

KESTÄVÄ ARVONLUONTI KÄYTTÖOPAS

Kestävä arvонуonti -kurssi ja kuinka se toimii

Mikko Jääskeläinen

1 TERVETULOA KURSSILLE!

Tästä alkaa Kestävä arvonluonti -kurssi.

Tämän käyttöoppaan tarkoituksena on olla varsinaisen kurssiesitteen selitysosa. Kurssiesite sisältää lyhyessä muodossa kaikki kurssin olennaiset seikat, mutta niukkana kuvauksena siitä jää muutamia kurssin suorittamisen kannalta hyödyllisiä asioita pois.

Näin kurssin alkuvaiheessa onkin ollut edellisten vuosien perusteella hyödyllistä avata hieman tarkemmin kurssin tavoitteita, erilaisten osien merkityksiä ja keskinäisiä suhteita, sekä koko kurssi kulkua.

Moniin muihin kursseihin verrattuna tällä kurssilla on muutamia erityispiirteitä, jotka oletettavasti erottavat sen muista kursseista, joita olet käynyt tai käyt samaan aikaan. Tämä eron merkittävyys ja suuruus riippuu tietysti siitä, mitä aiempia kursseja olet käynyt. Jos olet käynyt kattavasti erilaisia kehitys- tai yrittäjyyskursseja, niin monet asiat – erityisesti työskentelytapa – on luultavasti tuttu. Kurssi on kuitenkin lähtökohtaisesti suunniteltu toimimaan ensimmäisenä laajempuna projektikurssina, joten mitään erityisiä taustatietoja ei tässä tarvita. (Tuotantotalous 1 tai vastaava on kuitenkin hyvä olla käytynä).

2 KURSSIN PÄÄMÄÄRÄ

2.1 PROJEKTIN TAVOITTEET

Kuten kurssiesitteestä olet luultavasti jo lukenut, kurssin tavoitteena on:

” ... toteuttaa tuotejohtamisen projekti, jonka lopputuloksena on yhteistyöorganisaatiolle suunniteltu, toteutettavissa oleva kokeilu liittyen tuotteen tai tarjoaman kehittämiseen.”

Tässä on lyhyessä mitassa ilmaistuna melko täsmällisesti kurssin fokus, mutta tämän tavoitteen mukana tulee monia kurssiin liittyviä toteutustapoja, joita tässä dokumentissa käydään läpi. Paras tapa hahmottaa kurssin vaatimuksia on lähteä liikkeelle lopusta, eli niistä konkreettisista tuloksista, jotka ovat kurssilla tavoitteina.

Tavoitteena on, että kevään lopulla – huhti-toukokuussa – sillä organisaatiolla, jonka kanssa olette tehneet yhteistyötä, on käsissään selkeä ja konkreettinen suunnitelma kehittää omaa tarjoamaansa kokeiluiden kautta. Nämä kokeilut, niiden suunta ja syyt ovat projektinne tuloksia.

2.2 PROJEKTIN AIHE

Kurssin ja sen projektin aiheena on tuotejohtamisen soveltaminen valittuun tilanteeseen. Projektin aiheella on näin ollen kaksi ulottuvuutta: kaikille yhteinen tuotejohtamisen taso sekä kullekin projektille erityinen konteksti.

Yksi kurssin haastavista piirteistä on se, että vaikka sen aihe on sinänsä tarkka, kumpikin sen määreistä riippuu voimakkaasti kontekstista.

2.2.1 TUOTEJOHTAMINEN

Tuotejohtaminen on yrityksen sisäinen toiminto (funktio), joka yhdistää asiakkaiden tarpeet yrityksen kyvykkyyksiin ja liiketoimintaan. Sen tavoitteena on hallita ja uudistaa nykyisiä tuotteita sekä luoda uusia kannattavia ja kestäviä tuotteita.

Tuotejohtaminen (kuten myös esim. strategia) on kuitenkin toiminto, joka on toisissa yrityksissä selkeästi organisoitua ja johdettua, ja toisissa

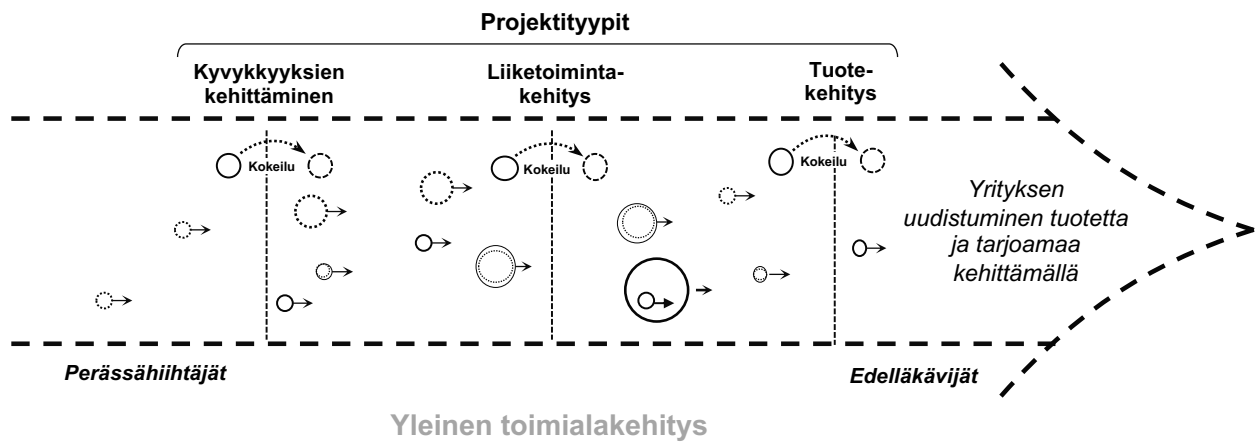
yrityksessä se on jotain, mikä tapahtuu ilman, että sille annetaan juurikaan huomiota. Näin ollen tuotejohtamisen osaamisessa ja organisoimisessa on suurta vaihtelua. Lisäksi tuotteen luonne, toimiala, teknologia, ja muut seikat vaikuttavat voimakkaasti mitä tuotejohtaminen kullekin yritykselle merkitsee. Esimerkiksi tuotejohtamisprojekti tuotteeseen ”lisäopetus opiskelijalle” liittyen näyttäisi luultavasti hyvin erilaiselta, mikäli tämän saman tuotteen tuottajana olisi yksityinen pieni yritys tai kunnallinen koulutuslaitos.

