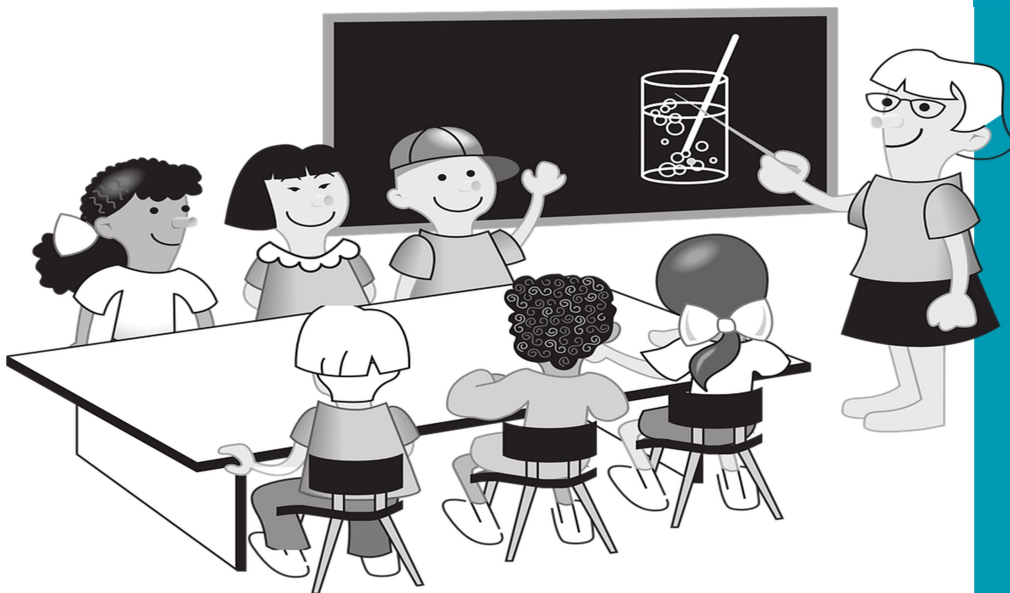


Anne Rahkonen

Oppimisympäristön ja asiantuntijuuden kehittäminen opiskelijanäkökulmasta



Tradenomi
Liiketalouden koulutusoh-
jelma
Syksy 2019



KAMK • University
of Applied Sciences

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Innovaatioiden tuottaminen käytännössä	4
1.2	Opinnäytetyön vaiheet.....	5
2	Innovaatioiden tuottaminen	8
2.1	Innovaation määritelmä ja käsitteet	8
2.2	Yrityksen menestystekijät innovoinnin moottorina.....	10
2.3	Innovatiivisen toiminnan perusedellytykset	12
2.3.1	Innovaatioiden tuottaminen ideoinnilla	16
2.3.2	Ideoiden arvostelu ja karsiminen	19
2.3.3	Ideoiden hyväksyttäminen	21
2.3.4	Ideoiden kaupallistaminen	22
3	Osallistaminen ja osallistuminen kehittämistyössä.....	23
3.1	Ratkaisukeskeinen työtapa.....	24
3.2	Osallistava palaveritekniikka	24
3.3	Fasilitointi ryhmätyön helpottajana	27
4	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	31
5	Opinnäytetyön toteutus käytännössä	34
5.1	Tapaus I: Oppimisympäristön kehittäminen käytännössä	34
5.1.1	Oppimisympäristön kehittämisen tavoitteet	34
5.1.2	Oppimisympäristön esittely	35
5.1.3	Viitekehys tutkimuksellisen kehittämistyön alkulähteenä.....	36
5.1.4	Tutkimusasetelma ja työvaiheet	37
5.1.5	Käytännön toteutus.....	40
5.1.6	Tulokset ja tulkinta.....	43
5.1.7	Pohdinta	50
5.2	Tapaus II: Yksityisen yrityksen toiminnan kehittäminen osallistavilla menetelmillä	50
5.2.1	Käytännön toteutus.....	51
5.2.2	Henkilöstön kehitysideoiden tulokset.....	63
5.2.3	Pohdinta fasilitoinnin onnistumisesta.....	64
6	Pohdintoja toimintatavoista Myötätuulen kiinnostavuuden lisäämiseksi	65

6.1	Ideointityökalut Myötätuulen kehittämiseksi	67
6.2	Yhteenveto oppimisympäristön kehittämistoimenpiteistä	72
7	Pohdinta	74
7.1	Tavoitteiden saavuttamisen keinot.....	74
7.2	Aikaansaannokset.....	78
7.3	Tulosten yhdistyminen teorian taustoihin	78
7.4	Arvio menetelmistä, työskentelytavoista ja ratkaisuista	79
7.5	Työn vahvuudet, hyödynnettävyys, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys.....	81
7.6	Työn puutteet ja heikkoudet.....	83
7.7	Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvin osin	84
7.8	Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen.....	86

Lähteet

Liitteet

Tiivistelmä

Tekijä: Rahkonen Anne

Työn nimi: Oppimisympäristön ja asiantuntijuuden kehittäminen opiskelijanäkökulmasta

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK) liiketalous

Asiasanat: kehittäminen, innovaatiot, ideointi, osallistaminen, fasilitaatio

Yritysten ja organisaatioiden pitkäaikainen menestys vaatii jatkuvaa innovointikykyä. Käytännössä yrityksissä ja organisaatioissa ihmiset tuottavat innovaatioita yhteistyössä toisten ihmisten kanssa. Innovaatioiden tuottaminen on haastavaa ja se vaatii oikeanlaiset olosuhteet. Innovaatioiden tuottaminen kannattaa sisällyttää yrityksen tai organisaation toiminnan arkeen, sillä jokainen voi olla potentiaalinen innovaattori. Innovointi tapahtuu prosessimaisesti edeten vaatien useiden ihmisten työpanoksen samanaikaisesti.

Innovaatioprosessin alkuvaiheeseen kuuluvassa ideointivaiheessa pyritään mahdollisimman paljon tuottamaan idea-aihoita, sillä ideoiden suuri määrä lisää todennäköisyyttä löytää käyttökelpoinen innovaatio. Jotta ryhmä ei villeimmässäkään ideointipalaverissa toimisi kaoottisesti, tarvitaan työskentelyyn luovia ryhmätyömenetelmiä. Ryhmätyötä voidaan tehostaa esim. fasilitaation avulla. Siinä ryhmää ohjaa ryhmäprosessiin keskittyvä erillinen fasilitaattori, jolloin ryhmän jäsenet voivat keskittyä varsinaiseen innovaatioprosessiin käyttävään asiaan. Erilaisten ihmisten osaamisen yhdistäminen ei ole vain keino päästä parempiin tuloksiin, vaan asianosaisten oikeus osallistua heitä koskevien asioiden kehittämiseen on nähtävä itsessään tärkeänä. Osallistamisella tarjotaan mahdollisuuksia ja osallistumisella hyödynnetään mahdollisuuksia.

Opinnäytetyössä osallistettiin kahden eri organisaation toimijoita kehittämään oman yhteisönsä toimintaa heidän omista lähtökohdistaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toteuttamiskelpoisia ideoita toiminnan kehittämiseksi Kajaanin ammattikorkeakoulun oppimisympäristössä ja yksityisessä yrityksessä teollisuuden alalla. Oppimisympäristössä pyrittiin lisäämään kiinnostusta oppimisympäristössä suoritettavaa työharjoittelua kohtaan opiskelijoiden keskuudessa. Yksityisessä yrityksessä pyrittiin puolestaan lisäämään henkilöstön kiinnostusta työsuojelutoimintaa ja edunvalvontaa kohtaan sekä tuomaan esiin niihin liittyviä henkilöstölähtöisiä kehitysideoita. Opinnäytetyöntekijän toimiessa itse molemmissa organisaatioissa toiminnan ideoijana ja toteuttajana yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli kehittää omaa asiantuntijuuttaan ryhmäprosesseja helpottavista tekniikoista, kuten osallistavista ideopalavereista ja fasilitaatiosta.

Molemmissa organisaatioissa löytyi konkreettisia kehitysehdotuksia, mutta molemmissa tapauksissa onnistuneiden ideointipalaverien tulosten saaminen käytännön toiminnaksi jäi epäselväksi. Opinnäytetyöntekijä sai kehitettyä omaa asiantuntijuuttaan ryhmäprosessien vetäjänä ja toteuttajana. Yleisesti fasilitaatio ja osallistamistekniikat ovat erinomaisia keinoja ryhmän yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi.

Abstract

Author: Rahkonen Anne

Title of the Publication: Developing a learning environment and expertise from a student perspective

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: development, innovation, brainstorming, engagement, facilitation

The long-term success of companies and organizations requires continuous innovation. In practice, this means that people produce innovation in collaboration with other people. Producing innovation is challenging and requires the right conditions. As anyone can be a potential innovator, it is important to incorporate innovation into everyday work in a company or organization. Producing innovation is a process that requires the efforts of several people at the same time.

The goal is to generate as many ideas as possible at the beginning of the innovation process, because the large number of ideas increases the likelihood of finding a useful innovation. In order to prevent the group from acting chaotically in the wildest brainstorming session, creative teamwork methods are needed. Teamwork can be enhanced through facilitation, with a dedicated facilitator focusing on the group process. Facilitation allows team members to focus on the actual workshop issue. Combining the skills of different people should not only be seen as a way to achieve better results, but also as their right to develop things that concern them. Participation offers opportunities and being involved exploits opportunities.

The thesis involved actors from two different organizations to develop their community from their own view. The aim of this thesis was to find viable ideas for developing activities in the learning environment of Kajaani University of Applied Sciences and in a private company in the field of industry. In the learning environment, efforts were made to increase interest in work-based learning among students. In addition, the private company sought to increase staff interest in occupational safety and health activities and workplace advocacy. At the same time, efforts were made to highlight the related personnel-oriented development ideas. Furthermore, the aim of the thesis was to develop the author's own expertise in techniques that facilitate group processes, such as participatory meetings and facilitation.

Concrete development proposals were found in both organizations, but in both cases it was unclear how to turn the results of successful brainstorming meetings into action. As a result, the author's expertise as a leader and implementer of group processes developed. In general, facilitation and participatory techniques are excellent ways of expressing the group's shared vision.

1 Johdanto

Yritysten ja organisaatioiden menestys pitkällä aikavälillä vaatii jatkuvaa innovointikykyä, mikä tarkoittaa niiden valmiutta ja kykyä yhdistellä uudella tavalla teknologioita ja markkinatarpeita. Innovatiivisuuden avulla luodaan positiivista yrityskuvaa sekä se on yritykselle myönteisen kehityksen voimavara.

1.1 Innovaatioiden tuottaminen käytännössä

Käytännössä yrityksissä ja organisaatioissa ihmiset tuottavat innovaatioita yhteistyössä toisten ihmisten kanssa. Yksilön innovatiivisuus on luovuutta, yrittäjähenkä, kekseliäisyyttä sekä kykyä ajatella uudella tavalla. Innovaatioiden tuottaminen on haastavaa ja se vaatii oikeanlaiset olosuhteet. Innovaatioiden tuottaminen kannattaa sisällyttää yrityksen tai organisaation toiminnan arkeen, sillä jokainen voi olla potentiaalinen innovaattori. Innovointi tapahtuu prosessimaisesti edeten vaatien useiden ihmisten työpanoksen samanaikaisesti.

Innovaatioprosessin alkuvaiheeseen kuuluvassa ideointivaiheessa pyritään mahdollisimman paljon tuottamaan idea-aihoita, sillä ideoiden suuri määrä lisää todennäköisyyttä löytää käyttökelpoinen innovaatio. Jotta ryhmä ei velleimmässäkään ideointipalaverissa toimisi kaoottisesti, tarvitaan työskentelyyn luovia ryhmätyömenetelmiä. Ryhmätyötä voidaan tehostaa esim. fasilitaation avulla. Siinä ryhmää ohjaa ryhmäprosessiin keskittyvä erillinen fasilitaattori, jolloin ryhmän jäsenet voivat keskittyä varsinaiseen innovaatiosesiossa käytävään asiaan. Erilaisten ihmisten osaamisen yhdistäminen ei ole vain keino päästä parempiin tuloksiin, vaan asianosaisten oikeus osallistua heitä koskevien asioiden kehittämiseen on nähtävä itsessään tärkeänä. Osallistamisella tarjotaan mahdollisuuksia ja osallistumisella hyödynnetään mahdollisuuksia. Osallistavalla kehittämistoiminnalla tavoitellaan keskustelua, jonka avulla herätetään kiinnostus muihin ihmisiin ja pyritään oppimaan heiltä. Jotta aktiivinen osallistuminen mahdollistuisi, tulee vuorovaikutustilanteen olla avoin. Monimutkaisissa muutostilanteissa avoin ja luova yhteistyö edesauttaa uusien innovatiivisten ratkaisujen löytämistä.

1.2 Opinnäytetyön vaiheet

Tässä opinnäytetyössä keskitytään innovaatioprosessin ideointivaiheeseen ja osallistetaan ideointiin osallistuvia henkilöitä luovien ryhmätyömenetelmien avulla. Työssä asianosaisten osallistumista heitä koskevien asioiden kehittämiseen pidettiin itsessään tärkeänä koko ryhmäprosessin ajan, mikä vaikutti tehtyihin valintoihin tutkimusasetelman ja käytännön toteutuksen osalta.

Opinnäytetyön alkuperäinen aihe oli oppimisympäristön kannattavuuden parantaminen. Aihe löytyi Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivuilta opinnäytetyöpankista. Opinnäytetyön edessä aihevalintaan tapahtui useita muutoksia. Lisäksi opinnäytetyön käytännön osio tehtiin lopulta yhden toimipaikan sijaan kahdessa toimipaikassa: ammattikorkeakoulun oppimisympäristössä ja yksityisessä yrityksessä teollisuuden alalla.

Alkuperäisessä toimeksiannossa Kajaanin ammattikorkeakoulun Myötätuuli-oppimisympäristö etsi opiskelijaa laatimaan uuden liiketoimintasuunnitelman muuttunutta toimintaa vastaavaksi. Työn tarkoituksena oli löytää Myötätuuleen uudet palvelut siten, että oppimisympäristön kannattavuus saataisiin paremmaksi. Myötätuulen oppimisympäristö oli tuolloin tarkoitettu terveyden- ja sairaanhoito-opiskelijoille sekä liikunnanohjaajille käytännön työn työharjoittelupaikaksi.

Asiaa työstyettäni Myötätuulen edustajan kanssa huomasin tehtävän olevan liian kunnianhimoinen ja laaja, jotta sen voisi tehdä opinnäytetyön puitteissa. Siksi työ jalostuikin vähitellen toiminnan kehittämiseksi osallistavien ideointipalaverien avulla. Ideointipalaverit oli tarkoitus tehdä yhdessä Myötätuulen henkilöstön ja siellä harjoitteluun tekevien opiskelijoiden kanssa minun ollessa ideointipalaverien vetäjä. Ideointipalaverien tavoitteena oli löytää kolme toteuttamiskelpoista ideaa Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi.

Ajan saatossa Myötätuulen toiminnassa ja henkilöstössä tapahtui muutoksia, minkä jälkeen Myötätuulesta tuli aktiviteettimatkailun oppimisympäristö ja henkilökunnan määrä supistui yhteen henkilöön. Tässä uudistuneessa Myötätuulessa liikunnanohjaajaopiskelijat suorittavat 8-12 viikon työharjoittelunsa tarjoten asiakkaille monipuolisia hyvinvointipalveluja ryhmä- ja yksilöasiakkaille. Myötätuulen muutoksista johtuen opinnäytetyötä päätettiin vielä rajata opiskelijanäkökulmaan osallistavien ideointipalaverien säilyessä ennallaan.

Useiden vaiheiden jälkeen Myötätuulen kehittämisen tavoitteeksi asetettiin opiskelijalähtöisten kehitysideoiden etsiminen. Tässä pyrittiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita apuna käyttäen löytämään kehitysideoita, joiden avulla oppimisympäristö saataisiin houkuttele-

vammaksi harjoittelupaikaksi opiskelijoiden näkökulmasta. Toiminnan kehittämiseen osallistuvia opiskelijoita kannustettiin itse tuottamaan ideoita omista lähtökohdistaan osallistavilla menetelmillä. Ryhmätyöskentelyä helpottavista palaverikäytännöistä pyrittiin saamaan uusi toimintatapa Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myötätuulen kehittämisen kautta sain myös itse kasvatettua omaa kehittäjän ja tutkijan asiantuntijuuttani työelämälähtöisesti.

Pääpainon ollessa kehittämisessä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimuksellinen kehittämistoiminta, sillä tietoa haluttiin tuottaa joustavasti aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ilman liiallisia tutkimuksellisia vaatimuksia. Nimittäin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on vapaus käyttää sovelletusti laadullisen tutkimuksen tutkimusperiaatteita. Aineiston keruu tapahtui osallistavalla havainnoinnilla, koska tarkoituksena oli saada toiminta jatkumaan ilman tutkijan tukea. Toisin sanoen osallistavista palavereista pyrittiin saamaan niin onnistunut kokemus, että ne koettaisiin jatkossakin varteenotettaviksi työvälineiksi toiminnan kehittämiseksi. Työssä käytettiin harkinnanvaraista ja suppeaa otantaa Myötätuulen pienimuotoisesta toiminnasta johtuen. Ideointipalaverihin osallistuivat viisi liikunnanohjaajaopiskelijaa sekä yksi Myötätuulen edustaja. Minä opinnäytetyöntekijänä toimin ryhmän vetäjänä.

Opinnäytetyön edetessä käytännön osio laajeni ammattikorkeakoulun oppimisympäristöstä yksityiseen yritykseen tehtäväksi. Tässä yrityksessä olin työskennellyt asiantuntijana useita vuosia ja työtehtävieni ohella olin toiminut työsuojeluasioiden parissa. Tämä teollisuuden alalla toimiva yritys työllisti tuolloin noin 110 asiantuntijaa. Tammikuun 2018 alussa siirryin työpaikassani ylläyttäen varatyösuojeluvaltuutetun pestistä varsinaiseksi työsuojeluvaltuutetuksi. Koska samoihin aikoihin olin saanut hyviä kokemuksia osallistavista ryhmätyötekniikoista oppimisympäristössä, halusin kokeilla niitä myös omassa työpaikassani ja siten saada lisää kokemusta fasilitaattorina toimimisesta. Tässä yksityisessä yrityksessä tavoitteina olivat työsuojelu- ja luottamusmiestoiminnan kehittäminen. Samalla tämä kehittämistyö antoi minulle opinnäytetyöntekijänä mahdollisuuden kasvaa ammatillisesti, koska toimin kehitystyön ideoijana ja käytännön toteuttajana yhteistyössä työpaikkani luottamushenkilöiden kanssa.

Opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytettiin diskurssianalyysiä, joka tarkoittaa käytännössä tiedon analysointia palavereista tuotettuja dokumentteja ja valokuvia käyttäen. Koska keskustelut olivat tässä vain väylänä dokumenttien luomisessa, niitä ei tallennettu. Tuloksista tehtiin induktiivinen päättely tehden muutaman opiskelijan näkemyksestä yleistys opiskelijoiden näkemyksestä kuinka Myötätuulta pitäisi jatkossa kehittää. Työn merkityksellisyyttä arvioin minä opinnäytetyöntekijänä käytännön työstä saamani palautteiden avulla. Tässä opinnäytetyössä

tarkoituksena oli löytää toteuttamiskelpoiset ideat ilman niiden kokeilua käytännössä. Löydettyjen ideoiden käytännön toteuttaminen sopisi hyvin seuraavan opinnäytetyön aiheeksi.

2 Innovaatioiden tuottaminen

Innovaatiot ovat tärkeitä yrityksen tai organisaation menestymisessä tulevaisuudessa. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin innovaation määritelmään ja käsitteisiin sekä tutustutaan innovaatiotoiminnan taustatekijöihin ja perusedellytyksiin.

2.1 Innovaation määritelmä ja käsitteet

Innovaatio tarkoittaa uuden ilmiön syntymistä tai tuottamista, ja se tulee kreikan kielen sanasta nova, uusi. Innovaatio on perinteisen määritelmän mukaan kaupallisesti menestyksenkäs uusi idea, tuote, prosessi, palvelu tai vastaava konsepti. Laajennettu innovaatiokäsite tarkoittaa hyödynnettyä osaamislähtöistä kilpailuetua, joka voi rakentua teknologian soveltamiseen, palvelu- tai liiketoimintamalleille, työ- ja toimintatavoille tai tuotekonseptien ja brändien hallinnalle. Innovaatio syntyy tavallisesti monien osaamisten yhdistelmästä ja katsellen asiaa systemaattisesti uudesta näkökulmasta. Innovaatiotoiminta on luonteeltaan sosiaalista, ja innovaatioiden katsotaankin olevan monien toimijoiden välisiä oppimis- ja vuorovaikutusprosesseja. Innovaatio ei ole sama kuin keksintö, sillä keksinnöistä ei välttämättä tule innovaatioita ja innovaatiot eivät välttämättä perustu keksintöön. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 173; Apilo 2007, 22; Fogelholm 2009, 13; Lecklin & Laine 2009, 63; Lemola & Honkanen, 2004, 33–34; Leppälä 2014, 89.)

Yksilön innovatiivisuudella tarkoitetaan luovuutta, yrittäjähenkeä, kekseliäisyyttä sekä kykyä ajatella uudella tavalla. Organisaation innovatiivisuudella puolestaan tarkoitetaan valmiutta ja kykyä yhdistellä uudella tavalla teknologioita ja markkinatarpeita. Innovatiivisuuden avulla luodaan positiivista yrityskuvaa sekä se on yritykselle myönteisen kehityksen voimavara. Innovoiva bisnes tarkoittaa yrittäjän olemista askeleen edellä meneillään oleviin muutoksiin nähden. Innovaatiokyvykkyydellä kuvataan organisaation innovaatioiden synnyttämiseen tarvittavia järjestelmiä, taitoja ja prosesseja. Innovaatioresursseja tarvitaan innovaatioiden tuottamiseksi. Innovaatioresurssit koostuvat henkilöstöstä, rahasta, ajasta, teknologioista, markkinatuntemuksesta ja oppimiskyvystä sekä organisaatiossa että sen verkostoissa. Innovaatiopedagogiikka tarkoittaa oppimisympäristöjä, joissa opiskelija oppii opiskelun alusta lähtien ammattiosaamisen lisäksi työskentelemään innovatiivisesti tiimeissä ja erilaisissa verkostoissa. Innovaatiopedagogiikan tarkoituksena on saada opinnot paremmin työelämälähtöisiksi. Edellä mainitut innovaatiokäsitteet on koottu kuvaan 1. (Apilo ym. 2007, 228–229; Kainlauri 2007, 42; Leppälä 2014, 91–92; Räsänen & Lyytinen, 17–18.)



Kuva 1: Innovaatiokäsitteet

Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan fyysistä tuotetta laajempaa kokonaisuutta, missä arvoa luodaan asiakkaalle eri tavoin kuin aiemmin. Kuitenkin fyysinen tuote voi olla osa palveluinnovaatiota. Palveluiden innovointi tapahtuu parhaimmillaan asiakkaan, toimittajan ja muun toimijaverkoston yhteistyönä. Palveluinnovaation menestymiseen tarvitaan yleensä useiden organisaatiotasojen osallistumista innovoinnin eri vaiheisiin, sillä palveluinnovaatiot muuttavat yritysten välisiä ja sisäisiä toimintatapoja, rakenteita ja prosesseja. Pelkästään palvelujen kehittäjien kesken ei saavuteta yleensä menestyksekkästä ratkaisua, vaan organisaation johto, keskijohto, prosessin omistajat sekä operatiivinen taso on sitouduttava asiaan. (Apilo ym. 2007, 41, 230.)

Koska palveluinnovaatio muuttaa palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisiä prosesseja ja suhteita, työnjakoa ja yrityksen sisäisiä toimintatapoja ja rakenteita, palveluinnovaatioon on liitettävä liiketoimintainnovaatio eli uusi liiketoiminta- ja ansaintalogiikka sekä liiketoimintamalli. Palveluiden innovoinnissa avainasiakkaalla on aktiivinen rooli innovaatioprosessin eri vaiheissa, koska palvelua innovoitaessa on tunnettava miten asiakas luo arvoa ja miten arvonluonti kehittyy tulevaisuudessa. Yritysten nopeampaa oppimista, innovatiivisuutta ja uuden liiketoiminnan syntyä edistävät yritysverkostot ja yritysten yhteistyön tiivistyminen. Menestyksekkäs palveluinnovaatio muuttaa eri toimijoiden rooleja ja työsisältöjä ja siten myös markkinoiden rakennetta. (Apilo ym. 2007, 42, 44.)

2.2 Yrityksen menestystekijät innovoinnin moottorina

Liiketoiminnan korkea suoritustaso yhdistettynä jatkuvaan innovointikykyyn antaa yritykselle mahdollisuuden menestyä pitkällä aikavälillä. Yrityksen korkean suoritustason toteutuminen vaatii taloudellisia ja ei-taloudellisia menestystekijöitä. Taloudelliset menestystekijät koostuvat mm. likviditeetistä, kannattavuudesta, taloudellisesta kasvusta ja tuotteen valmistuskustannuksista. Ei-taloudellisiin menestystekijöihin kuuluvat mm. laatu, asiakastyytyväisyys, toimitusaika, tuottavuus, tietotaito, työntekijöiden ja organisaation tarpeiden yhteensovittaminen, hyvä työilmapiiri ja tietovirtauksen hyödyntäminen suhdeverkostoissa. Näiden lisäksi pitkällä aikavälillä menestyminen vaatii yritykseltä kykyä luoda ja uutta osaamista yhteistyössä yksilöiden, verkostojen ja kumppaneiden kanssa. (Lecklin & Laine 2009, 235; Lönnqvist & Mettänen 2003, 23–24, 53–54.)

Jatkuva menestyminen syntyy liiketoimintaympäristön hallitsemisen lisäksi osaamisen jakamisesta, uuden kokeilusta, vanhasta luopumisesta ja muuttuvan ympäristön huomioimisesta ennakoivasti. Koska menestyvä yritys osaa etukäteen arvioida mahdollisuutensa oikein, se ei päädy yli- tai ali-investoimaan. Tällaisen yrityksen yrityskulttuuriin kuuluu kehittäjien jatkuva kosketus palvelun ja tuotteen käyttäjiin. (Lecklin & Laine 2009, 235; Lönnqvist & Mettänen 2003, 23–24; Kettunen 2008, 35–36.)

Jotta yritys voi saavuttaa menestyksen tulevassa liiketoimintaympäristössä, sen tulee pystyä uudistamaan toimintaansa ja saamaan aikaan kasvua. Yritys voi uudistua kehittämällä, ostamalla tai varastamalla. Näistä eniten käytetty ja kannattavin menetelmä on varastaminen, millä tarkoitetaan muualla tuotetun tiedon vastikkeetonta käyttöönottoa. Jotta voi varastaa, tulee pystyä ymmärtämään varastettavan asian toimintaa ja hankkia siitä perustiedot ennen varastamista. Varastaminen on edelleen kaikkein tärkein yritysten tiedonhankintakeino, ja siksi sen tulee kuulua kaikkien yritysten ydinosaamiseen. Varastaminen on lähtökohta kehittämiselle. Taitava varastaminen on prosessi, josta tulee olla ylpeä. Varastamista täytyy tehdä aina, kun siihen avautuu mahdollisuus. Kuitenkin heti varastamisen jälkeen on käynnistettävä oma kehitystyö anastetun tiedon käyttökohteen laajentamiseksi ja syventämiseksi. Varastamiseen sopivia paikkoja ovat esim. tulevaisuuden malleja esittelevät messut, näyttelyt ja muut tilaisuudet. Lisäksi omistajainfot, henkilökuntalehdet ja patenttiseuranta saattavat antaa varastavalle yritykselle hyödyllistä tietoa. (Kettunen 2008, 1–3.)

Osaamisen ostaminen kannattaa, jos halutaan tunkeutua nopeasti tuleville ja nykyisille markkinoille. Ostamisesta saadaan eniten hyötyä, kun käynnistetään heti ostamisen jälkeen omaa kehitystyötä oman osaamisen laajentamiseksi. (Kettunen 2008, 4.)

Yrityksissä kehitystyöllä tavoitellaan menestystä tulevassa liiketoimintaympäristössä, koska kehitystyöllä tuotetaan yrityksen tulevaisuudelle käyttökelpoista tietoa. Vähintään kymmenen työntekijän yrityksissä kehityshankkeet kannattaa viimeistään kohdistaa nimetyille henkilöille tai kehitystiimille. Jos käytetään kehitystiimiä, tulee siinä olla vähintään kolme osaamiseltaan toisistaan täydentävää työntekijää: teoreetikko, soveltaja ja liiketoiminnan osaaja. Ryhmän toimijoiden asenne sekä keskinäiset suhteet vaikuttavat suuresti tiimin kykyyn käsitellä eteen tulevia asioita ja arvioida omaa työtään. Ulkoistuksen ja yrityksen omien erityisosaajien avulla pieni ja hyvin toimiva ryhmä pystyy toteuttamaan vaativankin projektin. (Kettunen 2008, 9, 121–123, 139.)

Yrityksen kehityshankkeet kilpailevat samoista resursseista ja monipuolistavat toistensa tietopohjaa, mutta kehityshankkeiden jatkuminen tulevaisuudessa vaatii jatkuvaa ideoiden, kehityshankkeiden ja kaupallistumisten tasapainoa. Organisaatioiden ideavirtaa tutkittaessa on havaittu, että ideoiden suuri määrä johtaa todennäköisemmin parempien ja laadukkaampien ideoiden löytymiseen. Ideoiden arviointi pitää olla reilua ja arvioinnissa tärkeintä on löytää mahdollisuuksia. Ideoiden arvioinnin kannattaa toteuttaa erillisen raadin toimesta, mihin kuuluvilla ihmisillä on monipuolista asiantuntemusta, mielikuvitusta ja oivalluskykyä. (Kettunen 2008, 137–138)

Pelkkä ideoiden tuotto eri keinoin ei riitä yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä. Uusien ideoiden tuottamiskyky on luovuutta, joka ei itsessään tuota yritykselle lisäarvoa. Lisäarvo syntyy vasta silloin kuin tuotetut ideat saadaan hyödynnettyä. Innovoinnin tavoitteena on luoda ideoista uusia ratkaisuja, uudistaa suorituskykyä ja siten lisätä kannattavuutta. Esimerkiksi liikeidean innovatiivisuus voi syntyä uudesta tuotteesta, palvelusta tai liiketoimintamallista. Liiketoimintamalli tarkoittaa tapaa, jolla tuotetta tai palvelua kehitetään, valmistetaan, markkinoidaan tai jaetaan. Kehitettäessä uusia palveluja tai tuotteita pääpaino tulee olla asiakkaan saamassa hyödyssä. Liiketoimintamallien innovaatioissa tarkoituksena on kustannusten alentaminen ja siten ainakin osittain asiakkaan maksaman hinnan alentaminen. (Lecklin & Laine 2009, 68, 109; McKinsey & Company 2000, 31–32.)

2.3 Innovatiivisen toiminnan perusedellytykset

Innovaatiotoiminta mahdollistuu oikeiden toimintatapojen ja otollisten olosuhteiden avulla. Organisaatioissa ideoiden esiin saaminen on haasteellista, sillä ideointi vaatii innovatiiviset ihmiset ja toimintaympäristön. (Lecklin & Laine 2009, 68–69.)

Innovatiiviset suoritukset toteutuvat yleensä tehokkaimmin tiimityöskentelyn avulla, missä yhdessä ajatellaan, kokeillaan ja tehdään asioita selkeän vision ja toimivan strategian mukaan. Jäsenen hyvän ammattitaidon, sitoutumisen ja kehitystyön kautta saadaan tuotteista, palveluista ja prosesseista laadukkaita. Lisäksi erilaisuuden hyödyntäminen rakentavasti lisää innovatiivisten ratkaisujen löytämistä. Innovaatiotyöskentely kannattaa sisällyttää arkeen, koska jokainen voi olla innovaattori. (Heikkilä 2002, 362–363; Lecklin & Laine 2009, 68–69, 75.)

Innovaatioiden syntyminen vaatii paljon luovaa työtä. Innovoinnissa uudet ideat saadaan hyödynnettävään muotoon. Uusien ideoiden tuotto on tehokkainta ryhmässä, sillä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa voidaan välttää ideoijan oman ajattelun urautuminen. Ideoiden testaaminen ja kyseenalaistaminen sekä ns. tyhmien kysymysten esittäminen johtavat paremmin toimivimman ratkaisun löytämiseen. Lisäksi yhdessä työskentely on hauskeempaa kuin yksin työskentely. Tiimityöskentelystä saa suurimman hyödyn, kun ymmärtää menestyksen riippuvan merkittävästi muiden tiimin jäsenten panoksesta. (Cagan & Vogel 2003, 225; Lecklin & Laine 2009, 68–69.)

