen tiedottaminen ja koulutus ovat useimmiten haasteellista, olipa kyseessä pieni tai iso organisaatio. Vaikka osaamisen kehittäminen on tärkeää, on haasteellista löytää sopivia tapoja tiedon levittämiseen varsinkin siten, että jaettava tieto on ajantasaista, palvelee oikeaa tarvetta, on aikaan ja paikkaan sopivaa sekä tavoittaa oikeat henkilöt.

Kuten jo aiemmin mainittiin, olisi varmasti tärkeää pohtia mikä on ylipäätään hyvä ja toimiva kanava tiedon levittämiseen; sähköposti, sisäiset koulutukset, staattiset intranetsivut, niiden sisällä oleva työtila vai henkilöresurssi, jonka työtehtäviin on sisällytetty työaikaa rahoitusohjelmiin perehtymiseen ja niistä tiedottamiseen yhdessä sovittujen viestintäkanavien kautta. Kun mietitään kansainvälisistä rahoitusohjelmista tiedottamista, on siihen olemassa monia vaihtoehtoja. Ensinnäkin tulee tiedottaa ketkä kyseistä tietoa tarvitsevat. Lähtökohtaisesti TKI-henkilöstö on se tärkein kohderyhmä, mutta kansainvälisen hankkeen suunnittelussa on varmasti mukana myös esimerkiksi opettajia ja muuta henkilöstöä. Tiedottaminen ei tässä mielessä ole tarkoituksenmukaista pelkästään rajatulle kohderyhmälle työtilassa, vaan sitä tulee levittää laajemminkin. Intranetistä tiedon tarvitsijat voivat itse etsiä haluamaansa tietoa staattisilta sivuilta, joten ajantasaisen tiedon saatavuus tulisi varmistaa säännöllisin väliajoin. Tässä tullaan jälleen kysymyksen viestintään liittyvistä henkilöresursseista; onko organisaatiossa jaettu esim. intranetin osalta jotkut osiot koko organisaatioviestinnästä vastaavalle, TKI-viestinnästä vastaavalle tai muille asiantuntijoille? Voisiko selkeä työnjako tuottaa parempia tuloksia vai sekoittaako se viestintää entisestään? Nämä ovat kysymyksiä, joita täytyy pohtia useimmissa organisaatioissa yhtä lailla kuin kysymyksiä oikeista viestintäkanavista, tiedon saavutettavuudesta ja sen kohdentamisesta.

Lähteet:

- Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta 2013. Helsinki: Arene ry. http://www-99-srv.blcnet.fi/~arene/sites/default/files/PDF/TKI-esite_FI_10%2011%202014_sivut.pdf. Viitattu 1.11.2015.
- Etelä-Savon maakuntaliitto. 2015. http://www.esavo.fi/ohjelmakausi_2014-2020. Viitattu 18.5.2015.
- Korhonen, Hanna P. 2015. Työtilat intranettiin vai ei? –Intranetin kolme funktiota. Intranet-ostajan opas -blogi. <http://intranet-ostajanopas.fi/2015/11/24/tyotilat-intranettiin-vai-ei-intranetin-kolme-funktiota/>. Viitattu 25.11.2015.
- Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2015. Staff (henkilöstön intranet) <https://staff.xamk.fi/Sivut/default.aspx> Viitattu 23.11.2015.

2.5 LAUREAN TKI –TOIMINNAN ARVIOINTIA

Päivi Putkonen, TKI –päällikkö
Laurea ammattikorkeakoulu
Erikoistumismoduuli 2014

Tehdyn arvioinnin tarkoituksena on tarkastella tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaa (TKI) ja tuoda esiin toiminnan tunnusomaisia piirteitä. Arviointi perustuu pitkään kokemukseen ja havaintoihin tutkijana korkeakoulussa, tutkimusmenetelmä-lehtorina, kehittämisspällikkönä ja TKI-päällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa, sekä ajatuksiin, jotka ovat syntyneet vuoden mittaisen ammattikorkeakouluille suunnatun kansallisen TKI-valmennuksen pohjalta.

Tavoitteellinen ja laadukas hanketoiminta perustuu korkeakoulun TKI-strategiaan, aiempaan kokemukseen hanketoiminnasta ja liittyy oleellisesti ammattikorkeakoulun toiminnan laatuun. Voimakkaasti TKI-toimintaa ohjaavana tekijänä toimivat tämänhetkisen rahoitusmallin tavoitteet ja rahanjakoperusteet. Ammattikorkeakoulujen rahoitus pohja on TKI:n osalta haavoittuva, varsinkin jos toiminnan tuottavuuteen sidottu valtionrahoitus edelleen vähenee ja ammattikorkeakouluilta vaaditaan yhä suurempaa omavastuuta rahoitus pohjastaan. Ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta 15 % kytkeytyy tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Ulkoisen TKI-rahoituksen hankkiminen jää ammattikorkeakoulujen omalle vastuulle. Mitä suurempi itse hankitun ulkoisen rahoituksen suurus on, sitä suurempi on myös valtion tuki. Kuitenkin on huomattava, että tuen suuruuteen vaikuttaa oman tuloksen lisäksi takautuvasti kaikkien ammattikorkeakoulujen yhteinen TKI-toiminnan tulos.