Tästä johtuen projektin fokus tuotejohtamisen suhteen tarkentuu kumppanin löytymisen jälkeen. Riippuen kumppanin tilanteesta, seuraava askel kohti uutta tai uudistunutta tuotettava voi liittyä tuotekehitykseen, liiketoimintakehitykseen tai kyvykkyyksien kehittämiseen.

- **Tuotekehitysprojekteissa** yrityksen tuote(portfolio), liiketoiminta, sekä kyvykkyydet ovat sellaisella tasolla ja tilanteessa, että yksittäiseen tuotteeseen liittyvä kehittäminen on mielekästä ja yrityksellä on projektin jälkeen mahdollisuuksia viedä projektia eteenpäin.
- Mikäli tuotekehitys ei ole erityisen jäsentynyttä tai yrityksen tilanne muuten on sellainen, että se hakee laajemmin suuntaa, projektit keskittyvät tyypillisesti **liiketoimintakehitykseen**. Näissä projekteissa tavoite on sama kuin tuotekehityksessä, mutta ennen yksittäisen tuotteen kehittämistä yrityksen on harkittava missä liiketoiminnassa sille on tarkoituksen mukaista olla.
- **Kyvykkyyksien kehittäminen** voi tulla kysymykseen, mikäli kumppanilla on tavoitteita tuotteen ja liiketoiminnan suhteen, mutta sen nykyinen osaaminen ja toimintatavat eivät vielä tue tätä kehittämistä.

Vaikka kaikki fokuksista voivat olla hyvin erityyppisiä, niitä yhdistää taustalla oleva tuotejohtamisen tavoite (Kuva 1). Jokaiseen myös tyypillisesti yhdistyy tuotetason kokeilua, mutta johtopäätökset ja seuraavat askeleet ovat yleensä erilaisia. Tuotekehityksessä päätökset voivat liittyä esimerkiksi kehityksen käynnistämiseen, liiketoimintakehityksessä kokeiluiden jatkamiseen, ja kyvykkyyksien kehittämisessä organisoitumiseen ja rekrytointeihin.

Seuraava askel kohti uutta / uudistunutta tuotetta riippuu yrityksen tilanteesta



Kuva 1 Tuotejohtamisen askeleet

Projektin aiheen kannalta tämä merkitsee kokonaisuudessa sitä, että vaikka kukin ryhmä määrittää aluksi kiinnostavan aihealueen ja tarpeen, myöhemmin löytyvä kumppani tuo mukanaan ko. kumppanin tilanteen ja suunnan tuotejohtamisen suhteen. Tuotejohtaminen on yleinen fokus, ja kumppanin erityinen tilanne tarkentaa sen tilanteeseen sopivaksi.

2.2.2 PROJEKTIN KONTEKSTI

Vastaavaa tarkentumista tapahtuu myös projektin kontekstin suhteen. Siinä missä tuotejohtaminen edustaa projektissa kurssin mukana tulevaan tapaan fokusoitua yrityksen tiettyihin toimintoihin ja tavoitteisiin, projektin konteksti sisältää muut siihen liittyvät tekijät, kuten käyttäjäsegmentin, tuotteen, toimialan, teknologia ynnä muut.

Kontekstiin liittyy monia ulottuvuuksia, ja nämä tarkentuvat vaiheittain. Osa kontekstiin liittyvistä päätöksistä on ryhmän omia, jotkin tulevat annettuna käyttäjien, toimialan, ja kumppanin mukana.

Koko projektin kannalta on erittäin tärkeä huomata, että tätä tarkentumista tapahtuu koko kurssin ajan ja se on vaiheittaista. Siksi projektin "aihetta" on käytännössä mahdotonta päättää sen alkaessa. Yleensä projektin "aiheen" voi täsmällisesti määrittää vasta sen päätyttyä. Jälkikäteen, kun kaikki on

tehty, on mahdollista sanoa, mistä projektista lopulta oli kyse tavalla, joka on hyvin täsmällinen.

Tämä ei johdu siitä, että kurssilla tehtävän projektin aihe olisi epäselvä. Se johtuu siitä, että projektin aihe on alimäärittynyt, kunnes se on valmis. Koska projektin tavoite on muotoilla tuotejohtamiseen liittyvä kokeilu, joka soveltuu kumppanin liiketoimintaan ja kyvykkyyksiin, ja joka vastaa käyttäjien tarpeita ja kannattavaa asiakassegmenttiä, sen eteneminen ja valmistuminen riippuu juurikin näiden tekijöiden selvittelystä ja täsmentymisestä. Vasta kun kaikki nämä ulottuvuudet on käyty läpi ja selvitetty, on projekti valmis. Samalla myös projektin aihe on selvillä, sillä sen suhde kaikkiin olennaisiin ulottuvuuksiin on projektin aikana määritetty. Ennen sitä, projekti on alimäärittynyt ainakin jonkin näiden ulottuvuuksien suhteen.

