

KOHTI VIHELIÄISTEN ONGELMIEN RATKAISEMISTA – ONGELMAN MONIPUOLINEN YMMÄRRYS JA YHTEINEN SUUNTA MONIALAISISSA TIIMEISSÄ

Case Sitra Lab

Satu Rekonen ja Kari Jalonen



© Sitra 2021

Sitran selvityksiä 196

**Kohti viheliäisten ongelmien ratkaisemista – ongelman monipuolinen
ymmärrys ja yhteinen suunta monialaisissa tiimeissä**

Case Sitra Lab

Tekijät: Satu Rekonen ja Kari Jalonen

Sitran työryhmä: Riina Pulkkinen ja Lea Kurki

Kuvat: Topias Dean, Sitra

ISBN 978-952-347-241-9 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

PunaMusta Oy 2021

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön
ja kokeilujen tuloksia.

Sisällys

Esipuhe	2
Tiivistelmä	3
Sammanfattning	5
Summary	7
Sitra Lab pähkinäkuoressa	9
Johdanto – kohti viheliäisten ongelmien ratkaisemista ruohonjuuritasolla	10
Löydöksiä – yhteisen ymmärryksen kautta kohti ratkaisua	17
Viheliäisten ongelmien kanssa työskenteleminen Sitra Lab	
-koulutusohjelmassa	18
Ongelmien ja ratkaisujen avoinna pitäminen ja laajempi ymmärrys	
vaatii kärsivällisyyttä ja uudelleen asennoitumista	18
Tekemisen luonne muuttuu katseiden kiinnittyessä kohti	
konkreettista kokeilua	22
Keskustelut tiimin ulkopuolisten kanssa auttoivat kääntämään	
ongelmanratkaisun suunnan	24
Kokonaisvaltainen ongelmien lähestyminen ja systemaattiset	
menetelmät jäävät muutoksentekijöiden matkaan	26
Mikä edistää viheliäisten ongelmien kanssa työskentelyä	
monialaisissa tiimeissä?	28
Monialaisuuden hyödyntäminen luovassa ongelmanratkaisussa	
vaatii tietoista tilan antamista – ja ottamista	28
Yhteisen ymmärryksen luominen edellyttää toisten kuuntelemista	
ja kompromisseja	30
Viheliäisten ongelmien monimutkaisuus tarvitsee työtä	
tukevia rakenteita	32
Johtopäätökset – muutos tehdään eri alojen asiantuntijoiden	
tiiviissä yhteistyössä	37
Muutoksentekijät uskaltavat ajatella isosti ja lähteä liikkeelle pienesti	37
Ratkaisumahdollisuuksien tunnistamisesta kokeiluista oppimiseen	38
Kompleksisuuden eri tasot kaipaavat järjestäytynyttä otetta	40
Muutoksen tekemistä tuettava pitkäjänteisesti	41
Lähteet	43
Kirjoittajat	44

Esipuhe

Maaliskuisena torstaina vuonna 2020 Sanna Marinin hallitus piti tiedotustilaisuuden, jonka seurauksena koko Suomi meni kiinni. Kuten monen muunkin, myös Sitra Labin vene kaatui kyljelleen.

Perinteisesti Sitra Labin “bisnestä” on ollut saattaa ihmisiä yhteen oppimaan toisiltaan ja tarttumaan yhteiskunnallisiin ongelmiin. Suunnittelemme ohjelmia, joiden kivijalkoina ovat olleet lähipäivät, vierailut, työpajat, käytännön kokeilut, yllättävät keskustelut kahvitermarilla sekä kasvokkaiset kohtaamiset erilaisten ihmisten välillä.

Näin jälkeinpäin ajatellen olemme voineet ylpeinäkin tarkastella sitä, kuinka moni toimija siirsi maaliskuusta lähtien työskentelynsä verkkoon ja kykeni kehittämään aivan uudenlaisia tapoja toimia. Myös meillä Sitra Labissa on nyt käytännön kokemuksia siitä, miten poikkeustilanteessa nopeakin organisoituminen on mahdollista ja voimme muutoksista huolimatta ryhtyä ratkomaan erilaisia ongelmia.

Pandemia on kuitenkin jättänyt jälkeensä uusia ongelmia ja olemassa olevat tuntuvat välillä aiempaankin viheliäisemmiltä.

Lääkitys ongelmiin on tavallaan tiedossa. Tiedämme, että tarvitsemme organisaatorajat ylittävää yhteistyötä, uudenlaisia tapoja, joilla ongelmiin voidaan tarttua sekä muutoksentekijöitä, jotka toimeen tarttuvat. Yhteiskunnalliset ongelmat ovat kuitenkin monimutkaisia ja ratkaisuihin liittyy usein näkemyseroja. Samaan aikaan, kun tarvittaisiin monipuolista osaaamista, pitäisi löytää myös yhteinen suunta.

Kiinnostavaa on tietää, mitä konkreettisesti tapahtuu, kun monialaiset tiimit lähestyvät viheliäisiä ongelmia ja muodostavat yhteistä ymmärrystä tunnistetusta ongelmasta ja mahdollisista ratkaisuista.

Käsissäsi oleva raportti antaa konkreettisia vastauksia siihen, miten ylitsevuotaviin yhteiskunnallisiin ongelmiin kannattaa tarttua, miten huolehditaan kokeiluista oppimisesta, millaisia rakenteita tiimit tarvitsevat tuekseen ja mikä merkitys yksilön kokemuksella on tämän muutoksentekijyyden tukemisessa.

Tutkimus seuraa neljän tiimin matkaa koko Sitra Labin ajan ja kiinnittää huomion erityisesti tiimien käytäntöihin ja vuorovaikutukseen. Näkökulma on arvokas, sillä muutoksen tekemisessä puhuttaessa painottuu usein muutos. Puhumme yksityiskohtaisesti siitä, mitä muutamme ja millaista muutosta haluamme nähdä. Ei silti pidä unohtaa, että sanaparin toinen osa on tekeminen.

Kun tarkastelemme muutoksentekijöiden käytäntöjä ja vuorovaikutusta, voimme löytää avaimia yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuihin. Nämä avaimet toimivat myös Teamseissa – toimialasta ja sektorista riippumatta.

Riina Pulkkinen

johtava asiantuntija

Yhteiskunnallinen koulutus

Sitra

Tiivistelmä

Tämä selvitys syvennyy monialaisten tiimien työskentelyyn viheliäisten ongelmien parissa. Selvitys perustuu laajaan empiiriseen havainnointi- ja haastatteluaineistoon sekä kuvaa neljän tiimin toimintaa koronapandemiavuoden 2020 Sitra Lab -koulutusohjelmassa.

Koulutusohjelmassa keskityttiin etsimään luontopohjaisia ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin. Pandemiatilanteen vuoksi oli välttämätöntä, että osallistujat sopeutuivat uudenlaisiin työvälineisiin ja heillä oli kykyä luoda yhteistä ymmärrystä etäyhteyksin työstettävistä monimutkaisista ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista.

Seurasimme valittua neljää tiimiä viikoittain, seitsemän kuukauden ajan, alkaen ongelman paremmasta ymmärryksestä ja edeten sen rajaamisesta ratkaisun kokeiluun. Tiimin vuorovaikutus ja käytännöt sekä se, miten nämä vaikuttivat tiimin yhteistyöhön ja luovaan ongelmanratkaisuun olivat havainnointimme pääkysymyksiä. Selvityksen tärkeimmiksi teemoiksi nousivat ongelman monipuolinen ymmärrys, ongelman rajaaminen ja kokeilumahdollisuuksien tunnistaminen sekä yhteisen suunnan löytäminen.

Toivomme, että selvitys hyödyttää paitsi erilaisia monitieteellisiä yhteistyöohjelmia myös kaikkia viheliäisten ongelmien parissa työskenteleviä organisaatioita. Toivomme sen kannustavan heitä kehittämään tapoja tukea luovaa ongelmanratkaisua sekä moninäkökulmaista tiimityötä.

Ongelman monipuolinen ymmärtäminen

Sitra Lab -koulutusohjelma muodostaa (luovan ongelmanratkaisun) prosessin, jossa ongelmia ja ratkaisuja pyritään ymmärtämään monipuolisesti ennen tarkempaa rajausta. Monen osallistujan kannalta tämä erosi merkittävästi totutusta toimintatavasta – ja vaati heiltä kärsivällisyyttä ja uudelleen asennoitumista. Ongelman avoimuus, vapaus ongelman rajaamisessa sekä mahdollisten ratkaisujen tunnistamisessa vaati osallistujilta sitä, että he etsivät uusia lähestymistapoja ja sietävät epävarmuutta.

Tehokas työskentely edellyttikin, että tiimit pitivät ajattelunsa avoinna niin ongelman laajemman ymmärryksen kuin vaihtoehtoisten ratkaisujen suhteen. Tämä sai aikaan joissain tiimeissä turhautumista. Osa tiimeistä oli kärsimättömämpiä ongelma hahmottamisen ja rajaamisen kanssa. He halusivat päästä nopeammin konkreettiseen tekemiseen. He olisivat olleet halukkaampia rajaamaan ongelmaa tai ratkaisua jo aikaisemmassa vaiheessa. Sitra Lab -koulutusohjelman prosessi pakotti kuitenkin tiimit malttamaan ongelman ja sen ratkaisun ennenaikaisen rajaamisen kanssa. Käytännössä se tarkoitti sitä, että koulutusohjelmassa tarjottiin tiimeille eri asiantuntijoiden näkemyksiä (mikä osaltaan pakotti tiimit päivittämään ymmärrystään ja näkemyksiään) sekä erilaisia menetelmiä, jotka auttoivat ajattelemaan ongelmia ja ratkaisuja totuttua laajemmin. Uudenlainen ajattelutapa ja kokonaisvaltainen ongelmien lähestyminen koettiin koulutusohjelman arvokkaaksi opiksi ja asiaksi, jota osallistujat halusivat hyödyntää myös tulevilla projekteilla.

Ongelman rajaaminen ja kokeilumahdollisuuksien tunnistaminen

Viheliäisten ongelmien laajuus ja monimutkaisuus tekivät konkreettisen ratkaisun muodostamisen vaikeaksi. Monella Sitra Labin tiimeistä oli haasteita hahmottaa ja rajata koulutusohjelman aikana tehtävää kokeilua monitahoisesta ongelmasta.

Kaikki osallistujista kokivat, että tiimin työnsä kohteeksi valitsema ongelma oli tärkeä ja vaivannäön arvoinen. Osa tiimeistä ei kuitenkaan osannut hahmottaa Sitra Labissä tehtävän työn merkitystä laajemman kokonaisuuden kannalta. Yhteisen näkemyksen puute sai osan tiimeistä epäilemään, miten heidän ratkaisunsa voisi edistää toivottua muutosta. Toisaalta myös ongelman rajaaminen ja sitä kautta kokeilujen mahdollisuuksien tunnistaminen kävivät hankaliksi yhteisen näkemyksen puuttuessa.

Onkin myös käytännön työn etenemisen kannalta tärkeää, että tiimi pystyy liittämään työnsä sitä ympäröivään laajempaan ongelmaan ja yhteiskunnan tarpeisiin. Sitra Labissä tämä vaati tiimeiltä säännöllistä keskustelua teemasta ja sen ympäriltä, ja yhteistyö tiimin ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa oli keskusteluissa suureksi avuksi.

Yhteisen suunnan löytäminen

Viheliäisten ongelmien parissa työskentelemisessä tarvitaan yhteistyötä, jossa luodaan ymmärrystä kompleksisesta ja monimerkityksisestä ongelmasta, johon ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Eteneminen ongelman rajaamisesta kohti ratkaisua vaati tiimiltä yhteisen ymmärryksen luomista, vastaantuloa ja kompromisseja. Jotta tiimi voi edetä konkreettiseen lopputulokseen annetussa ajassa, tarkoittaa tämä toisinaan päästämistä irti yksittäisen tiimin jäsenen ideasta tai näkemyksestä. Tärkeää on löytää ja sitoutua yhteiseen suuntaan, jotta tiimi pääsee etenemään ongelmanratkaisun kanssa. Halu ymmärtää usein eri tavalla ajattelevien ihmisten ajatuksia sekä kyky liittää omat näkemykset muiden kantoihin ovat tässä tärkeitä.

Vaikka monialaisuus ja erilaiset näkemykset ovat lähtökohtaisesti välttämätön voimavara viheliäisen ongelman ratkaisemisessa, erilaisten asiantuntijoiden kuuluminen tiimiin ei vielä takaa, että asioita tarkastellaan erilaisista näkökulmista tai sitä, että laajempaa näkökulmaa hyödynnettäisiin. Tiimillä tulee olla myös kyky ja halu hyödyntää jäsenillä olevaa erilaista asiantuntijuutta. Asiantuntijuus ei ole vain syvää tietämystä, se on myös tapa ja kyky käydä keskustelua muiden asiantuntijoiden kanssa. Mukaan kutsuvalla ja rakentavalla keskustelulla saadaan parhaiten hyödynnettyä monialaisen tiimin laaja-alaista näkemystä.

Sammanfattning

Denna utredning fördjupar sig i sektorsövergripande teams arbete med lömska problem. Utredningen bygger på ett omfattande observations- och intervjumaterial samt beskriver verksamheten i fyra team inom utbildningsprogrammet Sitra Lab under coronapandemiåret 2020.

Utbildningsprogrammet fokuserade på att söka naturbaserade lösningar för utmaningar som gäller urbanisering. På grund av pandemiläget var det nödvändigt att deltagarna anpassade sig till nya slags arbetsredskap och hade förmåga att skapa en gemensam förståelse om komplexa problem som bearbetas på distans och möjliga lösningar till dessa.

Vi följde de fyra valda teamen veckovis under sju månader, från en bättre förståelse om problemet och vidare mot att begränsa det och testa en lösning. Teamets interaktion och rutiner samt hur dessa påverkade samarbete och kreativ problemlösning inom teamet var huvudfrågorna i vår observation. De viktigaste temana i utredningen blev en mångsidig förståelse av ett öppet problem, avgränsning av problemet och identifiering av försöksmöjligheter samt att finna en gemensam riktning.

Vi hoppas att utredningen gynnar förutom olika tvärvetenskapliga samarbetsprogram också alla organisationer som arbetar med lömska problem. Vi hoppas att den ska uppmuntra dem att skapa metoder som stödjer kreativ problemlösning samt teamarbete som involverar flera perspektiv.

Mångsidig problemförståelse

Utbildningsprogrammet Sitra Lab skapar en process (för kreativ problemlösning) där man försöker förstå problem och lösningar på ett mångsidigt sätt före en närmare avgränsning. För många deltagare skilde detta sig avsevärt från invanda handlingssätt – och krävde tålamod och nya attityder av dem. Problemets öppenhet, friheten i avgränsningen av problemet samt identifieringen av möjliga lösningar krävde att deltagarna sökte nya tillvägagångssätt och tål osäkerhet.

Ett effektivt arbete förutsatte därför att teamen höll fast vid ett öppet tankesätt, i fråga om både en vidare förståelse av problemet och alternativa lösningar. Detta åstadkom frustration i vissa team. En del team var mer otåliga med att skapa en uppfattning om och avgränsa problemet. De ville börja med konkreta aktiviteter snabbare. De skulle ha varit mer villiga att avgränsa problemet eller lösningen redan i ett tidigare skede. Processen i utbildningsprogrammet Sitra Lab tvingade dock teamen att ha tålamod med att avgränsa problemet och lösningen på det alltför tidigt. I praktiken innebar detta att teamen erbjöds olika experters synpunkter (något som för sin del tvingade teamen till att uppdatera sin förståelse och sina synpunkter) samt olika metoder som hjälpte till att tänka på problemen och lösningarna på ett mer omfattande sätt än vad man var van vid. Ett nytt tankesätt och ett övergripande tillvägagångssätt gällande problemen upplevdes vara en värdefull lärdom från utbildningsprogrammet och något som deltagarna ville utnyttja också i framtida projekt.

Problemavgränsning och identifiering av försöksmöjligheter

Omfattningen och komplexiteten av lömska problem gjorde det svårt att skapa en konkret lösning. Många av teamen inom Sitra Lab hade utmaningar med att uppfatta och avgränsa försöket med ett mångfasetterat problem under utbildningsprogrammet.

Alla deltagare upplevde att det problem som teamet valt som föremål för arbete var viktigt och värt mödan. En del team kunde dock inte skapa en uppfattning om betydelsen av det arbete som utförs inom Sitra Lab för en större helhet. Avsaknaden av en gemensam syn gjorde att en del team tvivlade på hur deras lösning kunde bidra till en önskad förändring. Avgränsningen av problem och därigenom också identifieringen av försöksmöjligheter blev emellertid besvärligt då en gemensam syn saknades.

Med tanke på avancemanget i det praktiska arbetet är det därför viktigt att teamet kan koppla in sitt arbete till ett omgivande, större problem och samhällets behov. Inom Sitra Lab krävde detta att teamen regelbundet diskuterade temat och omkring det, och samarbetet med experter utanför teamet var till stor hjälp i diskussionerna.

Finna en gemensam riktning

För att arbeta med lömska problem behövs samarbete för att skapa en förståelse av komplexa problem med flera betydelser, till vilka det inte finns ett rätt svar. Avancemanget från problemavgränsning mot en lösning kräver att en gemensam förståelse skapas samt tillmötesgående och kompromisser. För att teamet ska kunna gå vidare till ett konkret slutresultat inom en given tid, innebär detta att man ibland släpper en enskild teammedlems idé eller åsikt. Det är viktigt att finna och engagera sig i en gemensam riktning, för att teamet ska kunna gå vidare med problemlösningen. Villigheten att förstå tankarna hos människor som ofta tänker på ett annorlunda sätt samt förmågan att koppla in de egna synpunkterna till andras ståndpunkter är viktig i detta avseende.

Även om sektorsövergripande samverkan och olika synpunkter i princip är en nödvändig resurs för att lösa ett lömskt problem, garanterar det att olika experter ingår i teamet inte att saker granskas ur olika perspektiv eller att ett bredare perspektiv skulle utnyttjas. Teamet ska också ha förmågan och viljan att utnyttja olika slags sakkunskap hos medlemmarna. Sakkunskap är inte enbart djup kunskap, utan också ett sätt och en förmåga att diskutera med andra experter. Med hjälp av en inbjudande och konstruktiv diskussion kan de omfattande insikterna hos ett sektorsövergripande team utnyttjas på bästa sätt.

Summary

This report focuses on the work of multidisciplinary teams with wicked problems. It is based on the analysis of extensive empirical observation and interview data, and describes the activities of four teams in the Sitra Lab training programme during 2020, the year of the COVID-19 pandemic. The training programme focused on finding solutions from nature to the problems of urbanisation. The pandemic situation made it necessary that the participants adapt to the use of new kinds of tools for remote work to create a shared understanding of the complex problems and their potential solutions.

