

Kuinka vOISimme?

SAVONIAN OIS-HANKKEEN YDINKYSYMYKSEN VISUALISOINTI

MARI SALMELA, TEOLLINEN MUOTOILU

Kuinka vOISimme?

Savonian OIS-hankkeen ydinkysymyksen visualisointi

Mari Salmela

Opinnäytetyö

13. 12. 2012

Mari Salmela

Koulutusala	Kulttuuriala		
Koulutusohjelma	Muotoilun koulutusohjelma		
Työn tekijä(t)	Mari Salmela		
Työn nimi	Kuinka vOISimme? Savonian OIS-hankkeen ydinkysymyksen visualisointi		
Päiväys	13.12.2012	Sivumäärä/Liitteet	30/1
Ohjaaja(t)	Juha Miettinen, Antti Kares		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä	<p>Opinnäytetyö käsitteli Savonian OIS-hankkeen ydinkysymyksen löytämistä ja selkeyttämistä. Ydinkysymyksen avulla selvitetiin, millaisiin asioihin tulisi perehtyä, jotta OIS-toimintatapa yleistyisi Savonia-ammattikorkeakoulussa hankkeen päättymisen jälkeen. Savonian Open Innovation Space-hanke edistää monialaista opiskelua yritys yhteistyössä.</p> <p>Opinnäyte koostui kolmesta vaiheesta: Haasteen ymmärtäminen, tiedon kerääminen ja ongelman kiteytys. Tiedon keräämisessä perehdyttiin organisaatiomuutosten haasteisiin sekä haastateltiin monialaisissa projekteissa työskennelleitä opiskelijoita. Tiedonkeruun perusteella ydinkysymykseksi määriteltiin yhteistyötaitojen opettaminen. Ongelman kiteytys esitettiin visualisoinnin keinoin. Opinnäyte esitti kysymyskartan muodossa ydinkysymykseen liittyviä haasteita, joiden ratkaisemisella monialaista yhteistyötä voitaisiin edistää Savoniassa.</p>		
Avainsanat	yhteistoiminta, kompleksisuus, organisaatiomuutokset, sosiaalinen muutos, innovaatiotoiminta, Open Innovation Space		

Field of Study	Culture		
Degree Programme	Degree Programme in Design		
Author(s)	Mari Salmela		
Title of Thesis	How might we? Visualizing the core question of Savonia's OIS-initiative		
Date	13.12.2012	Pages/Appendices	30/1
Supervisor(s)	Juha Miettinen, Antti Kares		
Project/Partners			
Abstract	<p>The objective of this thesis was to find out and clarify of the core questions regarding Savonia University of Applied Sciences' OIS-initiative. The core question helped to clarify which matters should be further studied for OIS to become a standard way of working after the initiative ends.</p> <p>Savonia's Open Innovation Space -initiative promotes multidisciplinary studies through cooperative entrepreneurship. Thesis composed of three phases: Problem finding, fact-finding and problem definition. During the fact-finding phase challenges of organizational change were studied and students who had worked in multidisciplinary projects were interviewed.</p> <p>Based on the fact finding phase, teaching collaboration skills is defined as the main question. Problem definition is presented visually. Thesis includes a challenge map which visually portrays a multitude of challenges that are linked to the main question. By solving some of these challenges, multidisciplinary studying could be further advanced in Savonia.</p>		
Keywords	collaboration, co-creation, complexity, organizational change, social change, innovation, Open Innovation Space		

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	6
2 Haasteen ymmärtäminen.....	7
2.1 OIS-hankkeen taustat ja tavoitteet.....	7
2.2 OIS-kampanjat työharjoitteluna.....	8
2.3 Haaste.....	8
3 Tiedon kerääminen.....	9
3.1 Pirulliset ongelmat.....	9
3.2 Humantific : Kompleksisuusasteikko.....	10
3.3 Ongelmanratkaisu.....	11
3.3.1 Sosiaalinen kompleksisuus.....	12
3.3.2 Basadur : Simplex - ongelmanratkaisumalli.....	13
3.4 Co-creation eli yhteistoiminta.....	15
3.5 Haastattelut ja tiedonkeruu.....	16
3.5.1 OIS-kampanja Piispankadun kampuksella.....	16
3.5.2 Haastattelut.....	17
4 Ongelman kiteytys.....	19
4.1 "Kuinka voisimme?" -listaus.....	19
4.2 Kysymyskartta.....	21
4.3 Haasteen visualisointi.....	24
5 Loppupohdinta.....	27
KUVALUETTELO.....	29
AINEISTOLUETTELO.....	29
HENKILÖLUETTELO.....	29
LÄHDELUETTELO.....	30
LIITTEET.....	31

Liite 1. Piispankadun OIS-kampanjan koonti

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe alkoi muotoutua vaihto-opiskeluni aikana, jolloin kirjoitin esseen muotoiluajattelusta ja muotoilun roolin muuttumisesta. Muotoiluajattelu, design thinking, oli tuolloin ollut parin vuoden ajan esillä jokaisen yrityksen tienä innovatiivisuuteen, Appleksi Applen tilalle. Muotoiluajattelu tarkoittaa muotoilijoiden käyttämän ongelmanratkaisuprosessin (määrittele – tutki – ideoi – testaa – valitse – sovelle – opi) soveltamista yrityksen jokaisella tasolla strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen prosessien, organisaatioiden ja toimintamallien suunnittelua tuote- ja palvelusuunnittelun lisäksi. (Aminoff ym. 2010, 3-4). Muotoiluajattelun taustalla vaikuttaa limittäin muitakin ilmiöitä, kuten avoin innovaatio ja yhteistoiminnallisuus. Nämä kumpuavat yritysten tarpeesta ratkaista erittäin monimutkaisia ja laajoja ongelmia.

Muotoiluajattelusta tilattiin selvityksiä kansallisella tasolla asti, ja toivottiin sen tuottavan innovatiivisia ratkaisuja julkiselle sektorille. Muotoilijan näkökulmasta trendi oli tietenkin kiinnostava, joskaan en löytänyt aiheesta samaa uutuusarvoa kuin liiketalousverkkolehtien toimittajat – olinhan kuitenkin opiskellut muotoilua jo kolme vuotta. Hehketetut case-esimerkit olivat hyvin suunniteltuja, elämyksellisiä tuote-palvelu-systeemejä, yrityksissä joissa käyttäjälähtöisyydellä oli vahva rooli. Muotoilijoista maalattiin kuva yritysten toiminnan uudelleenmäärittelijöinä, joiden luovuutta ja analyysiä yhdistävästä ajattelutavasta yritysjohtajien tulisi ottaa oppia.

Loppuvuodesta 2011 havaitsin merkkejä buumin lopahtamisesta, lausuntoja kuinka ”muotoiluajattelu on epäonnistunut kokeilu” (Nussbaum 2011, 1). Tuolloin löysin myös vastalauseita vallitsevalle näkemykselle muotoiluajattelusta. Erityisen äänekäs toisinajattelija oli Humantific-konsultointiyrityksen toinen perustaja, Garry van Patter, joka korosti muotoiluajattelun olevan uudelleenpakattu termi Luovalle ongelmanratkaisulle. Luova ongelmanratkaisu (Creative Problem Solving) on nimensä mukaisesti tutkinut jo puoli vuosisataa ongelmanratkaisua ja luovuutta, keskittymättä mihinkään tiettyyn ammattialaan. (Van Patter 2012, 1.)

Minulle Luovan ongelmanratkaisun suurin anti oli divergentin (avaava, levittävä) sekä konvergentin (tiivistävä, vähentävä) ajattelun tasapaino, ja molempien hyödyntäminen koko ongelmanratkaisuprosessin ajan. Olin aikaisemmin epäillyt muotoilijanurani onnistumista, koska konvergentti ajattelu on minulle usein luonnollisempi tapa ajatella. Opintojeni aikana olin huomannut olevani yhä vähemmän tyytyväinen projektitöihini - ne eivät mielestäni ottaneet kantaa aitoihin ongelmiin. Siksi halusin tehdä opinnäytetyöni laajemman tason haasteesta.

Opinnäytetyöni aihe on OIS-toiminnan siirtyminen OIS-ajatteluksi; Kuinka Savoniassa saataisiin aikaan muutos, joka vaikuttaisi ajattelun ja kulttuurin tasolla. Tämänkokoisessa muutoksessa on monia eri tasoja, ja vaatii minulta muotoilijana erilaista ajattelutapaa kuin mihin olen opiskeluni aikana tottunut. Pelkästään aiheen laajuuden takia ajattelutapa, jolla olen työskennellyt viimeiset neljä vuotta opiskeluprojektieni parissa, ei veny kattamaan koko aihetta. Siksi mukailen työssäni tuotemuotoilussa käytettyjen prosessien sijaan Min Basadurin Simplex -ongelmanratkaisuprosessia. Tiedonkeruussa ja ongelman kiteyttämisessä olen käyttänyt työssäni tuote- ja palvelumuotoilijalle ominaisia työkaluja: Visualisointia ja käyttäjäkeskeistä haastattelua. Työni tieto-osuudessa tuon esiin Humantific -konsulttiyrityksen luoman mittarin, joka valaisee prosessin muuttumista haasteiden laajuuden kasvaessa. Ulkopuolisena asiantuntijana työhöni vaikutti Humantificin toinen perustajajäsen, Garry van Patter. Van Patter on asiantuntija monimutkaisten haasteiden selkeyttämisenä, sekä vankka yhteistoiminnallisuuden puolestapuhuja.

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää ja selkeyttää OIS-ajattelun ydinkysymys. Ydinkysymyksen avulla voidaan osoittaa yksi mahdollinen lähtökohta, jonka ympärille OIS-ajattelua ja -toimintaa Savoniassa ryhdytään kasvattamaan. Tämän ydinkysymyksen muodostan aikaisemman kokemukseni ja tiedonkeruun perusteella.

Tämä opinnäyte koostuu kolmesta vaiheesta: Haasteen ymmärrys, tiedon kerääminen ja ongelman kiteytyys.



Kuva 1. Salmela, 2011. Työharjoittelussa OIS-kampanjaan tehty tarra.

2 HAASTEEN YMMÄRTÄMINEN

Tässä luvussa esittelen OIS-hankkeen taustaa sekä omaa aiempaa historiaani hankkeen parissa. Lopuksi esittelen haasteen, jonka ympärille opinnäytetyöni rakentuu.

2.1 OIS-HANKKEEN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Savonian OIS-hankkeen (Open Innovation Space) tavoitteena on luoda Savonia-ammattikorkeakoulun ja Itä-Suomen yliopiston yhteinen pedagoginen malli, jossa korkeakoulujen eri alojen asiantuntijat ja opiskelijat toimivat yhteistyössä, tuottaen paikallisen elinkeinoelämän tarpeisiin palveluita ja tuotteita. OIS-ajattelun erityispiirteenä on opetuksen ja käytännönläheisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyön yhdistäminen. Hankkeen on tarkoitus tukea eri toimijoiden verkostoitumista alojen rajapinnoilla sekä tukea alueen kehitystä ja innovaatiotoimintaa. Hankkeessa on myös tarkoituksena tuottaa uusia oppimisen malleja ja OIS-toimintaa tukevia virtuaalisia sekä fyysisiä ympäristöjä. (Gröhn-Rissanen & Vidgren 2010, 14.)

OIS-ajattelun pohjana on Mervi Vidgrenin väitöskirja "Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen". Väitöskirjasta käy ilmi tarve jatkuvalla kehityksellä yhteiskunnan nopean muuttumiseen ja organisaatioiden toiminnan monimutkaistumisen myötä. Vidgren painottaa väitöskirjassaan sosiaalisten käytäntöiden muuttumisen tärkeyttä, kun organisaatiolta vaaditaan korkeampaa suorituskykyä ja taloudellista tuottavuutta yhä pienemmillä resursseilla. (Vidgren 2009, 17.)

OIS-hanke on yli kahden vuoden toiminta-aikanaan tuottanut eritasoisia toimintamallien testauksia ja projekteja, jotka tähtäävät monialaiseen, työelämäläheiseen oppimiseen Savoniassa. Hankkeen näkyvin fyysinen tulos on Technopoliksella sijaitseva OIS-tila, jonka suunnittelussa painotettiin rentoa ryhmätyöskentelyä ja luovuuden inspiroimista. Toimintatapojen muutos on käynnistynyt hitaammin. OIS-hankkeen rahoitus päättyy syksyllä 2013, joten hankkeessa on meneillään kriittiset hetket saada kulttuurinmuutos Savoniassa alulle. Jos muutosta ei saada juurtumaan läpikotaisin Savoniaan, on hanke vaarassa jäädä merkitykseltään väliaikaiseksi.



KUUSI ON ENEMMÄN KUIN YKSI.
ENEMMÄN ASIANTUNTIJOITA -
ENEMMÄN PAREMPIA IDEOITA.



SINUN EI TARVITSE OSATA
KAIKKEA ITSE.
RAKENNA MONIALAINEN
VERKOSTO.



SAAT VALMIUDEN TOIMIA ERI
ALOJEN TOIMIJOIDEN
KANSSA.

Kuva 2. Salmela, 2011. Työharjoittelussamme tekemämme OIS-ajattelun kiteytys.

2.2 OIS -KAMPANJAT TYÖHARJOITTELUNA



Oma historiani OIS-hankkeessa alkoi syksyllä 2011, jolloin tein hankkeessa työharjoittelun. Työharjoittelussa suunnittelin opiskelijakollegani Janita Aron kanssa OIS-kampanjan, jossa OIS-hankkeen ideologiaa jalkautettiin opiskelijoiden pariin.

Erityislaatuista työharjoittelussamme oli, ettei työharjoittelullemme osoitettu tarkkarajaista tehtävänantoa. Lähes ainoa työmme aihealuetta rajaava haaste oli opiskelijakeskeisyyden lisääminen hankkeessa. Tilanne oli uusi ja vaati erilaisia lähestymistapoja verrattuna aiemmin tekemiini opiskeluprojekteihin.

Ensimmäisenä tehtävänäme oli selvittää, mistä OIS-hankkeessa on kyse; sen alkulähde, mitä OIS-ajattelu pitää sisällään, mikä oli sen toivottu vaikutus Savoniassa. Pian kävi selväksi, että käsissämme oli valtava tietomäärä. Esimerkiksi pelkkä sidosryhmien määrä oli huomattava: 6300 opiskelijaa seitsemällä eri alalla ja kolmessa eri kaupungissa, 600 opettajaa ja muuta henkilökuntaa. Jo alkuvaiheessa ymmärsimme, että kampanjamme on osa paljon suurempaa muutoshanketta.

Harjoittelussa huomasimme, että OIS-ajatusmaailma on jäänyt opiskelijoille ja osalle henkilökunnasta hämäräksi käsitteeksi. Sairaalakadun ja Opistotien kampuksilla järjestetyissä kampanjoissa tulkkasimme OIS-ajattelun pääpiirteet ymmärrettäväksi

kokonaisuudeksi. Kampanjamme tarkoituksena oli kertoa OIS-hankkeesta sekä synnyttää keskustelua ja ideointia. Samalla kartoitimme opiskelijoiden ja henkilökunnan toiveita, parannusehdotuksia ja palautetta hankkeesta. Tätä kautta kampanjamme paljasti uusia haasteita sekä lisäsi tietämystä jo olemassa olevista haasteista.