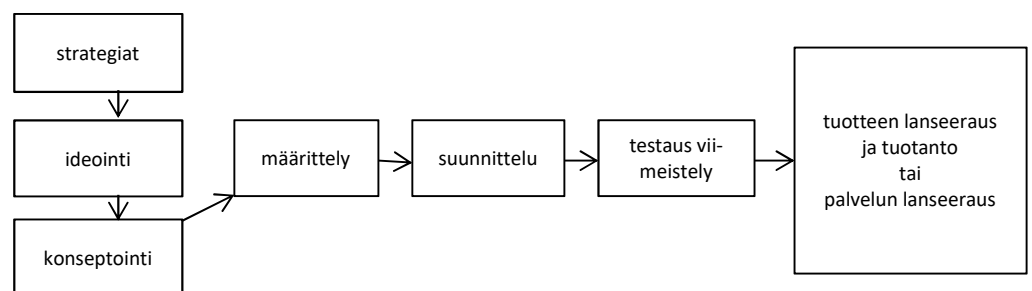
Luovilla ryhmätyömenetelmillä pystytään tehostamaan ryhmässä työskentelyä, koska sen avulla voidaan ideat kartoittaa ja arvioida. Ulkopuolisen fasilitaattorin avulla innovaatiosesiot voidaan pitää tehokkaina, sillä fasilitaattori ohjaa ryhmää rakentavilla työskentelytavoilla. Fasilitaatiossa fasilitaattori keskittyy ryhmän ohjaamiseen ja ryhmän jäsenet varsinaiseen innovaatiosesiossa käytävään asiaan. Tämä selkeä työnjako auttaa keskittymään ryhmätyöskentelyssä olennaiseen. (Lecklin & Laine 2009, 69; Nummi 2007, 16–17.)

Monimutkaisissa muutostilanteissa avoin ja luova yhteistyö edesauttaa uusien innovatiivisten ratkaisujen löytämistä. Yleensä yksi onnistunut luova ongelmanratkaisuprosessi auttaa näkemään ja kokemaan uusia ongelmia, ja siten se antaa mahdollisuuksia ratkaista useita uusia ongelmia. Hyvä ongelmanratkaisukyky lisää innovatiivisen organisaation dynaamisuutta organisaation sisä- ja ulkopuolella. Jos kehitys jatkuu tällä tavalla, voidaan organisaatiota kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio pystyy oppimaan nopeammin ja vastaamaan herkemmin ympäristön haasteisiin. (Heikkilä 2002, 360–362; Lecklin & Laine 2009, 76, 81.)

Ihmisten välinen innovatiivinen yhteistoiminta vaatii onnistuakseen innovatiivisen toimintaympäristön, joka muodostuu ihmisten välisestä luottamuksesta ja avuliaisuudesta, kannustavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, virheiden sallimisesta sekä rakentavasta kriittisen keskustelun kulttuurista. Myös muunneltavat tilat, ryhmätyöskentelyn suosiminen sekä yhteistyöverkostojen ja tietoverkkojen hyödyntäminen lisäävät ympäristön innovatiivisuutta. Organisaatio hyötyy eniten innovaatiotoiminnasta, kun innovointi on jatkuvaa ja kuuluu perusarvoihin. Lisäksi kannustus- ja palkkiojärjestelmillä voidaan tukea innovatiivisuutta, luovuutta ja yrittämistä. Jos innovaatioihin kohdistuvat vielä suuret tuotto-odotukset, täytyy myös keskittyä resurssien ja riskien hallintaan sekä investointien ajoitukseen. (Apilo ym. 2007, 126; Koivunen 2013, 91; Lecklin & Laine 2009, 68–69, 90, 106.)

Innovaatioille suotuisat olosuhteet vaativat hyvien olosuhteiden ja aktiivisten ihmisten lisäksi systemaattista innovaatioiden arviointia ja jatkokäsittelyä, mikä tapahtuu tehokkaimmin erillisessä innovaatioprosessissa. Kuvassa 2 on esimerkki teollisesti valmistettavan uuden tuotteen innovaatioprosessista. Palveluinnovaatioihin voidaan soveltaa samaa kuvan 2 innovaatioprosessia lukuun ottamatta tuotannon käynnistämistä. (Lecklin & Laine 2009, 76, 78.)

Todellisuudessa innovaatioprosessin vaiheet tuotteelle tai palvelulle eivät tapahdu peräkkäin, vaan ne tapahtuvat rinnakkain verkottuneesti eri toimijoiden yhteistyönä. Innovaatioprosessiin saattaa siten osallistua useita ihmisiä organisaation eri vastuualueista, ryhmistä ja verkostoista. Innovaatioprosessiin kannattaa nimetä omistaja, joka varmistaa innovaatioiden talteenoton ja tehokkaan jatkokäsittelyn sekä huolehtii resursseista. (Lecklin & Laine 2009, 75–76, 78.)



Kuva 2: Innovaatioprosessi tuotteelle ja palvelulle (mukaeltu Lecklin & Laine 2009, 76).

Suunnitelmallinen innovaatiotoiminta tarvitsee selkeät tavoitteet, jotka ovat yhteneväiset yrityksen tavoitteiden kanssa. Tavoitteella tarkoitetaan tiettyä ajankohtana saavutettua tulosta, hyötyä ja olotilaa. Koska tavoite on tahtotila, tulee tahtotilaa määritettäessä pohtia kenen nä-

kökulmasta asiaa tarkastellaan. Tavoitteiden ei tule olla vain ylhäältä annettuja, sillä henkilöstön tulee saada itse vaikuttaa omien tavoitteidensa ja mittareiden laadintaan. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 83–84; Kamensky 2014, 212.)

Yrityksen strategiasta johdetaan teemat innovaatioprosessin ideointivaiheeseen. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että strategian toteutuksen ongelmana on usein strategian laatijoiden ja toteuttajien kohtaamattomuus. Strategian laatimiseen tarvitaan paljon osaamista, mutta strategian toteuttajat eivät välttämättä ole strategian asiantuntijoita. Jonkinasteinen strategian toteuttaja on kuka tahansa organisaation jäsen, jonka työhön sisältyy itsenäistä päätöksentekoa. Strategian toteuttaminen on vaikeaa, koska strategian laatijat ja toteuttajat ajattelevat eri tavoin, puhuvat eri kieltä ja toimivat eri asioiden parissa. Strategian toteuttaminen myös on työläs ja hidaskäyttöinen prosessi, jossa tarvitaan johdon aktiivista ja kokoaikaista mukanaoloa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 176; Mantere ym. 2006, 10.)

Jotta yrityksen innovaatiotyöskentely olisi tehokasta, kannattaa strategia olla selkeä ja yksinkertainen. Ennen innovaatioprosessin käynnistämistä kannattaa strategia jalkauttaa esimiehille työpajoissa. Kun esimiehet saavat käsityksen kuinka strategia vaikuttaa omaan työhön konkreettisesti, he voivat paremmin viedä strategian alustensa arkeen. Loppujen lopuksi strategian toteutuksessa on tarkoituksena ihmisten ja asioiden johtaminen, sillä strategia ei toteudu ilman ihmisten ja erityisesti johdon sitoutumista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 176; Nummi 2007, 124–125.)

Innovaatioprosessin ideointivaiheessa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita esim. liiketoiminta- ja teknologiastrategioista johdettujen teemojen mukaan. Ideointivaiheen jälkeen ideat luonnostellaan ja arvioidaan, minkä jälkeen toimivimmat ideat valitaan jatkokäsittelyyn. Kehittämiskelpoiset ideat siirretään konseptointivaiheeseen, missä selvitetään mm. innovaatiotuotteeseen tai -palveluun liittyvät asiakastarpeet, kilpailevat tuotteet tai palvelut, arvioidaan käytettävyyttä ja tuotantomahdollisuuksia sekä tarkastellaan kokonaisuutta talouden näkökulmasta. (Lecklin & Laine 2009, 76–77, 81)

Innovointiprosessin alussa, ideoinnissa ja konseptoinnissa tarvitaan luovalle työlle suuri vapaus, mutta liian vapaamuotoinen ideointi johtaa usein resurssien tuhlaamiseen. Koska vain pieni osa ideoista jalostuu innovaatioiksi, innovaatioprosessiin tulee saada paljon ideoita. Mahdollisuudet innovointiin kannattaa aina ottaa huomioon kehittämissuunnitelmissa, sillä vain innovaatioiden hyödyntämisellä turvataan toiminnan jatkuvuus. Kaikesta toiminnasta, kuten esim. tutkimus-

toiminnasta, tuotekehityksestä ja markkinoinnista, voi syntyä tuote- tai palveluidea asiakkaan tai käyttäjän tarpeeseen. (Lecklin & Laine 2009, 81–82, 111, 228.)

Usein innovaatioprosessissa asiakkailla on keskeinen rooli, sillä asiakkaan tulee olla valmis maksamaan tuote- ja palvelukehityksen käynnistämisen-, luonnostelu-, kehittämisen- ja viimeistelyvaiheiden kautta syntyvästä tuotteesta tai palvelusta. Laadukkaaseen innovaatiotoimintaan kuuluu asiakasymmärryksen lisäksi asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden ja valintamotiivien ymmärtäminen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 174–175, 181; Jokinen 2001, 14.)

Innovaatioprosessin konseptointivaiheen jälkeen tulee määrittelyvaihe, jossa määritellään mm. markkinoille sopivat tuote- tai palveluominaisuudet sekä laaditaan karkea suunnitelma projektin toteutuksesta ja tuotteen valmistuksesta tai palvelukokonaisuuden sisällöstä (Lecklin & Laine 2009, 77).

Määrittelyvaiheen jälkeen innovaatioprosessi etenee suunnitteluvaiheeseen, jossa suunnitellaan yksityiskohtaisesti tuotteen valmistusprosessi tarvittavine työkaluineen, valitaan sopivimmat laadunvarmistusmenetelmät sekä laaditaan myynti- ja markkinointisuunnitelma. Palveluiden innovaatioprosessissa tuotteen valmistusprosessin suunnittelun sijaan määritellään palveluprosessin sisältö. Innovaatioprosessin edetessä tuotteen suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin prosessi rinnastetaan tavanomaiseen tuotekehitysprosessiin, johon kuuluu ideoiden hallinta, tuotekehitys ja tuotelanseeraus. Ideoiden hallintaan sisältyy ideoiden kerääminen ja arviointi sekä ideoista palkitseminen. Toteutettavien ideoiden valinnan jälkeen tuotekehitys toteutetaan usein projektimuotoisesti. Menestyksekkään kehitystyön projektit saavat alkunsa innovaatioprosessin antamasta tiedosta. Projekti ja prosessi eroavat toisistaan siten, että prosessi on jatkuvaa toimintaa, mutta projekti on tiettyyn tavoitteeseen tähtäävä resursseiltaan rajattu hanke. (Kettunen 2008, 130, 133; Lecklin & Laine 2009, 77, 111.)

Todellisuudessa innovointi sekä tuotteen tai palvelun kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti rinnakkain. Koska organisaatioissa esim. tuotekehitykseen käytettävät resurssit ovat rajalliset, onnistumisen varmistamiseksi tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa kannattaa käyttää ihmisiä, aikaa ja rahaa loppuvaihetta enemmän. Innovaatioista sekä tuotteiden ja toiminnan kehittämistä pitäisi palkita oikeuden- ja johdonmukaisesti. (Cagan & Vogel 2003, 202; Lecklin & Laine 2009, 225–228.)

Innovaatioprosessin testaus ja viimeistely -vaiheessa markkinointi suunnittelee tuotteen tai palvelun lanseerauksen ja kenttätestetit. Suunnittelu ja valmistus -yksikkö toteuttaa tuotetestit ja tekevät tuotteeseen tarvittavia muutoksia. Palvelujen osalta palveluprosessiin tehdään tarvitta-

via muutoksia pilottiasiakkaiden antamien palautteiden pohjalta. Valmistus- tai palveluprosessia kehitetään ja siihen osallistuvalla henkilöstölle annetaan koulutusta. Tuotteeseen tai palveluun liittyvät tukipalvelut suunnitellaan ja tehdään sopimukset tavarantoimittajien tai yhteistyökumppaneiden kanssa. (Lecklin & Laine 2009, 77.)

Innovaatioprosessin viimeisessä vaiheessa palvelu tarjotaan markkinoille eli lanseerataan. Tuotteen kohdalla käynnistetään tuotanto ja ensimmäiset tuotteet vapautetaan markkinoille. Lanseerauksen jälkeen tuotteesta kerätään palautteet asiakkailta, tuottajilta, huoltajilta sekä asentajilta, mitkä analysoidaan ennen varsinaisen sarjatuotannon käynnistämistä. Palvelun kohdalla palautteiden saaminen on tärkeää palvelun jatkokehittämisen kannalta. (Lecklin & Laine 2009, 78.)

2.3.1 Innovaatioiden tuottaminen ideoinnilla

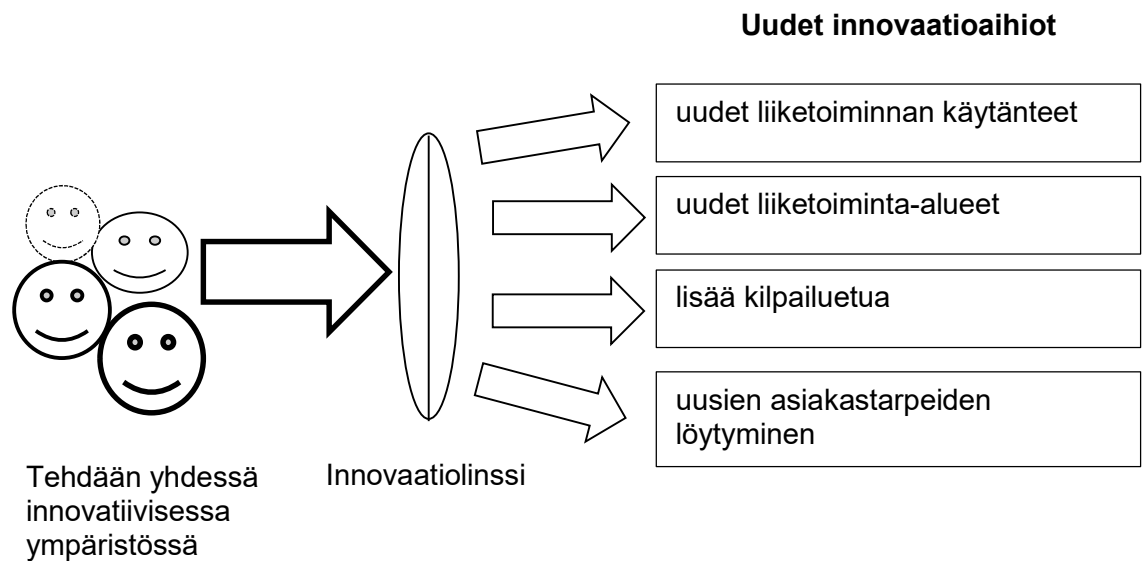
Todellisia innovaatioita ei tuoteta valmiista ennakkokäsityksistä, vaan innovaatioita luodaan tiimin kypsyessä näkemään oikeaan suuntaan ja etenemään sen suuntaisesti. Innovaatiot voivat syntyä joko pienin askelin tai vallankumouksellisesti. Suurin osa innovaatioista syntyy kuitenkin pikkuhiljaa kehittyen. Sopivan innovaatioaihion löytämiseksi ideoinnissa on tärkeää pyrkiä tietoisesti pois tutuista ratkaisuista, minkä vuoksi ideoinnissa ei saa tyytyä ensimmäiseen käyttökelpoiseen ideaan. Ideapalaveri on hyvä keino tuottaa mahdollisimman monta ideaa kiinnittämättä liikaa huomiota ideoiden laatuun. Ideapalaverissa nimetty toiminnan vetäjä helpottaa ideointia kiinnittämällä osallistujien huomiot idean esittäjästä itse ideaan, vaiheistamalla palaverin etenemisen ja puuttamalla liian aikaiseen kritiikkiin. Jotta voidaan tuottaa mahdollisimman monta ideaa, ideoiden etsiminen ja arvostelu on pidettävä erillään. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 179; Cagan & Vogel 2003, 225; Jokinen 2001, 39–40; Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 67.)

Ideota voidaan tuottaa intuitiivisesti ja systemaattisesti. Esimerkiksi aivoriihi, tuumatalkoot ja tuplatiimi ovat intuitioon perustuvia menetelmiä, joissa ratkaisuideaa ei voi kuvata täsmällisesti jälkikäteen. Tämä johtuu siitä, että niissä käytetään hyväksi miellelyhtymiä alitajunnasta ja ilmiöiden yhtäläisyyksiä muilta samantyyppisiltä aloilta. Käytännössä esim. aivoriihimenetelmässä ideointi tehdään ryhmätyönä siten, että määritetään ensin tavoite tai aihe, minkä jälkeen kysytään jokaiselta osallistujalta vuorotellen järjestyksessä ideat ja kirjataan ne ylös kaikkien nähtäväksi. Lopuksi ideota tuotetaan vapaassa järjestyksessä. Ideota tulee esittää yksi kerrallaan il-

man kritisointia ja keskustelua. Kaikki ideat kirjataan, vaikka ne olisivat samantyyllisiä. Lisäksi ideoita saa jatkaa muiden ideoista. (Jokinen 2001, 39–40; Nummi 2007, 26.)

Ideoiden systemaattinen tuotanto puolestaan perustuu käsiteltävien asioiden systemaattiseen ja tietoiseen analysointiin, minkä jälkeen niihin yhdistellään erilaisia ideoita tietyn ajatusketjun avulla. Systemaattisissa menetelmissä voidaan käsiteltäviä asioita selkiyttää mm. kaavioiden avulla. Esimerkki systemaattisesta toimintatavasta on Lecklinin ja Laineen (2009) innovaatiolinssimenetelmä, josta on yhteenvedo kuvassa 3. Siinä suuri määrä ideoita saadaan innovaatioiden aihioiksi tarkastelemalla yrityksen toimintaympäristöä ”innovaatiolinssien” läpi useiden eri henkilöiden toimesta neljällä eri tarkastelukulmalla (Jokinen 2001, 39–40; Lecklin & Laine 2009, 63, 65–67.):

1. Vallitsevien liiketoiminnan käytäntöjen kyseenalaistamisella voidaan havaita kohteita, joita kannattaa innovaatiotiimissä tai -työpajassa työstää yksityiskohtaisemmin.
2. Epäjatkuvuuksien tunnistamisella ja hyödyntämisellä tarkoitetaan vähän tai ei ollenkaan kilpailua omaavien liiketoiminta-alueiden löytämistä, millä saattaa olla suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn.
3. Ydinkyvyyksien ja strategisten varantojen kehittämisellä tarkoitetaan osaamista, tietoa ja taitoa, jolla organisaatio erottuu kilpailijoistaan ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Tässä tulee miettiä miten strategiset voimavarat käännetään kilpailueduksi ja millaista uutta liiketoimintaa niiden avulla voidaan kehittää.
4. Tunnistamattomia asiakastarpeiden ymmärtämisessä pyritään löytämään tarpeita, jotka voidaan paljastaa asiakastutkimuksen sijaan mm. havainnoimalla käyttäjää, kokeilemalla itse tuotetta laajamittaisesti, kartoittamalla asiakkaiden kokemukset sekä etsimällä analogioita muilta toimialoilta.



Kuva 3. Uusien ideoiden tuottaminen innovaatiolinssi-menetelmällä

Ideoiden laadun lisäksi ideoiden määrä on tärkeää innovaatioaihioiden luomiseksi. Innovaatiolinssimenetelmässä ideoiden määrän ja ideoiden eri yhdistelmien kasvattaminen voidaan tehdä laittamalla päällekkäin useampi innovaatiolinssi. Tällöin voidaan löytää tietty rajattu aihe, josta syntyvä innovaatio voi olla erittäin merkittävä. Ideamäärää voidaan kasvattaa myös tarkastelemalla erilaisia innovaatiotyyppisiä, jotka voivat liittyä teknologiaan, tuotteisiin, palveluihin, toimintaan, kustannuksiin, kokemuksiin, johtamiseen, liiketoimintamalleihin, toimialaan ja sosiaalisuuteen. Ideoiden tuottamiseen soveltuvat ideariihet, -työpajat ja -kilpailut kannattaa kohdistaa tiettyihin ideointiteemoihin, jotka tulisi liittyä yrityksen olemassa olevaan ydinosaamiseen tai suunnitelmaan ydinosaamisen hankkimiseksi. Jos koko organisaatio halutaan mukaan innovointiin, ideointiteeman tulee olla lähellä yrityksen toimintaa ja tuttu koko henkilöstölle sekä samalla tulisi konkretisoida potentiaaliset asiakkaat ja heidän saamansa hyöty. (Lecklin & Laine 2009, 70–72.)

Innovaatiotyöskentelyssä on kuitenkin huomioitava, että itämättömiin ideasiemeniin ei kannata liikaa kuluttaa resursseja. Koska idean syntyvaiheessa ei yleensä tiedetä tuleeko ideasta kaupallista innovaatiota vai ei, on järkevää kerätä ideaalariin useita ideoita todennäköisyyden maksimoimiseksi. Ideaari toteutetaan käytännössä siten, että isolle seinään kiinnitettävälle paperille kirjoitetaan otsikko: "ideaari", "idealaatikko" tai "ideatarha". Kun keskustelujen rönsyillä kirjataan käsiteltävästä asiasta sivuavia hyviä ideoita ylös, ideointityöpajaan osallistujat pystyvät paremmin keskittymään olennaiseen. Työpajan lopuksi idealista käydään läpi ja sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Lecklin & Laine 2009, 70–72; Summa & Tuominen, 55.)

Koska liian vapaamuotoinen ideointi johtaa usein resurssien tuhlaamiseen, ideat ja niistä johdettavat projektit kannattaa luokitella jo syntyvaiheessa kehittämisteemojen mukaan (taulukko 1). Kehittämisteemoiksi voidaan valita esim. asiakastarpeet, tuotteet ja teknologia, osaaminen ja liiketoimintamallit. (Lecklin & Laine 2009, 81–82.)

Kehittämisteemat			
asiakastarpeet	tuotteet ja teknologia	osaaminen	liiketoimintamallit
<ul style="list-style-type: none"> •idea 1 •idea 2 •idea 4 	<ul style="list-style-type: none"> •idea 6 •idea 7 	<ul style="list-style-type: none"> •idea 3 	<ul style="list-style-type: none"> •idea 5 •idea 8 •idea 9

Taulukko 1: Ideoiden lajittelu kehittämisteemojen mukaan

2.3.2 Ideoiden arvostelu ja karsiminen

Innovaatioprosessin ideointivaiheeseen kuuluva ideoiden arviointi on usein vaikeaa, sillä sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja useita eri mittareita apuna käyttäen. Lisäksi ideoiden arvosteluun kuuluu epävarmuus ratkaisun onnistumisesta ja onko kaikki lopputulokseen vaikuttavat näkökohdat huomioitu. Edellä mainittuja epävarmuustekijöitä voidaan vähentää kehittämällä ideoita pienemmässä mittakaavassa ja käyttämällä arviointivaiheessa useiden henkilöiden osaamista. (Jokinen 2001, 75–76; Lecklin & Laine 2009, 39.)

Kehittämistoiminta voidaan nähdä ikään kuin suppilona, jossa suuresta määrästä ideoita saadaan muutama toteuttamiskelpoinen idea (kuva 4). Syntyneiden ideoiden määrän vähentämiseksi käytetään aluksi tervettä järkeä hyläten kaikkein sopimattomimmat ideat. Arvostelukriteereinä voidaan käyttää esim. idean onnistumisesta saatuja tuloja ja idean toteuttamiseen vaadittavia kustannuksia. Vaihtoehtojen karsimisessa karkean arvostelun taulukko voi olla käyttökelpoinen apuväline. Siinä vaihtoehdot arvostellaan kyllä-ei-periaatteella, jolloin selkeästi huonot ratkaisuehdotukset karsiutuvat. (Hannus ym. 1999, 117–118; Jokinen 2001, 76–77.)



Kuva 4: Kehittämistyön visualisointia

Vaihtoehtoisesti ideoita voidaan arvioida niiden radikaalisuuden, toteuttamiskelpoisuuden, kannattavuuden ja vaikuttavuuden perusteella (taulukko 2). Vaikka onnistuminen olisi epävarmaa, idean ollessa radikaali analyysiä kannattaa jatkaa ja viedä idea innovointiprossessissa eteenpäin. Nimittäin radikaalien ideoiden tuloksena syntyvät merkittävimmät tuote- tai palveluinnovaatiot. Innovaatioiden toteuttamiskelpoisuutta tulee arvioida osaamisen, toteutusajan, teknologioiden, kapasiteetin, yhteistyöverkostojen ja jakelukanavien kannalta. Kannattavuusanalyysi kannattaa tehdä vasta radikaalisuus- ja toteuttamiskelpoisuusarviointien jälkeen. Innovaation vaikuttavuuden ollessa suuri kannattaa arviointiin ja konseptointiin käyttää enemmän resursseja. (Lecklin & Laine 2009, 79–81.)

	radikaalisuus	toteuttamiskelpoisuus	kannattavuus	vaikuttavuus	hyväksytään toteutettavaksi
idea 1	+++	++	++	+++	x
idea 2		+++	++	++	
idea 3		+++	+	+	
idea 4	+		+	+++	

Taulukko 2: Ideoiden arviointi

Kun ideoita on vähennetty yhteen tai kahteen, ideoita voidaan arvostella yksityiskohtaisemmin esim. painoarvotaulukon avulla. Painoarvotaulukossa eri ominaisuuksien keskinäistä tärkeysjärjestystä voidaan painottaa painokertoimin. Painokerroinluvut on valittava siten, että niiden summaksi tulee yksi. Painotuksen jälkeen ideoiden toimivuutta verrataan aikaisempiin vaatimuksiin tai tavoitteisiin seuraavan pisteasteikon mukaisesti: 0 (hylättävä), 1 (juuri hyväksyttävä), 2 (riittävä), 3 (hyvä), 4 (erittäin hyvä, ideaalinen). Tarvittaessa numeroarvosteluista voidaan laatia erilaisia havainnollistavia kuvaajia. (Jokinen 2001, 78, 81–82.)

2.3.3 Ideoiden hyväksyttäminen

Ideat tulee hyväksyttää henkilöillä, joiden hyväksyminen vaaditaan asian toteuttamiseksi. Kun keksijä itse yrittää vakuuttaa hyväksyjän, hän samalla itse vakuuttuu ideansa toimivuudesta. Ideat tulee esitellä hyväksyjälle keskeneräisenä välttämällä kyllä-ei-vaihtoehtojen tyrkyttämistä, sillä hyväksyjien tulee saada tutustua eri vaihtoehtoihin ja osallistua idean kehittelyyn. Idean esittäjän tulee antaa hyväksyjälle mahdollisuus keskustella eri vaihtoehtoista ja osallistua päätöksentekoon. Ideat tulee esittää selkeästi ja havainnollisesti sekä tuomalla esiin hyvät ja huonot puolet tasapuolisesti. Lisäksi keksijän tulee ottaa vakavasti muiden havaitsemat vaikeudet ja

antaa heidän itse löytää niihin ratkaisut. Lopuksi idean esittäjän tulee antaa tunnustusta muillekin ideointiin osallistuneille henkilöille. (Jokinen 2001, 87–88.)

2.3.4 Ideoiden kaupallistaminen

Tuote- ja palveluidean menestyksenkäs kaupallistaminen vaatii tuotteen tai palvelun kehittämisen lisäksi osaamista mm. tuotteistamisessa, markkinoinnissa ja myynnissä. Rahalliset resurssit ovat myös tärkeitä, sillä tuotteistukseen ja kaupallistamiseen vaaditaan paljon rahallista panostusta riippuen käytetystä teknologian tasosta. (Fogelholm 2009, 28).

Pitkäjänteisellä työllä voi syntyä menestystarinoita uusista ideoista ja keksinnöistä. Panostamalla tuotteistamiseen saadaan tuote tai palvelu vastaamaan loppuasiakkaan odotuksia ja siten menestymään kaupallisesti. Tuotteistusprosessiin voi liittyä esim. valmistusmenetelmän valinta sarjavalmistusta varten, teollinen muotoilu, tuoteominaisuuksien dokumentointi, markkinaselvitys tai -tutkimus, markkinointiviestinnän ja myyntiaineiston laatiminen, jakelukanavien valinta ja hinnoittelu. (Fogelholm 2009, 28–29.)

Hyvä idea kannattaa viedä idea- tai prototyyppiasteelta mahdollisimman lähelle markkinoita eli ensimmäistä referenssiasiakasta joko itse tai ulkopuolisen osaajan avulla. Innovaatiot saadaan menestymään kaupallisesti panostamalla samanaikaisesti tuotteen tai palvelun kehittämiseen, tuotteistamiseen ja markkinointiin. Vähänkin merkittävemmän innovaation kaupallistaminen voi käytännössä kestää 5–10 vuotta tai enemmän. Lääketeollisuudessa kehitysjakso voi olla jopa 10–20 vuotta. (Fogelholm 2009, 29–30, 33–34.)

Jotta innovaatiot saadaan menestymään kaupallisesti, tulee ratkaista innovaatiotoiminnassa yleisesti vaivaavat taloudelliset esteet ja tieto-ongelmat. Taloudellisia esteitä ovat innovaatioihin liittyvät liialliset taloudelliset riskit, sopivan rahoituksen puute ja liian korkeat innovaatiokustannukset. Tieto-ongelmiin kuuluvat puutteelliset tiedot tarvittavista teknologioista ja asiaan kuuluvista markkinoista, pätevän henkilöstön puute sekä johtamistaidon puute. Valtion erilaisien tukijärjestelmien avulla voidaan vähentää innovaatioiden esteitä. Innovaation kynnyksiä mataltavat rahoituksen saatavuus, toimet epävarmuuden ja riskien lieventämiseksi, julkisen markkinatiedon tarjonta sekä julkiset ohjelmat pätevän työvoiman tarjonnan lisäämiseksi. (Lemola & Honkanen 2004, 120–121, 125.)

3 Osallistaminen ja osallistuminen kehittämistyössä

Kehittämistyön tuloksellisuutta parantaa eri toimijoiden, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistuminen kehittämistoimintaan. Kun eri toimijat otetaan mukaan hankkeen alussa suunnitteluun ja päätöksentekoon, varmistetaan erilaisten tarpeiden ja intressien huomioiminen sekä lisätään osallistujien sitoutumista hanketta kohtaan. Eri ihmisten osaamisen yhdistäminen ei ole vain keino päästä parempiin tuloksiin, vaan asianosaisten oikeus osallistua heitä koskevien asioiden kehittämiseen on nähtävä itsessään tärkeänä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Osallistuminen ja osallistaminen liittyvät käsitteinä läheisesti toisiinsa, sillä osallistamisella tarjotaan mahdollisuuksia ja osallistumisella hyödynnetään mahdollisuuksia. Osallistavalla kehittämistoiminnalla tavoitellaan keskustelua, jonka avulla herätetään kiinnostus muihin ihmisiin ja pyritään oppimaan heiltä. Jotta aktiivinen osallistuminen mahdollistuisi, tulee vuorovaikutustilanteen olla avoin. (Toikko & Rantanen 2009, 90, 93)

Osallistamiseen voidaan vaikuttaa johtamisella, organisointitavoilla, koulutuksella ja työnohjauksella sekä mahdollistamalla kehittämiseen osallistuminen. Johtamisessa asiajohtamista huomattavasti suurempi painoarvo tulee olla henkilöstöjohtamisessa. Matala hierarkia, hyvä tiedonkulku sekä toimiva tiimien ja johdon välinen vuorovaikutus edesauttavat kehittämistoimintaa. Tiimit ja ryhmät tulee nähdä tasavertaisina toimijoina, jotka toimivat itseohjautuvasti ja avoimesti. Koulutuksella ja työnohjauksella tuetaan sosiaalisia prosesseja, jolloin lisätään kehitystyöhön osallistuvien toimijoiden valmiutta toimia uudella tavalla. Osallistumisen lisääminen mahdollistuu ihmisläheisellä toiminnalla, jolloin huomioidaan kehittäjien omat tarpeet heidän omassa toimintaympäristössään. Kehitystyössä on tärkeää huomioida itse kehitysprosessin lisäksi organisointitavat, johtaminen ja koulutus. (Toikko & Rantanen 2009, 94–95.)

Jos kehittämistyössä tavoitellaan käytännöllistä ratkaisua, toimintaan osallistuu ydinryhmä, joka pystyy edesauttamaan kehittämistä. Laajempaa yhteisöllistä muutosta tavoittelevassa kehittämistyössä puolestaan tähdätään osallistujien voimaantumiseen laajan ja syvän vuorovaikutuksen kautta. Tällöin käyttäjät ja toimijat nähdään joko tasavertaisina toimijoina tai kehittämistyön päämiehinä. Kehittämistoiminnalle on eduksi, jos käyttäjät ja toimijat voivat osallistua siihen henkilökohtaisen näkemyksen, kokemuksen tai ajatuksen kautta. Osallistumista edistävien välien tulee tukea emotionaalisuutta, mahdollistaa avoimen ja tasapuolisen osallistumisen sekä antaa työkalut erilaisten intressien avaamiseksi. Avoin keskustelu mahdollistuu ainoastaan silloin, kun sallitaan eriävät mielipiteet. (Toikko & Rantanen 2009, 97–99.)

3.1 Ratkaisukeskeinen työtapa

Ratkaisukeskeinen työtapa auttaa työyhteisöä löytämään yhdessä keskustellen ja kokeillen toimivimmat ja tehokkaimmat työtavat, jotka perustuvat työyhteisön yhteisiin tarpeisiin. Ratkaisukeskeinen työtapa aktivoi jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumaan tavoitteiden saavuttamiseen. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa siirretään huomio syillisten ja selitysten hakemisen sijaan toiveisiin, tavoitteisiin sekä toteutuskeinoihin ja -voimavaroihin. Ratkaisukeskeinen työtapa parantaa työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyökykyä ja auttaa ratkaisujen löytämistä. (Itella 2014, 5.)

Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa virheet ja ongelmat käännetään tavoitteiksi. Kun tärkein tavoite hyödyttää kaikkia, kaikki osapuolet sitoutuvat siihen paremmin. Tavoite tulee määrittää konkreettisesti siten, että miten sen toteutuminen vaikuttaa työyhteisön ja yksilön kannalta. Tavoitteen saavuttamisen onnistuminen tulee tehdä mahdolliseksi tunnistamalla siihen tarvittavat työyhteisön vahvuudet, voimavarat ja ominaisuudet. Lisäksi tavoitteen saavuttamisessa on tärkeää oikeiden ihmisten tuki ja apu. Tavoitteen asettamisessa on tärkeää myös sopia konkreettiset toimenpiteet ja aikataulut sekä löytää oikeat keinot toteutuksen seurantaan. On tärkeää, että onnistumiset jaetaan ja kiitosta annetaan kaikille menestyksen mahdollistaneille. (Itella 2014, 5.)

Ratkaisukeskeisessä toimintatavassa ratkaistava ongelma kuvataan kokonaisvaltaisesti keskittymättä liikaa pelkkiin oireisiin. Yhdessä pohditaan kuka tai ketkä voisivat osallistua ongelman ratkaisuun sekä etsitään ilman kritiikkiä eri ratkaisuvaihtoehtoja esim. aivoriihimenetelmällä. Aivoriihimenetelmässä kaikki ehdotukset kirjataan ylös, minkä jälkeen idealistia katsotaan uudemman kerran kriittisesti hyläten huonot vaihtoehdot pois ja parantaen aiempia vaihtoehtoja. Lopulta saadaan toteutuskelpoinen ratkaisu, johon osallistujat voivat sitoutua. Ratkaisun löytymisen helpottamiseksi laajempi ongelma pilkotaan pienempiin välitavoitteisiin. (Laine 2017.)

3.2 Osallistava palaveritekniikka

Palaveri- ja ideointitekniikat ovat systemaattisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on helpottaa ratkaisujen löytämistä ja syntymistä. Yhteistä eri tekniikoille on etenemisen ohjaaminen ja työskentely pelisääntöjen mukaan, joten villimmässäkään ideoinnissa ryhmä ei työskentele kaoottisesti ilman päämäärää. Koska ongelmat eivät ratkea ainoastaan ideointitekniikoilla, kaavamai-

sen menetelmän läpikäymisen sijaan kannattaa yhdistellä kirjallista hiljaista työskentelyä, systemaattisia puheenvuorokierroksia ja keskustelua. (Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 67.)

Sosiaalipsykologiaan ja kasvatustieteeseen perustuvalla osallistavalla palaveritekniikalla motiivoidaan osallistujia suuntaamalla heidän ajatuksiaan menneisyyden sijaan kohti tulevaisuutta. Osallistava palaveritekniikka antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden tasavertaisesti tuoda omaa ammattiosaamistaan kehitettävään asiaan positiivisuuden kautta. Yhteisöllisyys osallistavassa palaverissa rakentuu mahdollisuudesta kysellä, kuunnella ja prosessoida erilaisia näkökulmia, jolloin myös oma katsantokanta laajenee. Osallistavalla palaveritekniikalla aktivoidaan osallistajat ja haastetaan heidät itsenäiseen ajatteluun. Koska osallistajat joutuvat itse selvittämään asioiden merkityksiä, vähenevät käsiteltävään asiaan tai asian esittäjään liittyvät ennakkoluulot. (Itella 2014, 8; Mantere ym. 2006, 79–80; Sitra 2016.)

Osallistavalla palaveritekniikalla voidaan nopeasti ja tehokkaasti keskittyä olennaisiin asioihin yhteistyössä palaverin osallistujien kesken. Siinä on perinteisiä kokouksia tärkeämpää tekniikka ja pelisäännöt, joiden avulla voidaan lisätä osallistumista päätöksentekoon ja ideointiin sekä parantaa sitoutumista tehtyihin päätöksiin. Parityöskentely on tärkeää osallistavassa palaverissa, sillä siten saadaan hiljaisemmat mukaan pohdintaan stressittömästi ja hallitsevat persoonat ketytettyä. Kun hiljaisten aktivointi ja puheliaimpien rajoittaminen tehdään tiettyjen pelisääntöjen ja toimintatapojen mukaan, kukaan koe joutuvansa silmätikuksi ja asemaansa uhatuksi tai puheliaisuuttaan rajoitetuksi väärin perustein. (Itella 2014, 7–8; Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 67.)

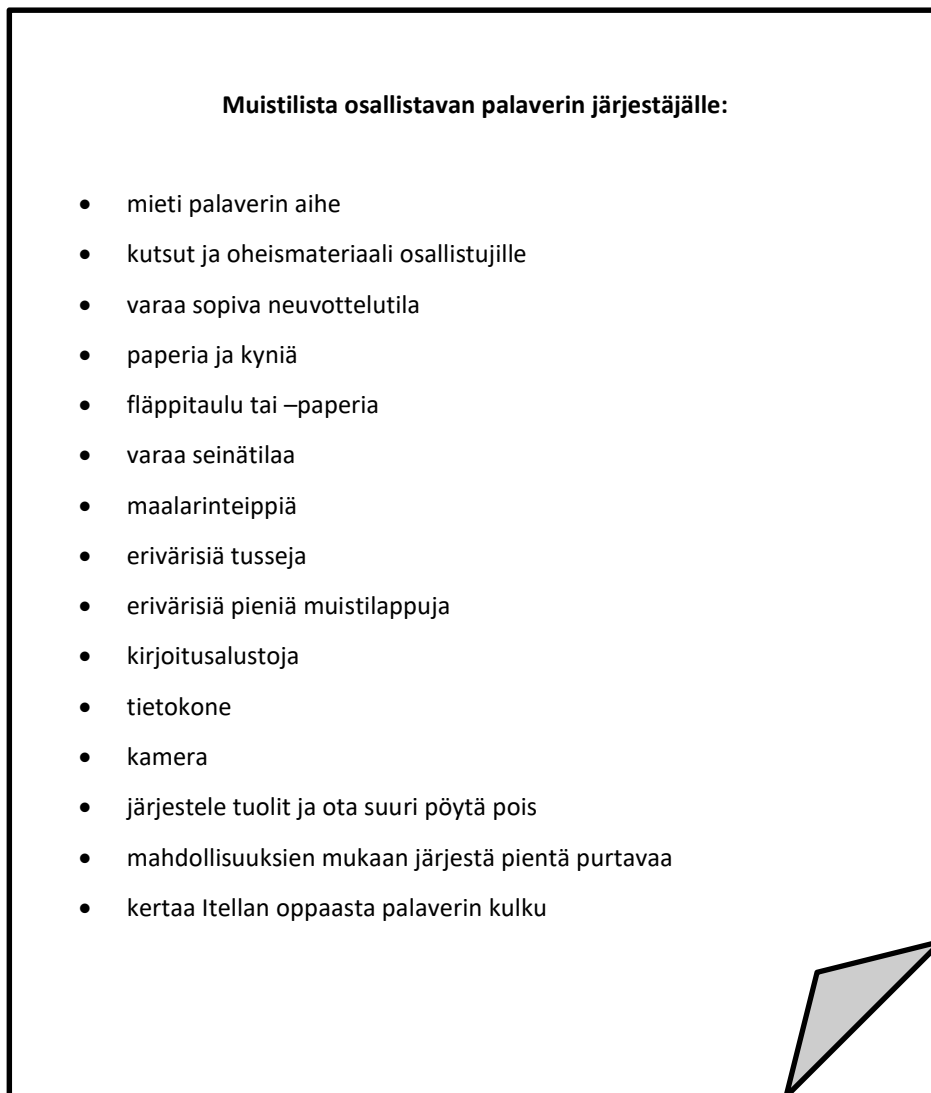
Palaverin onnistumiseen ja miellyttävän ilmapiiriin luomiseen vaaditaan käytännön järjestelyitä hyvissä ajoin ennen palaverin alkua. Ennen palaveria tulee valita osallistajat, toimittaa osallistujille asialista ja aiheeseen liittyvä tukimateriaali, ilmoittaa heiltä odotettu panostus sekä sopia palaveriaika ja -paikka. Käytettävän kokoushuoneen tulee olla riittävän tilava, ja se tulee varata varusteineen ja tarvikkeineen. Juuri ennen palaveria keskustelun ja luovuuden mahdollistamiseksi suuri pöytä kannattaa jättää pois ja järjestellä tuolit siten, että kaikki näkevät toisensa. Osallistujille jaetaan kyniä ja paperia sekä kirjoitusaluslata. Fläppitaulu erivärisine tusseineen toimii ryhmämuistina, sillä siihen kirjoitetaan palaverissa esiin nousseet ideat ja ehdotukset. Useimpien fläppipaperien esillä pitämiseksi samanaikaisesti tarvitaan maalarinteippiä ja tyhjää seinätilaa. Palaverin aikana puhelimet pitää olla kiinni, eikä kenenkään pitäisi poistua tai tulla kesken palaverin. (Itella 2014, 7, 9; Sitra 2016; Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 68.)

Osallistavan palaverin perusmalli kestää noin tunnin (45min – 1h 30min), johon sisältyy alustus, palaverin tarkoituksen ja menetelmien esittely, itsenäinen ideoiden listaus paperille, omien ide-

oiden jako ja työstäminen pienryhmissä, ryhmäideoiden keräys fläppitaululle ja tärkeimpien ideoiden valinta yhteisesti sekä toimenpiteistä sopiminen. (Itella 2014, 9–10.)

Palaverin alussa jaetaan tarvittaessa lisämateriaalia aiheesta, kerrotaan palaverin tarkoitus ja työskentelyn säännöt, esitellään asialista sekä valitaan muistion kirjoittaja. Hutiloinnin välttämiseksi asialistaan kannattaa sisällyttää vain muutama asia siten, että helppo asia tulee ensin, tärkein asia toiseksi ja tämän jälkeen helpompi asia. Palaverin alussa lämmittelyllä, kuten esim. kuulumisten vaihdolla, ”tuuletuskierroksella” tai edellisen kokouksen jälkeisten tapahtumien muistelemisella voidaan parantaa osallistujien orientoitumista käsiteltävää asiaa kohtaan. Jo asioiden käsittelyvaiheessa annetaan osallistujille mahdollisuus keskustella pienryhmissä. Palaverin puheenjohtajan tai järjestäjän pitää ottaa tilaisuus vakavasti, motivoida osallistajat omalla esimerkillään, kuunnella tarkasti keskusteluja ja reagoida ehdotettuihin kehitysehdotuksiin. Hänen tulee saada keskustelijat tuntemaan, että he voivat vapaasti esittää ajatuksiaan. (Itella 2014, 7, 9; Mantere ym. 2006, 78–79; Sitra 2016; Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 67.)

Osallistavaa palaveritekniikkaa voidaan käyttää mm. yhteisissä asioissa, avoimissa ongelmissa, kehitysryhmien työssä ja henkilöstökyselyn tulosten työstössä. Se on erinomainen työkalu johdolle, esimiehille, sisäisille uudistajille ja muille palaverien vetäjille. Muistilista osallistavan palaverin järjestäjille löytyy kuvasta 5. (Itella 2014, 8; Sitra 2016.)



Kuva 5: Muistilista osallistavan palaverin järjestäjälle

3.3 Fasilitointi ryhmätyön helpottajana

Nykyään organisaatiot ovat muuttuvia ja monikulttuurisia. Niissä työskentelee useita erityisosaajia, jotka toimivat usein monissa suurissa tiimeissä yhtä aikaa. Fasilitoinnilla voidaan helpottaa ryhmäprosesseja sekä paremmin yhdistää ja hyödyntää organisaatioiden tietotaitoa. Fasilitointi tulee latinankielisestä sanasta facil, helppo. (Nummi 2007, 16.)

Fasilitaattori on ryhmäprosesseihin keskittyvä asiantuntija, joka vastaa ryhmän työskentelyta-voista ja on asiasisällön suhteen neutraali. Fasilitointi sopii monimutkaisissa ympäristöissä toimivien monien asiantuntijoiden osaamisen yhdistämisessä, koska fasilitaattori voi neutraalisti

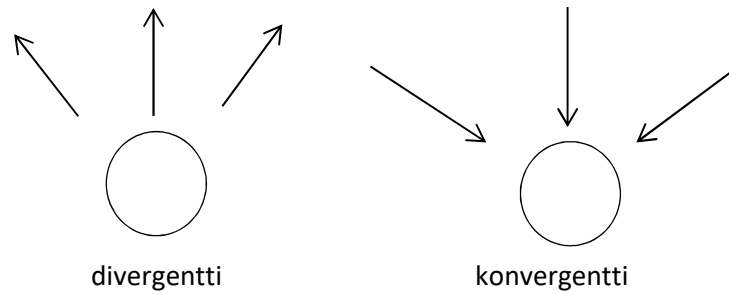
pyytää ryhmää pohtimaan muutosta päämäärähakuisten toimintojen ja kysymysten avulla. Tullevaisuudessa fasilitoinnin käyttö todennäköisesti lisääntyy koulutusallalla ja organisaatioiden kehittäjien keskuudessa. Nyky-yhteiskunnassa ihmisten koulutustaso on korkea, mutta haasteena on saada ihmiset jakamaan osaamisensa. Fasilitoinnilla voidaan vastata tähän haasteeseen. (Nummi 2007, 17–20)

Fasilitoitu tilaisuuden aloitukseen kuuluvat tutustuminen, virittyminen, fokuoituminen ja kontrakti. Fasilitaattori voi edesauttaa ryhmän jäsenten tutustumista keskenään tekemällä keskustelun aloittamisen helpoksi. Virittymisellä tarkoitetaan ihmisten tuomista henkisesti paikalle. Fokusoinnilla tarkoitetaan ihmisten keskittymistä käsiteltävään aiheeseen. Fokusoitua voidaan edesauttaa esim. keskustelemalla millaisia odotuksia osallistujilla on tilaisuudesta. (Nummi 2007, 20–21.)

Cocktail-kutsut eli kokkarit on hyvä aloittaa tilaisuus, sillä siinä saadaan osallistujat samalla kertaa tutustumaan, virittymään ja fokuoitumaan. Kokkarit on kohtaamiseen perustuva ryhmätökalu. Kokkareiden avulla saadaan erilaiset mielipiteet kohtaamaan ja tuottamaan uusia näkökulmia jopa suurissakin ryhmissä. Kokkareiden valmistautumisvaiheessa osallistujat vastaavat 2–3 ennalta laadittuun kysymykseen kirjallisesti 2–3 minuutin ajan. Tämän jälkeen jokainen saa vaihtaa näkemyksiään itselleen mahdollisimman tuntemattoman henkilön kanssa 2–3 minuutin ajan. Kun aika on umpeutunut, paria vaihdetaan kolmen tai neljän kierroksen ajan. Lopuksi tärkeimmät ajatukset kerätään yhteisesti fläppitaululle. (Nummi 2007, 21–23, 25.)

Kontrakti tarkoittaa sitä, että fasilitaattori kertoo kaikille osapuolille tilaisuuden roolijaot, toimintatavat ja pelisäännöt. Työpajojen onnistumisen johdosta on erittäin tärkeää, että fasilitaattori kertoo vetävänsä tilaisuuden ilman asiasisällön tuottamista. Lisäksi hänen tulee kertoa, että osallistujat itse tuottavat asiasisällön seuraten fasilitaattorin antamia ohjeita. (Nummi 2007, 23–25.)

Fasilitointitilaisuuden runkovaiheessa tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon ideoita ilman valintaa ja kritisointia. Tällaista ajatuksia avartavaa eli divergenttiä ajattelua tarvitaan ongelman ratkaisussa, sillä siihen kuuluu avoimuus, rohkeus, erilaisuus, leikillisuus, epäkriittisyys ja vaihtoehtojen löytäminen. Jotta ongelma voitaisiin aidosti ratkaista, tarvitaan myös ratkaisuun pyrkivää eli konvergenttiä ajattelua. Konvergenttiin ajatteluun sisältyy ideoiden looginen ja kriittinen arviointi, mustavalkoisuus sekä pyrkimys yhteen ratkaisuun. Kuvassa 6 on havainnollistettu divergentin ja konvergentin ajattelun erot. (Laine 2017; Nummi 2007, 25, 28–29.)



Kuva 6: Divergentin ja konvergentin ajattelun erot (Laine 2017).

Fasilitoidun tilaisuuden runko tulee suunnitella tilaisuuden tarkoitukseen ja osallistujamäärään nähden sopivaksi. Fasilitaatiomenetelmiä voidaan käyttää esim. idea- ja kehityspäiviin, työhyvinvoinnin kehittämiseen, muutoksen läpiviemiseen ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen ja strategian suunnitteluun. (Nummi 2007, 116–125.)

Ideointivaiheessa fasilitaattorin tärkein työkalu on fläppitaulu, joka toimii osallistujien ryhmämuistina. Asioiden kirjaaminen auttaa osallistujia pitämään mielessä puhutut asiat ja samalla ideoista tulee kaikille yhteisiä. Visuaalisuus auttaa ryhmää keskittymään annettuun tehtävään. Lisäksi tilaisuudesta tulee valmista materiaalia muistion tekemiseen ilman erillistä sihteeriä. (Nummi 2007, 25–26.)

Fasilitointimenetelmiä on monenlaisia. Niihin kuuluvat mm. aivoriihi, kokkarit, idealogi, Open Space, tiekartta ja ideoiden lajittelu. Esim. idealogi-menetelmässä korostuu ihmisten yksilöllisyys, sillä siinä korostuu yksilön arvot ja ryhmätehtävä käännetään yksilötehtäväksi. Tehtävän aluksi osallistujat pohtivat itsekseen ideoita muutaman minuutin ajan ja kirjoittaa keksimänsä ideat paperille. Tämän jälkeen pienryhmissä keskustellaan ideoista ja jokainen saa varastaa kuulemistaan ideoista parhaimmat omalle paperilleen. Hyvä varas osaa keskustella, kuunnella ja kehittää edelleen. Ryhmien kokoonpanoja vaihdellaan muutaman kerran ja lopulta yksilöideat ovat muuttuneet yhteisiksi ideoiksi. Lopulta parhaat ideat valitaan, laitetaan esille kaikkien nähtäväksi sekä arvioidaan yhdessä. Idealogi-menetelmä on hyvä työväline oppivalle organisaatiolle, sillä ideoiden varastaminen edellyttää ideoiden ymmärtämistä ja ideoiden jakamisen sijaan on mielekkäämpää koota itselleen parhaimmat ideat. Tällöin osallistujat joutuvat syventymään toistensa ideoihin kysymällä ”miksi?”, selvittelemään taustoja ja kehittämään niitä edelleen. Lisäksi ryhmälle muodostuu yhteinen ymmärrys asioista. (Nummi 2007, 60–63.)

Idealogi-menetelmä lisää ihmisten välistä keskustelua ja luovuutta sekä tekee ideoista yhteisiä ja vie ideat pintaa syvemmälle. Lisäksi idealogi-tilaisuuden lopussa ideat ovat kaikille selvät. Idealogi kannustaa itsekkyyteen, mutta minimoi itsekkyyden vaikutukset. Idealogin heikkoutena

on pitkän ajan vaatiminen yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Ideologi-menetelmä sopii esim. ryhmille yhteisymmärryksen luomiseksi, luovan prosessin alkuvaiheeseen, toimintasuunnitelman tekemiseen ja oppimisen tehostamiseen. (Nummi 2007, 62, 65.)

Open Space -menetelmä puolestaan soveltuu joustavasti yli viiden ihmisen kokouksiin, sillä siinä osallistujat itse luovat rennosti ideoinnin aikana toiminnalle rakenteen. Tällöin ei synny ideoinnin esteeksi turhia rakenteita tai sääntöjä, vaan toiminnan rakenne palvelee ideointiprosessia. Open Space -kokous perustuu hyvin erilaisten ihmisten osallistamiseen ja valtuuttamiseen, mikä lisää sitoutuneisuutta sekä auttaa näkemään osia ja laajempia kokonaisuuksia. Tämä osallistujien tietotaidon tehokkaasti yhdistävä menetelmä sopii joustavasti erilaisiin tilanteisiin, kuten kriisitilanteiden ja ristiriitojen selvittelyyn, strategian suunnitteluun, seminaareihin ja konferensseihin, monipuolista osaamista vaativiin monimutkaisiin tilanteisiin, viikko- ja kuukausipalaveriin, osaamisen jakamiseen, kiireellisiin ja tulenarkoihin asioihin, verkostotapaamisiin sekä koko systeemin muutosprosessiin. (Innokylä 2012; Nummi 2007, 87–88.)

Open Space -menetelmän perusta on ns. ”kahden jalan laki”, joka tarkoittaa osallistujien vapautta liikkumista keskusteluista toiseen oman mielenkiinnon ja intohimon mukaan. Jokainen saa tuoda työjärjestykseen itselleen tärkeitä aiheita sen laajuusena kuin itse sen haluaa nostaa käsitelyyn. Fasilitaattorilla on keskeinen rooli Open Space -kokouksen käynnistämisessä, koska siinä ei ole valmiita työjärjestyksiä. Työjärjestys rakentuu kokouksen aikana kokoontumisen tarkoituksen ja teeman perusteella. Kun työjärjestys käsiteltävien asioiden on syntynyt, fasilitaattori pysyttelee pääasiassa taustalla. (Innokylä 2012; Nummi 77.)

Open Space -palaverissa on useita samanaikaisia pikkupalavereja, joissa aiheen ehdottaja ohjaa palaveria ja huolehtii muistiinpanojen tekemisestä. Kaikki osallistujat saavat liikkua palaverista toiseen oma mielenkiintonsa mukaan. Open Space -sääntöihin kuuluvat oikeat ihmiset ovat aina paikalla, kaikki tapahtuvat asiat kuuluvatkin tapahtua sekä palaveri alkaa ja loppuu aina oikeaan aikaan. Hyväksymällä ihmisten fyysiset ja henkiset tarpeet poistetaan turhat syyllisydentunteet, ja siten saadaan ihmisten todelliset voimavarat käyttöön. (Nummi 2007, 77, 80.)

Open Space -tekniikka ei toimi, jos päätökset sovittavasta asiasta on jo lähes tehty, osallistujilla ei ole käsiteltävään asiaan ratkaisuhallua tai tietotaitoa sekä asioista päättävät tahot eivät halua toimia ryhmän päätöksien mukaan. (Innokylä 2012; Nummi 2007, 88.)

4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa tuotetaan aidossa käytännön toimintaympäristössä tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä käyttäen. Konkreettiset käytännön ongelmat ja kysymykset määrittelevät tutkimuksen reunaehdot, jolloin tutkimukselliset asetelmat väistyvät kehittämistoiminnan vaatimusten tieltä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään löytämään käytännön kysymyksiin ja ongelmiin ratkaisu sekä nostamaan ratkaisut osaksi laajempaa keskustelua. Tavoitteena on konkreettinen muutos yhdistettynä perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyy tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteet. Siinä metodinen ydin koostuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Uutta luoville, innovatiivisille ja monimutkaisten sosiaalisten verkostojen kanssa työskenteleville kehitysprosesseille ominaista on tietty ennakoimattomuus, joten sen kulkua joudutaan jatkuvasti muuttamaan tilanteesta riippuen. Tutkiva työote ja tutkimusasetelmat edistävät kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä (Toikko & Rantanen 2009, 9–11.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä tulee määritellä kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys fakta- ja tulkinnallisen käsitysten välisten jännitteiden johdosta. Koska todellisuus on monimutkainen ja jatkuvassa muutoksessa, voi eri intressiryhmien käsitykset tavoitteista ja kehittämistodellisuudet olla erilaiset pitkän ja tiiviin kehittämisprosessin jälkeen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tärkeää jatkuva menetelmien, toimintatapojen ja perustelujen uudelleenarviointi, koska tutkimuksellista kehittämistoimintaa tehdään monimutkaisessa toimintaympäristössä. Tällainen reflektiivinen prosessimainen toiminta on muuntuva ja osin katkonainen prosessi, joka määrittyy tilannekohtaisesti. Koska ratkaisut saadaan yhdessä vuorovaikutteisesti, asiantuntijoiden osaaminen suuntautuu vuorovaikutteisten toimintojen käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 35–37, 52–53, 165–166.)

Verrattuna perinteiseen tutkimukseen kehittämistoiminta etenee tilanteesta riippuen ilman perusteellista tutkimusasetelman määrittelyä ja aineistoanalyysiä. Lisäksi kehittämistutkimuksessa aineistoa hyödynnetään kapeammasta näkökulmasta sekä aineistolta odotetaan nopeita vastauksia, sillä aineistosta saatua tietoa hyödynnetään kehittämisprosessissa. Tällöin tiedon keruu ja analysointi joudutaan miettimään erikseen eri kehittämistoiminnan vaiheissa. Kehittämistoiminnassa usein analyysin nopeus on sen luotettavuutta tärkeämpää. Tutkimuksessa on tärkeintä tiedon luotettavuus, joka voi kohdistua tutkimuksen menetelmiin, prosessiin ja tuloksiin. Luo-

tettavuutta arvioidaan määrällisissä tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti -käsitteiden avulla, mutta laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan vakuuttavuus-käsitteen avulla. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta, joka tarkoittaa oikean tiedon hyödyntämistä. Kuitenkin kaikkea kolmea em. näkökulmaa voidaan soveltaa myös kehittämistoimintaan. (Kananen 2012, 162, 167, 172–173; Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että käytetyt käsitteet ja tehdyt valinnat ovat johdonmukaisia keskenään. Toisin sanoen tutkimuksen alkuolettamukset eivät ole ristiriidassa keskenään. Ulkoisessa validiteetissa olennaista on tehtyjen tulkintojen vastaaminen aineistoon. (Kananen 2012, 172–173; Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuutta sekä toistettavuutta. Kehittämistoiminnassa tulokset eivät usein ole selkeästi toistettavissa, joten tulokset eivät siltä osin ole luotettavia. Kehittämistoiminnassa monet sosiaaliset taustat aiheuttavat sen, että ryhmäprosesseissa lopputulos ei välttämättä ole sama, vaikka olosuhteet muuten olisivat samat. Lisäksi kehittämistoiminnassa käytetyt aineistot ovat usein suppeat ja mittarit nopeasti laaditut, mitkä osaltaan heikentävät kehittämistutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä hyvällä tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatiolla. Reliabiliteetin ja validiteetin sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä käytetään usein termiä vakuuttavuus, joka perustuu johdonmukaisuuteen, uskottavuuteen ja siirrettävyyteen. (Kananen 2012, 163–166; 172–173; Toikko & Rantanen 2009, 122–124.)

Kehittämistoiminnassa toimijoiden sitoutuneisuutta voidaan pitää luotettavuuden mittarina. Kehittämistoimintaan osallistuvien tulee vähintään hyväksyä muutostarpeet, jotta muutos olisi yleensäkin mahdollista. Toimijoiden motivaatioon vaikuttavat kehittämistyön syyt ja tarkoitusperät. Ihmisten sitouttaminen kehittämistoimintaan saadaan aikaiseksi antamalla heille mahdollisuus osallistua muutokseen. Koska kehittämistoiminta on eri toimijoiden kesken tapahtuvaa sosiaalista toimintaa, luotettavuuden kannalta on tärkeää tietää missä vaiheissa osallistujat eivät aktiivisesti osallistu toimintaan. Virheiden todennäköisyys lisääntyy aineistoissa, menetelmissä, ja tuloksissa, jos toimijat eivät osallistu jokaiseen kehittämisprosessin vaiheeseen. (Kananen 2012, 85; Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Kehittämistoiminnassa tiedon ajatellaan olevan totta, jos se on käyttökelpoista sosiaalisessa kontekstissaan. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan arvioida tarkastelemalla kehittämistoiminnan prosessia tai lopputulosta. Kehittämistoiminnassa on tärkeää tulosten siirrettävyys. Tutkija

ei kuitenkaan ole vastuussa tulosten siirrettävyydestä, mutta hänen tulee kuvata tutkimuksen toteutus ja konteksti niin hyvin, että muut voivat arvioida tulosten sovellettavuutta oman yhteisönsä näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Vastuullisessa kehittämistoiminnassa tulee raportoida myös epävarmuustekijät ja ristiriidat, kuten esim. toisistaan poikkeavat intressit, intressitahot hyvistä käytänteistä (kuka hyötyy, kuka ei hyödy), dialogisten käytäntöjen suurimmat ongelmakohdat ja hyvän käytännön valinnan yhteydessä pois jätettyjen käytänteiden perustelut. Lisäksi kehittämistoiminnassa tulee raportoinnissa huomioida kohdehenkilöiden anonymiteetti. Kehittäjä joutuu kehittämistyössään arvioimaan omaa asemaansa suhteessa kehittämistyöhön, ja mahdollisessa ristiriitatilanteessa kehittäjä joutuu valitsemaan analysoitavan näkökulman. (Toikko & Rantanen 2009, 129.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on keskeistä osallistava tutkimus, joka rakentaa ja muuttaa yhteisöä. Tärkeää on onnistumisten ja hyvien käytänteiden kuvaamisen lisäksi kyseenalaistaminen ja kriittinen näkökulma. Kehittämistoiminta on merkityksellistä, jos sen tuloksena syntyy jotain käyttökelpoista. Kehittäjät määrittävät toiminnan pelisäännöt. Kehittämistoiminnassa tuloksia ei tarvitse raportoida kuten tieteessä, vaan tutkimusasetelmat palvelevat kehittämisprosesseja ja tulosten siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 157, 159.)

Käyttäjä- ja toimijalähtöinen kehittäminen perustuu oletukseen, että nykyiset rakenteet ja toimintatavat tuottavat epäoikeudenmukaisuutta ja ongelmia. Lähtökohtana on ihmisten tietoisuuden herääminen omasta tilanteestaan, mikä johtaa motivaatioon toimia. Tämä tarkoittaa, että tutkijoiden ja kehittäjien rinnalle nousevat kaikki tietoa tarvitsevat, kuten esim. työntekijät, asiakkaat ja kansalaiset. Tässä tulee kuitenkin huomioida eri toimijoiden odotukset. Kehittämisessä toimijat ovat kiinnostuneita ongelman poistosta tai kehittämisestä. Tutkija on puolestaan enemmän kiinnostunut totuudesta tai ymmärryksen lisäämisestä. (Kananen 2012, 86; Toikko & Rantanen 2009, 164–165.)

5 Opinnäytetyön toteutus käytännössä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toteutus käytännössä kahdessa eri organisaatiossa. Tapauksessa 1 kehittämistyö kohdistui ammattikorkeakoulun oppimisympäristöön. Tapauksessa 2 kehittämistyötä tehtiin yksityisessä yrityksessä teollisuuden alalla.

5.1 Tapaus I: Oppimisympäristön kehittäminen käytännössä

Vuonna 2014 opinnäytetyöni sai alkunsa oppimisympäristö Myötätuulen ilmoituksesta Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpankista, missä etsittiin opinnäytetyöntekijää liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi. Myötätuuli on Kajaanin ammattikorkeakoulun oppimisympäristö, jossa eri koulutusohjelmien opiskelijat tekevät muutaman viikon työharjoittelunsa opettajien ohjauksessa tarjoten terveys- ja hyvinvointipalveluja ammattikorkeakoulun ulkopuolisille asiakkaille. Vastattuani opinnäytetyöpankissa olleeseen ilmoitukseen alkoivat neuvottelut opinnäytetyöni konkreettisesta sisällöstä. Monien neuvottelujen ja pohdintojen jälkeen huomasin liiketoimintasuunnitelman tekemisen olevan liian haastava ja laaja projekti tehtäväksi opinnäytetyönä. Ehdotin aiheen muuttamista ja supistamista Myötätuulen tarpeiden mukaan. Aiheen muuttaminen sopi hyvin, sillä Myötätuuleen oli tuolloin tulossa suuria muutoksia.

Useiden vaiheiden jälkeen päädyttiin opinnäytetyön aiheeksi Myötätuulen kehittäminen opiskelijänäkökulmasta, jossa tarkoituksena oli osallistavien palaveritekniikoiden avulla löytää vähintään kolme toteuttamiskelpoista ideaa Myötätuulen houkuttelevuuden lisäämiseksi. Opiskelijalähtöisten ideoiden toivottiin lisäävän opiskelijoiden kiinnostusta Myötätuulessa suoritettavaa työharjoittelua kohtaan. Ajatuksena oli se, että suuremmalla määrällä opiskelijoita voidaan tavoitella aktiivisempaa toimintaa ja sitä kautta parempaa liiketoimintaa. Myötätuulen liiketoiminta haluttiin saada sille tasolle, että toiminnasta aiheutuneet kustannukset pystyttäisiin kattamaan tarjotuilla palveluilla ilman ammattikorkeakoulun suurta rahallista panostusta. Varsinainen opinnäytetyön käytännön osuus toteutettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana.

5.1.1 Oppimisympäristön kehittämisen tavoitteet

Myötätuulen kehittämisessä tavoitteena oli tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita apuna käyttäen löytää kehitysideoita, joiden avulla oppimisympäristö saataisiin houkuttele-

vammaksi harjoittelupaikaksi opiskelijoiden näkökulmasta. Toiminnan kehittämiseen osallistuvia opiskelijoita kannustettiin itse tuottamaan ideoita omista lähtökohdistaan osallistavilla menetelmillä. Ryhmätyöskentelyä helpottavista palaverikäytännöistä pyrittiin saamaan uusi toimintatapa Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myötätuulen kehittämisen kautta sain myös itse kasvatettua omaa kehittäjän ja tutkijan asiantuntijuuttani työelämälähtöisesti.

5.1.2 Oppimisympäristön esittely

Myötätuulen edustajan ja internetsivujen mukaan Myötätuuli on Kajaanin ammattikorkeakoulun aktiviteettimatkaillen oppimisympäristö, joka on perustettu Oppimisneuvola-nimellä vuonna 2001. Siellä tarjotaan asiakkaille, kuten yrityksille, yhdistyksille ja työyhteisöille opiskelijoiden tuottamia monipuolisia hyvinvointipalveluja. Vuonna 2009 valmistuivat nykyiset tilat ja nimi muutettiin Myötätuuleksi. (Myötätuuli 2017.)