We selected four teams for close analysis and observed their work on a weekly basis for seven months. Our observations followed the whole arc of their work, starting from better understanding the problem and proceeding from framing it to experimenting with the solution. The interaction and practices of the team and how these influenced the team's collaboration and creative problem-solving were the main questions of our observation. Creating a broad understanding of the identified problem, framing the problem, identifying opportunities for experimenting and finding a shared direction emerged as the key themes of the study.

We are hoping that the study will benefit diverse multidisciplinary collaboration programmes, as well as all organisations that deal with wicked problems. We hope that it will encourage them to develop ways of supporting creative problem-solving and multidisciplinary teamwork.

Creating a broad understanding of the identified problem

The Sitra Lab training programme created a (creative problem-solving) process in which the aim was to understand the problems and solutions broadly before more precise framing. From the point of view of many participants, this differed significantly from their customary way of working – and required them to be patient and re-orientate their attitudes. The complexity of the problem, freedom in framing the problem and identifying the potential solutions required the participants to seek new approaches and tolerate uncertainty.

Efficient work required the teams to keep their mindsets open with regard to both a more comprehensive understanding of the problem and alternative solutions. For some of the teams, this gave rise to frustration. Some teams were more impatient with outlining and framing the problem, and they wanted to reach the concrete problem-solving tasks faster. They would have been willing to frame the problem or solution already at an earlier stage. However, the process of the Sitra Lab training programme forced the teams to have patience and avoid prematurely locking the problem and its solution into a single, fixed frame. In practice, it meant that the training programme offered the teams the points of view of different experts (which in part forced the teams to update their understanding and views) and diverse methods that helped to think about the problems and solutions more extensively than they were used to. The new way of thinking and holistic approach to problems were considered a valuable lesson learned during the training programme, and something that the participants also wanted to use in future projects.

Framing the problem and identifying opportunities for experimenting

The extent and complexity of the wicked problems made it difficult to formulate a concrete solution. Many of the Sitra Lab teams experienced challenges in perceiving and framing the experiment conducted during the training programme concerning a multi-faceted problem.

All the participants felt that the problem their team had chosen to work on was important and worth the effort. However, some of the teams had difficulties in perceiving the significance of their work in Sitra Lab from the perspective of the big picture. The lack of a shared perception made some of the teams suspect how their solutions could promote the desired change. On the other hand, framing the problem and thereby identifying the opportunities for experiments became difficult with no shared perception.

For the progress of their problem-solving efforts, it is indeed important that teams can contextualize their work in the broader problem and societal needs surrounding it. In Sitra Lab, this required the teams to regularly discuss the theme and around it, and the collaboration with external experts was of great assistance to the discussions.

Finding a shared direction

Responding to wicked problems calls for the collaborative crafting of an understanding of complex and ambiguous problems that have no single correct answers. Progress from framing the problem towards finding a working resolution required the team to create a shared understanding, to meet each other halfway and compromise. For the team to proceed with the concrete outcome in the required time, at times, this means letting go of one's own idea and point of view. It is important that the team finds and commits to a shared direction in order to proceed with problem solving. The will to understand the thoughts of others who often think in different ways and the ability to link one's own perceptions with others' opinions are important central tools in creating this shared understanding.

Even though a multidisciplinary team and access to a variety of views are, as a rule, important resources in effective responses to wicked problems, having experts from multiple fields involved in the team does not guarantee that responses incorporate different points of view or construct a broader vision of the topic. Teams also need the ability and will to use the diverse expertise their members have. Expertise is not only about in-depth knowledge, but also a way and capability of discussing with other experts. Welcoming and constructive discussions are the best way to use the extensive insights of a multidisciplinary team.

Sitra Lab pähkinänkuoressa

Kuva 1. Sitra Labin koulutusohjelma pähkinänkuoressa.



Taulukko 1. Sitra Labin koulutusohjelma numeroina.

	Sitra Lab 1	Sitra Lab 2	Sitra Lab 3
Aihe	Lasten ja nuorten eriarvoisuus	Luonnosta ratkaisuja kaupungistumiseen	Demokratian kapeikot
Hakijoita (ihmisiä)	231	284	272
Hakijoita (tiimejä)		71	68
Labrapäiviä	12	12 (joista 1 kasvokkain)	13 (joista 2 kasvokkain)
Kokeiluja	5	9	10
Kokeilurahoitusta	40 751 €	72 000 €	80 000 €

Johdanto – kohti viheliäisten ongelmien ratkaisemista ruohonjuuritasolla

Rajat ylittävän yhteistyön merkitys yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa on viime vuosina entisestään korostunut. Tämä on tullut kivuliaasti esiin esimerkiksi koronapandemian ja ilmastokriisin kaltaisissa haasteissa: jotta vaikutusta saataisiin aikaan, tarvitaan usein samaan aikaan muutoksia lainsäädännössä ja liiketoiminnassa, julkisen sektorin toimintatapojen kehittämistä ja kansalaisten käytöksen muutoksia. Moni yhteiskuntaamme vaikuttavista ongelmista ei ole minkään yksittäisen sektorin omin toimin ratkaistavissa. Edellä mainitun kaltaisiin ratkaisuihin vaaditaan päättäjien, kansalaisten, asiantuntijoiden, yritysten ja tutkijoiden laajaa yhteistyötä. Yhteistyö on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi, sillä ongelmat ovat monimutkaisia ja ratkaisuihin liittyy usein näkemyseroja: yhteinen suunta ja toisaalta tarvittavan osaamisen monimuotoisuus ovat kiperä yhdistelmä.

Tässä selvityksessä tarkastelemme, kuinka monialaiset tiimit lähestyvät viheliäisiä ongelmia ja muodostavat yhteistä ymmärrystä tunnistetusta ongelmasta ja mahdollisesta ratkaisusta käytännönläheisen koulutusohjelman aikana. Tarkastelemme ryhmätoimintaa ja viheliäisten ongelmien parissa työskentelyä Sitra Lab -koulutusohjelmassa. Tuomme selvityksessä esiin, mitkä tekijät edesauttavat yhteisen ymmärryksen luomista ongelmasta ja etenemistä kohti mahdollisia ratkaisuja. Käsitlemme myös tyypillisiä haasteita, joita tiimit luovan ongelmanratkaisun prosessin aikana kohtasivat.

Tämä selvitys kuvaa neljän tiimin toimintaa Sitra Lab -koulutusohjelmassa koronapandemiavuoden 2020 aikana. Vuoden 2020 koulutusohjelmassa keskityttiin etsimään luonnosta ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin. Tiimit etsivät ja kehittivät kaupungistumisen haasteisiin luontopohjaisia ratkaisuja, jotka inspiroituivat tai tukeutuivat kestäväällä tavalla luontoon (Lisätietoa Sitra Labistä: <https://www.sitra.fi/hankkeet/sitra-lab>).

Viheliäisillä ongelmilla viitataan usein yhteiskuntamme kohtaamiin suuriin haasteisiin, kuten ilmastomuutokseen, elonkirjon köyhtymiseen, yhteiskunnalliseen eriarvoisuuden kasvuun tai julkisen keskustelun polarisaatioon. Viheliäisiä ongelmia yhdistää kolme ominaisuutta, jotka tekevät niiden ratkaisemisesta erityisen haastavaa. Viheliäiset ongelmat ovat *kompleksisia*; niiden sisältämät monimutkaiset yhteydet ja toisiinsa kietoutuvat vaikutussuhteet tekevät pelkästään ongelmien selkeästä kuvaamisesta vaikeaa (niiden ratkaisemisesta puhumattakaan). Ongelmat sisältävät *radikaalia epävarmuutta*; niihin liittyvät tulevaisuuskuvat ovat niin epäselviä, että ennusteiden tekeminen mahdollisten ratkaisujen vaikutuksista on usein mahdollonta. Lisäksi viheliäiset ongelmat ovat *monimerkityksisiä*; ne kulkevat läpi yhteiskunnan rakenteiden ja tuovat yhteen erilaisten ihmisryhmien tarpeet tavoilla, jotka helposti nostavat esiin ristiriitoja tarpeiden välillä. Nämä kolme tekijää muodostavat kovan haasteen viheliäisten ongelmien

ratkaisijoille: mikään toimija ei pysty ratkaisemaan niitä yksin, ja toisaalta yhteisen suunnan rakentaminen monimerkityksisen ja seurauksiltaan radikaalin epävarman ongelman ympärille on vaikeaa (ks. kuva 2: Ferraro, Etzion & Gehman, 2015).

Elonkirjon kaventumisen tai ilmastokriisin kaltaiset viheliäiset ongelmat eivät siis, kiusallista kyllä, noudata yhteiskuntamme

työnjakoa. Niiden ratkaiseminen ei edes voisi olla minkään yksittäisen organisaation vastuulla ja ongelmien monimerkityksisyyden vuoksi edes se, että yhteiskunta sitoutuisi yksinkertaiseen tavoitteeseen, vaikkapa ilmastonmuutoksen pysäyttämiseen, ei yksinään riitä. Tarvitaan käytännön ratkaisuja, päätöksiä ja toiminnan muutoksia, joiden aikaansaaminen on hankalaa.

Kuva 2. Viheliäisten ongelmien kolme ominaisuutta (Mukautettu: Ferraro, Etzion & Gehman, 2015).



Onneksi minkään yksittäisen ratkaisun ei tarvitse perustua täydelliseen ymmärrykseen koko kompleksisesta, epävarmasta ja monimerkityksisestä ongelmasta (mikäli sellaista "täydellistä ymmärrystä" voi olla olemassa), vaan toiminta voi keskittyä yhteen paikalliseen huoleen kerrallaan. Tutkijat ovat tunnistanee toimiviksi ratkaisuksi sellaiset toimintamallit, jotka koostuvat erilaisten toisiinsa liittyvien tavoitteiden ja rinnakkaisen toimintojen verkostoista, joiden yhteistyön kautta viheliäinen ongelma ratkaistaan paikallisesti tai jopa globaalisti – pikkuhiljaa, ikään kuin tuhannen piiskaniskun kautta (ks. Ferraro ym., 2015).

Sitra Labin kaltainen monialainen ja käytännönläheinen koulutusohjelma tuo yhteen eri alojen asiantuntijoita jaetun ongelman äärelle. Näin Sitra Lab luo mahdollisuuden paneutua viheliäisten ongelmien eri osa-alueisiin.

Viheliäisten ongelmien kanssa työskentely edellyttää luovaa ongelmanratkaisua. Koska ongelmien luonne on monimutkainen, eikä niihin ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, ei viheliäisiä ongelmia voida lähestyä perinteisin menetelmin. Luovan ongelmanratkaisun *prosessi ei ole suoraviivainen*. Prosessin aikana kerätty uusi tieto ja parempi ymmärrys esimerkiksi toimintaympäristöstä, sidosryhmistä tai itse ongelmasta vaikuttavat ongelman määrittämiseen ja siten ratkaisujen mahdollisuuksiin ja valittuun kokeiluun. Uusi tieto ja saatu ymmärrys viitoittavat tulevia valintoja ja tekoja, mikä vaatii ajattelulta avoimuutta ja tekemiseltä joustavuutta.

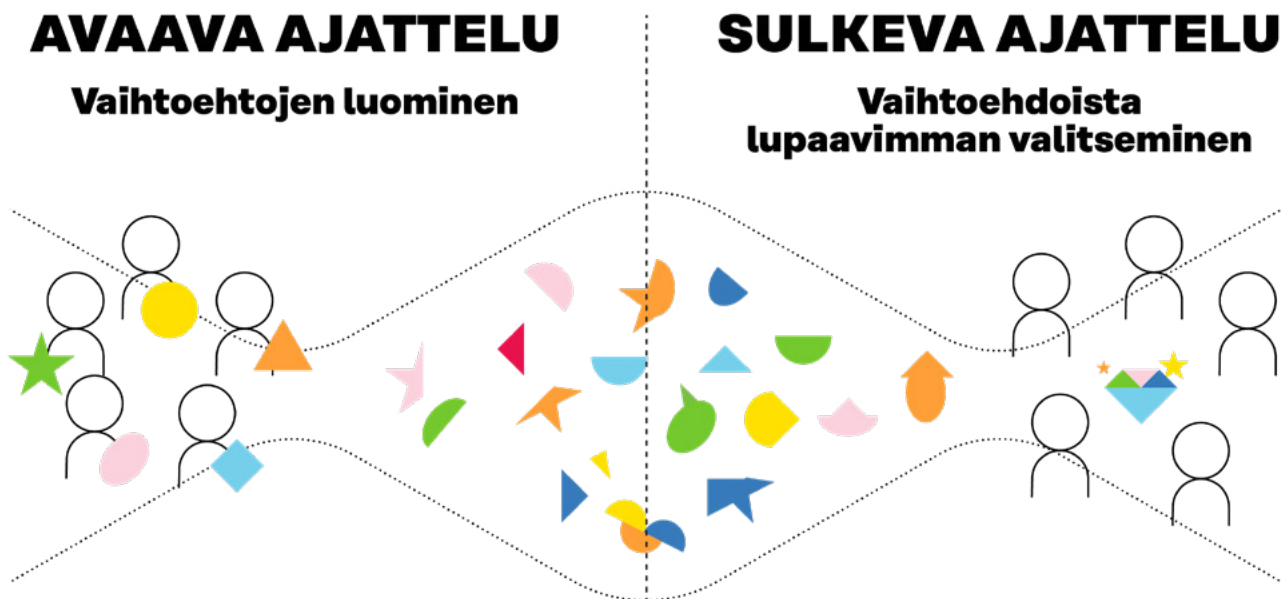
Ominaista luovalle ongelmanratkaisulle on avaava ja sulkeva ajattelu. Ominaista luovalle ongelmanratkaisulle on avaava ja

sulkeva ajattelu (divergent and convergent thinking, ks. esim. Harvey & Kou, 2013.). *Avaavaa ajattelua* tarvitaan eri vaiheissa prosessia, esimerkiksi ymmärtämään monimutkaista ongelmaa ja siihen liittyvää toimintaympäristöä laajemmin tai luomaan vaihtoehtoisia ratkaisumahdollisuuksia. Jotta ongelma voidaan määritellä ja rajata tarkemmin, täytyy sitä ymmärtää paremmin ja varmistaa, ettei oma ajattelu rakennu virheellisten tai liian tiukkojen oletusten varaan. Tämä vaatii yhteistyössä tapahtuvaa toimintaa: esimerkiksi niiden, joita ratkaisu ongelma koskee tai jotka ovat sen tai mahdollisten ratkaisuiden vaikutuspiirissä, parempaa ymmärtämistä sekä ongelmaan liittyvän tiedon hankintaa muun muassa hyödyntämällä eri asiantuntijoiden näkemyksiä. Koska viheliäisiin ongelmiin tai niiden osiin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, on tiimien lähestyttävä ongelmia avoimesti ja miettien, millainen toiminta mahdollistaa etenemisen kohti toimivaa ratkaisua. Samalla tiimien täytyy pysyä avoimina vaihtoehtoisille lähestymistavoille ja ratkaisuille.

Tiimin tulee luoda vaihtoehtoisia ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan ja toisaalta valita näistä juuri siinä kohdassa lupaavimmalta vaikuttava. Luotuja vaihtoehtoja tulee pystyä punnitsemaan vaikutusten ja hyödynnettävyyden näkökulmasta, senhetkiset olemassa olevat resurssit huomioiden. Ratkaisuvaihtoehtoista pitäisi pyrkiä ymmärtämään ja arvioimaan (vaikutusten ja hyödynnettävyyden lisäksi) niiden mahdollisia muita vaikutuksia, jotta ratkaisu ei tuo mukanaan uusia ongelmia.

Eri vaihtoehtojen punnitseminen ja rajaaminen lopulta yhteen vaihtoehtoon vaatii tiimiltä *sulkevaa ajattelua*. Sulkevaa ajattelua tarvitaan myös, jotta tiimi pystyy rajaamaan ongelman sen kokoiseksi ja muotoiseksi, että se on lähestyttävä ja ratkaistavissa kaikkien asiaan liittyvien ryhmien tarpeet riittävän hyvin. Tämä edellyttää paitsi sitä, että eri vaihtoehtoja punnitaan ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuunnellaan,

Luovan ongelmanratkaisun prosessin aikana kerätty uusi tieto ja parempi ymmärrys vaikuttaa ongelman määrittämiseen ja sitä kautta ratkaisujen mahdollisuuksiin ja valittuun kokeiluun.

Kuva 3. Avaava ja sulkeva ajattelu luovassa ongelmanratkaisussa.

On tärkeää, että tiimiläiset tuovat aktiivisesti esiin omia näkökulmiaan, perustelevat niitä sekä ovat halukkaita kuulemaan ja ymmärtämään muiden erilaisia näkökulmia

Koska viheliäisiin ongelmiin tai niiden osiin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, on tiimien lähestyttävä ongelmia avoimesti ja miettien, millainen toiminta mahdollistaa etenemisen kohti toimivaa ratkaisua. Samalla tiimien täytyy pysyä avoimina vaihtoehtoisille lähestymistavoille ja ratkaisuille.

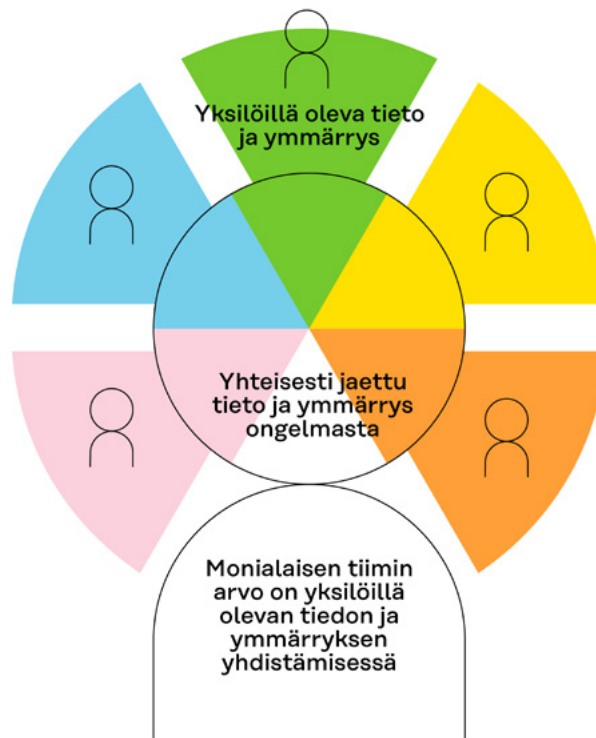
myös kykyä perustella omaa näkökulmaansa. Liikkuminen avaavan ja sulkevan ajattelun välillä ei ole suoraviivaista, vaan tiimin tulee liikkua kahden lähestymistavan välillä pitkän luovan ongelmanratkaisun prosessia (ks. kuva 3).