Harjoittelutyömme aihealue muuttui jatkuvasti harjoittelun aikana, sillä huomasimme OIS-hankkeen merkitsevän eri ihmisille erilaisia asioita. Siksi esitellessämme työryhmälle suunnitelmiamme, palaute vaihteli työryhmän kokoonpanon mukaan. Työryhmässä oli siis havaittavissa yhtenäisen näkemyksen puuttuminen OIS-toiminnan tavoitteista.

2.3 HAASTE

OIS-hankkeen perustaminen on merkki reagoinnista muutokseen kansallisella ja globaalilla tasolla - innovaatioiden korostuneeseen rooliin niin strategian, prosessien, tuotteiden ja palveluiden tasolla. Opinnäytetyöni haasteena on pohtia, mikä olisi sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi tärkeä kehityskohde? Mihin tulisi keskittyä, että varmistetaan OIS-toiminnan jatkuminen hankkeen päättymisen jälkeenkin?

3 TIEDON KERÄÄMINEN

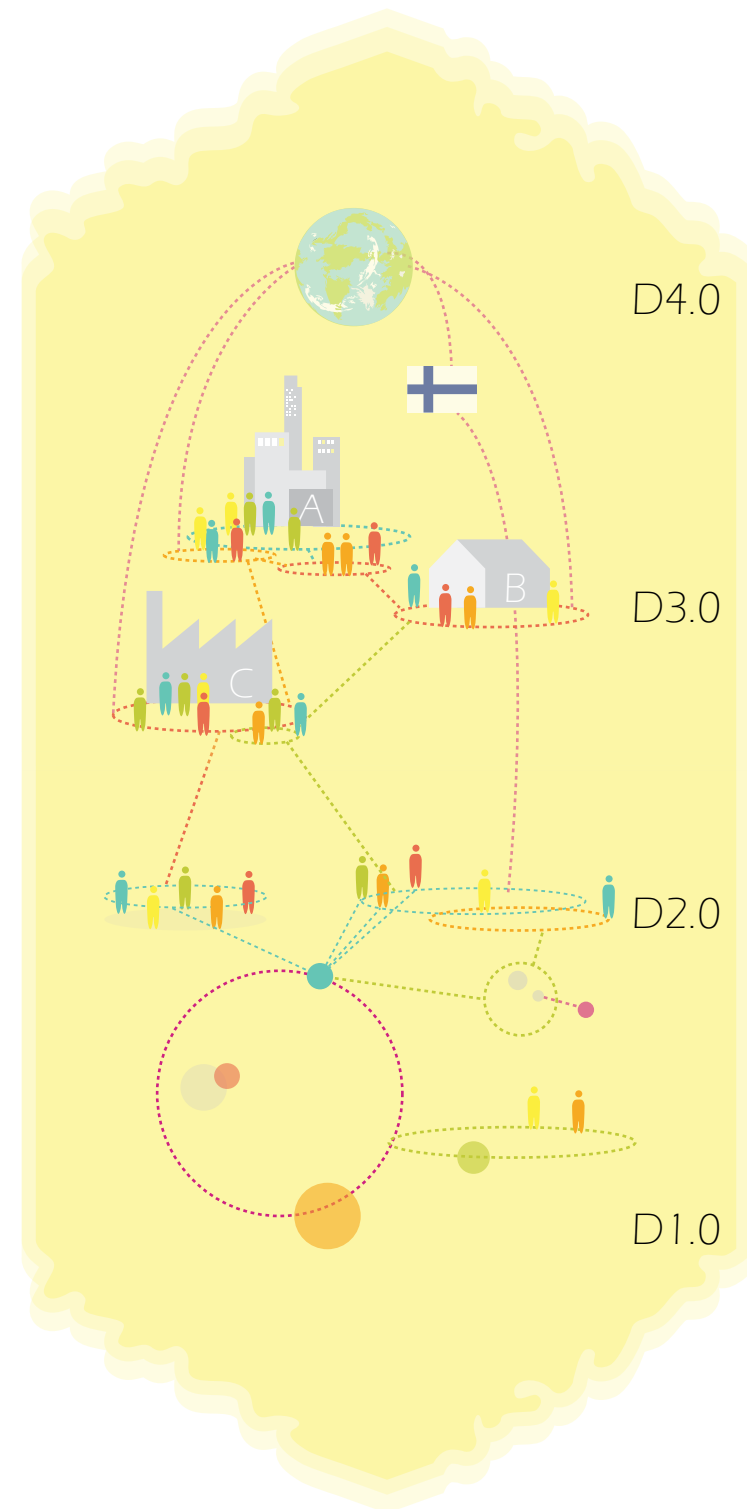
Tässä luvussa kerään tietoa laajojen, moniulotteisten ongelmien ominaisuuksista, kartoittamisesta ja niiden ratkaisemiseen liittyvistä prosesseista.

3.1 PIRULLISET ONGELMAT

Työharjoittelussani ja opinnäytetyössäni kohtaamiani haasteita voisi kuvailla liittyvän suurempaan pirulliseen ongelmaan (wicked problem), joka on luonteeltaan epämääräinen ja sirpaloitunut ilman varmaa alkua tai loppua, oikeata tai väärää. Pirulliseen ongelmaan liittyy aina sosiaalista monimutkaisuutta. (Conklin 2005, 5-7; Lindell 2011, 1)

Pirullinen ongelma-termiä käytti ensimmäistä kertaa Horst Rittel. Rittelin mukaan pirullista ongelmaa ei voi ymmärtää ennen mahdollisen ratkaisun muodostamista, jolloin ongelmasta paljastuu jälleen uusia puolia. Lisäksi, pirullisella ongelmalla on yhtä monta määritelmää ja ratkaisuehdotusta kuin määrittelijöitä. Koska ongelmalla ei ole määritelmää, sen ratkaisuehdotukset eivät ole oikeita tai väriä – on vain huonompia ja parempia ehdotuksia. Ratkaisuja arvioidaan usein sosiaalisessa kontekstissa, jossa osalliset ovat kykeneviä arvioimaan niitä - tällöinkin arviot vaihtelevat henkilön arvojen ja tavoitteiden mukaan. Tämän takia ongelmalle ei voida määrittää lopullista päättymistä – elleivät resurssit, aika, raha ja energia, lopu kesken. (Conklin 2005, 5-7.)

Esimerkiksi OIS-hankkeen parissa toimiessani olen huomannut, kuinka erilaisia hankkeeseen osallistuvien henkilöiden käsitykset OIS-toiminnasta ovat, ja kuinka eri tavalla he tulkitsevat OIS-toiminnan tarkoituksen. Osa ymmärtää OIS-toiminnan yhteisprojekteina yritysten kanssa, osa näkee OIS:in perimmäisenä ajatuksena moniammatillisen yhteistyön innovatiivisten palvelujen ja tuotteiden kehittämiseksi. Vaikka kumpikaan ei poissulje toista, keskustelut usein jumiutuvat näiden kahden näkökulman leireihin.



Monimutkaisien ongelmien ratkaisuehdotuksien ongelmana on, että niiden toteuttaminen on usein kallista ja aikaavievää. Ratkaisut ja niiden testaus luultavasti synnyttävät uusia pirullisia ongelmia, tai muuttavat tarkasteltavana olevaa pirullista ongelmaa, jolloin tilanne on jälleen uusi. Lisäksi ratkaisuehdotukset pureutuvat usein vain muutamaa eri muuttujaan valtavan muuttujamäärän joukosta – siksi työryhmän tulee valita ja ymmärtää muuttajat huolellisesti. (Conklin 2005, 5-7). Tämän takia esimerkiksi OIS-hankkeessa suin päin toimintaan siirtymisellä ennen OIS-ajattelun merkityksen ymmärtämistä ja sen jakamista osallistujien kesken on vaaransa. Jokainen OIS-projekti muokkaa osallistujien käsitystä OIS-hankkeesta. Ellei toiminnan OIS-henkisyyttä ole mietitty loppuun asti, käsitys hankkeen tavoitteesta sirpaloituu yhä enemmän, jolloin jaetun ymmärryksen aikaansaaminen on vaikeampaa. Toisaalta myös jatkuvat korjausliikkeet väsyttävät hankkeeseen osallistujia.

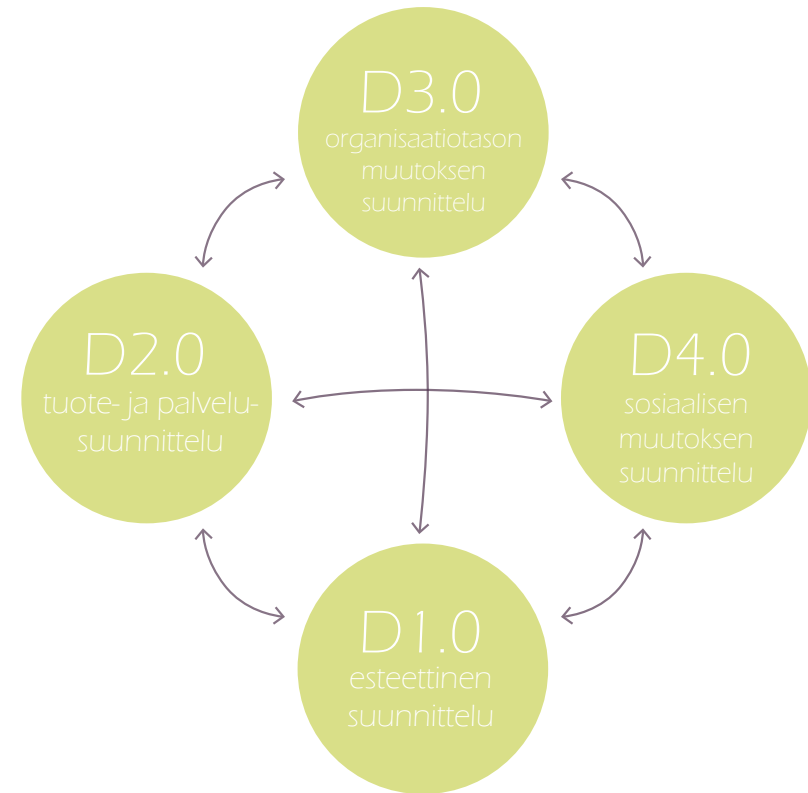
3.2 HUMANTIFIC : KOMPLEKSISUUSASTEIKKO

Humantificin luoma ”kompleksisuuden asteikko” D1.0 – D4.0 selventää muutoksen eri tasoja, kullakin tasolla vaadittuja taitoja sekä muutoksen tuomien haasteiden kompleksisuutta. Nämä tasot eivät ole omia yksikköjään, eikä seuraava taso korvaa edellistä; usein suunnittelu- tai muutosprojekteissa on toimintoja useammalta eri tasolta. Tämä mittari keskittyy prosesseihin, perinteiset ammattirajat ylittäen, sisältöjen sijaan. Mittari havainnollistaa kompleksisuuden ja skaalan kasvua sosiaalisesta näkökulmasta sekä prosessien sisällön muuttumisen kautta. (Aagaard & van Patter 2005, 1-5.)

D1.0-tasolla muotoilija suunnittelee tuotteen tarkoin ennakkoon annetun toimeksiannon mukaisesti. Tällä tasolla erilaistamisella on suuri merkitys selkeyttämisen sijaan; Tavoitteena on tuottaa ulkonäöltään erilainen tuote kuin kilpailijalla. (Aagaard & van Patter 2005, 6.)

D2.0-tasolla tuotteen tai palvelun suunnittelussa voidaan perehtyä useisiin tietosisältöihin, kuten antropologiaan, ergonomiaan, käytettävyyteen ja markkina-analysiin. Tällä tasolla haasteet ja mahdollisuudet ovat hämärämpiä, ja tuotteen tai palvelun määrittelyyn käytetään enemmän aikaa. Suunnitteluryhmässä saattaa olla edustettuna myös tekniikan ja kaupan alan osaajia. Ryhmän taidot suuntautuvat ulospäin, useimmiten käyttäjään/asiakkaaseen. (Aagaard & van Patter 2005, 7.)

D3.0-taso ulottuu koskemaan koko organisaatiota. Samalla kohdattujen haasteiden



Kuvio 1. Salmela, 2012 mukaillen van Patter & Pastor 2005. Humantificin eri suunnittelun tasot sisältävät usein toimintoja muiltakin tasoilta.

monimutkaisuus, taitojen vaatavuus ja sidosryhmien määrä kasvavat. Tällä tasolla keskitytään kehittämään organisaation prosesseja. Haasteena voi olla esimerkiksi yrityksen innovatiivisuuden parantaminen; tällöin tarkastellaan yrityksen sisäisiä toimintoja, kuten esimerkiksi palaverikäytäntöjä, asiakassuhteiden hallitsemista, ongelmien tunnistamista ja ymmärtämistä. (Aagaard & van Patter 2005, 8-9.)

D4.0-tasolla, jota Humantificin NextDesign Leadership Institute-hanke nimittää sosiaalisen transformaation tasoksi, skaala ulottuu yhteiskunnan mittakaavaan. Tällä tasolla sidosryhmien ja tiedon määrä sekä ongelmien ja mahdollisuuksien kompleksisuus, kasvavat huomattavasti. (Jones & van Patter 2009, 8-10.)

D3.0- ja D4.0 –tasolla työn painopiste on haasteiden selkeyttämisessä yhteistoinnin keinoin. Menestyksenkäs haasteen selkeytys näin valtavissa haasteissa vaatii syvällistä ihmiskeskeisyyttä. Esimerkkinä D4.0 –tason selkeyttämisestä on Human-

tificin tekemä inhimillisen kehityksen raportti Measure of America, joka teki ymmärrettäväksi kiehtovalla tavalla maanlaajuisen tutkimuksen tuloksia. Tämä tutkimus oli suurempaa muutoshanketta. Raportista käy ilmi selkeästi Yhdysvaltojen epätasaisesti jakautuva sosiaalinen pääoma. Lopputulos saatiin aikaan faktojen etsimisellä, niiden korostamisella ja ongelmien uudelleenmäärittelyllä, varsinaisten ratkaisujen painottamisen sijaan. (Jones & van Patter 2009, 8-10.)