Opetus- ja palvelutoiminnan aloilla toimiva oppimisympäristö Myötätuuli on voittoa tavoittelematon organisaatio, jossa palvelut hinnoitellaan opetusministeriön ohjeiden mukaisesti välttämättä kohtuuttomia lisäkustannuksia Kajaanin ammattikorkeakoulun opetukselle. Palvelujen tuotoilla yritetään kattaa mahdollisuuksien mukaan toiminnasta aiheutuneet kulut. (Myötätuuli 2017.)

Myötätuulen päätarkoituksena on tarjota Kajaanin ammattikorkeakoulun liikunnanohjaaja- ja restonomiopiskelijoille 8–12 viikon kestoisia työharjoittelupaikkoja oikeassa asiakasympäristössä ohjaavien opettajien alaisuudessa. Opiskelijoiden työharjoittelu Myötätuulessa sisältää asiakaspalvelua, jonka tarkoituksena on tuottaa opiskelijoille ammattiosaamista ja opetussuunnitelman mukaisia opintopisteitä. Tarvittaessa myös muutkin Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijat voivat suorittaa opintopisteitä tekemällä opinnäytetyön Myötätuuleen tai osallistumalla Myötätuulen eri projekteihin oman opiskeluohjelmansa puitteissa. (Myötätuuli 2017.)

Myötätuulen toissijaisena tarkoituksena on tarjota Kajaanin alueen ikäihmisille sekä tarvittaessa työikäisille, lapsille ja nuorille hyvinvointi- ja liikuntapalveluja pääasiassa Myötätuulen omissa tiloissa virka-aikaan. Pyydettyä palvelut voidaan toteuttaa asiakkaan osoittamissa tiloissa, kuten kodeissa ja hoitolaitoksissa. Palvelut sisältävät säännöllistä ryhmätoimintaa sekä räätälöityjä yksilö- ja ryhmäpalveluja ajanvarauksella tai ilman. Myötätuulen tiloihin kuuluvat liikuntatila, kuntosali, kolme hoitotilaa sekä luokka- ja toimistotiloja. (Myötätuuli 2017.)

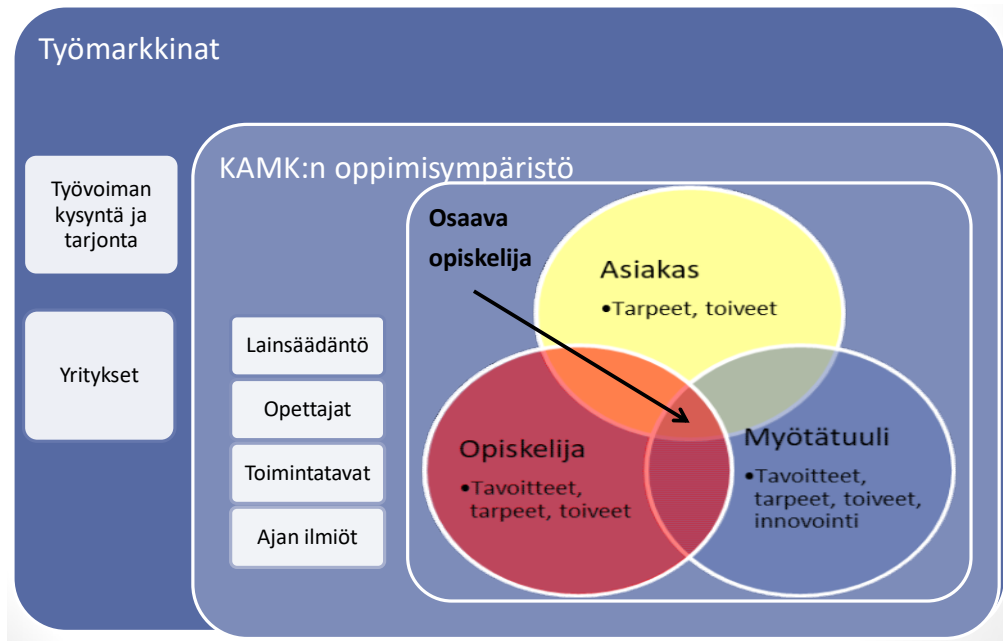
Vuosien 2017–2018 välisenä aikana aktiivimatkailun oppimisympäristössä ainoastaan liikunnanohjaajaopiskelijat tuottivat hyvinvointi- ja liikuntapalveluja yksittäisille ihmisille ja yhteisöille. Yhtään aktiivimatkailun opintokokonaisuutta suorittavaa restonomiopiskelijaa ei vielä tuolloin ollut osallistunut myötätuulen toimintaan. Myös muiden alojen opiskelijoiden osuus Myötätuulen toiminnassa on toistaiseksi ollut vähästä. Muille opiskelijoille ei ole ollut tiettyä toimintatapaa harjoittelun toteuttamiselle, vaan ne on toteutettu tapauskohtaisesti. (Myötätuuli 2017.)

Työharjoittelun palkattomuus sekä verkostoitumis- ja työllistymismahdollisuuksien puute harjoittelun jälkeen vähentävät Myötätuulen houkuttelevuutta opiskelijoiden näkökulmasta. Koska opiskelijoita ei ole jatkuvasti harjoittelussa Myötätuulella ja palvelut ajoittuvat lähinnä virka-aikaan, haasteena on asiakkaan ja opiskelijan kohtaaminen oikea-aikaisesti. Myötätuulen tarjoama palvelu on edullista ja asiantuntevaa, sillä työ teetetään opiskelijoilla opettajien ohjauksena. (Myötätuuli 2017.)

Myötätuulen toimintaa haluttiin kehittää, koska opiskelijoiden kiinnostus Myötätuulta kohtaan on ollut riittämätöntä ja Myötätuulen toiminta ei ole ollut riittävän kustannustehokasta. Opiskelijoita halutaan enemmän mukaan Myötätuulen kehittämiseen, koska Kajaanin ammattikorkeakoulussa opiskelijat nähdään asiakkaina, ammattikorkeakoulun jäseninä ja aktiivisina toimijoina, joilla on suuri merkitys toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuudessa Myötätuulella on mahdollisuuksia toimia varteenotettavana yhteistyökumppanina, sillä Kajaanin ammattikorkeakoulu tekee aktiivisesti yhteistyötä monien eri toimijoiden kanssa, kuten esim. Kainuun alueen yritysten ja organisaatioiden, Kuusamon kaupungin, kansainvälisten yhteistyökumppanien sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. (KAMK 2014, 10–12; Myötätuuli 2017.)

5.1.3 Viitekehys tutkimuksellisen kehittämistyön alkulähteenä

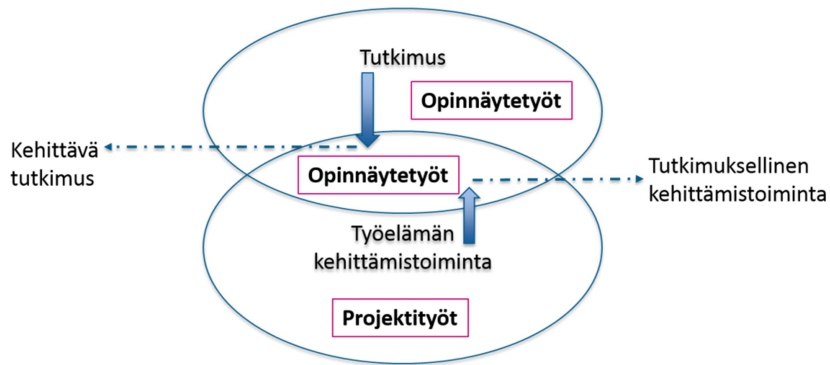
Koska opinnäytetyö tehtiin ammattikorkeakoulun oppimisympäristössä opiskelijoiden näkökulmasta, sijoittui työn tutkimuksellinen viitekehys työmarkkinoiden työvoiman kysyntään ja tarjontaan sekä samalla ammattikorkeakoulun tarjoamaan oppimisympäristöön. Oppimisympäristön toiminnan tavoitteena on tuottaa osaavia opiskelijoita työmarkkinoiden käyttöön yhdistelemällä opiskelijan, Myötätuulen ja asiakkaan intressit (kuva 1).



Kuva 7: Opinnäytetyön viitekehys (Virtuaali amk 2017, mukaeltu)

5.1.4 Tutkimusasetelma ja työvaiheet

Tämä opinnäytetyö voidaan luokitella karkeasti toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, sillä työn pääpaino on työelämän käytännönläheinen kehittäminen projektimaisesti. Kehittämistyön luotettavuuden ja johdonmukaisuuden lisäämiseksi apuna käytetään kuitenkin laadullisen tutkimuksen menetelmiä soveltaen. Tämän vuoksi opinnäytetyö sijoittuu tarkemmin tarkasteltuna tutkimuksellisten opinnäytetöiden ja työelämää kehittävien projektitöiden välimaastoon. Koska opinnäytetyössä tiedon tuottamisen lähtökohtina ovat käytännönläheisyys ja yleistettävyyden tavoitteena on synnyttää toimeksiantajalle tuotos sekä tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät väistyvät kehittämistyön vaatimusten tieltä, voidaan tämä opinnäytetyö tarkemmin luokitella tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi. Kuvaan 2 on piirretty tutkimuksellisen kehittämistoiminnan sijoittuminen koko opinnäytetöiden kenttään (JAMK 2017).



Kuva 8: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan sijoittuminen tutkimus ja kehittämistoiminnan leikkauspisteeseen (JAMK 2017).

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 22–23) tutkimuksellinen kehittämistoiminta on laadullista tutkimusta, jossa ei noudateta yhtä tarkkoja tutkimusperiaatteita kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan aidossa käytännön toimintaympäristössä uutta tietoa tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä apuna käyttäen. Opinnäytetyössäni kehittäminen oli tutkimuksellisuuteen nähden etusijalla, sillä työn tarkoitus oli olla käytännönläheinen sen omassa sosiaalisessa kontekstissaan. Tässä opinnäytetyössä aktivoitiin osallistavilla menetelmillä kehittämiseen osallistuvia opiskelijoita ideoimaan toimeksiantajalle käytännölläheisiä kehittämissuhteita. Lisäksi käytännön toimintatapojen kautta toimeksiantajalle pyrittiin luomaan uusia toimintatapoja kehittämistoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Koska tutkimukselliset asetelmat ja keinot olivat vain väline luoda uutta tietoa käytännön toimintaympäristössä sekä tutkimukselliset kriteerit olivat väljät, sovellettiin tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen periaatteita taulukon 3 mukaisesti.

Laadullinen tutkimus	Opinnäytetyö
Tarkoituksena tunnistaa kehittämiskohteet	Houkuttelevuustekijöiden ideointi
Ei hypoteesia	Osallistavien palaverien tulos avoin
Tutkimustehtävän muuttuminen	Liiketoimintasuunnitelma → ideointi
Teoria keinona ja perspektiivinä	Innovaatiot, osallistaminen, ideointi, tutkimuksellinen kehittämistoiminta
Aineiston keruu osallistavalla havainnoinnilla (=jatkuu ilman tutkijan tukea)	Osallistavat palaverit, palaverikäytännöt yleiseen käyttöön jatkossa
Harkinnanvarainen otanta ja tutkittavia vähän	Myötätuulen 4-5 harjoittelijaa ja yksi edustaja
Diskurssianalyysi	Palaverien kirjalliset dokumentit ja valokuvat, keskustelut vain väylänä dokumenttien luomisessa
Induktiivinen päättely (havainto → yleistys)	4-5 opiskelijan mielipide → kaikkien opiskelijoiden mielipide
Lähteet: Tuomi & Sarajärvi, 2009; Jyväskylän yliopiston Koppa, 2015, mukaeltu	

Taulukko 3: Opinnäytetyön tutkimusasetelma (Tuomi & Sarajärvi 2009; Jyväskylän yliopiston Koppa 2015, mukaeltu)

Opinnäytetyössä tieto tuotettiin osallistavan palaverin avulla opiskelijälähtöisesti. Palaverin aikana työskentely dokumentoitiin paperia, kyniä, fläppitaulua, fläppipaperia, sekä erivärisiä tussuja ja muistilappuja apuna käyttäen. Palaverin tuotoksina syntyneistä fläppipapereista otettiin valokuvat. Keskusteluja ei tallennettu, koska niitä pidettiin vain väylänä kirjallisen dokumentaation tuottamiselle. Näistä kirjallisista dokumentaatioista nostettiin induktiivisella päättelyllä asiayhteyteen sopivia merkityksellisiä seikkoja ja ne yleistettiin opiskelijoiden yleiseksi mielipiteeksi. Palaverin jälkeen kohtuullisessa ajassa Myötätuulen edustajan tuli antaa palaute ideointityön onnistumisesta sekä ideoiden käyttökelpoisuudesta palaverin osallistujille, sillä opinnäytetyössä tuotettua tietoa pyrittiin soveltamaan toimeksiantajan tuleviin kehittämistoimiin.

Käytännössä tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumista suunniteltiin arvioitavaksi siten, että löydetäänkö vähintään kolme toteuttamiskelpoista ideaa, kokeeko toimeksiantaja ne merkitykselliseksi toimintansa kehittämiseksi ja millainen on osallistavien palaverien palaute opiskelijoilta. Palaverihin suunniteltiin sisältyvän myös pohdintoja ideoiden merkityksellisyydestä, sillä kehitysidean täytyisi itsessään olla merkittävä ja hyödyllinen, jotta se kannattaisi toteuttaa.

Palaverien jälkeen kohtuullisessa ajassa pyrittiin opiskelijoilta saamaan kirjallinen palaute palaverista liitteessä 3 olevan tehtävänannon mukaan. Lisäksi työssä pyrittiin saamaan toimeksiantajalta kirjallinen palaute työn tulosten merkityksellisyydestä ja käytettävyydestä. Lopuksi minä

opinnäytetyön tekijänä nostin mielestäni tärkeimmät asiat esiin ja loin niistä yleistyksen induktiivisella päättelyllä. Lisäksi pohdin tutkimusasetelmaa kriittisesti (kuva 9).




Kuva 9: Tutkimusasetelman kritiikkiä

5.1.5 Käytännön toteutus

Käytännön toteutus aloitettiin laatimalla palaverista mainos opiskelijoiden houkuttelemiseksi mukaan ideointiin Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi. Myötätuulen edustaja laittoi kirjoittamani mainoksen sähköpostitse liikunnanohjaaja- ja restonomiopiskelijoille. Lisäksi opiskelijoille luvattiin osallistumisesta opintopisteitä, jotka he saattoivat liittää osaksi harjoitteluansa tai johonkin soveltuvaan kurssiin.

Varsinaiseen ideapalaveriin osallistui lopulta viisi liikunnanohjaajaopiskelijaa. Myötätuulen edustajan yllättävän pois jäämisen johdosta hänen tilalleen ideapalaveriin tuli yksi Myötätuulen opettaja. Minä liiketalouden opiskelijana toimin palaverin vetäjänä. Opettaja osallistui ideointiin, ideoiden lajitteluun, valintaan ja jatkotyöstöön. Osalla opiskelijoista oli jo aiempaa kokemusta harjoittelusta Myötätuulesta ja osa oli vasta tulossa harjoitteluun Myötätuuleen.

Ideapalaverissa minä toimin ryhmän ohjaajana eli fasilitaattorina, joka antoi ryhmätyöskentelylle puitteet ilman omaa osallistumista itse ideointiin. Laadin ideointipalaveriin ohjelman sekä toteutustavat, jotka perustuivat Pepe Nummen (2007) Fasilitaattorin käsikirjaan. Kuvassa 10 on ideointipalaverin ohjelma. Palaverin tueksi tein erillisen Power Point -esityksen.



Ohjelma 9.1.2018	Aika (klo 11-14)
Aloittaminen ja odotukset	15 min
Oppimisympäristön kartoitus ja trendit	30 min
Ideointi	30 min
Ruokailu (n. klo 12:15-12:45)	30 min
Parhaiden ideoiden valinta jatkokehittelyyn	15 min
Ideoiden kehittäminen, karsinta ja hyväksyntä	45 min
Pohdinta ja tilaisuuden päättäminen	15 min

Kuva 10: Ideointipalaverin ohjelma

Ideapalaverin alussa kerrottiin osallistujille päivän ohjelma, fasilitaattorin ja osallistujien välinen työnjako ja fasilitoinnin perusasiat. Tämän jälkeen tutustuminen ja näkemysten vaihto tehtiin Cocktail-kutsujen eli kokkareiden avulla.

Kokkareiden ensimmäisessä vaiheessa opiskelijoita pyydettiin täyttämään lyhyesti valmis kaavake, jossa kysyttiin oman nimen lisäksi työharjoittelun tilanne ja odotukset ideapalaverista. Malli kokkarit-kaavakkeesta löytyy liitteestä 2. Kirjallisen osion jälkeen em. asioista keskusteltiin muutamien minuutin ajan paria muutaman kerran vaihdellen. Lopuksi odotukset ideapalaverista kirjattiin fläppitaululle muodostaen näin ryhmän yhteisen mielipiteen. Lisäksi tämä toimi orientaationa tuleville ryhmätöille.

Kun odotukset ideapalaverista oli kirjattu, kerrottiin osallistujille Myötätuulen kehittämistavoitteet ja ideapalaverin tavoitteet. Ideoinnin lopputuloksena ryhmän tulisi esittää vähintään 3 toteuttamiskelpoista ideaa Myötätuulen kiinnostavuuden lisäämiseksi. Tarkempi tavoitekuvaus löytyy kuvasta 11.

Tavoitteet

Kehittämistavoitteet Myötätuuleen

- Tavoitteena on löytää kehitysideoita, joilla pystytään kehittämään Myötätuulesta opiskelijoiden mielestä yhä mielenkiintoisempi paikka tehdä opiskeluun liittyvä 8-12 viikon työharjoittelu.

Ideapalaverin tavoitteet

- Toimintaympäristön kartoitus ja yhteinen ymmärrys
- Dokumentoida olemassa olevat ideat
- Luoda ja kehittää ideoita
- Sopia jatkotoimenpiteistä

→ Lopputuloksena ≥ 3 toteuttamiskelpoista ideaa

Kuva 11: Myötätuulen kehittämistavoitteet ja ideapalaverin tavoitteet.

Ennen oppimisympäristön kartoitusta esiteltiin lyhyesti Myötätuuli toimeksiantajana sekä toimintaa opiskelijoiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi esiteltiin Myötätuulen toimintaan vaikuttavat asiat laajemmasta näkökulmasta.

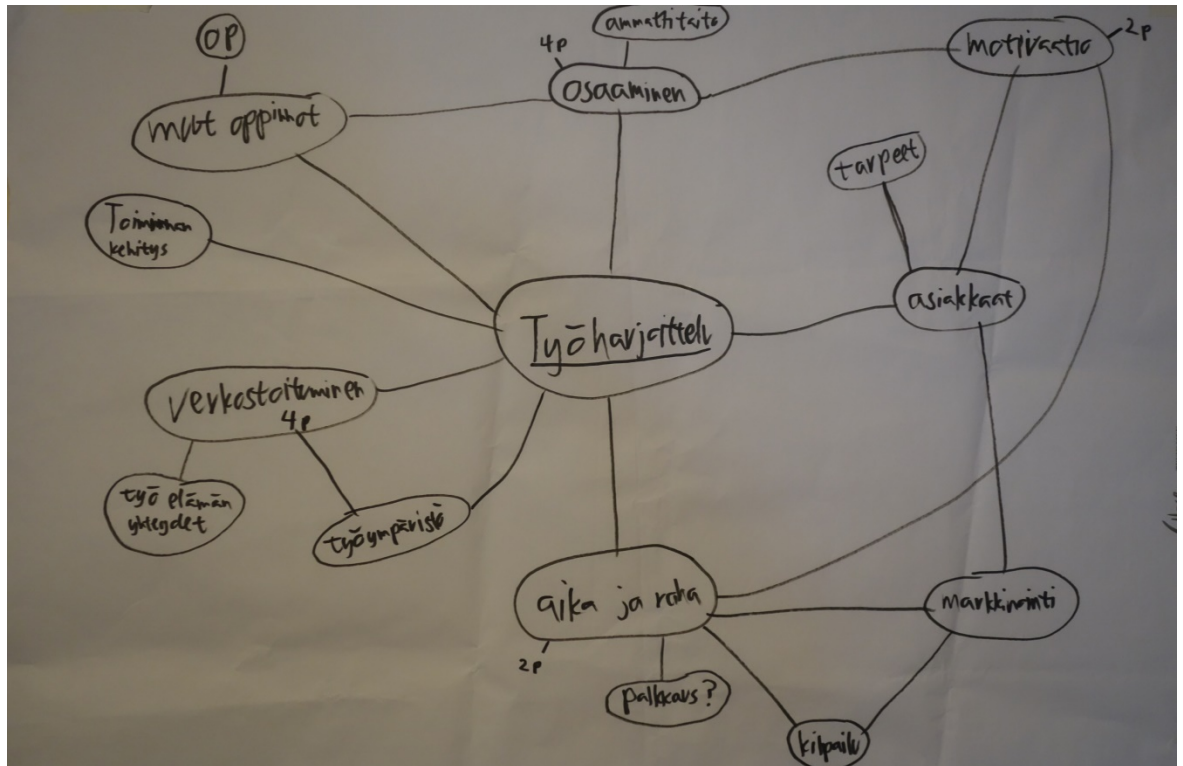
Oppimisympäristön lähtötilanneselvityksen alussa kartoitettiin ryhmätyönä millaisia kokemuksia tai mielikuvia opiskelijoilla on työharjoittelusta Myötätuulessa. Kahden ryhmän tehtävänä oli piirtää fläppipaperille mind map -kaavio asioista, jotka vaikuttivat omaan toimintaan työharjoittelussa Myötätuulessa. Lisäksi esille nousseista asioista tuli etsiä olennaisimmat itsen vaikuttaneet asiat harjoittelun aikana tai sen jälkeen. Tärkeimpien asioiden valinta tehtiin sijoittamalla ryhmänä 12 pistettä olennaisimpiin asioihin. Lopuksi yritettiin löytää asioista trendejä ja pohtia mitä ne voisivat tarkoittaa käytännössä. Jos opiskelijalla ei vielä ollut kokemusta työharjoittelusta Myötätuulessa, hänen tuli pohtia samoja asioita omien työharjoitteluun liittyvien mielikuvien kautta.

Palaverin jälkeen pyysin osallistujia antamaan palautteen ideapalaverista sähköpostitse, mutta osallistujista vain yksi lähetti minulle palautteen. Liitteessä 4 on esimerkki palautteenantokaa- vakkeesta.

5.1.6 Tulokset ja tulkinta

Odotukset ideapalaverista kartoitettiin ideapalaverin alussa. Opiskelijat toivoivat ideointipalaverin kautta oppivansa työskentelemään yhdessä keskustellen, saavansa uutta näkökulmaa ja vaihtelua omiin opintoihinsa sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan harjoitteluunsa Myötätuullessa. Opiskelijat tulivat tilaisuuteen avoimin mielin kuulemaan muiden ajatuksia Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi sekä oppimaan ideointiprosessia. Osallistumisen motivaation lähteenä toimi myös omien opintojen eteneminen.

Alkukartoitus oppimisympäristön nykytilanteesta tehtiin pienryhmissä mind map -tekniikalla. Ryhmän 1 mind map -kuvioista voidaan päätellä, että opiskelijoiden työharjoittelupaikkaan vaikuttavat monet eri asiat samanaikaisesti (kuva 12). Työharjoittelu on heidän mukaansa mielekästä, jos siinä voi syventää omaa ammattitaitoa vastaten samalla Myötätuulen asiakkaiden tarpeita. He pohtivat mahdollisuutta voisiko työharjoittelusta saada palkkaa sekä miten markkinointi pitäisi suorittaa kustannustehokkaasti tuoden Myötätuuleen lisää asiakkaita ja opiskelijoita. Työharjoittelu pitäisi olla itselle merkityksellistä ja sillä pitäisi olla selkeät yhteydet työelämään. Lisäksi työympäristön pitäisi tukea työharjoittelussa tehtävää toimintaa.



Kuva 12: Ryhmän 1 mind map opiskelijoille itselleen tärkeistä asioista työharjoittelussa.

Ryhmässä 1 tärkeimmäksi asiaksi nousi opiskelijoiden oma motivaatio työharjoitteluun. He kokivat, että työharjoittelussa tärkeimmät motivaation lähteet ovat osaamisen kehittäminen, verkostoituminen sekä työhön kuluva aika ja maksettu palkka (kuva 13).

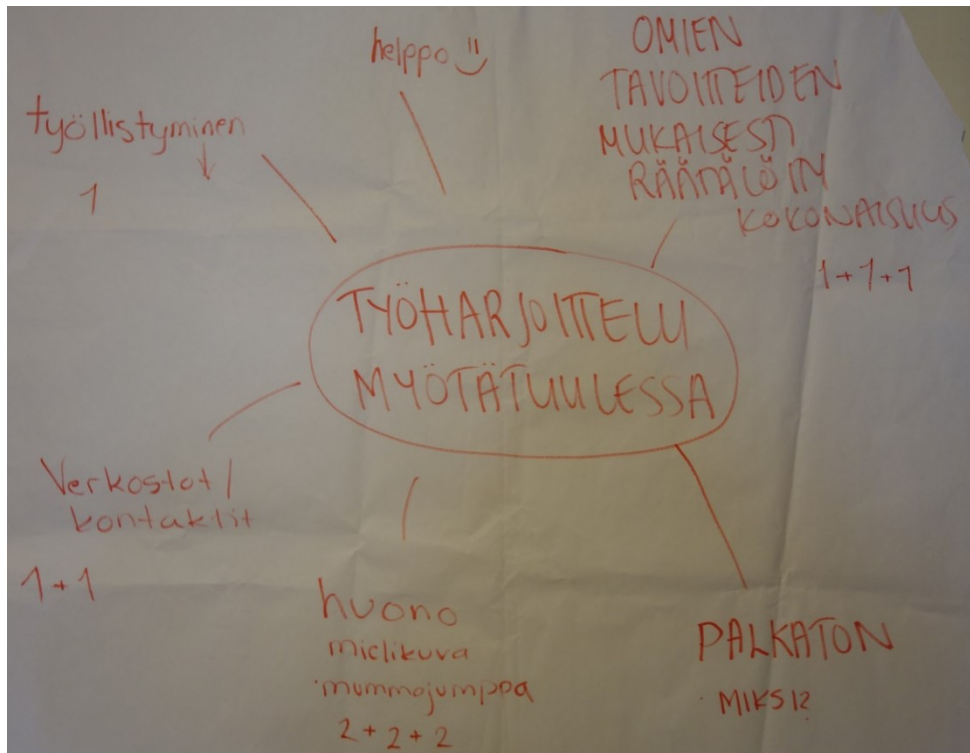


Kuva 13: Työharjoittelun tärkeimmät motivaation lähteet.

Ryhmän 1 mielestä työharjoitteluun liittyvät tärkeimmät trendit olivat työelämäyhteydet, ammattitaidon kehittäminen sekä kilpailu työntekijöistä. He kokivat palkkauksen olevan merkittävä kilpailutekijä opiskelijoiden saamiseksi Myötätuuleen työharjoitteluun.

Ryhmän 2 keskustelujen perusteella piirretty mind map -kaavio niputtaa työharjoittelusta Myötätuuleessa esille nousseet asiat selkeästi yhteen (kuva 14). Heidän mielestään Myötätuuleen on helppo mennä harjoitteluun, koska siellä on hyvät mahdollisuudet räätälöidä harjoittelu omien tavoitteiden mukaisesti ja yhdistää työharjoittelu opiskeluun.

Ryhmän 1 mukaisesti hekin pohtivat työharjoittelun palkattomuuden mielekkyyttä opiskelijan kannalta sekä pitivät työharjoittelussa saatuja kontakteja tärkeinä. Ryhmän 2 mielestä suurin syy opiskelijoiden menemiseen muualle harjoitteluun on Myötätuulen huono imago vain iäkkäille ihmisille tarjoavasta palveluntarjoajasta. Lisäksi ryhmä 2 pohti työharjoittelun merkitystä omaan työllistymiseen opiskelujen jälkeen.



Kuva 14: Ryhmän 2 mind map -kaavio opiskelijoille itselleen tärkeistä asioista työharjoittelussa.

Ryhmän 2 keskusteluissa tärkeimmäksi trendiksi eli kehityssuunnaksi nousi Myötätuulen vahvuksien kehittäminen edelleen. Vaikka ryhmä 2 näki Myötätuulella harjoittelun positiivisina asioina verkostoitumisen, kontaktien luomisen ja harjoittelukokonaisuuden räätälöinnin, niin samalla he näkivät näissä asioissa paljon kehittämispotentiaalia. Opiskelijat kiittelivät helppoa harjoittelun ja opintojen yhdistämistä, mutta samalla kehottivat korjaamaan Myötätuulen huonoa mielikuvaa. Heidän mielestään Myötätuulen mielikuvan kääntäminen positiiviseksi on kaikin tärkein kehittämiskohde.

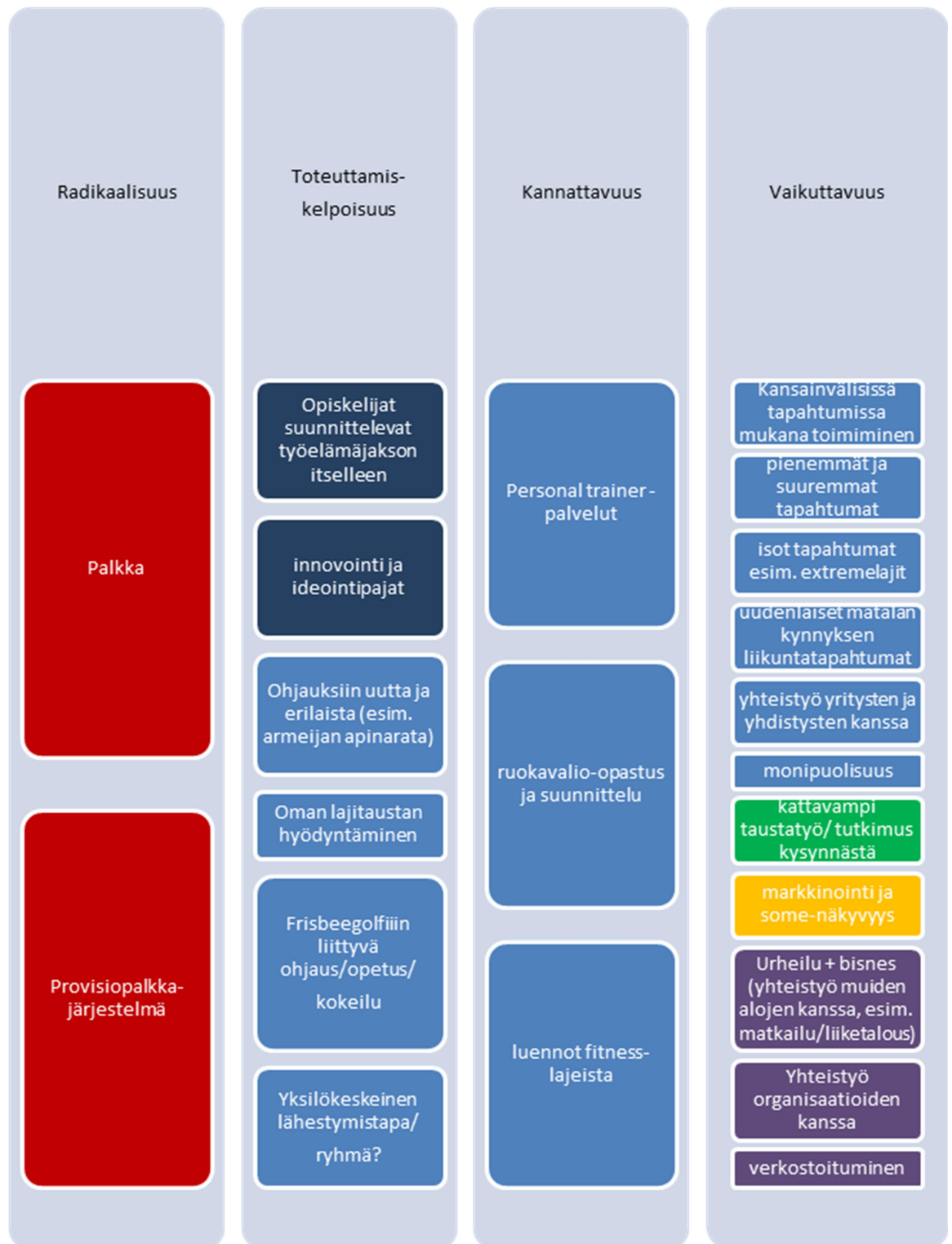
Ideointivaiheessa ideoitii rohkeasti ja kritiikittä uusia ideoita idealogimenetelmällä Myötätuulen toiminnan kehittämiseksi. Idealogimenetelmä on kuvattu lyhyesti kuvassa 15.

Ryhmittelyvaiheessa jokaisen tuottamat ideat jaoteltiin karkeasti niiden radikaalisuuden, toteuttamiskelpoisuuden, kannattavuuden ja vaikuttavuuden mukaan. Tämän jälkeen samat ja samankaltaiset ideat yhdistettiin ja ryhmiteltiin idearyhmiksi äänestyksen mahdollistamiseksi (taulukko 4).