Muita TKI-toiminnan tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa kytkeytyminen globaaleihin arvoverkostoihin, liittyminen kansainväliseen T&K yhteistyöhön sekä osallistuminen huippuosaajakeskittymien toimintaan. Viimeisten vuosien aikana Laureassa on lisäksi pyritty tunnistamaan sekä tuottamaan monialaisia innovatiivisia oppimisympäristöjä. Näitä pyritään rakentamaan yhteistyökumppaniorganisaatioiden ja yritysten kanssa monimuotoisesti. Oppimisympäristöt voivat toimia esimerkiksi uusien innovaatioiden testaus- ja kehityspaikkoina.

Tällä hetkellä erityisessä nosteessa ovat olleet teknologia- ja terveysosaamiseen liittyvät alun perin hanke pohjaiset oppimisympäristöt, esimerkiksi päihdehuollon osaamiskeskus POKE (yhteistyössä Järvenpään sosiaalisairaala, Laurea sekä A-klinikkasäätiö) sekä terveysteknologioihin liittyvät ulkoisesti rahoitetut hankkeet kuten ROSE - Robots and the future of welfare services. Hankkeen rahoittajana toimii Suomen Akatemia (2015-2021). Laurea tutkii miten robotiikka muuttaisi hyvinvointi- ja terveyspalveluja sekä mihin robotiikkapalveluja kannattaa kohdentaa, miten prosessit

muuttuvat ja miten parantaa ikääntyvän elämänlaatua. Myönnetty ulkoinen rahoitus Laurealle on hieman alle 1 milj. Euroa. Hanke toteutetaan yhteistyössä Aalto Yliopiston (koordinoi), Lappeenrannan yliopiston, Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston sekä VTT:n kanssa.

Yhtä tärkeää kuin TKI-strategian tunteminen, on sen tavoitteellinen toteuttaminen ja vieminen osaksi kotimaisia sekä kansainvälisiä toimijaverkostoja ja yritysyhteistyötä. Tällaista toimintaa säädellään usein tarkentavilla yhteistyösopimuksilla. Tavoitteet ja vastuut on määritelty etukäteen samoin kuin eri toimijoiden roolit. Laurea-ammattikorkeakoulu palvelee oman alueensa aluekehitysyhteistyötä monimuotoisesti. Kehittämis- ja tutkimushankkeista tullutta tietoa voidaan hyödyntää konkreettisesti lähialueiden sekä eri toimintojen (kaupungit, kunnat, sosiaali- ja terveystalvet) kehittämisessä. Uutta tietoa sovelletaan yhteistyössä kaupunkien ja kuntien kanssa suoraan arkeen. TKI-toiminnan painopisteet määritellään erikseen esim. viisivuotisopimuksilla Laurea-ammattikorkeakoulun ja yksittäisen kaupungin välillä. Sopimuksissa sovitetaan yhteen kaupungin määrittelemät strategiset kehityksen painopisteet sekä Laurean oman toiminnan tavoitteet. Tämä vaatii erityistä tavoitteellisuutta ja kaikkien toimijoiden sitoutuneisuutta.

Ulkoisesti rahoitettujen hankkeiden kytkeminen opetukseen on koettu haasteelliseksi. Esimerkiksi opintojaksojen tavoitteet ja syklit eivät aina osu yhteen hankkeen etene-
misen kanssa. Ratkaisuksi Laureassa on löydetty yhteissuunnittelun tiivistäminen jo hankkeiden alkuvaiheessa. Esimerkiksi pedagogisten laadullisten ja sisällöllisten tavoitteiden tuottaminen hankkeissa on ollut rajoitettua, ellei niitä ole alun alkaen kirjattu hanke- tai tutkimussuunnitelmaan. Toisaalta Laurean valitsema pedagoginen lähestymistapa ”Learning By Developing” tukee opetuksen ja TKI-toiminnan yhteensovittamista. Siinä opiskelijat toimivat kehittäjäkumppaneina tutkijoiden, työ-
elämäkumppaneiden ja ohjaajien rinnalla.