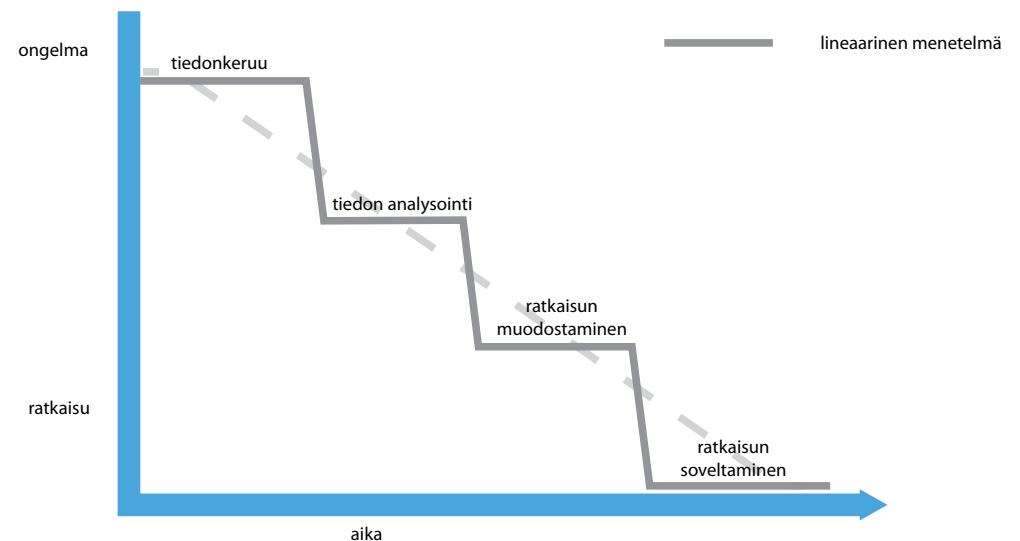
D1.0 – D4.0- kompleksisuusasteikon kehitys sai alkunsa tarpeesta löytää muotoilulle määritelmiä keskustelun helpottamiseksi. Muutostarpeen ymmärtämiseksi muotoilun paradigmassa tarvittiin keino ymmärtää haasteiden laajuuden muutos, jotka organisaatioita ja ympäristöä kohtaavat. NextD osoittaa, että globalisaation tuomat muutokset, esimerkiksi ulkoistaminen, ajavat yritykset kilpailemaan yhä tiukemmas- ta strategiatilasta. Siksi NextDesign Leadership painottaa julkaisuissaan erityisesti muotoilun painopisteen siirtymistä erilaistamisesta järjeistämiseen ja suurempiin haasteisiin. (Jones & van Patter 2009, 8-10.)

Humantificin kompleksisuusasteikolla OIS-hanke voisi sijoittua laajuudeltaan D3.0- tasolle, organisatorisen muutoksen tasolle. Tällä tasolla toiminnan painopiste on haasteiden selkeyttämisellä erilaistamisen sijaan. Koska sidosryhmien määrä kasvaa, kasvaa myös yhteistoiminnan kehittämisen tarve. Koska Savonia on merkittävä ammattikorkeakoulu Itä-Suomessa jo pelkästään kokonsa puolesta, OIS-hankkeen positiiviset vaikutukset (innovatiivisuuden kasvu) voisivat toteutuessaan kehittää aluetta myös kansallisella tasolla. Myös jos OIS-toimintatapa synnyttää muutoksia Savonian toimintakulttuurissa, muutos yltää sosiaalisen muutoksen tasolle. Tuolloin voitaisiin puhua Humantificin mittarilla siirtymisestä D4.0-tasolle.

3.3 ONGELMANRATKAISU

Sidney Parnes määrittelee ongelmanratkaisun tarkoittavan ihmisen sopeutumisen prosessia kulttuurissaan. Tämä tarkoittaa sopeutumista ympäristöön ja ympäristön muokkaamista ihmisen tarpeisiin. Ongelmanratkaisun keinot muuttuvat tarpeidemme mukaan. Siksi keinoista itsessään tulee myös haaste. Jotta ymmärrettäisiin ryhmässä tapahtuvaa ongelmanratkaisua, täytyy ensin ymmärtää myös yksilön ongelmanratkaisun prosessia. (Van Patter 2012, 1.)

MCC:n (Microelectronic and Computer Technology Corporation) 80-luvulla tekemän tutkimuksen ongelmanratkaisusta selvisi, että suunnittelijoiden ongelmanratkaisumalli on opportunistinen (Conklin, 2005). Tutkimuksessa suunnittelijoille annettiin ongelma (hissin hallintajärjestelmä toimistorakennukseen), josta heillä ei ollut käytännön suunnittelukokemusta. Suunnittelijat yrittivät samanaikaisesti ymmärtää ongelmaa sekä muodostaa ratkaisua. Suunnittelijat toimivat kahdella tavalla: yrittämällä ymmärtää ongelman teknisiä vaatimuksia sekä kuvittelemalla erilaisia käyttöskenaarioita (Guindon 1990). Suunnittelijat eivät siis kulkeneet perinteisen ”vesiputousmallin” (Kuvio 2) mukaisesti, joka esittää kehityksen lineaarisena ongelman ymmärtämisestä ratkaisun muodostamiseen. Sen sijaan suunnittelijoiden



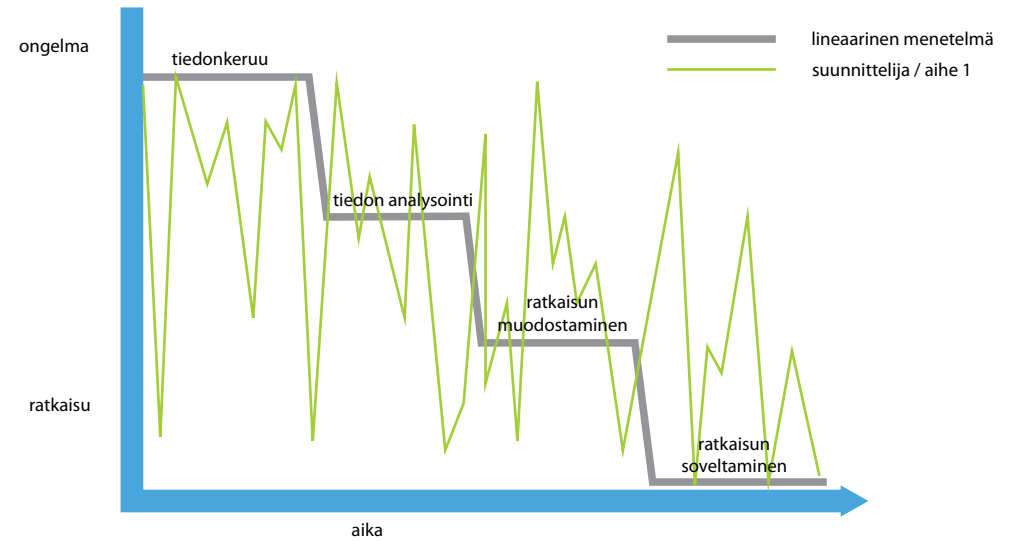
Kuvio 2. Salmela 2012 mukailen Conklin 2005. Ongelmanratkaisuprosessin vesiputousmalli.

ongelmanratkaisuprosessi heilahteli ennustamattomasti ongelman ymmärtämisen ja mahdollisen ratkaisun muodostamisen välillä (Kuvio 3). Erityisesti tämä tutkimus osoitti, että kohdatessaan hämärärajaisen ongelman, ongelman määrittely kehittyi yhtäaikaaisesti ratkaisun elementtien kanssa – ongelma siis kehittyi ja tarkentui sitä mukaa kun sille keksitään ratkaisuja (Basadur, Conklin & van Patter 2007).

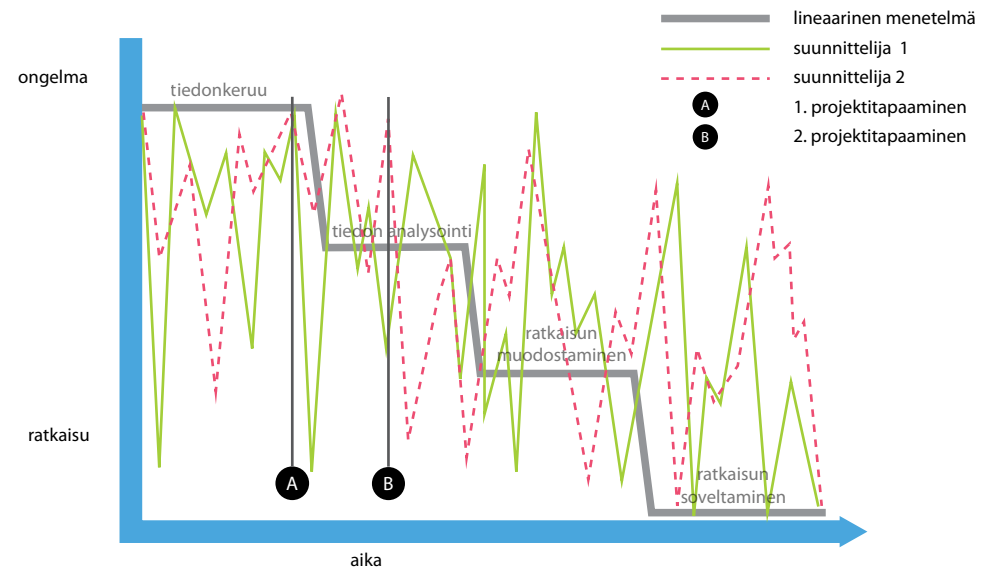
3.3.1 Sosiaalinen kompleksisuus

Sosiaalista kompleksisuutta voidaan arvioida projektiin kuuluvien ihmisten määrän ja erilaisuuden perusteella. Mitä enemmän projektiin tai sen vaikutuspiiriin kuuluu ihmisiä ja mitä erilaisempia he ovat, sitä sosiaalisesti kompleksisempi tehtävä on. Pirullisten ongelmien ”pirullisuus” rajoittuu ongelma-ratkaisu –avaruuteen ja sen tutkiskeluun tarvittavaan kognitiiviseen dynamiikkaan, sosiaalinen kompleksisuus liittyy ongelman ratkomiseen osallistuvaan sosiaaliseen verkostoon.

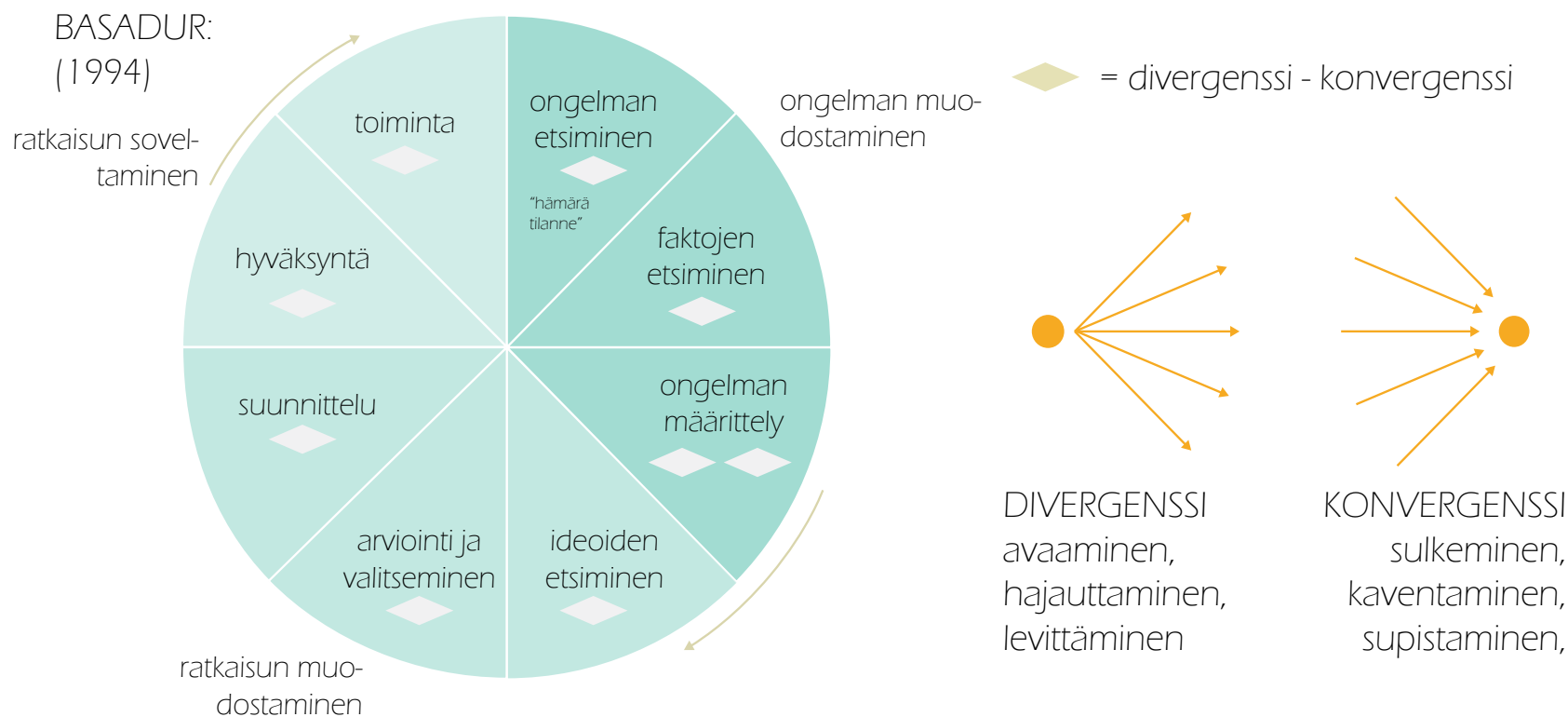
Kun aikaisemmin kuvattuun ongelmanratkaisuprosessin vesiputousmalliin lisätään kuvitellun projektityöryhmän kahden henkilön ajatteluprosessia kuvaavat käyrät (Kuvio 4), huomataan, että alkuvaiheessa prosessia käyrät ovat samalla kohdalla – Projektipalaverissa A työryhmä vaikuttaa olevan samalla lähtöviivalla. Kuitenkin projektipalaveri B:ssä eroavaisuudet ovat jo huomattavat: Suunnittelija 1 on keksinyt mahdollisen ratkaisun alun, kun taas suunnittelija 1 on vielä pohtimassa ongelman määritelmää. Erilaiset ajatteluprosessit selittyvät ihmisten yksilöllisillä ominaisuuksilla, koulutustaustalla ja kokemustasolla. Kaaviossa kuvattua sekamelskaa voi rinnastaa esimerkiksi OIS-projektiin, jossa on mukana eri alojen opiskelijoita, opettajia ja asiakasyrityksen edustajia, joilla kullakin on yksilöllinen ajattelukäyränsä, eri käsitykset tavoitteista, ongelman luonteesta ja määrittelyistä, yhteistyön prosessilta vaaditaan enemmän. Toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan keinoja, joilla harmonisoida ryhmän tavoitteet, visio sekä yhteisesti selkeyttää työstettävä ongelma.



Kuvio 3. Salmela 2012 mukailleen Conklin 2005. Ongelmanratkaisuprosessi heilahtelee ratkaisun ja ongelman pohtimisen välillä.



Kuvio 4. Salmela 2012 mukailleen Conklin 2005. Useamman henkilön ongelmanratkaisuprosessi ei välttämättä kulje harmonisesti.



Kuvio 5. Salmela 2012 mukailleen Basadur 2011.

3.3.2 Basadur: Simplex - ongelmanratkaisumalli

Min Basadurin (2011, 1) Simplex -ongelmanratkaisumalli jakautuu kahdeksaan vaiheeseen ja kolmeen osioon. Simplex-prosessi on muokattu versio Osbornen ja Parnesin Luovan ongelmanratkaisun 50- ja 60-luvulla kehittämästä mallista (Kantojärvi 2012, 23-24). Prosessin eri vaiheissa voidaan käyttää useita eri tekniikoita seuraavaan vaiheeseen siirtymiseksi, ja tässä vaiheen tavoitteita kuvaillaan yleisellä tasolla. Valitsin Luovan ongelmanratkaisun mallin siksi, että se käsittelee ongelmanratkaisua kokonaisvaltaisesti, erityisesti vaihetta, jossa vielä etsitään ydinkysymystä. Samankaltaisia malleja on tehty muissakin yhteyksissä, mutta valitsin Basadurin mallin koska se ei ole tehty pelkästään tuote- ja palvelumuotoilun kontekstiin. Sen avulla on helpompaa lähteä selvittämään, mikä on OIS-hankkeessa olennaista. Opinnäytetyössäni keskityn Basadurin mallin ensimmäiseen osioon, ongelman muodostamiseen, kolmeen vaiheeseen.

