

Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka

1. työpaja maanantaina 12.12. klo 12.00-16.00

Meeting Park, Kukontori, Yrjönkatu 23, 00100, Helsinki

Strateginen kehitystyö ja muutosjohtaminen oppimisympäristöissä, Case Suomen Yliopistokiinteistöt Oy

Olli Niemi

Suomen Yliopistokiinteistöt Oy

Tampereen teknillinen yliopisto

Euroopan arvostetuin kampuskehittäjä

- Perustettiin 2009 Yliopistolaki-uudistuksen yhteydessä
- Omistajina valtio ja 10 pääkaupunkiseudun ulkopuolista yliopistoa,
- Omaisuuden tase-arvo 0,9 => 1,2 Mrd.€:oon
- Liikevaihto n. 144 M€
- n. 1,3 miljoona k-m² 18 kampuksella
- Tiloissa 115 000 opiskelijaa, 20 000 työntekijää, 6 500 normaalikoululaista
- Verkostomainen toimintamalli
 - Vain 35 työntekijää
 - Kumppaneita 1000, joissa noin 6000 henkilöä tekee noin 2500 htv:n työpanoksen



Haaste

Yliopistot tienhaarassa:

Kolme kehityssuuntaa ja kuusi skenaariota

1. ATTEMPTING TO MAINTAIN
THE STATUS QUO

EI-MUUTUTA, PYSYTÄÄN
SELLAISENA KUIN OLLAAN

Skenaario 1.a:

“Jatketaan nykyisellä
toimintamallilla”

Skenaario 1.b

“Opiskelijamäärät
supistuvat
voimakkaasti”

2. RE-SCHOOLING

KEHITETÄÄN VANHASTA
UUTTA

Skenaario 2.a

“UniverCity”
skenaario

Skenaario 2.b

“Yliopistoista
oppivia
organisaatioita”

3. DE-SCHOOLING

LUOVUTAAN
INSTITUUTIOSTA

Skenaario 3.a

“Virtuaaliyliopistot
haastavat perinteiset
yliopistot”

Skenaario 3.b

“Tutkinnot
kaupallistuvat”

<http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/centreforeducationalresearchandinnovationceri-theoecdschoolingscenariosinbrief.htm>

Panostamme tutkimukseen ja kehittämiseen normaalia enemmän

- T&K budjetti 500 000 €/v (2010-)
 - yritämme vivuttaa tätä summaa suuremmaksi tekemällä T&K projekteja yhteistyössä meidän kumppaneiden kanssa, RYM SHOKissa 2=>10 M€/4 v
- Demobudjetti 900 000 €/v (2012-)
 - 5 % meidän vuosikorjausbudjetista
 - Vivutetaan suuremmaksi edellyttämällä yliopiston panostavan saman määrän kalusteisiin ja varusteisiin, tai osa muutoksista vuokravaikutteisia

Tutkimuksella uutta tietoa

Oppimisen tilat –WP:n rakenne ja tutkimusaiheet ja budjetti
vuonna 2014 2,68 M€, 2011-2015 10 milj.€

Muuttuvat tarpeet

Task 1: 605 t€
Aktivoivat työtavat ja
sosiaalisen median
mahdollisuudet

1.1 335 t€
Opettajien sekä
luonnontieteiden ja
insinööritieteiden
koulutus

1.2 104 t€¹⁾
Opettajien
täydennys-
koulutus

1.3 270 t€
Tieto- ja viestintä-
teknologian ja
sosiaalisen median
mahdollisuudet

Uudet ratkaisut

Task 2: 1 472 t€
Oppimistilojen uudet
suunnitteluratkaisut ja
käytettävyys

2.1 1112 t€
Kampusten ja
oppimistilojen
uudet konseptit
ja suunnittelu-
ratkaisut

2.2 285 t€
Terveelliset
ympäristöt ja
olosuhteiden
hallinta

2.3 75 t€
Oppimistilojen
käyttäjä-
kokemukset ja
käytettävyys

Kestävän kehityksen vaatimukset

Task 3: 222 t€
Yhteiskuntavastuulliset
ja energiatehokkaat
oppimistilat

3.1 101 t€
Energiatehokkaat
oppimistilat

3.2 59 t€
Sosiaalisesti ja
kulttuurisesti
vastuulliset
oppimistilat

3.3 42 t€
Taloudellisesti
tehokkaat
oppimistilat

Palveluiden kehittäminen

Task 4: 382 t€
Oppimistilojen palvelut
ja kumppanuudet

4.1 220 t€
Luovat tilat ja
niiden palveluiden
kehittäminen

4.2 94 t€
Koordinaatio ja
living lab verkoston
ylläpito

4.3 68 t€
Ennakointi

Opimme kolmella tavalla

prof. Petri Nokelainen

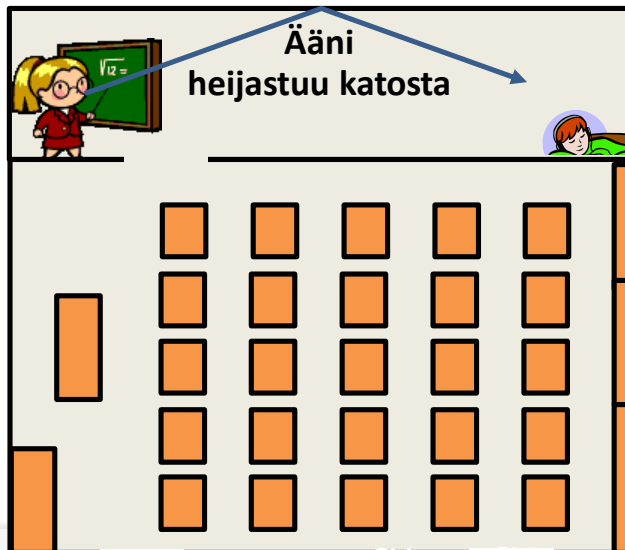
(Lombardo &

Eichinger 1996)

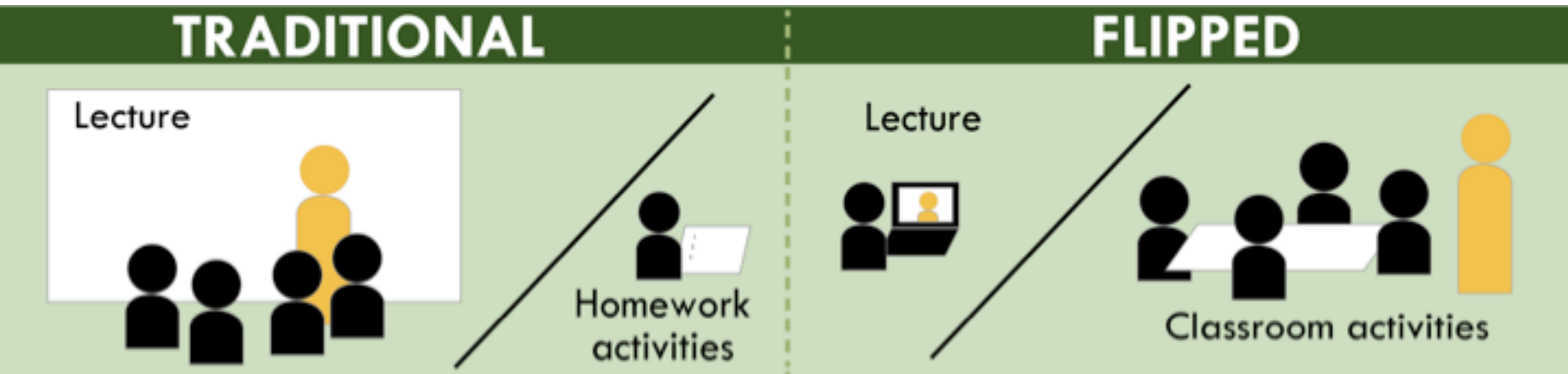
- Formaali oppiminen, **10 %** muodollinen oppiminen
- Non-formaali oppiminen **20 %** epämuodollinen oppiminen
- Informaali oppiminen **70 %** Harrastukset, kiinnostus,...

Oppilaitokset on suunniteltu formaalin oppimisen pohjalta

Aktiivinen, osallistuva oppiminen edellyttää uusia ratkaisuja



Digitalisaation seuraus: Käänteinen oppiminen, joka muuttaa opetus- ja oppimiskäytäntöjä



**Tulevaisuuden koulujen ja yliopistojen
opetustilat, kirjastot, ravintolat, käytävät ja aulat
ovat erilaisia kuin perinteisten koulujen ja
yliopistojen**

<http://www.washington.edu/teaching/teaching-resources/flipping-the-classroom/>

Yliopistojen ja SYKin on siirryttävä tuoteajattelusta palveluajatteluun

- **Tuotelähtöisessä ajattelussa**
 - Asiakas, oppija on kohteena
 - Fokus on tuotteessa = luento
 - **Tuotanto muuttuu digitaaliseksi (vrt. verotus, pankki, matkailu, entä koulut)**
 - **Luennot muuttuvat digitaalisiksi ja katsellaan tulevaisuudessa netistä kotona, tarvittaessa monta kertaa**
 - **Tai ne muuttuvat peleiksi, jotka parhaimmillaan koukuttavat,**
 - **Koulussa epäonnistumista pelätään, pelissä jopa kuollaan monta kertaa eikä se tunnu mitään.**
 - **Mitä tehdään vanhoille verotoimistoille, pankeille, matkatoimistoille?**
 - **Entä auditoriot, luentosalit, yliopistot, AMK:t? Lopetetaanko nekin?**
- **Palvelukeskeisessä ajattelussa**
 - Asiakas, oppija on osapuoli, aktiivinen toimija
 - Fokus arvon luonnissa = oppimisessa
 - **Arvon yhteisluonti muuttuu fyysiseksi**
 - Esim. harjoitustyöt tehdään yhdessä koulussa
 - **Missä tehdään ryhmätöitä?**
 - **Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista tulee tehdä palvelualustoja**
 - **Palvelualustoja opiskelijoille mutta myös yrityksille, ympäröivälle yhteiskunnalle,...**