Kuten todettua, viheliäisten ongelmien monimutkaisuus ja laajuus vaatii monialaista ja yli organisaatiorajojen ulottuvaa yhteistyötä. Monialaisuus tuo laaja-alaisempaa osaamista, tietoa ja kokemusta, jotka hyödyt-

tävät tiimin luovuutta ja tukevat luovaa ongelmanratkaisua, kun eri näkemykset tuodaan esille ja niitä harkitaan perusteellisesti. Monialaisuus voi toisaalta myös haitata luovan ongelmanratkaisun prosessia, mikäli se hankaloittaa yhteisen ymmärryksen luomista. Luovan ongelmanratkaisun kannalta on tärkeää, että ryhmän jäsenet jakavat ideoitaan ja näkemyksiään muiden kanssa sekä keskittyvät kuuntelemaan toisten ideoita ja näkemyksiä. Kehittääkseen hyviä ratkaisuja eri asiantuntijoiden pitää rakentaa muiden ideoiden ja ajatusten päälle uusia mielleyhtymiä, joita yhdistelemällä voi syntyä todella uudenlaisia ratkaisuja (ks. Harvey, 2014). Monialaisessa tiimissä vallitsee usein tiedon epäsymmetria – eri alan tai näkökulman edustajilla on tietoa ja ymmärrystä, jota muilla ei ole. Monialaisen tiimin arvo tulee esiin, kun eri yksilöillä olevaa tietämystä ja ymmärrystä pystytään tuomaan yhteen muiden näkökulmien kanssa. (Ks. kuva 4).

Kuva 4. Tiedon epäsymmetria on monialaisen tiimin lähtökohta.

TAVOITTEENA ON LISÄTÄ YHTEISESTI JAETTUA TIETOA JA YMMÄRRYSTÄ



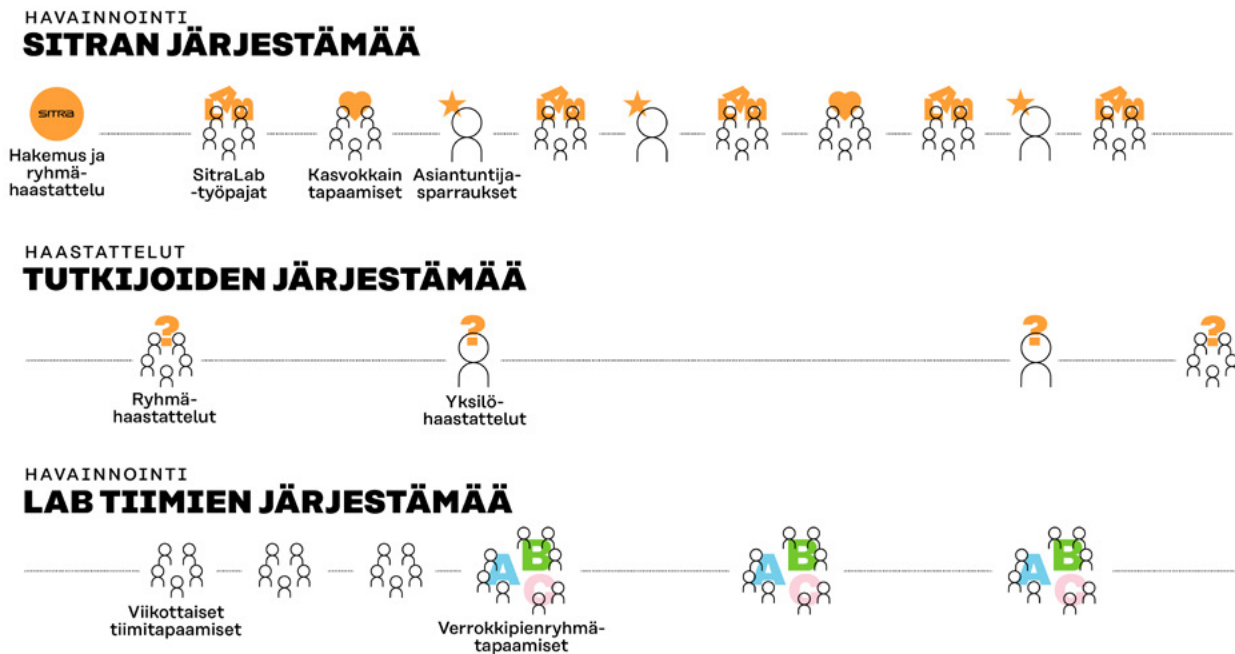
Monialaisuus tuo laaja-alaisempaa osaamista, tietoa ja kokemusta, jotka hyödyttävät tiimin luovuutta ja tukevat luovaa ongelmanratkaisua, kun eri näkemykset tuodaan esille ja niitä harkitaan perusteellisemmin.

Luovan ongelmanratkaisun kannalta on tärkeää, että ryhmän jäsenet jakavat ideoitaan ja näkemyksiään muiden kanssa sekä keskittyvät kuuntelemaan toisten ideoita ja näkemyksiä.

Seurasimme Sitra Lab -koulutusohjelman tiimejä, jolloin pääsimme havainnoimaan, miten monialaiset tiimit pyrkivät hyödyntämään tiimeissä olevaa eri alojen asiantuntijuutta työskennellessään viheliäisten ongelmien parissa.

Selvityksemme perustuu laajaan empiiriseen havainnointi- ja haastatteluaineistoon. Havainnoimme viikoittain neljää Sitra Lab 2:een osallistuvaa tiimiä yli seitsemän kuukauden ajan, elokuun 2020 ja maaliskuun 2021 välillä.

Havainnoimme tiimejä Sitra Lab -koulutuspäivissä, asiantuntijoiden sparrauksissa sekä tiimien omissa viikoittaisissa työstöissä Teamsin ja Zoomin välityksellä (ks. kuva 5). Seurasimme erityisesti sitä, miten tiimit

Kuva 5. Aineiston keruu Sitra Lab 2 -koulutusohjelman aikana.**Taulukko 2. Aineisto Sitra Lab 2 -ohjelmassa.**

Sitra Lab -työpajat	52 kpl / 54 tuntia 40 min.
Kasvokkain tapaamiset	5 kpl / 9 tuntia 20 min.
Asiantuntijasparraukset	9 kpl / 8 tuntia 30 min.
Ryhmähaastattelut	7 kpl
Yksilöhaastattelut	28 kpl
Viikottaiset tapaamiset	110 kpl / 150 tuntia
Vertaistapaamiset pienryhmissä	3 kpl / 3 tuntia

loivat yhteistä ymmärrystä havaitusta ongelmasta, ja kuinka ne pystyivät etenemään kohti mahdollista ratkaisua. Kiinnitimme erityistä huomiota tiimin vuorovaikutukseen ja käytäntöihin sekä siihen, miten ne vaikuttivat tiimin yhteistyöhön ja luovaan ongelmanratkaisuun.

Teimme jokaisesta havainnoinnista kattavat muistiinpanot ja kiinnitimme erityistä huomiota tiimin työtapoihin sekä vuorovaikutuskäytäntöihin. Kävimme myös säännöllisiä keskusteluja Sitra Labin vetäjien kanssa

saadaksemme koulutusohjelman fasilitaattorien näkemyksiä ja havaintoja tiimien etenemisestä.

Havainnointiaineistoa kertyi noin 220 tuntia 185:stä yhteistyöstöstä. Tämän lisäksi haastattelimme seurattavia tiimejä sekä tiimin jäseniä koulutusohjelman alussa, keskivaiheilla sekä lopussa tehden yhteensä 35 noin tunnin kestävästä haastattelusta. Kaikki havainnoinnit ja haastattelut nauhoitettiin (havainnoinneissa tallennettiin myös videokuvaa) ja litteroitiin.

Tässä selvityksessä kuvaamme sellaisia ryhmätason tekijöitä, jotka haastavat tai edesauttavat viheliäisten ongelmien kanssa työskentelyä tilanteessa, jossa luovan ongelmanratkaisun lähestymistapa on monelle uusi. Seuraavassa osiossa käymme läpi seurattavien tiimien kokemuksia monimut-

kaisten ongelmien parissa työskentelystä sekä tekijöitä, jotka edesauttavat luovaa ongelmanratkaisua. Lopuksi esittelemme johtopäätöksemme siitä, mitä viheliäisten ongelmien ratkaisemiseksi työskentelevien tiimien tukemisessa voitaisiin huomioida, kun koulutusohjelmaa kehitetään.

Löydöksiä – yhteisen ymmärryksen kautta kohti ratkaisua

Sitra Labin vuoden 2020 koulutuksessa tavoitteena oli löytää luontopohjaisia ratkaisuja kaupungistumisen ongelmiin. Useimmat tällaiset kaupungistumisen haasteet liittyvät pääosin olemassa olevan yhteiskuntarakenteen ja biodiversiteettitavoitteiden välisiin ristiriitoihin.

Jo pelkkä koulutuksen tavoite itsessään sai Sitra Labin osallistajat painimaan viheliäisen ongelman parissa. Ryhmien työskentely kohdistui tiimiläisten asiantuntemuksen pohjalta tunnistamaan ongelmaan, joka täytti alussa kuvatut viheliäisen ongelman tunnusmerkit. Sitra Labissa luotiin ratkaisuja esimerkiksi monimuotoiseen ja alueen identiteettiä tukevaan suunnitteluun sekä kaupunkikorttelien ilmastokestävyyyteen. Ongelmat olivat kompleksisia ja poikkeuksetta monimerkityksisiä sekä niihin liittyvät tulevaisuudenkuvat hyvin epäselviä: eri kansalais- tai asiantuntijaryhmien näkemykset niistä poikkesivat merkittävästi toisistaan sekä tiimien työn kohteet näyttäytyivät hyvin erilaisina riippuen siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan.

Sitra Labin tiimit toimivat haastavassa ympäristössä. Yhtä kaikki, olemme sitä mieltä, että juuri tilanteen haasteellisuus nosti esiin sekä tiimien että Labin parhaat puolet. Sitra Lab opetti tiimiläisille luovaa ongelmanratkaisua ja loi tilan, jossa tiimit kehittivät (osa-) ratkaisuja viheliäisiin ongelmiin. Tiimien kyky yhdistää eri alojen osaajat yhdeksi työryhmäksi nosti monimerkityksisyyden työlle tärkeäksi arvoksi. Labin työtävät kannustivat osallistujia hyödyntämään monimerkityksisyyttä ratkaisujen kehittämisessä. Työskentely tiimeissä haastoi useimmat tiimien jäsenistä kohtaamaan itselleen vieraita näkemyksiä ja pakotti heidät yhdistämään oman asiantuntemuksensa muiden näkökulmiin sekä selittämään

ajatuksensa eri taustoista oleville ihmisille. Tämä sekä vahvisti tiimien löytämiä ratkaisuja että laajensi merkittävästi osallistujien osaamista ratkaistavien ongelmien parissa.

Labissa korostettiin, ettei työssä pyritä luomaan valmista ratkaisua, vaan välivaihe, parempi ymmärrys, eli kykyä jatkaa työtä ja oppia aiheesta. Tämä kuvaa hyvin myös ohjelman kaksoistavoitetta: ohjelmassa haluttiin paitsi edistää tiimien havaitsemien käytännön ongelmien ratkaisemista, että kouluttaa tiimien jäsenistä osaavia henkilöitä viheliäisten ongelmien kanssa työskenteleviin tiimeihin heidän omissa kotiorganisaatioissaan. Tämä kaksoistavoite väritti voimakkaasti tiimien työskentelyä. Palaamme teemaan kuvatessamme yksittäisiä löydöksiä.

Leimallista seuraamallemme Sitra Labille oli koronakriisi – viheliäinen ongelma – joka muutti suunnitelmat Labin toteutuksen suhteen. Koulutusohjelman alku siirtyi noin neljällä kuukaudella aiotusta ja käytännön toteutus siirtyi verkkoon. Koulutus vietiin läpi täysin etäyhteyksin muutamia myöhemmin mainittuja poikkeuksia lukuun ottamatta.

Etätyöskentely uudessa tilanteessa vaati osallistujilta nopeaa sopeutumista uudellaan työvälaineisiin ja kykyä luoda yhteistä ymmärrystä etäyhteyksin työstettävistä monimutkaisista ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista.

Osa tiimeistä pystyi sopeutumaan uusiin olosuhteisiin melko nopeasti, kun taas osa tiimeistä koki toistuvat etäkokoukset viheliäisille ongelmille tyypillisen, ei-suoraviivaisen etenemisen kanssa hankalaksi. Monille syntyikin korostunut tarve luoda omaa työtä tukevia rakenteita tilanteessa, jossa sekä luova ongelmanratkaisun prosessi että etätyöskentely olivat useimmille vielä uusia.

Luovan ongelmanratkaisun prosessi, jossa ongelmia lähestytään kokonaisvaltaisesti ja tiimit itse rajaavat ratkaistavaa ongelmaa sekä ideoivat mahdollisia ratkaisuja, erosi monen osallistujan aiemmasta tavasta toimia.

Seuraavaksi esittelemme selvityksessä esiin nousseet kolme pääteemaa, jotka liittyvät työskentelyyn kompleksisten ja monimerkityksisten ongelmien parissa:

- monipuolisen ymmärryksen luominen tunnistetusta ongelmasta
- ongelman rajaaminen ja kokeilumahdollisuuksien tunnistaminen sekä
- yhteisen suunnan löytäminen monialaisissa ryhmissä.

Viheliäisten ongelmien kanssa työskenteleminen Sitra Lab -koulutusohjelmassa

Sitra Lab loi tilan ja rohkeuden ajatella ja toimia toisin. Sitra Lab mainittiin merkittävänä mahdollistajana, joka antoi tilaa erilaiselle ajattelutavalle ja teki todeksi toisella tavalla tekemisen. Koulutusohjelman prosessiluonteisuus, jossa ongelmia lähestytään kokonaisvaltaisesti ja tiimit itse rajaavat ratkaistavaa ongelmaa sekä ideoivat mahdollisia ratkaisuja, erosi monen osallistujan aiemmasta tavasta toimia. Tämä koettiin vapauttavaksi, mutta moni osallistuja kertoi myös hämmentyneensä siitä lisätyöstä ja yllätyksistä, jotka tämä vapaus toi mukanaan.

”Tällanen tavallaan bottom up -lähestyminen, että sen sijasta että työnantaja tai rahoittaja tai kukaan määrää, [keskitytään siihen] mistä tykkäät ja mikä on tärkeä ja miten vois tehdä muutosta. Se on eri prosessi silloin. Se on aika hämmentävääkin tavallaa, et jos normisti tekee duunia, [ohjeet] tulee koko ajan tuolta, et näin tehdään ja tällä aikataululla ja tolla budjetilla. Niin

sit yhtäkkiä pysähtyy miettiin, et mikä on mahdollista niin sehän on ihan tajunnan räjäyttävä kokemus.”

”Ku tää Sitra alkoi, niin se lupa semmoselle hyvin vapaalle ja vähän muutoshakuselle ajattelulle ylipäänsä oli semmonen tosi iso juttu. Siis kun omassa arkityössä kuitenkin on niinku semmosta eteenpäin menevää tekemistä, niin helposti saattaa vähän se oma katsantokanta sillai suoristua huomaamattakin, että vaan tavallaan tekee niitä eteenpäin ja suorittaa ja sit että saa hommat tehtyä siihen mennessä kun ne pitää olla tehtynä. Niin mä tykkäsin hirveen paljon siitä et oli se lupa avata kaikki ikkunat ja etsiä niitä muitakin vastauksia mitkä siel omassa hallussa ehkä tällä hetkellä on niihin toteutustapoihin.”

Ongelmien ja ratkaisujen avoimna pitäminen ja laajempi ymmärrys vaatii kärsivällisyyttä ja uudelleen asennoitumista

Osallistajat totesivat, että avoin suhtautuminen Sitra Labissa tehtävään työhön oli tärkeä osa koulutusohjelmaa. He kokivat, että oman ajattelun avoimuus edisti tiimin työn onnistumisen mahdollisuuksia. Tämä tarkoitti esimerkiksi avoimuutta sen suhteen, että ongelma voitiin määrittää uudelleen saadun tiedon ja ymmärryksen kartuttua.

”Et tämmöseen, mun mielest Sitran toimintaan lähteminen vaatii, se vaatii semmosta avointa heittäytymistä, et jos ei tähän lähde avoimin mielin, niin ei sit tuu lopputulosta. Et jos siin yhdellä jäsenellä ryhmässä vaikka on ennalta, alusta lähtien semmonen käsitys, et tää muuten tulee menee tällä tavalla, niin eihän se toimi ryhmänä, koska se prosessi tulee viemään ja kehittymään, se ympäristö siinä muuttuu ja sä saat uutta tietoa ryhmän jäseniltä ja Sit-

rasta ja sparraajilta ja uusia näkökulmia, tulokulmia asioihin ja näin. Niin et totta kai ne kaikilla muuttui tän prosessin aikana. Ja se vaati sen avoimuuden. Et on valmis siirtämään sitä omaa ajatuskehikkoa vähän tonne suuntaan, kun tuli uutta tietoa.”

”Kyllähän Lab anto ajattelemisen aihetta. Ja niinkun... mä huomasin sen aika alussa, et okei, mä en voi olla luutunu niihin samoihin kuvioihin, et mun täytyy lähteä avartamaan mieltäni ja lähteä kuuntelemaan toisia mielipiteitä ja toisia näkemyksiä, mitä sekä Labista tuli että ryhmäkavereista tuli.”

Useat seurattavien tiimien jäsenet toivat ilmi sitä, miten heillä oli työskentelyn alussa vaikeuksia hahmottaa, mihin Sitra Labin aikana voisi (ja toisaalta pitäisi) päästä. Sekä haastatteluissa että havainnoinnissa toistuvat useamman tiimin osallistujien toiveet saada Sitra Labilta näkemystä siihen, ”mitä meidän kuuluu tehdä”. Ongelman avoimuus, vapaus ongelman rajaamisessa ja mahdollisten ratkaisujen tunnistamisessa vaativat osallistujilta uusien lähestymistapojen etsimistä ja epävarmuuden sietämistä.

”Silloin kun me tultiin tähän hankkeeseen oli ihan älyttömän epäselvää ja usvaista tää koko juttu – se mitä tästä oikeesti tulee ja koska me saadaan tietää mitä meidän kuuluu tehdä. Meil oli semmosia konkreettisia vähän lapsellisia kysymyksiä – eihän meille kukaan sitä kerro, vaan se muotoutuu ajan kanssa. [...] Siinä oli aika paljon semmosta epävarmuuden sietämistä siinä

alkuvaiheessa. Tavallaan kaikki odotti että Sitrasta joku – että kertokaa nyt oikeesti jo pikkuhiljaa, et mitä meidän kuuluu ruveta tekemään. Se oli tavallaan vähän jopa koomista, mutta se kuuluu kaiketi tähän prosessin luonteeseen.”