Ongelman muodostaminen

1. Ongelmien etsintä

Ongelmanratkaisuprosessi alkaa ongelmien ja haasteiden ennakoinnilla ja etsinnällä. Lopputuloksesta on nykyhetkeen ja tulevaisuuteen sijoittuvia ongelmia ratkaistavaksi, muutoksia sekä mahdollisuuksia kehittää organisaatiota. Tätä vaihetta van Patter ja Basadur kutsuvat hämäräksi tilanteeksi; Ongelma/mahdollisuusavaruus on laaja, eikä sillä ole tarkkoja rajoja tai määrittelyksiä. (Basadur 2011, 1.)

2. Tiedon etsintä

Tiedon etsintä-vaiheessa vältetään ongelma/mahdollisuusavaruuden supistamista. Aktiivisella tiedon etsinnällä saadaan tietoa hämärän tilanteeseen mahdollisesti liittyvistä asioista. Tästä tiedosta valitaan todennäköisimmin hyödylliset faktat, jotka kuvailevat käsiteltävää hämärää tilannetta. (Basadur 2011, 1.)

3. Ongelman määrittely

Ongelman määrittely on Basadurin mukaan ensimmäinen vaihe jossa ongelma/mahdollisuusavaruutta ryhdytään supistamaan muuttamalla oleelliset faktat haasteiksi. Tämä tapahtuu käyttämällä ”Kuinka voisimme”-tekniikkaa. Näistä haasteista valitaan ne, jotka ovat hyödyllisimpiä ratkaista. Tässä vaiheessa varmistetaan, että projektiryhmä kysyy oikeita kysymyksiä ja kehittää parhaimmat määritelmät ongelmille. Valittuja ”kuinka voisimme”-haasteita lähdetään levittämään ”Miksi - Miksi muuten?”-analyysillä, jolloin haasteista tulee mahdollisesti uusi, laajempi haaste sekä paljastaa mahdollisesti uusia kannanottoja ongelmaan. Tästä versoutunutta kirjoa rajataan kysymällä

”Mikä meitä estää?” joka rajaa ongelmaa tehtäväkohtaisesti alaongelmiin. Tätä ongelmanmäärittelyä kaksivaiheista divergenssi-konvergenssia Basadur ja van Patter kutsuvat termillä Challenge mapping eli kysymyskartta. (Kantojärvi 2012, 97-99.)

Ratkaisun muodostaminen

4. Ideoiden etsintä

Ideoiden etsinnässä vältetään jälleen ennenaikaisia tuomitsemista ja etsitään laaja valikoima mahdollisia ratkaisuja. Näitä verrataan edellisessä vaiheessa tehtyyn ongelman määrittelyyn. Lopuksi potentiaalisimpien ratkaisujen lukumäärä rajataan pienemmäksi. (Basadur 2011, 1.)

5. Arviointi ja valinta

Tässä vaiheessa tuotetaan mahdollisimman laaja valikoima kriteereitä, joilla voidaan puolueettomasti ja tarkasti arvioida mahdollisia ratkaisuja. Basadurin mukaan arviointikriteerejä muodostettaessa on äärimmäisen tärkeää pitää mieli avoimena. Näistä kriteereistä valitaan parhaat, ja niiden avulla arvioidaan ja valitaan parhaat ratkaisumahdollisuudet. (Basadur 2011, 1.)

Ratkaisun soveltaminen

Soveltamisvaihe on ongelmanratkaisuprosessin oleellinen osa. Basadur kuitenkin muistuttaa, että sitoutumisen ja luottamuksen rakentaminen muutoksen onnistumiseksi, ratkaisun soveltaminen toisiin olosuhteisiin, jälkiseuranta pysyvän muutoksen takaamiseksi on oma luova prosessinsa. (Basadur 2011, 1.)

6. Toiminnan suunnittelu

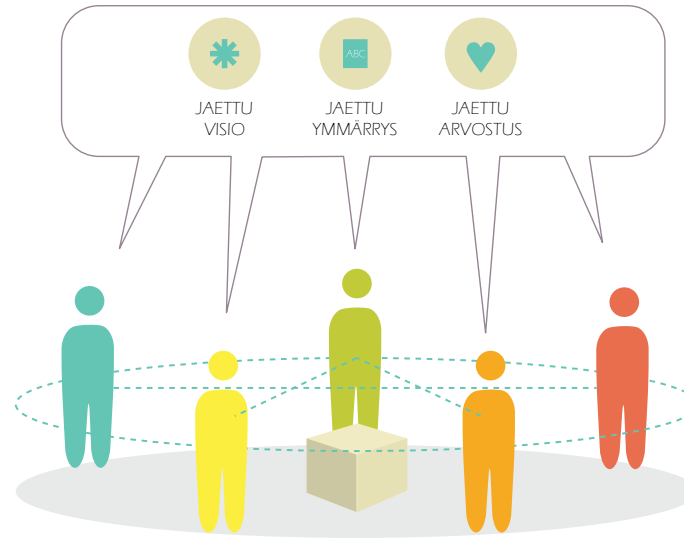
Miten uusi ratkaisu saadaan toimimaan? Tuloksena vaiheittainen toimeenpanosuunnitelma. (Basadur 2011, 1.)

7. Hyväksyntä

Paraskin ratkaisu uppoaa mikäli se ei saa hyväksyntää ympäristössään. Tässä vaiheessa etsitään tapoja saada sidosryhmät ottamaan ratkaisun omakseen. (Basadur 2011, 1.)

8. Toiminta

Toiminnan vaihe jätetään usein vähälle huomiolle, vaikka se on erittäin oleellinen osa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisuprosessia. Hyvin suunniteltu toiminta valuu hukkaan ellei itse toimintaa saada tapahtumaan. Toiminnasta myös oppii jälleen uutta. (Basadur 2011, 1.)



Kuva 4. Salmela 2012.

3.4 CO-CREATION ELI YHTEISTOIMINTA

Liiketalouden metodina co-creation on usein kuvattu aktiivisena, luovana ja sosiaalisena prosessina joka tapahtuu yrityksen ja käyttäjien yhteistyönä. (Aminoff ym. 2010, 8.) Ajatus työskentelystä, jossa jokaisen ihmisen luovuus tunnustetaan ja hyödynnetään yhteistyössä, mainittiin Sidney Parnesin kirjassa *Creative Behavior Guide* jo vuonna 1967 (van Patter 2012, 1). Suomessa yksi merkittävä esimerkki yhteistoiminnallisesti syntynyt sosiaalinen innovaatio on talkootoiminta, joka erityisesti sodan jälkeisessä uudelleenrakennuksessa oli tärkeässä osassa. (Hämäläinen & Taipale 2007, 1.)

Humantific kuvaa samaa termiä yhteistyön ja tasavertaisuuden ympäristönä. Toimivassa yhteistyöympäristössä eri alojen ja eri asemassa olevat henkilöt tekevät yhteistyötä koko prosessin ajan, sen sijaan että ongelmanratkaisuprosessin eri vaiheita paloitellaan eri alojen henkilöille. (van Patter 2007, 3.) Toimivassa yhteistyössä ei pyritä riippumattomuuteen eikä toisista riippuvaisuuteen, vaan keskinäiseen riippuvuuteen: ymmärrykseen siitä, että tarvitsemme toisiamme. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 35.)

Jaetun vision luominen on tärkeää, kun etsitään uutta tapaa toimia ja oppia. Jaetun vision toteutumiseksi tarvitaan eri organisaation tasojen vuoropuhelua sen sijaan että johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin. Tällöin tavoitellaan tilannetta, jossa ajattelu ja tekeminen tapahtuvat mahdollisimman lähellä toisiaan. Mitä suurempi etäisyys ajattelun ja tekemisen välillä on, sitä suuremmaksi kasvaa myös tehtävien epämielikkyyden kokemus. Sitoutuminen ja motivaatio kasvavat, kun oppilas tai opettaja pääsee itse suunnittelemaan työtään, ulkoa tulevan ohjeistuksen sijaan. Jaetun vision muodostumiseksi on myös tärkeää että johtotason henkilöt ovat lähempänä arkitodellisuutta. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 31-32.)

Savonian suunnitelmassa siirtyä yhteiselle kampukselle on siis mahdollisuus tuoda savonialaisia lähemmäs toisiaan fyysisellä ja henkisellä tasolla. Mielestäni paras mahdollinen skenaario olisi, jos uusi kampus mahdollistaisi esimerkiksi opiskelijan ja johtokunnan jäsenen törmäämisen virallisten tilaisuuksien ulkopuolella – ja molemmilla henkilöillä olisi alttius oppia toinen toiseltaan.



Kuva 5. Valokuva Janita Aro 2012



Kuva 6. Valokuva Janita Aro 2012

OIS-hankkeen perimmäinen tarkoitus on hyödyntää moniammatillisuuden tuomaa asiantuntijuuden laajentumista. Tämän saavuttamiseksi moniammatilliseen ryhmään vaaditaan valmius tuottaa yhteisiä näkemyksiä. Usein ryhmät kuitenkin rakennetaan sattumanvaraisesti ja ne jätetään oman onnensa varaan opettamaan toinen toistaan. Tällöin ryhmän jäsenet joutuvat keskittymään oman asemansa ja roolinsa tunnustelemiseen eikä ryhmäprosessin kulku ole välttämättä yhtenäinen. Malli, jossa ryhmäläiset opettavat toinen toistaan, on syystä tai toisesta muuttunut yleiseksi malliksi ryhmätyön tekemisessä; ainakin omat kokemukseni ryhmätyöstä 17 vuoden ajalta koostuvat pelkästään tästä mallista.

3.5 HAASTATTELUT JA TIEDONKERUU

3.5.1 OIS-kampanja Piispankadun kampuksella

10. – 11.10.2012 toistin Janita Aron kanssa vuonna 2011 työharjoittelumme yhteydessä järjestetyn OIS-kampanjan Kuopion Muotoiluakatemia Piispankadun kampuksella. Tarkoituksena oli kerätä tietoa opiskelijoilta ja henkilökunnalta heidän käsityksistään, ideoistaan ja palautteesta OIS-hankkeeseen. Piispankadun päärakennuksen ala-aulassa järjestetyssä tapahtumassa kutsuimme ohikulkijoita ilmaise-

maan ajatuksiaan isolle paperille. Tähän ideatauluun syntyi jopa pientä keskustelua. Pyrimme antamaan kävijöille mahdollisimman paljon ilmaisunvapautta, jotta kynnys osallistumiseen olisi mahdollisimman pieni. Ajattelun inspiroimiseksi olimme kuitenkin laittaneet papereille muutamia yläotsikoita kysymysten muodossa.

Vuosi edellisten OIS-kampanjoiden jälkeen, useimmille opiskelijoille hanke oli jollain tapaa tuttu. Kahden päivän tapahtumassa riitti osallistujia kaikilta vuosikursseilta, useista eri pääaineista. Positiivista oli myös ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoiden innostus – useimmat totesivat OIS-hankkeesta jo olleen puhetta. OIS-hankkeen hyödyiksi lähes kaikki opiskelijat mainitsivat verkostoitumisen.

Toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijat, erityisesti teollisen muotoilun puolelta, kertoivat kokemuksistaan monialaisesta opiskelusta. Suurin osa opiskelijoista kertoi kokemuksen olleen positiivinen: Esimerkiksi insinööriopiskelijoiden kanssa tehty yhteistyö oli toiminut hyvin, sillä opiskelijat olivat motivoituneita tehtävään ja kokivat sen hyödyllisenä oman oppimisen ja tulevaisuuden kannalta. Näkökulmat toki painottuivat vain tuotemuotoilijoiden kokemuksiin, joten kokonaiskuvaa projektin kulusta ei voi muodostaa.

Kysyttäessä toiveita OIS-hankkeen tuomista muutoksista Savoniassa, toivottiin erityisesti joustavuutta opintojen valinnassa. Eräät opiskelijat toivoivat mahdollisuutta valita opintoja muista laitoksista. Joustavuuden katsottiin olevan merkittävä motivointikeino.

Opiskelijoiden motivoimiseen ehdotettiin yhteistä OIS-projektitarjotinta, josta voisi valita oman kiinnostuksen mukaisesti monialaisen projektin. Motivoinnissa tärkeäksi asiaksi nousivat ”oikeat OIS-projektit”, jossa olisi mukana yritys, resursseja sekä tarkoituksenmukaisesti monialaisuutta – ”ei OIS-työtä vain OIS-toiminnan takia!”

Tässä vaiheessa nousi esiin tiedotuksen toimivuus. Useiden opiskelijoiden mielestä tieto projekteista ja mahdollisuuksista päästä mukaan ei tiedoteta riittävästi. Tällä hetkellä järjestettävistä OIS-kursseista, integroitu tuotekehitys sekä innovaatiojohtaminen, tiedotetaan sähköpostin välityksellä. Sähköpostit vaikuttavat hukkuvan muiden viestien joukkoon – havainto, joka tuli myös vuosi sitten järjestetyn kampanjan yhteydessä esiin.

Edustettuna oli myös näkemys OIS-hankkeesta fyysisenä tilana – ei niinkään tapana toimia. Syväluotaavia kommentteja monialaisen yhteistyön prosessista ei tullut, joka on ymmärrettävää tilaisuuden luonteen takia. Osanottajat olivat ohikulkijoita, joten syvällistä pohdintaa oli vaikeaa herätellä lyhyehkön kontaktin aikana.

Kampanja herätti osallistujissa positiivisia reaktioita: Kohtaamamme ihmiset kuuntelivat mielellään pohdintojamme OIS-hankkeesta. Osallistujien keskuudessa nousi esiin kysymys, miksi vastaavanlaista toimintaa ei tapahdu enemmänkin sen sijaan, että töitä tehdään omissa oloissa. Voidaankin miettiä, voisiko samankaltaista avointa lähestymistapaa soveltaa muihinkin Savonian projekteihin herättämään tietoisuutta ja keskustelua. Kampanja toimii myös varhaisena projektin koetteluna julkisuudessa. Tällöin saadaan projektin teemoille vahvistusta, uusia näkemyksiä ja palautetta aikaisemmassa vaiheessa, jolloin myös työn tulokset paranevat. Kysyvä, keskusteleva asenne on tällöin äärimmäisen tärkeää julistavan asenteen sijaan.

