



Pohjoisen johtamista kehittämässä

Helena Kangastie & Maarit Tihinen (toim.)

POHJOISEN TEKIJÄT – LAPIN AMKIN JULKAISUJA 20/2023

Toimittajat:

Helena Kangastie, TtM, erityisasiantuntija (TKI&O) Osallisuus ja toimintakyky, Lapin ammattikorkeakoulu

Maarit Tihinen, FT, yliopettaja (TKI), Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Tyyppi: Kokoomajulkaisu

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2023

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja x/2023

ISBN 978-952-316-484-0 (pdf)

ISSN 2954-1654 (verkkajulkaisu)

URL-linkki: <https://pohjoisentekijat.fi/2023/06/09/pohjoisen-johtamista-kehittamassa/>

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Kansikuva: Sohova Oy

Taitto: Digi- ja mainostoimisto Höyry

Sisällysluettelo

Esipuhe	4
Johdanto	6
<i>Helena Kangastie ja Maarit Tihinen</i>	
I. Näkökulmia johtamiseen ja johtamisosaamiseen	8
Piiskaa vai puskuria? Armollisempaa itsensä johtamista johtajille	8
<i>Krista Kohtakangas</i>	
Valta turmelee – ja siksi hyvä johtaja kaipaa ihmisiä, jotka osaavat sanoa ei	10
<i>Jari Korkki</i>	
Onko johtajalla vapaapäivää?	11
<i>Teija-Liisa Paananen</i>	
Itsensä johtaminen yrittäjänä, sekä verkostojen tärkeys	12
<i>Juhamatti Konttaniemi</i>	
Johtajien kanssa oppimatalla	14
<i>Maarit Pulkkinen</i>	
Talousjohtaminen – esimerkki foorumin teemasta	16
<i>Anne Liedes</i>	
Johtajana digiajassa – uhka vai mahdollisuus?	17
<i>Maarit Tihinen</i>	
II. Pohjoinen johtamisen foorumi -kehittämistyö	19
Johtamisverkoston rakentaminen ja kehittäminen	19
<i>Helena Kangastie, Anne Liedes, Markus Pellikka, Krista Rautio, Netta Riponiemi, Antti Ruotsalainen</i>	
Johtamisen osaamistarpeiden kartoittaminen	26
<i>Helena Kangastie</i>	
Osaamisen kehittämisen palvelut ja koulutukset	31
<i>Helena Kangastie, Anne Liedes, Krista Rautio, Netta Riponiemi</i>	
Prosessiarvioinnin toteutus hankkeen aikana	42
<i>Helena Kangastie ja Tuulikki Keskitalo</i>	
Koulutuskumppanuus pohjoisen johtamisen kehittämisessä	49
<i>Helena Kangastie, Anne Liedes, Krista Rautio</i>	
III. Pohjoinen johtamisen foorumin toimintamalli	53
Kohti Pohjoinen johtamisen foorumi -toimintamallia	53
<i>Helena Kangastie, Maarit Tihinen</i>	
Esitys Pohjoinen johtamisen verkoston toimintamalliksi	59
<i>Anssi Tarkiainen, Maarit Tihinen, Helena Kangastie</i>	
Lopuksi	66
<i>Helena Kangastie ja Maarit Tihinen</i>	
Kirjoittajat	68

Esipuhe

POHJOINEN JOHTAMISEN FOORUMI - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen (POJOF) -hankkeen ideointivaiheessa ja hankehakemuksen kirjoittamisen aikana mietittiin Lappilaista toimintaympäristöä ja sieltä tulevia kehittämistarpeita ja haasteita. Kuten olemme saaneet kaikki huomata viimeisten vuosien aikana, se epätodennäköisinkin riski voi olla yhtäkkiä merkittävin tekijä toimintaympäristössämme. Nämä suuret toimintaympäristön muutokset haastavat esihenkilötyötä ja johtamista äkillisestikin. Esimerkiksi COVID-19 pandemian aikana hiljaisista signaaleista tulikin kerralla totta, joka edellytti nopeaa reagoitua ja päätöksentekokykyä johtamistyössä läpi yritysten ja organisaatioiden. Uudessa tilanteessa, josta kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta, ajatusten vaihtaminen vastaavassa tilanteessa olevien kollegoiden kanssa auttoi sietämään epävarmuutta. Keskustelut eri verkostoissa kanssa laajensivat ymmärrystä haastavasta toimintaympäristöstä. Verkostoitumisen sekä vertaistuen löytämisen mahdollistaminen on ollut yksi POJOF-hankkeen tapa edistää lappilaisien esihenkilöiden johtamisosaamista, josta olemmekin saaneet hyvää palautetta.

Käsillä oleva julkaisu on Pohjoinen johtamisen foorumi (POJOF) -hankkeen loppujulkaisu. Julkaisussa on kolme hankkeen ydinteemoihin liittyvää keskeistä sisältöä. Sen ensimmäisessä osassa taustoitetaan yleisiä näkökulmia johtamiseen ja johtamisosaamiseen. Tässä osassa lukija johdatellaan muun muassa itsensä johtamisen sekä digiajan johtajuuden sisältöihin. Toisessa osassa kuvataan sitä kehittämistyötä, mitä POJOF-hankkeessa on sen aikana tehty. Tätä kehittämistyötä edustavat esimerkiksi johtamisverkoston rakentaminen, useat johtamisvalmennukset sekä hankkeen aikainen prosessiarviointi. Julkaisun kolmannessa osassa esitellään hankkeen eri toiminnoista johdettu Pohjoinen johtamisen foorumin toimintamalli.

Hankkeen päätyminen ja kokemus POJOF-verkoston toimimisesta luo odotuksia aidolle yhteistyön jatkolle, katsotaan asiaa sitten verkoston, hanketiimin tai oppilaitosten silmin.

Hankkeen aikana on järjestetty lukuisia verkostoitumistilaisuuksia ja seminaareja, jotka ovat edistäneet lappilaisien esihenkilöiden ja johtajien verkostoitumista ja luoneet pohjan verkoston toimintamallille. Lisäksi hankkeen aikana on tehty laaja osaamistarvekartoitus ja järjestetty johtamisvalmennuksia. POJOF-hankkeen toimenpiteiden johdosta on myös tiedossa esihenkilöiden ja johtajien tunnistamia nykyisiä osaamisen ja verkostoitumisen kehittämistarpeita. Lappilaisilla koulutusorganisaatioilla on tärkeä tehtävä alueellaan varmistaa ja tukea myös esihenkilöiden, johtajien ja koko työyhteisöjen jatkuvaa oppimista. Osaamistarpeiden kartoituksen pohjalta on mahdollista yhdessä verkoston kanssa suunnitella ja räätälöidä erilaisia koulutuskokonaisuuksia ja muita jatkuvan oppimisen osaamisen kehittämisen tapoja.

Toivottavasti verkoston jäsenet jaatte edelleen kutsua LinkedIn-ryhmään ja mahdollistatte vilkkaan ajatusten vaihdon johtamisen saralla. Oppilaitokset janoavat jatkossakin tietoa osaamistarpeistanne ja niihin vastaus voi löytyä koulutusten tai uusien kehittämishankkeiden kautta. Me mukana toimineet oppilaitokset tulemme varmasti jatkossakin olemaan läsnä verkoston toiminnassa. Se voi olla tiedottamista teemaan liittyvistä koulutuksista, tutkimustuloksista, kutsuja tapahtumiin tai työelämäyhteistyötä lisääviin tapahtumiin niin henkilökunnan kuin opiskelijoiden osalta.

Jos jokainen tuo verkoston toimimiseen jatkossa pienen panoksen, saamme yhdessä paljon aikaan. Käytetään tämä mahdollisuus hyväksi!