Muutokset sosioteknisenä systeiminä (Geels&Kemp 2007)

Macro Toiminta- maisema

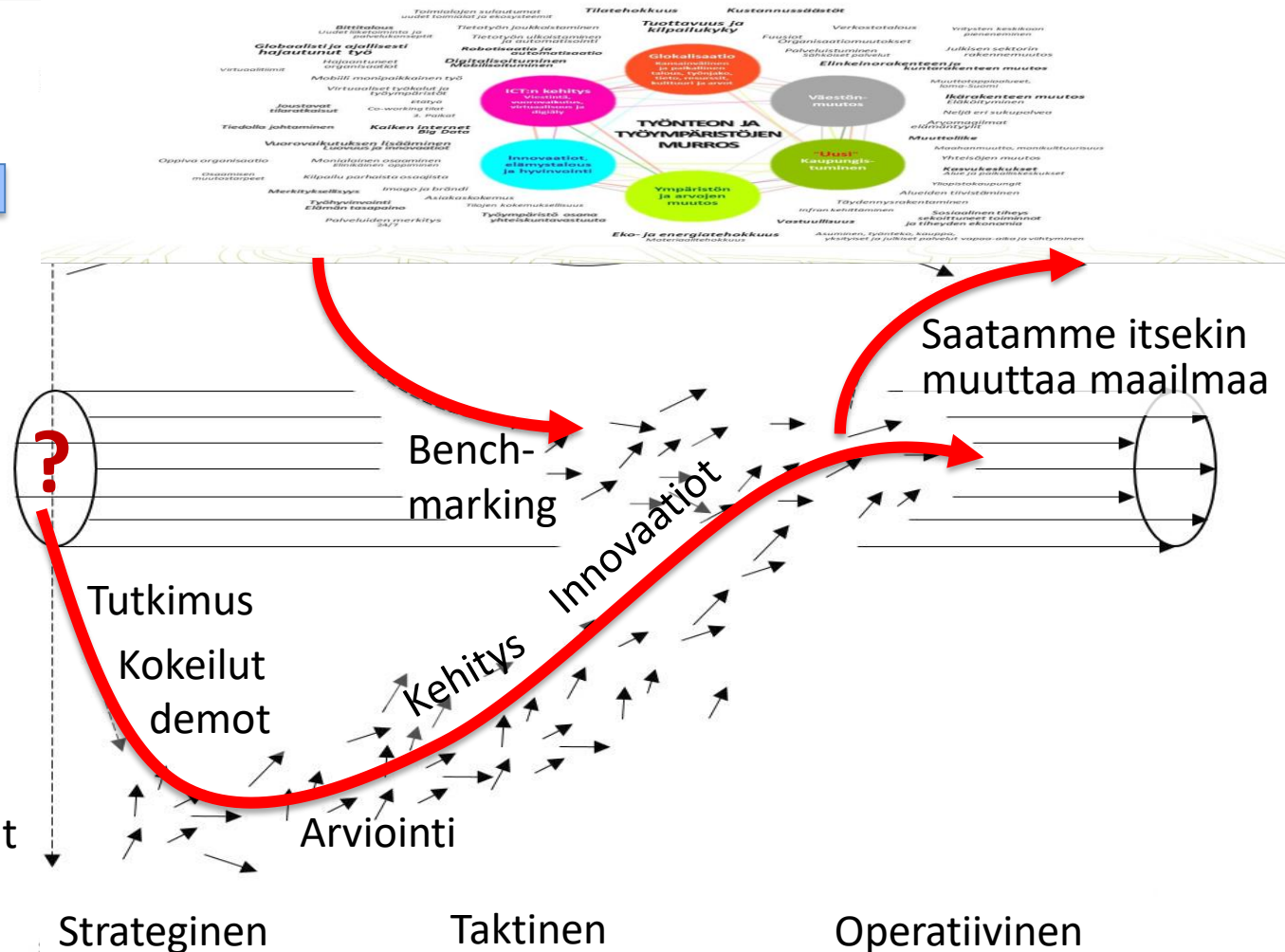


Meso
Yliopisto-
kampus



Micro

Niche innovaatiot



CREM:in ja FM:n toiminnalliset tasot (CEN 2006)

Etsimme siis kampusten akupunktiopisteitä

**Mihin tehdyillä
interventioilla olisi
suurin vaikutus
kampuksen
vetovoimaisuuteen
ja toimivuuteen?
Miten tilaa pitäisi
muuttaa?**



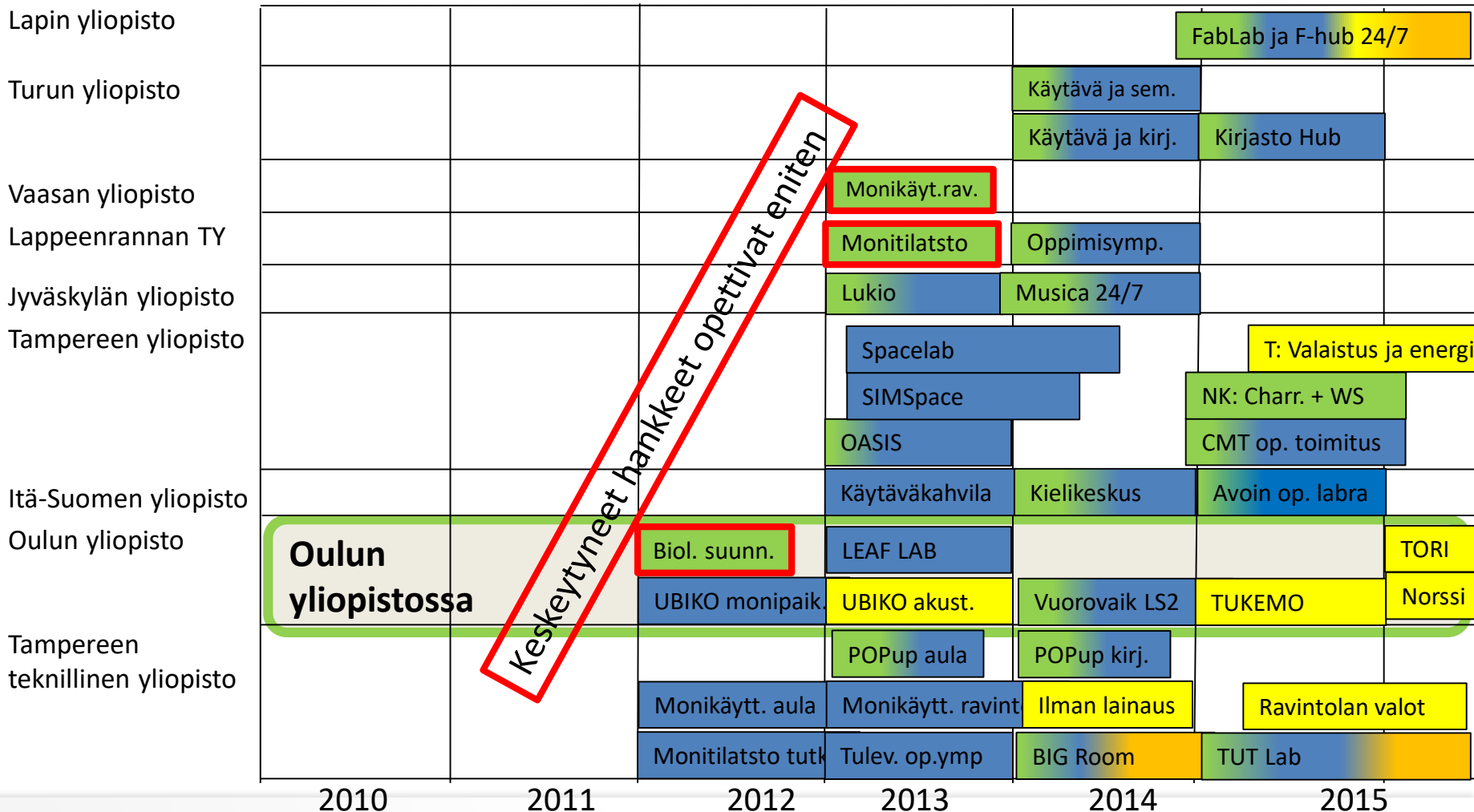
**Miten yliopistot, ihmiset
herätetään ja
energisoidaan?
Yliopisto tekevät
ehdotukset**

Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n demoissa tutkitaan tilaratkaisujen, olosuhteiden, suunnitteluprosessien ja palveluiden vaikuttavuutta

Kampusdemot

Demojen sisällöt

■ Prosessidemo
 ■ Tilademo
 ■ Olosuhtedemo
 ■ Palveludemo



Keskeytyneet hankkeet opettivat eniten

Oulun yliopistossa

SYKOy:n oma toimisto

12.12.2016

Demojen luku...