3.5.2 HAASTATTELUT

Haastattelin työhöni Humantific-konsulttiyrityksen sekä NextDesign Leadership Institute-hankkeen toista perustajaa, Garry van Patteria. Van Patter vieraili Kuopiossa jo vuonna 2009, jolloin hänen esityksensä muotoilun muutoksesta jätti mieleeni

pienen ajatuksen idun muotoilun hyödyntämisen laajoissa haasteissa. Keskustelin van Patterin kanssa Skypen välityksellä 12.11.2012. Van Patter kertoi saavansa useita yhteydenottoja opiskelijoilta, jotka yrittävät selvittää vastaavanlaisia haasteita opilaitoksissaan. Keskustelumme aikana oman työni rajaus oli vielä hieman epäselvä, joskin olin jo listannut OIS-hankkeen haasteita (kuva 7 sivulla 19) sekä kerännyt tietoa yhteistoiminnallisuudesta sekä monimutkaisista haasteista. Keskustelussa kerroin OIS-hankkeen pääpiirteistä ja taustoista. Tuolloin aavistelin ydinkysymyksen liittyvän yhteistyötaitojen opettamiseen - tai oikeastaan niiden puuttumiseen. Totesimme suunnan olevan luultavasti oikea, koska puuttuvat yhteistyötaidot näyttäytyvät usein jaetun ymmärryksen puuttumisena. Van Patter totesi ydinkysymyksen löytyvän esimerkiksi opiskelijahaastattelujen kautta. (Van Patter, 12.11.2012.)

Van Patter kehotti minua rajaamaan työni ydinkysymyksen kiteyttämiseen ratkaisujen määrittelyn sijasta - olenhan tekemässä vasta kandidaattitason (undergraduate) opinnäytetyötä, en maisteritason työtä. Hän oli kuitenkin positiivisesti vaikuttanut aihevalinnastani näinkin varhaisessa vaiheessa opintojani. Van Patter ehdotti, että käyttäisin ydinkysymyksen esilletuomiseen opintojeni aikana oppimiani keinoja. Totesimme visualisoinnin sekä käyttäjätutkimuksen keinojen olevan paras valinta aikaisemman kokemukseni myötä. (Van Patter, 12.11.2012.)

Päätin haastatella monialaisessa projektissa työskennelleitä opiskelijoita, jotta saisin syvemmän kuvan tämänhetkisestä yhteistyöprosessin kulusta. Haastatteluun valikoitui pieni määrä ihmisiä, sillä kyseiseen projektiin osallistuneista henkilöistä suurin osa oli suorittamassa vaihto-opiskelujaan haastatteluhetkellä.

Molemmat haastateltavat työskentelivät projektissa, jossa tekniikan ja muotoilun opiskelijat toteuttivat asiakasyritykselle messuosaston yrityksen uuden tuotteen ja siihen liittyvän tekniikan esittelyyn. Projektissa oli tarkoitus saada aikaan pienryhmien välistä ideointia ja avoimuutta. Haastatteluissa pyrin saamaan selville monialaisen yhteistyön prosessin kulkua ja tekniikan ja muotoilun opiskelijoiden rooliutumista projektissa, en niinkään selvittää lopputuloksen laadukkuutta. Kysymykset käsitelivät projektin kulkua yleisesti, sekä tarkemmin monialaisen yhteistyön laadusta ja ryhmässä syntyneistä rooleista.

Käsiteltäessä projektin tehtävänjakoa kävi ilmi ryhmätyön olleen oikeastaan tehtävien palastelua yksilöiden kesken. Positiivista tässä jaossa oli, että tehtävien jakaminen ja toteuttaminen tapahtuivat ilman selkeitä konflikteja. Opiskelijat roolittuivat

vahvasti ammatillisen osaamisensa kautta - tosin toinen haastateltava totesi oman panoksensa keskittyneen lähinnä näkemykseen tuotteen estetiikasta (Kortelainen, 22.11.2012)

Toisen ammattialan käyttämä kieli ja erikoistermit eivät ainakaan haastatelluissa muotoilijoissa aiheuttaneet hämmennystä. Haastavinta ryhmän toiminnassa oli erilaiset motivaatiotasot ja tavoitteet. Heikko motivaatio ryhmässä näyttäytyi välinpitämättömyytenä, ja palautteen antaminen rajoittui teknisen tiedon antamiseen. Tekniikan opiskelijat eivät osallistuneet esimerkiksi ideointiin muutoin kuin kommentoimalla tekniikan rajoitteita ja mahdollisuuksia. Haastateltavien mukaan ideointi ei ollut insinööriopiskelijoille tyypillinen osa työskentelyprosessia. (Kortelainen, Wilander, 22.11.2012)

Haastatelluissa tuli esiin myös Conklinin (2005) kuvaama opportunistinen ongelmanratkaisu. (Kysyttäessä esiin tulleista vaikeuksista prosessissa) "(--) et jossain vaiheessa jäätiin niin sanotusti jännän äärelle. Elikkä ne insinöörit lähti poukkoilemaan omien teoreettisten ajatustensa kanssa jonneki niinku niin pitkälle etteenpäin et se ei ollu vielä siinä vaiheessa niinku sitä projektia niinku realistista ollenkaan- ja muotoilijat varmaan tehtiin paljon sitä sammaa kanssa" (Wilander, 22.11.2012). Kunkin ryhmäläisen prosessi kulki siis omia reittejään ratkaisun ja ongelman määrittelyn välillä, ja tämä aiheutti epäselvyyttä siitä, missä vaiheessa ryhmä on seuraavassa tapaamisessa.

Projektissa pienryhmien välinen avoimuus epäonnistui, koska asiakasyritys toi projektiin mukaan kilpailuasetelman, jossa voittajaryhmälle oli tiedossa merkittävä rahapalkinto. Tämä sulki pois kaiken ryhmien välisen tiedonjaon ideoiden varastamisen pelossa. Tässä tapauksessa olisi voitu harkita esimerkiksi rahapalkinnon jakamista koko ryhmän kesken, jos avoimuutta olisi todella haluttu edistää.

Haastatelluissa kävi ilmi ettei asiakasyrityksen antama tehtävänanto jättänyt sijaa sen uudelleenmäärittelylle, mikä olisi ollut tärkeää OIS-työskentelyn kannalta. Jos OIS-työskentelyn tarkoituksena on tuottaa yhteistoiminnallisesti uusia merkityksiä ja uutta tietoa, tämä pitäisi ottaa huomioon ja sopia myös yrityskumppaneiden kanssa projektia suunnitellessa.

Opiskelijoiden vahvan roolittumisen vuoksi kahden alan törmäämisestä saatiin irti lähinnä hyviä yksilösuorituksia kahdella eri ammattialalla. Projektissa ei siis syntynyt laajentunutta ymmärrystä työn aiheesta tai sulautumista alojen kesken. Roolijaot pysyivät tiukasti perinteiseen tapaan: Kärjistetysti sanottuna insinööriopiskelijat vastasivat konvergoivasta, analyyttisestä ajattelusta, ja muotoilijat divergentistä, ideoivasta ajattelusta. Osallistamista kumpaankaan suuntaan ei haastattelujen perusteella ainakaan tietoisesti tehty.

Haastattelujen perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että yhteistyön tekemisessä uuden luomiseksi tarvitaan muutakin kuin ryhmäläisten läsnäoloa samassa tilassa. Sitoutuminen yhteiseen projektiin, alttius oppia muilta, oman osaamisen välittäminen muille ja yhteisten tavoitteiden asettaminen ovat elintärkeitä OIS-projektien onnistumisen kannalta. Tämä vaatii yksilöiltä ja ryhmältä tietoista asennoitumista avoimuuteen, omasta perspektiivistä siirtymistä laajempaan, ryhmän näkökulmaan. Monialaisen projektin prosessissa eri alojen toiminta- ja ajattelupreferenssejä ei pitäisi tasapäistää, vaan luoda työskentelytapaa jossa eri tyyli toimivat yhteisen tavoitteen suuntaisesti ja niitä osataan arvostaa.

4 ONGELMAN KITEYTYS

Tässä luvussa pyrin kiteyttämään tiedonkeruuni perusteella OIS-toiminnan jatkuvuuden ja juurtumisen kannalta olennaisimman kysymyksen. Basadurin Simplex-mallin mukaan Ongelman kiteytys-vaiheessa tehdään kaksi divergointi-konvergenti-kierrosta: "Kuinka voisimme?" -listaus ja kysymyskartta. (Basadur 2011, 1; Kantojärvi 2012, 97-99.)

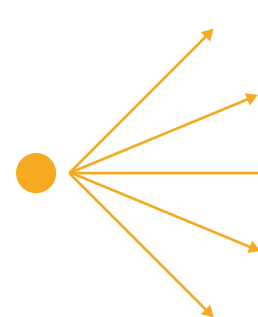
4.1 "KUINKA VOISIMME?" -LISTAUS

Ensimmäisessä divergointivaiheessa tuotetaan paljon kysymyksiä, joiden avulla voidaan haastaa alkuperäinen ongelma. Listaamalla kaikki mieleen tulevat ongelmaan liittyvät haasteet "kuinka voisimme?" -kysymysmuodossa ajatukset siirtyvät helpommin ratkaisukeskeisimmiksi suuremman ongelman äärellä. Kysymyslistani perustuu omiin kokemuksiini OIS-hankkeessa, asiantuntija- ja opiskelijahaastatteluihin, OIS-kampanjoihin ja opinnäytetyön teossa tutustumaani materiaaliin.

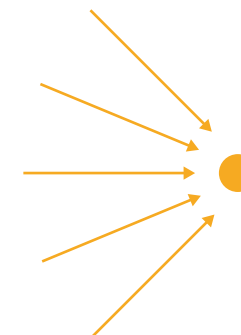
Konvergentivaiheessa erityisesti haastattelujen avulla pystyin valitsemaan mielestäni tärkeimmän "kuinka voisimme" -kysymyksen. Kysymysten valinnassa auttoi myös Garry van Patter, jolta sain ulkopuolista ohjausta ja näkemyksiä. Van Patter kehotti valitsemaan kysymyksen, joka tuntuisi omasta mielestäni järkevimmältä OIS-ajattelun tavoitteisiin nähden. (van Patter, 12.11.2012.)

Mielestäni OIS-ajattelun perimmäinen ajatus on tuottaa eri alojen asiantuntijoiden ja yritysten yhteistyöstä enemmän kuin kunkin henkilökohtainen panos, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Näin päästäisiin myös lähemmäksi innovatiivisia tuotteita ja palveluita.

Jotta OIS-työskentely voi vakiintua Savoniassa yleiseksi tavaksi tehdä töitä, tarvitaan vaihtoehto "laitetaan ihmiset samaan tilaan ja katsotaan mitä tapahtuu" -mallille. Jos moniammatillisessa ryhmässä työn tekemisen taitoja ja prosessia ei erikseen opeteta, muutos yksilön, ja näin myös yhteisön tasolla jää tapahtumatta. Tämä ei koske pelkästään moniammatillisia opiskelijaprojekteja, vaan uusia yhteistoiminnan malleja ja taitoja tulee soveltaa myös johtoportaan ja henkilökunnan tasolla. Esimerkiksi henkilökuntapalaverit ovat erinomainen esimerkki ryhmätyötilanteesta.



DIVERGENSSI
avaaminen,
hajauttaminen,
levittäminen



KONVERGENSSI
sulkeminen,
kaventaminen,
supistaminen,

Kuva 7. Salmela 2012.

OIS - KUINKA ME VOISIMME..

- kuinka voisimme luoda uusia tapoja dokumentoida?
- kuinka voisimme luoda jaetun ymmärryksen OISista?
- kuinka voisimme systemaattisesti arvioida OISia?
- kuinka voisimme luoda uudentyypistä osaamista?
- kuinka voisimme jakaa työtaakan tasapuolisesti?
- kuinka voisimme rohkaista ja tukea käyttäytymisen muutosta?
- kuinka voisimme tukea ja opettaa yhteistoimintaa?
- kuinka voisimme luoda uusia malleja yhteistoiminnalle?
- kuinka voisimme tavoittaa koko organisaation?
- kuinka voisimme tavoittaa ja osallistaa opiskelijat?
- kuinka voisimme tavoittaa ja osallistaa yritykset?
- kuinka voisimme tavoittaa ja osallistaa paikallisia yhteisöjä?
- kuinka voisimme tavoittaa ja osallistaa opettajat?
- kuinka voisimme tavoittaa ja osallistaa muun henkilökunnan ja johtoportaan?
- kuinka voisimme rohkaista ihmisiä osallistumaan dialogiin?

- kuinka Savonia voisi siirtyä reaktiivisesta proaktiiviseksi?
- kuinka Savonia voisi tukea ja helpottaa henkilökunnan välistä kommunikointia?
- kuinka Savonia voisi rohkaista dialogiin osallistumista?
- kuinka Savonia voisi tukea ja helpottaa yritysten kanssa verkostoitumista?
- kuinka Savonia voisi tukea opettajien ja oppilaiden välistä kommunikointia?
- kuinka Savonia voisi luoda uusia mahdollisuuksia ja malleja akateemiseen yhteistyöhön?
- kuinka Savonia voisi rohkaista monialaista/moniammatillista yhteistyötä?
- kuinka Savonia voisi luoda yhteisen vision?
- kuinka Savonia voisi luoda uusia tapoja dokumentoida?
- kuinka Savonia voisi vastata työelämän nouseviin odotuksiin ja vaatimuksiin?
- kuinka Savonia voisi luoda läpinäkyvän ja avoimen ympäristön?
- kuinka Savonia voisi tehdä enemmän vähemmillä resursseilla?

SAVONIA - KUINKA ME VOISIMME..

Kuva 8. Salmela 2012. "Kuinka voisimme" -kysymyslistaus Savonian ja OIS-toiminnan näkökulmasta.