Oppilaitosten näkökulmasta tämän työn jatkumisen varmistaa sen sitominen jokapäiväiseen työhön, ydintehtävämme hoitamiseen. Lapin koulutuskeskus Redulla se on esimerkiksi esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät ammatti- ja erikoisammattitutkinnot, Lapin ammattikorkeakoululla ylempät ammattikorkeakoulututkinnot ja Lapin yliopistolla johtamisen koulutukset ja erilaiset kehittämis- ja tutkimushankkeet. Tavataan jatkossa näidenkin osalta.

Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat jatkossakin läsnä esihenkilö- ja johtamistyössä ja kun useimmin tätä työtä tehdään ihmisten kanssa, niin tässähän on työn haasteet ja suola samassa paketissa.

Lämpimät kiitokset kaikille POJOF-hankkeen toimijoille ja verkoston jäsenille.

Tapani Kähkönen

KTM, Toimialapäällikkö

Lapin koulutuskeskus REDU

Marika Kunnari

YTM, TtT, osaamispäällikkö

Lapin ammattikorkeakoulu

Antti Koski

HTM, koulutus- ja kehitysjohtaja

Lapin yliopisto

Johdanto

Helena Kangastie ja Maarit Tihinen

POHJOINEN JOHTAMISEN FOORUMI – uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen (PO-JOF) -hanke (2020–2023) syntyi tarpeesta vastata lappilaisten yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin. Tällaisia toimintaympäristöön merkittävästi vaikuttavia muutostekijöitä ovat esimerkiksi COVID-19 pandemia, digitalisaation kiihdyttämä toimintojen digitaalinen muutos vaikutuksineen, väestön ikärakenteen muutos, väestön vanhenemisen vaikutus yhteiskunnalliseen huoltosuhteeseen, työvoiman kohtaanto-ongelmat, kansainvälistyminen, vastuullisuuden ja kestävä kehityksen kansainväliset tavoitteet vaatimuksineen sekä työvoiman pito- ja vetovoimahaasteet alueellisesti. Lappilaisen koulutuskumppanuuden hengen mukaisesti kehittämistarpeiden tunnistamisen myötä hanke suunniteltiin sekä toteutettiin koulutusorganisaatioiden – Lapin koulutuskeskus REDU, Lapin AMK ja Lapin yliopisto – tiiviissä yhteistyössä. Hanke rahoitettiin Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tukipäätöksellä Euroopan sosiaalirahastosta (ESR).

Toimintaympäristön muutokset haastavat johtamista ja esihenkilötyötä. Yhtäältä yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissa on sopeuduttava muutoksiin, mutta toisaalta on myös kyettävä uudistamaan niin strategista kuin operatiivista toimintaa suhteessa muutoksiin; toimintaympäristön muutoksia on osattava hyödyntää liiketaloudellisesti. Pelkästään digitaalinen murros vaikuttaa koko yhteiskuntaan: kaikkiin toimialoihin ja tapaamme työskennellä, käyttää palveluita sekä ohjata ja johtaa toimintoja. Toisaalta digitaalitekniikat tarjoavat uusia kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia, jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Koska etenkin pk-yrityksillä ei ole ylimääräistä rahaa tai resursseja kokeiluihin, niin ne tarvitsevat konkreettisia esimerkkejä ja selkeitä ohjeita edetä omalla digitalisaatiopolullaan. Toimintaympäristö muuttuu ja on alati muutoksessa, joten niin työntekijöiden kuin johtajien on hankittava uutta osaamista ja opiskeltava jatkuvasti tilannekuvan vaatimusten mukaisesti.

Lappilaisilta mikro- ja pk-yrityksiltä sekä julkisilta organisaatioilta odotetaan ja edellytetään yhä monipuolisempia tietoja ja taitoja sekä muutoksen että suoritusten johtamisessa. Itse asiassa muutoksista on tullut jatkuvaa: muutos on arkipäivää, normaali tilanne, oleellinen osa työyhteisöjen toimintaa ja johtamista. Johtamisen näkökulmasta jatkuvaan muutokseen sopeutuminen edellyttää, että muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin osataan tarttua ja henkilöstö monimuotoisine toiveineen ja tarpeineen saadaan uudistustyöhön mukaan.

Lapissa on jo nyt työvoimapolua monilla eri toimialoilla. Pahiten työvoimapolusta kärsivät matkailulinkeino ja sosiaali- ja terveysala. Ennusteiden valossa työvoimapolu ei tule helpottamaan, päinvastoin, sen on ennustettu kasvavan useissa eri ammateissa. Työvoiman veto- ja pitovoiman näkökulmasta on tärkeää lisätä yritysten ja organisaatioiden johtamisosaamista, koska hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Johtamiseen liittyy yhä

enenemissä määrin myös haasteet Lapin kausityöntekijöiden työllistymisestä koko vuodeksi. Nämä haasteet ovat eri toimialojen johtajille ja yrittäjille yhteneviä; niihin olisi hyvä etsiä ratkaisuja ja toimintamalleja yli toimialarajojen.

Alueen yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa tarvitaan edelleen jatkuvaa osaamisen kehittämistä työvoiman saatavuuden varmistamiseksi, työhyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisosaamisen kehittämiseksi. Toimintaa ohjaamaan on laadittu alueen elinkeino- ja työelämän, aluehallintoviranomaisten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyönä Pitkospuilta revontulille: Lapin jatkuvan oppimisen strategia. Johtamisen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä ja systemaattista yhteistyötä.

Koulutusorganisaatioilla erikseen ja myös yhdessä, on mahdollisuus tukea jatkossakin pohjoisen johtamisen kehittämistä. Lapissa toimii sopimuspohjainen koulutuskumppanuus, jossa osapuolina ovat korkeakoulut ja ammatillisen toisen asteen oppilaitokset sekä Saamelaisalueen koulutuskeskus. Oppilaitokset ovat sitoutuneet koulutusyhteistyöhön, ennakkointitiedon, asiantuntijuuden ja osaamisen jakamiseen. Yhteistyö toteutuu työelämäpalveluiden yhteiskehittämisenä sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluina.

Kontaktien ja verkostojen luominen ja siten vertaistuen tai avun saaminen tukiverkostolta ovat tärkeitä asioita meille kaikille. Verkostoissa on parhaimmillaan kyse yhteistoiminnasta, josta kaikki verkoston jäsenet kokevat hyötyvänsä. Siten verkostoja rakennetaan ja syntyy erilaisten jäseniä yhdistävien aiheiden tai taustatekijöiden ympärille. Vaikka verkoston jäsenten välinen suhde perustuu yhteisiin tavoitteisiin, sitoutumiseen, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen, niin verkostot kokoavat yhteen aina yksilöitä, hyvinkin erilaisia toimijoita sekä erilaisten kokemustaustojen ja osaamisen omaavia henkilöitä. Se juuri on verkostojen rikkaus. POJOF-hankkeen aikana on rakennettu Pohjoisen johtamisen foorumia, josta on muodostunut johtajien ja esimiesten verkosto, joka tarjoaa vertaistukea, kokemustietoa ja työelämässä todennettuja hyviä käytänteitä, koulutusta sekä tietoa ajankohtaisista johtamiseen vaikuttavista trendeistä ja mahdollisuuksista Lapissa.

Tulevaisuuden johtamiselta odotetaan entistä enemmän vuorovaikutusta, läsnäoloa ja yhteistyökykyä. Työyhteisöissä ja johtamisessa korostetaan dialogia, kuuntelun ja keskustelun taitoja. Olennaista on kohtaaminen ja yhdessä ajattelu. Pohjoinen johtamisen foorumi-hanke on tarjonnut johtajien ja esimiestenkohtaamiselle erilaisia tilaisuuksia ja yhteiselle ajattelulle ja keskustelulle arjen areenoita. Pohjoinen johtamisen foorumin tulevaisuus on verkoston jäsenten käsissä, ja koulutusorganisaatiot ovat kehittämismatkalla vahvasti tukena jatkossakin.