Laureassa TKI-toimintamalli noudattaa prosessia, johon on integroitu hankeideointi-, valmistelu- ja suunnittelu, rahoituksen hakeminen sekä hankkeen toteuttaminen. Tämä tapahtuu tiiviissä yhteistyössä kansallisten ja kansainvälisten hankekumppaneiden kanssa. Menestyvän TKI-toiminnan keskiössä on TKI-toiminnan periaatteiden sisäistäminen. Kyky arvioida realistisesti lähiympäristön ja yhteistyökumppaneiden tarpeita sekä seurata yhteiskunnan poliittisia linjauksia ja uusien kehityskohteiden sopivuutta omaan ydinosaamiseen, edesauttavat menestyksellistä hanketoimintaa.

2.6 CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU OY:N TKI-PALVELUTUOTANTO – HINTA, LAATU VAI ASENNE?

Sakari Nokela, kehittämispäällikkö
Centria tutkimus ja kehitys
Erikoistumismoduuli 2015

Olen usein törmännyt määritelmään, että hyvä palvelukulttuuri tarkoittaa rautaista ammatillista osaamista, laadukasta tiimityötä ja positiivista asennetta. Mikäli jokin näistä kolmesta lähenee nollaa, organisaation palvelutuotanto ei kukoista ja ihmisten ei ole mukavaa tehdä töitä. Yhteistyötaidot ovat palvelutuotannon edistämässä erittäin tärkeä osaaminen. Kovatasoinenkin osaaminen, kilpailukykyiset hinnat ja erinomainen yhteistyö tehdä laadukkaita palveluita valuvat hukkaan jos palvelutuotannon asenteissa on vikaa. Asenne (ja aitous) näkyy asiakkaalle ensimmäisenä, paljon ennen osaamisen tai tiimityön tai hintojen näyttämistä. Hyvä organisaation ilmapiiri ja työn imu ovat palvelutuotannossa tärkeitä voimavaroja. Positiivinen asenne on ilmainen, mutta vaikuttaa palveluun ja laatuun merkittäväällä tavalla.

TKI-palvelujen arvon muodostus asiakkaille on pitkälti kiinni palvelun hinnasta ja laadusta. Lecklinin (1997) mukaan laadun kehittäminen on jatkuvaa työtä. Jotta liike-elämässä ylipäätään halutaan tuottaa parempaa palvelua, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti vaatii se palvelun tuottajalta myös hyvää palveluasennetta ja palvelukulttuuria. Palvelutuotannossa kuuleekin usein, että ”Asenne ratkaisee!”. Erikoistumismoduulini aiheena oli havainnoida Centrian TKI-palveluiden nykytilannetta. Nykytila-analyysillä pyrin nostamaan esiin yhteenvetona ongelmakohtia ja pullonkauloja hyvän palvelutoimintamme esteinä. Kun esteet ja karikot ovat tiedossa, ne on helppompaa kiertää (tai hiljentää ajoissa vauhtia). Tulosten perusteella voidaan suunnitella myös koko TKI-henkilöstön kehittämistä ja koulutusta eteenpäin, satsata vahvuksiimme ja parantaa heikkouksia.

TKI-palveluiden nykytilan analysoitiin syyskuussa 2015. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä palveluliiketoiminnassa toimiville TKI-henkilöille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää ja havainnoida, kuinka palveluprosessimme käytännössä toimii. Pesosen (2007) mukaan prosessien mittaamisessa ei välttämättä tarvita konkreettisia mittareita, sillä toiminnan mittaus tapahtuu enemmänkin asioiden seuraamisella ja havainnoinnilla. Mittari ei ole ainoastaan mittaamisen väline vaan se voi olla myös tunnusluku eli laskettu arvo, tarkastuksen tulos tai tehty havainto.

Tulokset ja päätelmät

Saaduista vastauksista (8N) koottiin yhteenveto. Yhteenvedossa vastaukset luokiteltiin laatu – hinta – asenne kategorioihin. Laatu kategoriassa henkilöstön oman osaamisen esilletuontia toivottiin lisää. Osaamista on, mutta sitä ei tarpeeksi markkinoida ulospäin. Kyselyssä pyydettiin osaamiskartoitusta, josta näkisi heti kenellä ja minkälaista osaamista on. Osaamisen tunnettuuden lisäämiseksi toivottiin TKI-toimintaan lisää tiedotusta ja markkinointia. Laadun parantamiseksi toivottiin asiakaspalvelu- ja asiakkaan ongelman ratkaisu-koulutuksia. Laadun varmistamisessa palveluiden muotoilu on tärkeää, jotta toimitamme jopa hieman enemmän mitä asiakas tilaa, ja vähintäänkin toivotussa aikataulussa tai jopa aiemmin.