Tämän vuoksi projektin aiheen suhteen ei kannata pyrkiä mihinkään erityiseen "ideaan" kurssin alkuvaiheessa. Päinvastoin, mikäli projektin idea on kurssin alussa ja lopussa sama, se harvoin kertoo mitään hyvää projektista. Jos idea ei muutu ja täsmenny merkittävästi, ei oppimista ole tapahtunut, eikä kumppanilla ole ollut vaikutusta aiheeseen.

2.3 ESIMERKKEJÄ AIEMMISTA PROJEKTEISTA

Kuten edellisissä on hahmottunut, projekti ja sen fokus täsmentyvät vaiheittain. Tämä täsmentyminen näkyy käytännössä projektin aiheen kehittymisenä vastaamaan paremmin käyttäjien tarvetta (erityisesti kurssin alkuvaiheissa) ja kumppanin tilannetta ja suuntaa (kurssi puolivälistä alkaen). Näiden vaiheiden jälkeen alkuperäiset aiheet projektille saattavat jäädä hyvin kauas, joskin yleensä jotain samankaltaisuutta alku- ja loppupisteessä on.

Muutama vuosi sitten eräs ryhmistä valitsi ensimmäisessä vaiheessa kiinnostavaksi lähtökohdaksi elektronisen nenän, joka oli mainittuna Gartner'in raportissa yhtenä tulevaisuuden nousevista teknologioista (tarkemmin tehtävässä 1.1). Ideoinnin jälkeen (tehtävä 1.2) mielenkiintoisimmaksi käyttökohteeksi nousivat kosteusvauriot.

Asiantuntijahaastatteluiden (tehtävä 1.3) jälkeen päädyttiin siihen, että kosteusvaurioiden tunnistamiseen tarvitaan kyllä uusia ratkaisuita, mutta elektroninen nenä ei ole siihen toimivin keino. Tämän takia ryhmä jatkoi kosteusantureiden ja niihin liittyvän toimialan selvittelyä. Ryhmä löysi kumppanin oululaisesta yrityksestä, joka on erikoistunut erityisesti kosteuden reaaliaikaiseen mittaamiseen, erityisesti maataloudessa. Ryhmä kartoitti yritykselle mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa rakennusteollisuudessa, mikä näkyykin tällä hetkellä yrityksen liiketoiminnassa.

Elektronisen nenän ja seinäelementtien kosteuden mittaamisen välillä on etäistä yhteneväisyyttä, mutta lähinnä jossain määrin jaetun aihepiirin kautta. Niitä kuitenkin yhdistää ryhmän projekti ja sen aikana saatu palaute ja oppiminen siitä, mihin tarkentuvassa projektissa kannattaa keskittyä, jotta sillä olisi arvoa ja vaikutusta.

Taulukossa 1 on esiteltyä vastaavalla tavalla edellisten vuosien projekteja, niiden alkuperäisiä aiheita ja lopputuloksia.

Taulukko 1 Esimerkkejä edellisten vuosien projekteista

Alustava aihealue	Tarkentunut tuote	Projektin tulokset
Vanheneva väestö trendinä	Musiikkia senioreille	Kunnan ylläpitämän sovelluksen kehittäminen musiikkiopistojen ja vanhainkohtien yhdistämiseksi konsertteja varten.
Kiertotalous	Hukkaolut	Ruokakaupan tähteistä valmistetun oluen kehitys ja pilotointi. Ryhmä etsi ja yhdisti alkuperäisen ajatuksen pohjalta ruokakaupan ja paikallisen panimon, kehitti konseptia sekä markkinointia.
IOT terveydenhuollossa	Vaihtoehtoiset kotiapulaitteet kuulovammaisille	Edullisten vaihtoehtojen kehittäminen nykyisille kuulovammaisten teknisille tukijärjestelmille käyttäen kuluttajaelektroniikkaa. Kumppanina potilasyhdistys.
AR pelastustoimessa	AR/VR-työkalut näyttelysuunnittelussa	AR/VR-työkalujen kartoitus, valinta, ja toteutuksen suunnittelu Kansallisgallerian kanssa
Palautejärjestelmien kehittäminen	Myyntiprosessin kehitys	Pienen IT-konsultointi yrityksen asiakaspohjainen myyntiprosessikehityksen kehittäminen.

Työhyvinvointi	Lounasvalintojen ohjaaminen	Kestävien lounasvalintojen ohjaaminen suositusten avulla. Konseptointi, testaus ja implementointi laajan lounasketjun kanssa.
IOT / ruoka-anturit	Pilaantumisanturit	Ruuan pilaantumisanturin konseptointia ja kaupallistamisen kokeilua kuluttajatutkimusyhtiön kanssa.
Katoavat asiat	Frisbeegolfpaikannin	Toimivan prototyypin kehittäminen kadonneen frisbeegolfin löytämiseksi frisbee-golf myymälän kanssa.
Koneoppiminen	Liikenteenohjaus	Uusien liikenteen ohjauksetähtöjen ja ratkaisuiden konseptointi pääkaupunkiseudun liikenteenohjauskeskuksen kanssa.

Tärkeimpänä yhteenvetona aiheen valitsemisen suhteen on, että ensimmäisillä viikoilla kurssilla ei pyritä etenemään mihinkään tiettyyn suuntaan tai tavoitella jotain tarkasti määritettyä loistoidea. Edistymisen kannalta tärkein mittari on saavuttaa välimatkaa lähtöpisteeseen, ei lähestyä mitään erityistä päätepistettä.