Tällä julkaisulla haluamme markkinoida ja tehdä näkyväksi lappilaisten johtajien ja johtamisen kehittämisen verkostoa ja Pohjoista johtamisen foorumia – sen potentiaalia, antia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia! Kuvaamme julkaisussa asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisen kehittämiseen sekä hankkeen aikaisten verkostoitumistilaisuuksien, valmennusten ja seminaarien toteuttamista, sitä mitä kaikkea foorumi voisi myös jatkossa toimijoilleen tarjota.

Ensimmäinen luku tarjoaa näkökulmia johtamiseen ja johtamisosaamiseen hankkeen tapahtumissa vierailleiden kokemusasiantuntijoiden ja johtajien sekä hankkeen asiantuntijoiden toimesta. Toisessa luvussa päästään tutustutaan hankkeen kehittämistyöhön; aktiviteetteihin ja tuotettuihin tuloksiin. Kolmannessa luvussa avataan hankkeessa rakennettua Pohjoinen johtamisen foorumin toimintamallia ja valotetaan ajatuksia tulevasta.

Toivotamme mukavia lukuhetkiä.

I. Näkökulmia johtamiseen ja johtamisosaamiseen

Johtaminen ja johtamisosaaminen ovat laajoja teemoja, joita jokainen johtaja ja esimies tarkastelee ja käsittelee aina omista lähtökohdistaan tai toimintaympäristöstään käsin. Tällaisia erilaisia, tietoon ja kokemukseen pohjautuvia, kirjoituksia on koottu tähän lukuun tuomaan lukijalle raikkaita ja toivon mukaan myös inspiroivia näkökulmia aiheeseen. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet Pohjoisen johtamisen foorumi -verkoston teemallisiin seminaareihin tai verkostoitumistilaisuuksiin. Luvussa eri toimialojen asiantuntijat tuovat oman viitekehýksensä kautta näkökulmia johtamiseen tai johtamisosaamiseen.

Piiskaa vai puskuria? Armollisempaa itsensä johtamista johtajille

Krista Kohtakangas

JOHTAMISEEN KOHDISTUU PALJON odotuksia eikä vähiten johtajan itsensä kohdistamana. Moninaisten vaatimusten hallintaan tarvitaan kykyä johtaa itseään. Itsensä johtaminen on ikään kuin universaali vastaus haasteisiin, joita kohtaamme erilaisissa rooleissamme. Kapeimmillaan tässä ajattelussa vastuu kaikesta jää yksilön harteille: ota tämä haltuun, paranna sitä ja pohdi tätä. Muista johtaja myös näyttää esimerkkiä!

Haaste ei ole siinä, etteikö oman toiminnan ohjaaminen olisi tärkeää, vaan siinä, että täydelliseen kurinalaisuuteen ja kaiken hallitsemiseen pyrkivä ihmiskäsitys on mahdoton. Jos jonkin esimerkin siirrämme tällä tavalla toisille, se on epäonnistumisen pelosta aiheutuvaa itseen ja toisiin kohdistuvaa vaativuutta, armottomuutta ja jatkuvaa kriittisyyttä. Mitä jos ajattelisimme itsensä johtamisen aivan toisella tavalla, kykynä panostaa hyvinvointiin kestäväällä tavalla?

Tehokkuus syntyy tasapainosta

Armollisemmasta itsensä johtamisesta tekee vaikeaa vertailukohtien paljous. On vaikea erottaa, mitkä odotuksista ovat todellisia ja mitkä tulkittuja. Ympäriämme veloo jatkuva vaatimusten

verkosto, jonka esittämistä hyvän elämän malleista on vaikea irrottautua. Pelkäämme, että höllämällä tahtia, tarkistamalla prioriteettejamme tai puhumalla epävarmuudesta vaikutamme laiskoilta, itsekkäiltä tai heikoilta. Juuri puhumattomuus ruokkii käsitystä siitä, että vain minä koen näitä asioita ja minussa on jotakin vialla.

Armollisempaan ajattelutapaan kuuluu rehellisyys. En onnistu aina pyrkimyksissäni, eikä se tee minusta huonoa ihmistä. Pidän eri asioita tärkeinä kuin osa ihmisistä ympärilläni eivätkä kaikki mielipiteet ole minulle yhtä tärkeitä. Saan pitää itsestäni, olla ylpeä aikaansaamisistani. Saan panostaa ja olla panostamatta. Itsekriittisen äänen tilalle tarvitaan yhteyden kokemista toisiin. Omia kokemuksia jakamalla löydetään erilaisille tapahtumille mittasuhteita, voidaan tunnistaa ja oikoa toimimattomia ajatusmalleja sekä oppia laajentamaan ajattelua toisilta oppimalta. Itsensä johtamisen perusasioita on myös huolehtia riittävästä perushyvinvoinnista kuten levon määrästä.

Riittävän hyvä on jossain yksityisen ja yhteisen välimaastossa

Armollisuuden suhteen säikähdämme itsekkyyttä: jos minä teen jotain kuten parhaaksi näen, keneltä se on pois? Mitä toiset minusta ajattelevat, jos kieltäydyn? Tänä mielenterveyshaasteiden ja uupumusoireiden valtakautena on tärkeää pitää omista jaksamisen rajoista huolta: jaksamisen ryöstöviljelystä ei hyödy kukaan. Omia rajojaan kunnioittamalla antaa myös toisille mahdollisuuden rajojen asettamiseen. Oikeastaan pitäisikin kysyä: olisiko minulla enemmän annettavaa, jos panostankin merkitystä tuottaviin asioihin – sellaisiin, jotka tuovat itselleni ja toisille ihmisille hyvää?

Armollisuutta tutkiessani havaitsin kärsimyksen tunteen liittyvän vahvasti osaamisen, itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden toteutumattomuuteen. Nämä kolme itseohjautuvuusteorian vahvistamaa tarvetta ovat keskeisiä psykologiselle hyvinvoinnille. Näiden rinnalle on nousemassa hyvän tekeminen toisten tarpeita huomioimalla. Tämänkin voin aiheeseen liittyvän tutkimukseni myötä allekirjoittaa: he, jotka ovat saaneet toisilta myötätuntoa ja armollisuutta kärsimyksen hetkellä, haluavat laittaa hyvän kiertämään. Kiitollisuus on vahva motivaattori.

Armottomuudella on monta alkuperää, mutta monesti se perustuu hyväksynnän hakemiseen vaativuutta harjoittamalla. Tätä opittua toimintatapaa ei voi muuttaa käskemällä tai kehotuksella. Monesti jokin kriisi tai muu havahtuminen saa aikaan pohdinnan, onko tämä kaikki tarpeen ja mitä sillä saavutan? Aina ei tarvita edes kriisiä vaan voit kysyä itseltäsi tässä ja nyt: onko tämä kestävä tapa toimia vai olisiko elämässäni tilaa armollisemmalle tavalle ajatella ja kokea asioita? Helpoin tapa on aloittaa keskittymällä kohtaamisiin: minä näen ja kuulen sinut, oli kyseessä sitten työntekijä tai oma peilikuvasi.

Lue lisää armollisesta itsensä johtamisesta:

Krista Kohtakangas. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Valta turmelee – ja siksi hyvä johtaja kaipaa ihmisiä, jotka osaavat sanoa ei

Jari Korkki

VUOSIKYMMENIÄ SITTEN TAMPEREEN toimittajaopiskelijoille kerrottiin, että länsimaisen journalismin synnytti 1600-luvulla hollantilainen kauppaporvaristo. Hollannin Itä-Intian kauppakomppaniaa hallinnut Amsterdamin kamari ja sen perustama Amsterdamin pörssi kaipasivat Jaavan vesiltä luotettavaa tietoa, ja sitä tarjosivat tarkoitukseen perustetut sanomalehdet.