Hinta kategoriassa hinnoittelun yhtenäisyyteen erilaisten TKI-palvelujen kesken toivottiin yhtenäisyyttä. Joitain palveluita ei kannata ylläpitää tai myydä mikäli niihin ei ole tarvittavia resursseja. Kustannustehokkuuden varmistamiseksi TKI-toiminnan sisäinen byrokratia on saatava minimiin. Kyselyn mukaan kaivattiin rohkeutta uusiin avauksiin palvelutuotannossa, uskallusta jättää sellaisia palveluita pois jotka ei myy tai eivät ole enää kannattavia.

Asenne kategoriassa saatiin eniten positiivisia huomioita. Palvelutoiminnan joustavuus ja ketteryys ja palveluiden räätälöinti ovat Centrian palvelutuotannon vahvuus. Parannettavaa toivottiin tavoiteasetannassa ja asiantuntijoiden johtamisessa, sillä usein henkilöt eivät tarkkaan tiedä mitä heiltä oikeasti odotetaan. Myös palaute ja kannustaminen vaikuttavat kyselyn mukaan suoraan asenteeseen.

Lähteet:

Lecklin, Olli 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä.

Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas.

Juva: WS Bookwell Oy.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Helsinki: Tammi.

2.7 AMMATTIKORKEAKOULUN JA YRITYSTEN VÄLISEN YHTEISTYÖN RAKENTAMISEN ELEMENTIT JA ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET. CASE SM VAAKUNA -RALLI

Tomi Numento, HM
Lehtori, projektipäällikkö
Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk)

Menestystarinoita syntyy, mutta niitä voi myös synnyttää luomalla otolliset olosuhteet - altistamalla eri alojen samanhenkisiä ihmisiä uusille ajatus- ja toimintamalleille. Talvella 2004 sain puhelun, jossa kysyttiin mahdollisuutta vuokrata yhtä kameraa kyläyhdistyksen käyttöön tapahtuman taltioimiseen. Kyse oli Rallin SM-sarjan yhden osakilpailun yhden erikoiskokeen maalialueesta.

Vuotta myöhemmin samalla paikalla oli rallin erikoiskoetta seuraamassa 1500 maksanutta katsojaa. Tapahtumaa isännöi valtakunnallinen kauppaketju, katsojille oli tarjolla täydet ravintolapalvelut ja katsomot sekä suuret näytöt, joilta seurata ralliautoja katselualueen ulkopuolelta, ajajien livehaastatteluja sekä koko rallin livetulosseuranta.

Kolme vuotta myöhemmin SM-rallin osakilpailun toiminta oli keskitetty ammattikorkeakoulun kampukselle, jossa yli tuhat rallitiimien edustajaa ja arviolta kaksi tuhatta katsojaa seurasi kaksi päivää rallin kulkua käyttäen ammattikorkeakoulun tiloja ja ravintolapalveluita. Rallin livekuva ja haastatteluja kolmelta eri erikoiskokeelta pystyi seuraamaan jumbonäytöltä ja ammattikorkeakoulun sisäisestä TV-verkosta. Tapahtumaa oli toteuttamassa noin 80 opiskelijaa, opettajaa ja TKI-asiantuntijaa kuudelta eri koulutusosalta.

Kymmenen vuotta myöhemmin SM-rallin osakilpailu järjestetään edelleen ammattikorkeakoulun kampuksella, joka on myös yksi rallin pääyhteistyökumppaneista. Rallitapahtuma on osallistujamäärältään ja taloudellisesti suurin talvitapahtuma Mikkelin kaupungissa. Koko rallia, samoin kuin koko rallin SM - sarjaa pystyy seuraamaan ammattikorkeakoululla kehitetyn ralliradio - konseptin kautta sekä osan erikoiskokeista suoratoistona netistä ja mobiilina sekä kampuksen ravintoloiden jätinäytöiltä. SM - vaakunaralli on valittu Rallin SM - sarjan parhaaksi osakilpailuksi.

Tarkasteltaessa menestyksekkään yhteistyön taustoja keskeinen seikka on yhteistyön alkuvaihe ja siellä rakennettu luottamus ja kumppanuus, kuten esimerkiksi Katzenbach ja Smith ovat klassikkoteoksessaan (1993) todenneet. Mamkissa kokonaisuutta kehittänyt ryhmä oli riittävän pieni ja rohkea kokeilemaan uusia asioita. Lisäksi ryhmän taustat ja osaaminen olivat hyvinkin erilaisia täydentäen toisiaan ja mahdollistaen

paitsi alojen rajat ylittävän yhteistyön niin myös kunkin oman alan asiantuntijuuden kehittämisen. Ryhmällä on myös ollut koko ajan riittävä autonomisuus toiminnassa, mikä on mahdollistanut toiminnan kehittämisen ilman pääosaa organisaatoraken- teiden tavanomaisista rajoituksista. Yhteistyö on tarjonnut yhteisen, kaikkia omalta taholtaan kiinnostavan sosiaalisen, toiminnallisen, taloudellisen ja teknisen, niin pai- kallisesti kuin ajallisesti rajatun toimintaympäristön.