Idealogi

1. Omat ideat paperille 3-4 min
2. 2-3 hengen ryhmissä varastetaan ideoita omalle paperille 10 min
3. Jatkokehitetään omia ideoita (10 min)
4. Muodostetaan uudet 2-3 hengen ryhmät ja varastetaan ideoita omalle paperille (10 min)
5. Ruokatauko 30 min (n. klo 12:15-13:45)
6. Parhaiden ideoiden valinta 2-3 hengen ryhmissä ja 4 parasta ideaa kirjoitetaan post it -lapuille ja sijoitetaan lajitellen fläppitaululle kaikkien nähtäville. Huom! Selvitä lajitteluohjeet. (10 min)
7. Ideoiden arviointi yhdessä keskustellen (ks. kriteeriohjeet) ja kolmen parhaan idean äänestys (5min) → Jokainen antaa pisteet 1-3 kannattamilleen ideoille → 3 suurinta pistemäärän saanutta ideaa valitaan jatkokehittelyyn

Kuva 15: Idealogimenetelmä



Taulukko 4: Ideoiden luokittelu ja ryhmittely värikoodatuiksi idearyhmiksi.

Äänestysvaiheessa ryhmittelyn kautta syntyneille idearyhmille jokainen sai antaa pisteet 1–4. Vaihtoehdoista parhaimmalle annettiin 4 pistettä, 2. parhaimmalle 3 pistettä, 3. parhaimmalle 2 pistettä ja 4. parhaimmalle 1 piste. Äänestystulosten perusteella kolme suurimman pistemäärän saanutta idearyhmää valittiin jatkotyöstöön. Kooste äänestystuloksista löytyy taulukosta 5.

Sija	Pisteet	Idearyhmä
I	17	<ul style="list-style-type: none"> Kansainvälisissä tapahtumissa mukana toimiminen Pienemmät ja suuremmat tapahtumat Isot tapahtumat esim. extremelajit Uudenlaiset matalan kynnyksen liikuntatapahtumat Yhteistyö yritysten ja yhdistysten kanssa Monipuolisuus
II	12	<ul style="list-style-type: none"> Opiskelijat suunnittelevat työelämäjakson itselleen Innovointi ja ideointipajat
III	8	<ul style="list-style-type: none"> Ohjauksiin uutta ja erilaista (esim. armeijan apinarata) Oman lajitaustan hyödyntäminen Frisbeegolfiin liittyvä ohjaus/opetus/kokeilu Yksilökeskeinen lähestymistapa/ryhmä?
IV	7	<ul style="list-style-type: none"> Urheilu + bisnes (yhteistyö muiden alojen kanssa, esim. matkailu/liiketalous) Yhteistyö organisaatioiden kanssa Verkostoituminen
V	6	<ul style="list-style-type: none"> Personal trainer -palvelut Ruokavalio-opastus ja suunnittelu Luennot fitness-lajeista
VI	4	<ul style="list-style-type: none"> Palkka Provisiopalkka-järjestelmä
VII	3	<ul style="list-style-type: none"> Idearyhmä A: kattavampi taustatyö/ tutkimus kysynnästä Idearyhmä B: markkinointi ja some-näkyvyys

Taulukko 5: Kooste äänestystuloksista

Jatkotyöstövaiheeseen valittiin idearyhmät I, II ja III. Valinnan jälkeen idearyhmät otsikoitiin seuraavasti:

1. Tapahtumat
2. Persoonalliset opintopolut
3. Oman osaamisen hyödyntäminen

Asioita työstettiin pareittain fläppipaperille pohtien konkreettisia ehdotuksia asioiden toteuttamiseksi. Lisäksi pohdittiin missä ja kenen toimesta asiat voitaisiin toteuttaa.

Tapahtumat herättivät eniten kiinnostusta opiskelijoissa. Opiskelijat toivoivat isoja ja pieniä tapahtumia, kansainvälisiä tapahtumia sekä matalan kynnyksen liikuntatapahtumia. He kokivat mahdollisuuksia olevan rajattomasti erityisesti kansainvälisissä tapahtumissa mukana toimimi-

nessa. Pienemmissä ja isommissa tapahtumissa opiskelijat saivat mahdollisuuksia kokeilla rajojaan, mutta tapahtumien pitäisi olla heidän näkökulmastaan aidosti kannattavaa. Monipuoliset matalan kynnyksen liikuntatapahtumat yhteistyössä yritysten ja yhdistysten kanssa mahdollistaisi aktiivisen liikkumisen ikään kuin sivutuotteena mukavan uuden tekemisen kautta. Matalan kynnyksen liikuntatapahtumien lisäksi opiskelijat toivoivat isoja tapahtumia esim. extremelajien parissa.

Opiskelijoiden mukaan tapahtumia voisivat järjestää opiskelijat itse esim. työharjoittelunsa aikana Myötätuulussa tai projektiopinnoissaan. Kuitenkin ennen tapahtumien järjestämistä tulisi heidän mukaansa kartoittaa millaisille tapahtumille olisi kysyntää Kajaanin alueella.

Persoonalliset opintopolut nähtiin hyvinä kehityskohteina harjoittelun mielekkyyden kehittämiseksi. Opiskelijoiden ja Myötätuulen opettajan välisissä yhteisissä pohdinnoissa tuotiin esille opiskelijoiden mahdollisuuksia suunnitella työelämäjakson sisältö omien tarpeidensa mukaan. Tämä sopisi hyvin, sillä opintojen edetessä opiskelijoiden vastuuta omasta opiskelustaan olisi tarkoitus kasvattaa tulevaisuudessa.

Tuutoriopettajan ja opinto-ohjaajan kanssa keskustellen opiskelija voisi tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, joiden pohjalta opiskelijat suunnittelisivat moduulin tai opintojakson sisällöt. Koska liikunnanohjaajaopiskelijat ovat olleet aktiivisesti Myötätuulen toiminnassa mukana, toivottiin erityisesti aktiivimatkailun opettajia ja opiskelijoita mukaan toimintaan jatkossa.

Käytännössä opintojaksojen, moduulien ja harjoittelun suunnittelut voitaisiin tehdä erilaisten innovointi- ja ideointipajojen avulla. Tällaiset työpajat tukisivat Myötätuulen opinnollistamisen kehittämistarpeita. Persoonallisten opintopolkujen avulla toivottiin opiskelijoiden saavan nykyistä paremman yhteyden työelämään.

Oman osaamisen hyödyntäminen koettiin myös tärkeäksi tekijäksi harjoittelupaikan valinnassa. Opiskelijat toivoivat parempia mahdollisuuksia hyödyntää opiskelussaan ja muussa elämässään saamiaan taitoja. Esim. liikunnanohjaajaopiskelijat voisivat taito- ja lajiosaamisen kurssilla, projektiopinnoissaan sekä työharjoittelussaan Myötätuulussa järjestää erilaisia kursseja tai lajikokeiluja sekä harrastaa liikuntaa uusissa ja erilaisissa ympäristöissä. Tällaisia voisivat olla esim. frisbeegolf, kehonpainoharjoittelu, parkour tai trikkkaus, armeijan ”apinarata” sekä hankifutis. Opiskelijoiden mukaan osaamista voitaisiin kartoittaa erilaisten kyselyjen kautta. Lisäksi toivottiin ammattikorkeakoulun puolelta selvempää mahdollisuuksien esille tuomista.

5.1.7 Pohdinta

Vaikka käytännössä ideointipalaveri ei ihan mennyt suunnitelmien mukaan, olin vaikuttunut fasilitaatiotekniikoiden toimivuudesta. Olin saanut itselleni kuusi tuntematonta henkilöä työskentelemään tavoitteellisesti yhdessä työharjoittelupaikkansa eteen ilman, että tunsin tarkkaan sekä Myötätuulen ja heidän tarpeensa.

Onnistumiset kohdistuivat mielestäni hyvän keskustelun aikaan saamiseen ja konkreettisiin tuotoksiin. Puutteina palaverissa olivat ajankäyttö, välillä osin ylimalkaiset työohjeet ja liiallinen hoputtaminen työskentelyyn. Toisaalta tällaista ryhmätyötilannetta meistä kukaan ei ollut ennen harjoitellut, joten itse toimintatapoihin tottuminen sekä osallistujana että ohjaajana vaatisi enemmän harjoittelua. Vaikeuksista huolimatta innostuin asian opiskeluun itsenäisesti.

Yhden opiskelijan antamassa palautteessa ajatusten vaihto oli hänen mukaansa mielekästä, mutta työohjeissa olisi saanut olla enemmän näkökulman ja aiheen rajausta. Palautteen antaja olisi ehkä kiinnostunut jatkamaan ideointia vastaavilla menetelmillä Myötätuulella tai muualla opiskelussaan. Tämä palaute oli linjassa omien ajatusteni kanssa.

Vaikka itse vaikutuin fasilitaatiomenetelmien toimivuudesta, niin ideapalaverin osallistujia mielestäni en saanut innostumaan itse fasilitaatiotekniikoista. Itse näin, että kehittämisessä on kaikkein tärkeintä kehittäjien aktivointi ja kehittämisprosessin jatkuminen. Valitettavasti Myötätuulella ei nähty tarpeelliseksi jatkaa ideointia kyseisten opiskelijoiden kanssa oman toiminnan puitteissa, vaan he halusivat jäädä odottamaan minun valmista ehdotusta tämän opinnäytetyön puitteissa. Mielestäni työ jäi tässä mielessä torsoksi.

5.2 Tapaus II: Yksityisen yrityksen toiminnan kehittäminen osallistavilla menetelmillä

Yksityisen yrityksen toiminnan kehittämisessä käytettiin osallistavia tekniikoita ryhmätyöskentelyn helpottamiseksi. Koska sain positiivisia kokemuksia oppimisympäristön ideapalavereista, halusin vielä kokeilla niitä omaan työpaikkaani ja saada lisää kokemusta fasilitaattorina toimimisesta. Työn tavoitteina ovat oman ammatillisuuden kasvu sekä työsuojelu- ja luottamusmies-toiminnan kehittäminen. Työssä toimin ideoijana ja käytännön toteuttajana yhteistyössä työpaikkani luottamushenkilöiden kanssa.

5.2.1 Käytännön toteutus

Tammikuun 2018 alussa siirryin varatyösuojeluvaltuutetusta varsinaiseksi työsuojeluvaltuutetuksi työpaikassani teollisuuden alalla. Olin toiminut useita vuosia aiemmin työsuojeluvaltuutetuna tässä noin 110 asiantuntijaa työllistävässä yrityksessä ja tiesin luottamustoiminnan onnistumisen vaativan yhteistyötä muiden luottamustoimessa olevien kanssa. Koska työsuojelutoiminnan henkilövaihdosten lisäksi tuli samaan aikaan luottamusmiestoimintaan henkilövaihdoksia, aloin viritellä yhteistyökuvioita uuden luottamusmiehen ja meidän molempien varalla olevan luottamusmies-työsuojeluvaltuutetun kanssa. Halusin kokeilla osallistavia tekniikoita työpaikassani Myötätuuli-oppimisympäristössä saamieni hyvien ideointipalaverikokemukseni jälkeen.

Kutsuin koolle em. edunvalvonnan edustajat pohtimaan omasta näkökulmastaan mitä asioita he haluaisivat parantaa tai viedä eteenpäin työpaikassamme. Innoituksen lähteenä oli Työministeriön julkaisussa oleva taulukko ideaalista työpaikasta. Tilaisuudessa käytin osallistavaa palaveritekniikkaa, jossa kukin osallistuja listasi itselleen kolme tärkeintä kehityskohdetta ja kirjasi ne muistilapuille yksi asia per muistilappu. Kaikki laput yhdistettiin ja ryhmiteltiin ja siten saimme rungon yhteiselle näkemyksellemme. Lopullinen tavoitteemme oli henkilöstön aktivointi yhteistyöhön, osaamisen tekeminen näkyväksi ja henkilöstön sitouttaminen. Näistä tärkeimpänä pidimme henkilöstön aktivointia, sillä siten saisimme lisättyä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, motivaatiota ja sitoutumista. Palaverissamme nousi hyviä keinoja miten näitä asioita vietäisiin eteenpäin, mutta ongelmaksi myöhemmin nousi ajan ja resurssien puute.

Yhtenä henkilöstön aktivointikeinona meillä oli luottamustoimessa olevien henkilöesittelyt, sillä yrityksen henkilöstörakenteessa oli tapahtunut muutoksia viime aikoina. Minä laitoin sähköpostitse koko henkilöstölle oman työsuojeluvaltuutetun esittelyni, jossa kerroin oman työ- ja luottamustoimihistoriani lisäksi omat osaamiseni ja kiinnostuksen kohteeni työsuojeluasioissa. Tämän jälkeen monet alkoivat ottaa minuun yhteyttä työsuojeluasioissa. Valitettavasti huomasin monen asian kohdalla, että omat keinoni viedä asioita eteenpäin olivat hyvin rajalliset. Muiden luottamushenkilöiden kirjalliset esittelyt jäivät myöhempään ajankohtaan.

Toisena henkilöstön aktivointikeinona meillä oli klubitapaamisen järjestäminen. Useita vuosia aiemmin tällaisia klubitapaamisia meillä oli ollut edellisten luottamusmiesten toimesta, mutta tämä toiminta oli vuosien saatossa hyytynyt. Useiden vaiheiden jälkeen päätimme järjestää klubitapaamisen henkilöstölle, jossa he saisivat tuoda omat näkemyksensä heille itselleen tärkeistä

kehityskohteista. Jokainen saisi kirjoittaa kolme tärkeintä asiaa sekä edunvalvontapuolelta että työsuojelupuolelta pieniin muistilappuihin yksi asia per muistilappu.

Houkuttelimme työntekijät paikalle laittamalla sähköpostitse mainoksen tilaisuudesta ja hankkimalla pientä purtavaa ammattiliiton kustantamana. Tilaisuus oli avoin kaikille työntekijöille, ei vain kyseisen ammattiliiton jäsenille. Mainoksen olin laatinut samaan tyyliin kuin mitä oli mainoksessa opiskelijoiden houkuttelemiseksi ideapalaveriin. Lisäksi ennen tilaisuutta laadimme vastaavanlaisen esittelyn luottamusmiehestä kuin mitä itse olin tehnyt itsestäni työsuojeluvaltuutettuna, ja lähetimme sen sähköpostitse kaikille mainoksen ja työsuojeluvaltuutetun esittelyn kera.

Tilaisuudessa sai olla niin pitkään kuin omilta töiltään ehti, ja tilaisuus järjestettiin ruokatauon yhteyteen saapumisen helpottamiseksi. Jos ei päässyt itse tilaisuuteen, omat kehityskohteet sai myös tuoda esille joko luottamushenkilöiden tai työkavereiden valtuuttamana. Tilaisuuteen oli ilmoittautunut etukäteen 27 työntekijää, mikä yllätti meidät luottamushenkilöt positiivisesti. Lopullinen osallistujajoukko oli suurin piirtein sama, sillä osa jäi pois ja osa tuli paikalle ilmoittautumatta.

Kun osallistujat olivat kirjoittaneet pienille muistilapuille kehityskohde-ehdotuksensa, ne kiinnitettiin seinällä oleviin isoihin papereihin karkeasti lajitellen. Lajitteluperusteina meillä oli radikaalisuus, toteuttamiskelpoisuus, kannattavuus ja vaikuttavuus. Lappujen kiinnittämisen jälkeen jokainen sai halutessaan kertoa kaikille läsnäolijoille tarkemmin asiasta, josta oli kirjoittanut lappulle. Saimme mielestäni hyvää ja rakentavaa keskustelua aikaiseksi, johon osallistui useampi työntekijä ja yksi esimies.

Keskustelujen ja lappujen lajittelujen jälkeen laadimme lapuista seinätaulun, jossa laput oli ryhmitelty aihealueittain ja aihealueet otsikoitiin selkeästi (kuva 16). Lisäksi aihealueet jaettiin värikoodein työsuojelu- ja edunvalvontapuoleen, missä oranssi väri edusti työsuojelua ja vihreä edunvalvontaa (kuvassa 16 vihreät tai oranssit pallot kirjaimineen).



Kuva 16: Lajitellut, otsikoidut ja värikoodatut kehityskohteet.

Otsikot koodattiin kirjaimilla A:sta Q:hun, sillä halusimme järjestää äänestyksen henkilöstön yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Äänestyksessä jokainen sai äänestää itselleen neljä tärkeintä työsuojeluasiaa ja kolme tärkeintä edunvalvontaan liittyvää asiaa. Työsuojeluäänestyksessä parhaimmalle annettiin 4 pistettä, toiseksi parhaimmalle 3 pistettä, kolmanneksi parhaimmalle 2 pistettä ja neljänneksi parhaimmalle 1 piste. Edunvalvontapuolella pisteet annettiin kuten työsuojeluäänestyksessä, mutta nyt sai valita vain itselleen kolme tärkeintä kehityskohtetta ja siten annettavat pisteet olivat välillä 1-3. Vaihtoehdoista parhaimmalle annettiin 3 pistettä, toiseksi parhaimmalle 2 pistettä ja huonoimmalle 1 piste. Aihealueiden jako työsuojelu- ja edunvalvontäänestyksiin tehtiin sekä itse aiheen että lukumäärän perusteella, jotta molempiin äänestyksiin saataisiin suhteellisen tasainen määrä äänestyskohteita. Oransseille muistilapuille äänestettiin oranssien kirjainpallojen asioita ja vihreille muistilapuille vihreiden kirjainpallojen asioita.

Itse äänestys pidettiin pienessä neuvotteluhuoneessa tunnin ajan samana päivänä muutama tunti klubitapaamisen jälkeen. Saimme jonkin verran äänestäjiä ja osa olisi halunnut tulla vielä äänestämään, joten päätimme jatkaa äänestystä vielä seuraavaan päivään. Ilmoitimme tästä kaikille sähköpostitse ja markkinoimme asiaa ihmisille henkilökohtaisesti. Saimme työntekijät ja osa esimiehistä äänestämään, mutta halusimme vielä viedä äänestyksemme kahdeksi seuraavaksi päiväksi toisen toimipisteemme tiloihin. Nimittäin muutama työntekijä tästä toimipistes-

tä oli osallistunut klubitapaamiseemme ja he eivät töiltään päässeet paikalle. Lisäksi halusimme myös tuoda hankkeemme kaikille tämän toimipisteen työntekijöiden tietoisuuteen.

Kiinnitimme äänestystaulumme lähelle tämän toisen toimipisteen ruokatilaa ja äänestyskupongit äänestyslaatikkoineen ruokatilaan. Mainostimme äänestystä sekä luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun tulemistä lounaalle ensimmäisenä äänestyspäivänä noin tunnin ajaksi kyseiseen ruokatilaan. Itse äänestys oli auki kaksi päivää.

Äänestysajan loputtua huomasimme äänestämässä käyneen vain ne, joille olimme henkilökohtaisesti mainostaneet äänestystä ja kyselleet heidän mielipiteitään kehityskohteista. Vielä virallisen äänestysajan päätyttyä sain omalla henkilökohtaisella työntekijöiden kohtaamisella nämä kyseiset muutamat työntekijät äänestämään. Äänestyksessähän ei ollut kyse itse äänestyksestä, vaan enemmänkin ihmisten kohtaamisesta ja heidän aktivoimisesta parantamaan omia työolosuhteitaan yhdessä. Tämä onnistuu vain yhteisen näkemyksen kautta.

Innostuimme äänestysaktiivisuudesta niin, että päätimme viedä äänestyksemme muutamaksi päiväksi ensimmäisen toimipisteen kolmanteen kerrokseen. Toiveemme oli saada tämän yksikön toistaiseksi passiivisen asiantuntijakunnan innostumaan yhteiseen projektiimme. Yllättävän tapaturman ja työkiireiden johdosta kukaan luottamushenkilöistä ei päässyt henkilökohtaisesti mainostamaan äänestystä, eikä kyselemään kyseisen yksikön työntekijöiden kuulumisia. Asiaa mainostettiin vain lyhyellä sähköpostiviestillä kaikille. Pelkkä sähköpostiviesti ei ollut riittävää, sillä kukaan tästä yksiköstä ei osallistunut äänestykseen.

Vaikeuksista huolimatta koimme onnistuneemme äänestyksessämme. Äänestykseen osallistui 41 työntekijää ja esimiestä kahdesta eri toimipisteestä, mikä tarkoittaa lähes puolta yrityksen työntekijöistä. Lisäksi saimme ihmiset aktivoitumaan ja keskustelemaan kehitystä vaativista asioista.

Äänät laskettiin Excel-laskentaohjelmalla. Laskiessani ääniä huomasin, että kaikki eivät olleet ymmärtäneet oikein äänestyksen logiikkaamme. Valitettavasti äänestyksen aikana emme ehtineet kaikille aika- ja resurssipulan takia neuvomaan henkilökohtaisesti äänestyksen toimintatapoja. Onneksi kuitenkin yhtään ääntä emme joutuneet hylkäämään, vaikka välillä olikin vaikeuksia äänten tulkinnassa. Tässä meidän järjestämässä äänestyksessä ei ole tärkeintä toimia tiukan protokollan mukaan, vaan saada yleiskäsitys yrityksen tilasta. Lisäksi itselleni oli tärkeää, se että jokainen osallistuja saisi äänensä kuuluville.

Koko yrityksen tasolla työsuojelupuolella eniten ääniä sai perehdytys, ergonomia sekä vaikuttaminen ja kommunikaatio. Edunvalvonta- eli ”luottariäänestyksessä” voittivat palkkakehitys ja peruspalkat, toimenkuvat ja urakehitys. Kooste äänestystuloksista löytyy taulukosta 6. Laskimme myös erikseen molempien toimipisteiden äänet, mutta niissä nousi suurin piirtein samat asiat kuin koko yrityksen tasolla. Koska toinen toimipiste oli sen verran pienempi kooltaan, päätimme pitää eroavaisuudet omana tietonamme vielä toistaiseksi. Palaamme todennäköisesti näihin asioihin myöhemmin, kun sopiva hetki löytyy. Kaikkea ei voi korjata kerralla.

Toiminta	Kaikki		
	Pisteet	Koodi	Koodin selite
Työsuojelu	67p	C	perehdytys
	67p	M	ergonomia (ja pesukone)
	53p	A	vaikuttaminen ja kommunikaatio
	52p	B	esimiestyö
	31p	E	rakentava palaute
	31p	Q	sisäilma
	30p	O	tyky
	21p	I	aikataulutus
	16p	H	työvaatteet
	16p	P	työsuojelutoiminnan resurssit
	8p	J	k-tilat
Luottari	80p	K	palkkakehitys ja peruspalkat
	49p	G	toimenkuvat
	35p	L	urakehitys
	25p	F	aktiivinen luottaritoiminta
	25p	N	KIKY
	17p	D	henkilöstön edunvalvontatietous
ääniä yht.	41		

Taulukko 6: Kooste henkilöstön edunvalvonta- ja työsuojeluäänestystuloksista

Suuren osallistujajoukon innoittamana ja velvoittamana halusimme jatkaa työskentelyämme pitämällä henkilöstölle heti äänestystä seuraavalla viikolla toisen klubitapaamisen. Valitettavasti aika ja resurssit eivät antaneet siihen myöten, vaan päätimme siirtää tilaisuutta viikkoa myöhemmäksi.

Noin kuukautta aiemmin oli työnantaja lähestynyt minua siitä, että työnantaja halusi juhlistaa kansainvälistä työsuojelupäivää jonkin asiaan liittyvän arvannon tai tapahtuman merkeissä. Muistimme tämän ja pyysimmekin työnantajalta apua tapahtuman järjestämiseksi. Työnantaja tulikin mukaan siinä, että se järjesti kaikille tilaisuuteen osallistuneille arvannon. Arvonnassa

olisi palkintoina muutama turvallisuuteen liittyvä pientavara, kuten esim. sammutuspeite ja ensiapulaukku.

Järjestelyissä toimimme samaan tyyliin kuin aiemmassa klubitapahtumassa. Hyvin suunniteltu ja kirjoitettu mainos lähetettiin sähköpostitse kaikille muutamaa päivää aiemmin. Tilaisuus pidettiin ruokatauon tuntumassa tunnin ajan samassa kokoustilassa kuin aiemmin. Itse olin käytännön järjestelyistä poissa itselleni tapahtuneen yllättävän tapaturman johdosta, minkä vuoksi tapahtumaa oli järjestämässä kolmen sijaan vain kaksi luottamushenkilöä. Toisaalta sairaslomani antoi minulle jonkin verran enemmän aikaa toiminnan suunnitteluun ja ohjeistusten laatimiseen, koska jouduin pakolla pysähtymään ja jättämään arjen kiireet. Tavallisesti kiireellisessä työ- ja kotiympäristössä asioiden suunnittelu voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Kaikki tämä edunvalvontatoiminta tapahtui nimittäin muun työn ohessa, käytännössä omalla ajalla.

Koska olin äänestyksen aikana jo kuluttanut runsaasti omaa aikaa toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, pohdin mahdollisuuttani liittää tämä omalla työpaikallani tapahtuva kehitystyö opinnäytetyöhöni. Asiaa pohdittuani jonkin aikaa totesin sen olevan hedelmällistä. Ohjaava opettajanikin puolsi asiaa.

Ajatukseni tässä oli se, että kokemukseni ihmisiä osallistavista toimistani Myötätuulessa ja työpaikallani voisi olla malli Myötätuuleen kuinka aktivoida oman toiminnan suunnittelu opiskelijalähtöisesti. Ehkäpä tämän opinnäytetyön innoittamana Myötätuuli löytää itselleen sopivat keinot toimintansa parantamiseksi yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Todennäköisesti näitä toimintatapoja ei voi suoraan siirtää Myötätuuleen erilaisen sosiaalisen kontekstin johdosta, mutta ainakin Myötätuulessa voidaan käyttää näitä samoja työkaluja, kuten esim. osallistavia palaveritekniikoita ja äänestystä. Toki riippuu myös henkilöiden omasta motivaatiosta ja muista mahdollisuuksista miten opiskelijalähtöisyys konkretisoituu käytännössä Myötätuuleen. Ainakin voin yrittää todistaa, että pienillä resursseilla ilman ylhäältä tulevaa ohjausta voidaan myös jotain saada aikaiseksi.

Koska toimintamme työpaikalla oli henkilöstölähtöistä, halusi johto tietää tarkemmin toimintamme pari päivää ennen kansainvälisen työturvallisuuspäivän klubitapaamistamme. Ylhäältä alas kehittämiseen tottuneessa organisaatiossa alhaalta ylös kehittäminen oli uutta, ja siksi oli epävarmaa saisimmeko pitää tulevaa klubitapaamistamme alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Tässä vaiheessa suunnittelut ja järjestelyt oli jo tehty sekä mainos lähetetty sähköpostilla kaikille. Pohdimme kuinka saisimme aikaan kaksisuuntaista vuoropuhelua ja kehittämistä, jotta kaikkien osapuolien intressit täyttyisivät koko yritystä hyödyttävällä tavalla.

Lopulta tilaisuus järjestettiin arpajaisten kera ja se sai osallistujilta pääasiassa positiivista palautetta. Laadin alustavan suunnitelman, mainosaihion ja lopulliset työohjeet. Työpaikalla olevien luottamushenkilöiden tehtävänä oli antaa kommentteja suunnitelmilleni ja toteuttaa toimet käytännössä. Tehtävien toteuttaminen kahden luottamushenkilön toimesta olikin haasteellista ajanpuutteen johdosta, mutta vaikeuksista huolimatta asiat etenivät. Ennen tätä toista klubitapaamistamme olin pohtinut, että oliko meillä luottamushenkilöillä riittävästi uskoa ja tahtoa omaan asiaan. Oliko minulla liian helppoa antaa etäältä työohjeita kollegoilleni, jotka yrittivät käytännössä hoitaa asioita parhaansa mukaan? Olinko saanut heidät riittävästi motivoitumaan?

Omat intressini tässä olivat vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työn kehittämisessä sekä opinnäytetyön valmiiksi saattaminen. Kiinnostukseni yritystoiminnan kehittämistä kohtaan sai minut opiskelemaan liiketaloutta. Olen vuosien ajan pohtinut työpaikallani kuinka käytäntöjä voisi kehittää tehokkaammiksi ja etsinyt tietoa henkilöstölähtöisestä kehittämisestä. Luottamustoimeenkin olin hakeutunut halulla selvittää asioita ja hoitaa yhteisiä asioita. Luottamustoimi ja ne 41 äänestäjää kehityskohdeäänestyksessä velvoittivat. Mitkä olivat muiden luottamushenkilöiden intressit ja motivaation lähteet? Tarvitsivatko he vielä lisää kannustusta?

Päätin kannustaa varatyösuojeluvaltuutettua ottamaan rohkeasti vastaan varsinaisen työsuojeluvaltuutetun pestin poissaoloni ajaksi, ja pyytämään aikaa työnantajalta tehtäviensä suorittamiseen. Muistutin häntä, että hän oli oikeutettu työsuojeluvaltuutetun korvaukseen poissaoloni aikana. Koska työpaikallamme ei tuolloin ollut selkeitä käytänteitä miten varalla oleva valtuutettu siirtyy varsinaisen valtuutetun paikalle, niin luottamustoimi tulisi itse ottaa haltuun. Lisäksi pohdin, että todennäköisesti varsinaisen työsuojeluvaltuutetun toimi velvoittaisi ja toimisi motivaattorina.

Koska työsuojelu- ja edunvalvontatyö olivat vähäisten resurssien vuoksi haastavaa, halusin kannustaa kollegoitani. Olin aiemmin kuullut koulumaailmassa olevasta positiivisesta CV:stä, jossa sai ystävältä pyytää arvion omasta itsestä ystävänä. Olin aiemmin kokeillut tämän tehoa omaan ystävääni lähettämällä hänelle omaehtoisesti positiivisen CV:n. Hän oli todella vaikuttunut antamastani positiivisesta palautteesta ja oli siitä hyvin kiitollinen. Minulle itsellenikin tuli hyvä mieli siitä, että sain lähimmäiseni hyvälle mielelle. Hyvän kokemuksen innoittamana olin aiemmin pohtinut yhdessä toisten luottamushenkilöiden kanssa positiivisen CV:n käyttämistä työpaikallamme. Olimme ajatelleet, että ehkä jossakin tapahtumassa voisi pyytää työntekijöitä kirjoittamaan toisilleen positiivisen CV:n.

Muokkasin positiivista CV:tä siten, että se sopi työkaverille lähetettäväksi. Malli positiivisesta CV:stä löytyy liitteestä 4. Laitoin molemmille luottamushenkilökollegoilleni positiivisen CV:n millaisia työkavereita he ovat minulle. Molemmat kollegani olivat vaikuttuneita ja kiitollisia saastaan positiivisesta palautteesta, ja toinen heistä kommentoi minulle, että se tuli juuri oikeaan aikaan. Halusin kiittää heitä hyvästä työstä. Positiivista palautetta voisi mielestäni yleisestikin antaa enemmän työtovereille ja muille läheisille.

Kansainvälisen työturvallisuuspäivän klubitapaaminen järjestettiin Open Space -palaveritekniikalla, jossa useita minipalavereja pidetään omaehtoisesti samanaikaisesti. Open space -palaverin peruseriaatteen on koottu kuvaan 17. Minipalaverien aiheina olivat äänestyksessä kolme eniten ääniä saanutta työsuojelukehityskohdetta ja kolme edunvalvontapuolen kehityskohdetta.

Open Space

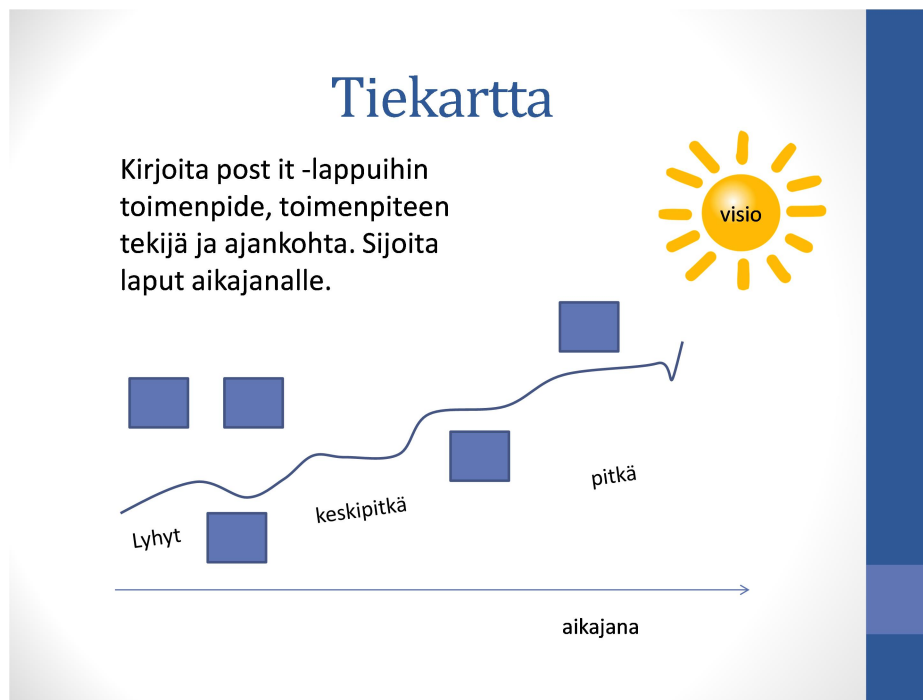
- Sitouttaa ja motivoi ryhmää, useiden asioiden käsittely samanaikaisesti
- Ideoiden jatkokehittäminen useiden samanaikaisten kokousten avulla
- Osallistujat saavat vapaasti vaihtaa ryhmää
- Periaatteet:
 - Juuri oikeat ihmiset ovat läsnä
 - Se mikä tapahtuu kuuluukin tapahtua
 - asiat käynnistyvät aina oikeaan aikaan
 - Kun se on ohi, niin se on ohi
 - Kahden jalan laki: jos et ole hyödyksi tai et opi, niin mene muualle missä opit tai olet hyödyksi



Kuva 17: Open Space -palaveritekniikan peruseriaatteen (Nummi 2007, 77).