Teoria kuulostaa uskottavalta, vaikka tulppaanikuplan puhkeaminen romahdutti pörssin kertaalleen. Päätösten pitäisi yhä perustua luotettavaan tietoon, tuottivat sitä sitten journalistit, diplomaatit – tai vakoojat.

Venäjän hyökkäys Ukrainaun on jo runsaan vuoden koetellut uskoa luotettavan tiedon arvostukseen itäisessä naapurissamme. Sotatapahtumien valossa lienee selvää, että sodan aloittamiseen johtanut Venäjän päätöksenteko perustui virheelliseen tilannekuvaan. Ukrainan puolustuskyky aliarvioitiin, omien asevoimien suorituskyky yliarvioitiin – ja päälle päätteeksi vielä oletus länsimaiden reaktiosta meni pahasti pieleen. Ei liene liioiteltua väittää, että sekä Venäjän media, diplomaattinen virkakoneisto että tiedusteluyhteisöt epäonnistuivat tehtävässään tuottaa maan vallanpitäjille oikeaa ja olennaista tietoa ennen hyökkäystä Ukrainaun.

Miksi näin tapahtui? Englantilaisen poliitikon ja historiantutkijan John Dalberg-Actonin (1834–1902) mukaan valta turmelee – ja absoluuttinen valta turmelee absoluuttisesti. Kun median tehtävä ei enää ole tuottaa luotettavaa tietoa vaan ohjailta yleistä mielipidettä, ollaan pian tilanteessa, jossa diplomaatit kirjoittavat raporttiinsa sen, minkä pääkonttori haluaa lukea. Enää eivät edes vakoojat uskalla kertoa päälliköilleen epämiellyttäviä totuuksia. Autoritaarinen johtaja ympäröi itsensä jeesmiehillä tai eristäytyy. Lordi Actonin toisen kuuluisan sitaatin mukaan merkittävät miehet ovat melkein aina pahoja miehiä. Mutta viestintuojaa ei kannattaisi ampua vielääkään.

Suomalainen sisäpolitiikka ei onneksi pelaa elämän ja kuoleman kysymyksillä siinä määrin kuin ulkopolitiikka tai ainakin sen nykyinen viitekehys. Silti kevään eduskuntavaalit osoittivat, että meidänkin poliitikoillamme on taipumusta omien mahdollisuuksiensa yliarviointiin. Vaalien aattona yksi, jos toinenkin julistaa, miten juuri heidän vaalitulaisuudessaan on ollut hyvä pohinä. Ne, jotka käyvät muidenkin tilaisuuksissa, tietävät, että se sama pohinä on kaikilla muillakin.

Väitetään, että jokainen Suomen pääministereistä sairastuu vuorollaan pääministeritautiin. Sitä kun kokee väsymättä raatavansa Suomen puolesta kelloon katsomatta, tuntuu kritiikki ennen pitkään loukkaukselta. Sellainenkin kritiikki, jonka asianmukainen huomioiminen saattaisi johtaa parempiin päätöksiin. Tai vielä paremmin sanottuna: ilman kritiikkiä hyviä päätöksiä ei kenties edes synny.

Ministerien erityisavustajien tehtävät ovat moninaiset, mutta yksi tärkeimmistä on käänteinen taannoiselle suosituille englantilaiselle tv-satiirille *Yes, minister*, sittemmin *Yes, prime minister*.

Jos kukaan muu ei sitä sano, on edes vähänkään kelvollisen erityisavustajan uskallettava se sanoa: Ei, arvoisa ministeri.

Tämä pätee tietysti kaikkeen johtamiseen ja kaikkiin neuvonantajiin.

Onko johtajalla vapaapäivää?

Teija-Liisa Paananen

ALOITIN VIISI JA puoli vuotta sitten yrittäjänä ja viisihenkisen yrityksen toimitusjohtajana, ja sain usein kuulla ympäröiviltä ihmisiltä, että ”Se on sitten töitä vuorotta edessä.” Yksinyrittäjän tyttärenä osasin odottaa, että töitä tosiaan tehdään paljon, ja usein jonkin verran joka päivä. Vahvasti työorientoituneena ihmisenä työn määrä ei pelottanut minua. Onneksi. Sillä niin kuin monen uuden asian kanssa, emme usein kuitenkaan täysin tiedä mitä on edessä, ennen kuin asiasta on omakohtainen kokemus. Niin oli minun kohdallani myös tämän asian kanssa.

Valehtelisin, jos väittäisin pitäneeni normaalimäärän vapaita töistä. Olen aina ymmärtänyt, kuinka tärkeää vapaapäivien pitäminen on, mutta käytännössä niiden toteuttaminen on ollut haastavaa erityisesti yrityksen ensimmäisten kahden vuoden aikana. Ja sitten tuli Korona. Monella tapaa yrityksen pyörittäminen, kehittäminen ja mittaamaton työn määrä alkoi ensimmäisen Korona-aallon alettua täysin alusta. Ainoana erona yrityksen ensimmäiseen vuoteen oli se, että rahaa ei todellakaan ollut yrityksen tilillä, niin kuin harvalla alle kolme vuotta vanhalla yrityksellä on. Ainakaan niissä määrin, mitä minun yritykselläni olisi pitänyt olla, jotta kaikista kiinteistä kuuluista olisi selvitty moitteettomasti.

Kahdenkymmenenseitsemän huoneen motellin, sauna- ja kokoustilojen, sekä 130 paikkaisen ravintolan ja ammattikeittiön kuukausittaiset kustannukset ovat sitä luokkaa, että Korona-sulun kaltaiset haasteet pistävät yrittäjän koville. Niin koville, että hyvin alkanut opettelu vapaapäivien viettämisen suhteen sai väistyä taka-alalle.

Vaikka töitä oli tehtävä Korona-taistelun aikana monin verroin se määrä, mitä niin sanottuna normaaliaikana tein, huomasin myös vapaapäivien tärkeyden entistä painokkaammin. Näin nelikymppisenä fyysinen kantokyky on tietenkin täysin eri luokkaa kuin vaikkapa 10 vuotta sitten. Terveystila antoikin minulle pitkin matkaa hyvin selkeitä vinkkejä vapaapäivien puuttumisesta. Välillä lähti jalka alta, välillä yhtäjaksoista unta ei tullut millään riittävästi, ja ylipäätään rauhoittuminen pois työn ääreltä oli hankalaa. Silloin oli ymmärrettävä katkaista työputki, tyhjennettävä kalenteri seuraavilta parilta päivältä, ja pidettävä niitä paljon kaivattuja vapaapäiviä.

Otsikossa esittämäni kysymykseen on siis helppo vastata: Ehdottomasti kyllä! Myös johtajalla on oltava vapaapäiviä. Minun neuvoni on, että vaikka ei aina siltä tuntuisikaan, niin kannattaa pitää vapaata. Erilaisten stressinaiheiden vaikutuksia on tutkittu paljon viime vuosina, ja myös positiivinen stressi kuormittaa aivoja. Se on erityisen tärkeää muistaa silloin, kun töissä on mukavaa ja mielenkiintoista olla. Näiden ensimmäisten yrittäjän ja toimitusjohtajan vuosieni aikana olen ymmärtänyt, että menestyvän yrittäjän ja johtajan erottaa siitä, pitääkö hän koskaan vapaata. Ja, pitääkö hän ylipäätään terveydestään huolta. Minulla terveydestä huolehtiminen on ollut aina tärkeää, mutta käytännössä sitä on ollut vaikea toteuttaa riittävän hyvin. Seuraavien viiden vuoden aikana aion edetä vapaapäivä- ja terveysasioissa noviisiyrittäjän ja -yritysjohtajan tasolta menestyjäksi. Ja kaikkihan me tiedämme, mitä hyvinvoiva ja menestynyt johtaja saa aikaiseksi; hyvinvoivan ja menestyneen työyhteisön ja yrityksen.