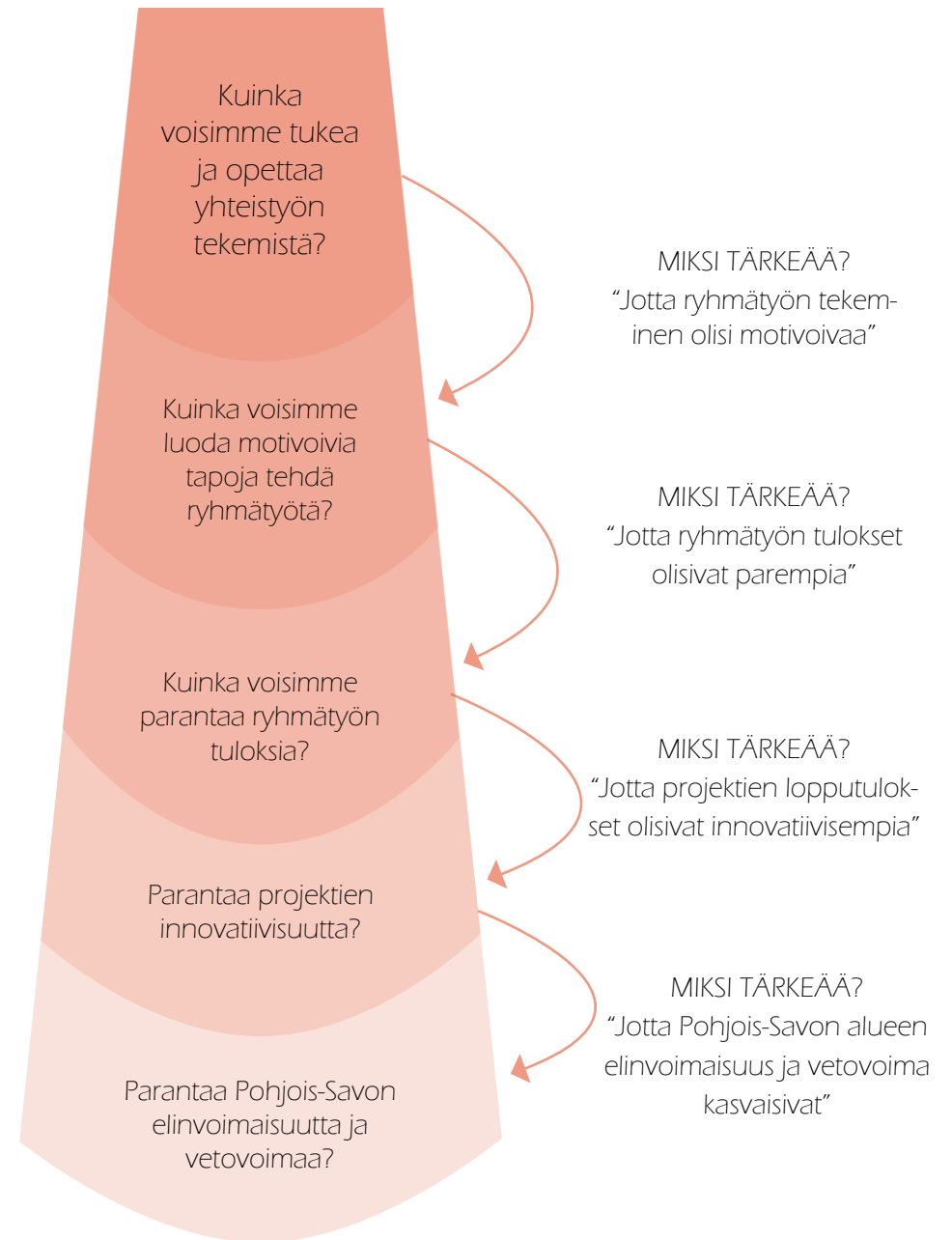
4.2 KYSYMYSKARTTA

Kysymyskartta on Ongelman määrittely -vaiheen toinen divergointi-konvergentti-kierros. Kartan tavoitteena on kuvailla ongelmaa kattavammin lisäkysymysten kautta kuin avainsanoilla kuvattu ongelma. Kantojärven helpotetussa mallissa kartan vasemmalle puolelle kertyy konkreettisempia kysymyksiä, kun taas oikealle puolelle muodostuu abstrakteja kysymyksiä. (Kantojärvi 2012, 97-99.)

Ydinkysymyksen valittuani aloin rakentamaan karttaa ensin oikealle kysymällä "Miksi yhteistyötaitojen opettaminen ja tukeminen on tärkeää?". Tästä muodostuneen vastauksen, "jotta yhteistyön tekeminen olisi motivoivaa" muotoilin kuinka voisimme -kysymykseksi: "Kuinka voisimme luoda motivoivia tapoja tehdä ryhmätöitä?". Miksi motivoivien ryhmätöitätapojen luominen on tärkeää? "Koska saavutetaan parempia tuloksia", "kasvatetaan ryhmäläisten sitoutumista projektiin", "syvennetään verkostoja työelämään" - Muotoilin nämä vastaukset jälleen kuinka voisimme (KV) -kysymyksiksi. Jatkoin työskentelyä muutaman kierroksen ajan, jonka jälkeen päädyin varsin abstrakteihin, laajoihin haasteisiin: "Kuinka voisimme parantaa Pohjois-Savon elinvoimaisuutta?", "Kuinka voisimme tehdä parempia päätöksiä ja valintoja?", "Kuinka voisimme kehittää opiskelijoiden pätevyyttä työelämässä?". Näiden kysymysten perusteella ei ole naiivia väittää OIS-ajattelun olevan yhteydessä yhteiskunnallisen tason muutokseen, D4.0-tasoon.

Jatkaessani ydinkysymyksen käsittelyä vasemmalle aloitin kysymällä: "Mikä meitä estää opettamasta yhteistyötaitojen tukemista ja opettamista?", ja tästä syntyneen vastauksen muotoilin KV-kysymykseksi. Näin vasempaan reunaan muodostuvat KV-kysymykset ovat konkreettisempia: "Kuinka voisimme testata erilaisia yhteistyön malleja?", "Luoda moniammatilliseen ryhmään yhteisen tavoitteen?", "Löytää muita samankaltaisten haasteiden parissa työskenteleviä tahoja?". Näihin kysymyksiin on helpompaa alkaa suunnittelemaan esimerkiksi työpajoja ja projekteja ratkaisun löytämiseksi niiden konkreettisen luonteen vuoksi.

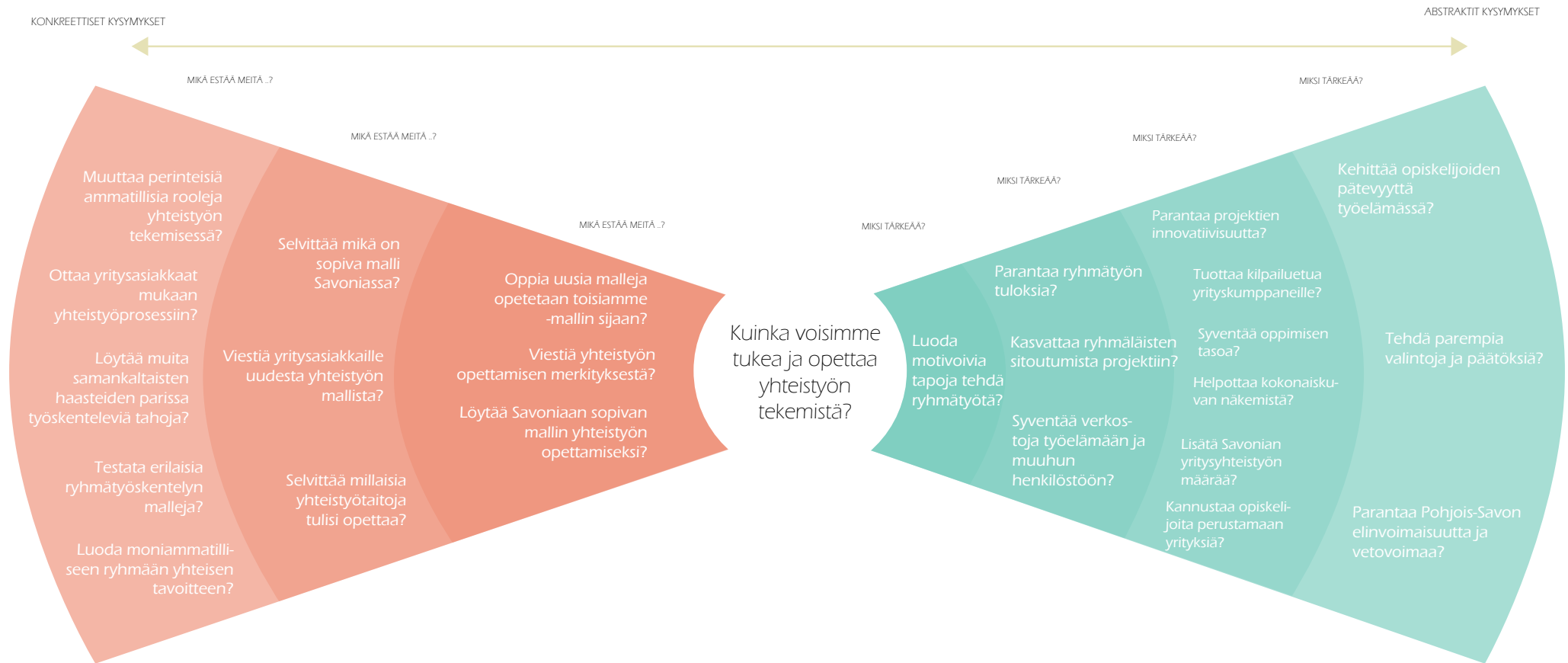
Kysymyskartan konvergenssivaiheessa valitaan kartalta kysymykset, joiden ratkaiseminen olisi ydinkysymyksen ratkaisemisen kannalta hyödyllisintä. Tämän jälkeen siirrytään Basadurin Simplex-mallin mukaan ratkaisujen etsintä -vaiheeseen.



Kuvio 6. Salmela 2012 mukaillen Kantojärvi 2012. Kysymyskartan yksi "polku".

KUINKA VOISIMME..

haastekartoitus



Kuvio 7. Salmela 2012 mukaillen Kantojärvi 2012. "Kuinka voisimme"-kysymyksistä valittu ydinkysymys on asetettu kartan keskelle, josta paljastuu useita lisäkysymyksiä.

Kysymyskartan avulla luodaan syvempää ymmärrystä siitä, mistä haasteessa on kyse ja nähdään helpommin suuntia, joista ratkaisuja kannattaa lähteä etsimään. Kysymyskarttaan ja -listaukseen voidaan palata, jos todetaan ettei kysymyksestä löydetä riittävän hyvää vastausta tai halutaan palata tarkastelemaan haastetta laajemmasta näkökulmasta. (Kantojärvi 2012, 97-101.)

Kysymyskarttaan kertyneet kysymykset käsittelevät motivaatiota, sosiaalisia suhteita sekä innovaatiota - OIS-toiminnan keskeisiä asioita. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että kehittämällä yhteistoiminnan keinoja, voidaan samalla vaikuttaa esimerkiksi Savonian innovatiivisuuteen ja verkostoitumiseen ulospäin sekä oppilaitoksen sisällä.

Kartan divergointivaiheen jälkeen siitä valitaan kysymykset, joiden ratkaiseminen olisi hyödyllisintä - eli konvergoidaan. Kysymyksiin syntyy selkeästi päällekkäisyyksiä, ja joillain kysymyksillä on enemmän vaikutusta kokonaiskuvaan kuin toisilla. Valitsin kartasta kolme mielestäni tärkeintä haastetta:

”Kuinka voisimme muuttaa perinteisiä ammatillisia rooleja yhteistyön tekemisessä?”

Jotta OIS-toiminnasta saataisiin mahdollisimman paljon irti, tulee sallia ja tunnustaa jokaisessa ihmisessä oleva luovuus - ei roolittaa sitä tietylle ihmisryhmälle. Luovuudesta täytyy tunnustaa niin divergentti kuin konvergenttikin ulottuvuus. On selvää, että esimerkiksi muotoilun opiskelijat oppivat enemmän divergenttejä työskentelytapoja kuin vaikkapa tekniikan opiskelijat. Toisaalta myös vahva painotus divergenttiin ajatteluun aiheuttaa myös kitkaa perinteisesti analyyttiseen ajatteluun keskittyvissä aloissa. Tärkeintä on saavuttaa tasapaino divergentin ja konvergentin ajattelun välillä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi luomalla ryhmätyöskentelyn malli, jossa molemmat vaiheet tulevat selkeästi ilmi. Kun kaikki osapuolet kokevat osallistuvansa divergenttiin että konvergenttiin osaan työtä, lopputuloskin luultavasti on yhtä merkityksellinen jokaiselle ryhmän jäsenelle. Näin myös luovuudesta karisee siihen usein liitetty mystisyys, sekä työskentelyprosessi ja sen tulokset ovat selkeitä koko ryhmälle.

”Kuinka voisimme luoda moniammatilliseen ryhmään yhteisen tavoitteen?”

Jaetun tavoitteen luominen ryhmään on hankalaa, sillä jokaisella ryhmän jäsenellä on taustallaan joukko uskomuksia, mentaalisia malleja ja opittuja työskentelytapoja. Yhteisen tavoitteen löytämisessä ensimmäinen vaihe on usein ongelman määrittely, jossa varmistetaan, että koko ryhmä pohtii samaa ongelmaa. Tämän jälkeen voidaan määritellä yhteiset tavoitteet. Yhteisen suunnan varmistamiseksi voisi olla järkevää kouluttaa Savoniaan prosessiasiantuntijoita, joiden ainoa tehtävä olisi ohjata ryhmää puuttumatta sisältöön millään tavalla. Neutraalin prosessinohjaajan tarkoitus on varmistaa, että ryhmä itse tuottaa sisältötiedon, ja sytyttää sekä sammuttaa eri prosessin vaiheita tarpeen mukaan. Mielestäni paras tulevaisuudennäkymä olisi prosessiosaamisen nostaminen substanssi- eli aineosaamisen rinnalle. Näitä kahta taitoa mitattaisiin työelämälähtöisissä projekteissa, jolloin ammattikorkeakoululle ominainen käytännönläheisyys toteutuisi.

”Kuinka voisimme ottaa yritysasiakkaat mukaan yhteistyöprosessiin?”

Jotta yritykset hyötyisivät täysimittaisesti yhteistyöprojekteista, myös heidän osallistamisensa prosessiin on tärkeää. Esimerkiksi Piispankadun kampanjasta sain palautetta, jossa ihmeteltiin yritysprojektien hautautumista jonnekin, ja vaadittiin niiden loppuun viemistä (Liite 1). Tämä ei ole yksin Savonian vastuulla oleva asia, mutta tästä voidaan päätellä, ettei projektien tulokset välttämättä vastaa työntekijän todellisuutta tai yrityksen todellista tarvetta. Tähän voitaisiin puuttua useilla eri tavoilla: tekemällä pitkälisempi ongelmanmäärittäminen, tekemällä käyttäjätutkimusta tai tutustumalla huolellisemmin yritysten arkipäivään. Yritysten aktiivisempi rooli yhteistyöprosessissa olisi kenties kokonaisvaltaisempi ratkaisu: yrityskumppanit siirtyisivät työn tulosten arvioijan roolista mukaan ryhmään, kysymään, keskustelemaan ja uudelleenarvioimaan alkuperäistä ongelmaa, tasavertaisena toimijana. Tämänkaltaisen muutoksen vaatimiseksi tarvittaisiin varmasti mukautumista niin yritysten kuin Savoniankin puolelta, mutta mielestäni yritysten osallistaminen voisi aikanaan johtaa sekä innovatiivisempiin lopputuloksiin että syvempiin oppimistuloksiin.

Valitsin nämä haasteet, sillä ne käsittelevät ydinkysymystä kolmella eri tasolla - ryhmän, yksilön sekä Savonian ulkopuolisen kumppanin kannalta. Vaikka esitän omia näkemyksiäni mahdollisista ratkaisun elementeistä, niitä tulisi pitää lähinnä viitoituksena ratkaisun suunnitteluun: Vaarana on omien kokemuksieni perusteella tehtyjen päätelmien käsittäminen valmiina ratkaisuna, jolloin omakohtaista saati jaettua ymmärrystä asiasta ei synny. Ydinkysymys tulisi kartoittaa vielä OIS-työryhmän sisällä, jolloin karttaan luultavasti syntyisi erilaisia kysymyksiä laajemmalla kokemus- ja tietopohjalta. En missään nimessä vähättele työtäni tai sen merkitystä, totean vain realiteetit: Yhteisen tavoitteen syntymiseksi näin laajassa hankkeessa vaaditaan yhteistoiminnasta syntynyttä tietoa.