Koulutusohjelman alkuun kuului ”kypsyttelyvaihe”, jossa tiimejä kannustettiin ajattelemaan ongelmia ja ratkaisuja laajemmin sekä ymmärtämään ongelman toimintaympäristöä paremmin. Tässä vaiheessa tiimit työskentelivät epäselvän tai puutteellisesti määritellyn ongelman kanssa. Tämä vaihe koettiin haastavaksi ja se tuntui monesta osallistujasta epämukavan pitkältä. Toisaalta osalle tiimeistä abstrakti vaihe oli kovin antoisa. Sen aikana pohdittiin eri skenaarioita ja mahdollisuuksia menemättä vielä konkretiaan siitä, mitä käytännössä tulisi kokeilla ja miten. Vaiheen koettiin luoneen pohjaa myöhemmälle työlle ja monen mielestä se ravisteli ajattelun irti totutusta tavasta toimia.

”Ne haasteet liittyi ehkä just tohon... sirpaleisuuteen omassa päässä, ehkä sen kautta et syksyllä tuli niin paljon kaikkia ajatuksia. Että jotenkin sillai, että okei, sit sit sille valmiille työlle [jäljelläoleva aika vähenee], mutta edelleen musta tuntuu että oma pää katsoo aina vaan useampaan suuntaan. [...] Tavallaan se oli myöhemmin ihan hyväkin asia, että niitä asioita oli tosi paljon käyty läpi. Ja sitten se asia aukesi sitä kautta että me lähdettiin etenee yhdestä suunnasta.”

Osa seurattavien tiimien jäsenistä olisi ollut halukas rajaamaan ongelmaa tai ratkaisua jo aikaisemmassa vaiheessa, vaikka avoinna pitämisen hyödyt osattiinkin jälkikäteen tunnistaa. Sitra Lab -koulutusohjelman prosessi ”pakotti” tiimit malttamaan ennenaikaisen ongelman ja ratkaisun rajaa-

Ongelman avoimuus, vapaus ongelman rajaamisessa ja mahdollisten ratkaisujen tunnistamisessa vaativat osallistujilta uusien lähestymistapojen etsimistä ja epävarmuuden sietämistä.

Osallistujat kokivat, että eri vaikutteiden ja näkökulmien saaminen Sitra Lab -prosessin kautta oli antoisaa, mutta samaan aikaan niitä oli välillä haastavaa sitoa tiimin käsillä olevaan ongelmaan ja sen ratkomiseen.

misen kanssa. Koska monet olivat tottuneita etenemään ongelman ratkaisun kanssa suoraviivaisemmin, alun avoimuus ja ongelman rajaamisesta pidäytyminen vaati monelta osallistujalta tietoista kärsivällisyyttä. Tarve nähdä, mihin tiimin senhetkinen ajatustyö johtaa (tai mihin sen tulisi johtaa) ja sitä kautta selkeämmän tavoitteen hahmottaminen jo alkuvaiheessa, olivat monessa tiimissä vahvasti läsnä. Luottamus siihen, että prosessi vie eteenpäin, oli välillä hukassa ja tiimit kokivat turhautumista ”paikoillaan olemisesta”. Vasta ajatusten kypsymisen ja prosessin paremman hahmotumisen jälkeen osallistujat pystyivät paremmin näkemään, mikä oli ongelmien ja ratkaisujen avoinna pitämisen tarkoitus heidän luovan ongelmanratkaisun prosessinsa kannalta.

”Henkilökohtaisesti mä ajattelin niin, et mä olisin ehkä ollut valmiimpi rajamaan sitä vähän aikaisemmin, mut kyl mä tietysti tavallaan [ymmärrän] hyödyt...sen hyödyt että asiat oli pitkään auki ja sinne oli mahdollista ottaa vaikutteita. Ettei tarvinnut [noudattaa tiukkaa aikataulua] vaan se oli tosi pitkään auki [...] Meitä haastettiin aika pitkään siinä ja sit meille tuotiin niit uusii juttui aika pitkään, et se mahdollisti ryhmän sisäisen prosessoinnin pidempään.”

Sitra Lab -koulutusohjelma tarjosi laajan kirjon eri alan asiantuntijoiden puheenvuoroja ja fasilitoituja työpajoja, joista moni oli

antanut osallistujille henkilökohtaisella tasolla merkityksellisiä oivalluksia. Osallistujat kokivat, että eri vaikutteiden ja näkökulmien saaminen Sitra Lab -prosessin kautta oli antoisaa, mutta samaan aikaan niitä oli välillä haastavaa sitoa tiimin käsillä olevaan ongelmaan ja sen ratkomiseen. Osallistujien oli ajoittain hankala hahmottaa, miten Sitra Labin kautta tulleet puheenvuorot ja näkökulmat saisi liitettyä tiimin havaittuun ongelmaan. Kun tiimit olivat jo kärsimättömiä pääsemään konkreettisemmin kiinni ongelman hahmottamiseen ja rajaamiseen (ts. sulkevaan ajatteluun), uusi tieto turhautti. Uusi tieto väijäämättä pyrki laajentamaan ja pitämään tiimien ajattelun avoinna.

”Tässä viime aikoina on tullu Sitralta tosi paljon hirveen inspiroivia juttuja. On [kaikkien tiimien] yhteisiä isoja Zoomeja ja sitten on mini-Zoomeja missä me ollaan pienemmällä porukalla [ja molemmissa] on tosi inspiroivia juttuja, ja sitten on vielä näitä ryhmäkohtaisia sparrauksia ja niissä tulee taas uusia inspiroivia juttuja. Ja sitä käsiteltävää dataa tai semmosta laajentavaa – siellä hyllyllä on niin paljon otettavaa tavaraa jollain tavalla, et tulee myös vähän semmonen juttu, että jos sulla on, otetaan nyt vertauskuva, jos mä oon valinnut jonku karkkipussin jo kaupasta johon mä olin jo ihan tyytyväinen, mut sitten mä huomaa, ei himskutti tuollahan on toinen, tosi paljon pidempi hylly ja sielläkin on todella hyvän näkösiä karkkipusseja. Niin sit mä ehkä laitanki sen takasi sen jo valitun karkkipussin ja meen sinne hyllylle kunnes mä huomaa, että minkä mä näistä valitsisin. Et jollain tavalla se on positiivinen juttu, mut se on tuonut ehkä sellasta lisämärehdittävää paljon.”

Huomattavaa oli, että kaikilla tiimeillä ei ollut käytäntöjä siihen, miten eri tilanteissa saatu ja luotu tieto viedään omaan tiimiin. Näin oli esimerkiksi tapauksissa, joissa osa

tiimin jäsenistä ei päässyt osallistumaan koulutuspäivän työpajaan. Vaikka itse työpajoissa työstiin tiimin jaettua ongelmaa ja luotiin aiheesta tärkeää ymmärrystä, samaa tietoa ei aina systemaattisesti välitetty poissa-olleille jäsenille. Tämä saattoi luoda kuilun tiimin jäsenten välille siitä, miten he katsovat tai ymmärtävät ongelman.

” Siellä oli tuota todella hyviä ja sanotasko lennokkaita ja uutta ajattelua synnyttäviä luentoja. Ja sitten se et no miten tää nyt tää meidän asia puetaan nyt sitten tähän, niin se ei oikein heti hahmottunu.”

” Täytyy sanoa, että siinä oli varmaan mulla se isoin tuska, kun halus niitä konkreettisia juttuja sinne. Niin et kerta kaikkiaan pyörittiin [...] niin korkeissa sfääreissä, niin kummallisissa jutuissa ja niin etäisissä jutuissa, et mistä on hiven sitä, mikä tuntu itestä, on niinku liitettävissä tänne [meidän omaan työhön].. Mietin että miten ikinä me löydetään sieltä ne mallit toimia tässä. Mut et ehkä on joskus hyvä mennä kauas jotta näkee lähelle, ja sitä kautta sit pikkuhiljaa lähestyä taval- laan vaihe kerrallaan. Niin sieltä se [ymmärrys] lähti tulee.”

Toisaalta useampi osallistujista koki eri asiantuntijoiden näkemysten tukeneen heidän henkilökohtaista prosessiaan muutoksentehtävänä. Ajoittain osallistujat suodattivat erilaisia näkökulmia ja uutta tietoa lähinnä oman henkilökohtaisen oppimisprosessinsa kautta pohtien esimerkiksi, mitä eri ajatukset toisivat heidän asiantuntijarooliinsa ja siinä toimimiseen. Tällöin erilaisista näkökulmista ja uudesta tiedosta syntyneitä ajatuksia ja oivalluksia ei välttämättä liitetty juuri tiimissä tunnistettuun ongelmaan ja sen ratkaisemiseen.

” Ja sitten yks mikä mulla oli tässä itse voimakkaana, niin oli se opin ottaminen. Et mä tajusin sitten, et okei, siellä on kaikkia muitakin ryhmiä, joilla oli paljon tietoa. Et nyt mä käytän tän ajan todella siihen, että mä opin missä kaikessa se [kestävä ympäristörakentaminen] vaikuttaa ja miten sitä voidaan hyödyntää. Että kyllähän siellä Labin muuttamat luennot... miten mä sanoisin, ne liitty tähän mut oli vähän eri sfääreissä, jolloin sitä joutu oikeen pysähtymään, että okei, mä en voi heti sulattaa tai omaksua tätä kokonaisuutta, mutta jos siellä on ykskin ajatusviiva tai joku semmonen mikä lähtee viemään minun omaa ajatusta ja mieli- pidettä johonkin suuntaan, niin mun täytyy se ottaa sieltä.”

Erilaiset vaikutteet ja uuden tiedon prosessointi hidastavat konkreettisemmin etenevää tekemistä. Osallistujat tunnistivat tarpeen sulatella yksin ja ryhmässä isoa määrää uusia vaikutteita ja inspiraatioita. Tiimeillä oli kuitenkin tarve edetä oman projektin kanssa kohti konkreettisempaa tekemistä. Koulutusohjelmassa esiin tullessiin asioihin ja teemoihin palattiin tiimin yhteisissä tapaamisissa vain harvoin. Osa tiimeistä tunnisti, että asiantuntijoilta tulevat erilaiset vaikutteet ja uuden tiedon prosessointi pysäytti konkreettisemmin etenevää tekemisen tasoa tiimissä.

” Osana sitä aika isoa määrää informaatioo [...] ei oo ollut sitä kapasiteettia ehkä mikä olis ollut tarpeellista sellaisen määrän käsittelemiseen tai prosessoimiseen selväksi etenemissuunnitel- maksi. Siinä me ollaan ehkä vaan käyty niitä asioita läpi ja sit tulee uusia asioita, niin niitä käydään vähä läpi ja sekín on tärkeätä, mä nään sen tärkeenä, mut me on vähä koko ajan on vähän vaan prosessoitu sitä hommaa. Se meidän pääfunktio kuitenkin pysyy tavallaan siellä itse kokeilussa ja siinä

Erilaiset vaikutteet ja uuden tiedon prosessointi hidastavat konkreettisemmin etenevää tekemistä.

mitä me sit oikeesti itse tehdään, ja se on vähän pysynyt paikallaan (--), että tämmönen uuden prosessoiminen on ehkä pysäyttänyt sitä taustalla mahdollisesti jo etenevää tekemisen tasoa.”

Tekemisen luonne muuttuu katseiden kiinnittyessä kohti konkreettista kokeilua

Kun tiimit olivat luoneet laajempaa ymmärrystä tunnistetusta ongelmasta, tunnistamansa ongelman toimintaympäristöstä ja tärkeistä sidosryhmistä, monet tiimeistä kokivat haasteita hahmottaa ja rajata koulutusohjelman aikana tehtävää kokeilua monitahoisesta ongelmasta. Viheliäisten ongelmien laajuus sekä kokonaisvaltainen ratkaisemattomuus loivat ristiriitaa selkeästi rajattavan kokeilun suhteen. Kaikissa seurattavissa tiimeissä Sitra Lab -työskentelyn koettiin enemmän tai vähemmän palvelevan laajemman ja pidemmän aikavälin tavoitetta sekä vauhdittavan ja tuovan konkretiaa myöhempään tekemiseen. Tiimit liikkuiivat Sitra Labissa tehtävän rajatun kokeilun ja laajemman agendan välillä. Näiden kahden maailman yhdistäminen käytännön toimiksi koettiin haastavaksi.

” Joo siis tää kokeilu, et mehän ollaan sitä ihmetelty et mikä se meidän kokeilu on. Kyl tuolla Nuuksiossa tuli esille et oli siellä muitaki ryhmiä, joilla se kokeilun muotoilu on ollu vähä hidasta, mutta ku meillä tavallaan on niin moni-

tahonen se meidän ajatus, nii et mikä sieltä on sit se sopiva pieni palanen joka me muotoillaan, unohtamatta kuitenkaan sitä lopullista päämäärää joka me haluttas saavuttaa.”

” Meillä on palanen [kehityskohde ja] tietyt tavoitteet, mutta sitten me kuuntelimme hyvin tämmösiä teoreettisia ajattelumalleja, niin mulla ei heti syntynyt semmosta miellelyhtymää, et miten nämä yhdistetään. [...] Mä ajattelin ehkä samoin, että meil on hyvin laaja Sitran tämmönen maailma ja sit meillä on tää pieni [kehityskohde]. Mikä se on se mitä sieltä tuotetaan.”

Sitra Lab -prosessin alkuvaiheen avoimuus sekä osallistujien tarve päästä kohti selkeämpää ongelmanrajausta loi joissakin tiimin jäsenissä tarpeen tarrautua samalla tavalla ajattelevien tiimiläisten ajatuksiin. Tämän koettiin tuovan turvaa siitä, että löytyy jokin kiinnekohta, jota lähteä viemään eteenpäin.

” Osin voi olla myös et sit varsinkin siinä hyvin alussa kun se oli semmost epä-määräisempää, niin tavallaan oli suurempi tarve tarttua niihin sellasiin [ajatuksiin], mitkä tuntuu vievän vähän samaan suuntaan ku mihin itekin ajattelis, et tää meitä vie eteenpäin. [...] Ja sit tavallaan voi olla, että ei sit antanu samanlaista feedbackiä niistä [tiettyjen tiimiläisten] jutuista, jotka oli mielenkiintoisia ja hyviä, mutta sit ne ei ei palvelu samalla tavalla sitä omaa tarvetta työntää, pitää sitä struktuuria ja rakentaa.”

Tekemisen luonne muuttui, kun ongelma saatiin rajattua ja ajatukset kiinnittyivät kohti konkreettista kokeilua. Kun tiimit olivat rajanneet lähestyttävän ongelman tarkemmin ja suuntasivat huomionsa kohti toteutettavaa kokeilua, myös työn tekemisen luonne muuttui useammassa seurattavista tiimeistä.

Viheliäisten ongelmien laajuus sekä kokonaisvaltainen ratkaisemattomuus loivat ristiriitaa selkeästi rajattavan kokeilun suhteen.

On hyvä tunnistaa, että eri ihmiset saattavat innostua eri vaiheissa prosessia. Joillekin alkuprosessin vaihe, jossa kaikki on vielä mahdollista, on koko prosessin antoisin vaihe. Toisille taas alun avoimuus tuottaa turhautumista ja epävarmuus projektin suunnasta vie ajatuskaistaa muustakin tekemisestä.

Tiimit tekivät koulutusohjelman aikataulun mukaisesti kokeilusuunnitelman, johon kuvattiin suunniteltu kokeilu, sen toteutus sekä miten kokeilun tuloksista pyritään oppimaan. Tämä oli myös vaihe, jolloin tiimien työ siirtyi kohti sulkevaa ajattelua ja tiimit ryhtyivät tekemään konkreettisia päätöksiä toteutettavan kokeilun suhteen. Osalle tiimeistä konkretia ja siirtyminen vaiheeseen, jossa tekemisen kehys on selkeämpi, toi helpotusta. Osalle taas siirtymisen vaiheesta, jossa ”kaikki on mahdollista” vaiheeseen, jossa ”täytyy tietää, mitä tekee”, tuotti turhautumista. Tuntemukset työn luonteen vaihtumisesta erosivat myös tiimien sisällä jäsenten välillä.

”Totta kai se nyt vähän naurattaa, kun välillä oli semmosia vaiheita, missä meille syydettiin vaikutteita, ajattelu-tapoja, lähestymistapoja ja muuta. Lähestyttiin joka kulmast, mentiin avaruudessa ihan joka suuntaan, niin varmaan kaikki ajatteli, et ihan oikeasti me halutaan konkreettista jotain kanssa [naurahtaa], et laskeudutaan jonkun planeetan pinnalle, eli aletaan tutkia sitä [naurahtaa] mitä vaan, kun se on konkreettista. Ja nyt [kun] ollaan sen äärellä, niin se on itselleni konkreettisenä ihmisenä ihan palkitsevaa, että ei enää leijuta siellä avaruudessa jossain toises galaksis, vaan ihan täällä jo fokus on jossain.”

”Mä muistan sen jotenkin sen miten se lähti vaihtumaan jotenkin siitä, et ajatukset vaelttaa ja pohditaan abstraktilla tasolla. Sit ku se muuttuki jotenki siihen, että nyt viedään jotain määrätietosesti eteenpäin, niin se muuttu jotenkin ainakin hetkellisesti se miten sitä miten tehdään yhdessä sitä ajattelutyötä. Ja sit siin oli jotenkin nähtävissä semmost vähän sellast turhautumista niinku ainakin osalla [tiimiläisistä], et se muuttu niinku niin totaalisesti.”

On hyvä tunnistaa, että eri ihmiset saattavat innostua eri vaiheissa prosessia. Joillekin alkuprosessin vaihe, jossa kaikki on vielä mahdollista, on koko prosessin antoisin vaihe. Toisille taas alun avoimuus tuottaa turhautumista ja epävarmuus projektin suunnasta vie ajatuskaistaa muustakin tekemisestä. Työn luonteen muuttuessa tiimissä olevat roolit saattavat kaivata päivittämistä. Myös eri asiantuntijoiden roolit saattavat painottua eri vaiheessa luovan ongelmanratkaisun prosessia.

”Yhtäkkii huomaskin, että et sit ku oltiin menty tähän tiukkaan realismiin, et tuli semmonen kärsimättömyys, et oma rooli olikin yhtäkkii tavallaan ei itselle mikään itsestään selvä semmonen, et hei nyt mitä seuraavaksi, nyt teemme tämän, meillä on kaksi päivää tai jotenkin semmonen projektipäällikön tunnelma jotenkin välillä. Se oli hassua.”

”Se ideointivaihe – tai siinä alussa koin, et se niiden tiettyjen näkökulmien tuominen on ollu mulle luontainen [rooli], liittyen ammattialan, viheralan käytäntöihin ja niihin päätöksentekoprosesseihin [...]. Mä oon parhaimmillani siellä ideointipuolella ja asioiden yhdistelyssä ja semmoses konseptitasoisissa pyörittelyssä ja sitten ihan tosi käytännön jutuissa. Mut siin välis on semmonen kohta, et mä oon ehkä vähän vaan täytettä sit siin kohtaa [...] jos katsoo

omaa tekemisen flowta, niin siinä koh-
taa on semmonen henkilökohtainen
suvanto.”