Tilaisuudessa kokoussaliin järjestettiin kuusi työpistettä riittävän etäälle toisistaan. Jokaisen työpisteen seinälle kiinnitettiin kaksi fläppipaperia. Toiseen fläppipaperiin oli tarkoitus kirjata keskusteluissa esiin nousseet asiat. Toiseen fläppipaperiin oli piirretty tiekartta, johon palaverin aikana syntyneet konkreettiset lyhyen-, keskipitkän- ja pitkän aikavälin tavoitteet kirjattiin pienille muistilapuille ja kiinnitettiin ajallisesti oikeaan kohtaan. Tällä pyrittiin visualisoimaan kaikki-

le kuinka konkreettisesti päästäisiin asetettuun tavoitteeseen. Esimerkki tiekartasta löytyy kuvasta 18. Klubitapaamisen järjestelijöille tarkoitetut ohjeet löytyvät taulukosta 7.



Kuva 18: Tiekartta (Nummi 2007, 64)

Klubitapaamisessa tarvittavat tarvikkeet ja järjestelyt
<ul style="list-style-type: none"> • Fläppipaperia (6 x 2 paperia työpisteisiin (tyhjä paperi ja tiekartta) ja tarvittaessa 2 fläppipaperia extratyöpisteeseen, jossa aihe on vapaa) • Teippiä (maalanteippiä ja kirkasta teippiä) • Erivärisiä tusseja • Pieniä erivärisiä muistilappuja • Useita kyniä jokaiselle työpisteelle ja palaute-pöytään • A4-kokoista paperia: <ul style="list-style-type: none"> ○ 6 kpl paperia, joihin kirjoitetaan otsikot kuhunkin työpisteeseen ○ 1 kpl osallistujalistaan ○ varalla jonkin verran, jos tarvitsee muistiinpanoihin tms. • Klubitapaamisessa ja äänestyksessä käytetyt taulut → leikataan osiin aihealueittain tai otetaan kopiot työstettävistä aihealueista ja laitetaan virikkeiksi jokaiseen työpisteeseen • Kamera tuotosten kuvaamiseen palaverin jälkeen • Palaute- ja arvontalaatikat • Tämän ohjeen sivujen 1-3 printtaus jokaiselle työpisteelle ja itselle, eli vähintään 8 kpl • Äänestystulosten tulostaulukkoasteen printtaus palautepöydälle ja seinälle, 20kpl? • Muovikassi tavaroiden kuljettamiseen palaverihuoneeseen • Arvontapalkinnot (mukaan vai myöhemmin?) • Palautteen annon ohjeistus (esim. tästä ohjeesta voi printata ja kiinnittää se palautelaatikkoon) • Sakset mukaan tarvittaessa
<p>Lisäksi jokaiseen työpisteeseen varattava riittävästi seinätilaa ja niiden on oltava riittävän etäällä toisistaan. Tuolien ja pöytien järjestelyt niin, että se suosii ryhmätyöskentelyä ja avointa liikkumista.</p>

Taulukko 7: Klubitapaamisen järjestelyohjeet

Helpottaakseni kahden luottamushenkilön toimintaa itse klubitapaamisessa kirjoitin osallistujille työohjeet palaverikäytännöistä, sillä työntekijät saivat tulla palaveriin silloin kuin heille itselle sopi ja siksi aikaa kuin halusivat tunnin aikaikkunassa. Tällä halusin varautua siihen hankaluuteen, että osallistujien tullessa ja mennessä oman intressin mukaan palaverin järjestäjät joutuisivat jokaiselle osallistujalle erikseen kertomaan työohjeet. Kun työohjeita printattiin muutama jokaiseen työpisteeseen, järjestäjien aikaa vapautui mekaanisesta ohjeiden selittämisestä itse asiaan. Työohjeissa kerrottiin Open Space -minipalaverien säännöt, aiheiden käsittelytavat ja kirjaamiskäytännöt sekä ohjeet tiekarttaan, palautteen antoon ja arpajaisiin osallistumiseen. Nämä työohjeet olivat tärkeitä myös luottamushenkilöille itselleen, sillä he eivät olleet perehty-

neet fasilitaatiotyömenetelmiin, eivätkä koskaan pitäneet Open Space -tyyppistä palaveria. Työohjeet klubitapaamiseen löytyvät liitteestä 5.

Klubitapaamiseen osallistui 10–15 työntekijää, jotka antoivat palaverista pääasiassa hyvää palautetta. Tilaisuudessa paikan päällä olleen luottamusmiehen mielestä vaikeaa oli saada keskenään keskustelevat ihmiset kirjoittamaan asiat paperille. Siitä piti yleisesti muistuttaa. Vastaava kokemus oli myös itselläni opiskelijoiden ideapalaverissa aiemmin. Kuitenkin jokaiseen aihealueeseen saatiin kirjallista tuotosta, vaikka kukaan ei täyttänytkään tiekarttaa. Toisin sanoen ihan konkreettisiin kehitysehdotuksiin ei vielä tässä palaverissa päästy. Toisaalta aikaa oli vähän ja toimintatavat uudet, joten siinä ei voi olettaakaan kovin suurta edistystä. Mielestäni edistystä oli jo se, että henkilöt saapuivat paikalle, ja syntyi hyvää keskustelua. Tästä on hyvä jatkaa, vaikka emme saaneetkaan palaveriin yhtään linjajohdon edustajaa.

Seuraava suunnitelmamme oli laittaa klubitapaamisessa syntyneet tuotokset näistä kuudesta aihealueesta molempien yksiköiden ruokatilojen seinille. Tarkoituksena olisi laittaa ne kolmeksi päiväksi kaikkien nähtäville ja rohkaista työntekijöitä lisäämään niihin omia ehdotuksia toimintojen kehittämiseksi. Kolme työsuojelupuolen fläppipaperia olisi yksikön 1 seinällä ja kolme edunvalvonnan puolen fläppipaperia yksikön 2 seinällä kolmen päivän ajan. Kolmen päivän jälkeen fläppipaperit vaihdettaisiin päittäin ja annettaisiin olla seuraavat kolme päivää. Halusimme tämän järjestelyn, jotta jokainen huomaisi nähdessään alkuperäiset fläppipaperit erilaisine kirjoitustyylineen, että nyt aidosti jokainen voi tuoda mielipiteensä niihin. Lisäksi suunnitelmaamme kuului laittaa äänestystulokset seinälle fläppipapereiden viereen.

Tätä kirjoittaessani en vielä tiennyt miten järjestelyt fläppipaperien esille laittamiseksi olivat onnistuneet. Viimeksi kysyessäni asiaa luottamushenkilöiltä he valittelivat liiallista kiirettä muissa työtehtävissään, ja siksi asia ei ollut vielä edennyt.

Vaikka luottamusmies puhelimitse kertoi minulle klubitapaamisen onnistuneen, olisin halunnut vielä palautteen kirjallisena ja enemmän jäseneltynä. Laadin pienen kyselyn luottamushenkilöille itselleen, mitä he itse kokivat onnistuneensa kansainvälisen työsuojelupäivän klubitapaamisessa. Aikomuksestani huolimatta en sitten laittanut kyselyä heille, koska he valittivat jatkuvaa liiallista kiirettä. Jatkuva kiire on työpaikan arkea, joka vain pitää hyväksyä ainakin toistaiseksi.

Pohdimme luottamushenkilöiden kesken mille yksikölle, tiimille tai työryhmälle voisimme viedä nämä klubitapaamisessa ja sen jälkeen ehdotetut kehitysideat. Unelmani olisi ollut se, että työntekijät voisivat itse esitellä linjajohdolle omat ideansa meidän luottamushenkilöiden järjestä-

mässä Open Space -tyyppisessä tilaisuudessa. Totesimme, että aika ei ehkä ollut vielä kypsä ja ajatus jäi vielä hautumaan. Käsiteltyjen asioiden laajan kirjon vuoksi olimme sitä mieltä, että selkeä taho ehdotusten eteenpäin viemiseksi puuttui ja todennäköisesti meidän pitää järjestää tulosten purkutilaisuus itse.

Pohtiessani keinoja kehitysehdotusten eteenpäin viemiseksi listasin monia eri vaihtoehtoja paperille. Ehdotin sitä, että henkilöstö saisi itse valita näistä mieleisensä vaihtoehdon tai tarvittaessa ehdottaa itse jotain muuta vaihtoehtoa. Valinta tapahtuisi äänestämällä kolme parasta vaihtoehtoa samassa yhteydessä fläppipaperien ollessa näytillä ruokatilojen seinillä. Elätelin toiveita oman unelmani suhteen, että henkilöstö itse valitsisi sen. Keskusteluissamme luottamushenkilöiden kanssa päädyimme kuitenkin, että äänestystä ei järjestetä ja koetamme järjestää tilaisuuden, jossa me luottamushenkilöt esittelemme kehitysideoita johdolle ja henkilöstölle. Esittelyn jälkeen saisivat osallistujat keskustella asioista vapaasti. Aika näyttää toteutuuko tämä. Kuvassa 19 kirjoitan tätä opinnäytetyötäni jalka kipsissä ja pohdin seuraavaa siirtoa kehitysprojektissamme.



Kuva 19: Kirjoitustyötä ja pohdintaa jalka kipsissä

Ajanpuutteen johdosta fläppipapereita ei laitettu seinille kaikkien nähtäviksi, eikä yleistä kaikille avointa kehitysideoiden esittelytilaisuutta järjestetty. Kesäkuussa 2018 palatessani takaisin töihin sain tietää, että luottamushenkilöt olivat laatineet äänestystuloksista ja viimeisimmästä palaverista kirjallisen koosteen ja käyneet esittelemässä sen johdolle. Luottamustoimintamme jäi tämän jälkeen kesätauolle.

5.2.2 Henkilöstön kehitysideoiden tulokset

Klubitapaamisessa 2 pohdittiin kehitysideoita seuraavista aihepiireistä: 1) palkkakehitys ja peruspalkat, 2) toimenkuvat, 3) urakehitys, 4) perehdytys, 5) ergonomia, 6) vaikuttaminen ja kommunikaatio.

Palkkauksen suhteen keskeisimpänä ongelmana nähtiin, että palkkauksen perusteet ovat epäselvät. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin samaa palkkaa samasta työnimikkeestä. Lisäksi toivottiin, että samalla nimikkeellä toimivien työtehtävät olisivat vastaavantasoiset. Toisaalta tiedettiin, että yrityksessä on toimenkuvauudistus työn alla. Peruspalkan lisäksi toivottiin henkilökohtaista lisää, joka perustuisi osaamiseen ja työn vaativuuteen. Erityisesti tämä korostui teknisen henkilökunnan keskuudessa, jossa työnkuissa ja osaamisessa oli paljon vaihtelua.

Toimenkuvissa nähtiin suurimpana puutteena toimenkuvien ajantasaisuuden puute. Lisäksi kaikki tekivät kaikkea, vaikka palkkaus perustui toimenkuviin. Epäselvää oli usein myös kenelle kuuluu yleinen ylläpitävä työ. Tässä toivottiin, että menossa oleva toimenkuvauudistus toisi asioihin helpotusta. Työnjaolta toivottiin, että siinä noudatettaisiin paremmin toimenkuvia. Toimenkuvaa ylittävää työtä pitäisi jakaa vain suunnitellusti ja tavoitteellisesti.

Urakehityksessä henkilöstö koki, että yrityksessä ei suunnitella urakehitystä, eikä tarjota ammattitaitoa ylläpitävää koulusta. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin mentorointi, jossa vanhempi työntekijä ohjaisi nuorempaa työntekijää toimintatavoissa. Tämä toimintatapojen neuvonta olisi kuitenkin eri asia kuin perehdyttäminen ja työtehtäviin liittyvä tekniikkakoulutus. Lisäksi pohdittiin voisiko käytössä olevalla sähköisellä kehityskeskusteluohjelmalla (TalentHub) tehdä nykyistä paremmin urasuunnittelua. Lisäksi jokaiselle toivottiin mahdollisuutta ammattitaitoa ylläpitävään koulutukseen. Koska kuuluimme monikansalliseen konserniin, toivottiin lisää mahdollisuuksia eri toimipisteiden väliseen työntekijävaihtoon ja työntekijätason väliseen yhteistyöhön. Oma toimipisteemme oli ainoa Suomessa sijaitseva yksikkö, joten työntekijävaihto tapahtuisi kansainvälisesti.

Työntekijöiden mielestä perehdytyksessä oli liian kiire ja sitä vaivasi suunnittelemattomuus. Yrityksen pitäisi paremmin perehdyttää uusiin tekniikoihin sekä uudet ja vanhat työntekijät. Ratkaisuksi ehdotettiin, että uusille työntekijöille nimettäisiin mentori tai tuutori. Lisäksi jokaisen tiimin pitäisi laatia oma perehdytysohjelma. Yhdessä tiimissä tällainen oli jo käytössä ja se oli hyväksi havaittu. Tästä muut tiimit voisivat ottaa mallia. Uusien työhön liittyvien tekniikoiden opetteluun jälkeen pitäisi lyhyen ajan kuluttua päästä varsinaiseen työhön, jotta henkilölle kehityksi tarvittava rutiini kyseiseen tekniikan käyttöön. Esimiehiltä ja työn aikataulujen suunnittelijoilta toivottiin enemmän vastuunottoa perehdytyksen toteutumisesta. Heidän tulisi paremmin huolehtia, että perehdytettävälle ja perehdyttäjälle järjestettäisiin riittävästi aikaa.

Ergonomian pohdintoissa nousi esiin puutteellinen toimisto- ja tutkimustyön ergonomia sekä työssä esiintyvä tilanpuute. Työvälineiden puhdistukseen tarvittavan erityisen pesukoneen toimimattomuus herätti huolta työvälineiden huollon puolella. Ergonomian korjaamiseksi toivottiin lisää resursseja, jotta voitaisiin hankkia lisää sähköpöytiä ja muita ergonomiaa parantavia apuvälineitä. Lisäksi voitaisiin tehdä erityinen kartoitus minkälaisille hankinnoille olisi tarvetta.

5.2.3 Pohdinta fasilitoinnin onnistumisesta

Fasilitointitekniikoiden kokeilu työpaikassani oli mielestäni onnistunut. Näillä tekniikoilla saimme yhteistyössä nopeasti ja tehokkaasti selville henkilöstön mielipide asioiden kehityskohteista ja niiden mahdollisista korjauksista. Tilaisuuksiin osallistuneilta henkilöiltä ja apunani toimivilta luottamushenkilöiltä sain pääasiassa positiivista palautetta. Valitettavasti emme kuitenkaan onnistuneet vakuuttamaan johtoa tällaisen osallistavan toimintatavan hyödyllisyydestä. Näissä kehitystoimenpiteissä tarvittaisiin johdon tuki, jotta ne aidosti menisivät eteenpäin. Toki sinnikkäällä puurtamisella moneen asiaan voisi saada muutosta, mutta se veisi kehittäjiltä itseltään aika paljon voimavaroja ilman kunnollisia resursseja. Työpaikassani asioita kehitetään, mutta pääasiassa johtajavetoisesti, jolloin työntekijät joutuvat vain mukautumaan tehtyihin muutoksiin. Mielestäni on itsessään tärkeää, että kaikki asianosaiset saisivat osallistua kehitystoimintaan aktiivisina toimijoina. Nimittäin kaikkien osallistuminen toisi laajempaa näkökulmaa asioihin, jolloin voisi löytää yrityksen kilpailukykyä lisääviä uusia ratkaisuja.

6 Pohdintoja toimintatavoista Myötätuulen kiinnostavuuden lisäämiseksi

Ideointityöpajassa opiskelijoiden ja opettajan kesken nousi paljon konkreettisia asioita kuten, esim. erilaiset tapahtumat ja urheilulajiehdotukset, opintojen ja harjoittelujen suunnittelut, innovointi- ja ideointityöpajat, toiminnan järjestämiseen soveltuvat kurssit ja harjoittelut sekä tuutoriopettajan ja opinto-ohjaajan tarjoama tuki.

Osallistujien välisissä keskusteluissa tuli ilmi, että ennen varsinaista toimintaa pitäisi ensin mm. kartoittaa millaisia tapahtumia kaivataan Kajaanin alueelle, kysellä opiskelijoiden omia mielenkiinnon kohteita ja osaamisalueita, tehdä ryhmätyötä erilaisissa työpajoissa yli ainerajojen sekä käydä keskusteluja eri opiskelijoiden ja opettajien sekä opinto-ohjaajien kanssa jne.

Myötätuulella järjestetyn ideointitoiminnan kertaluonteisuuden ja ajan puutteen takia keskusteluissa ei päästy pohtimaan kuinka nämä kyselyt, kartoittamiset, keskustelut ja työpajat voitaisiin konkreettisesti toteuttaa. Jotta Myötätuulen toimintaa voisi aidosti uudistaa ja imagoa parantaa, tarvittaisiin prosessimaista jatkuvaa asioiden työstämistä opiskelijoiden, Myötätuulen henkilökunnan ja muiden aineopettajien välillä.

Asioita voisi alkaa ensiksi työstämään opiskelijoiden mainitsemilla tahoilla, kuten taito- ja lajiosaamisen kurssilla, projektiopinnoissa sekä työharjoittelussa Myötätuulella. Jos ideointi aloitettaisiin jo tällaisen kurssin puitteissa ennen työharjoittelun alkua, voitaisiin syntyneet ideat toteuttaa työharjoittelun aikana. Kun opiskelijat pääsisivät itse suunnittelemaan heitä itseä kiinnostavia tapahtumia, palveluja ja toimintatapoja, he sitoutuisivat asiaan ja samalla kiinnostuisivat työharjoittelusta Myötätuulesta. Samalla Myötätuulen imago muuttuisi iäkkäille ihmisille suunnatusta palveluntarjoajasta nuoria aikuisia puhuttelevaksi palvelun tuottajaksi.

Kun Myötätuulen toimintaa tuettaisiin ns. luovien kurssien puitteissa yli ainerajojen, saataisiin toimintaan mukaan enemmän opiskelijoita ja opettajia nykyisen toiminnan puitteissa. Kun toimintaan saataisiin lisää osallistujia, saataisiin myös lisää jatkuvuutta. Jatkuvuus puolestaan mahdollistaisi aktiivisemmän toiminnan suunnittelun ja toteutuksen. Kun olisi aktiivisesti mainostettua tarjontaa, olisi myös kysyntää. Toki ennen tarjontaa tarvittaisiin selvitystä millaiselle palvelulle olisi kysyntää.

Myötätuulen opettajien tulisi selvittää yhdessä kursseja suunnittelevien tahojen kanssa, mitkä kurssit voisivat soveltua yli ainerajojen ideointiin Myötätuulen toiminnan tukemiseksi. Opiskeli-

joita voisi myös enemmän rohkaista tekemään opinnäytetöitensä Myötätuulessa. Itse olen hyvä esimerkki siitä, että yhteistyö yli ainerajojen voi olla molemminpuolisesti lisäarvoa tuottavaa. Myötätuulen opettajat voisivat myös ottaa yhteyttä esim. tämän opinnäytetyön ohjaavaan opettajaan, sillä hänellä on asiasta näkemystä tämän opinnäytetyön ohjaamisen johdosta sekä hänellä on vastuualueenaan useita luovia kursseja liiketalouden oppiaineessa. Mielestäni 5 opintopisteen laajuinen kehittämistyö työpaikalle voisi soveltua hyvin tähän tarkoitukseen.

Eri aineopettajien yhteistyön lisäksi voisi pohtia eri ainejärjestöjen ja muiden opiskelijalähtöisten kerhojen mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä Myötätuulen kanssa. Esim. monien tapahtumien järjestäminen voisi tuoda molemminpuolista hyötyä.

Myötätuulen kannattaisi enemmän suunnata palvelunsa Kajaanin alueella asuvien asukkaiden sijaan Kajaanin ammattikorkeakoulun omille opiskelijoille. Toisin sanoen palvelun tuottajat voisivat itse olla myös palvelun kuluttajia. Koska Myötätuuli on voittoa tavoittelematon oppimisympäristö ja palvelun tuottaja, se voi todennäköisesti pitää palvelunsa hinnan opiskelijoiden kukkaraan sopivaksi. Palvelujen hinnan määräytymisessä on toki pyrkimys saada tuottojen kattavan toiminnasta aiheutuneet kulut, vaikka se ei ole ollutkaan Myötätuulen historiassa välttämätöntä.

Kun ideoitaisiin opiskelijalähtöisesti aineopettajien tuella, saataisiin ideoinnin lomassa selvitettyä millaista palvelua ammattikorkeakoulun omat opiskelijat tarvitsevat. Kun suunnittelu tehtäisiin useilla tahoilla jatkuvan prosessin tavoin opiskelijoiden omista lähtökohdista ja tarpeista, saataisiin automaattisesti tuotettua opiskelijoita itseään kiinnostavia palveluja. Tämä kuitenkin vaatisi jonkinlaista suunnittelua ja koordinoitua Myötätuulen henkilökunnan toimesta. Osallistavia palaveritekniikoita käyttäen voitaisiin suunnittelu ja toteutus tehdä pienillä resursseilla, mistä on hyvä esimerkki oman työpaikkani työntekijälähtöisten kehitysideoiden esiin nostamisessa. Motivaatio asioiden käynnistämiseksi täytyy kuitenkin lähteä itsestä. Pitäisi selvittää että, mitkä asiat motivoivat Myötätuulen opettajia ja siellä harjoittelunsa tekeviä opiskelijoita.

Kajaanin ammattikorkeakoulun kannattaisi neuvotella esim. Kainuun prikaatin kanssa yhteistyökuvioista armeijan apinaradan käyttömahdollisuuksista säännöllisesti. Siellä voisivat harjoittelunsa suorittavat liikunnanopiskelijat valvotuissa olosuhteissa neuvoa nuoria aikuisia taitoa vaativan radan turvallisessa suorittamisessa. Ideapalaveriin osallistuneet opiskelijat toivat esiin mahdollisuuden rakentaa vastaavanlainen apinarata itse. Armeijan apinaradalla voisi myös olla markkina-arvoa Kajaanin ammattikorkeakoululle, sillä se houkuttelisi uusia opiskelijoita valitse-

maan sen opinahjokseen. Apinarataa ei todennäköisesti ole joka paikkakunnalla, jossa on ammattikorkeakoulu.

Lisäksi Myötätuulen kannattaisi mielestäni panostaa enemmän ammattikorkeakoulun lähialueen ulkoilumahdollisuuksiin. Tällaisia voisivat olla esim. polkujuoksu, sauvakävely, pyöräily, retkeily, hiihto, luistelu personal trainer -palvelut tai ohjatut yhteislenkit Myötätuulen harjoittelijoiden toimesta. Itse ulkopaikkakuntalaisena ja aikuisille suunnattujen em. lajien liikuntakurssien vähäisyyden johdosta olisin kiinnostunut tällaisista palveluista vierailullani Kajaanissa. Esim. kerran kuukaudessa vierailukäyntieni yhteydessä harjoittelijoiden toimesta tehdyt liikunta- ja ravintosuunnitelman tarkistelut voisivat olla hyvänä motivaattorina oman hyvinvointini lisäämiseksi. Myös liikunnanopiskelijoiden vetämät pienet jumppatauot olisivat olleet tervetulleita raskaiden lähijaksojen lomassa. Olisin voinut kertoa nämä heti opintojeni alussa, jos vain olisin saanut mahdollisuuden Myötätuulen toiminnan ideointiin. Itse en ollut koskaan kuullutkaan Myötätuulesta ennen opinnäytetyöntekijän hakua opinnäytetyöpankista. Ehkäpä Myötätuulta voisi mainostaa enemmän kaikille opiskelijoille.

Todennäköisesti Kajaanin ammattikorkeakoulun henkilökuntakin voisi olla kiinnostunut saamaan terveys-, liikunta- ja matkailupalveluja omaan arkeensa tai vapaa-aikaan Myötätuulen harjoittelijoiden tarjoamien palvelujen kautta.

Myötätuulen kannattaisi kartoittaa yhdessä ammattikorkeakoulun muiden toimijoiden kanssa millaista palvelua on jo tarjolla ja mitä uutta voitaisiin tehdä yhteistyössä eri tahojen kanssa. Kun motivaatioita löytyy, mahdollisuudet ovat rajattomat.

6.1 Ideointityökalut Myötätuulen kehittämiseksi

Luovilla kursseilla tai työharjoittelussaan opiskelijat voisivat harjoitella fasilitointitekniikoita, joissa tarkoituksena on löytää vastauksia Myötätuulta hyödyttäviin kysymyksiin. Esim. Pepe Nummen (2009) kirjassa esitellyillä idealogimenetelmällä tai open space -palaveritekniikalla voisi 1-2 tunnin aikana aktivoida opiskelijat suunnittelemaan itse heitä kiinnostavia tapahtumia, kurssisisältöjä ja toimintatapoja jne. Tässä opinnäytetyössäni käytettyjä ideointitoimintatapoja Myötätuuli voisi käyttää soveltaen omiin tavoitteisiinsa ja tilanteisiin sopivalla tavalla.

Kysymyksen asettelut pitää kuitenkin muotoilla siten, että opiskelijat tai muut ideointiin osallistuvat henkilöt miettivät asioita avoimesti oman itsensä kautta, ei Myötätuulen kautta. Myötä-

tuuli voi sitten oman henkilökuntansa tai harjoittelijoiden toimesta pohtia asioita kriittisemmin ja siten etsiä ideoista toteuttamiskelpoisimmat ideat.

Tärkeintä olisi se, että tällaisia pieniä työpajoja olisi usein ja ne tavoittaisivat mahdollisimman monta ihmistä. Ideointiprosessiin pitäisi saada jatkuvuutta luomalla seuraavalle porukalle mahdollisuuden jatkaa siitä mihin edellinen porukka ideoinnissa jäi.

Työpajojen tulokset voitaisiin raportoida esim. aineopettajien tai opiskelijoiden toimesta Myötätuuleen valitulle vastuuhenkilölle. Vastuuhenkilö, joka voisi olla joko opettaja tai harjoittelija, kokoaisi saapuneet ideat yhteen ja raportois niistä mahdollisimman monelle jonkin hyvän kanavan kautta. Tällä raportoinnilla pitäisi luoda lisää motivaatiota sekä ideointiin jo osallistuneille ja innostaa lisää ihmisiä osallistumaan ideointiin.

Ammattikorkeakoulujen tapahtumien yhteyteen harjoittelijat voisivat myös järjestää ideointia joko idealaatikon tai vapaaehtoisen ideointityöpajan kautta. Tällaiset tilaisuudet olisivat avoinna kaikille. Osallistujien houkuttelemiseksi heille tarjottaisiin pientä purtavaa tai mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan jotain pientä urheiluun tai matkailuun liittyvää pientavaraa, kuten esim. T-paitoja, juomapulloja, kompasseja, vyölaukku, ensiapulaukku, lahjakortteja Myötätuuleen harjoitteluaan tekevien opiskelijoiden tarjoamiin palveluihin (esim. tunnin yhteislenkki lähialueelle).

Kun riittävästi ideoita on saatu, syntyneistä ideoista voisi järjestää äänestyksen eniten kannatus-ta saavan idean tai ideoiden löytämiseksi. Mitä suurempi porukka osallistuu ideointiin ja ideoiden valintaan, sitä suurempi porukka saattaa kiinnostua asioiden järjestämisestä käytännössä. Äänestys pitää järjestää tilanteen ja resurssien mukaan. Tässä opinnäytetyössä esitelty äänestystapa voi toimia esimerkkinä kuinka äänestys voisi järjestää ammattikorkeakoulun ympäristössä.

Ideointi- ja äänestyspaikkoina voisivat olla luokkatilojen ohella odotus- ja taukotilat, joissa ihmisillä on aikaa pysähtyä miettimään. Tilaisuudet voi järjestää joko virallisesti tai epävirallisesti riippuen tilanteesta. Henkilökohtainen kohtaaminen on kuitenkin tärkeää ihmisten saamiseksi tuottamaan ideoita tai esittämään mielipiteitään. Tästä oli opinnäytetyössäni esimerkki työpaikkani äänestyksestä, jossa äänestämässä kävivät vain luottamushenkilöt henkilökohtaisesti kohdanneet työntekijät ja esimiehet. Työpaikkani osastolla, jossa ei ollut ketään paikan päällä mainostamassa äänestystämme, kukaan tämän osaston työntekijöistä ei käynyt äänestämässä.

Asiat kannattaa tehdä aluksi pienesti ja usein sekä hyväksyä ajan ja resurssien niukkuus. Tekee sen minkä pystyy kuin mitä sillä hetkellä on aikaa ja resursseja saatavilla. Saatiinhan me kolme luottamushenkilöä aktivoitua useita ihmisiä toimintojen kehittämiseksi omalla työpaikallani. Meillä oli hyvin vähän aikaa ja resursseja toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka tätä kirjoittaessani en tiedä johtiko toimintamme työpaikallamme todellisiin muutoksiin, niin toivon sen muuttavan edes vähän toimintatapoja työpaikallamme. Toisaalta pienestä kokeilusta voi vähitellen kasvaa kaikkia hyödyttäviä toimintatapoja tai palveluja.

Tilanteesta riippuen ideoinneissa voisi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksen asetteluja asioiden alkukartoitusta varten:

- Millaisiin tapahtumiin haluaisit itse osallistua?
- Mitä asioita haluaisit oppia tällä kurssilla tai moduulilla?
- Mitä haluaisit tehdä työharjoittelussasi?
- Mitä osaamista haluaisit lisää?
- Millaisia tapahtumia haluaisit itse järjestää?
- Millaista palvelua voisit itse ottaa vastaan?
- Millaisen opinnäytetyön sinä haluaisit tehdä Myötätuulessa?
- Mikä sinua opiskelussasi motivoi?

Kun asioissa on edetty eteenpäin, voidaan kysymykset laatia suppeamman näkökulman mukaan:

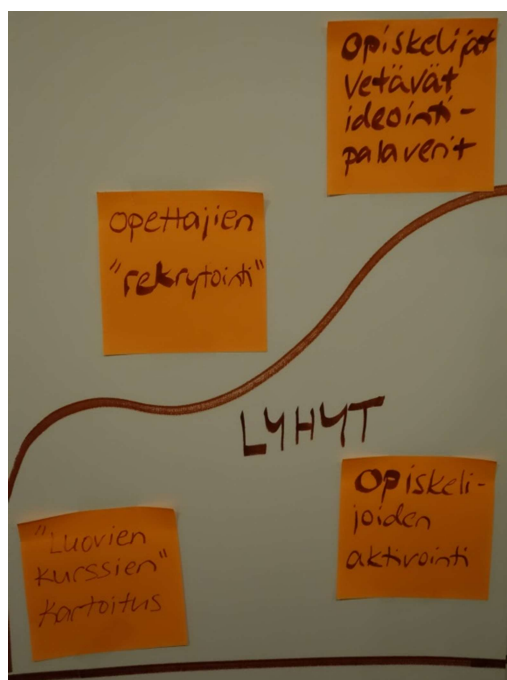
- Miten haluaisit järjestää hankintatapahtuman?
- Millaisia personal trainer -palveluja sinä voisit tarjota?
- Mitä asioita apinaradassa tulisi olla?
- Miten tämän kurssi pitäisi toteuttaa?
- Millaisia matalan kynnyksen tapahtumia Myötätuulen harjoittelijana sinä voisit tarjota?

Kaikkea ei tarvitse aina ihan tarkkaan suunnitella etukäteen, vaan joskus voi olla hyväksi mennä tunteella ja hiljaisella tiedolla eteenpäin. Monipuolinen fasilitointimenetelmien hallinta kuitenkin auttaa asioiden eteenpäin viemiseksi kohti tavoitetta. Ehkäpä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan teoria auttaa asioiden jäsentämisessä ja arvioinnissa, mistä tämä opinnäytetyö on hyvä esimerkki. Jos jokin asia ei tuota tulosta ja ei toimi, niin sitten pitää kokeilla jotain muuta.

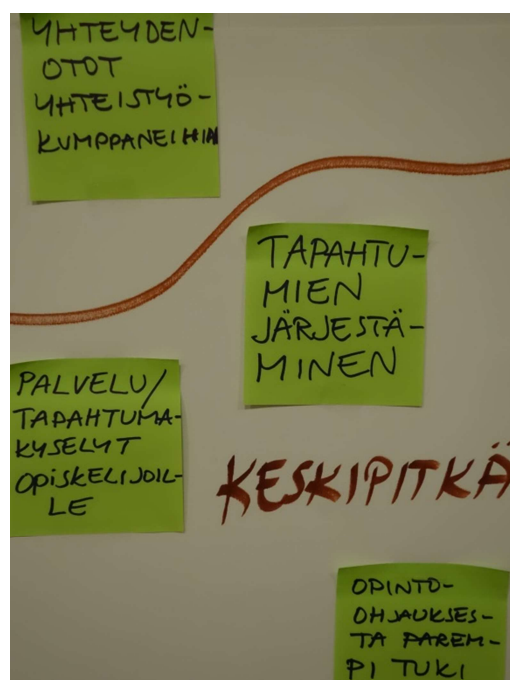
Asioiden visualisointi on myös tärkeää ideointi- tai kehitysprosessissa, jotta kaikki osallistujat saavat tietää missä mennään. Kun tiedetään mitä on tehty ja mihin pyritään, niin osallistujien on mahdollista tuoda esiin omia näkökulmiaan. Visualisoinnissa hyviä menetelmiä ovat esim. fläppipaperille asioiden kirjaus ja tiekartta. Kuvassa 20 on esimerkki kuinka Myötätuulen kehittämisessä voisi käyttää tiekarttaa. Aurinkoon on kirjoitettu kehitystyön tavoite tai visio. Tässä esimerkissä Myötätuulen kehitystyön tavoitteeksi on asetettu opiskelijoiden ja asiakkaiden suuri määrä. Kuvissa 21–23 näkyvät tarkemmin lyhyen, keskipitkän ja pitkän tähtäimen kehitystoimenpiteet. Jotta tiekartta olisi konkreettisempi työkalu, kuvaan pitäisi kirjoittaa myös toimenpiteen suorittavan henkilön nimi ja päivämäärä mihin mennessä toimenpide on suoritettu.