3 KURSSIN KULKU JA RAKENNE

Aiemmin kuvatuista projektin tavoitteista voinee jo päätellä, että kurssin alkuvaiheessa ei ole mahdollista sanoa, mistä aiheesta ja minkä kumppanin kanssa kukin päätyy projektia tekemään, saati sitten mitkä sen lopputulokset mahdollisesti ovat.

Kunkin ryhmän kurssilla tekemän projektin tarkemmat määreet muodostuvat ryhmän tunnistaman tarpeen, siihen liittyvän toimialan, ja kumppanin tarpeiden ja kyvykkyyksien pohjalta.

Tavoitelluista lopputuloksista ja niiden kriteereistä on olennaisinta huomata, että ne keskittyvät siihen, kuinka hyvin lopputulokset sopiva kumppanin tilanteeseen ja käyttäjien tarpeisiin. Varsinaista aihetta olennaisempaa on lopputulosten konkreettisuus, niiden arvo sekä perusteellisuus näiden taustalla.

Kurssin alussa kannattakin keskittyä mielenkiintoisen aihealueen etsimiseen ja täsmentää siihen liittyvää hyötyä ja fokusta yhdessä asiantuntijoiden, käyttäjien ja projektin kumppanin kanssa.

3.1 PERUSPALIKAT: ETSINTÄ JA KOKEILU

Edellisten tavoitteiden pohjalta kurssi on rakennettu siten, että siinä yhdistyy kaksi erilaista, omaleimaista elementtiä. Ensimmäinen puolisko perustuu yritteliääseen etsintä- ja hakuprosessiin. Siinä on tarkoitus etsiä itsenäisesti alustavaa käyttäjän tarvetta, joka pohjustaa tuotejohtamisen projektia kumppanin kanssa. Tähän kuuluu kaksi osaa, joista ensimmäisessä määritetään kiinnostava aihealue ja siihen liittyvä tarve. Tätä aihetta työestetään, muovataan ja tarkennetaan seuraavassa osassa samalla, kun etsitään mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä sopivan kumppanin kanssa.

Toinen puolisko perustuu edellisissä osissa tarkentuneeseen, yhteistyökumppanin tai -kumppanien kanssa yhdessä määritettyyn projektiin ja siinä muotoiltavaan kokeiluun. Tämä toinen puolisko kurssia on yhtä lailla yritteliäs kuin ensimmäinenkin, mutta kumppanin kanssa toteutettuna sen luonne on selkeämmin yhteistoiminnallinen.

Kaksi peruselementtiä – yritteliäs etsintä ja kokeilun kehittäminen – jäsentävät erityisesti ryhmän roolia projektin eteenpäin viemisessä. Ensimmäisellä puoliskolla ryhmä työskentelee pitkälti itsenäisesti. Kun varsinainen aihe ja kumppani ovat vielä määrittymättä, ryhmä voi ja joutuu tekemään kaikki päätökset itse (joskin kurssin tukemana). Kun aihe ja kumppani ovat täsmentyneet, nämä rajaavat epävarmuutta ja asettavat ensimmäiseen puoliskoon verrattuna selkeämpi rajoitteita ja vaatimuksia projektin viimeistelylle.

Näillä elementeillä voidaan saman kurssin aikana käydä läpi yrittäjyyden perusteita – valintojen tekemistä ja tarpeiden määrittystä määrittymättömässä tilanteessa – sekä tutustua yritysten kehittämiseen ja saada omalle projektille konkreettisia tuloksia yhden kurssin aikana.

3.2 KURSSIN KOLME PÄÄVAIHETTA

Kurssin puolivälissä tapahtuva muutos omalla vedolla etenevästä etsintäprosessista kumppanin kanssa yhteistyössä tehtävään projektiin jakaa kurssin selkeästi kahteen puoliskoon. Kurssilla on kuitenkin useampi osa, jotka jäsentävät erilaisia tehtäviä. Jotta nämä osat olisivat mahdollisimman selkeitä, olemme jakaneet nämä osat projektin pohjalta kolmeen erilliseen vaiheeseen:

- Osa 1: Alustavan aihealueen valinta ja käyttäjätarpeen määrittely
- Osa 2: Potentiaalisten kumppanien etsintä ja aiheen arvon täsmentäminen
- Osa 3: Kenttätyö: Tarpeen, kumppanin liiketoiminnan ja kyvykkyyksien arviointia, kokeilun muotoilua, siirtäminen kumppanille

Näistä erottuvat omiksi vaiheikseen kurssin aloitus, lopetus, sekä keskivaiheella pidettävä katsaus ryhmän toimintaan. Kurssin vaiheet on koottu taulukkoon