Niemi

an

Kuuluisin demo 2012-2013: Oulun yliopiston Normaalikoulun UBIKO -tutkimus ja siihen liittyvä demo

www.ubiko.eu

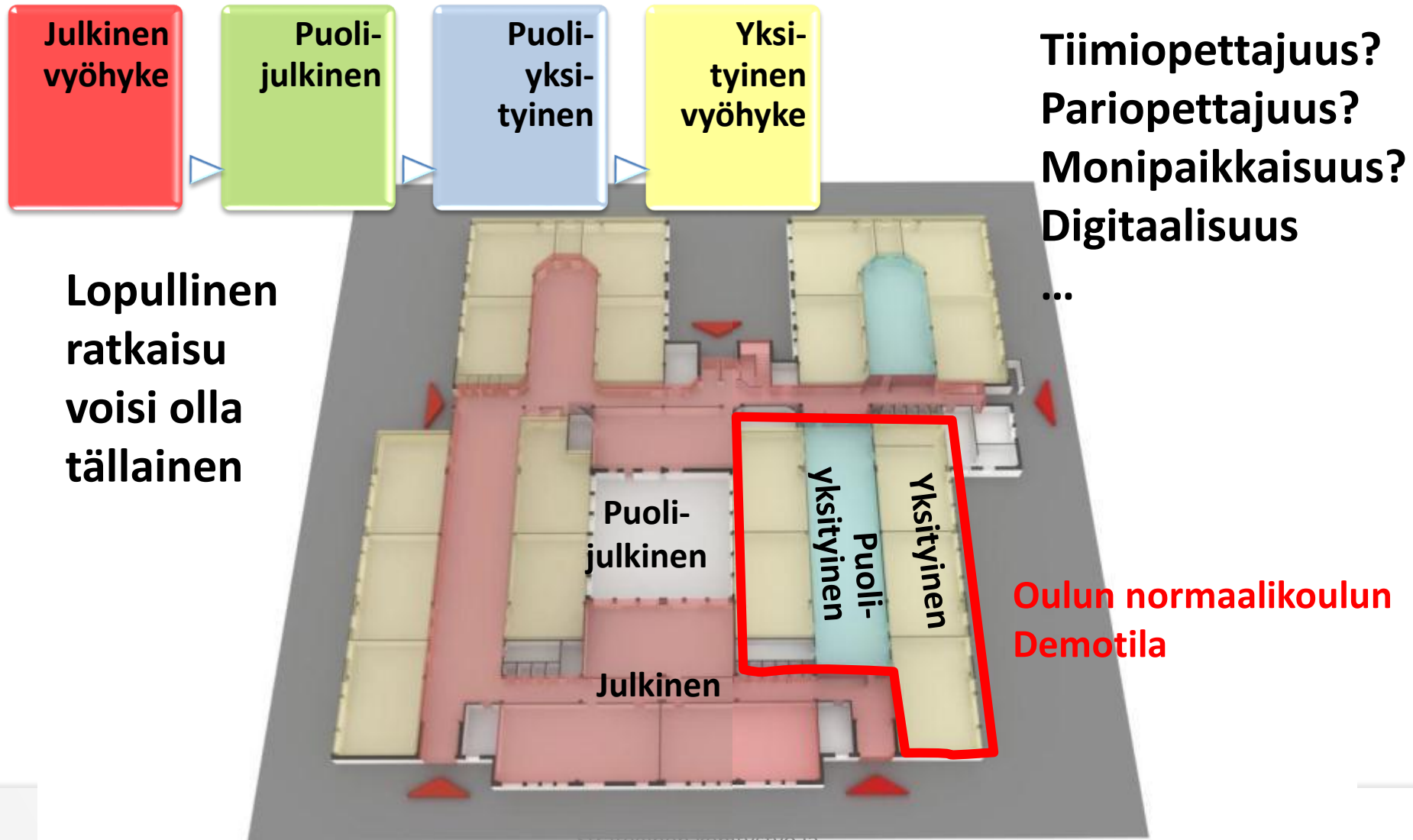
<http://ubiko.wikispaces.com/UBIKO+ja+Oulun+normaalikoulun+toimintaperiaate>

Oulu UBIKO demo on EAPRIL:in Best Research & Practice Project Awardin voittajaehdokas.

http://www.eapril.org/BR&PP_Award

Oulun Demossa otetaan käyttöön puoliyksityinen tila

Vaikuttavuutta tutkitaan muuttamalla yksi koulun käytävistä puoliyksityiseksi ja vertaamalla ko. solussa tapahtuvaa toimintaa muihin solujen toimintaan.



Oulun normaalikoulu

Monipaikkainen, vuorovaikutteinen oppiminen, tiimiopettajuus, ICT

Opettaja voi aloittaa tunnin kutsumalla oppilaat tiiviiseen puolikaareen

Pyörillä olevia pöytiä ja tuoleja voi helposti ryhmitellä tarpeiden mukaisesti

Keskitalan molempiin päätyihin ovet, jolloin tilaan ei pääse ulkopuolisia

Valaistuksella voi säädellä tilan tunnelmaa (asennetaan myöhemmin)

Luokka:

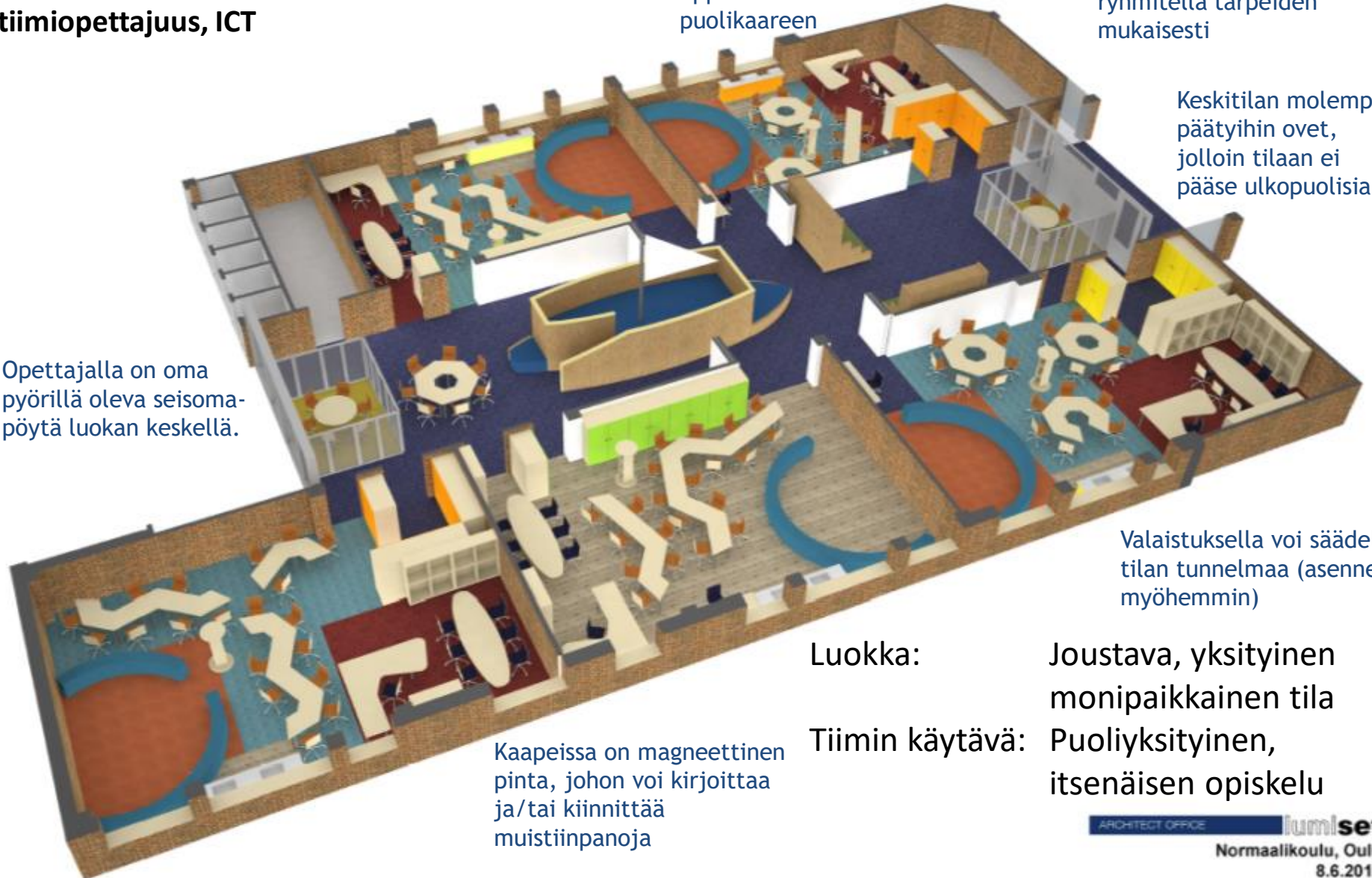
Joustava, yksityinen monipaikkainen tila

Tiimin käytävä:

Puoliyksityinen, itsenäisen opiskelu

Kaapeissa on magneettinen pinta, johon voi kirjoittaa ja/tai kiinnittää muistiinpanoja

Opettajalla on oma pyörillä oleva seisomapöytä luokan keskellä.