4.3 HAASTEEN VISUALISOINTI

Visualisoinnissa tärkein tehtävä oli tuoda ymmärrettävästi esille syyt, miksi yhteistyötaitojen opettamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Keskityin näyttämään, miksi tämänhetkinen malli ei ole OIS-hankkeen tavoitteiden kannalta sopiva. Perusteina käytän opinnäytteessäni keräämääni tietopohjaa. Visualisoinnin merkitys on lähinnä näyttää visuaalisin keinoin, miksi yhteistyötaitoja tulisi kehittää ja raottaa hieman valoa muutoksille, joiden tulisi tapahtua yksilötasolla (kuva 10 sivulla 26) ja ryhmätasolla (kuva 9 sivulla 25).

Ryhmätason kuvassa (kuva 9) esitän erot ”ryhmä opettaa toinen toistaan” -mallin ja toivotun OIS-prosessin välillä. Kuvassa esitän ryhmän jäsenten ajatteluprosessia katkoviivalla: kuvan vasemmalla puolella jokaisen ryhmän ajatustyö kulkee omia polkujaan kuten kuviossa 4 sivulla 12. Oikealla puolella kuvaan ryhmän prosessia yhtenäisenä siirtymisenä konvergentin ja divergentin ajattelun välillä. Tällöin myös projektitapaamisessa (kuvassa 9 merkitty A-kirjaimella) ryhmän jäsenet ovat prosessissaan samassa vaiheessa.

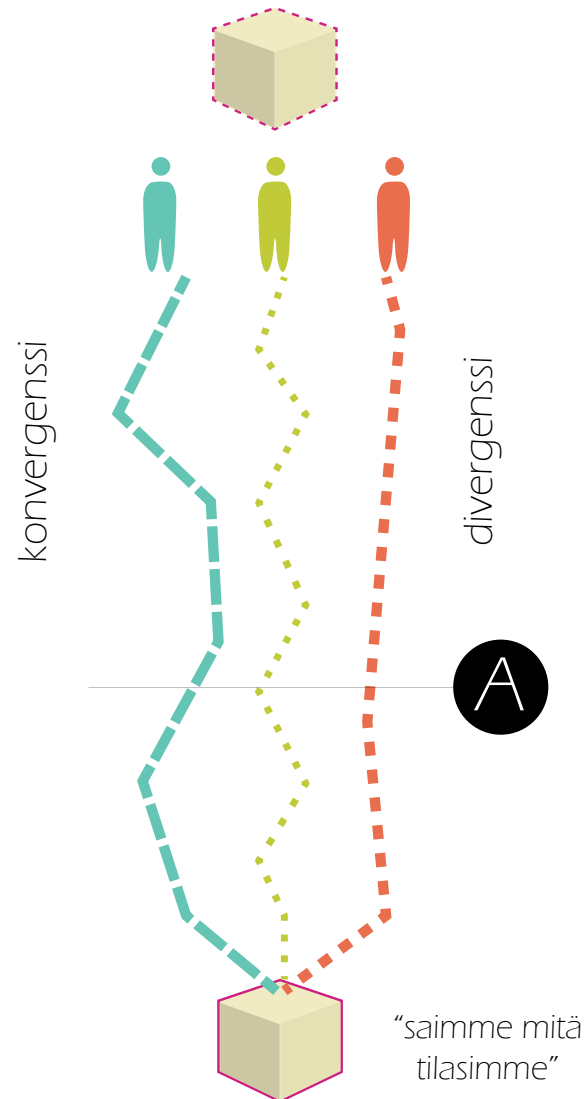
Projektin lopputuloksena on vasemmalla puolella toteutettu tehtävänanto, jossa yritys saa sen mitä tilasikin. Oikealla puolella esitän projektin lopputuloksen, joka täyttää yrityksen tilaaman työn, mutta myös sujuvan yhteistyön tuloksena saavutetun lisäarvon. Toisaalta tämä lisäarvo voi näkyä myös uusina työskentelymalleina tai prosesseina projektin aikana. Tällöin lisäarvon saajana on oppilaiden lisäksi myös oppilaitos.

Kuvassa 10 (sivulla 26) pureudun tarkemmin projekteissa piileviin haasteisiin, jotka löytämällä ja selkeyttämällä OIS-toiminnan tavoitteleva uusi tieto ja uudet merkitykset voisivat löytyä. Kun ymmärretään projektin vaikutukset jokaisella tasolla (Humanific: kompleksisuusasteikko, kuvio 1, sivu 10), voidaan ymmärtää esimerkiksi yrityksen todelliset haasteet ja tarpeet uudelleen ja toimia niiden vaatimalla tavalla. Tällöin vaaditaan hallitun prosessin lisäksi ryhmän sisäistä jaettua visiota, ymmärrystä ja arvostusta.

Tässä kuvassa esitän myös oman käsitykseni OIS-toimijasta: Asiantuntija, joka hallitsee prosessi- että sisältötiedon. Prosessitiedot ja -taidot muuttuvat hitaasti, kun taas sisältötieto ja -taidot muuttuvat jatkuvasti (Barrett & van Patter 2005, 7). Prosessitaitojen opettaminen on siis perusteltua, kun halutaan opiskelijoille paremmat valmiudet vastata työelämän haasteisiin.

RYHMÄ OPETTAA TOINEN TOISTAAN
-PROSESSI

OIS - PROSESSI



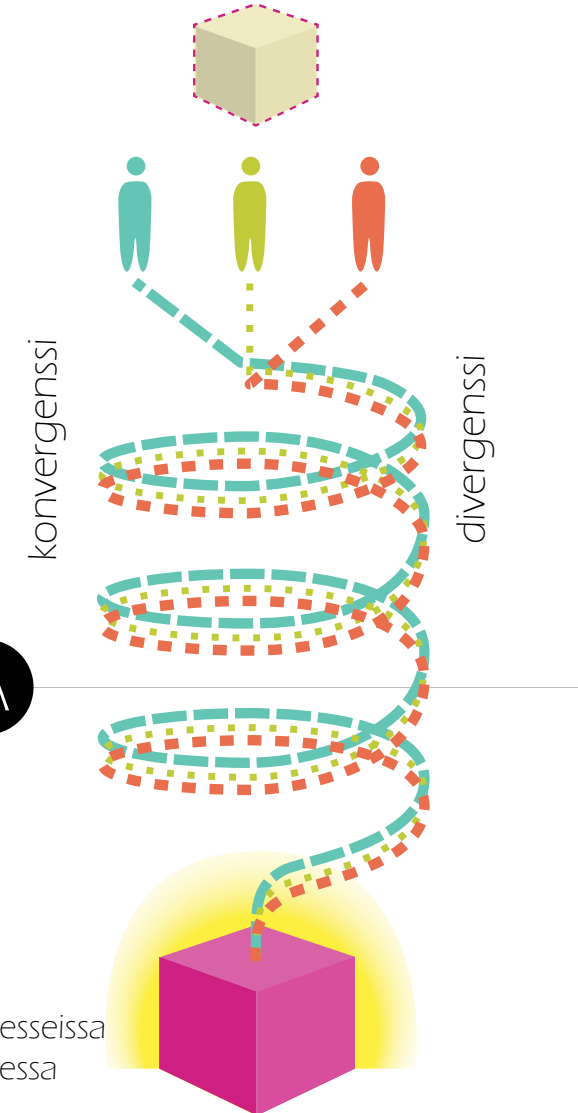
PROJEKTIN TEHTÄVÄNANTO

monialainen projektiryhmä

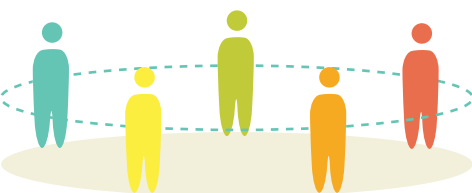
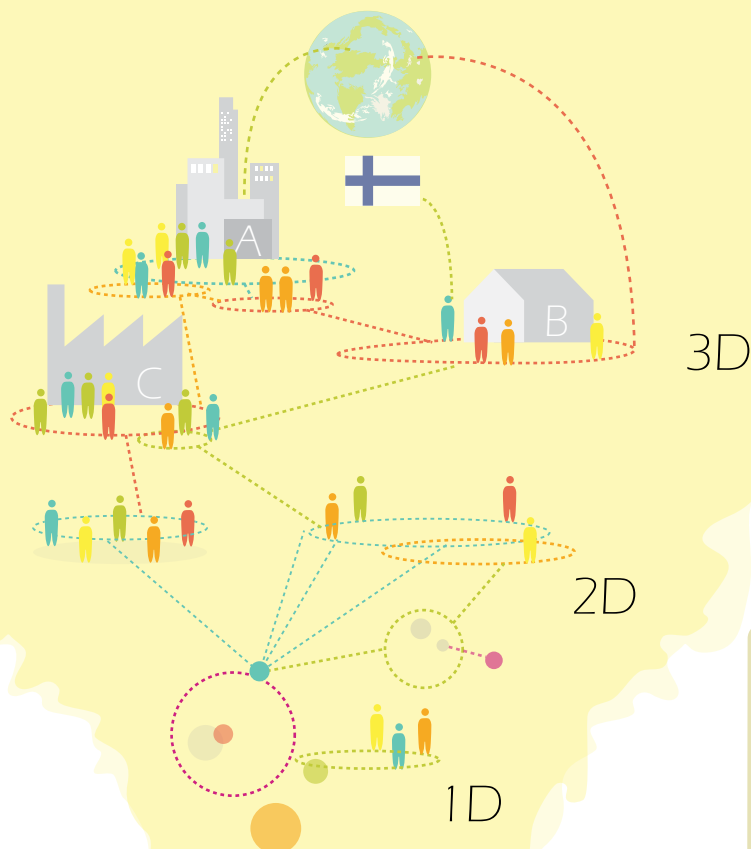
projektitapaaminen

LOPPUTULOS

lisäarvo prosesseissa
tai tuotteessa



PROJEKTIN
TEHTÄVÄNANTO



JAETTU
VISIO



JAETTU
YMMÄRRYS



JAETTU
ARVOSTUS

4D

Toimivassa yhteistyöprosessissa saavutetaan laajempi ymmärrys projektiin liittyvistä haasteista..

3D

2D

1D

TAVOITE : SISÄLTÖ - JA PROSESSIASIAANTUNTIJA

SISÄLTÖTAIDOT : MITÄ?
- ammatillinen osaaminen;
esimerkiksi ekologinen
suunnittelu, ensiaputaidot,
materiaalitekniologia,
asiakas- ja käyttäjätutkimus,
3D-mallinnus ym.

-PÄIVITTYVÄT JATKUVASTI.



METAKOGNITIO
- käsitys itsestä
ajattelijana,
oppijana

PROSESSITAIIDOT :
KUINKA?
- kognitiiviset taidot; oppi-
minen, ongelmanratkai-
sukyky, muistaminen,
havaitseminen, tiedon
muokkaaminen

- MUUTTUVAT HITAAMMIN.

5 LOPPUPOHDINTA

Open Innovation Space-työskentelyn tarkoituksena on tuottaa innovatiivisia palveluita ja tuotteita yritys yhteistyössä monialaisissa työryhmissä. Valitsin opinäytetyössäni OIS-toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimmäksi ydinkysymykseksi yhteistyötaitojen opettamisen, jotta edellytykset innovatiiviseen ja avoimeen toimintakulttuuriin Savoniassa paransivat. Tein käyttäjäläheistä tutkimusta OIS-kampanjan ja haastattelujen muodossa, sekä tutkin monimutkaisten ongelmien ominaisuuksia. Kysymyskartan avulla (kuva 6) kartoitin tarkemmin niitä haasteita, joiden ratkaisemisella voitaisiin päästä lähemmäksi Savoniaa, jossa yhteistoiminnallisuudella tuotetaan innovatiivisia ratkaisuja Savonian organisaation toimintaan ja yhteistyöyrityksille. Työni esittää siis kehitysehdotuksen opiskelijan näkökulmasta OIS-toiminnan kehittämiseksi ja jatkamiseksi.

Jotta OIS-toiminnasta itsestään voi muodostua innovaatio, kehitystyön pitäisi suuntautua ensisijaisesti prosesseihin sisältöjen (esimerkiksi virtuaalialustojen ja fyysisten tilojen) sijaan. Prosesseilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, miten ihmiset toimivat keskenään, miten he ymmärtävät OIS-toimintamallin, ja kuinka he soveltavat sitä omassa työssään ja opiskelussaan. Tämän jälkeen sisällöistä voidaan tehdä aidosti OIS-toimintamallia tukevia ja edesauttavia. En väitä, että tehtävä olisi millään tavalla helppo tai yksinkertainen - onnistuminen näin vaativassa tehtävässä vaatii todennäköisesti useita eri mallien testausta. Ratkaisuehdotuksien testaus ja jatkokehittäminen taas vaativat oman luovan prosessinsa.

Mikäli OIS-ajattelun halutaan säilyvän ja kehittyvän Savoniassa hankkeen päättymisen jälkeenkin, jokaisessa Savoniaan kuuluvassa henkilössä tulee tapahtua sisäsyn-tyistä uudistumista; uusien työskentely- ja ajattelutapojen omaksumista. Muutos tapahtuu yksilöllistä vauhtia ihmisen oppimisen tahdin mukaan. Organisaatioissa muutos jää hetkelliseksi, jos se tapahtuu ulkokohtaisesti: Ulkoista voimaa ja kontrollia käyttämällä (Heikkilä & Heikkilä 2000, 26.). Muutos tapahtuu omakohtaisen ymmärtämisen kautta. Siksi olen toivon opinäytetyöni tulosten toimivan lähtökoh- tana jatkotutkimukselle ja kehittämiselle.

Työni jatkoa ajatellen tunnistan ainakin kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa:

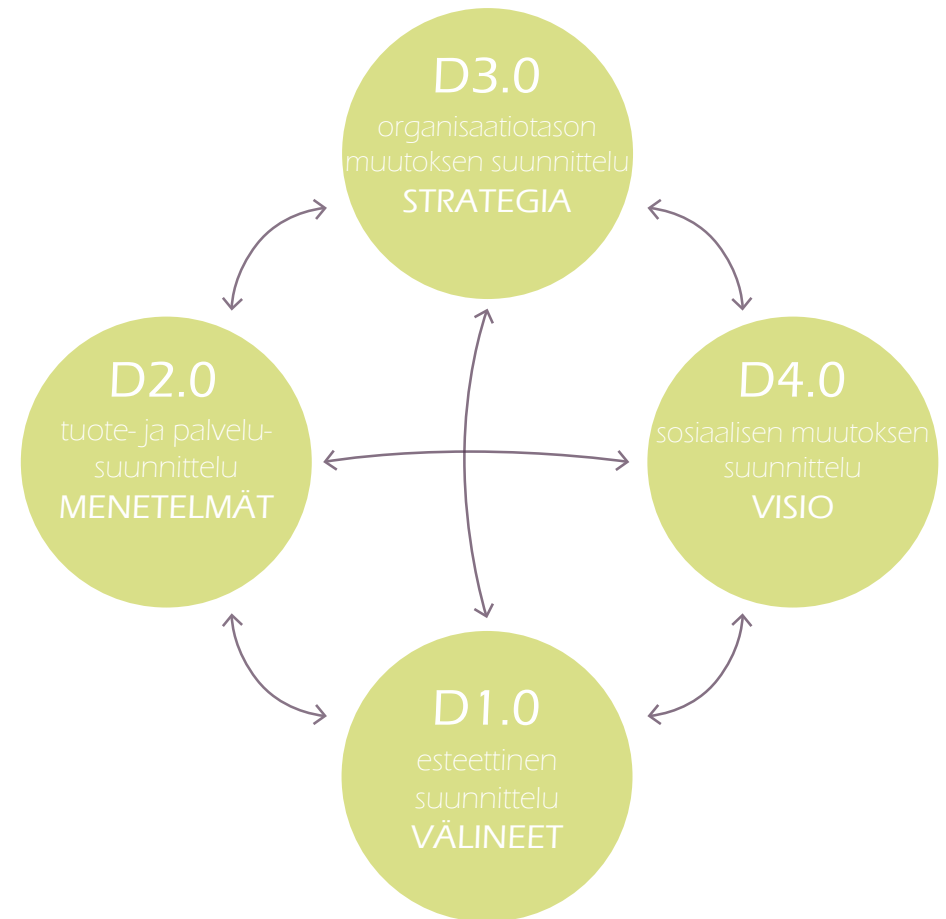
1. Jatkaa kysymyskartoitusta suuremman työryhmän kesken. Kartoitetuista haasteista valitaan haasteet, joihin ryhdytään etsimään ratkaisuja. Myös minun valitsemistani haasteista (sivu 23) voidaan valita kehityskohteita. Kun haasteet on valittu, ryhdytään muodostamaan ratkaisuja ideoimalla. Tämän työn tulee tapahtua yhteistoiminnallisesti ja osallistaa mahdollisimman monia sidosryhmiä kaikissa vaiheissa.