” Mä tykkään tehdä – semmoinen käyn-
nistely on aina tarpeen ja taustatieto-
jen hankkiminen, mutta silloin ku se
semmonen meininki, että päästään
eteenpäin ja päästään tekee ja näkee
konkreettisia tuloksia edessä, niin se
on tosi mieluisa vaihe, tykkään siitä.”

Kiinnostavaa oli, että joissain tapauksissa
ongelman selkeämpi rajausta auttoi enemmän
taustalla olleita tiiminjäseniä ottamaan
tasapuolisen ja vahvemman roolin työsken-
telyssä.

” Ehkä ne [puhujan ja toisen tiimiläisen]
ajatukset on myös ollu vähän saman-
tyyppisiä. Ja sit ku meil on ollu tälläset
roolit, ni me ollaan syötetty toisel-
lemme sitten [ideoita]. Et se on var-
maan semmonen, mihin tulee semmo-
nen tietynlainen kierre sitten. Että saa
vahvistusta sit toiselle ja sit ehkä siihen
on vaikee tulla toisten väliin. Se voi olla
yksi. Ja mä en tiä mut voi olla, et joten-
kin se, et [näillä kahdella ideoijalla] on
ollu jotenki ehkä semmonen selkeempi
tavotehakisuus siinä. Ja sit vaikkei oo
oikeen tienney, mitä on tehty niin silti
ollaan työnnetty sitä sittensiin kohas
ku on ollu viel enemmän epäselvää.
Nyt kun ehkä rupee vähän selventy-
mään et mitä ollaan tekemässä niin
muillekin on ehkä myös sitte helpom-
paa ottaa sitä vetävää rooli.”

*Merkittävät muutokset tiimien tavoissa
määritellä ongelmansa tai hahmottaa
kehittämäänsä ratkaisua saivat lähes
kaikki alkunsa tilanteista, joissa tiimin
jäsenet olivat keskustelleet työstään
tiimin ulkopuolisen henkilön kanssa.*

Avoimen ja hahmottomattoman alkuvai-
heen jälkeen usealla tiimillä oli tarve
fokusoida työtä ja keskittyä konkreettisem-
paan tekemiseen. Huomattavaa on, että kun
tekemisen kohde selkeytyi, ajattelemista ei
juurikaan enää avattu myöskään ratkaisu-
vaihtoehtojen punnitsemisen suhteen.
Ongelman tarkempi rajausta meni usealla
tiimillä käsi kädessä kokeilun rajaamisen
kanssa.

Keskustelut tiimin ulkopuolisten kanssa auttoivat kääntämään ongelmanratkaisun suunnan

Merkittävät muutokset tiimien tavoissa
määritellä ongelmansa tai hahmottaa kehit-
tämäänsä ratkaisua saivat lähes kaikki alkunsa
tilanteista, joissa tiimin jäsenet olivat keskus-
telleet työstään tiimin ulkopuolisen henkilön
kanssa. Ulkopuolista näkemystä kaivattiin
ohjaamaan prosessia ja varmistamaan, ettei
tiimi ole menossa “ihan metsään” suhteessa
muihin tiimeihin. Osallistujat kertoivat, että
projektien tilanteiden vertailu toisten tiimien
kanssa auttoi sekä oppimaan muiden ratkai-
suista että arvioimaan oman työn etenemis-
vauhtia.

Tiimit tapasivat toisia Sitra Lab -tiimejä
lähinnä koulutuspäivissä Zoomissa. Koutu-
tuspäivissä työstettiin kunkin tiimin omaa
ongelmanratkaisua erilaisin menetelmin.
Tämän lisäksi päivät sisälsivät niin avoimia
kuin tietyn teeman ympärillä tapahtuvia
pari- tai pienryhmäkeskusteluja muiden
tiimien jäsenten kanssa. Keskustelujen
koettiin avaavan omaa ajattelua sekä antavan
uutta näkökulmaa ja ajatusta ongelmien
parissa työskentelemiseen. Ylipäätään mui-
den tiimien vertaistuki ja näkemykset koet-
tiin arvokkaiksi ja moni osallistujista kom-
mentoikin verkostoitumisen olleen yksi iso
henkilökohtainen Sitra Lab -koulutusohjel-
man tavoite. Vaikka verkostoituminen
muiden Sitra Lab -tiimien kanssa pandemia-
tilanteen takia oli haastavampaa, koettiin
muiden osallistujien näkemykset rohkaise-
vana tekijänä.

Yksi merkittävimmistä käännekohdista oli päivä, jolloin tiimit tapasivat kasvotusten.

” Et sen mä kyllä arvasin heti, et se on tärkeätä ku toiset pohtii erilaisissa hankkeissa samanlaisia kysymyksiä. Mutta tässä sen näkeeki että juu, kyllä se näin tosiaan on, että näkee, et siel on ihan samoja kysymyksiä, vaikka muilla on erilainen hanke.”

Yksi merkittävimmistä käännekohdista monelle tiimille oli päivä Nuuksiossa. Silloin tiimit tapasivat toisensa kasvotusten ja pääsivät kertomaan ajatuksistaan toisille Sitra Lab -osallistujille, kuulemaan muiden näkemyksiä sekä saamaan vahvistusta ajatuksilleen. Monet osallistujista totesivat päivän olleen sellainen kohta prosessissa, jolloin moni asia loksasti kohdalleen ja heille kirkastui, mitä pyrkivät tiiminä prosessin aikana tavoittelemaan. Päivän aikana tiimien tuli esitellä rajattu ongelmansa ja senhetkinen käsitys ratkaisusta kahteen otteeseen: ensin muille Lab-tiimeille ja sen jälkeen myös mukaan tullee ulkopuolisille asiantuntijoille ja sidosryhmille. Tämä lyhyen aikavälin puitteissa tapahtunut iterointi ja viestin kirkastaminen muille selkeytti ajatusta projektin fokuksesta.

Ajatusten ääneen puhuminen muille selvensi asiaa myös tiimille itselleen. Kun tiimeillä oli parempi käsitys siitä, minkä parissa muut tiimit työskentelivät, niiden oli helpompi tarttua liittymäpintoihin tiimien välillä, jakaa ajatuksia ja hakea muilta sparrausta. Koska Sitra Lab järjestettiin korona-kriisin takia etäyhteyksin, kiteytyi näihin päiviin myös kaipuuta kasvokkain tapahtuvaan toteutukseen.

” Siel Nuuksiossa ja siin Nuuksion ympärillä sai jotenkin sitten ehkä muodostettua just sitä kuvaa itelleen, et mikä se tulee ole se lopputulos. Siihen astihan se oli vielä aika auki, [...] niin sit

se alko ehkä muodostuu, että mikä se lopputulos on, ja mitä se jatko on, että miten sitä hommaa kannattaa sitten viedä eteenpäin.”

” No se oli tietenkin sellanen tunteikas tai jotenkin semmonen vaikuttava, kun oltiin siel Nuuksios ja tavattiin ja jotenkin tajus, et kuinka paljon siitä saa irti kun on silleen fyysisesti ihmiset paikalla ja jotenkin semmonen ehkä haikeus siitä, et mitä tää ois voinu olla. Et täs on [...] pikkusen semmonen niinku puristuksen maku tässäkin sit silleen verrattuna siihen, mikä sit se tunnelma heti ku oltiin siinä silleen, että irti kaikesta muusta ja oikeesti mietittiin näitä.”

Sitra Lab tarjosi tiimeille myös laajan valikoiman ulkopuolisten asiantuntijoiden sparrausta. Tämä ulkopuolisten sparraajien panos auttoi monia tiimejä löytämään oman työnsä punaisen langan. Lisäksi sparraajat antoivat monille näkemystä, joka lopulta kirkasti sen, mitä he tiiminä oikeastaan olivat tavoittelemassa.

” Mä sanoinkin siinä, et mä nousin 10 senttiä tuolista ilmaan kun mä sain ahaa-elämykset sparrauksen aikana, et joo se on juuri noin. Se helpotti minua ja teki ymmärrettäväksi asioita.”

” Sitran sparrausjutussa sytty lamppu. [...] Me oltiin vähän kipuultu sen meidän kokeilun kanssa ylipäänsä ku meil oli niin paljon toiveita ja ajatuksia, mutta [ei nähty] mikä se kokeilu siinä sitten on. Jotenkin siinä sitten vaan kohtas ne et hei, tästähän me saadaan se kokeilu koska [tämä idea] on niinku laitettavissa semmoseen kokeilupurkkiin niin sanotusti. Monessa muussa meidän ajatuksessa oli vähän vaikeaa se, että miten me piirretään sen ympärille se että tää on se kokeilu.”

Sitran kautta tulneiden asiantuntijoiden lisäksi osa tiimeistä oli itse aktiivisia hankki-
maan ulkopuolisia asiantuntijoita vieraile-
maan tiimin omissa tapaamisissa. Joissain
tapauksissa itse järjestetyt tapaamiset osoit-
tautuivat tiimin lopputuotoksen kannalta
hyvinkin keskeisiksi.

Vaikka etäosallistuminen loi haasteita
muiden tiimien kanssa verkostoitumiseen,
osa tiimeistä oli aktiivisia verkostoitumaan
muiden kanssa muodostamalla samankal-
taisten teemojen ympärille useamman
ryhmän tapaamisia. Näissä tapaamisissa
tiimit kertoivat omien projektiansa tilan-
teesta, jakoivat näkemyksiään toisten projek-
teista ja kävivät aktiivista keskustelua yhteis-
sen kiinnostuksen ympäriltä. Verkostoitumi-
nen tiiviimmin muiden ryhmien kanssa
koettiin omaa toimintaa vahvistavana teki-
jänä.



Se vahvistaa, kun tietää mitä naapuri
tekee. Voi tukevammin astua jollekin
maaperälle kun tietää, et siellä on
muutakin kun vaan jotain epämäärästä
heteikköä.”

*Sen sijaan, että osallistujat olisivat ko-
rostaneet tiettyjä koulutusohjelmassa
opittuja työkaluja, he kokivat oppineen-
sa uudenlaisen ajattelumallin ja lähes-
tymistavan monimutkaisiin ongelmiin.*

*Avoimuus ongelman tai tavoitteen uu-
delleen määrittämiselle ja suunnitelmi-
en päivittämiselle kesken projektin oli
asia, jota haluttiin viedä mukana mui-
hinkin projekteihin.*

Kokonaisvaltainen ongelmien lähestyminen ja systemaattiset menetelmät jäävät muutoksentekijöiden matkaan

Osallistujat mainitsivat Sitra Lab -prosessista
jääneen päällimmäisenä ajattelutavan, jolla
ongelmia ja ratkaisuja kokonaisvaltaisesti
lähestyttiin. Sen sijaan, että osallistujat
olisivat korostaneet tiettyjä koulutusohjel-
massa opittuja työkaluja, he kokivat oppi-
neensa uudenlaisen ajattelumallin ja lähesty-
mistavan monimutkaisiin ongelmiin. Ongel-
man ja ratkaisujen parempi ja laajempi
ymmärrys oli asia, jonka koettiin antaneen
uudenlaista, arvokasta näkemystä ja halua
ymmärtää ongelmia kokonaisvaltaisemmin
ja laajemmin ennen tarkempaa rajausta ja
fokusoitua. Kiinnostavaa oli, että tämä
kokonaisvaltainen ongelman lähestyminen
oli myös asia, joka tuotti prosessin vielä
kovin avoimessa ja hahmottumassa vaiheessa
turhautumista.



Muhun tarttu ainakin se... tapa, et
niissä kaikissa [tilaisuuksissa] oli kui-
tenkin semmonen muutoksen tekemi-
nen tai lähteminen jostain isosta ja
tullaan kohti jotain, ja sit ehkä vielä
avataan ajatusta ja vielä... Et vaikka ne
oli eri työkaluja ja metodeja, niissä oli
kaikissa ehkä se taustafilosofia aika
samantyylinen. Niin musta tuntu, et se
jäi kyllä itelle päälle, ettei halunnu
jotenkaan tuupata vaan asiaa suoraan
eteenpäin omassa päässäänkään, vaan
käydä aina sen kiertopolun kautta ja
avata keskustelua ja päätyä sit [vasta
tulokseen]. [Tämä] oli tosi kivaa tässä
ryhmässä. Me hyvin avoimesti käytiin
sitä keskustelua [omassa tiimissä].”

Osallistujat nostivat myös esiin, kuinka
he ovat Sitra Lab -prosessin aikana oppineet
luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiku-
tuksesta, joka antaa tilaa ajatella toisin ja
luoda ymmärrystä ongelmasta matkan
varrella. Avoimuus ongelman tai tavoitteen
uudelleen määrittämiselle ja suunnitelmien

päivittämiselle kesken projektin oli asia, jota haluttiin viedä mukana muihinkin projekteihin.

” Usein jos on joku tommonen projekti jol on niinku selkee tavote, se mitä projektiryhmä tekee on jotenki sen tavoitteen määräämä. Tää on ollutkin nyt niin, et meil on ollu hyvin epämääräinen tavote, mutta tietty polku, mikä me mennään. Et ehkä tätä tekemistä on myöskin kattonu aika eri silmin. Ja sit tietyl tavalla tuntuu et on tuonu vähän noihin muihin [oman työn] projektiryhmiin – ainakin omaan ajatteluun – sitä et kattookin tätä sen prosessin kannalta eikä vaan sen tavoitteen saavuttamisen kannalt. Et siit prosessistakin syntyy tosi paljon kaikkee hyödyllistä ehkä. Jollei mitään muuta, ni ymmärrystä siit asiasta meille kaikille.”

Sitra Labissä tapahtuvan luovan ongelmanratkaisun yhdeksi erityispiirteeksi nimettiin tiimin yhteistyö, jossa ratkaistavaa ongelmaa katsottiin samanaikaisesti eri asiantuntijanäkökulmien kautta sen sijaan, että ongelmaa olisi työstetty vuorotellen. Yhdessä tekeminen ja ymmärryksen luominen koettiin arvokkaaksi: ”mitä vähemmän lokeroidutaan, sen parempi”.

” Mä oon miettiny että kun tässä [tiimissä] on tullu tarjolle ja kohdannu kolme ihan erilaista taustaa ja osaamisaluetta, ja sit vielä pystytty hyvin keskustelea tässä niiden näkemysten välillä. Yleensä kaikki suunnitelmat tehtäis ehkä yhdestä näkökulmasta jonkun pöydän ääressä ja sitten taas toinen kommentoisi sitä, mutta nyt me ollaan katsottu sitä samaa kokonaisuutta koko ajan kolmesta eri näkövinkkelistä ja yritetty saada mukaan siihen vähän ulkopuolistakin näkövinkeliä, niinku samassa hetkessä.”

” Tässä kun oikeesti tehdään ja mietitään ja pyöräytetään ja mennään ehkä viis askelta taaksepäin ja sit sivulle ja sit ehkä yksi askel eteenpäin, niin jotenkin semmonen, se on ollu hirveen iso juttu mulle kans et siit on tullu kauheesti voimaa niinku tähän muuten arkeen että saa tehdä semmosta ihan yhteistä kehitystyötä missä kaikki on mukana, niin se on kiva.”

Sitra Labin aikana esiteltuihin työkaluihin ja menetelmiin palattiin koulutusohjelman aikana tiimien ongelmanratkaisutilanteissa vain harvassa tapauksessa. Työkalujen todettiin toimineen ajattelun tukena ja alullepanijana työpajoissa, mutta tarvetta näihin palautukselle tiimissä ei enää useinkaan nähty. Moni osallistuja koki kuitenkin, että koulutusohjelman kautta tulevat skaalautuvat työkalut ja menetelmät olevan hyödyllisiä omassa työssä. Myös systemaattisuus ongelman lähestymisessä oli asia, joka nähtiin hyödyllisenä myös Sitra Labin jälkeen.

” Oon ajatellu että pystyn tavallaan sillä Sitran tarjoamalla koulutuksella puuttumaan niihin monimuotoisuuden haasteisiin tai kehittämisen haasteisiin ehkä vähän eri keinoilla tuolla oman työn puitteissa.”

Sitra Lab -koulutusohjelma loi uskoa muutoksen tekemiseen ja sysäsi tiimit hyvään alkuun, kun nämä kartoittivat omia ratkaisujaan. Tämän parissa oli hyvä jatkaa myös Labin jälkeen.

” Tää on myös tuonu tosi paljon [merkitystä työlle] ja vahvuutta ja semmosta, niinkun ihan valmiita tuloksia mitä voi heti viedä käytäntöön. Siitä mä oon ainakin tosi tyytyväinen vaikka ei ollaan vielä maalissa.”

” Sitra Lab on saanu meidät hyvään alku-sysäykseen tän asian kanssa ja ehkä just uskomaan siihen, että me pystytään tekee muutos näinkin isoon asiaan, et siinä mielessä mun mielestä Sitra Lab on antanu meille ihan hyvää luottamusta siihen, että kannattaa myös jatkaa.”

Mikä edistää viheliäisten ongelmien kanssa työskentelyä monialaisissa tiimeissä?

Monialaisuuden hyödyntäminen luovassa ongelmanratkaisussa vaatii tietoista tilan antamista – ja ottamista

Seuraamamme Sitra Lab -tiimit muodostuivat eri alojen asiantuntijoista ja eri organisaatioiden edustajista. Vaikka kaikki tiimit olivat monialaisia, osassa tiimejä oli useampi saman alan asiantuntija ja/tai organisaation edustaja, kun taas toisissa jokainen jäsen oli oman alansa ja organisaationsa ainut edustaja. Lähtökohtaisesti monialaisuus koettiin viheliäisten ongelmien ratkaisemisessa välttämättömäksi voimavaraksi. Uudet näkemykset avarsivat näkökulmia ja omaa ajattelua.

” Onhan tää ihan huikea lisä siihen, kun itte pystyy kuitenkin vaan jollain, taikka sit vähän toisella näkökulmalla ajattelee asioita. Mut nyt kun saa ihan toista perspektiiviä tähän, niin välillä pitää oikein pysähtyä et mitä tässä oikein tapahtuu, mitä toi ajattelu tuo tähän. Koska se avartaa sen, tai se vie sen oman näkökulman johonkin ihan

toiseen suuntaan. Et kyl se on niinku... todella semmosta inspiroivaa.”

” Kun me oikeesti tullaan niin erilaisista taustoista ja sit me ollaan täs vapaaehtoisesti, niin sit se on ehkä erilainen dynamiikaltaan sekin kuin monet normaalit työjutut. Sitä ei osaa arvata sen ensimmäisen tapaamisen tai jonkun pohjalta oikeesti, et mitä annettavaa sit toisil ihmisel siihen on.”