Taulukko 2 Kurssin rakenne ja aikataulu

Viikko	Elementti	Vaihe	Tavoitteet	
2	Tarvelähtöinen tuotemahdollisuuden etsintä	Aloitus:	Mistä kurssissa on kyse?	
3		Tavoitteet ja ryhmä	Ryhmän muodostaminen	
4		Osa 1: Alustavan aiheen määrittelyä Aihealueiden kartoittamista ja lähtöpisteestä etäännyttä	Alustavan aihealueen valitseminen	Aiheen tarkentaminen ideoinnilla
5				Aiheen tarkentaminen asiantuntijoiden avulla
6				Toimialan kartoitus
7				(tenttiviikko)
8		Yritysten kontaktointia, potentiaalisten kumppanien etsintää ja aiheen arvon ja suunnan määrittelyä	Potentiaalisten kumppaneiden kontaktointi	Potentiaalisten kumppaneiden kontaktointi
9				Projektin määrittely kumppanin kanssa*
10				Projektin määrittely kumppanin kanssa*
11			Väliaika	Projektien esittely & Projektisuunnitelma
12-17	Tuotejohtamisen yhteisprojekti kumppanin kanssa	Osa 3: Kenttätyö: Asiakasarvo ja ratkaisu, Kumppanin liiketoiminnan ja kyvykkyyksien arviointi	Projektin arvolähteen tarkennus*	
			Liiketoimintamallin arviointi *	
		Kokeilun muotoilu ja sovittaminen kumppanin toimintaan. viestintä ja siirtäminen kumppanille	Toimialakartoitus*	
			Osaamiskartoitus*	
			Mahdollisuuden prototyyppi*	
			Liiketoimintakokeilun suunnittelu*	
			Esityksen ja projektin siirron valmistelu*	
18		Lopetus: Opitun tiivistäminen seuraavia projekteja varten	Projektin analysointi	
19			Projektin siirto kumppanille*	
20-21			Arviointitapaaminen	

3.3 KUMPPANIN VALINNASTA

Kumppani projektissa voi olla mikä tahansa kehityskykyinen organisaatio, kuten yritys, yhdistys, yritysten joukko tai yhteisö. Aiemmissa projekteissa kumppanina on tyypillisimmin ollut yksittäinen yritys, mutta monia projekteja on tehty myös kunnille ja yhdistyksille, ja muutaman kerran lopputulokset ovat syntyneet myös useamman yrityksen yhteisprojekteina.

Kumppanin valinnan kriteerit tulevat erityisesti projektinne toteutettavuudesta: tarvitsette kumppaniksi organisaation, jonka 1) intressit vastaavat sitä, mitä olette tekemässä, 2) josta löytyy henkilö, jolle

projektinne on relevantti, ja 3) jolta näiden yhdistelmänä löytyy resursseja, aikaa, ja tahtoa pohtia oman toimintansa kehittämistä tavalla, jonka pohjalta voitte tehdä yhteistyötä. Hyvän kumppanin keskeisin piirre on kiinnostus ja sitoutuminen.

Kumppanilla on mitä ilmeisimmin merkittävä vaikutus projektin toteutumiselle ja sen suunnalle, mutta kurssin kannalta on hyvä huomata, että kumppani ei määritä koko projektia, vaan se on yksi ulottuvuus muiden joukossa. Kurssin alkuosan tulisi luoda ryhmälle ja projektille tilanne, jossa mikään yksittäinen yritys ei olisi ainoa mahdollisuus projektin etenemisen kannalta, vaan tarvittaessa löytyy myös muita vaihtoehtoja.

3.4 PROJEKTI JATKUVASTI TARKENTUVANA JA MÄÄRITTYVÄNÄ PROSESSINA

Edelliset osat määrittyvät melko selkeärajaisiksi kokonaisuuksiksi erityisesti sen takia, että kukin niistä sisältää yhden muotoiluprosessille ominaisen määrittäyssyklin.

Muotoiluprosesseille on tyypillistä, että alkuvaiheissa projektin mahdollisuudet laajenevat nopeasti, ja erilaisia palikoita ja valittavia suuntia on nopeasti useita (divergence). Kaikkia näistä potentiaalisista vaihtoehdoista ei voida kuitenkaan seurata, osin siksi että aika ja resurssit eivät riittäisi, osin siksi, että ne osoittautuvat pian ratkaisuihin toimimattomiksi. Hajaannusvaihetta seuraa siksi kohdistuminen ja seurattavien mahdollisuuksien rajaaminen toimivimpiin vaihtoehtoihin (convergence). Tällaisen syklin jälkeen kokonaisuus on oletettavasti edennyt ja tarkentunut.

Kurssin projektin aikana näitä syklejä on pääsääntöisesti kolme:

Ensimmäinen käynnistyy alustavien aiheiden määrittämisellä ja sitä seuraavalla ideoinnilla (divergence), joita sitten rajataan priorisoimalla ryhmän intressien ja asiantuntijoilta saadun palautteen perusteella (convergence). Päätepisteenä on alustava aihemäärittäminen

Toinen sykli alkaa samasta aihemäärittäyksestä. Kartoittamalla siihen liittyvää toimialaa ja erilaisia toimijoita, potentiaalisten kumppaneiden määrä

4 ARVIOINTI

4.1 PROJEKTIN ARVIOINTI

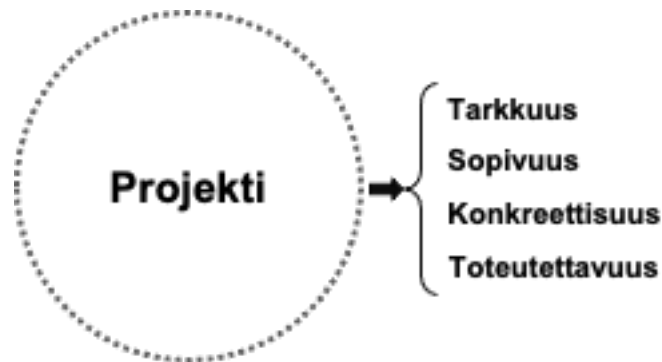
Tärkein pohja-ajatus projektin tulosten arvioinnille on kurssin otsikossa. Tavoitteena on, että projektinne tulokset ovat siinä merkityksessä kestäviä, että kun lopetatte kurssin kevään lopulla, kaikki toiminta ei lakkaa, vaan kumppaninne voi halutessaan jatkaa siitä selkein askelin eteenpäin.