12.12.2016

Strateginen kehitystyö ja
muutosjohtaminen - Olli Niemi

ARCHITECT OFFICE **lumiset**
Normaalikoulu, Oulu
8.6.2012
Heikki Luminen

**Uudet, entistä
joustavammat tilat
mahdollistavat
monipaikkaisen,
yhteisöllisen ja yksilöllisen
oppimisen ja
tiimiopettajuuden**

Kuvat: Heikki Kontturi / OY, UBIKO

**Ja jatkuu pienryhmissä.
Tarvittaessa opettaja auttaa**



Usein tunti alkaa yhdessä työskennellen

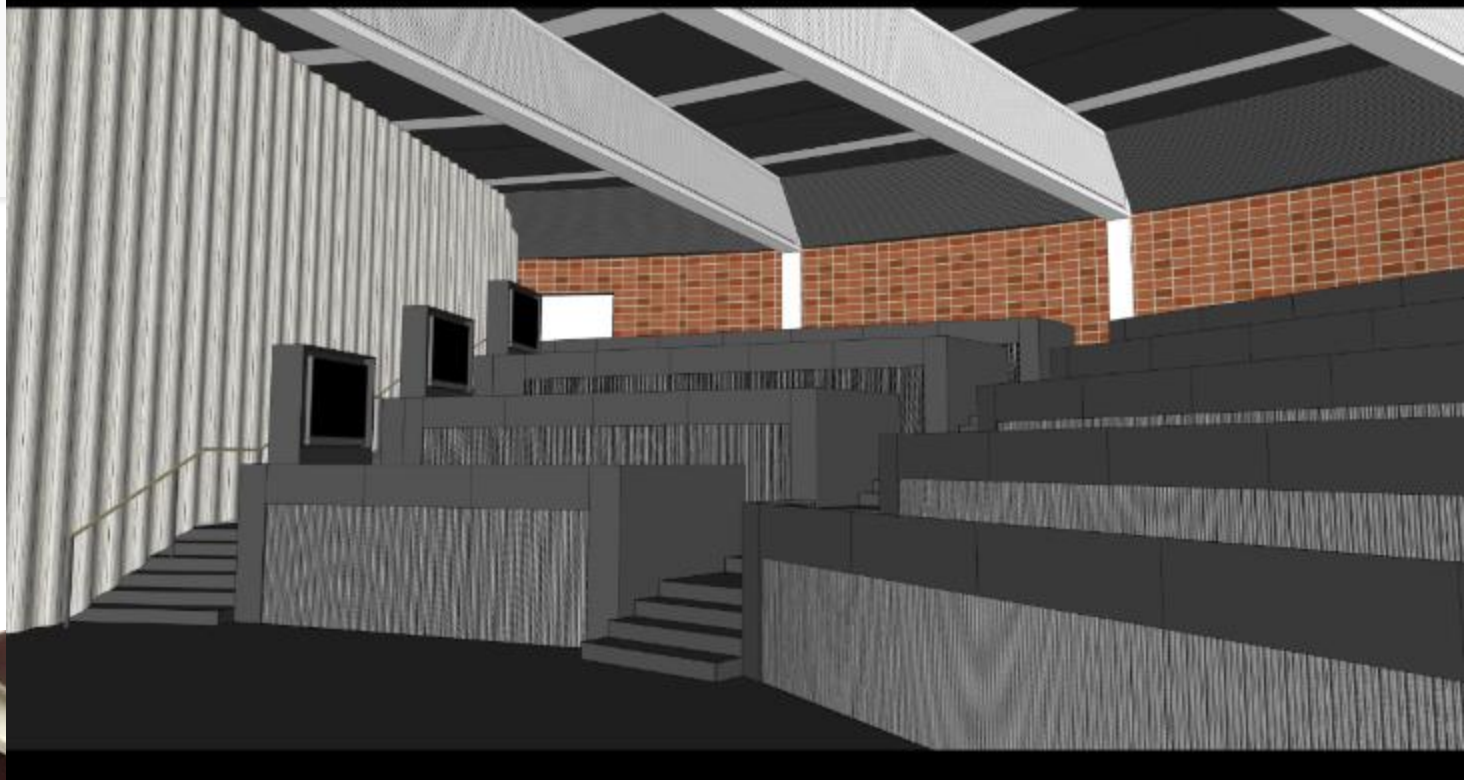
Huomaa pienet penkit

Halutuin paikka on aulan pienryhmätila



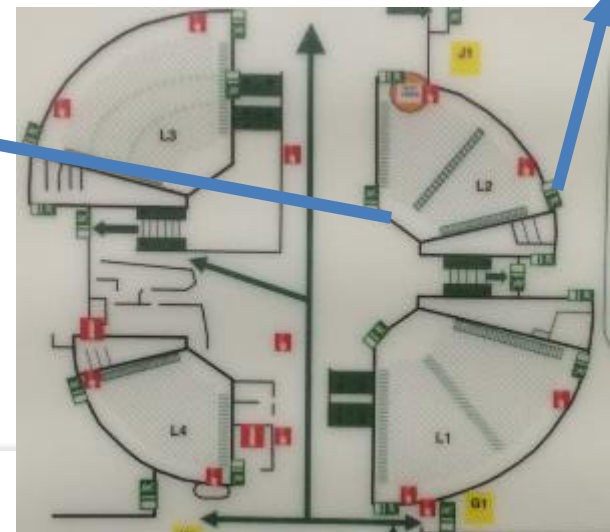
Vuorovaikutteinen luentosali

Vuoro- vaikutteinen luentosali

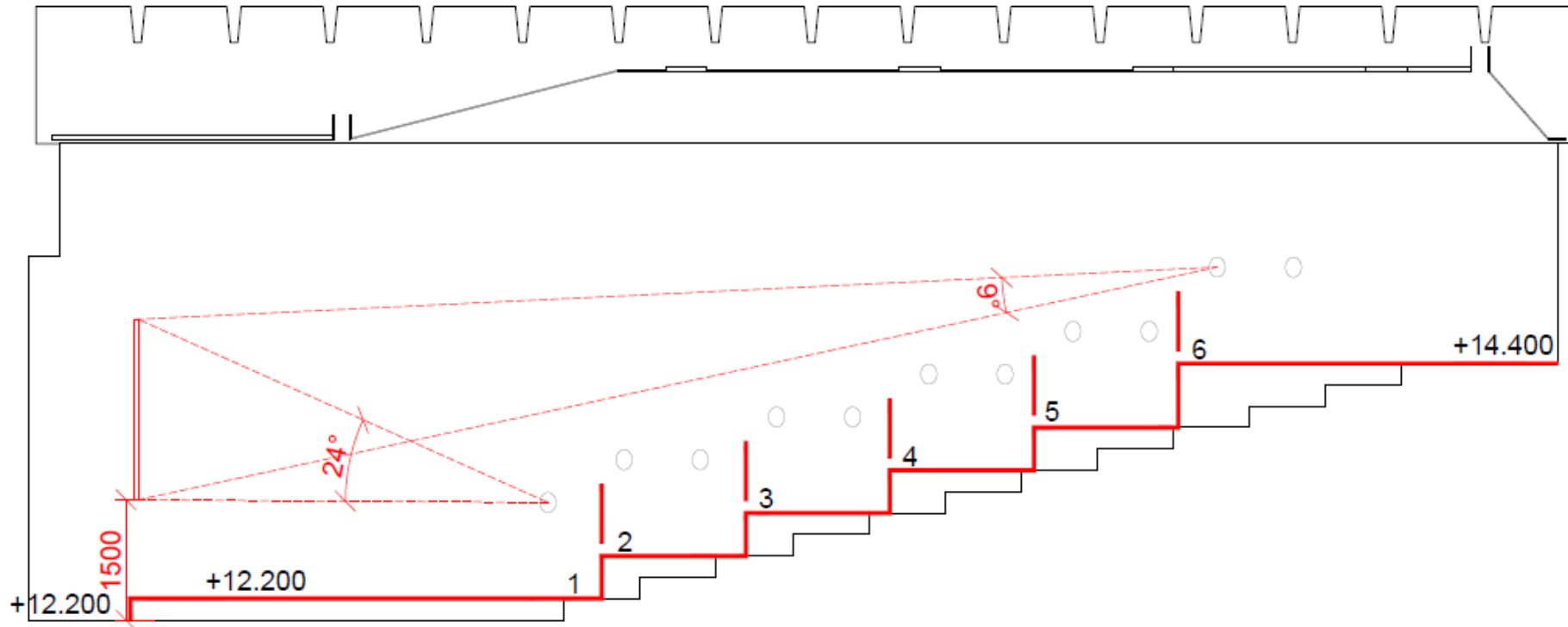


Oulussa 3
luentosalia
peruskorjattiin
500 000 €/sali

L2:een
200 000 €
enemmän



Oulun yliopiston vuorovaikutteinen monikäyttöinen luentosali



KATSELUKULMAT, ESIMERKKI: 2,25m kuvakorkeus

OULUN YLIOPISTO, luentosali L2 // käyttövaihtoehtokaavio 1:50 // 20.5.2013 LINJA ARKKITEHDIT OY

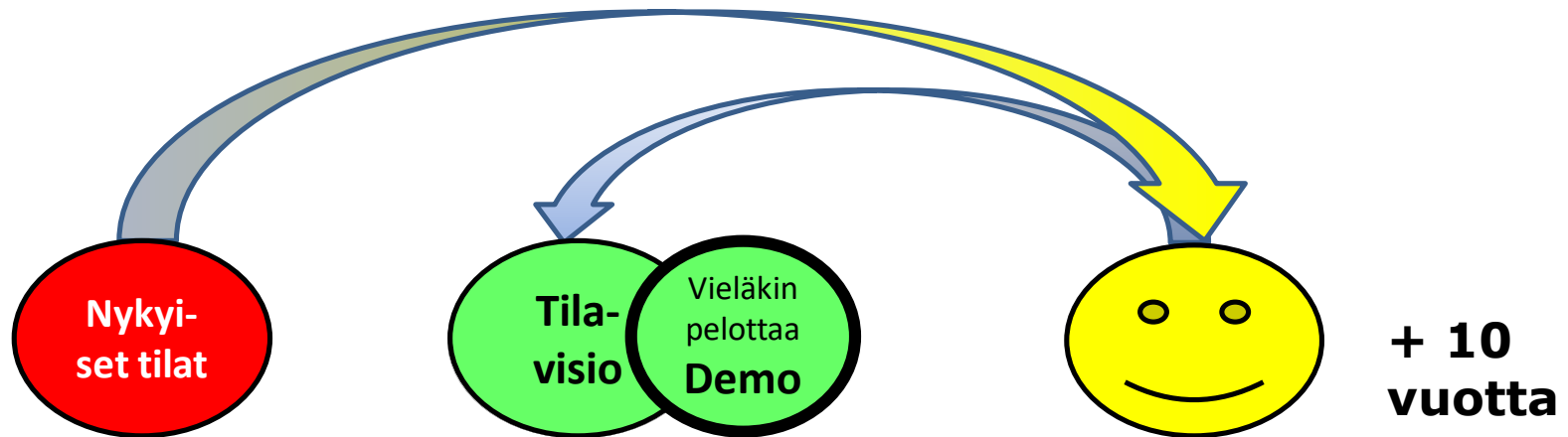


Vuorovaikutteinen oppiminen opetus
+ **Harjoitustöitä muina aikoina**
+ **Iltakäyttöä**
+ **Seminaareja**
+ **Messutapahtumia**
+ **Terassiravintola**
+ **Pikkujouluja**
+ **Ohjelmallinen karonkka jne**

Muutoksia kuitenkin vastustetaan voimakkaasti, jos me niitä esitämme

Miten muutosvastarinta voitetaan?