Kuitenkin osassa tiimejä osallistuminen oli tasapuolisempaa kuin toisissa. Tiimit, joiden kaikki jäsenet edustivat eri aloja tai näkökulmia, ottivat luonnollisemmin selkeän ja aktiivisen roolin. Näissä tiimeissä yksilöiden vastuu omien näkemysten ja asiantuntijuuden esiin tuomisessa korostuu. Toisaalta tiimeissä, joissa useampi tiimiläinen edusti samaa näkökulmaa, oli tarve saada toisenlaista ajattelua ja syötteitä, jotka olisivat avanneet omaa ajattelua. Jos ajattelua avaavat näkökulmat jäivät puuttumaan, tiimit tuntuivat helpommin jäävän ”jumiin” ongelmanratkaisun rajoitteisiin sen sijaan, että olisivat kyseenalaistaneet olemassa olevia asioita ja löytäneet ratkaisumahdollisuuksia. Tiimeissä, joissa jonkin näkökulman edustus on vahvempaa, vaaditaan tietoista toimintaa sen eteen, että toisen alan tai näkökulman edustaja pysyy mukana keskustelussa.

” Meiän tiimis voi olla sit just vähän se et ku me ollaan kaikki katotaan asiaa aika samalt suunnalta, [...] et oon miettinyt, että sinänsä vois tehdä hyvääki et ois tiimissä joku semmoinen joka kyselis tyhmiä. [Nyt] me ollaan ehkä tietävinämme että mikä on mahdollista ja mikä ei – et ei ehkä osata sit kyseenalaistaa kaikkia asioita mitä olis hyvä.”

Tiimeissä, joissa jonkin näkökulman edustus on vahvempaa, vaaditaan tietoista toimintaa sen eteen, että toisen alan tai näkökulman edustaja pysyy mukana keskustelussa.

Tiimit, jotka hyödyntävät tiimissä olevaa asiantuntemusta tasapuolisesti kutsuvat toisiaan säännönmukaisesti mukaan keskusteluun.

” Eli tässä on nyt mennyt jonkin verran [aikaa] siihen, et päästään yhteiselle aaltopituudelle. Et se on vähän toista sit kuitenkin työskennellä tuolla valmistelevana toimihenkilönä kun tutkijana. Että tavallaan [näiden tiimin jäsenten] vastuut ja muut on vähän erilaisia.”

Oman asiantuntijuuden hyödyntäminen vaati aktiivista roolin ottamista sekä omien näkemysten ja ajatusten avointa jakamista tiimissä. Vahvan asiantuntijuusroolin lisäksi kyky pitää oma ajattelu avoinna ja halu katsoa asioita myös toisten näkemysten kautta korostuu, kun työskennellään viheliäisten ongelmien parissa. Viheliäiset ongelmat vaativat yhteistyötä, jossa luodaan ymmärrystä kompleksisesta ja monimerkityksisestä ongelmasta, johon ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Kyky sulattaa yhteen omia näkemyksiä muiden ajatusten kanssa sekä rakentavan keskustelun käyminen ovat aivan olennaisia. Asiantuntijuus nähtiin

siihen liittyvän syvän tietämyksen lisäksi myös tapana ja kykynä käydä keskustelua muiden asiantuntijoiden kanssa.

” Mä ite en arvosta asiantuntijuudessa niinkään sitä et sä tiiät jostain paljon, vaan sitä että sä voit tietää paljon, mut sä osaat ottaa huomioon kaikki muut ja sä osaat ottaa huomioon kaikki muut siihen liittyvät mahdolliset asiantuntemusta vaativat asiat joista sä et itse välttämättä [tiedä]. [...] Yksi + yksi on aina enemmän [kuin kaksi] silloin ku sä pystyt yhdessä miettiin sitä hommaa monelta kantilta.”

Tiimeissä, joissa kaikki jäsenet osallistuivat keskusteluun ja jakoivat omia näkemyksiään tasapuolisesti, huolehdittiin siitä, ettei kukaan jää keskustelussa pidemmäksi aikaa taka-alalle. Näissä tiimeissä kutsuttiin säännönmukaisesti muita mukaan keskusteluun ja rakennettiin siltaa omien ja muiden esille tuomien ajatusten ja näkökulmien välille. Tilanteissa, joissa joku osallistujista oli ollut pidemmän aikaa kuuntelijan roolissa, joku muista jäsenistä piti huolen siitä, että myös keskustelussa taustalla ollut henkilö tulisi kuulluksi kysymällä eksplisiitista kyseisen henkilön näkemystä käytyyn keskusteluun ennen seuraavaan aiheeseen siirtymistä.

Viheliäisten ongelmien parissa työskentelemisessä korostuu kyky sulattaa yhteen omia näkemyksiä muiden ajatusten kanssa. Syvän tietämyksen lisäksi asiantuntijuutta on myös tapa ja taito käydä keskustelua muiden asiantuntijoiden kanssa.

Omien ajatusten sanoittaminen ja näkökulmien perustelu korostuu monialaisessa yhteistyössä, jossa ihmisten taustatiedot ja -oletukset ovat erilaisia ja asioita katsotaan erilaisten linssien läpi. Sanallinen yhteyden luominen muiden ajatuksiin korostuu entisestään virtuaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tasapuolisesti osallistuvat tiimit rakensivat toistensa välille liittymäpintoja myös pohtivilla puheenvuoroilla (vs. toteavilla puheenvuoroilla) ja avoimia kysymyksiä kysymällä. Ominaista näissä tiimeissä oli omien ajatusten sanoittaminen muille (”Jos nyt pohdin ääneen, miten ymmärsin tuon ajatuksen”) sekä oman viestin pehmentäminen (”Tämä on vain mun idea, sen voi ampua alas”), joihin muiden oli helppo liittyä. Omien ajatusten sanoittaminen ja näkökulmien perustelu korostuu monialaisessa yhteistyössä, jossa ihmisten taustatiedot ja -oletukset ovat erilaisia ja asioita katsotaan erilaisten linssien läpi.

” Se on ehkä sen takii ollu aika semmosta hankalaa et monet [kommentit] on jääny vähän irrallisiks kun niist on ollu vaikee hahmottaa, miks ne nyt jonkun mielestä on tuntunu tärkeitä.”

Kuten eräässä haastattelussa todettiin, kun työskennellään intensiivisesti monimutkaisen ongelman parissa, saattaa unohtua, ettei tiimin muilla jäsenillä ole välttämättä samoja taustatietoja ja näkemyksiä. Silloin voi syntyä helposti oletus siitä, että muut ymmärtävät henkilön loppupäätelmän pohjalla olevat ajatukset ilman selkeää ajatusten sanoittamista.

” Huomaan, et mä ajattelen, että kaikki tiedätte sen mitä mäki tiedän. Ja sit mä vaan hyppään siihen [loppupäätelmään], et nyt koska tiedätte kaiken tän, ni te teette varmasti sit saman loppupäätelmän kuin mäkin näist kaikist tiedoista ja mä sanon vaan sen [loppupäätelmään] ääneen.”

Omien ajatusten sanoittaminen ja sanallisen yhteyden luominen muiden ajatuksiin tuntuu korostuvan entisestään virtuaalisen vuorovaikutuksen kontekstissa, jossa kehollinen viestintä puuttuu lähes kokonaan. Monialainen tiimityö ja luova ongelmanratkaisu, jossa pyritään luomaan jotain aivan uutta, vaatii monella tavalla itsensä likoon laittamista ja edellyttää muiden jäsenten kohtamista ihmisinä – ei vain tietyn osaamisen tuojina tai ”palveluntuottajina” tiimille.

Yhteisen ymmärryksen luominen edellyttää toisten kuuntelemista ja kompromisseja

Sitra Lab -tiimit etsivät ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin. Edetäkseen ongelman rajaamisesta kohti ratkaisua, tiimin työskentely vaati yhteisen ymmärryksen luomista ja toisaalta halua ymmärtää toisten, usein eri tavalla ajattelevien ihmisten, ajatuksia ja näkemyksiä. Jotta yhteistä ymmärrystä havaitusta ongelmasta pystyttiin luomaan, vaati tämä tietoista ajan varaamista sille, miten kukin ymmärtää ongelman tai sen selkeyttämistä, mitä ryhmä on tavoittelemassa. Tämä oli asia, joka helposti jäi tiimeissä liian vähälle huomiolle ja siten vaikeutti ongelman kanssa etenemistä.

” Meiän [tiimin] olis pitäny ehtii jotenki vielä paremmin jossain enemmän alkuvaiheessa istua alas yhdessä ja miettiä, et mitä me nyt oikeestaan ollaan tekemässä.. Et meil ei oo ollu ehkä sellasta [yhteistä näkökulmaa] siihe, et mitä oikeestaan ollaan tekemässä. [...]Vaikei mitää ristiriitai siit oo tullukkaa, mut on tullu vähä yllätyksenä että millon kukakin on painottanu eri taval sitä, että mitkä asiat täs nyt on keskeisiä. Et se ehkä tuo niissä ryhmätyötilanteissa sit vähän sellasta [epäselvyyttä], että ai me ollaanki nyt tälläsillä linjoilla. Tästäkin on puhuttu tiimin

Yhteisen ymmärryksen luominen tunnistetusta ongelmasta vaatii ajan ottamista sille, miten kukin ymmärtää ongelman ja sen selkeyttämistä, mitä ryhmä on yhdessä tavoittelemassa.

Avoimuuden toisenlaisille näkemyksille ja halun tehdä kompromisseja koettiin olevan keskeisiä, jotta yhteistä ymmärrystä pystyttiin luomaan erityisesti vielä hahmottumattomassa vaiheessa ongelmanratkaisua.

sisäisesti että kaikki on nyt havainneet et olis jotenki alussa pitänyt paremmin pystyä pääsemään sinne samoille linjoille.”

Ominaista eteenpäin vievässä vuorovaikutuksessa oli se, että keskustelussa rakennettiin aiemman ajatuksenvaihdon päälle ja omia näkemyksiä liitettiin juuri käytyyn keskusteluun. Tämä edellyttää myös sitä, ettei omista näkemyksistä pidetä niin tiukasti kiinni, että se estäisi tiimin yhteisen ajattelun menemistä eteenpäin. Vaikka tiimissä tunnistettiin, että jokaisella on omasta asiantuntijuudesta nousevia vahvojakin näkemyksiä, toisten osaamista arvostettiin ja eri näkemyksille annettiin tilaa. Avoimuuden toisenlaisille näkemyksille ja halun tehdä kompromisseja koettiin olevan keskeisiä, jotta yhteistä ymmärrystä pystyttiin luomaan erityisesti vielä hahmottumattomassa vaiheessa ongelmanratkaisua.

” Ne [tiimiläisten] osaamiset ja toimintatavat on lähtökohtaisesti aika erilaisia – kaikilla on semmonen ambitio ja ehkä vähän vahvakin näkemys siel takana. Et haluaa tehdä näin, mutta kumminkin pystyy sit ottamaan toiselta vastaan siinä sitä vähän toisennäköistä näkökulmaa. Mun mielest se avoimuus on siinä aika tärkeä, ettei ne sit ne erilaiset taustat ja erilaiset osaamisalueet mee vastakkain. Et nyt menee köydenvedoks sitte, et miten täst nyt pääs-

tään eteenpäin. Vaan aina kaikilla on varmaan vahvoista omista näkemyksistä ja vähän kokemuksistakin huolimatta halu tehdä kompromisseja. [...] Et se ei vaan oo niin, et yks sanoo kuinka tää menee ja muut sit peesaa.”

Dialoginen vuorovaikutus oli ominaispiirre joidenkin tiimien vuorovaikutuksessa. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kuunnellaan aktiivisesti ja pyritään ymmärtämään toisten näkemyksiä ja rakentamaan näiden päälle. Joillain tiimeillä dialogista vuorovaikutusta näkyi hetkittäin yhteistoiminnassa, mutta se ei ollut vallitseva tapa toimia. Kuten eräs osallistujista pohti: dialogisuus on prosessi, joka rakentuu kaikkien osapuolien kyvystä, halusta ja tietoisuudesta aktiiviseen kuuntelemiseen ja pyrkimykseen ymmärtää toisten näkemyksiä. Muutamat osallistajat mainitsivat, että keskustelut, joissa toistuvasti palattiin takaisin aiheisiin ja jotka he kokivat jo käsitellyiksi, tuntuivat turhauttavilta.

” Jos joku ei osaa olla dialoginen ja sit se toinen osapuoli osaa, niin se ei rakennu siitä. Et jos kaikki osaa sen, niin sit siit voi syntyä jotain tosi hienoa sillä tavalla, kun se on niitten osiensa summa, mutta kun joku ei osaa, niin sit se helposti on sit semmoista kulmista ja töksähtelevää, et se ei vaan – se on prosessi se dialogisuus tietyllä tavalla. Sen pitää pyöriä ja kaikkien pitää pyörittää sitä. Sit jos joku söhräsee siihen tikulla keskelle ja vie sitä eteenpäin, niin se ei oo sitä sille ominaista. Mut nyt kun se on kaikille jollain tapaa tuttu ainakin tällöinen työskentelytapa, niin sit se onnistuu, että kaikki kuulee, kaikki tulee kuulluksi, ja sit taas mennään eteenpäin, ja taas uudessa vaiheessa kaikki tulee kuulluksi.”

” Tuntu, et siin ryhmässä jollain tasol palattiin monta kertaa semmosiin, mitkä ite tuntu, (--) et nää on nyt niinku käsitelty täs jo aikasemmin tai jotenkin, et nää ei nyt niinku edistä tätä, ni sit tuli semmonen, että aina nousi sieltä sellanen jotenkin, [tarve] että katotaan eteenpäin.”

” Kun se ryhmätyö on osiensa summa tai mielellään ehkä enemmän. Ja ryhmätyö, jos, okei siis ensin ne palat, et meil on kaikilla ne omat agendat, ne tulee siihen yhteen nippuun. Mut se, että me päästään eteenpäin niin se tarkoittaa sitä, että jokaisen pitää siit omasta nipusta luovuttaa jossain kohtaa, et me saadaan rakennettua sitä eteenpäin, koska jos sit aina palataan sen yhden osan mukana tänne alas, niin se keskustelu ei oo dialogia. Se ei aidosti etene. Eli se seuraava leieri pitäis aina mun mielestä olla niitten edellisten palojen päälle rakentavaa. Sit kun meillä on se uus, niin sit me rakennetaan siit eteenpäin, ei niin, että joku vetäisee sen aina siihen perustasolle tänne alas.”

Herkkyys sille, miten oma idea tai ehdotus vastaanotetaan tiimissä, mainittiin oleelliseksi osaksi rakentavaa ja eteenpäin vievää yhteistyötä monimutkaisia ongelmia ratkottaessa. Aikaraamien tunnistaminen ja niiden rajoissa toimiminen koettiin tärkeänä sekä ongelmanratkaisun edistämisessä että yhteisen asianomistajuuden kunnioittamisessa. Toisinaan se tarkoitti omasta ideasta ja näkökulmasta irti päästämistä, jotta tiimi voi edetä konkreettisen lopputuotoksen kanssa tarvittavassa ajassa.

Vaikka Sitra Lab -prosessi antoi tilaa ajatella vapaammin ja lähestyä asioita eri tavalla, useampi tiimi huomasi tarpeen järjestäytyä ja hakea rakennetta tekemiseen vapaamman ajattelun ja tekemisen rinnalla.

Viheliäisten ongelmien monimutkaisuus tarvitsee työtä tukevia rakenteita

SitraLab -tiimit painivat koulutusohjelman aikana viheliäisten ongelmien parissa, jotka olivat kompleksisia, monimerkityksellisiä ja joiden tulevaisuudenkuvat olivat vielä hyvin epäselviä. Nämä piirteet aiheuttivat ongelmien kanssa työskentelemiseen paljon epäselvyyttä ja epävarmuutta. Vaikka Sitra Lab -prosessi antoi tilaa ajatella vapaammin ja lähestyä asioita eri tavalla, useampi tiimi huomasi tarpeen järjestäytyä ja hakea rakennetta tekemiseen vapaamman ajattelun ja tekemisen rinnalla. Osa seurattavista tiimeistä muodosti työn etenemistä tukevia rakenteita jo heti alkuvaiheesta, osa taas havahtui tarpeeseen jossain vaiheessa prosessia. Tarve tunnistettiin ja sitä sanotettiin henkilökohtaisissa haastatteluissa ja jossain tapauksissa myös tiimin tapaamisissa. Silti osa tiimeistä ei koskaan ottanut asiaa kunnolla keskusteluun tiimin kanssa, eikä siten saanut toteutettua työn etenemistä tukevia käytänteitä. Eräs osallistujista mainitsi loppuhaastattelussa, että koki hankalaksi edistää parempaa järjestäytymistä enää siinä vaiheessa, kun projekti oli ollut jo hyvän aikaa käynnissä. Osallistujan tiimissä keskustelua rooleista tai työn paremmasta järjestäytymisestä ei koskaan käyty, sillä sen koettiin näyttäytyvän kritiikkinä tiimin toimintaa kohtaan.

” Mun mielestä, että ois pitäny järjestäytyä paremmin alussa ja hakea tällä vähän enemmän rakennetta. Tai jotenkin semmosia vaiheita, et ois ollu ihan fine et me ei aluks oikein tiedetä mitä me tehdään ja haetaan sitä Sitraltakin, et mitä he haluaa. Mut et sit jossain vaiheessa olis... järjestäydytty paremmin.”

Järjestäytymisen lisäksi Sitra Lab -prosessin alkuvaiheessa olisi kaivattu aikaa sen pohdintaan, mihin tiimin tekemisessä koulutusohjelman aikana pyritään keskittymään ja mitkä asiat jätetään myöhempään, Labin jälkeiseen vaiheeseen. Vaikka luova ongelmanratkaisuprosessi onkin avoin ja ratkaistavaa ongelmaa rajataan matkan varrella, koettiin, että jonkinasteinen tavoitteen ja suunnan määrittely olisi tarpeen jo alkuvaiheessa prosessia. Päämäärättömyys aiheutti turhautumista ja epätietoisuutta siitä, mihin kiinnittää tiimin työskentelyä.

” No siis ehkä se just on se mitä jonnekin alkuvaiheeseen olisi tarvittu enemmän, että keskusteltas ne kaikki näkökulmat läpi tai ne erilaiset rönsyt ja sit että ollaan kun ne olis keskusteltu, niin sitte niistä olis ehkä helpompi valita, että mikä nyt on sitä mitä me voidaan tässä edistää ja tehdä ja mikä nyt on tärkeä asia, mut mikä vaan pitää unohtaa just nyt tässä Sitra Labin hommassa, että se on ehkä jäänyt vähän turhan vähälle kyllä.”