Yhden johtavista tiimien toiminnan tutkijoista, psykologian professori Richard Hackmanin (2011) mukaan ryhmät, jotka pysyvät yhdessä pidempään muuttumatto- mina pelaavat ja toimivat paremmin yhdessä. Yhteistyö aloitettiin yhdestä tapahtu- man osasta, joka oli riittävän pieni mahdollistamaan myös uudet tekniset ja sisällöl- liset kokeilut ja jotkut hyväksyttävällä tasolla olevat tekniset ja taloudelliset riskit. Oleellista oli rallin seuraamisen miettiminen uudelleen eri katsojaryhmien odotusten ja vaatimusten kannalta ja sopivien palveluiden tarjoaminen näille ryhmille. Yhteis- työn alkuvaiheessa tavoitteeksi asetettiin tapahtuman kehittäminen Suomen parhaaksi. Pitkän yhteistyön ja monien välitavoitteiden kautta tavoite saavutettiin.

Toiminnan laajenemisen kannalta tärkeää oli tässä yhteydessä eteneminen vaiheit- tain pienestä yhä suuremmaksi. Ensimmäisen onnistuneen tapahtuman jälkeen laa- jennuksia ja uudistuksia suunniteltaessa ryhmällä oli aina onnistunut menestykse- käs referenssi ja toimintakonsepti, johon tukeutua jatkokehittämisessä. Ryhmän kautta löytyi myös lähes aina henkilökohtainen linkki uusiin kontakteihin, mikä korostaa osaltaan toimivan onnistuneen verkostoitumisen merkitystä.

Kiekkolegenda Teemu Selännettä (2013) lainaten kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Keskeinen rooli toiminnan kehittämisessä on ollut jatkuva toiminnan reflektointi. Kaikkia uudistuksia ei ole pilotoinnin jälkeen jätetty palveluvalikoimaan ja myös vanhoista ajan myötä vanhentuneista tai toimimattomiksi muuttuneista palveluista on pystytty luopumaan. Toiminnan keskiössä on ollut tapahtuma ja siinä käytettävät palvelut. Toimintamallit on valittu tapahtuman parhaan toimivuuden, soveltuvuuden katsojaryhmille sekä tapahtuman taloudellisten realiteettien pohjalta. Vuosien aikana tapahtumissa on myös pilotoitu, tarkoituksella ylimitoitetusti osaa palveluita, joilla on pystytty näyttämään toisaalta ammattikorkeakoulun osaaminen ja toisaalta osoit- tamaan uusien palveluiden tekninen ja toiminnallinen onnistuminen jotain toista ympäristöä varten.

Ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta liikkeelle lähdettiin yhden opettajan yhden opintojakson kautta, jossa osa opintojakson opiskelijoista suoritti osan opinto- jaksosta työelämän casen kautta suorittaen näin TKI – opintopisteitä. Toiminnan laajentamisvaiheessa merkittävää apua saatiin meneillään olevasta TKI – hankkeesta, kuten henkilötyöstä syntyvien kustannusten korvaus auttoi keskeisellä tavalla sekä uusien toimintojen että uusien koulutusalojen mukaan saamisessa. Osittain tämän yhteistyön kautta saatiin myöhemmin rahoitus myös uuteen TKI-hankkeeseen.

TKI – hankkeiden, valmistuneiden opinnäytetöiden sekä opintojaksojen ja projektiopintojen suoritusten kautta yhteistyöstä on saatu ammattikorkeakoululle suorituksina esimerkiksi kaksi väitöskirjaa, noin kaksikymmentä opinnäytetyötä ja arviolta noin 10000 suoritettua TKI-opintopistettä. Toiminnassa on kehitetty vuosien varrella myös uusia teknisiä ratkaisuita ja toimintakonsepteja, joista on saatu myyntiä ammattikorkeakoulun maksulliselle palvelutuotannolle. Toiminnan laajennuttua ammattikorkeakoulun kampukselle tapahtumasta on tullut merkittävä niin ammattikorkeakoulun tilapalveluiden, ravintolapalveluiden, tietohallinnon palveluiden sekä viestintäpalveluiden asiakas. Toimintaympäristössä kehitettyjä palveluita ja toimintamalleja käytetään TKI-palvelutoiminnassa laajasti ja ne työllistävät suoraan ja epäsuorasti useita henkilöitä.