**On puhuttava käyttäjien kielellä käyttäjille tärkeistä asioista.
Esim.: Millaista teidän toiminta voisi/pitäisi olla 10 vuoden kuluttua**



Nopea¹⁾ ajattelu kokee muutoksen usein uhkaavana
Siksi käyttäjät haluavat yleensä samaa kuin ennenkin
Emme myöskään halua luopua

Hidas¹⁾ ajattelu tuottaa tulevaisuuden kannalta harkitumpia ratkaisuja

Omassa toiminnassaan käyttäjät ovat todellisia asiantuntijoita, innostuneita ja valmiita innovoimaan uutta. Näin käynnistyy **hidas¹⁾ ajattelu** ja syntyy nykytilan korvaava **visio**

Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitsemme hidasta ajattelua ja uutta omistajuutta

- 1) Kahneman: Nopea ajattelu
- 2) Thaler: Omistajuusvaikutus

DOWNLOADING

Otto Scharmer U-theory

SEEING

OPEN MIND
curiosity

CO-CREATING

SENSING

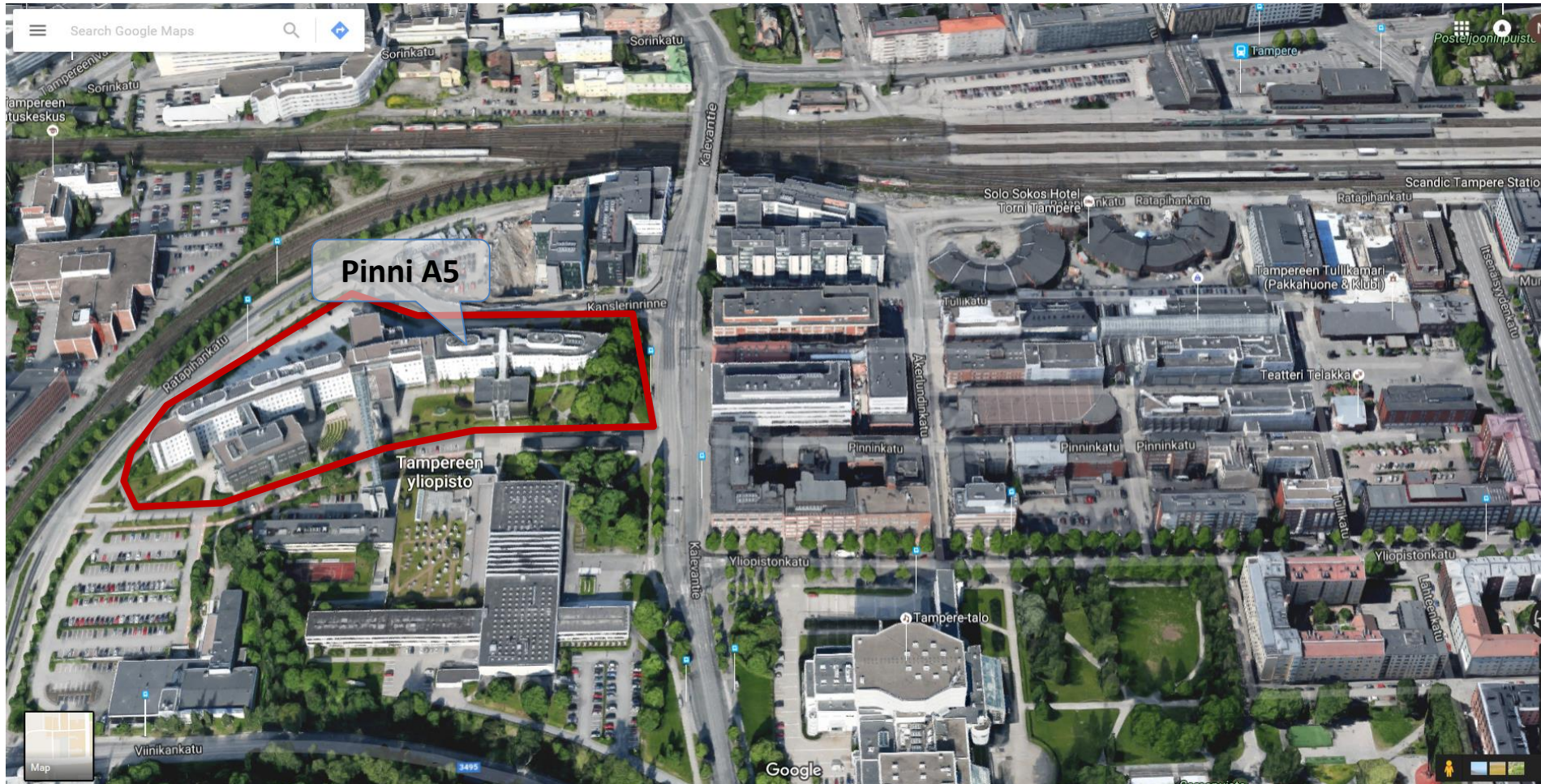
OPEN HEART
compassion

CRYSTALLIZING

OPEN WILL
courage

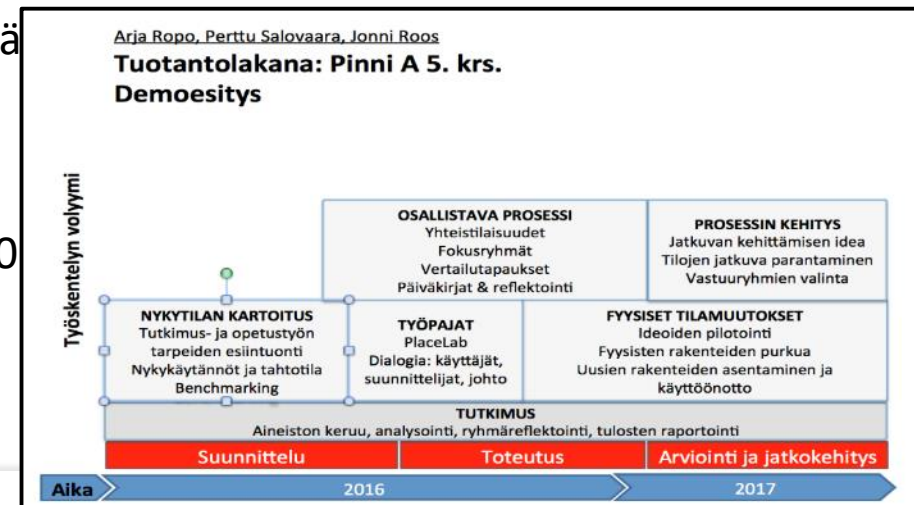
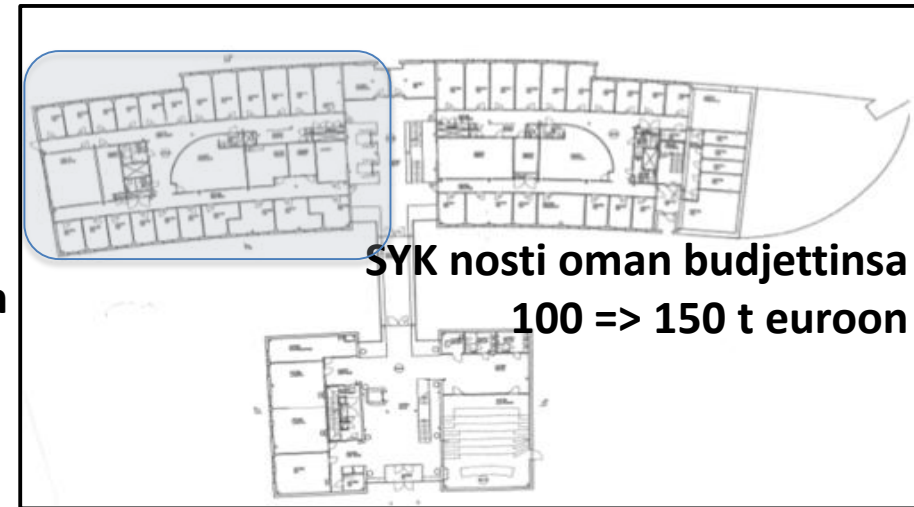
PRESENCING