” Siis nyt kun tätä oikeen rupee pohtii, niin tuntuu niinku, et meillä ei vaan ollu jotenkin se tavoitteiden asettelu, ollu kohillaan silloin alussa. Et kukaan ei oikein oo tiennyt matkan varrella, et minne me ollaan menossa tai minne me tähdätään. Ja sen takia on ollu niin vaikeeta. Et ei oo vaan se roolitus, vaan koko työn määrittely.”

Rakennetta työskentelyyn toivat erilaiset keinot, kuten agendan pohtiminen tapaamisille, tapaamisten dokumentointi, henkilö, joka fasilitoi tapaamisia ja pidemmän aikajänteen aikatauluttaminen.

Osa tiimeistä palasi järjestelmällisesti koulutusohjelman lähipäivissä käsiteltyihin teemoihin sekä kertoi muille tiimiläisille omista henkilökohtaisista oivalluksistaan ja syntyneistä ajatuksista. Osalla tiimeistä ei ollut käytäntöjä, jotka olisivat tukeneet oman ajattelun kehittymiseen vaikuttaneiden oivalluksien jakamista muille. Sen lisäksi, että tiimien tavoitteena oli yhdessä ratkaista viiheliäisiä ongelmia, Sitra Lab -koulutusohjelma pyrki tukemaan jokaisen osallistujan omaa kasvamista muutoksentehtijäksi. Siten esiin nousi tarve keskustella avoimesti jokaisen henkilökohtaisesta tavoitteesta koulutusohjelmalle.

” Et paljonko ne [muut tiimiläiset] nyt on ajateltu, et ne panostaa tähän. Et onks se – voiko tässä olla mukana osallistumassa, kuuntelemassa ja keskustelemassa ilman, että syntyy muuta kuin että itse kehityt.”

Merkittävää oli, ettei tiimeissä aina ollut käytäntöjä siihen, miten päivittää tietoa koulutuspäivistä poissa olleille jäsenilleen silloinkaan, kun koulutuspäivissä oli kirkastettu ongelmanmäärittelyä ja mahdollista ratkaisua.

Tiimit, jotka onnistuivat luomaan työtä tukevaa rakennetta tekemiselleen, pysyivät paremmin ajan tasalla käsillä olevista ja tulevista asioista, eivätkä keskusteluissaan palanneet turhaan jo kertaalleen käsiteltyihin asioihin. Rakennetta työskentelyyn toivat erilaiset keinot, kuten agendan pohtiminen tapaamisille, tapaamisten dokumentointi, henkilö, joka fasilitoi tapaamisia ja pidemmän aikajänteen aikatauluttaminen. Nämä osoittautuivat hyviksi keinoiksi hallita projektia, jossa on pitkään hahmottumattomia osa-alueita, uutta informaatiota tulee pyrkiä prosessoimaan nopeaan tahtiin ja kaikkien näkemyksiä tarvitaan asian etene-miseksi. Työtä tukevat rakenteet auttoivat tiimiä keskittymään substanssista puhumiseen ja aiheen parempaan ymmärtämiseen. Keskustelu pysyi aiheessa, kun ei ollut

Yksi keskeinen tiimin edistymistä tukeva käytäntö oli kyky fokusoida keskustelua takaisin alkuperäiseen, kulloinkin käsillä olevaan aiheeseen vapaamman ajattelun jälkeen.

Tarve tukea kollektiivisen muistin syntymistä korostuu virtuaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa muistijäljen kiinnittyminen koettiin hankalammaksi kuin työskennellessä fyysisesti samassa tilassa.

epäselvyyttä siitä, mihin oli tarkoitus keskittyä tai mitä on tapahtunut viime tapaamisen jälkeen. Yksi keskeinen tiimin edistymistä tukeva käytäntö oli kyky fokusoida keskustelua takaisin alkuperäiseen, kulloinkin käsillä olevaan aiheeseen vapaamman ajattelun jälkeen:

”Mutta meillä on ollut semmosta letkeä, vähän leikillistä tunnelmaa, että siellä ei ole liian tosikkomaista. Mutta kuitenkin korostan nyt [että muut tiimiläiset] ovat sillä lailla rautaisia ammattilaisia omassa työssään, että se työskentely johdattuu aina sit siihen fokusoituu kiintopisteeseen, mihin me olemme menossa. Että vaikka me nyt keskustelisimme vähän laajemminkin ja siellä mennään pikkusen sivupoluille niin kyl se [fokus] kuitenkin sitten pysyy siinä.”

”Mä jotenki ite tykkään siitä, et aina asiat etenis, vaikka tulee paljon sitä semmosta pullistumaa hyvällä tavallakin, et tulee taas niitä uusia syötteitä Sitrasta ja tän homman ajatuskin on se, et se tuplatimantti pullistuu [ajattelu laajenee] ja sit se jossain kohti lähtee kapenee. Mut sen kaventajan joka vähän aina supistas siitä ajatuksia on

hyvä olla tässä mikroryhmässäkin olemassa - et hei tähän me päädyttiin viimeks, nyt me tultiin tohon ja jatketaan tästä ja sit kontaktoinu siihen tietyt ihmiset tai tahot [joiden kanssa] on sovittu ja näin.”

Osassa seurattavia tiimejä ns. projektihallinnallinen rooli jäi tietyille henkilölle ja rooli pysyi läpi prosessin. Projektinhallinta tiimeissä piti sisällään mm. tapaamisten jäsentämistä, dokumentointia ja välietappien ehdottamista sekä viestintää. Osassa tiimeistä tarve tämentyypiselle roolille tunnistettiin (haastatteluissa), mutta asiaa ei koskaan otettu kunnolla tiimin kanssa keskusteluun. Sitra Labin kaltaisessa luovan ongelmanratkaisun prosessissa, jossa ymmärrystä käsillä olevasta ongelmasta luotiin tiiviissä yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa, yksittäiset tiimiläiset eivät kokeneet mielekkäänä ottaa vahvempaa roolia tapaamisten vetämisessä ja tavoitteiden kirkastamisessa.

Tarve tukea kollektiivisen muistin syntymistä korostuu virtuaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa muistijäljen kiinnittyminen koettiin hankalammaksi kuin työskennellessä fyysisesti samassa tilassa. Useammat osallistujat mainitsivat, että heidän on vaikea muistaa aiempia keskusteluja tai työpajoja, sillä kaikki tapaamiset tapahtuvat samassa kontekstissa tietokoneen äärellä. Tämä korostaa tarvetta yhteisten muistijälkien tekemiselle sekä työtä tukeville rakenteille.

”Vaikka me ollaan monta kertaa tavattu Teamsissa, jotenkin tuntuu että [me] vähän pyöritään sen saman ympärillä. Et jotenki ei ihan päästä eteenpäin siinä. Osittain voi olla, että ei perehdy tarpeeks, mut kyl mul on semmonen olo, et se johtuu myös siitä, et [jäsenille] ei jotenkin jää muistiin mihin me jäätiin viimeks. Et jos tapais, ni mulle ainakin jäis parempi. Siit jää joku semmonen vaikutelma myös johon sen muistin tavallaan kytkee.”

Mikäli tiimissä ei ollut henkilöä, joka oli vastuussa tapaamisten vetämisestä ja muistuttamassa, mitä tiimit olivat käsitelleet viime kerralla, ne palasivat helposti jo kertaalleen käsiteltyihin asioihin.

Osa tiimeistä hyödynsi erilaisia artefakteja, jotka sitoivat tiimin huomion yhteiseen kohteeseen. Tämä saattoi olla kiteyttävä hahmotelma tai visualisointi esimerkiksi tiimin ongelmaan tai ratkaisuun liittyvästä prosessista tai kaaviosta, PowerPointille listattuja tiimin työn kannalta oleellisia asioita tai päivitettävä muistio tapaamisten asioista. Tiimin kanssa jaetut visualisoinnit ja artefaktit helpottivat tiimiä kiinnittämään ja rajaamaan keskustelua käsillä olevaan teemaan.

Kiinnostavaa oli, etteivät tiimit pääsääntöisesti hyödyntäneet Sitra Labin aikana tehtyjä visualisointeja tai (usein Miro-pohjaan tehtyjä) yhteisiä muistiinpanoja. Usein tiimeillä oli hankaluuksia löytää koulutuspaivissä työstettyjä materiaaleja jälkikäteen. Osa tiimeistä dokumentoi kumuloituvaa ymmärrystään yhteiselle työstöpohjalle läpi koulutusohjelman. Huomattavaa oli, että mikäli tiimissä ei ollut henkilöä, joka oli vastuussa tapaamisten vetämisestä ja muistuttamassa, mitä tiimit olivat käsitelleet viime kerralla, ne palasivat helposti jo kertaalleen käsiteltyihin asioihin.

” Ehkä meil on vähän tapana sellanen, et ku me varmasti tullaan [tiimikokouksiin] aina jonkun muun keskeltä, niin vähän alotetaan yks askel taas taaksepäin ja sit vast päästään kaks eteenpäin ja sit seuraaval kerral taas yks tosta taaksepäin ja kaks eteenpäin. Että se on varmaan sellanen kans ominaispiirre ollu tässä.”

” Mä uskon et meidänkin ryhmällä ois ehkä ollu pakko valmistautua kaikilla vähän paremmin jos ois fyysisesti tehty se effortti, että me oikeasti tavataan jossain. (--) Se on niin helppo ehkä järjestää näitä tämmösiä Teams-palavereita, [joissa] ajattelee, et jos ei oikein jaksa, jos me ei tänään saada tätä, niin varataan uus aika niin ehkä me sitten saadaan. Ja sit aloitetaan ihan samasta pisteestä seuraavalla kerralla.”

Jos työstäminen jäi tapaamisen aikana junnaamaan paikalleen, liikettä ajattelemiseen ja tekemiseen toi usein jonkun tiimiläisen ajatuksen nopea visualisointi tai hahmotelma ja sen jakaminen muille. Usein visualisointi oli työstetty keskustelun ohella ilman muiden tietoisuutta siitä. Tärkeää tuntui olevan löytää keskustelulle uusi tarttumapinta, joka irrotti tiimin junnaavasta keskustelusta. Myös työn rytmityksen ja tekemisen vaihtelu oli keino saada tiimin työstämiseen uutta vaihdetta. Tätä toteutettiin tiimin tapaamisissa esimerkiksi intensiivisin itsenäisen työstämisen jaksoin, jonka jälkeen tiimit jakoivat omien tuotoksiensa kautta ajatuksensa muille.

” Koin itseni semmoseksi kommentoijaksi ja tavallaan ideaheittäjäksi, mut joku on sitten sekä puheenjohtaja että sihteeri, että se niin kuin tavallaan työstää sitä.”

Useat seurattavien tiimien jäsenet toivat esiin, että yhteisen ajan puute oli yksi isoista haasteista projektin edistämässä ja toisaalta, miten pidempien yhteistyöstöjen jäljiltä usein syntyi tärkeitä oivalluksia ja eteenpäin menemisiä. Yhteinen ajattelu, ymmärryksen luonti ja vapaasti virtaava ajattelu tunnistettiin tärkeiksi osiksi prosessia. Samanaikaisesti tunnistettiin myös tarve sille, että työskentely olisi määrätietoisempaa ja tavoitehakisempaa. Kun tiimissä oli yhteinen käsitys ja ymmärrys siitä, että

*Tilan antaminen niin vapaalle ja vael-
tavammalle ajattelulle kuin myös for-
maalimmalle työskentelylle on tarpeel-
lista monimutkaisten ongelmien kanssa
työskennellessä.*

molempien kaltaista työskentelyä tarvitaan, tilaa pystyttiin antamaan helpommin niin vapaalle ja vaeltavammalle ajattelulle kuin myös formaalimmalle työskentelylle.

” Se oli tosiaan – oliksi se se ensimmäi-
nen pitkä päivä ku tuntui, että nyt
rupes hahmottuu mihin nää kaikki liit-
tyy. Must tuntuu, et me ollaan sitä siinä
tapahtunutta oivallusta tai suuntaa
tavallaan sen jälkeen melkein vaan
syvennetty ja kehitetty. Et se on ollu
varmaan semmonen oleellinen. Ja kyl
heti ku me ollaan oltu 2–3 tuntia
yhdessä, ni ne pari kertaa ku meil on
sellanen ollu, ni kyl me on joka kerta
tehty joku harppaus sitte jotenki.”

” Mutta silloin jo sovittiinki vähän, että
nää [tiimin] perjantaitapaamiset olis
tavallaan sillai vaikeuksista vapaata
tekemistä, että se asennekin olis juuri
vähän sellanen et tässä on aina kiva
vähän hengähtää ja avata mielensä ja
sielunsa tälle asialle senkin takia ku
Sitra tavallaan toivookin sitä, että
tässä mietitään kuitenkin uudella
tavalla ja ollaan muutoksentekejiä,
niin myös se olis sellanen hyvin epäfor-
maali se perjantain tapaaminen. Nyt
viime hetkinä me ollaan puhuttu että
tarvis nyt ehkä lisää toinen palikka
johon vois ottaa ehkä sit sen vähän
formaalimman tavan mukaan. Että
oikei perjantaina me keskusteltiin
näistä asioista, niin pam pam pam – et
ne laitettas sit ehkä siinä toisessa
tapaamisessa tavallaan oikeesti eteen-
päin. Edelleen se keskustelu voi olla
mukavaa ja positiivista, mutta siinä vois
olla vähän semmonen etenevämpi
tyyli.”

Johtopäätökset – muutos tehdään eri alojen asiantuntijoiden tiiviissä yhteistyössä

Tämä selvitys pohjautuu Sitra Lab -työskentelyn läheiseen seurantaan ja neljän tiimin viikoittaiseen havainnointiin seitsemän kuukauden ajalta. Nämä monialaiset tiimit painivat viheliäisten ongelmien parissa ja kehittivät luontopohjaisia ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin.

Työmme keskeisiksi löydöksiksi nousivat ongelman monipuolisen ymmärryksen tärkeys, ongelman rajaamiseen ja kokeilumahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvien valintojen merkitys sekä tavat, joilla tiimeissä luotiin yhteistä ymmärrystä ja suuntaa ratkaisujen löytämiseksi. Kuten löydöksemme osoittavat, viheliäisten ongelmien kompleksisuus ja monimerkityksisyys vaativat tiimeiltä kykyä yhdistää eri alojen osaajat yhdeksi työryhmäksi sekä luoda yhteistä ymmärrystä havaitusta ongelmasta eri näkökulmia tasapuolisesti hyödyntäen. Toisaalta ongelman kokonaisvaltainen lähestyminen sekä luovan ongelmanprosessin avoimuus vaatii työtä tukevia rakenteita, jotka auttavat tiimejä fokusoimaan tekemistä ja sitä kautta etenemään ongelman ratkaisun kanssa. Tiimien työtä motivoiva yhteinen, pidemmän aikavälin tavoite viitoittaa tiimin suuntaa ja luo pohjan yhteiselle tekemiselle.

Oleellista on tunnistaa, minkä laajemman tavoitteen pieni, mutta oleellinen palanen, käsillä oleva työ on.

Muutoksentehtävät uskaltavat ajatella isosti ja lähteä liikkeelle pienesti

Muutoksentehtävistä on tapana puhua ylevin sanoin: heidät nostetaan usein jalustalle ja heitä pidetään ominaisuuksiltaan tai kyvyiltään ja toiminnaltaan tavallisuudesta poikkeavina.

Sitra Lab -koulutusohjelma toi esiin toisenlaisen muutostyön: tiimit työskentelivät vahvasti yhdessä ja loivat ratkaisunsa eri näkökulmien ja tarpeiden yhdistelmästä. Tiimien työskentelyssä ei siten noussut esiin tarvetta selkeälle keulakuvalla tai johtajalle. Tämä yhteistyöhön perustuva työtapana oli koulutusohjelman suunniteltu osa ja se osoittautui tehokkaaksi: selvityksemme kuvaa toistuvasti, miten juuri mainitun kaltainen työtapana tarjoaa viheliäisten ongelmien yhteydessä tarvittavaa joustavuutta, laajaa ymmärrystä ja sitkeyttä.

Pohjana yhdessä tehtävälle muutokselle on yhteinen, pidemmän aikavälin tavoite. Jaettu omistajuus sekä sen näkeminen, miten pienemmän kokonaisuuden ratkaiseminen linkittyy ja vaikuttaa isompaan kokonaisuuteen, ovat avainasemassa. Koska viheliäiset ongelmat ovat monimutkaisia ja laajoja, on niiden ratkaisu kokonaisuudessaan ja kerralla mahdottomuus.

Ainoaksi mahdollisuudeksi jää lähestyä niitä pienempi osa-alue kerrallaan. Vaikka kaikki osallistujat kokivat, että tiimin tunnistettu ongelma oli paitsi tärkeä, ja myös samalla aihe, jota he kaikki halusivat edistää, osalla tiimejä oli vaikeuksia hahmottaa Sitra Labin aikana tehtävän työn merkitystä laajemman yhteiskunnallisen merkityksen

Osallistujien saamat oivallukset saattavat vaikuttaa oleellisesti siihen, miten tiimin jaettu ongelma tai sen ratkaisu nähdään tai ymmärretään. On tärkeää, että tiimin jäsenet käyvät keskustelua molempien suhteen läpi luovan ongelmanratkaisun prosessin.

kannalta. Tämä yhteisen näkemyksen puute aiheutti osassa tiimejä epäilystä siitä, miten heidän ratkaisunsa voisi edistää toivottua muutosta. Epäily puolestaan vaikeutti asian kanssa etenemistä. Oleellista on tunnistaa, minkä laajemman tavoitteen pieni, mutta oleellinen palanen, käsillä oleva työ on.

Osallistujien kannalta Sitra Lab -prosessissa kulki rinnan kaksi tärkeäksi koettua prosessia: henkilökohtaisen muutoksentekeytyksen kehittyminen sekä viheliäisten ongelmien ratkominen. Nämä molemmat nostettiin selkeästi esiin jo ohjelman tavoitteissa – ohjelman luonnehtiminen “koulutusohjelmana” on tästä hyvä esimerkki. Vaikka huomio työskentelyn aikana keskittyikin paljolti tiimien työhön ja kehitettäviin ratkaisuihin, tutkimuksemme osoitti selvästi näiden kahden prosessin erillisyyden sekä tarpeen huomioida ja tukea kumpaakin prosessia.

Kaksi erillistä näkökulmaa näkyivät myös toisistaan eroavissa henkilökohtaisissa tavoitteissa. Koulutusohjelmassa tulisikin tukea tiimien avointa keskustelua siitä, mitä kukin osallistuja on koulutusohjelmassa tavoittelemassa. Esimerkiksi osassa seurattavia tiimejä jäsenten keskuudessa ei ollut selkeyttä siitä, tyytyvätkö muut siihen, että

Yhdellä ja samalla henkilöllä ei tarvitse olla hallussaan kaikkia muutoksentekeytyksen kykyjä. Oleellista on, miten näitä kykyjä hyödynnetään yhdessä muiden kanssa – ja toisaalta miten tätä hyödyntämisen prosessia tuetaan.

oppivat muutoksen tekemisestä henkilökohtaisella tasolla vai haluavatko he kunnianhimoisesti pyrkiä luomaan ratkaisua ongelmaan, jonka kanssa tiimi työskentelee. Huomattavaa myös on, että nämä kaksi rinnan kulkevaa prosessia vaikuttavat toisiinsa. Osallistujien saamat oivallukset saattavat vaikuttaa oleellisesti siihen, miten tiimin jaettu ongelma tai sen ratkaisu nähdään tai ymmärretään. On tärkeää, että tiimin jäsenet käyvät keskustelua molempien suhteen läpi luovan ongelmanratkaisun prosessin.