Jokainen kontakti, viesti ja yhteydenotto olemassa olevalta tai potentiaaliselta yhteistyökumppanilta kannattaa kuunnella tarkoin. Yllä kerrotun esimerkin lähtöpisteenä oli yksi puhelu. Pienimuotoisista kokeiluista syntyi vuosien työn ja pitkäjänteisen kehittämisen tuloksena merkittävää ammattikorkeakoulun opetuksen, tutkimuksen ja palvelutoiminnan kattavaa toimintaa. Mikkelin ammattikorkeakoulussa yhdestä puhelinoitosta ja opetuksen pienimuotoisesta yhteistyökumppanuudesta liikkeelle lähteneen yhteistyön jatkuvuuden ja tietoisien pitkäjänteisen uuden kehittämisen kautta yhteistyöstä on tullut koko ammattikorkeakoulua koskettava merkittävää opetus-, TKI- ja palvelutoimintaa.

Lähteet:

- Hackman, J. 2011. Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems. Harward Business review.
- Katzenbach, J., Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harward Business School Press.
- Selänne, T. 2013. Selänne. Yellow Film & TV. Helsinki.

3. Erikoistumismoduulin arviointia

Erikoistumismoduuliin osallistuneet valmennettavat antoivat palautteen moduulista valmennusjaksojen loppuvaiheessa. Palaute kerättiin Open-Moodle-oppimisympäristössä Erikoistumismoduulin osioon linkitetyllä palautelomakkeella. Vuonna 2014 lomakkeen palautti 4 (n=10) ja vuonna 2015 lomakkeen palautti 5 (n=10) valmennettavaa. Koska vastaajien ja vastanneiden määrä oli pieni, tässä artikkelissa on aineistoksi poimittu vain määrällistä aineistoa täydentäneet vastaajien kirjoittamat avoimet vastaukset. Vastausten analyysi on noudattanut sisällön erittelyn periaatteita, joiden mukaan huomio on kiinnitetty aineistossa ilmeneviin yhtenäisyyksiin ja saman kaltaisuuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 216-220).

Aineiston perusteella valmennettavat määrittelivät itse ja vastasivat omista tavoitteistaan Erikoistumismoduulissa. He laativat suunnitelmat ja toteuttivat omat projektinsa sovitussa aikataulussa. Näistä tehtäväprojekteista muodostui tämän moduulin ydinsisältö. Lisäksi moduuliin sisällytettiin ryhmätapaamisissa käydyt keskustelut, vertaisten kommentoinnit ja jaetut esimerkit. Myös moduulivastaavan ohjaus ja tehtävien kommentointi sekä valmennettavien ja mentorien väliset keskustelut luettiin sisältöön. Toisessa kokeilussa verkkokeskustelut oli toteutettu aikaisempaa suunnitelmallisemmin.

❗ ”Koska tavoitteet sai määritellä itse, tavoitteiden saavuttaminen oli myös omilla käsillä”

❗ ”Samassa liemessä oltiin, kuvaa hyvin alkutunnelmaa. Oli haastavaa kehittää itse aihe erikoistumistehtävälle mutta hyvä näin juuri - sai kehittää sen oman toiminnan kehittämisen tarpeesta!”

❗ ”Keskustelut olivat hyviä, joissa kerroimme toinen toisillemme suunnitelmamme kehittämistehtävästä ja saatoimme myös auttaa kollegiaalisesti oman amkin toiminnan kokemuksen perusteella.”

Samaan moduuliin osallistuminen näytti yhdistäneen osallistujia ja etäkokoontumiset olivat luoneet yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tehtävien käsittely yhdessä oli edistänyt oppimista ja motivoinut osallistujia etenemään ryhmän tahdissa. Osa kaipasi enemmän keskinäistä keskustelua ja muiden kokemuksien kuulemista. Osa totesi omat rajalliset mahdollisuudet enempään osallistumiseen tai ajan käyttöön.

”No joo, vaikka tässä ryhmä ei ollut niin selkeä, niin kyllä meitä silti yhdisti samankaltainen tehtävä.”

”Yhteisöllisyyden kokeminen rajoittui iLINC-tapaamisiin mutta toisaalta erikoistumismoduulissa ei muuta olettaisi olevan. Vertaisarviointi jäi ajan puutteen vuoksi omalta osaltani tekemättä mutta varmasti sekin tukisi yhteisöllisyyden tunnetta onnistuessaan”.

”iLinc-tapaamiset olivat motivoivia ja oli mielestäni hyvä päästä kertomaan oman tehtävän edistymisestä/edistymättömyydestä näissä tapaamisissa.”