2. Aloittaa jälleen Ongelmien etsintä -vaiheesta opinnäytteeni luomassa viitekehksessä. Tällöin aloitetaan etsimällä ongelmia ja haasteita Savonian nykyisestä yhteistoiminnan mallista. Kun nämä haasteet on ymmärretty, aloitetaan Tiedon etsintä -vaihe. Tässä vaiheessa on mielestäni hyödyllistä suuntautua myös ulospäin etsimällä yrityksiä, oppilaitoksia tai muita tahoja, joilla on tietoa erilaisista yhteistoiminnan malleista.

Opinnäytteestäni esitän yhtä tapaa ymmärtää ja taltuttaa moninmutkaisia ongelmia. Työ on kuitenkin vain yksi vaihe pidemmästä prosessista. Väitän, että jos OIS-kehitystyö suunnataan yhteistoiminnan taitojen tutkimiseen, testaamiseen ja opettamiseen, hankkeella tulee olemaan vahva jälki Savoniassa tulevaisuudessakin. Yhteistoiminnan kehittämällä työ kohdistuu sosiaalisen muutoksen suunnittelun tasolle eli Humantificin kompleksisuusasteikolla tasolle D4.0. Kun tällä tasolla määritellään tavoitteet eli visio, organisaatiotason suunnittelulla on suunta, jonka mukaisesti muutoksia suunnitellaan. Samalla tavalla D2.0 ja D1.0 menetelmät, palvelut, välineet ja tilat seuraavat muita tasoja.

Opinnäytetyöprosessini ei missään tapauksessa ollut suoraviivainen. Käsittelemäni aihe on monimutkainen ja vaatii paljon ajattelutyötä. Opinnäytetyön rajaaminen oli koko prosessin aikana suurin kysymys. Keskusteluni Garry van Patterin kanssa (12.11.2012) kuitenkin selkeytti opinnäytetyöni tarkoituksen ja rajauksen. Prosessin alussa toivoin pääseväni ratkaisujen tasolle, mutta opinnäytetyöni olisi paisunut maisteritason laajuuteen ja olisi ollut ajallisesti mahdotonta toteuttaa. Siksi järkevin ratkaisu oli rajata työ ongelman tunnistamiseen ja esille tuomiseen.

Opin opinnäytetyössäni valtavasti monimutkaisten haasteiden luonteesta ja selkeyttämisestä. En voi kutsua itseäni aiheen asiantuntijaksi, mutta aion jatkaa aiheeseen perehtymistä. Muotoilun painopiste on jo siirtynyt monimutkaisten ongelmien selkeyttämiseen ja prosessien fasilitointiin, joten olen tyytyväinen aihevalintaani



Kuvio 8. Salmela 2012 mukailen van Patter & Pastor 2005.

tulevaisuuteni kannalta.

Opinnäytetyössäni olisin voinut ehdottomasti käyttää enemmän aikaa visualisoinnin toteuttamiseen. Toivoin myös laajempaa haastattelutnantaa sekä enemmän ulkoista asiantuntijanäkemyksiä. Olen kuitenkin tyytyväinen materiaaliin, jonka sain raporttiin asti.

KUVALUETTELO

- KUVA 1. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 2. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 3. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 4. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 5. Valokuva Janita Aro 2012.
- KUVA 6. Valokuva Janita Aro 2012.
- KUVA 7. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 8. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 9. Mari Salmela, 2012.
- KUVA 10. Mari Salmela, 2012.

KUVIO 1. Salmela 2012 mukailen Van Patter G. & Pastor, E. 2005. *Sensemaking Is Rising* [verkkojulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 12.9.2012]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

KUVIO 2. Salmela 2012 mukailen Conklin, J. 2005. *Wicked Problems & Social Complexity* [verkkojulkaisu]. CogNexus Institute [haettu 31.10.2012]. Saatavissa: www.cognexus.org/id42.htm.

KUVIO 3. Salmela 2012 mukailen Conklin, J. 2005. *Wicked Problems & Social Complexity* [verkkojulkaisu]. CogNexus Institute [haettu 31.10.2012]. Saatavissa: www.cognexus.org/id42.htm.

KUVIO 4. Salmela 2012 mukailen Conklin, J. 2005. *Wicked Problems & Social Complexity* [verkkojulkaisu]. CogNexus Institute [haettu 31.10.2012]. Saatavissa: www.cognexus.org/id42.htm.

KUVIO 5. Salmela 2012 mukailen Basadur, M. 2011. *An 8-Step Process* [verkkosivu]. Basadur Applied Creativity [haettu 1.9.2012]. Saatavilla www.basadur.com.

KUVIO 6. Salmela 2012 mukailen Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

KUVIO 7. Salmela 2012 mukailen Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

KUVIO 8. Salmela 2012 mukailen Van Patter G. & Pastor, E. 2005. *Sensemaking Is Rising* [verkkojulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 12.9.2012]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

AINEISTOLUETTELO

Bogaards, P. & Van Patter G. 2005. *ReThinking the value of design: 16 ways Next Design Leaders add value to Organizational Change-Making* [verkkojulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 25.2.2011]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

Boyer, B., Cook, J. & Steinberg, M. 2011. *In-Studio Recipes for Systemic Change* [verkkojulkaisu]. Helsinki Design Lab [viitattu 25.9.2012]. Saatavissa: www.helsinkidesignlab.org.

Kokkonen, J., Merisalo, S. 2010. *Metropolis Helsinki. Kokemuksia tulevaisuusfantasioista opetuksessa* [mikrokirja]. Metropolia-ammattikorkeakoulu [viitattu 15.9.2012]. Saatavissa: <http://juhana.org>.

HENKILÖLUETTELO

Kortelainen, Aleks. Opiskelija. Kuopio 22.11.2012. Haastattelu.

Van Patter, Garry. Konsultti, perustajajäsen. Humantific, NextDesign Leadership Institute. Kuopio 12.11.2012. Puhelinkeskustelu.

Wilander, Teemu. Opiskelija. Kuopio 22.11.2012. Haastattelu.

LÄHDELUETTELO

KIRJALLISET LÄHTEET

Guindon, R. 1990. *Designing the Design Process: Exploiting Opportunistic Thoughts*. Human-Computer-Interaction, 5, 305-344.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2000. *Dialogi - Avain innovatiivisuuteen*. Juva: Werner Söderström Oy.

Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rittel, H. 1973. *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Policy Sciences 4. s. 155-169. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company.

Vidgren, M. 2009. *Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen. Tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveys- ja liiketalousaloilta*. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & Loiske J. 2010. *Muotoilun muuttunut rooli* [verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö [haettu 30.3.2011]. Saatavissa: www.tem.fi.

Basadur, M. 2011. *An 8-Step Process* [verkkosivu]. Basadur Applied Creativity [viitattu 1.9.2012]. Saatavissa: www.basadur.com. Alkuperäinen teos: Basadur, M. 1994. *Simplex: A Flight to Creativity*. Creative Education Foundation.

Barrett, J. & Van Patter, G. 2007. *The Third Lens: Making Sense of Thesis Complexities Now!* [verkkajulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [haettu 30.9.2010]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

Conklin, J. 2005. *Wicked Problems & Social Complexity* [verkkajulkaisu]. Cognexus Institute [viitattu 31.10.2012]. Saatavissa www.cognexus.org.

Gröhn-Rissanen, M. & Vidgren, M. 2010. *OIS- ja CDIO-hankkeet kehittämässä Savonian pedagogiikkaa* [verkkolehti]. Savonian Sanomat [haettu 14.10.2012]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/savonian-viestinta>.

Hämäläinen, H. & Taipale, V. 2007. *Mitä ovat sosiaaliset innovaatiot?* [verkkosivu]. Stakes [viitattu 16.12.2012]. Saatavissa: <http://innovaatio.stakes.fi/FI/esittely/index.htm>.

Jones, P. & Van Patter, G. 2009. *Understanding Design 1.0-4.0: The Rise of Visual Sensemaking* [verkkajulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 30.10.2012]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

Kokkonen, J. 2012. *Metakoulu 1-9*. Juhana Kokkonen's things [blogi]. 5.12.2012 [viitattu 10.12.2012]. Saatavissa: <http://juhana.org>.

Lindell, J. (2011) *Kompleksisen toimintaympäristön synnyttämät pirulliset ongelmat muokkaamassa muutos-johtajuutta* [verkkajulkaisu]. Kunnallistieteen yhdistys [viitattu 31.10.2012] Saatavissa: <http://www.kunnallistiede.fi/KTY/KTS%20Lindell%20Juha.pdf>.

Nussbaum, B. 2011. *Design Thinking Is A Failed Experiment. So What's Next?* [verkkootikkeli]. FastCompany [viitattu 30.9.2011]. Saatavissa: www.fastcompany.com.

Van Patter, G. 2012. *Lost Stories Applied Creativity History* [verkkajulkaisu]. Humantific [viitattu 7.11.2012]. Saatavissa: www.humantific.com.

Van Patter, G. 2007. *Beyond Hostility* [verkkajulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 12.9.2012]. Saatavissa www.issuu.com/nextd.

Van Patter, G. & Aagaard, S. 2005. *Design 1.0, 2.0, 3.0 – Making sense of design now* [verkkajulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

Van Patter, G. & Pastor, E. 2005. *Sensemaking Is Rising* [verkkajulkaisu]. NextDesign Leadership Institute [viitattu 30.8.2011]. Saatavissa: www.issuu.com/nextd.

OIS-kampanja on täällä jälleen! Tällä kertaa hurmasimme opiskelijoita ja henkilökuntaa Piispankadun kampuksella 10. - 11.10.2012. Kahden päivän tapahtumassa vallitsi positiivinen henki, ja osanottajia oli jälleen runsaasti! Kiitos kaikille osanottajille.

Iloista loppusyksyä kaikille - OIS-toiminta jatkuu entistä IOIStokkaampana!
- Mari Salmela, teollinen muotoilu



”Systeemiin joustavuutta!”

”Savonian AMK-koulujen aloilla voisi olla yhteinen projektitarjotin, josta voisi valita mieleisensä monialaisen projektin. Skill tree * → valinta → projekti”

”Huomioikaa mahdollisuus todella valita kursseja muilta opintoaloilta!”

”OIS joka puolella, take-away OIS”

”Etä-OIS”

”Etä-OIS + Savonian OIS-tilat = Joustavuus”



Motivointi

”Tarkoituksenmukaiset monialaiset porukat projekteihin. (Ei OIS-projekteja pelkästään siksi että harjoitellaan OIS-toimintaa.. Ei se motivoi ketään)”

”Oikeita asiakkaita, kunnon rahoitus, projektit viedään loppuun eikä lakaista sen jälkeen maton alle ja unohdeta”

”Monialaisuus vain monialaisuuden takia EI toimi!

→ Aito tarve & motivoituneet tekijät
(= oppilaat voivat hakeutua kiinnostavan aiheen pariin) ”

”Valinnanvaraa opiskelijoille! → Aito motivaatio”



”Portfoliotyö, verkostoituminen”

”HELPPOA – yhdessä oloa, ideointia, projektityöskentelyä”

”Suhteiden luominen helpottuu!”

”Uusia näkökulmia toisten alojen opiskelijoilta → yhteistyö”

”Verkostoituminen tulevaisuuden varalle”

”Tulevaisuuden työt ovat yhteistyötä, ei kukaan pakerra yksin”

”Teolliset pärjäsivät tekulaisten kanssa hyvin! :)”

*) Skill tree = Rabbit Habit -ryhmän kehittämä versio HOPS:ista, jossa opiskelija voi tarkastella taitojensa ja opintojensa edistymistä.



"Paremmiin tietoa jakoon & aiemmin"

"Taulu-telkkari aulassa jossa esitellään projekteja, yhteistyetoineen"

→ ".. ja kampuksilla"

"Säännölliset palaverit opiskelijan ongelmista ennen kuin tilanne räjähtää käsiin"

"Monialainen toiminta on hyödyllistä mutta informaation on kuljettava ja infoamisen rakenne kuntoon. (--)"

"Miten tavoittaa nekin, jotka ei välttämättä ole aina mukana asioissa?"

"Toinen vuosi menossa, toinen monialainen projekti menossa. Very nice!"

"Neljännen vuoden muotoilun opiskelija – ei yhtään monialaista projektia takana"

"Monialainen muotinäytösprojekti, jokavuotinen yhteistyöprojekti!"

"En oo kuullu. Mitä se tekee?"

"Kohta valmistumassa enkä tiedä mitään OIS- tai Muotoilufoorumi-jutuista, koska koskaan ei kerrottu mitä ne on, vaikka niistä kyllä puhutaan."



OIS = tila vai mielentila?

"Tilassa oli niin paljon hälyä että ei pystynyt keskittymään. Muunneltavuus hyvä, mutta työrauha ei."

"Miten saada OIS eroamaan muusta avoimesta tilasta? Miten saada yhteistyö toimimaan?"

"Älä yritä tehdä kaikkea itse. Kerää ympärillesi erilaisia osajia. Uskalla jakaa tehtäviä. Luota yhteistyöhön. Usko ideaasi. Anna sen elää ja muuntua. Pidä langat käsissäsi. Katso eteenpäin – ainakin ylihuomiseen."

"Monialainen toiminta on hyödyllistä mutta informaation on kuljettava ja infoamisen rakenne kuntoon. Motivointi vaikeaa.. Kokemusta vain liiketalous + teku. Me ollaan liian korkealentoisia eikä siis vakavasti otettavia... (siis me kumulaiset)"

→ "Päästäänkö koskaan eteenpäin jos ei ajatella korkealentoisesti? Ei mitenkään"

→ "Enemmän kannattaisi hyödyntää esim. liiketalouden osaamista muotoilualojen projekteissa, jotta projektit ei kaadu siihen, että ne ovat epärealistisia taloudellisesti"

→ "Visiointi on super-tärkeää! Kuka 'näkee' tulevaisuuden?"