Tämä asettaa seuraavat vaatimukset projektille:

- Tulokset täytyy esittää konkreettisesti ja omaksuttavalla tavalla, jotta kumppanille on selkeää mihin ryhtyä ja miksi (kriteeri c kurssiesitteessä). Tässä hyvin pohjustettu suunnitelma kokeilulle on hyvä keino, mutta tilanteesta riippuen myös jokin muu tapa voi tulla kyseeseen.
- Ehdotetun kokeilun täytyy sopia siihen suuntaan, johon kumppani on kehittymässä (kriteeri b). Jotta kumppani voi ryhtyä kokeiluun, sen täytyy sopia kumppanin tarpeisiin, kyvykkyyksiin, liiketoimintamalliin, ja vastaaviin. Tämä ohjaa erityisesti ryhmänne pohjatyötä, sillä kumppani toki tietää nämä seikat, mutta teidänkin täytyy olla näistä perillä, jotta ehdotuksenne kokeilusta sopii näihin vaatimuksiin.
- Tavoiteltavan mahdollisuuden tulee olla vakuuttava ja hyvin perusteltu (kriteeri a). Tämä tarkoittaa, että ehdotettu kokeilu tuotteen kehittämiseksi tai tarjoaman uudistamiseksi kohdistuu todennettuun tarpeeseen. Eli kun tehdään jotain uutta, niin varmistetaan, että sitä myös tarvitaan.

Nämä vaatimukset pohjustavat viimeistä arviointikriteeriä, eli kuinka toteutettava kokeilu on, ja kuinka todennäköisesti kumppani ryhtyy toimiin tai jatkaa projektinne pohjalta (kriteeri d). Projektista ja tilanteesta riippuen osa kumppaneista saattaa ryhtyä toimiin jo projektin aikana, ja joskus tilanne johtaa siihen, että projektin tulos on ehdotus ensimmäiseksi kokeiluksi. Yleisesti ottaen on kuitenkin parempi, että erilaista kokeilemistä tehdään jo projektin kuluessa, sillä se auttaa ajatusten ja toiminnan

siirtämistä kumppanille projektin kuluessa sekä ohjaa ja validoi tehtyjä ratkaisuita.



Kuva 3 Projektin arviointikriteerit

4.2 KURSSIN ARVIOINTI

Projekti on merkittävä osa kurssia, mutta se ei ole koko kurssi. Projektin keskeinen rooli kurssilla perustuu siihen, että sen kautta on mahdollista kehittää niitä tietoja ja taitoja, jotka ovat kurssin tavoitteena. Yhdistävänä tekijänä niissä on tavoite oppia hahmottamaan uutta arvoa tuottavia kehitysprosesseja ja toimimaan niissä yritteliäästi.

Osaamistavoitteet jakautuvat kolmeen luokkaan:

Yrittäjyys

- tunnistaa yrittäjyys- ja kehitysprojektien tyypillisiä alkuvaiheita, sekä analysoida niitä resurssilähtöisen kehkeyttämisprosessin (effectuation) avulla
- kehittää ja perustella ratkaisun merkitystä ja arvoa sekä yhteiskunnallisista että liiketoiminnallisista näkökulmista

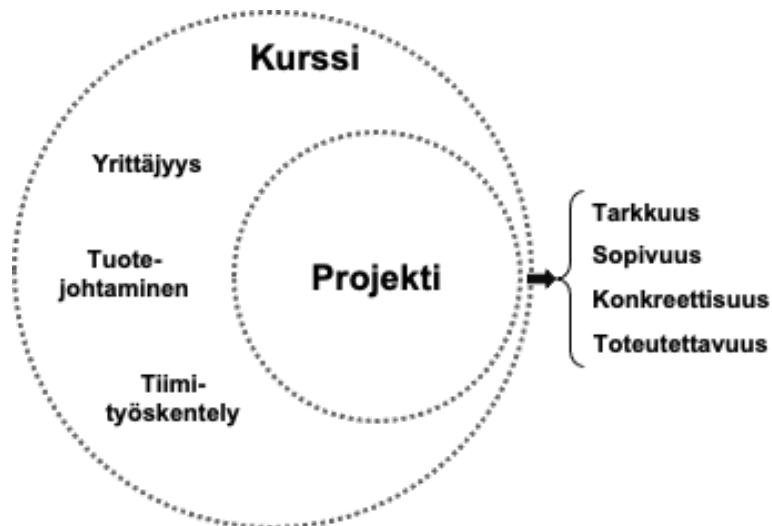
Tuotejohtaminen

- tunnistaa organisaatioiden kehitystoimintojen pääpiirteitä ja työskennellä kehittäväällä ja mahdollisuuksia kehkeyttävällä tavalla kumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa
- hyödyntää yhtä tai useampaa tutkimusmenetelmää käyttäjän ja/tai asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi
- tunnistaa yritysten liiketoimintamallien keskeisimpiä piirteitä, ja vertailla ja analysoida eri yritysten sekä nykyisiä että mahdollisia liiketoimintamalleja

Tiimityöskentely

- tunnistaa ja eritellä omaa toimintaansa ja reaktioitaan avoimessa ja määrittelemättömässä ongelmanratkaisuprosessissa
- suunnata ja kehittää projektiryhmän työskentelyä keskusteluiden ja fasilitoivien työkalujen avulla

Nämä koko kurssin tavoitteet keskittyvät erityisesti siihen osaamiseen, joka liittyy kehitysprojekteihin. Kurssin pääasiallisena tavoitteena ei siis ole tehdä projektia, eikä edes saada kurssia suoritettua, vaan oppia taitoja, joiden pohjalta voi seuraavissa kehitysprojekteissa edetä tarkemmin ja varmemmin. Tämä onnistuu parhaiten tekemällä juurikin näitä taitoja ja tarpeita vastaava kehitysprojekti kanssa ja oppia tästä prosessista.