Menestyksestä kevättä kaikille!

Itsensä johtaminen yrittäjänä, sekä verkostojen tärkeys

Juhamatti Konttaniemi

ITSENSÄ JOHTAMINEN KOSKETTA jokaista ihmistä riippumatta siitä, mitä me teemme työksemme, mitä harrastamme, missä asumme tai mitä me yleensä elämältämme haluamme. Meidän pitää päivittäin tehdä useita päätöksiä siitä, kuinka Oy Minä Ab:tä oikein ohjataan kohti henkilökohtaisia tavoitteitamme. Väittäisin, että yleensä nämä päätökset tehdään ihan tiedostamatta ilman sen kummempia filosofisia pohdintoja, mutta taustalla meidän oma sisäinen motivaatiomme on ohjaksissa. Vaikka tämä meihin sisäänrakennettu päätöksenteko on pitkälti automatisoitu, ovat itsensä johtaminen sekä itseohjautuvuus nousseet termeinä merkittävästi esille tämän vuosituhannen aikana, työelämän muutoksen ja murroksen vanavedessä. Työpaikkailmoituksissa haetaan nykyisin melkein pä poikkeuksetta itseohjautuvia yksilöitä, jotka pystyvät johtamaan työtänsä ja itseänsä työntekijänä. Toki työelämä onkin pitkälti muuttunut projektiluonteisemmaksi sekä asiantuntijatyöt ovat lisääntyneet. Nämä seikat ovat varmasti toimineet suurina muutosajureina taustalla.

Yrittäjänä itsensä johtaminen korostuu hyvin voimakkaasti ja ainakin omalla kohdallani olen tiedostanut tämän johtajuuden tärkeyden parhaiten yrittäjyyden polulla. Toki itselläni on ollut mahtava mahdollisuus kehittää itsensä johtamisen taitoja työurallani koulumaailmassa, joka on toiminut äärimmäisen hyvänä valmistautumisympäristönä yrittäjyydelle. Esihenkilöt ovat antaneet vapautta ja vastuuta sekä loistavat mahdollisuudet muotoilla oma työnteko mieluisaksi. Kuitenkin suurin ahaa-kokemus iski siinä vaiheessa, kun oma yritys oli perustettuna ja ensimmäiset asiakasprojektit alkoivat pyöriä. Ei ole enää ketään, kenelle olet tulosvastuussa ja kuka sinulle latelisi reunaehtoja työnteollesi, paitisi se tuttu naama peilissä. Sinä päätät itse, missä ja milloin teet työsi ja lunastat asiakkaille tehdyt lupaukset. Tällainenkin tilanne voi varmasti olla jollekin pahin painajainen, mutta itse koin sen äärimmäisen motivoivana. Tästä päästäänkin itsensä johtamisen ytimeen, joka koostuu omien havaintojeni perusteella motivaatiosta ja motivoinnista.

Sisäinen motivaatio ja sen motivaation ruokkiminen ovat yrittäjän itsensä johtamisen keskeisimmät ajurit. Kun yrittäjänä teet työtä, josta nautit ja joka ei niin sanotusti tunnu työnteolta, on sisäinen motivaatio myös varmasti kunnossa ja se auttaa meitä varsinkin niinä huonoina päivinä, joita väistämättä eteemme tulee. Mielestäni yrittäjyyden ja siihen liittyvän työnteon täytyy olla mieleistä ja palkitsevaa yrittäjälle ainakin suurimman osan ajasta, muutoin meidän sisäinen motivaatiomme jää ilman ”ruokaa”. Yksilöstä sitten toki paljon riippuu, mistä asioista yrittäjyydessä eniten nauttii ja mistä motivaatiota saa ammennettua. Omalla kohdallani yrittäjyyden mukanaan tuoma vapaus ja vastuu ovat itsessään motivoivia tekijöitä, mistä nautin hyvinkin paljon ja jotka pitävät oman sisäisen motivaationi korkealla. Tilanteeseen ei kuitenkaan kannata tyytyä ja ainakin itse pyrin myös motivoimaan itseäni ulkoisesti monin eri tavoin. Monesti nämä voivat olla hyvinkin pieniä tekoja ja palkitsemisia, esimerkiksi itse myöntelen itselleni välistä muun muassa myöhäisempiä aamuherätyksiä, jotta keho ja mieli saavat nauttia yhdestä mieliharrastuksestani, eli nukkumisesta.

Puheenvuoroni toinen pääaihe on yrittäjän verkostot sekä niiden merkitys ja tärkeys. Väittäisin, että nykymaailmassa kukaan ei enää pärjää sanan varsinaisessa merkityksessä yksinyrittäjänä, joka jo terminä on melkoisen lohduton. Tai jos joku yrittää pärjätä pelkästään yksin, jää hän kyllä paljosta

paitsi niin henkilökohtaisesti kuin bisnesmielessäkin. En ole itse koskaan toiminut, tai ainakaan kokenut toimivani yksinyrittäjänä, vaikka omaa toiminimeä olenkin pyörittänyt. Yrittäjyyden saralla pääsee ja joskus joutuu tekemään yhteistyötä niin monien eri tahojen ja sidosryhmien kanssa, ettei mielestäni termille yksinyrittäjä ole enää sijaa tässä maailmassa. Parhaassa tapauksessa verkostojen kautta yrittäjä voi saada monia asioita, kuten muun muassa vertaistukea, asiakkaita ja kontakteja, neuvoja ja opastusta sekä uusia tietoja ja taitoja/kehittämisen mahdollisuuksia. Verkotot voivat monia reittejä pitkin toimia sisäisen motivaation ruokkijanakin yrittäjälle. Olkaa siis uteliaita ja altistakaa itseänne verkostoitumiselle, se ei vaadi ammattimaisia puheenlahjoja vaan verkostoja voi rakentaa kuka vain meistä, kunhan vain lähdemme liikkeelle ja haemme kontakteja.

Itsensä johtaminen ja verkostojen rakentaminen ovat jokaiselle meistä yksilöllisiä asioita, joita voimme hoitaa täysin omalla tyylillämme. Vaikka työnteko välistä voi olla raskasta eikä se välttämättä innostaisikaan, voimme sisäisen motivaation kautta hakea voimavaroja selviytyäksemme vaikeista hetkistä. Joskus täytyy muistaa ruokkia sisäistä motivaatiotamme ulkoisesti ja palkita itseämme. Voimavaroja saa myös ammennettua verkostoista, jotka eivät ole uhka vaan suuri mahdollisuus. Verkostojen kautta pystyt saamaan positiivista vaikutusta omaan hyvinvointiisi ja useasti myös yrityksen tulokseen. Yksin ei yrittäjyyden polulla tarvitse eikä kannata kenenkään kulkea, vaan altista itsesi verkostoitumiselle ja nauti verkostojen luomista mahdollisuuksista.



Johtajien kanssa oppimatalla

Maarit Pulkkinen

OLETKO OLLUT MUKANA keskustelussa, joka käsittelee työelämän kiireellisyyttä ja hektisyyttä? Meeneekö aika tulipalojen sammuteluun eikä itse työn, toiminnan ja prosessien kehittämiseksi jää riittävästi aikaa -tuskin ollenkaan? Paineiden ja odotusten alla työskentely on haastavaa ja jopa raastavaa, eikä balanssia tunnu löytyvän, sillä kenelläkään meistä ei ole enempää kuin 24 tuntia vuorokaudessa.