Kehitystä tehtävä yhdessä käyttäjien kanssa => arvon tuotto parempi



TaY:n PINNI A5 Demo

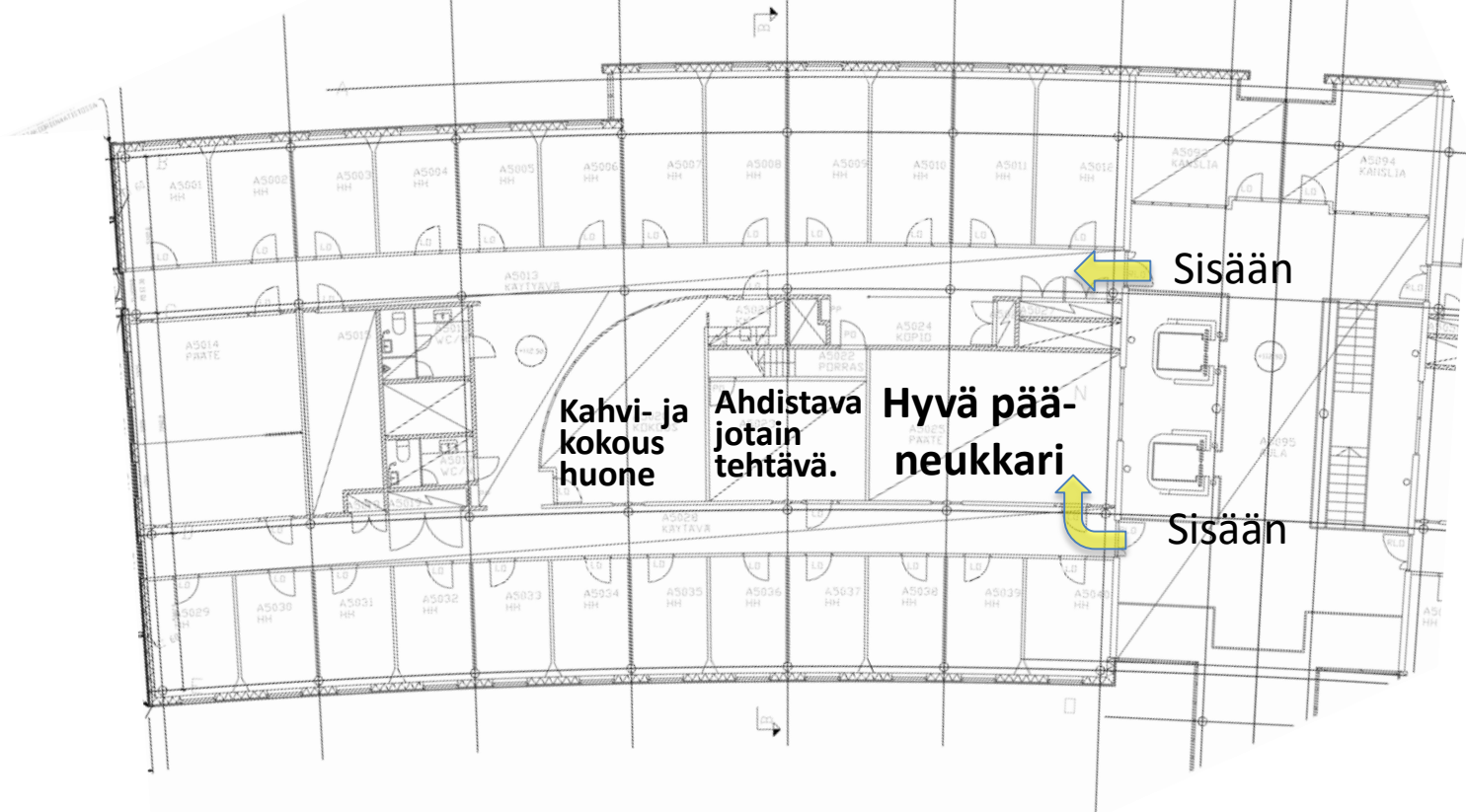
- Hankkeen top down tavoite oli tehostaa tilankäyttöä
- Hankkeen bottom up tavoitteena oli tuottaa yhteisöllisemmät ja luovemmat työnteon edellytykset PINNI A:n 5. kerroksessa toimiville.
- Pää tavoite saavutettiin **osallistavan prosessin** avulla, joka korosti hankkeen luonnetta **työyhteisön omaehtoisena prosessina**.
- Hanke toteuttaa ja vahvistaa johtamiskorkeakoulun strategiaa, jossa yhteistyötä, kommunikointia ja yhteisöllisyyttä pidetään tärkeinä tavoitteina.
- Hankkeen kustannusarvio ja kuluerittely täsmentyi prosessin edetessä, kuitenkin niin, että kokonaiskustannukset olivat max 200 000 €, josta SYK:n osuus on 100 000 € (sisältäen mm. rakennesuunnittelun ja -työn) ja Tampereen yliopiston osuus on 100.000 € (sisältäen mm. kalusteet sekä hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta johtuvat tutkimuskulut).



Pinni A5: Kaikki omissa huoneissaan.

Tavoite: Yhteisöllisempi toimintamalli

Järjestettiin työpajoja toimintamallin kehittämiseksi yhteisöllisempään suuntaan
Kehitettiin uusia työtila- ja yhteistilaratkaisuja
14 vakinaista ja 2 lyhytaikaista työntekijää oli valmis muuttamaan avotilaan

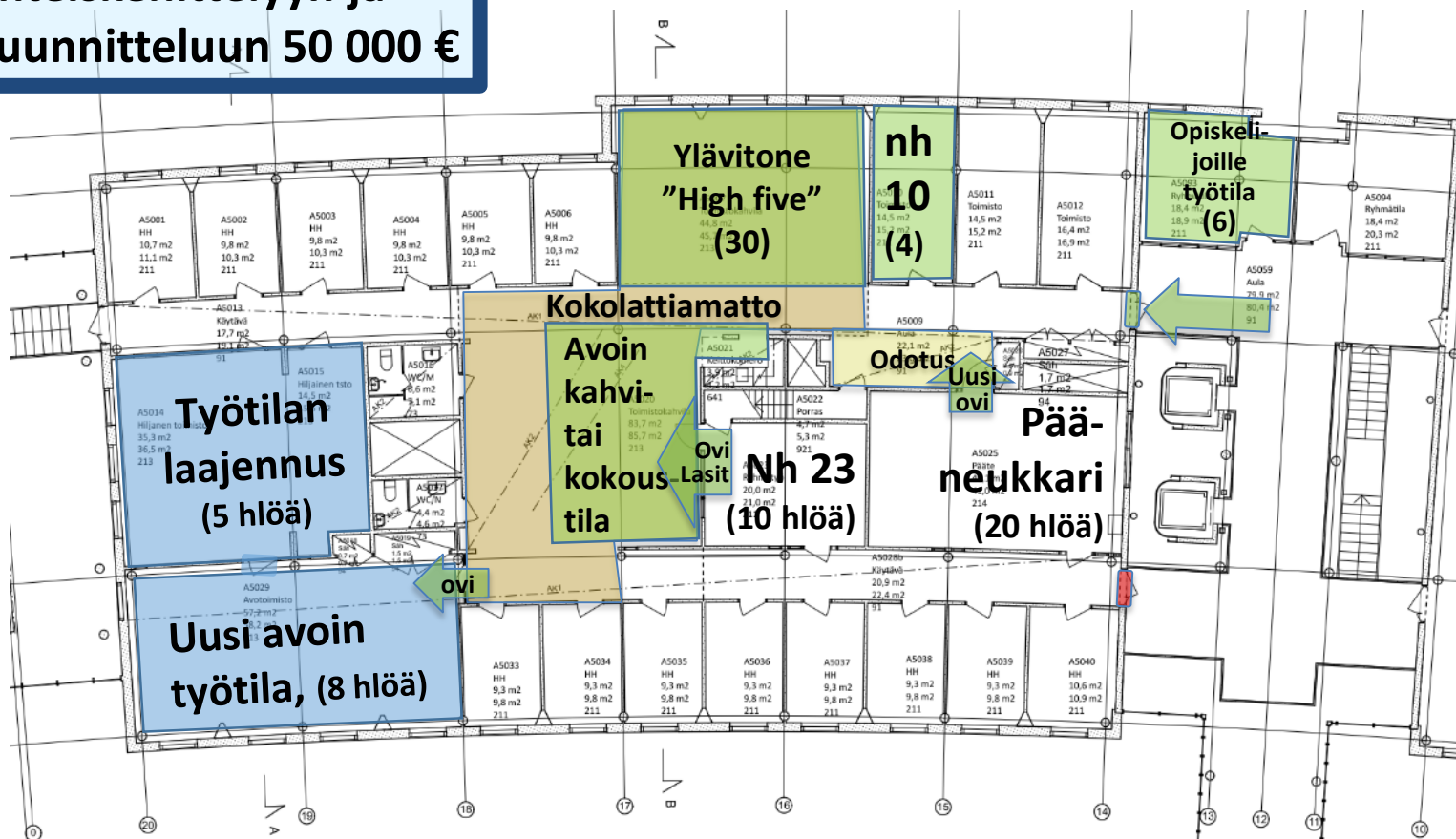


Pinni 5A muutostöiden jälkeen

- Uudet yhteiskäyttöiset tilat
- Uudet työtilat (13 työpistettä)