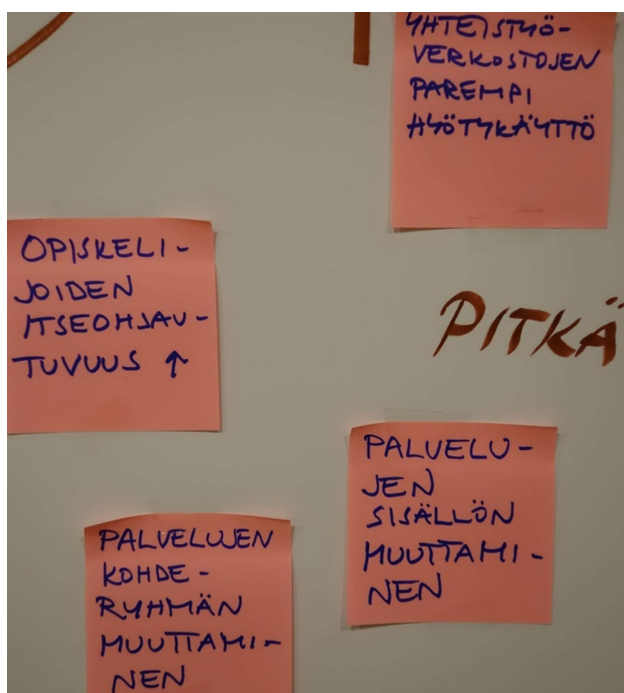
Kuva 20: Tiekartta oppimisympäristön kehittämiseksi.



Kuva 21: Lyhyen tähtäimen toimenpiteet



Kuva 22: Keskipitkän tähtäimen toimenpiteet



Kuva 23: Pitkän tähtäimen toimenpiteet

Tämän opinnäytetyön käytännön osuuden avulla olen oppinut turvallisen ja tasapuolisen keskusteluympäristön tärkeän merkityksen ideointiprosessin onnistumiselle. Kun kaikki saavat mahdollisuuden esittää mielipiteensä ilman pelkoa tulla tyrmätyksi, niin silloin saadaan paremmin eri ihmisten osaaminen käyttöön. Kun kaikkien osaaminen on mahdollisimman hyvin käytössä, saadaan vältettyä pahimmat epäonnistumiset ja ihmiset sitoutuvat paremmin toimintaan. Vain asioihin aidosti sitoutuneet ihmiset saavat asioita muuttumaan parempaan päin.

Koska opiskelijat toivoivat enemmän verkostoitumismahdollisuuksia, Myötätuuli voisi järjestää Kajaanin ammattikorkeakoulun tuella oppilaitosten, yhdistysten ja yritysten edustajien yhteisen keskustelu- ja ideointitilaisuuden. Tilaisuudessa voitaisiin osallistavien palaveriteknikoiden avulla pohtia uusien ja tehokkaampien yhteistyötoimintatapojen kehittämistä oppilaitosten, yhdistysten ja yritysten välillä. Tilaisuuden voisi järjestää opiskelijat yhteistyössä opettajien kanssa.

6.2 Yhteenveto oppimisympäristön kehittämistoimenpiteistä

Myötätuuli-oppimisympäristön toiminnan kehittäminen opiskelijalähtöisesti mahdollistuu osaamisen jakamisesta yli ainerajojen ideapalaverien, luovien kurssien ja opiskelijoiden itseohjautuvuuden tukemisen avulla. Myötätuulessa kannattaa rohkeasti kokeilla uutta ja luopua vanhoista käytänteistä. Elämykselliset lajit, monipuoliset tapahtumat ja uusi palvelutarjonta laajemmalle kohderyhmälle parantavat oppimisympäristön kiinnostavuutta opiskelijoiden keskuudessa. Nämä mahdollistuvat vain uskaltamalla luopua vanhoista toimintatavoista sekä keksimällä uudet keinot palvelun tarjonnan ja saatavuuden lisäämiseksi. Oppimisympäristön jatkuva menestyminen mahdollistuu, kun se pystyy muuttamaan toimintaansa vastaamaan paremmin opiskelijoiden ja asiakkaiden tarpeita (kuva 24).



Kuva 24: Oppimisympäristön jatkuvan menestymisen mahdollistavat tekijät

7 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista useasta eri näkökulmasta. Tarkastelun kohteina ovat tavoitteiden saavuttamisen keinot, aikaansaannokset, tulosten yhdistyminen teoriaan, toimintatavat, vahvuudet ja heikkoudet sekä tutkimuksen luotettavuus.

7.1 Tavoitteiden saavuttamisen keinot

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin osallistavilla menetelmillä. Monen eri toimijan ryhmätyötyöskentelyä saatiin helpotettua fasilitaatiotekniikoilla ideapalaverissa. Minä opinnäytetyön tekijänä tutustuin monenlaiseen kirjallisuuteen, jotta saisin riittävän laajan kuvan yritystoiminnasta, kehittämistoiminnasta ja tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Suunnitelmat opinnäytetyön toteutuksessa olivat suurpiirteisiä ja usein tilannekohtaisia. Sitkeydellä ja kärsivällisyydellä sekä uuden oppimisella ja kokeiluilla saatiin tuotettua idea-aiheita, joista voi toimeksiantaja tai muu kehittäjätaho tarvittaessa jatkaa eteenpäin. Kehitystoiminnan edetessä arvioitiin jatkuvasti toimintatapoja ja muutettiin niitä tarvittaessa. Tällöin asiantuntijasta tuli tilannekohtainen toimija, joka toimi osin intuition varassa.

Toiminnan lähtökohtana oli ihmisten tietoisuuden herääminen omasta tilanteestaan, mikä saa ihmiset motivoitumaan toimintaan. Tämä tilanne oli erityisesti oman työpaikkani työntekijöillä, jotka halusivat saada uusia vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Oppimisympäristön kehittämisessä lähtökohtina olivat myös opiskelijoiden omat kokemukset ja toiveet, vaikka itsessään toiminnan kehittämisen alkusysäyksenä olikin oppimisympäristön edustajien toimeksianto. Opiskelijoiden oma tilanne tai kokemukset Myötätuulessa eivät olleet riittäviä motivoimaan heitä osallistumaan toiminnan kehittämisen, vaan heitä täytyi motivoida opintopisteiden kartuttamisella.

Kun opiskelijat saatiin houkuteltua itse ideointitilaisuuteen, he osallistuivat aktiivisesti ja itsenäisesti toimien kehitysideoiden tuottamiseen ja työstämiseen. Osalla opiskelijoista itsenäinen työskentely vapaasti rajatussa tehtävänannossa sujui heti luontaisesti ja he löysivät nopeasti tehokkaan työskentelytavan. Osalla opiskelijoista puolestaan oli hieman vaikeuksia löytää punaista lankaa omalle työskentelylle ilman tiukkaa tehtävänannon rajausta. Tässä minun ohjaajana olisi pitänyt paremmin osata kannustaa vaikeuksia kohtaavia opiskelijoita luovaan ideointityöhön. Ohjaajana haluaisin jatkossa löytää paremmin tasapainon siihen, että mikä on kannustamista ja liiallista painostamista. Oma kokemukseni ideapalaverista oli se, että liiallisen aika-

paineen takia syyllistyin liialliseen painostamiseen ideointityössä. Olin myös ahtanut liikaa ideointityökaluja yhteen ideointipäivään, sillä kaikkia menetelmiä emme ehtineet edes käydä läpi. Mielestäni ideointi ei saa olla liiallista suorittamista, vaan leppoisaa ideoiden synnyttämistä ja työstämistä riittävän väljällä aikataululla. Ideointi pitäisi ihannetapauksessa olla hauskaa, jossa innostuneet ihmiset työstävät toistensa ideoita. Tässä työssä olisi voinut olla useampi ideointipäivä esim. viikon välein. Käytettävissä olevan ajan ja pitkän välimatkan vuoksi tämä ei ainakaan omalta osaltani olisi ollut mahdollista. Ideointityössä huomasin kuitenkin miten tärkeää olisi ollut toiminnan jatkuvuus. Tämän vuoksi yritin saada oppimisympäristössä jatkamaan ideointipajojen pitäminen kyseisten opiskelijoiden kanssa ilman odotusaikaa minun opinnäytetyön valmistumisesta. Valitettavasti en saanut oppimisympäristöä välittömästi jatkamaan itseohjautuvasti idea-aihioiden työstämistä eteenpäin. Toisaalta lokakuussa 2018 eli lähes vuotta myöhemmin ideopalaverin pitämisestä huomasin opiskelijasähköpostissani ilmoituksen opiskelijoiden tarjoamista personal-trainerpalveluista. Ehkäpä oppimisympäristössä jokin siemen opiskelijalähtöisestä palveluista oli saatu itämään.

Ideointipalaverin jälkeen huomasin myös, että en ollut onnistunut saamaan opiskelijoita innostumaan itse ryhmätyötekniikoista. He eivät ilmeisesti olleet ymmärtäneet, että ideointipalaverissa käytettyjä menetelmiä voidaan käyttää missä tahansa ryhmätyötilanteessa helpottamaan yhdessä työskentelyä. Tämän päättelin siitä, että jakamani kirjallinen materiaali esityksestäni päättyi tilaisuuden jälkeen pääasiassa paperikoriin. Nimittäin jakamassani materiaalissa oli yleistä tietoa fasilitointitekniikoista ja siihen liittyvästä kirjallisuudesta, joita voisi käyttää lisätiedon hankkimiseen. Lisäksi saamani palaute ideointipalaveristani oli vähäistä. Vain yksi opiskelija toimitti minulle palautteen, mutta se olikin minulle entistä arvokkaampi palaute. Toisaalta vähäisen palautteen saaminen ei välttämättä johtunut siitä, että ideopalaveri olisi ollut läpikotaisin huono, vaan muut tärkeämmät kiireet veivät kaiken heidän huomionsa. Palautettakin tärkeämpää olisi ollut se, että he olisivat itse pohtineet mitä ideopalaverissa tapahtui ja miten he itse työskentelivät siinä. Ehkäpä omat pohdinnat olisivat avanneet heille paremmin mitkä voisivat olla fasilitaatiotekniikoiden mahdollisuudet. Nimittäin lähes jokaisessa työpaikassa tarvitaan ryhmätyötaitoja ja ne ovat hyvin kysytyjä taitoja työelämässä. Toisaalta voihan se olla niin, että joskus paljon myöhemmin opiskeluiden päätyttyä he innostuvat uudelleen ottamaan selvää fasilitaatiotekniikoista. Itselleni on käynyt niin, että täysin oman vähäisen harrastuspohjalta aloittamani urheilutoiminta Suomessa harvinaisen lajin parissa jatkui oman harrastukseni ja ryhmäni loppumisen jälkeen erään ryhmän jäsenen toimesta. Lähes 20 vuotta ryhmätoiminnan päättymisen jälkeen luin harrastelehdestä, että hän oli jatkanut harrastusta aktiivisesti ensin Suomessa ja sitten ulkomailla muutaman vuoden sekä piti lehden ilmestymishetkellä Suomessa puoliam-

mattilaisena omia harrasteryhmiä. Lehdessä mainittiin minut valmentajana hänen uransa alussa. Oli hienoa huomata, että jo päättäneeksi luulemani toiminta olikin jatkunut aivan upealla tavalla hänen toimestaan. Tässä on hyvä esimerkki siitä, että kehittäjä ei voi koskaan etukäteen tietää mikä kehitysidea lähtee toteutumaan aidosti.

Koska oppimisympäristössä oma kokeiluni fasilitointitekniikoista jäi mielestäni keskeneräiseksi, halusin kokeilla niitä lisää omassa työpaikassani. Lisäksi onnistumisen kokemukseni oppimisympäristön ideointipalaverissa oli riittävän rohkaisevia, jotta uskalsin jatkaa toimintaani uudessa ympäristössä. Tuolloin oli hienoa saada itselleni tuntemattomat ihmiset toimimaan yhdessä ja saamaan rakentavia ideoita suhteellisen lyhyessä ajassa. Koin omassa työsuojeluvaltuutetun luottamustoimessani mahdollisuuden kokeilla samoja tekniikoita ja samalla kehittää omia kouluttajan taitojani. Kouluttajana tarvitsin lisää mahdollisuuksia harjoitteluun. Mielestäni tällaiselle ryhmätyötoiminnalle oli tilausta omassa työpaikassani työntekijöiden keskuudessa. Loppujen lopuksi asia eteni työpaikassani osin intuitiivisesti avautuviin mahdollisuuksiin tarttuen ja muuntuen aina tilanteesta riippuen. Omassa työpaikassani sain myös vastaavanlaisia hyviä kokemuksia ryhmätyötekniikoista, mikä rohkaisee minua itseäni jatkamaan oppimista asian tiimoilta tulevaisuudessa. Muutamassa palaverissa ei kovin suuria saavutuksia saada aikaan, mutta sen perusteella sai hyvän kuvan toimintatapojen mahdollisuuksista kehittämistyössä. Toiminnassa ei vain kysytty työntekijöiden mielipiteitä kehittämiskohteista, vaan heitä myös aktivoitiin itse vaikuttamaan asioihin. Oman ajattelun aktivointi ja ymmärrys työkaverin ajattelutavoista on mielestäni tärkeää yhteistyössä tapahtuvassa kehittämistyössä. Monesti asiat ovat luultua monimutkaisempia, ja siksi usein vaikeasti ratkaistavissa. Valitettavasti omassa työpaikassani en saanut johtoa mukaan työntekijälähtöiseen kehittämistoimintaan. Ilman ylimmän johdon puolta on vaikeaa saada työntekijälähtöisiä kehitysideoita vietyä eteenpäin. Tätä kirjoittaessani siellä jatkuu lähinnä perinteinen ylhäältä alas kehittämistyö, joka on myös arvokasta työtä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Itse näkisin, että alhaalta ylös kehittäminen olisi tuonut lisää rikkautta kehittämistyöhön ja tuonut henkilöstön keskuuteen kaivattua yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nimittäin yhteenkuuluvuuden tunne oli mielestäni heikentynyt vuosien saatossa toiminnan ja henkilöstön kokoonpanon muuttuessa.

Tämä opinnäytetyö venyi kokonaisuudessaan muutaman vuoden pituiseksi, jos otetaan huomioon ennen varsinaista käytännön toimintaa tapahtunut suunnitteluvaihe ja kirjallisuuteen tutustumiseen kulunut aika. Sekä oppimisympäristössä ja omassa elämässäni tapahtui suuria mullistuksia sekä hyvässä että pahassa, mikä selittää opinnäytetyön venymisen. Tämä ei mielestäni ollut pelkästään huono asia, vaan työn eteneminen vaati kyseisten asioiden tapahtumisen. Vas-

ta myöhemmässä vaiheessa tuli mukaan oma työpaikkani, jossa oli myös tapahtunut suuria muutoksia vuosien saatossa. Tässä opinnäytetyön tekemisessä piti lopulta ottaa sama asenne kuin mitä Nummen (2007) kirjassa Open Space -palaveritekniikan säännöissä kerrotaan, että ”se tapahtuu, mitä kuuluukin tapahtua” sekä ”se alkaa ja päättyy silloin, kun on tarkoitus”. ”Jossitte-luihin” ei haluta kuluttaa aikaa, vaan halutaan mieluummin keskittyä tähän hetkeen. (Nummi 2008, 77). Yhteenvetona voidaan todeta, että em. syistä opinnäytetyöni oli reflektiivistä prosessaista toimintaa, joka määrittyi tilannekohtaisesti muuntuen ja ollen osin katkonaista. Opinnäytetyössäni ratkaisut saatiin yhdessä vuorovaikutteisesti. Itse opinnäytetyöntekijänä toimin asiantuntijana, jonka osaaminen perustui vuorovaikutteisten toimintojen käynnistämiseen ja ylläpitämiseen.

Opinnäytetyössäni käytin hyväkseni soveltuvien osien tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka metodologiset valinnat edesauttoivat prosessin arviointia jäsennellysti. Tutustuin hieman jälkijättöisesti tutkimukselliseen kehittämistoimintaan, koska minulla itselläni oli hatara ymmärrys laadullisen tutkimuksen tutkimusperiaatteista ja siksi en riittävän ajoissa osannut valita oikeaa tutkimusotetta. Omasta mielestäni tämä oli se vaikein ja vähiten kiinnostavin osuus. Minulla kesti kauan ennen kuin ymmärsin ohjaavan opettajan tuella, että mikä tutkimusote minun oli valittava työhöni. Toisaalta luonnontieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneena ja oma yli kymmenen vuoden kokemustani määrällisen tutkimuksen periaatteista johti omaan vaikeuteeni ymmärtää laadullisen tutkimuksen laavaa ja soveltavaa tutkimuskäsitystä. Itse olin tottunut siihen, että asiat tulee olla selkeästi toteutettuja ja mitattavia tutkijan pysyessä mahdollisimman taka-alalla havainnoitavasta kohteesta. Toisaalta opinnäytetyön luonteen muuttuminen liiketoimintasuunnitelman kehittämisestä fasilitoitujen ideapalaverien käyttöön oli niin suuri, että todennäköisesti kenelläkään ei olisi ollut käsitystä mitä tutkimusotetta pitäisi käyttää. Kokeneella laadullisen tutkimuksen osaajalla työkalupakin tuntemus toisi nopeammin teorian käytäntöön, ja siten asiat olisivat edenneet joutuisammin. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli minulle itselleni hyvä oppimisprosessi.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodeina olivat prosessin hallinnan välineet, osallistumista edistävät välineet ja tutkimukselliset välineet. Prosessin tavoitteena oli alhaalta-ylös-kehittäminen sekä työntekijöiden ja opiskelijoiden osallistaminen asioiden muuttamiseksi. Osallistumista edistettiin fasilitointitekniikoilla, äänestyksellä ja yleisesti osallistamisella. Näiden avulla voitiin lisätä avointa ja jäseneltyä keskustelua, mikä avulla saatiin esille ryhmän yhteinen mielipide asioiden kehittämiseksi. Tutkimukselliset välineet toivat prosessiin järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta. Prosessin etenemistä voitiin seurata systemaattisesti

tutkimalla äänestystuloksia, annettuja palautteita sekä analysoimalla omia kokemuksia tapahtuneista asioista. Opinnäytetyössäni dokumentaatiokeinoina käytettiin palavereiden kirjallisia suunnitelmia, itse laadittuja mainoksia, esityksiä ja tuotoksia sekä valokuvia.

7.2 Aikaansaannokset

Opinnäytetyössäni löydettiin kolme toteuttamiskelpoista ideaa jatkotyööstön oppimisympäristön kehittämiseksi. Omassa työpaikassani saatiin yhteisiä kehitysehdotuksia kuuteen eri kehitysosa-alueeseen, jotka esiteltiin ylimmälle johdolle. Näillä toimintaehdotuksilla voidaan tarvittaessa jatkaa ideointiprosesseja organisaatioiden omilla ehdoilla.

Lisäksi opinnäytetyössäni saatiin kokemuksia osallistavista ryhmätyömenetelmistä ja niiden siirrettävyydestä kahdessa erilaisessa organisaatiossa. Molemmissa organisaatioissa tuli ilmi, että ryhmätyömenetelmillä voidaan nopeasti ja tehokkaasti saada ryhmän yhteinen näkemys kehityskohteista ja -tavoista. Samalla myös huomattiin, että päättävien tahojen mukana oleminen on välttämätöntä asioiden eteenpäin viemiseksi.

Opinnäytetyöntekijänä sain tämän opinnäytetyön valmiiksi monien vaiheiden jälkeen. Työtä tehdessäni sain oppia tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta sekä kehittämistoiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja raportin kirjoittamisesta. Sain kokeilla käytännössä millaista on toimia fasilitaattorina auttaen erilaisia ihmisiä työskentelemään yhdessä. Opin teoria-tietoa innovaatioista ja yrityksen strategiasta innovaatioiden taustalla. Lisäksi opin olemaan kärsivällinen asioiden etenemisen suhteen sekä kehittämään edelleen työelämässä tarvittavia ryhmätyötaitojani. Pyrin raporttia tehdessäni olemaan kriittinen omaa tekemistä kohtaan. Huomasin, miten tärkeää on näkökulman valinta ja pohdinta kenen ehdoilla asioita pitäisi kehittää.

7.3 Tulosten yhdistyminen teorian taustoihin

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tarkoituksena tuottaa käyttökelpoista tietoa sen omassa kontekstissaan. Tutkimusprosessin edetessä tuotettua tietoa tulkitaan, reflektoidaan ja analysoidaan kriittisesti, jotta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi taas uuden tiedon tuottamiseen. Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessi eteni tällä tavalla osin näkyvään ja osin hiljaiseen tietoon nojautuen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on kehittämisessä

ja siksi työn tutkimuksellisuus on mukana vain soveltuvin osin. Opinnäytetyössäni kehittämisen tarkoituksena oli tuottaa käyttökelpoista tietoa sekä edesauttaa osallistumista erilaisten tekniikoiden avulla. Toiminta tapahtui molemmissa tapauksissa niiden omassa sosiaalisessa kontekstissa sen hetkisillä tiedoilla ja resursseilla. Opinnäytetyössäni kehittäminen eteni sen omilla ehdoilla kokemus- ja teorianäytetyöhön nojautuen. Osallistumista ja tutkimuksellisuutta edistävät välineet löytyivät kirjallisuudesta ja ne tuntuivat käyttökelpoisilta erilaisissa toimintaympäristöissä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa laajempaan keskustelukehykseen ja kokeilla tiedon tuottamistapoja uusissa ympäristöissä. Ajatuksena oppimisympäristön kehittämisessä oli yleistää muutaman opiskelijan mielipide kaikkien opiskelijoiden mielipiteeksi. Omalla työpaikallani puolestaan toimintaan osallistuneiden työntekijöiden näkemys yleistettiin koko työpaikan henkilöstön näkemykseksi. Opinnäytetyössäni tiedon tuottamista on kokeiltu kahdessa erilaisessa ympäristössä positiivisin tuloksin, joten tavoitteena olisi näiden toimintatapojen laajempi ja jatkuvampi käyttö molemmissa organisaatioissa. Asian selvittäminen vaatisi paljon työtä ja seuranta. Tähän ei kuitenkaan ole mahdollisuutta opinnäytetyön puitteissa. Tämän vuoksi vaikutusten laajempi tarkastelu jää tältä osin avoimeksi. Toisaalta teoria kertoo, että tulosten siirrettävyys vaatisi oman prosessinsa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaillaan koko innovaatioprosessia ja innovaatioita edesauttavia olosuhteita. Työn käytännön osuudessa kuitenkin keskitytään enemmänkin innovaatioprosessin alkuvaiheeseen olevaan ideointivaiheeseen. Toisaalta perehtyminen innovaatioihin ja innovaatiotoimintaan käytännön osuutta laajemmin antaa paremmin näkemystä mihin ideoinnilla pyritään yrityksissä ja organisaatioissa. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei selviä tuleeko ideointityöpajoissa tuotetuista ideansiemennistä tulevaisuudessa aitoja innovaatioita.

7.4 Arvio menetelmistä, työskentelytavoista ja ratkaisuista

Osallistavalla kehittämisellä pyritään vapautumaan totutuista ideologioista ja ajatusmalleista. Opinnäytetyössäni tähän päästiin omasta mielestäni ehkä osittain. Oppimisympäristössäni omassa työpaikassani tällaisia fasilitaatiotekniikoihin perustuvia palavereja ei ole ollut aiemmin. Palavereihin osallistuneet henkilöt heittäytyivät hyvin pohtimaan yhdessä asioita, mutta mitään jatkuvuutta niistä ei ainakaan tätä kirjoittaessani seurannut. Todennäköisesti vielä vanhoilla toimintatavoilla mennään molemmissa organisaatioissa vielä pitkään.

Kehittämistyössä tavoitellaan muutosta määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin vain ideoimaan, mutta ei toteuttamaan ehdotettuja asioita. Työssä kokeiltiin ideointitapoja pienimuotoisessa kahden eri organisaation muodostamassa ideointiprosessissa. Vain minä opinnäytetyöntekijänä kuljin koko ideointiprosessin läpi, mikä kehitti omaa asiantuntijuuttani asian suhteen. Mielestäni oma asiantuntijuuteni kehittyi tällä matkalla.

Keskustelut, tuotokset, osallistuminen ja ideapalaverit arvioitiin palaveripalautteiden ja omien kokemusten perusteella. Nämä ovat hyvin tulkinnallisia mittareita, mutta se kuuluu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luonteeseen. Osallistujien ja äänestykseen osallistuneiden lukumäärä toimi myös hyvänä aktiivisuuden mittarina. Valitettavasti molemmissa organisaatioissa varsinaisten tuotosten arviointi jäi puutteelliseksi. Omasta mielestäni nämä käytetyt mittarit olivat riittävät tähän työhön.

Käytetyt menetelmät valittiin tavoitteiden saavuttamiseksi ja sosiaalisten prosessien ylläpitämiseksi. Tavoitteet saavutettiin eli ideoita tuotettiin molemmissa organisaatioissa ennalta haluttu määrä. Kehittämisen kannalta tämä ei kuitenkaan riitä, sillä toiminnan jatkuvuus opinnäytetyön jälkeen jäi epäselväksi. Jatkuvan sosiaalisen prosessin tuottaminen vaatisi kuitenkin enemmän läsnäoloa ja aikaa joko minulta opinnäytetyöntekijältä tai työn alussa olisi pitänyt paremmin keskustella kuka mahdollisesti jatkaa toimintaa työni päätyttyä. Työskentely tapahtui pääasiassa etänä olosuhteiden pakosta sekä oppimisympäristössä että omassa työpaikassani, mikä haittasi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten haittasi yhteistyötä.

Oppimisympäristöä kehitettiin opiskelijanäkökulmasta ammattikorkeakoulun omilla ehdoilla. Ennen kuin kehitysehdotukset ammattikorkeakoulussa saadaan todelliselle käytännön toiminnan tasolle, tarvitaan useiden toimijoiden hyväksyntä ja työpanos. Oman työpaikkani työntekijälähtöiset kehitysideat törmäsivät johdon asettamiin ehtoihin. Mahdolliset intressiristiriidat ja erilaiset kokemisympäristöt eri toimijoiden välillä saattoivat aiheuttaa myös sen, että yhteistyön jatkuvuus molemmissa organisaatioissa jäi tässä opinnäytetyössä epäselväksi.

Kokemukseen perustuva ammatillinen näyttö tuli esille palautteiden, omien kokemusten ja osallisuuden perusteella. Tehdyt ratkaisut olivat käyttökelpoisia ainakin siihen asti kunnes koko kehittämisprosessi tuli omassa opinnäytetyössäni päätökseen. Ratkaisujen käyttökelpoisuus opinnäytetyöni jälkeisessä ajassa jäi epäselväksi, kuten aiemmin olin todennut. Usein luin tilannetta intuitiivisesti hiljaisen tiedon avulla, mutta tilanteeseen sopivat ratkaisut löytyivät sekä hiljaisen että käsitteellisen tiedon avulla.

Opinnäytetyöni on prosessorientoitunutta kehittämistä, johon kuuluu tavoitteiden ja suunnitelmien arviointi ja muokkaus prosessimaisesti edeten. Käytännössä minä kehittäjänä käynnistin ja kokeilin pienimuotoisesti erilaisia toimintatapoja prosessimaisesti edeten. Syntyneiden aineistojen kautta sain nopeita vastauksia, joita hyödynsin kehitysprosessin seuraavassa vaiheessa. Toisin sanoen käytin aineistoa hyvin kapeasti. Itselläni oli mielikuva toimintatapojen onnistumisesta, koska asiat etenivät sulavasti. Opinnäytetyöni oli myös osaltaan osallistavaa tutkimusta, jonka avulla voidaan rakentaa ja muuttaa yhteisöä. Valitettavasti en tätä kirjoittaessani tiedä muuttuiko oikeasti mikään kummassakaan organisaatiossa.

7.5 Työn vahvuudet, hyödynnettävyys, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys

Opinnäytetyöni kehitysprosessissa päästiin usein keskustelujen kautta yhteiseen ymmärrykseen asioiden tilasta, mutta ryhmätyöskentelyssä varsinainen päätöksenteko kehityskohteista tapahtui kuitenkin äänestämällä. Mielestäni työn vahvuutena oli hyvä hyötysuhde, sillä siinä suhteellisen pienillä resursseilla saatiin useat eri toimijat osallistumaan sekä keskustelemaan ja ideoimaan yhdessä lyhyessä ajassa. Mielestäni äänestäminen toi siihen osallistuneille henkilöille mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan ja se lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta omassa yhteisössä. Yhteisten asioiden hoitaminen on todellista välittämistä, mikä johtaa parempaan tiimityöskentelyyn ja siten parempaan tuottavuuteen. Äänestyksen avulla sain pienillä resursseilla nopeasti oman työpaikkani yli sadan työntekijän yhteisössä selville tarvittavista kehityskohteista. Koska äänestyskohteet luotiin yhdessä, sain henkilöstön samalla aidosti kiinnostumaan asiasta ja samalla ikään kuin valmistautumaan seuraavaan kehittämistilaisuuteen. Osallistujamäärät omassa työpaikassani olivat myös yllättävän suuret. Ikkuna aktiiviselle kehittämistyölle oli auki. Oppimisympäristön kehittämisessä äänestys tapahtui ideointitilaisuudessa, joten äänestyksellä saatiin lähinnä yhdessä työskentelevän pienryhmän yhteinen mielipide esiin. Siinä ei ollut tällöin erityistä aktivoivaa elementtiä, koska opiskelijat olivat jo muutenkin aktiivisia toimijoita fasilitoidun ideapalaverin johdosta.

Oman kokemukseni ja saamieni palautteiden mukaan työn vahvuutena oli myös erilaisten näkemysten hyväksyminen sekä toimijoiden tasavertainen ja aito osallistuminen. Osallistavilla tekniikoilla ja fasilitaatioilla saadaan hyvin häivytettyä yksilön osuus kehittämistyössä. Yksilö on tärkeä ja välttämätön toimija ryhmässä, mutta fasilitoidussa ryhmätyössä ei keskitytä itse asian esittäjään yksilönä, vaan korostetaan kehitettävää asiaa kokonaisuutena. Yhteisen asian työ-

täminen ilman kasvojen menettämisen pelkoa luo uskallusta toimia yhtenä aktiivisena toimijana samalla toisia arvostaen.

Oma aktiivinen osallistuminen ja muiden osallistaminen oli ainakin itselleni erittäin opettavainen kokemus. Sain kehittää omaa asiantuntijuuttani itsenäisesti ilman liiallisia rajoitteita. Vapaamuotoiset tavoitteet ja väljä aikataulu mahdollisti toiminnan muuttamisen tilanteiden mukaan. Lopputuloksen saavuttaminen vaati kaikki koetut muutokset ja vaikeudet. Työ opetti minulle ihmisten kanssa toimimista sekä kehitti tilannetajua. Kärsivällisyys ja armollisuus ovat hyviä ominaisuuksia kehittäjälle. Ainakin itse uskon, että tästä kehittämistyöstä saamaani osaamista voin hyödyntää tulevaisuudessa myös muissa tilanteissa ja ympäristöissä.

Koska vuorovaikutus ja palautteen saaminen oppimisympäristön toimeksiantajan ja oman työpaikkani johdon välillä jäi puutteelliseksi, en tiedä ovatko opinnäytetyössäni ehdotetut kehitys-ideat käyttökelpoisia niiden omassa kontekstissaan. Ideointikertojen vähyyks ja jatkon suunnittelelemattomuus viittaavat siihen, että idea-aihioiden hyödynnettävyys on todennäköisesti varsin pieni.

Opinnäytetyössä saatuja tuloksia ei voi suoraan siirtää toisiin organisaatioihin, koska ne ovat yksilöllisiä juuri siihen kyseiseen tilanteeseen ja organisaatioon sidottuja. Kuitenkin kehitysprosessissa käytettyjä osallistavia tekniikoita voidaan soveltaa mihin tahansa tilanteeseen, jossa tarvitaan ryhmätyötä helpottavia tekniikoita. Opinnäytetyöni käytännön osiossa fasilitointitekniikoita käytettiin onnistuneesti sekä oppimisympäristössä että omassa työyhteisössäni. Tässä tuli todistettua, että fasilitointitekniikat olivat käyttökelpoisia molemmissa organisaatioissa. Fasilitaattori voi omalla innostuneella esimerkillään lisätä osallistujien sitoutumista kehitettävää asiaa kohtaan. Lisäksi fasilitaattorin tulee osata valita tilanteeseen kaikkein soveltuvien tekniikka. Mielestäni onnistuin näissä kohtuullisen hyvin, vaikka olinkin asian suhteen aloittelija. Valitettavasti kukaan ei osoittanut niin suurta kiinnostusta fasilitaatiomenetelmiä kohtaan, että he olisivat kommentoineet tai kyselleet minulta lisätietoja oppiakseen uutta näistä menetelmistä. Vaikka fasilitaatiomenetelmien käyttökelpoisuus olisi suurta, niin uskon muiden toimijoiden hyödynnettävän heikosti näitä tekniikoita. Fasilitointitilaisuuksia olisi mielestäni tarvinnut enemmän, jotta muut toimijat olisivat kiinnostuneet siitä enemmän.