Toinen aihe, joka keskusteluttaa on, voiko johtaja kertoa olevansa väsynyt ja työskentelevänsä oman jaksamisensa rajoilla? Miten jaksaa kantaa vastuuta päivästä, kuukaudesta ja vuodesta toiseen?

Toimin Ammattiopisto Lappialla Johtamiskoulutusten osaamisalavastaavana ja erikoisammattitutkin-tojen vastuukouluttajana. Käyn tätä keskustelua säännöllisesti omien johtamiskoulutuksissa olevien opiskelijoiden kanssa. Pääsääntöisesti heillä on useamman vuoden kokemus johtamis- ja esihenkilötyöstä. Heillä on tarttumapintaa vastuusta ja asiantuntijaroolista työyhteisössään. Yhteistä heille on myös se, että heihin kohdistuu paljon vaatimuksia organisaation johdolta, henkilöstöltä, sidosryhmiltä ja toisinaan myös rahoittajilta.

Rohkeutta hakea lisäoppia

Opiskelijani ovat rohkeita, eivätkä pelkää vastuuta tai kehittymistä. He ovat tulleet vahvistamaan omaa johtamisosaamistaan ja kohtaamaan riskin, eivät ehkä olekaan vielä täydellisiä johtajia. Kun kysyn, miten he ovat ajautuneet omaan tehtäväänsä, niin tarinoita on monenlaisia. Osa on hakenut määrätietoisesti johtajan paikkaa, osa on hakenut tehtävää johdon tai työkavereiden pyynnöstä ja osa on ajautunut tilanteeseen esim. organisaation muutosten yhteydessä. Usein heille on myös yhteistä se, että he eivät ole saaneet riittävästi perehdytystä uuteen johtamistehtävään eivätkä valmistusta esihenkilötyöhön. Harva on saanut kasvaa asteittain työn vaatimusten rinnalla ja ottaa hallitusti haltuun asioiden, ihmisten ja itsensä johtamiseen liittyviä oppeja tai menetelmiä. Näiden asioiden vuoksi onkin erittäin tärkeää, että meillä koulutusten järjestäjillä on tarjolla johtamiseen ja johtajuuteen kasvattavia ja valmentavia koulutusvaihtoehtoja.

Johtamiskoulutukset tai valmennukset tarjoavat mahdollisuuden tarkastella omaa käyttäytymistään ja toimintaa johtajana erilaisissa työelämän tilanteissa. Keskustelemme opiskelijoiden kanssa siitä, miten vahvistaa kykyä johtaa organisaatiossa, jossa on eri sukupolven työntekijöitä, lisääntyvää monimuotoisuutta ja, jossa työntekijät odottavat taitavaa työurajohtamista. Kuinka täyttää kaikki odotukset ja toiveet, joita henkilöstöllä on. Kuinka rakentaa työyhteisö, jossa henkilöstö kokee yhdenvertaisuutta ja keskinäistä kunnioitusta tai miten synnyttää ymmärrys oman työnsä merkityksellisyydestä. Näistä sisällöistä kudomme vahvan osaamisen verkon.

Vertaistukea tarvitsee jokainen

Olipa opiskelija nuori tai varttunut, opiskeleeko hän koodausta tai johtamista, niin hän tarvitsee vertaistukea, palautetta omasta toiminnastaan sekä itsereflektointia. Tätä palautetta johtajat kaipaavat myös omalta esihenkilöltään, niitä tavallisia keskustelun hetkiä, joissa asioita voidaan yhdessä puntaroida. Koulutusten aikana annamme aikaa keskustelulle ja kokemusten jakamiselle, opettelem-

me vastaanottamaan ja antamaan palautetta, harjoittelempa vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä käymme läpi erilaisia johtamismalleja ja -tapoja. Vastuukouluttajana korostan keskinäisen luottamuksen syntymistä ja yhteisöllisyyden kasvua jakaa omia kokemuksia ja yhdessä pohtimista haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Tätä vahvistaaksemme olemme ottaneet erikoisammattitutkinnoissa vaihtolovakuutus käytänteen, joka saikin opiskelijoilta vahvan hyväksynnän.

Johtaja voi tuntea itsenä yksinäiseksi ja sen vuoksi on tärkeää löytää uusia verkostoja, jossa asioita voidaan luottamuksellisesti pohtia. Tutkinnon suorittaminen antaa hyvän kasvupohjan uusille ja laaja-alaisille verkostoille. Puolentoista vuoden yhteinen matka ja yhteinen päämäärä tutkinnon suorittamisessa vahvistaa keskinäistä vuorovaikutusta, ja näyttöjen sparraustilaisuudet avaavat opiskelijoiden kehittämistoimenpiteitä toisilleen.

Inhimillisyys ja itsensä johtaminen

Monet johtamiseen liittyvät teemat ja ilmiöt kulkevat opintojen rinnalla koko ajan. Ne eivät ole ”yhdenkerran juttuja”, vaan niihin palataan useaan otteeseen opintojen aikana. Näistä esimerkkinä mm. itsensä johtaminen ja henkilöstön johtaminen ovat teemoja, joihin opiskelijat haluavat palata usein. Miten johtaa itseään niin, ettei polta itseään loppuun? Voidaanko sopia, että jo hyvä riittää ja, että myös johtajilla on oikeus palauttavaan vapaa-aikaan ja mahdollisuus työnohjaukseen? Nämä ovat kestoaiheita ja itsekin pidän niitä todella tärkeinä. Omien rajojen tunteminen ja niiden kunnioittaminen on viisasta, sillä se ei ole kenenkään etu, jos johtajat ja esihenkilöt kaatuvat työkuorman alla. Johtajillakin on lupa rakastaa itseään. Inhimillisyys itseään kohtaan opettaa myös kohtaamaan koko henkilöstön inhimillisesti. Henkilöstö, myös johtajat, on organisaation voimavara ja pääoma, jonka hyvinvoinnista ja jaksamisesta tulee huolehtia erityisellä huolella.

Vaikka johtajana oleminen on usein raskasta, niin kuitenkin johtajuus on houkuttelevaa, tavoiteltava asia ja mielenkiinnon kohde. Kysyn opiskelijoilta usein, että miksi kuitenkin haluat olla esihenkilö ja mikä sinua johtamisessa kiehtoo? Vastaukseksi saan; se on kuitenkin lopulta palkitsevaa, haluan nähdä työni tuloksia, siitä saa sopivasti haastetta ja siinä kehittyy itsekin. Usein sanotaan myös, että nämä asiat voidaan tehdä paremmin ja uskon, että minulla on annettavaa sen suhteen. Joku saattaa mainita myös olevansa masokisti. Johtajuus on kuitenkin usein miten omien valintojen summa.

En usko, että johtaminen ja johtajuus on puhtaasti synnynäistä, kuten en siihenkään, etteikö johtajuutta voisi oppia ja antaa omien särmien hioutua. Arvostan halua kohdata itsensä ja valmiutta olla parempi johtaja. Arvostan, että esihenkilöt kunnioittavat omia johdettaviaan, työyhteisön jäseniä ja organisaatioitaan ja, että he haluavat antaa itselleen mahdollisuuden kehittymiseen, voidakseen olla lähestyttävämpi, luotettavampi ja inhimillinen esihenkilö sekä osallistavaa vuoropuhelua rakentava työyhteisön jäsen.

Johtamiskoulutuksista lisää:

<https://www.lappia.fi/koulutukset/koulutusalat/johtamiskoulutukset>

Talousjohtaminen – esimerkki foorumin teemasta

Anne Liedes

TALOUDEN JOHTAMINEN ON teema, joka on noussut esille useissa johtamisen foorumin ympärillä käydyissä keskusteluissa. Erityisesti mikroyrityksissä talouden suunnittelu ja johtaminen on usein noussut osaamistarpeeksi ja mielenkiinnon kohteeksi. Tarvekartoitusten ja osallistujien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella talouden johtaminen nostettiin yhdeksi hankkeen teemoista ja tähän tarpeeseen vastattiin toteuttamalla ko. aihetta käsittelevät tilaisuudet Utsjoella ja Rovaniemellä.