**Muutostyöt
vain 50 000 €**

**Yhteiskehittelyyn ja
Suunnitteluun 50 000 €**

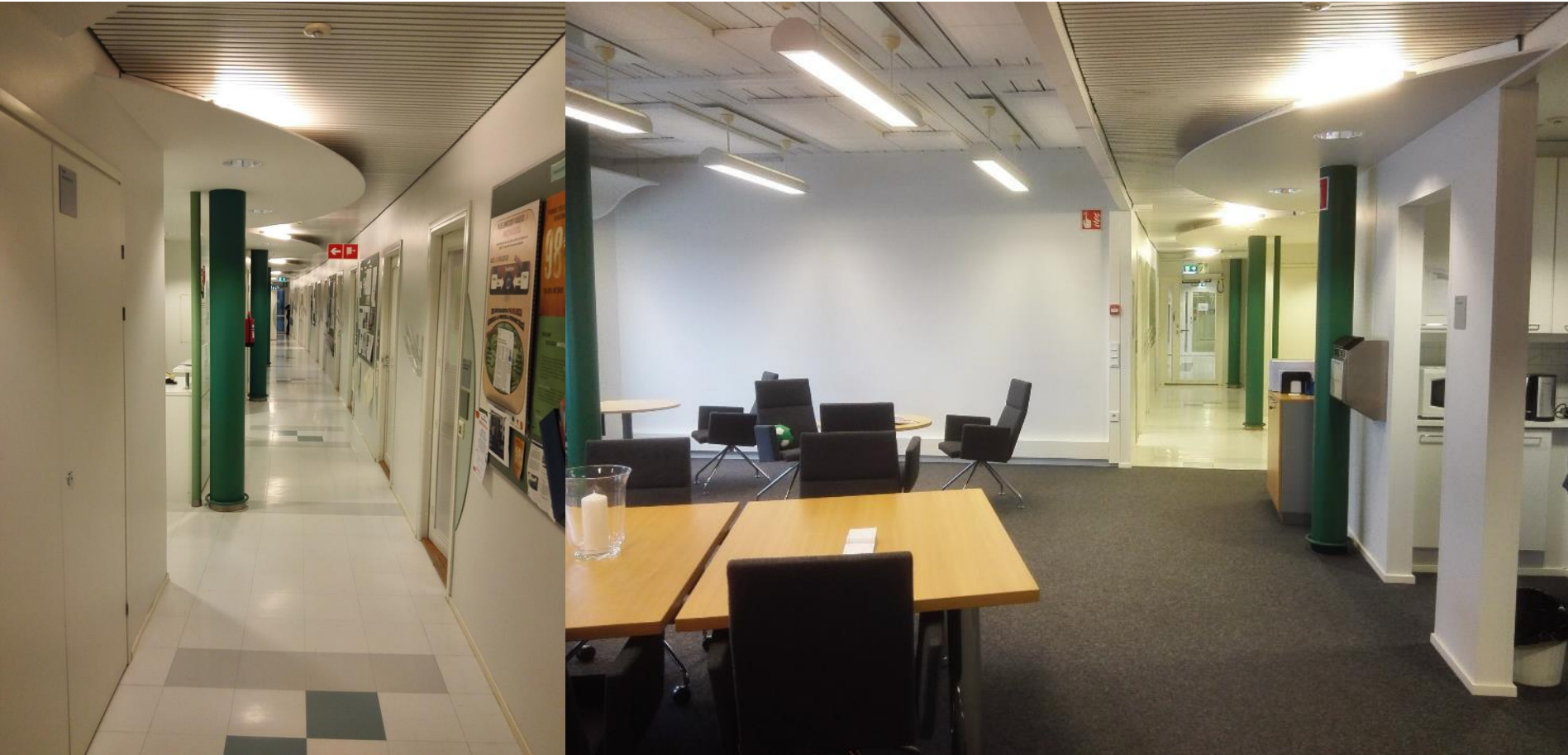


Sisääntulokäytävä avartunut



Keskitilaan avattiin näkymä ulos

Epämuodollinen kahvi- ja kokoustila



Keittiö ja kokoustila avattiin

Vain seinät ja ovet poistettiin. Kattoa ei purettu

Puretut lasiseinät ja ovet käytettiin uudelleen pikkuneukkarissa



Kolkko avotila ja viereinen kirjavarasto yhdistettiin ja parannettiin laatutasoa



Yhdestä työhuoneesta tehtiin yksi viihtyisä pikkuneukkari ja osasta avointa työtilaa



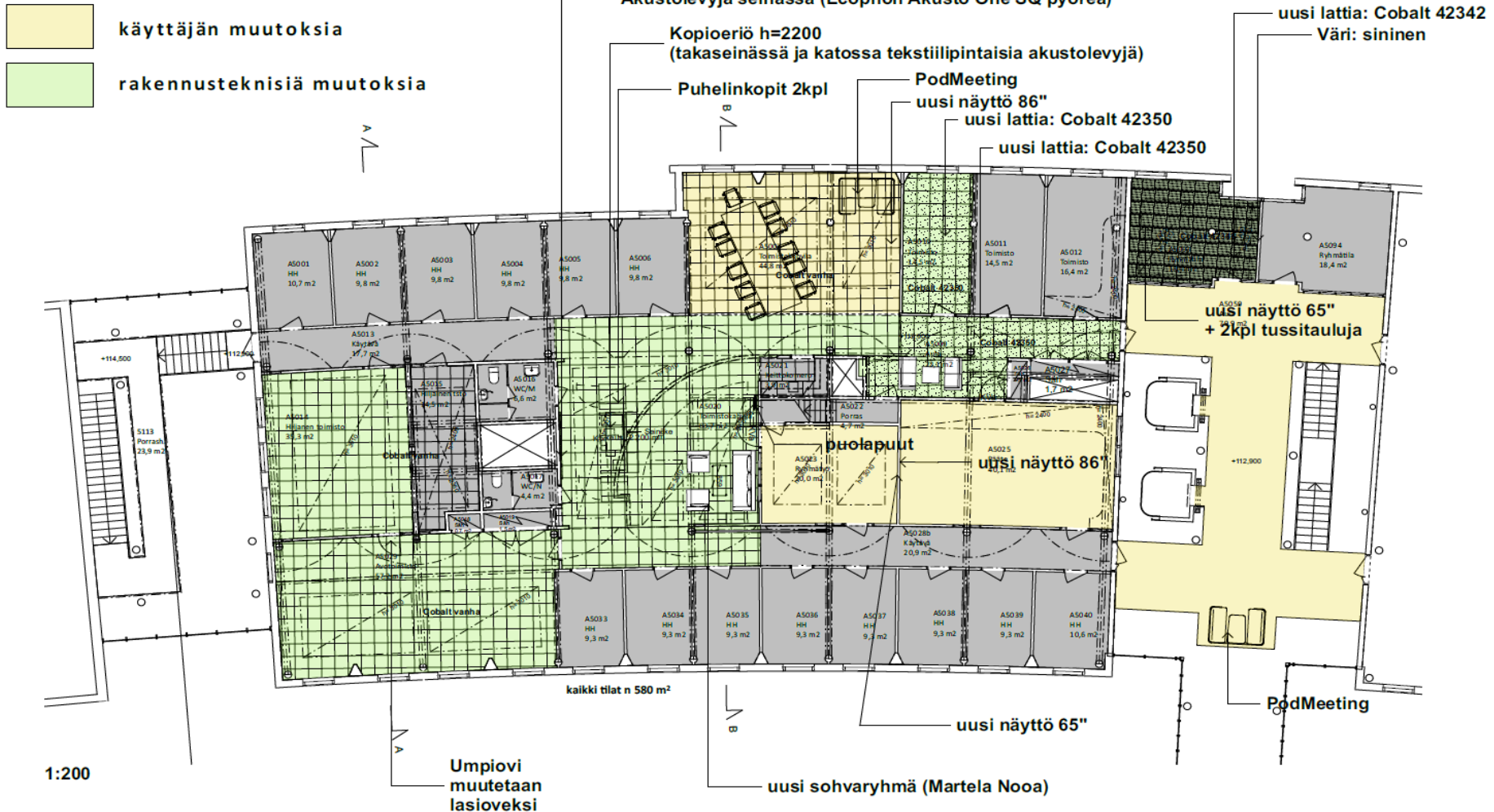
Käyttäjät muokkasivat
omat tilansa käytetyistä
huonekaluista

Päätettiin testata miten ratkaisua voitaisiin parantaa antamalla 50 000 euron säästöistä 30 000 € käyttäjille

Miten parannetaan 30 000 €:lla?