Kuva 4 Kurssin arviointikehikko

Tästä syystä myös yksi merkittävä arviointikohde on kurssin lopussa ryhmässä (kyseessä siis eri ryhmä kuin se, jonka kanssa projekti tehdään) laadittava esseemuotoinen oman oppimisen yhteenveto. Tämän tarkoituksena vertailla oman projektin kokemuksia muiden projekteihin ja tämä perusteella muodostaa käsitystä siitä, millaiset työtavat ja seikat vaikuttavat menestykseen kehitysprojekteissa.

5 KURSSIN HAASTAVAT PIIRTEET

Projekti kurssit ovat kaikki jossain määrin avoimia. Projekteissa tyypillisesti pyritään määrittämään tai rakentamaan ratkaisuita asetettuun ongelmaan. Koska osana näitä prosesseja on löytää tapa ratkaista ongelma, ei projektin etenemistä pysty ennalta käsin täysin määrittämään. Usein myös ratkaistava ongelma täsmentyy projektin edetessä, mikä muuttaa myös vaadittua ratkaisua ja kokonaisuuden tuloksia.

Tämä määrittämättömyys on väistämätöntä. Syy tähän on se, että käytännössä kaikki uudet asiat, jotka päätyvät mihinkään käyttöön, eivät ole olemassa ennen kuin ne ovat käytössä. Insinöörit rakentavat sekä fyysisistä että sosiaalisista elementeistä ratkaisuita ihmisten käyttöön. Ne rakennetaan osaksi sosiaalista todellisuutta, ja nämä ratkaisut ovat olemassa vasta, kun ne ovat osa ihmisten toimintaa*.

Nämä ratkaisut saavat merkityksensä tässä käytössä, ja siksi niiden rakentaminen (ja rakentuminen) on voimakkaasti sidoksissa tekijäänsä nähden ulkopuolisiin tarpeisiin ja merkityksiin. Tämä perustava ontologinen luonne kiteytyy hieman konkreettisemmin kurssilla muutamiin keskeisiin seikkoihin, joita osa kurssin suorittaneista ovat pitäneet haasteellisina.

* Erityisesti teknillisellä alalla tämä voi olla intuitiivisesti haastava pohja-ajatus, sillä näiden alojen suhtautuminen maailmaan ja olevaisuuteen (eli ontologiaan) nojautuu fyysiseen, ihmismielestä riippumattoman todellisuuden tutkimukseen. Vaikka luonnontieteillä on merkittävä rooli insinöörinkoulutuksessa, insinööritieteet eroavat kuitenkin luonnontieteistä siinä, että insinöörit rakentavat ratkaisuita ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskuntien käyttöön.

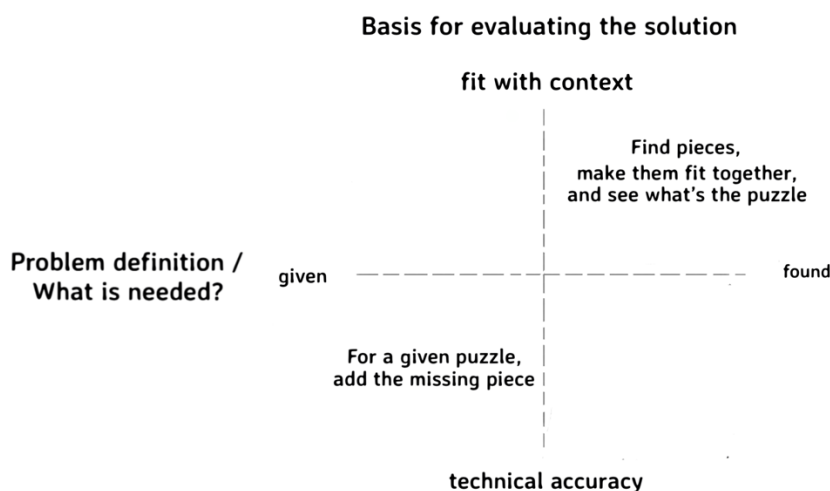
Yksi jaottelu ontologioille on ihmismielestä riippumaton todellisuus ("reaalinen") ja ihmismielestä riippuvainen todellisuus (sosiaalinen). Tässä yksinkertaisena erotuksena voi pohtia, mitkä asiat lakkaavat olemasta, mikäli ihmiskuntaa ei olisi. Monet asiat, kuten joulu, raha, tai kielet ovat ilmeisen sosiaalisia, atomit taas ilmeisen reaalisia. Vaikeampana välikategoriana ovat asiat, joissa on fyysinen ja sosiaalinen ulottuvuus, kuten tuoli. Tuoli on fyysinen esine, mutta istuimena se on merkityksellinen vain ihmiselle. Tuolin sosiaalisen merkityksen voi kuitenkin "rakentaa" monille erilaisille fyysisille esineille, kivistä keinuihin.

5.1 ARVIONNIN PERUSTA ON YHTEENSOPIVUUS, EI 100% SUORITUS

Tyypillinen tehtävä ja tentti esim. matematiikassa tai fysiikassa on suljettu. Näissä tyypillisesti tehtävät ovat hyvin määriteltyjä, ja tekijälle annettu haaste on ratkaista itsenäisesti pulma, jolla on tunnettu ja yksiselitteisesti oikea ratkaisu. Näissä tehtävissä operoidaan alan omien rajojen sisällä, niiden omilla säännöillä. Nämä tehtävät vertautuvat palapeleihin: tehtävä voi olla vaikea ja kompleksinen, mutta perustuvat siihen, että kaikki palat ovat tunnettuja tai – edistyneissä tapauksissa – niiden olemassaoloon voidaan luottaa.