Talouden johtamisen teemaa lähdettiin avaamaan käsittelemällä talousjohtamisen perusajatusta. Organisaatioissa ei ole mitään erillistä taloutta johdettavana, vaan johdamme liiketoimintaa ja ihmisiä talouden tavoitteiden mukaisesti. Tästä aiheesta alustuksen piti hankkeen asiantuntijaopettaja Anne Liedes. Alustuksessa pohdittiin talousjohtamista kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmista. Keskustelun keskiössä oli myös se osaaminen, mitä talouden johtaminen edellyttää. Talouden menestyksekkään johtamisen taustaksi johtajan tulee ymmärtää organisaation strateginen kokonaiskuva ja hallita työkalut, joilla taloushallintoa johdetaan tavoitteiden suuntaan.

Datan hallinta on yksi menestyksekkään talousjohtamisen kulmakivistä. Monipuolisista datan lähteistä kuten kirjanpidon raporteista, sisäisen laskentatoimen ja muiden sisäisten tietojärjestelmien tuottamista raporteista ja mittavista ulkopuolisista tiedonlähteistä on onnistuttava poimimaan päätöksenteon kannalta merkittävintä tietoa. Talouden johtamisen prosessien yhteydessä on pohdittava merkityksellisen datan lähteitä ja datan hyödyntämistä kannattavan toiminnan tavoitteiden tukena. Verkoston yhteisissä keskusteluissa pohdittiin tiedolla johtamisen merkityksellisyyttä ja oikean datan löytämistä. Mitä on se tieto ja mitä ovat ne avainmittarit, jotka aidosti tukevat päätöksentekoa?

Rovaniemen tilaisuudessa asiantuntija-alustajana toimi kauppateiden tohtori Toivo Koski, joka puheenvuorossaan herätteli pohtimaan kannattavuuteen vaikuttavia osatekijöitä. Mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin yritysten tuloksen muodostumiseen ja missä suhteessa kannattaa panoksia laittaa liikevaihdon kasvattamiseen tai kustannusten hiomiseen? Alustuksessaan Koski esitteli myös tyypillisiä sisäisen laskennan sovellustilanteita sekä hinnoittelupäätöksiä vaikutuksia. Alennusten vaikutukset herättivät myös paljon huomiota ja keskustelua.

Alustuksien jälkeen keskustelua avattiin johtamiskorttien tuella. Vieressä esimerkki talousjohtamisen teeman korteista (Kuva 1).

Tilaisuuksissa käytyjen keskustelujen perusteella hankkeessa mukana olevissa oppilaitoksissa on lähdetty kehittämään talousjohtamisen koulutussisältöjä edelleen ja näin pyrimme jatkossakin vastaamaan esille nousseisiin osaamistarpeisiin. Keskustelujen perusteella nousi esille mm. palkitsemisen ja yritysvastuun rooli osana talousjohtamista.



Kuva 1: Talousjohtamisen kortti verkostoitumisen tueksi (Pohjoinen Johtamisen Foorumi. Johtamiskortit).

Johtajana digiajassa – uhka vai mahdollisuus?

Maarit Tihinen

DIGITALISAATIO ON LUONNOLLINEN osa tätä päivää, halusimme sitä tai emme. Käytännössä emme voi hankkia mitään vähänkään “kehittyneempää” kodinkonetta ilman digiominaisuuksia. Toiset meistä ottavatkin riemuiten vastaan kaikenlaiset häppäkkeet ja vimpaimet tai apusovellukset, jotka helpottavat arkeamme. Robotti-imurit ja -ruohonleikkurit ovat enenemässä määrin osa arkipäiväämme. Ensimmäiset kuljetusrobotit toimittavat ostokset kaupasta kotiin kaupunkikeskuksissa. Kuitenkaan ihan kaikki eivät ole innostuneita kehityksestä; se voi jopa pelottaa. Yhä useampi kuluttaja miettii älykellonsa tai robotti-imurinsa keräämän datan mahdollisia haittavaikutuksia, mikäli data päätyisi vahingollisiin käsiin. Julkisuudessa on herättänyt keskustelua, kuinka robotti-imuri kuvasi naisen vessanpöntöllä tai miten tiedot tehdyistä otoksista päätyivät Facebookiin.

Kun jo arjessa joudumme pohtimaan digitalisaation hyötyjä suhteessa mahdollisiin haittavaikutuksiin, niin yrittäjälle tai johtajalle digitalisaation haasteet ja uhkat voivat tuntua ylitsepäsemättömiltä. Usein kuulee kuitenkin sanottavan: “Data on uusi öljy.”. Lausahdus kuvaa datan, ja sitä myötä digitalisaation, keskeistä roolia nyky-yhteiskunnassa. Jo vuonna 1999 Hakola ym. kuvailivat tietoyhteiskuntaa seuraavasti: “Tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa tieto ja osaaminen ovat sivistyksen perusta ja keskeisin tuotannontekijä. Tietoyhteiskunnassa tieto- ja viestintäteknikka on eräänlainen moottori, joka tukee ihmisten vuorovaikutusta, tiedon välittämistä ja hyödyntämistä sekä palveluiden tarjoamista ja niiden saavuttamista.” Tietoyhteiskunta koskettaa meitä jokaista, myös niitä, jotka eivät itse ole suoraan missään tekemisissä tietoteknisen palvelujen kanssa. Tietoyhteiskunta on arjessa läsnä joka paikassa; kaupassa, pankissa, terveyskeskuksessa, jopa liikennevaloissa. Johtajuus digiajassa vaatii asioiden laaja-alaista tarkastelua, rohkeutta, uteliaisuutta ja halua oppia toimimaan tietoyhteiskunnassa ajan vaatimusten mukaisesti. On tunnistettava uhkat, varauduttava niihin sekä valjastettava data tuottamaan liiketoiminnalle lisäarvoa.

Teknologiamurroksen tarkkoja vaikutusmekanismeja on mahdotonta ennustaa. Luotettavaa ja yksiselitteistä vastausta kysymykseen “*Mitä tämä muutos merkitsee juuri meille?*” on vaikea, jopa mahdoton, löytää. Muutoksen relevanttiuden lisäksi epäselväksi jää usein myös sen ajoitus: “*Koska meidän tulisi reagoida? Ja miten?*” Liiketoiminnassa tietty epävarmuus on siedettävä, mutta epätieoisuutta voi hälventää palastelemalla “iso möykky” pienempiin, hallittavissa oleviin osiin.

Digitalisaation kiihdyttämä muutos on nopea ja johtamisen viitekehys kompleksinen. Digimuutos on tuonut mukanaan mm. organisaatioiden johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, jotka heijastuvat muutostarpeina ja osaamisvaateina. Johtajat ovat avainasemassa tukemassa organisaationsa sopeutumista uusien teknologioiden tuomiin mahdollisuuksiin tai sen mukanaan tuomiin pulmiin ja haasteisiin. Lisäksi johtajien on samalla itse sopeuduttava muutokseen. Digimuutos heijastuu strategiseen johtamiseen, operatiiviseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, talusjohtamiseen, muutosjohtamiseen, vuorovaikutusjohtamiseen, jne. On kuitenkin tärkeä muistaa, ettei elefanttiakaan syödä yhdellä suupalalla. Sopeutuminen digiajan vaatimuksiin on hyvä aloittaa pienin askelin, kunhan päämäärä on tiedossa ja kommunikoitu. Vertaistuki, kokemustieto, hyviksi koetut käytännöt, vihjeet ja vinkit rohkaisevat ja auttavat muutoksessa.