Luonnos 22.11.2016

Tampereen yliopisto / Pinni A 5. kerros

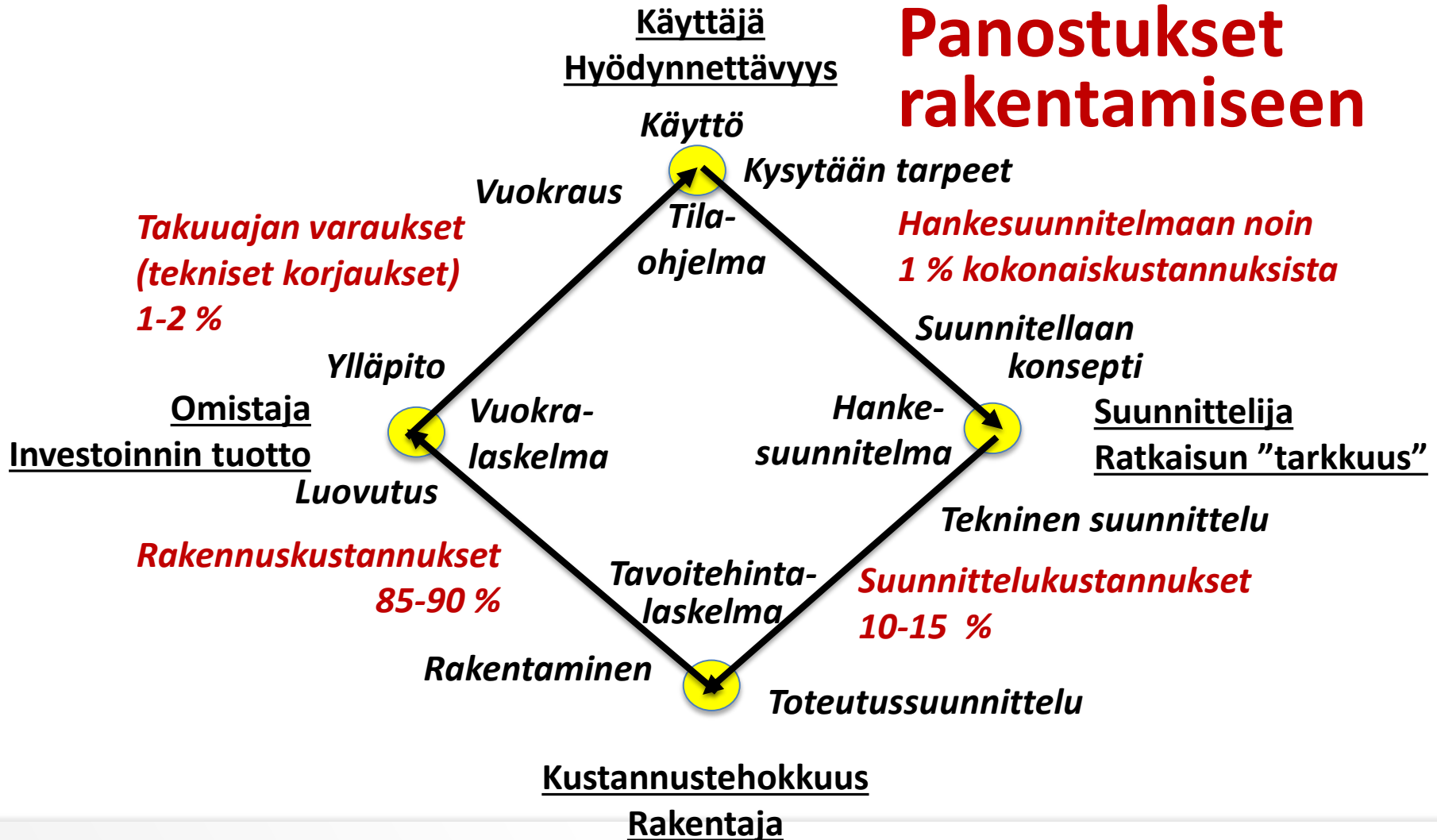


Johtopäätöksiä

Rakennushankkeen osapuolet, roolit ja perinteiset toimintamalli

(Jussi Savolainen, Sumplia Oy)

Panostukset rakentamiseen



Toimintamallien kehittäminen SYKin demotoiminnan avulla

(Jussi Savolainen, Sumplia Oy)

**Demotoiminta
yleensä**

TaY:n PinniA5 demo, 150 000 €
Kauppakorkeakoulun tavoite:
Paremmat työnteon edellytykset
5:ssä kerroksessa toimiville.

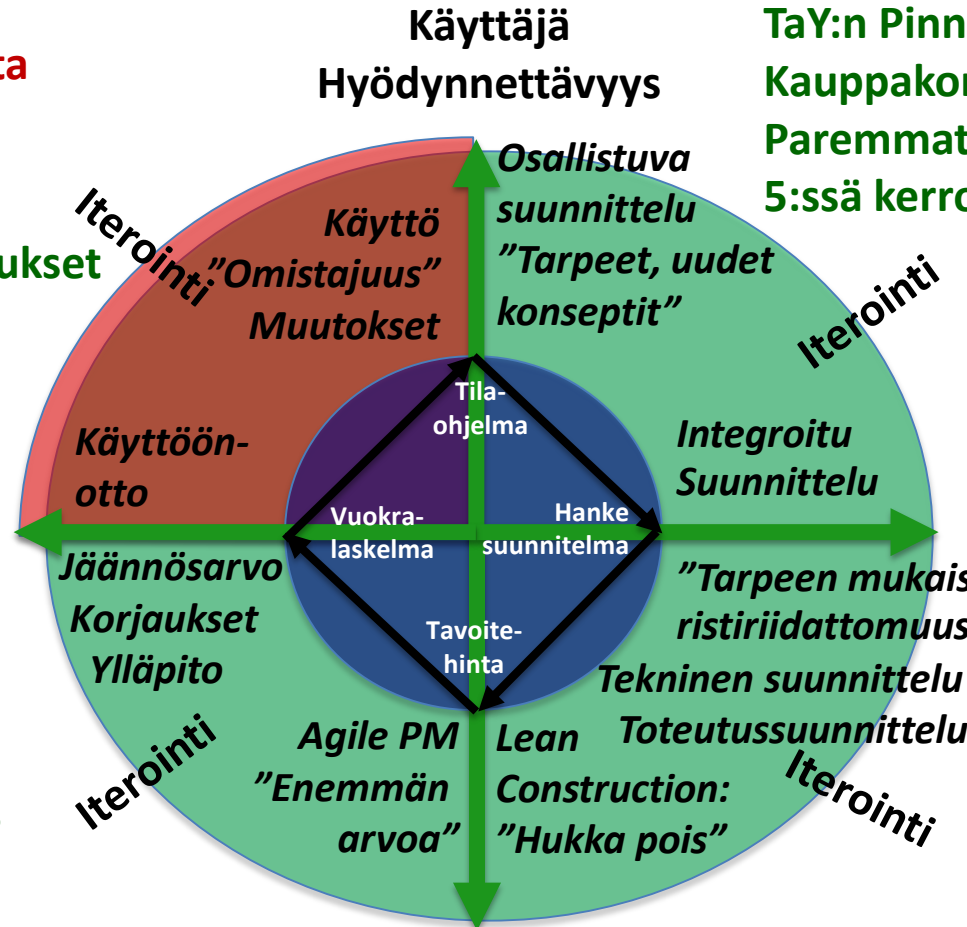
Käytettävyyden varaukset
(toiminnalliset korj.)
50 000 €

1-2 => 10 %?

15 000 €

Entä jos:
1=>5 %?

Suunnittelija
Ratkaisun "tarkkuus"



Omistaja
Investoinnin tuotto

Hukat pois
50 000 €

80-85 => 70 %?

Kustannustehokkuus
Rakentaja

35 000 €

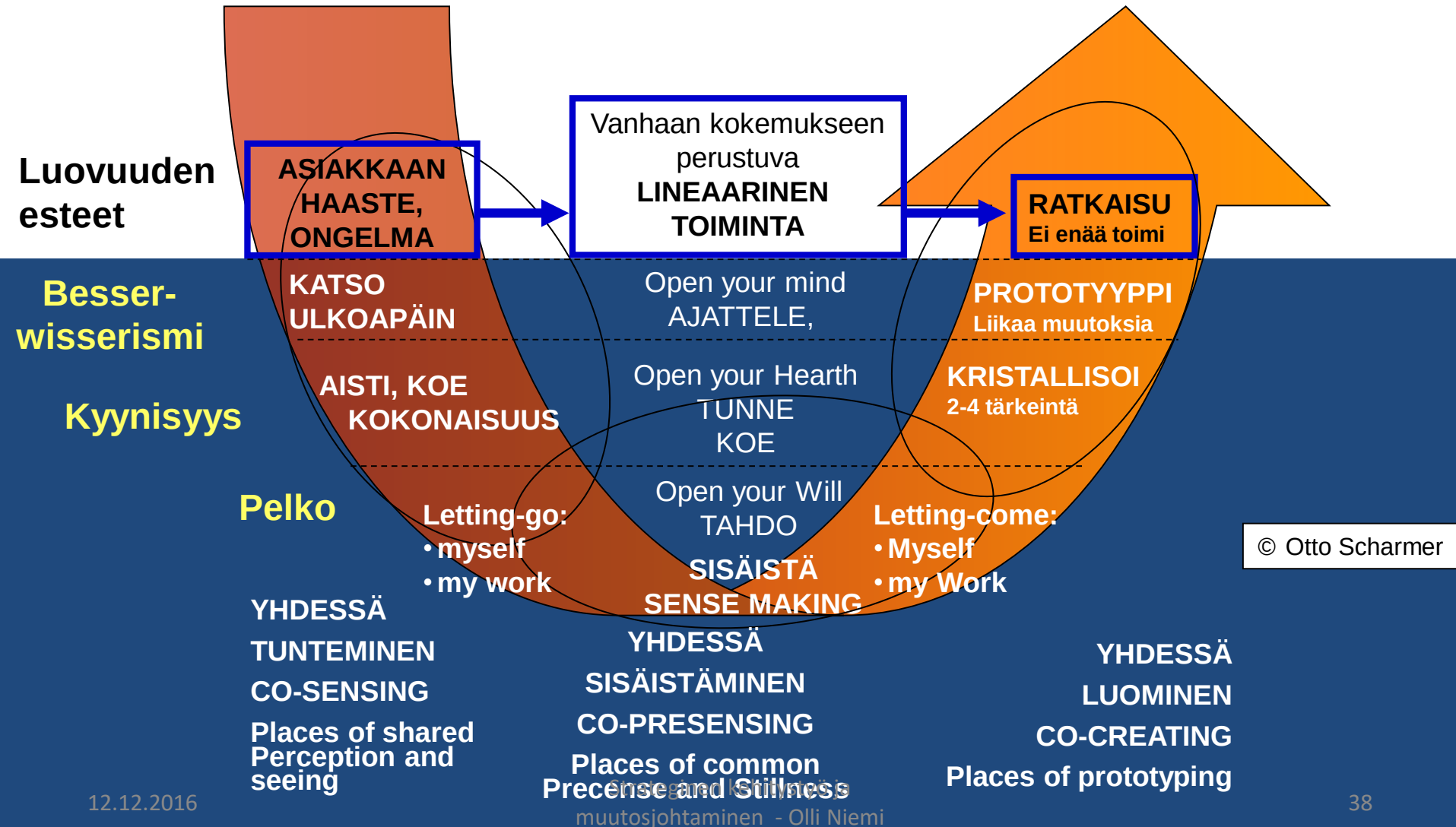
10-15 => 15 %?

Työnteon ja työympäristöjen murros: 6 teemaa ja 60 alateemaa



Miten uudistua ja uudistaa?

Otto Scharmerin U-teoria



ABSENCING

CLOSED WILL
fear

BLAMING

CLOSED HEART
anger

DESTROYING

CLOSED MIND
prejudice

DE-SENSING

DENYING

DOWNLOADING

SEEING

OPEN MIND
curiosity

CO-CREATING

OPEN HEART
compassion

SENSING

OPEN WILL
courage

CRYSTALLIZING

PRESENCING