Koska ratkaisut ovat olemassa ja pulman ratkaisuille on olemassa selkeä, alan sisäinen mittatikku, erilaisten tehtävien ja tenttien arvioinnin voi mieltää akselilla väärin – oikein.

Ulkoiseen maailmaan suuntautuviissa kehityskursseissa ei tyypillisesti ole selkeästi määritettyä ongelmaa eikä sille on yksiselitteistä, oikeaa ratkaisua. Palapelimetaforassa tämä vastaisi sitä, että palapeliin saa valmistaa omia paloja ja muuttaa palapelin kuvaa. Lopputulosten arviointi ei siis voi perustua minkään aksiomaattisen (esim. matematiikka) tai sosiaalisen todellisuuden ulkopuolisen (fysiikka) systeemin yksiselitteisiin sääntöihin, vaan ratkaisun yhteensopivuuteen ympäröivän todellisuuden kanssa.



Kuva 5 Kurssin asemoituminen tehtävänannon ja arvioinnin suhteen.

Tälle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä, 100% oikeaa ratkaisua. Tästä syystä myös tällä kurssilla projektin lopputulosten arviointi perustuu tulosten

huolellisuuteen ja sopivuuteen käyttäjän tarpeeseen ja kumppanin tilanteeseen.

Tämä on hyvin tyypillinen tilanne opinnoissa sekä erityisesti myöhemmin uralla, mutta tässä vaiheessa opintoja monelle uusi arviointiperusta. Joitakin tämä muutos kaihertaa enemmän kuin toisia. Tätä varten arviointia ja projektin suuntaan käydään jatkuvasti läpi, ja se kannattaa ottaa myös puheeksi, mikäli epäselvyys haittaa etenemistä.

5.2 EPÄVARMUUDEN SUO OSASSA 2

Kestävä arvonluonti -kurssilla edellä todetut piirteet korostuvat, sillä osana kurssia on vapaus määrittää oman projektin suunta. Tämä vapaus tuo paljon mahdollisuuksia, mutta samalla se myös haastaa.

Koska projektin suunta ja sen lopputulokset ovat pitkälti ennakoimattomia (ainakin siinä merkityksessä, että niistä voisi tehdä itselleen jonkinlaisen henkisen kartan), tämä määrittämättömyys saattaa jossain vaiheessa kurssia kuormittaa.

Erityisesti tämä tapahtuu kurssin toisessa osassa, ennen kuin ryhmä on löytänyt kumppania. Tässä vaiheessa kurssia on kulunut jo muutama viikko, olette saaneet kyllä palautetta, mutta kumppanin löytyminen tuntuu muodostuvan kynnykseksi. Tässä kohdassa suurimmalla osalla ryhmistä on merkittävimpiä vaikeuksia ylläpitää motivaatioita ja vauhtia kurssilla.

Tämä johtuu erityisesti positiivisen vahvistuksen puutteesta, mutta ei kerro mitään varsinaisen tekemisen onnistumisesta. Tässä vaiheessa aihe ja suunta ovat olemassa erityisesti (ja ainoastaan) ryhmän omista näkemyksissä, ja tällöin myös epävarmuus omista valinnoista on suurimmillaan. Kukaan ulkopuolinen (paitsi kurssin opettajat, mutta tässä vaiheessa yleensä meidän kannustus ei tunnu enää riittävältä) ei vielä ole validoinut tekemisiänne, ja siksi omat valinnat tuntuvat epävarmoilta. Voi myös olla, että ensimmäiset kontaktit ovat olleet torjuvia.

Se kuinka tähän reagoi, riippuu kustakin osallistujasta yksilöllisesti. Toisille on tärkeää ennustettavuus, looginen koherenssi (asiat ovat joko oikein tai

väärin, vrt. edellinen kohta), ja omien toimien selkeä vastaavuus selkeisiin odotuksiin. Toiset taas eivät ole moksiskaan siitä, että tilanne on määrittämätön, ja heille mahdollisuus keskustella, iteroida ja etsiä on palkitsevaa.

Tämä hetki kannattaa tunnistaa. Kaikki ryhmät joka kurssilla ovat löytäneet yhteistyökumppanin, joten tästä vaiheesta päästään yli.

5.3 YHTEENVETO JA HYVÄKSI HAVAITTUJA KÄYTÄNTÖJÄ

- Tämä on kurssi, jossa muodostuu itsenäisesti tehtävästä ryhmäprojektista
- Projektissa on joitain ohjaavia kehyksiä, mutta arviointi keskittyy tekemisen tapaan, ei projektin sisältöön
- Tämä antaa huomattavasti vapautta, mutta se tarkoittaa myös sitä, että vastuu projektin etenemisestä on kokonaisuudessaan yhteisvastuullisesti ryhmällä
- Lopputulosten arviointi tapahtuu suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja kumppanin tilanteeseen. Tulosten odotetaan olevan konkreettisia, perusteluja ja mahdollistavan kokeiluiden jatkamisen
- Tämä hyödyllisuusvaatimus on monitulkintainen ja alimäärittynyt sisällön suhteen. Nämä vaatimukset ovat kuitenkin todellisia, ja ne ovat myös muokattavissa projektiin liittyvillä valinnoilla.
- Täydellisen ratkaisun tarjoaminen yrityksen antamaan ongelmaan on parhaimmillaankin keskinkertainen tulos. Erittäin hyvän ongelman löytäminen kumppanille ja heidän auttaminen seuraavan askeleen ottamiseksi on lähellä parasta.