7.6 Työn puutteet ja heikkoudet

Opinnäytetyössäni heikkoutena oli sen ennakoimattomuus monille oppimisympäristössä ja minun henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneille suurille muutoksille, jotka venyttivät työn kesto-aikaa useiksi vuosiksi. Muutoksista johtuen tavoitteet ja prosessi itsessään muuttui, jolloin oli vaikeaa päästä käsiksi mitä konkreettista pitäisi tehdä. Tiedettiin, että jotain pitäisi oppimisympäristön toiminnassa muuttaa ilman konkreettisia tavoitteita. Oppimisympäristössä tapahtui myös henkilöstövaihdoksia ja toiminta muuttui suuresti Valviran uusien ohjeiden johdosta. Oma kiinnostukseni fasilitoituihin tekniikoihin löytyi vasta aika loppuvaiheessa suunnitteluprosessia, koska löysin aiheeseen liittyvän Pepe Nummen (2007) Fasilitaattorin käsikirjan. Vasta tämä kirjalöytö avasi itselleni ovet todelliseen ideapalaverin suunnitteluun ja toteutukseen.

Lisäksi suunnittelutyössä ja toteutuksessa sekä toiminnan arvioinnissa oli keskusteluja liian vähän osittain pitkän etäisyyden johdosta. Toimin oppimisympäristön kehittäjänä sen toiminnan ulkopuolelta, jolloin kontaktit siellä toimivaan henkilökuntaan ja opiskelijoihin oli hyvin vähäistä. Oman elämäni muu raskas kuorma myös vähensi voimavarojani yhteydenpitoon ja opinnäytetyön tekemiseen. Keskustelujen vähyyden johdosta en tätä kirjoittaessani tiedä mitkä ideoista menee konkreettisesti jatkokehittelyyn.

Koska kehittäjänä itse osallistuin toimintaan aktiivisesti suunnittelijana, toteuttajana ja muiden osallistajana, toiminnan tasoon vaikutti omat kiinnostuksen kohteeni ja osaamiseni tai osaamattomuuteni sekä voimavarani. Puutteistani huolimatta ideointipalaverit saatiin kunnialla pidettyä ja ideoita syntyi oppimisympäristön toimeksiantajalle sekä oman työpaikkani johdolle. Hienoa oli kuitenkin se, että sain tässä opinnäytetyössä vapaasti käyttää opiskeluissani ja työelämässä kerryttämää osaamistani. Lisäksi sain itse lisää osaamista kehittämistyöhön sekä rohkeutta yrittää jotain uutta. Puutteet omassa laadullisten tutkimusteorian osaamisessani vaikeutti työn suunnittelua. Monenlaiseen kirjallisuuteen tutustuminen oli välillä ikään kuin ”hapuilua pimeässä” vailla selkeää määränpäättä. Oppiminen tapahtui vasta opinnäytetyötä tehdessä, mikä on tämän työn tarkoitus. Aina ensimmäinen kerta missä tahansa asiassa on se vaikein kerta. Omasa työssäni teollisuudessa olen tottunut, että projekti suunnitellaan hyvin ennen sen aloittamista. Tässä opinnäytetyössä minun piti sopeutua summittaisiin suunnitelmiin ja toimintatapojen muuttumiseen. Koska selkeää työn valmistumisaikaa ei asetettu, aikataulut pääsivät venymään turhan pitkiksi. Toisaalta liian tiukka aikataulu olisi voinut tappaa luovuuden ja osa prosessin vaiheista vaati kaikki ne ympärillä tapahtuneet muutokset. Tiukemmalla aikataululla ja etukä-

teissuunnittelulla työn lopputuloksesta olisi tullut toisenlainen. Olisiko ollut parempi, sitä ei voi tietää.

Kehittäjänä vaikutin aktiivisesti työni lopputulokseen, mikä voi olla sekä hyvä että huono asia näkökulmasta riippuen. Koska tämä kehitystyö oli ainutkertainen tilanne omassa sosiaalisessa kontekstissaan, en pysty selvittämään omaa vaikutustani työn lopputulokseen toistamalla työvaiheet uudelleen. Todennäköisesti saisin eri tulokset, sillä minulla ja muilla toimijoilla näissä organisaatioissa olisi jo kokemusta opinnäytetyössäni käyttämästäni toimintatavoista. Myös toimintaympäristö ihmisineen olisi jo muuttunut niin paljon, että en millään saisi täsmälleen samanlaisia tuloksia. Toisaalta tietyssä sosiaalisessa kontekstissa väljiä tieteellisiä periaatteita hyväksi käytävässä tutkimuksessa tätä toistettavuutta ei vaadita.

Työssä syntynyttä aineistoa käytettiin kapeasti. Niistä saatua tietoa käytettiin ainoastaan siirtymisessä kehittämisprosessin seuraavaan vaiheeseen. Lopputulosten tulkinnassa minä tutkijana käytin omaa harkintaa ja tein yleistyksiä omien mieltymysten mukaan. Työn arvioinnissa ei käytetty selkeitä mittareita. Toisaalta tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa sallitaan tällainen vapaamuotoinen tulkinta, sillä tutkimukselliset välineet ovat vain kehittämistyön apuvälineitä. Koska selkeitä mittareita toiminnan onnistumiselle ei usein ollut, jouduin minä kehittäjänä olemaan jatkuvassa epävarmuudessa oliko tehdyt ratkaisut perusteluineen oikeita. Asia selvisi usein vasta tilaisuuden päätyttyä suullisista ja kirjallisista palautteista tai äänestystuloksista. Lopullinen palaute tästä opinnäytetyöstä tulee vasta lopullisen arvostelun ja saadun arvosanan myötä, mikä on työn onnistumisen kannalta jälkijättöistä. Toki olen saanut ohjaavalta opettajaltani vihjeitä ja palautetta työn edetessä, mutta pääasiassa olen joutunut selviytymään yksin. Työn vapaamuotoinen raportointitapa tuo työhön väriä, mutta samalla vähentää omasta mielestäni sen tieteellisyyttä. Ainakin voin yrittää käyttää tässä opinnäytetyössä oppimiani asioita tulevaisuuden kehitysprosesseissani työelämässä.

7.7 Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvien osien osalta

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein pätevyyden eli validiteetin ja pysyvyyden eli reliabiliteetin avulla. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimukselliset välineet ovat vain apuvälineitä kehittämiselle, joten niiden sijaan arvioisin mieluummin tutkimuksen käyttökelpoisuutta, vakuuttavuutta ja sitoutuneisuutta.

Tutkimuksen käyttökelpoisuus on oikean tiedon hyödyntämistä. Tuotettu tieto oli käyttökelpoista omassa sosiaalisessa kontekstissaan molemmissa organisaatioissa käytännön työn aikana, mutta prosessin lopputuloksena tuotetun tiedon käyttökelpoisuus on tällä hetkellä epävarmaa. Opinnäytetyössä tuotetun tiedon käyttökelpoisuutta on arvioitu jo luvussa 7.5.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnalle saadaan vakuuttavuutta, kun siinä tehdyt valinnat ja tulkinnat on tehty näkyviksi. Työn aikana olen pyrkinyt keräämään, dokumentoimaan, analysimaan ja raportoimaan saatuja tuloksia johdonmukaisesti ja huolellisesti. Koska saadut tulokset olivat käyttökelpoisia kehitysprosessin eri vaiheissa ja käytettyjä osallistamisen keinoja pystyi onnistuneesti soveltamaan kahdessa erilaisessa organisaatiossa, on opinnäytetyöni tässä suhteessa riittävän uskottava. Koska tiedon keräys on ollut avointa ja huolellista, voidaan opinnäytetyön lopputuloksia pitää myös uskottavina.

Vakuuttavuutta tutkimukselliseen kehittämistoimintaan saadaan myös tutkimalla tuotetun tiedon siirrettävyyttä. Opinnäytetyössä osallistavat tekniikat olivat siirrettäviä kahden erilaisen organisaation välillä. Toki niiden käytössä piti huomioida sosiaalinen konteksti ja muokata niitä eri tilanteisiin sopiviksi. Molempien organisaatioiden ideointiprosessien lopputulokset eivät puolestaan ole siirrettäviä organisaatiosta toiseen, koska molempien organisaatioiden lähtökohdat ja tarpeet kehittämiseksi olivat hyvin erilaiset. Toisaalta kehitysprosessin lopputuloksena tuotetun tiedon yleistystä voidaan pitää eräänlaisena tiedon siirtämisenä. Työssä muutaman opiskelijan mielipide yleistettiin kaikkien opiskelijoiden mielipiteeksi, minkä pohjalta oppimisympäristö lähtee kehittämään omaa toimintaansa tulevaisuudessa. Myös oman työpaikkani kehitystyöhön osallistuneiden osajien mielipide katsottiin olevan koko henkilöstön mielipide, joka esiteltiin johdolle heidän oman työnsä tueksi. Lopulta aika näyttää ovatko tehdyt yleistyksset olleet oikeita.

Mielestäni sitoutuneisuus on ollut tämän opinnäytetyön heikoin kohta monessa suhteessa. Koska molemmissa organisaatioissa löydettiin kehittämiskohteita ja keinoja niiden parantamiseksi sekä tämä opinnäytetyö on saatu valmiiksi, voidaan sitoutumista pitää vaikeuksista huolimatta riittävinä. Oma sitoutumiseni olisi voinut olla parempi työn saattamiseksi nopeammin päätökseen. Toisaalta työ vaati ne kaikki muutokset ja vastoinkäymiset kypsäksi nykyisenlaiseksi. Tässä tulee hyvin ilmi, että kehittäminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vie oman aikansa.

Oppimisympäristön ja oman työpaikkani eri toimijat tekivät kukin vai pienen palan koko kehitysprosessista. Itse olin ainoa, joka oli mukana alusta loppuun. Tämä ainoastaan yhden ihmisen sitoutuminen prosessin vähentää yleisesti henkilöiden sitoutuneisuutta kokonaisuutta kohtaan.

Toisaalta minä olin ainoa, jonka tavoitteena oli opinnäytetyön tekeminen. Muilla toimijoilla oli tavoitteena mm. parantaa omia työolosuhteita ja vaikutusmahdollisuuksia, saada opintopisteitä ja lisäoppia ryhmätyöskentelystä sekä saada palkkatyön yksi tehtävä tehtyä. Minä olin myös ainoa linkki kahden eri organisaation välillä. Koska näillä organisaatiolla ei ole tarkoitukseen tehdä yhteistyötä muuten kuin kehittää ja käyttää minun osaamistani, näiden eri tahojen toimijoiden ei voi olettaa olevan sitoutunut toistensa kehitystyöhön.

Molemmissa organisaatioissa sitouduttiin toimimaan, kun varsinainen käytännön osuus alkoi. Osallistavissa palavereissa syntyi hienosti keskustelua ja ideoita. Oppimisympäristössä saatiin haluttu määrä opiskelijoita osallistumaan ideointiin. Omassa työpaikassani äänestysaktiivisuus ja vapaaehtoinen osallistuminen kehityspalaveriin olivat yllättävän suuria. Myös oma toimintani käytännön järjestelyjen suunnittelussa ja toteutuksessa oli määrätietoista ja sitoutunutta. Lisäksi sain tarvittaessa hyvin apua sekä oppimisympäristöstä, ohjaavalta opettajaltani ja omasta työpaikastani.

Tässä työssä lopputuloksena tuotetun tiedon käytön sitoutuneisuudessa oli myös ongelmia. Itse opinnäytetyöntekijänä en ole sitoutunut kokeilemaan ovatko tuotetut tiedot käyttökelpoisia tämän opinnäytetyön jälkeen. Oppimisympäristössä ei sitouduttu välittömästi jatkamaan ideoivien opiskelijoiden kanssa toiminnan kehittämistä, mikä olisi omasta mielestäni parantanut tämän työn tulosten hyödynnettävyyttä ja se olisi tuonut enemmän jatkuvuutta toiminnan kehittämiseen opiskelijalähtöisesti. Omassa työpaikassani johdolle esiteltiin ideointipalaverien tulokset, mutta he eivät sitoutuneet viemään asioita eteenpäin alhaalta-ylös kehittämissuunnassa. Lisäksi työpaikassani luottamustoiminnan aktiivisuus hiipui henkilöstöressurssien vähentymisen johdosta ja muuttuen seuraavien luottamushenkilövaalien odotteluksi. Tämä toiminnan hiipuminen on todennäköistä hyvin yleistä kehittämistoiminnassa, joten siinä suhteessa tämä lopputulos ei luultavasti poikkea valtavirrasta. Vaikeaa ei ole kehittämisen aloittaminen, vaan sen jatkuva ja järjestelmällinen toteuttaminen.

7.8 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Kajaanin ammattikorkeakoulun internetsivuilla (2018) kerrotaan, että opiskelijalle opinnäytetyön oppimisprosessi kehittää opiskelijan asiantuntijuutta työelämälähtöisesti. Lisäksi tavoitteena on tiivistää opiskelijan, työelämän ja ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä kaikkia osa-

puolia hyödyttävällä tavalla. Mielestäni nämä edellä mainitut tavoitteet onnistuivat aika hyvin. Opinnäytetyö oli todellakin minulle pitkä oppimisprosessi, jossa minun piti löytää erilaisiin ongelmatilanteisiin ratkaisu kirjallisuutta soveltaen. Yhteistyön tekeminen puolestaan toteutui pyrkimyksessä kehittää ammattikorkeakoulun oppimisympäristöä ja työpaikkaani samalla minun opitellessa erilaisia kehittämis- ja tutkimusmenetelmiä. Kaikessa tekemisessäni pyrin parhaani mukaan noudattamaan avoimuutta, rehellisyyttä ja eettisyyttä. Opinnäytetyöni täyttää myös tutkimustyön vaatimuksen, vaikka pääpaino on kehittämisessä.

Lähteet

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. (2008). Arvoketjun johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. (2007). Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Cagan J. & Vogel, C. M. (2003). Kehitä kärkituote. Helsinki: Talentum.
- Fogelholm, C–M. (2009). Tuoteideasta innovaatioksi. Mediapinta.
- Hannus, J., Lindroos, J–E, & Seppänen T. (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Heikkilä, K. (2002). Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Innokylä. (2012). Open Space. Viitattu 24.5.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli111641>
- Innokylä. (2014). Vauhtia oppilaitosten ja yhdistysten yhteistyöhön -tilaisuus. Viitattu 24.5.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli1059621>
- Itella (2014). Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun.
- Jokinen, T. (2001). Tuotekehitys. Helsinki: Otatieto Oy.
- JAMK (2017). Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.11.2017. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/files/2016/01/Tutkimuksen-ja-kehittamistoiminta-1.png>

- Jyväskylän yliopiston Koppa (2015). Viitattu 8.9.2019. Diskurssianalyysi.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/diskurssianalyysi>
- Kainlauri, A. (2007). Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYPro.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu (2014). KAMK:n tapa toimia - ja kuinka sen teemme - laatukäsikirja 2.0.
- Opinnäytetyön tavoitteet. (2018) Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.11.2018.
<https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opiskelu-KAMKissa/Opinnaytetyo/Amk-tutkinnot/Prosessi>
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kettunen, J. (2008). Uudistu ketterästi. Helsinki: Talentum.
- Koivunen, K. (2013). JUST DO IT – mistä syntyy innovatiivinen toimintaympäristö. Julkaisussa ePooki 9/2013 – Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. (91–95).
- Laine, J. (2017). Metataidot. Cimson koulutuspalvelut. Viitattu 31.10.2017.
<https://secure.recit.fi/tyonhakedi/content/recit/media1023/player.html>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lecklin, O. & Laine, R. (2009). Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lemola, T. & Honkanen, P. (2004). Innovaatiopolitiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Leppälä, K. (2014). Innovaattorin opas. Tallinna: Gaudeamus.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. (2004). Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

McKinsey & Company. (2000). Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.

Myötätuuli. (2017). Vireyttä ja hyvinvointia opiskelijavoimin. Viitattu 30.10.2017.
<http://www.kamk.fi/fi/Palvelut-tyoelamalle/Hyvinvointipalvelut-Myotatuulessa>

Nummi, P. (2007). Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita.

Räsänen, M. & Lyytinen, S. (2014). Innovaatiot – tämän päivän haaste. Julkaisussa Mastosaari P. (toim.) Innovaatio-osaamista arvioimassa. Lapin ammattikorkeakoulun Julkaisuja Sarja B. Raportit ja selvitykset 31/2014, (17–21).

Summa, T., Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vanha-Aho, P. & Mäkelä, K. (2007). Neuvottelutaidon opas. TJS-Työelämäjulkaisut.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017a. Diskurssianalyysi. Viitattu 1.11.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348625202/1194356849706.html>,

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017b. Tutkimuksen viitekehyksen laatiminen. Viitattu 1.11.2017.

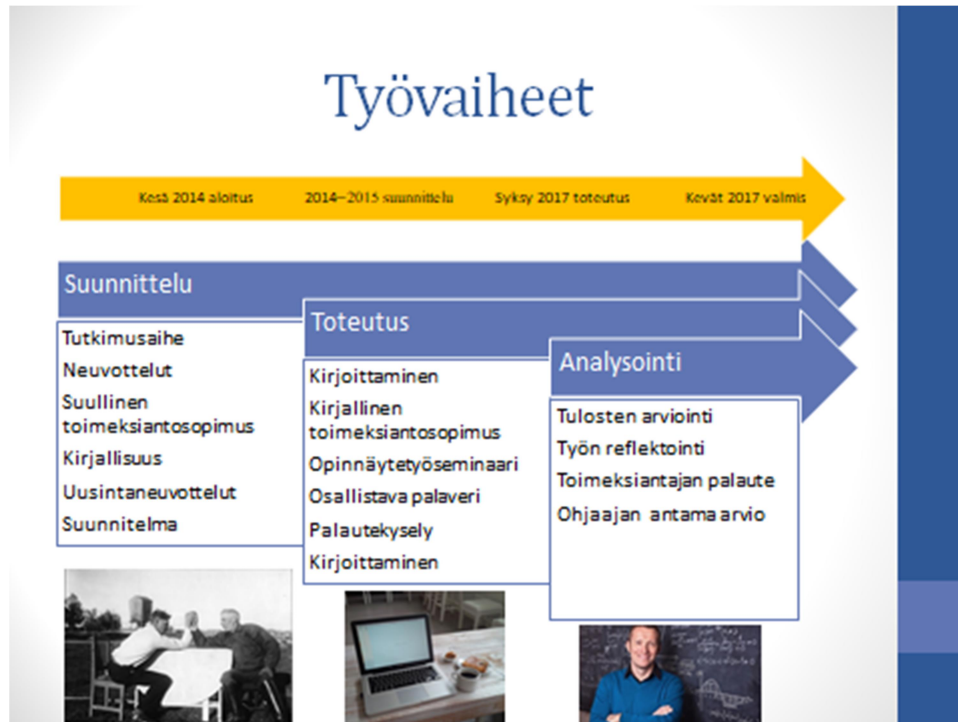
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104897368/1194106959697.html>

Virtuaali amk 2017c. Laadullisen tutkimuksen rakenne. Viitattu 1.11.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104897368/1194107002279.html>

Liite 1: Työn aikataulu

Kuvasta 1 näkyy opinnäytetyön työvaiheet aikajanaan suhteutettuna.



Kuva 1. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Taulukossa 1 on opinnäytetyön käytännön toteutuksen tarkempi aikataulu.

Taulukko 1. Opinnäytetyön käytännön toteutus

Työvaihe	Ajankohta
Ongelman muotoilu	44–45
Palaverin suunnittelu	44–45
Osallistujien valinta	45
Osallistava palaveri	to 9.11.17 klo 12:30–15
palautteet	46–47
palautteiden käsittely	46–48

Liite 2: Kokkarit

Kokkarit on tehokas työkalu tutustumiseen ja näkemysten vaihtoon. Sinulla on aikaa 2-3 min kirjoittaa tähän lyhyesti seuraavat asiat:

1. Oma nimi: _____

2. Oma tilanteesi harjoittelussa
 - a. Ajankohta (pvm ja suhteessa suoritettuihin opintoviikkoihin):

 - b. Kesto aika: _____

 - c. Mitä teit harjoittelussa?

 - d. Mitä muuta haluat kertoa harjoittelustasi?

3. Odotukset tästä ideointipalaverista
 - a. Miksi lähdit mukaan?

 - b. Mitä haluat oppia?

 - c. Mitä muuta haluat sanoa?

Liite 3: Pohdinta ja palaute ideapalaverista 9.1.2018

Oma nimi:

A Oman toiminnan pohdinta

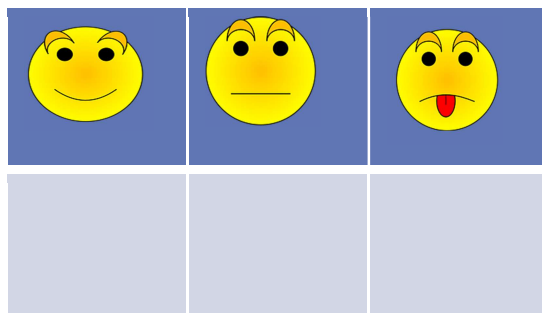
Kirjoita lyhyesti ajatuksesi omasta toiminnastasi ideapalaverin aikana.

4. Mitä tapahtui?
5. Miltä tuntui?
6. Mikä on tämän merkitys (itsellesi, Myötätuuleen)?
7. Täytyivätkö odotuksesi tästä ideointipalaverista?
8. Olisitko kiinnostunut jatkamaan ideointia vastaavilla menetelmillä Myötätuulessa tai muussa opiskelussasi?

B Palaute ideapalaverista

Kirjoita lyhyesti mielipiteesi ideapalaverista.

1. Mitä hyvää?
2. Mitä huonoa?
3. Mitä jäi puuttumaan?
4. Kokonaisuudessaan mielipiteesi ideapalaverista:



Kiitos vastauksestasi. Onnea opiskeluun!

Liite 4: Positiivinen CV

1. Minä työkaverina (vahvuuteni) nimi:

Kysy seuraavat asiat työkaveriltasi (tai useammalta)

2. Työkaverina sinun parhaita puoliasi ovat

3. Olen oppinut sinulta seuraavia asioita

4. Vahvuuksiasi ovat mielestäni

5. Olen bongannut niitä, kun työskentelemme yhdessä ja:

1. Asia 1
2. Asia 2
3. Asia 3
4. Asia 4

6. Arvostuksen antajan nimi:

Lähde: Muokattu Minä ystävänä -positiivinen CV:stä, joka löytyy
<https://www.positiivinencv.fi/materiaalia/>

Liite 5: Ohjeet klubitapaamiseen 2

1 Klubitapaamisen aika ja paikka

Kaikille avoin klubitapaaminen pidetään 27.4.2014 klo 11–12 työpaikkamme 2 krs. neuvottelutilassa.

2 Klubitapaamisen palaverikäytännöt

Tässä klubitapaamisessa 2 on 6 samanaikaista minipalaveria, jonka aihealueet on valittu äänestystulosten perusteella. Aihealueet ovat perehdytys, ergonomia (ja pesukone), vaikuttaminen ja kommunikaatio, palkkakehitys ja peruspalkat, toimenkuvat, sekä urakehitys.

3 Palaverisäännöt

- Jokainen klubitapaamiseen osallistuva henkilö saa osallistua oman mielenkiintonsa mukaan em. minipalaveriinkin (yhteen tai useampaan) (ks. kuva 1).
- Minipalaveriinkin osallistuvat henkilöt valitsevat itse keskuudestaan puheenjohtajan, joka huolehtii puheenvuorojen tasapuolisuudesta ja esille nousseiden ydinasioiden kirjaamisesta sekä osallistujalistaista. Puheenjohtaja voi myös delegoida esim. kirjaamistehtävän jollekin toiselle palaveriosallistujalle.
- Osallistujat saavat vaihtaa palaveria tai lähteä muihin töihin kesken palaverin, jos siltä tuntuu.
- Myös puheenjohtajaa voi vaihtaa kesken palaverin, jos esim. puheenjohtajasta tuntuu, että hän haluaa esim. osallistua toisen aihealueen palaveriin.
- Kaikki mikä palaverissa tapahtuu, sen on tarkoituskin tapahtua. Toisin sanoen palaverit voivat alkaa ja loppua eri aikaan, ja niiden osallistujat vaihtua kesken kaiken.

Open Space

- Sitouttaa ja motivoi ryhmää, useiden asioiden käsittely samanaikaisesti
- Ideoiden jatkokehittäminen useiden samanaikaisten kokousten avulla
- Osallistujat saavat vapaastivaihtaa ryhmää
- Periaatteet:
 - Juuri oikeat ihmiset ovat läsnä
 - Se mikä tapahtuu kuuluukin tapahtua
 - Asiat käynnistyvät aina oikeaan aikaan
 - Kun se on ohi, niin se on ohi
 - Kahden jalan laki: jos et ole hyödyksi tai et opi, niin mene muualle missä opit tai olet hyödyksi



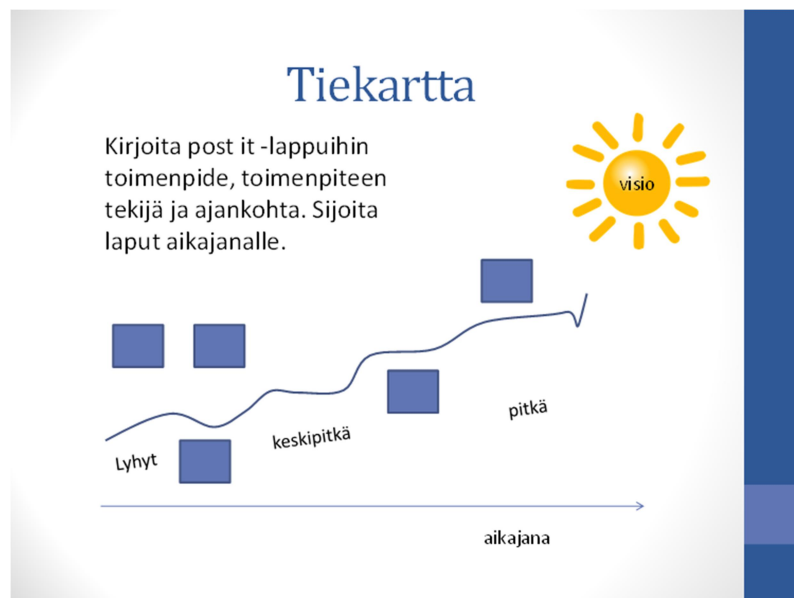
Kuva 1. Minipalaverien eli Open Space -palaverien periaatteet lyhyesti

4 Aiheiden käsittely ja kirjaaminen

- Jokaisessa aihealueessa on kysymyksiä, joihin yritetään porukalla vastata. Jos palaverissa koetaan, että halutaan asiaa viedä eteenpäin muuten kuin kysymykseen vastaamalla, niin sekin on mahdollista. Kysymysten tarkoitus on lähinnä helpottaa keskustelun aloittamista. Kuitenkin palaverissa yritettävä edetä mahdollisimman johdonmukaisesti ja selkeästi, jotta palaveriin tulleet myöhemmät osallistujat pääsisivät helposti mukaan keskusteluihin.
- Puheenjohtajan toimesta kysymykset voidaan myös jakaa minipalaverien sisällä osallistujien kesken, jotta asioiden eteneminen nopeutuisi.
- Asioiden kirjaaminen tehdään värillisillä tusseilla seinällä olevaan isoon fläppipaperiin, jotta kaikki näkevät missä mennään ja mitä on puhuttu. Pyydä tarvittaessa paperia lisää luottarilta.
- Kirjoita selkeästi, sillä fläppipaperiin kirjatusta asioista tehdään muistio (esim. luottarit tekevät/tehdään yhdessä klubitapaamisessa 3 riippuen miten palaverit etenevät).

5 Ohjeet tiekartan käyttöön

- Fläppipaperiin piirretty tiekartta (ks. kuva 2) on väline, jolla tuodaan kaikille konkreettisesti näkyviin tulevat toimenpiteet, joita tullaan tekemään lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä tavoitteen (vision) saavuttamiseksi.



Kuva 2. Tiekartta

- Tiekartan auringon kohdalle kirjataan visio, kuten esim. kaikkien työntekijöiden ergonomiaolosuhteet ovat kunnossa.
- Jokainen minipalaveriin osallistuja voi miettiä omalta kohdaltaan mitä itse voi tehdä asian suhteen konkreettisesti ja kirjata sen pieneen muistilappuun yhdessä oman nimen sekä päivämäärän, mihin mennessä asia toteutuu. Muistilappu liimataan sitten tiekarttaan siihen kohtaan kuin mitä itse ajattelee sen olevan vision toteutumisen aikajanalla (lyhyt/ keskipitkä/ pitkä).
- Yhteen muistilappuun kirjataan vain yksi toimenpide.
- Jos keskusteluissa nousee jokin toimenpide, mikä pitäisi tehdä, mutta ei tiedetä kuka tai mikä tahoo sen hoitaa, kirjoitetaan toimenpide muistilappuun ilman tekijää

ja päivämäärää, ja liimataan lappu tiekarttaan aikajanelle ajallisesti oikeaan paikkaan.

- Jos tulee ilmi, että jokin työryhmä asian hoitamiseen on jo perustettu tai tullaan perustamaan, kirjataan työryhmän tehtävä, kokoonpano tai yhteyshenkilö sekä työryhmän kokoontumisajat muistilapulle, joka kiinnitetään tiekarttaan.
- Tarvittaessa kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi tiekarttaan voidaan kirjata joitakin jo tehtyjä toimenpiteitä (kirjaa: mitä, kuka, milloin), mutta silloin nämä tulee merkitä selkeästi jo tehdyiksi toimenpiteiksi esim. käyttämällä eriväristä muistilappua.

6 Lähtiessäsi klubitapaamisesta

- Kirjoita nimesi klubitapaamisen osallistujalistaan.
- Kirjoita pienelle muistilapulle palautteesi tästä klubitapaamisesta ja laita se palautelaatikkoon nimettömänä.
- Palautteen antamisen ohje: Piirrä mielipidettäsi tapahtumasta parhaiten kuvaava hymiö ja kirjoita lyhyesti kehu (+) ja/tai kehitettävät asiat (-).



= Klubi oli mielestäni hyvä.

+ hyvä asia, esim. kiinnostavat keskustelut



= Klubi oli mielestäni kohtalainen.

- kehitettävä asia, esim. selkeämmät

työohjeet



= Klubi oli mielestäni huono.

- Halutessasi osallistu arvontaan kirjoittamalla nimesi pienelle muistilapulle ja laittamalla se arvontalaatikkoon. Arvonnassa arvotaan turvallisuuteen liittyvää pienvälineistöä, kuten esim. ensiapulaukkuja ja sammutuspeite.
- Ota halutessasi itsellesi pöydältä kopio äänestyksen tuloksista.

Kiitos osallistumisestasi!

Turvallista työpäivää!

Klubitapaamisessa tarvittavat tarvikkeet ja järjestelyt

- Fläppipaperia (6 x 2 paperia työpisteisiin (tyhjä paperi ja tiekartta) ja tarvittaessa 2 fläppipaperia extratyöpisteeseen, jossa aihe on vapaa)
- Teippiä (maalanteippiä ja kirkasta teippiä)
- Erivärisiä tusseja
- Pieniä erivärisiä muistilappuja
- Useita kyniä jokaiselle työpisteelle ja palaute-pöytään
- A4-kokoista paperia:
 - 6 kpl paperia, joihin kirjoitetaan otsikot kuhunkin työpisteeseen
 - 1 kpl osallistujalistaan
 - varalla jonkin verran, jos tarvitsee muistiinpanoihin tms.
- Klubitapaamisessa ja äänestyksessä käytetyt taulut → leikataan osiin aihealueittain tai otetaan kopiot työstettävistä aihealueista ja laitetaan virikkeiksi jokaiseen työpisteeseen
- Kamera tuotosten kuvaamiseen palaverin jälkeen
- Palaute- ja arvontalaatikot
- Tämän ohjeen sivujen 1-3 printtaus jokaiselle työpisteelle ja itselle, eli vähintään 8 kpl
- Äänestystulosten tulostaulukkoasteen printtaus palautepöydälle ja seinälle, 20kpl?
- Muovikassi tavaroiden kuljettamiseen palaverihuoneeseen
- Arvontapalkinnot (mukaan vai myöhemmin?)
- Palautteen annon ohjeistus (esim. tästä ohjeesta voi printata ja kiinnittää se palautelaatikkoon)
- Sakset mukaan tarvittaessa

Lisäksi jokaiseen työpisteeseen varattava riittävästi seinätilaa ja niiden on oltava riittävän etäällä toisistaan. Tuolien ja pöytien järjestelyt niin, että se suosii ryhmätyöskentelyä ja avointa liikkuamista.

Onnea palaverijärjestelyihin!

Liite 6: Kehityskohdeäänestystaulukko

Kehityskohdeäänestys x.x.-x.x.2018 Osastoilla 1 ja 2																
Hlö	Vaiuttavuus			Toteuttamiskelpoisuus			Radikaalisuus			Kannattavuus			yhteensä xx äänestyslappua			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		M	N	O
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
26																
Summa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Voittajat:																
Pisteet																
koodi																
Koodin selitys																