Viheliäiset ongelmat vaativat monialaista, organisaatioiden ja sektorien yli menevää yhteistyötä. Muutosta yhteiskunnallisiin ongelmiin ei koskaan tehdä yksin, vaikka yksilöillä ja heidän toimillaan on muutokseen merkittävä vaikutus. Tästä seuraa, ettei yhdellä ja samalla henkilöllä tarvitse olla hallussaan kaikkia muutoksentekeytyksen kykyjä. Oleellista on, miten kykyjä hyödynnetään yhdessä muiden kanssa – ja toisaalta miten hyödyntämisen prosessia tuetaan. Kuten yksi Sitra Labin osallistujista nosti esiin: “Muutos vaatii meitä – ei minää.”

Ratkaisumahdollisuuksien tunnistamisesta kokeiluista oppimiseen

Kokeilemalla kehittäminen on yksi Sitra Lab -koulutusohjelman ydinteemoista. Kokeilujen tekemisestä puhuttiin useassa kohdin prosessia ja yhtenä koulutusohjelman tavoitteena on tuottaa kokeilu, jonka kautta rakentaa oppia seuraaviin vaiheisiin. Kokeileminen perustuu oppimiseen. Kokeilujen tarkoitus on luoda ymmärrystä ja tietoa käsillä olevasta haasteesta. Kokeiluja tehdään, jotta saamme tietoa siitä, kannattaako alkuperäisen ratkaisun idean parissa jatkaa ja mitkä ovat tällöin seuraavat kehityssakeleht. Kokeilut myös pakottavat määrittelemään kohderyhmän ja kuuntelemaan heidän näkemyksiään.

"Muutos vaati meitä – ei minää."

Sitra Labin osallistujien kokemukset osoittavat, että kokeilemalla kehittäminen vaatii onnistuakseen selkeät rakenteet ja käytännön tukea. Kokeiluja tulee tukea rakentein, jotka kannustavat kokeilujen tekemiseen jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Sitra Lab -koulutusohjelmassa kehitettyjen ratkaisujen kokeilut muodostivat erillisen vaiheen koulutusohjelman lopussa. Koulutusohjelma pyrki ohjaamaan ajattelua ideoiden kokeilujen pariin jo aiemmin tapahtuvan kehityksen aikana. Itse kokeilujen tekeminen jo aikaisemmassa vaiheessa konkretisoisi tätä myös tekemisen kautta.

Tiimit kirjoittivat ohjelman loppupuolella kokeilusuunnitelman, johon tiimien tuli kuvata kokeilua sekä sitä, mitä kokeilun avulla pyritään selvittämään. Kokeilun suunnitteluun päästiin kuitenkin – osin etätyöskentelyn hidastamana – tarttumaan verrattain myöhäisessä vaiheessa, ja useampi tiimi päätyi oppimiseen tähtäävän kokeilemisen sijaan pilotoimaan tai jatkokehittämään valitsemaansa ratkaisua osallistamalla sidosryhmiä.

Vaikka määriteltyjen kohderyhmien osallistaminen on tärkeä osa luovaa ongelmanratkaisua, osallistaminen ei vielä automaattisesti pakota altistamaan keskeneräistä ideansa välittömälle palautteelle. Kokeilujen tekemisessä keskeistä on uskallus näyttää keskeneräistä työtä ja kuulla ideasta välitöntä palautetta. Kokeileva kehittäminen vaatii avoimuutta erilaisille kehityssuunnille ja

avointa mieltä, joka ei ole liian kiinnittynyt alkuvaiheessa valitsemaansa ratkaisuun. Kuten aiemmin mainitsimme, kokemuksellisuus korostuu uuden toimintatavan opettelussa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että Sitra Labin kaltaiset koulutusprosessit kuljettavat osallistajat läpi kokeilujen tekemisen ja niistä oppimisen.

Kokeilujen tuominen mukaan vasta ohjelman loppumetreillä jätti kokeilun irralleen tiimin omasta työskentelystä. Vaikka valittu toimintatapa oli (sekä pandemian aiheuttaman epävarmuuden että tiimien työrauhan kannalta) perusteltu, oli sillä se vaikutus, että ratkaisun idea kohtasi suunnitellun sovellusympäristönsä vasta, kun tärkeitä valintoja oli jo tehty. Tässä tapauksessa kokeilua seuraavat kehitysaskeleet perustuvat lähtökohtaisesti jo tehtyihin valintoihin ennen kokeilua, eivätkä kokeilusta saatuun oppiin ja ymmärrykseen. Tämä siksi, että tehtyihin valintoihin on jo investoitu aikaa ja vaivaa, ja niiden säilyttäminen tuntuu vähemmän riskialttiilta (ja työläältä) kuin uuden epävarman ratkaisun kokeilu.

Koska useammassa tiimissä kokeilu tehtiin vasta aivan prosessin loppupuolella, kokeilujen hyötyä työkaluina oman ymmärryksen lisäämiseen ja ideasta oppimiseen ei saatu hyödynnettyä täysimääräisinä. Kokeileva kehittäminen ei kuitenkaan ole kertaluontoista. Yksi kokeilu pystyy vain harvoin – jos koskaan – tuomaan riittävästi tietoa kaikkiin ratkaisun kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Viheliäisten ongelmien kompleksisuuden takia ensimmäisen kokeilun perusteella paranneltu ratkaisu tuskin on vielä valmis, vaan kattavan ratkaisun kehittämisessä tarvitaan lähtökohtaisesti toistuvia kokeiluja. Jotta koulutusohjelman aikana voisi harjoitella ja oppia kokeilusta sekä kokeilevasta kehittämisestä, ensimmäisen kokeilun kynnyks tulisi ylittää mahdollisimman pian ja pienellä vaivalla. Kokeilevan kehittämisen tukemisessa olennaista on, että koulutusohjelman rakenne ja resurssit ohjaavat toistuviin kokeiluihin ja niistä oppimiseen läpi ohjelman. Tämä tarkoittaa

Kokeilujen tekemisessä keskeistä on uskallus näyttää keskeneräistä työtä ja kuulla ideasta välitöntä palautetta. On tärkeää, että Sitra Labin kaltaiset koulutusprosessit kuljettavat osallistajat läpi kokeilujen tekemisen ja niistä oppimisen.

esimerkiksi rajattujen kokeilujen tekemistä tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, jotta kokeilusta saatuja oppeja pystytään hyödyntämään ratkaisun edelleen kehittämisessä jo koulutusohjelman aikana.

Kompleksisuuden eri tasot kaipaavat järjestäytyntä otetta

Työn järjestäytyminen ja ryhmätyön tukeminen vaativat erityistä huomiota ratkottaessa viheläisiä ongelmia, jossa kompleksisuuden tasoja on samanaikaisesti useampi. Sitra Labiin osallistuneet tiimit työskentelivät monimutkaisten ongelmien kanssa, joihin liittyi paljon epävarmuustekijöitä, muun muassa viheläisille ongelmille tyypillisten epäselvien tulevaisuuskuvien vuoksi. Tämän lisäksi Sitra Labin työskentelytapa, jossa ongelmia lähestytään kokonaisvaltaisesti, eikä eteneminen ole suoraviivaista, oli monelle osallistujalle uutta. Järjestäytyntä ja suunnitelmallisempaa tekemistä ei välttämättä liitetty avoimempaan ja luovempaan ongelmanratkaisuun. Osallistujat toivat ilmi halunsa tehdä yhteistyötä vapaasti niin, että ”kaikki muovaavat yhteistä taikinaa”.

Kuitenkin tarve järjestää työtä ja organisoida ryhmätyöskentelyä tunnistettiin jo Sitra Lab - prosessin alkuvaiheessa. Jotkut osallistujista toivat esiin, että olisivat toivoneet Sitran puolelta tukea työn järjestäytymiseen sekä tiimiroolien hahmottamiseen. Nyt joidenkin tiimien toiminnassa näkyi se, että koska tiimin rooleista tai työtaavoista sopimista lykättiin, työn etenemistä tukevat

käytännöt jäivät helposti epäselviksi koko työskentelyn ajaksi. Järjestäytymättömyys näkyi helposti siinä, että tiimin tekeminen polki paikoillaan, mikä tuntui vaikuttavan joidenkin tiimiläisten motivaatioon.

Yhteiskehittäminen vaatii onnistuakseen yhteisiä käsitteitä ja muiden näkökulmien ymmärtämistä. Näiden muodostumiseen tarvitaan tiimeiltä aikaa ja avointa keskustelua. Haasteet muiden tiimiläisten näkökulmien ymmärtämisessä saivat aikaan haasteita työn etenemisessä. Haastateltavat palasivat usein työskentelyn ohessa saamiinsa tai muiden jakamiin oivalluksiin, jotka vaikuttivat heidän käsityksiinsä käsillä olevasta, tiimin yhteisestä ongelmasta. Tällaisia oivalluksia syntyi sekä itsenäisesti yksilöiden omassa ajattelussa, että keskusteluissa muiden kanssa. Oivallukset ohjaavat merkittäväällä tavalla tiimin työtä, minkä takia niiden jakaminen tiimissä on oleellista. On tärkeää tiedostaa, että jakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen vaatii systemaattista ajan ottamista ja luottamusta siihen, että kaikilla on halu ymmärtää erilaisia näkemyksiä tiimin sisällä.

Luovassa ongelmanratkaisussa korostuu syklinen liikkuminen avaavan ja sulkevan ajattelun välillä. Molempia tarvitaan toisaalta luomaan monipuolista ymmärrystä ja toisaalta, jotta päästään rajaavaan konkretiaan. Nämä kaksi ajattelutapaa vaativat erilaista asennoitumista ja sen tiedostamista, missä vaiheessa prosessia on aika vapaalle, kriittikötömälle ajattelulle ja mikä vaihe on hedelmällisin rakentavalle kriittisyydelle.

Havaitsimme, että mikäli sulkeva ajattelu painottuu liiaksi, se saattaa johtaa siihen, että mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja ei tunnista tai tutkita tarpeeksi. Tämä puolestaan johtaa esimerkiksi helposti siihen, että kehitettäväksi ratkaisuksi valitaan tunnetuin ja ilmeisin vaihtoehto. Liiallinen sulkevan ajatteluun painottuminen johtaa siihen, ettei mahdollisia ratkaisusuuntia tunnista ja

Yhteiskehittäminen vaatii onnistuakseen yhteisiä käsitteitä ja muiden näkökulmien ymmärtämistä. Näiden muodostumiseen tarvitaan tiimeiltä aikaa ja avointa keskustelua.

Koska viheliäisiä ongelmia ratkottaessa lopullinen päämäärä hahmottuu usein vasta pikkuhiljaa, matkan varrella, pienetkin etenemistä selkeyttävät kiinnkohdat tukevat tiimin tekemistä.

tutkita riittämiin, jolloin helposti pysytään tunnettujen ja ilmiselvimprien ratkaisumahdollisuuksien alueella. Toisaalta liiallinen avaavan ajattelun painottuminen luo helposti haasteita ongelman tai ratkaisun rajaamiseen ja estää siten tiimin etenemisen ongelman ratkaisun parissa. Tiimien luovan ongelmanratkaisun prosessin tukemista ajatellen tiimit saattavat olla hyvin eri vaiheissa: toiset tiimeistä ovat ehkä jo matkalla kokeiluihin, kun toiset vielä hahmottavat tunnistetun ongelman rajaamista. Näiden eri vaiheissa olevien prosessien tukeminen samanaikaisesti luo haasteita koulutusohjelmille, joiden kuitenkin tulee noudattaa tiettyä järjestystä sisältönsä suhteen. Sitra Lab -tiimien kokemukset osoittavat myös, kuinka tärkeää oikea ajoitus on tiimin ulkopuolelta tulevien syötteiden kohdalla: esimerkiksi ratkaisumahdollisuuksia uudelleen avaavat kysymykset saattavat hajaannuttaa tarpeettomasti tiimin tekemisen fokusta siinä kohdin, kun tiimi on jo valmistelemassa ratkaisuunsa keskittyvää kokeilua.

Koska viheliäisiä ongelmia ratkottaessa lopullinen päämäärä hahmottuu usein vasta pikkuhiljaa, matkan varrella, pienetkin etenemistä selkeyttävät kiinnkohdat tukevat tiimin tekemistä. Työtä rytmittävät, joko konkreettisiin tuotoksiin (esim. työsuunnitelmat, hankkeen määrittelyä tai osatuotoksia koskevat esitykset) tai käsiteltyihin teemoihin (esim. sidosryhmien osallistaminen, kokeiluista oppiminen) liittyvät välitavoitteet olisivat voineet auttaa tiimejä edistämään työtään. Tätä olisi voinut tukea esimerkiksi pienten kokeilujen aikaistamisella, kuten aiemmassa osiossa mainittiin. Toi-

saalta tekemistä selkeyttäviä rakenteita kaivattiin eri tasoisesti. Osallistujat toivoivat esimerkiksi parempaa kokonaiskuvaavaa Sitra Lab -prosessista ja sen päämäärästä kuin myös osatavoitteiden kirkastamista koulutusohjelman eri osioille.

Muutoksen tekemistä tuettava pitkäjänteisesti

Viheliäisten ongelmien kanssa työskentely haastoi osallistujia, jotka olivat tottuneet työskentelemään selkeämmin määriteltyjen ongelmien parissa ja lähestymään niitä suoraviivaisemmin. Tämä edellyttää uudenlaisen toimintatavan oppimista, mikä puolestaan vaatii käytännön kokemusta. Käytännön kokemuksen antaminen olikin yksi Sitra Labin tärkeimmistä tavoitteista ja siinä onnistuttiin varsin hyvin. Sitra Lab -koulutusprosessi oli intensiivinen työstöprosessi, josta päällimmäisenä osallistujien mieleen jäi uudenlainen ajattelutapa, jolla lähestyä monimutkaisia ongelmia. Paikoin turhauttavan prosessin kautta saatiin konkretisoidua muutoksentekemisen tärkein elementti – ajattelutavan muutos. Osallistujat toivat esiin, kuinka he kokivat Sitra Lab -koulutusohjelman olevan mahdollistaja uudenlaiselle tekemiselle ja ajattelutavalle.

Koulutusohjelman koettiin antaneen tilaa pohtia, *miten* asioita ja ongelmia tulisi lähestyä ja *mitä* kannattaisi ruveta tekemään sen sijaan, että alusta asti lähdetään tavoittelemaan ennalta määriteltyä tavoitetta. Osallistujat myös pohtivat, miten erilaiselle ajattelulle ja kyseenalaistamiselle voisi raivata paremmin tilaa omassa työssään. Kiinnostavaa onkin, miten yksittäiset ohjelmat pystyvät muuttamaan ihmisten työtapoja arkikontekstissaan. Uudenlaisen toiminta- ja työtapojen toistaminen uusien ihmisten kanssa ainoana kokeneena vaatii osaamista ja rohkeutta, eikä kertaosallistuminen intensiiviseen koulutusohjelmaan välttämättä

Tärkeä kysymys on, miten Sitra Labin kaltaiset toimijat voisivat tukea muutoksentekijyyttä pidemmällä aikavälillä myös koulutusohjelman loputtua.

juurruta uusia toimintatapoja niin syväälle, että niitä voisi omassa toiminnassaan viedä eteenpäin.

Sitra Labin onnistumiset osoittavat hyvin kokemuksellisuuden tärkeyden luovassa ongelmanratkaisussa. Huomion suuntaaminen yksittäisten työvälineiden opetteluun harvoin johtaa uudella tavalla tekemiseen perustavalla tasolla. Myöskään

Sitra Labissa osallistujat eivät nostaneet loppuhaastatteluissa esiin yksittäisiä työkaluja, eivätkä tiimit palanneet koulutusohjelman aikana esiteltyihin työkaluihin enää myöhemmässä vaiheessa. Tärkeä kysymys on, miten Sitra Labin kaltaiset toimijat voisivat tukea muutoksentekijyyttä pidemmällä aikavälillä myös koulutusohjelman loputtua.

Lähteet

Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. 2015. Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, vol. 36, no. 3, 363–390.

Harvey, S. & Kou, C-Y. 2013. Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, vol. 56, no. 3, 346–386.

Harvey, S. 2014. Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, 342–343.

Sitra Lab: "Lab 2 Ratkaisuja luonnosta." <https://www.sitra.fi/hankkeet/sitra-lab-2>

Kirjoittajat

Satu Rekonen

Satu Rekonen (TkT, KTM) työskentelee tutkijatohtorina Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksella. Satu Rekosen tutkimus keskittyy yhteistyöhön, erityisesti yhteistyökäytäntöihin ja ryhmän dynamiikkaan, uusien ratkaisujen kehittämisen alkuvaiheissa. Satu työskenteli pitkään Aalto Design Factory’llä, jossa hän sovelsi tutkimustaan käytäntöön mm. kehittämällä tutkimukseen perustuvia tiimityötä tukevia menetelmiä. Hänet on myös palkittu tästä työstä. Satu on tehnyt kansainvälistä yhteistyötä vierailevana tutkijana Stanfordin yliopistossa Kaliforniassa, ESADE Business Schoolissa Barcelonassa ja Swinburnen teknillisessä yliopistossa Melbournessa. Satun kehittämiä tiimityömenetelmiä on hyödynnetty useissa yliopistoissa eri puolilla maailmaa.

Kari Jalonen

Kari Jalonen (KTT, DI) työskentelee Demos Helsingin tutkimustoiminnan kehittämisen parissa ja tutkijatohtorina Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulussa. Kari Jalonen on organisaatiotutkija, joka väitteli Hankenilta aiheenaan kaupunkien strategiatyön käytännöt, ja on sen jälkeen työskennellyt tutkijatohtorina myös Stanfordin yliopistossa. Karin tutkimus on keskittynyt jaetun ymmärryksen luomiseen työorganisaatioissa ja strategiatyön käytäntöihin julkisella sektorilla. Kari on työssään seurannut läheltä kaupunkien strategiatyötä, ja työssään kuvannut miten osallistujien eri näkökulmien välinen vuoropuhelu ja ristiriidat vaikuttavat työn koordinointiin ja jaetun ymmärryksen kehittymiseen.

SITRa

SITRAN SELVITYKSIÄ 196

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-241-9 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160

00181 Helsinki

Puh. 0294 618 991

 @SitraFund