Valmennuksessa oli painottunut henkilökohtaisten kehittämistehtävien kommentointi ja vertaistukeen ja keskusteluun perustuvien ryhmätapaamisten järjestäminen. Valmennettavat olivat mielestään saaneet moduulivastaavalta kannustusta ja tukea. Vastaukset esitettyihin kysymyksiin olivat tulleet pikaisesti ja ohjaukseen ja sen määrään oltiin tyytyväisiä. Moduulin etätoteutuksen katsottiin olleen selkeä toimintatavoiltaan ja vapauttaneen aikaa tehtävien tekemiselle. Moduulista tiedottaminen oli ollut riittävää.

”Kannustus tehtävän tekemiseen oli hyvä ja iLinc-ohjaus sopi mielestäni tähän moduuliin hyvin. ”

”Tuki ja kommentit olivat tärkeitä.”

”Sain vastaukset kysymyksiini aina pikaisesti ja hyvin.”

”Tulkittakoon, että tässä lähivalmennus tarkoittaa = etäyhteydet. Hyvää sparrausta ja varsin selkeät tavat, kuinka toimia.”

”Ajankohdat oli ilmoitettu etukäteen ja ne sai heti kalenteriin, joka on joskus hektisessä työtilanteessa erittäin hyvä.”

Tehtävien suunnitelmat, raportit ja niistä saadut palautteet palautettiin verkko-oppimisympäristöön. Reaaliaikaiset tapaamiset toteutettiin etäyhteyksien kautta. Niissä oli ollut joitakin teknisiä ongelmia. Muu viestintä tapahtui etupäässä sähköpostitse, mikä nähtiin verkon käytön osaamattomuutena. eOppimiskeskuksen tukihenkilön apua pidettiin ammattimaisena. Se oli auttanut ongelmissa ja helpottanut verkkoympäristön käytön harjoittelua.

” Jotain takkuamista etäyhteyksissä, mutta atk-tuki palveli parhaansa mukaan.”

” Etäyhteys toimi kohtuullisesti, mutta välillä teknisiä probleemeja.”

” Hyvä ohjeistus iLincin käyttöön sekä tuki sitä tarvitessa olivat hyvin paikallaan.”

” iLink toimi hyvin ja siellä oli ammattitaitoinen rouva Lapin AMKista auttamassa, en nyt muista nimeä.”

” Opiskelu ei tapahtunut verkossa: verkon kautta ei ollut minkäänlaista viestintää.”

” Sähköpostit kulkivat sopivasti.”

Mentorilla ja moduulivastaavalla oli ollut omat tehtävänsä tässä moduulissa. Mentorit olivat kannustaneet ja tukeneet valmennettaviaan tehtävien teossa ja antaneet oman asiantuntemuksensa heidän käyttöönsä. Mentorit olivat myös osallistuneet mentoreille järjestettyyn valmennukseen ja sitoutuneet tehtäväänsä.

” Molemmilla oma roolinsa, toinen lähi- toinen etäsparraaja :).”

” En tiedä miten näistä oli sovittu. Mutta kyllä homma pelasi.”

” Mentorini on ollut tietoinen, missä mennään, ja on myös tukenut.”

” Osallistunut aktiivisesti mentoreiden toimintaan ja toiminut ohjeiden mukaisesti.”

” Mitä kehittämistehtävän kohteisiin tulee, niin samoilla linjoilla ollaan.”

” Hän kannusti tässä koko ajan. Ja tuki ratkaisujani. Ohjeitakin tuli.”

Erikoistumismoduulin todettiin täydentäneen TKI-osaajavalmennuksen kokonaisuutta. Usein se kytkettiin valmennettavien tekemiin organisaatiokohtaisiin kehittämistehtäviin. Se mahdollisti osaamisen suuntaamisen ja täydentämisen..

” Sain keskittyä keskeiseen ajankohtaiseen teemaan.”

” Edelliset tehtäväni tukivat tätä kokonaisuutta erinomaisesti. Oli aivan kuin olisi laittanut viimeisen puuttuvan palasen palapelistä paikalleen tässä tehtävässäni.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että erikoistumismoduulin aiheet ja tehtävät perustuivat valmennettavien omiin ja /tai heidän taustaorganisaatioidensa kehittämistarpeisiin. Työt olivat yksilöllisiä. TKI-toiminnan kehittämiseen kuului toisaalta käytännön työtä ja toisaalta jatkuvaa oman ja organisaation osaamisen uudistamista.

Vaikka moduuli oli tehty itsenäisesti suoritettavaksi, valmennettavilla oli tarve kuulua yhteen. Tehtävien käsittely yhdessä edisti oppimista ja motivoi valmennettavia työtämään tehtäviään ryhmän aikataulussa. Tarve kuuluu ryhmään on todettu monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Se on todettu universaaliksi ilmiöksi, joka vaikuttaa voimakkaasti tunteisiin, käyttäytymiseen, terveyteen ja onnellisuuteen (Levett-Jones, Lathlean, Higgins &McMillan, 2009).

Valmennukseen kuului mentorointi ja valmentajana toimineen moduulivastaavan interventiot. Mentorilla oli tärkeä rooli tehtävän sitomisesta ympäristöönsä ja asiayhteyteensä. Aihetta on käsitelty hankkeen aikana tuotetussa mentorin oppaassa (Kangas 2014). Valmentaja puolestaan järjesti tehtävien käsittelyn vertaisryhmässä ja kommentoi tuotoksia. Verkon käyttö jäi kapea-alaiseksi. Silti verkon käytön tuki sai kiitosta asiantuntevuudesta ja riittävydestä.

Palautteet tuottivat arvokasta tietoa valmennuksesta, sen sisällöstä, toteutuksesta ja kiinnittämisestä valmennettavan toimintaympäristöön. Palautteet käsittelivät myös etäisyyden hallintaa ja lisäsivät ymmärrystä yhteisön tärkeydestä oppimisessa. Tällä tavoin Erikoistumismoduuli oli myös valmentajalle kehittävä oppimiskokemus.

Lähteet:

- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13-14., osin uusittu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Levett-Jones T., Lathlean J., Higgins I. & McMillan M. 2009. Staff – student relationships and their impact on nursing students' belongingness and learning. *Journal of advanced nursing*. Pages 316-323. 2009 Blackwell Publishing Ltd.
- Kangastie Helena, 2014. Mentorin opas TKI-osaajavalmennuksessa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-070-5> (saatavilla 7.4.2016).

Liite: Kyselylomake

Kyselylomake: VALMENNETTAVAN ARVIOINTI ERIKOISTUMISMODUULISTA

Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto ja perustele vastauksesi.

1. Moduulin tavoite vastasi hyvin asettamiini tavoitteisiin

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustele ja kerro lisää:

2. Moduulin sisältö kaipaa muutoksia

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustele ja kerro lisää:

3. Moduulin ilmapiiri oli oppimista edistävä

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustele ja kerro lisää

4. Koin yhteisöllisyyttä

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustele ja kerro lisää

5. Moduuli yhdistyi hyvin organisaatiosta saamaani kehittämistehtävään tms.

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustele ja kerro lisää

6. Moduuli yhdistyi hyvin muihin valitsemiini moduuleihin

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä

- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

7. Lähivalmennus (face to face) on erittäin tärkeä tässä moduulissa *

- a. kyllä
- b. ei
- c. moduulissa ei ollut lähijaksoa

Perustelee ja kerro lisää

8. Olen tyytyväinen valmentajilta saamaani ohjaukseen

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

9. Olen tyytyväinen verkkotyövälineisiin ja -tukeen

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

10. Työnjako valmentajan (jien) ja mentorin välillä onnistui hyvin

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

11. Tiedottaminen on toiminut hyvin

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

12. Mentorini on oivaltanut tehtävänsä hyvin

- a. täysin eri mieltä
- b. jokseenkin eri mieltä
- c. jokseenkin samaa mieltä
- d. täysin samaa mieltä

Perustelee ja kerro lisää

13. Valitse, mitä osaamistasi moduuli vahvisti. Valitse ne vaihtoehdot, jotka parhaiten kuvaavat tässä moduulissa kehittyneitä kompetenssia

- TKI-käsitteiden, menetelmien ja tiedon hallintaa
- Innovaatio-osaaminen ja innovaatiotoiminnan hallinta
- TKI-asiantuntijaroolin ja tehtävien sisäistämistä
- Johtamisosaamista
- TKI-osaamisen kehittämistä ja sen arviointia
- Oman oppimisen tunnistamista ja arviointia
- Tiedottamista ja viestintää
- Kansainvälisyysosaamista
- Muu:

Vapaamuotoista palautetta moduulista:

Tässä julkaisussa kurkistamme muutamien ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kehittämiskohteisiin TKI-osaajavalmennuksen Erikoistumis-moduulissa. Moduulin vahvuutena voidaan pitää käytännönläheisyyttä ja yksilöllisyyttä. Silti tämä ei sulkenut pois yhteisön tärkeyttä oppimisessa.

Oppimista tukeva valmennus ilmeni valmennettavan, mentorin ja valmentajan toisiaan täydentävänä toimintana. Moduuli tuotti tietoa myös etäisyyksien hallintaan.

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi

ISBN 978-952-316-124-5