Yhteiskunnan toimintojen digitalisoituminen ja automatisoituminen tuottaa valtavasti tietoa koko ajan ja toisaalta mahdollistaa tiedon jakamisen ja saannin reaaliaikaisesti. Tietoa on valtavasti tarjolla;

usein myös avoimesti ja reaaliaikaisesti (Hautamäki ym. 2017.) Tieto onkin nykyisin erittäin tärkeä ja keskeinen asia kaikessa toiminnassamme. Suomalaisen asiasanaston ja ontologiapalvelun mukaan (Finto.fi) tiedolla johtaminen on tietojohdamisen osa-alue, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen. Huomio on kiinnitettävä tiedon tuottamisesta tiedon hyödyntämiseen. Tiedon hyödyntämisen haasteina ovat oleellisen tiedon tunnistaminen sekä miten eri tietolähteissä saatavilla olevasta tiedosta luodaan uutta tietoa, jolla on arvoa esimerkiksi liiketoiminnan ennakkoinnissa ja päätöstenteossa (Laihonon ym. 2013.) Ennakoinnin ja kehittämisen kannalta tärkeää on tiedon saavutettavuus/saatavuus, tiedon jakaminen/jakamisen edistäminen sekä tiedon hyödyntäminen/jalostaminen esimerkiksi päättäjien käyttöön. Tiedolla johtamisen prosessi vaatii monialaista osaamista. On ratkaistava esim. “Miten päätöksentekoon tarvittava tietoa hankitaan, luokitellaan, varastoidaan, siirretään ja suojataan?” ja “Millaisia järjestelmiä ylläpidetään?” Prosessin keskeisiä vaiheita ovat: ongelman/tavoitteen määrittely, tarvittavan tiedon kartoittaminen ja tiedon keruu, tiedon analysoiminen usein visualisoinnin avulla sekä johtopäätösten tai suositusten laadinta päätöksenteon tueksi.

Ennakointi on yksi keino lähteä rakentamaan tulevaisuutta tavoitteellisesti haluttuun suuntaan. Ennakoinnin avulla voidaan tuottaa erilaisia näkökulmia, esim. positiivisia ja negatiivisia skenaarioita, mahdollisista tai kuvitteellisista tulevaisuuksista. Ennakointimenetelmien avulla laaditut tulevaisuuskuvat auttavat tunnistamaan toimenpiteitä, joita halutut kehityskulut edellyttävät (Aalto ym. 2022). Ennakointia hyödynnetään yleisesti varautumisessa ja riskien hallinnassa. Kuitenkin ennakkoinnin merkitys positiivisen kehityskulun mahdollistajana on kiistaton, ja siksi ennakkointia tulisi hyödyntää myös digitalisaation uhkien ja mahdollisuuksien tarkastelussa. Lapin ammattikorkeakoulussa ennakoidaan työelämän muuttuvia osaamistarpeita ja suunnataan mm. johtamisen koulutusta niiden mukaisesti. Työelämässä on kiinnostusta maisteritasoiseen, työelämälähtöiseen koulutukseen, joita juuri ylemmät AMK-tutkinnot edustavat. Työelämän tarpeisiin vastaavista koulutuksista esimerkkeinä ovat Digiajan palvelujohtaminen, Ennakoinnin ja kehittämisen sekä Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutukset.

Johtamiskoulutuksista voit lukea lisää:

<https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-tutkinnot>

Lähteet:

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) 2022. Tulevaisuustutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemiajulkaisuja 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin - Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra muistio 12.1. 2017. ISBN 978-951-563-981-3 (pdf) Viitattu 11.5.2023 https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/01/Katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf

Hakola, R., Kaasalainen, E., Korhonen, J., Kärki, U., Lammi, M., Schoultz, R., Sokala, H. & Ylönen, J. 1999. Tietoyhteiskunnan arki - Tiedon ja taidon tie. Korhonen & Sokala (toim.) Sitra 207. Viitattu 11.5.2023 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/sitra207-2.pdf>

Laihonon, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Tampere. Viitattu 11.5.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

II. Pohjoinen johtamisen foorumi -kehittämistyö

Pohjoinen johtamisen foorumin kehittäminen eteni koulutuskumppanuudessa suunnitelmaan kuvattujen toimenpiteiden toteuttamisella. Tässä luvussa hankkeen asiantuntijat avaavat johtamisverkoston rakentamista, osaamistarpeiden kartoittamista, toteutettuja osaamisen kehittämisen palveluja ja koulutuksia, prosessi- ja tuotosarvioinnin toteuttamista, ja koulutuskumppanuutta.

Johtamisverkoston rakentaminen ja kehittäminen

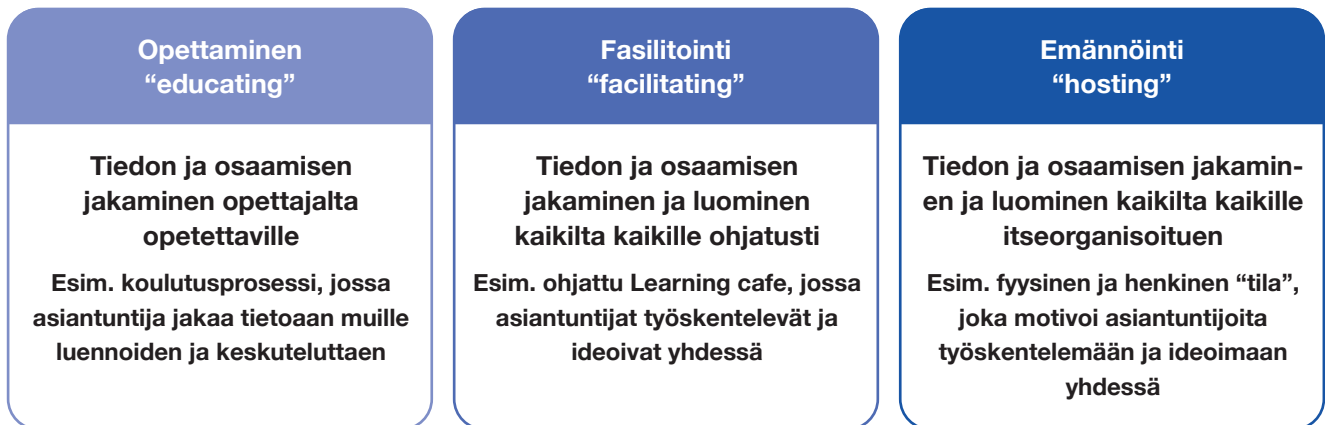
Helena Kangastie, Anne Liedes, Markus Pellikka, Krista Rautio, Netta Riponiemi, Antti Ruotsalainen

YHTEISKUNNAN MUUTOKSET, kuten esimerkiksi työvoiman saatavuus, pito- ja vetovoimahaasteet, kestävyys ja vastuullisuus sekä digitalisaatio koskettavat myös lappilaisia yrityksiä ja julkisia organisaatioita ja niiden johtamista. Muutospaineiden alla verkostotyön merkitys korostuu, koska ratkaisuja on helpompi etsiä ja löytää yhdessä. Verkostot voivat olla tukena uuden suunnan löytämisessä, tiedon jakamisessa ja liikuttamisessa (Järvensivu, Nykänen ja Rajala, 2010,10: Järvensivu 2019). Verkostot ovat voimavara myös aluekehittämisessä, kuten artikkeliin esimerkkinä kuvattu Pohjoinen johtamisen verkosto (POJOF) työhyvinvointia ja tuottavuutta edistämässä. (Kangastie 2023).

Laasonen (2020) toteaa alueiden kehittämisen perustuvan vuorovaikutukseen, toimijoiden väliseen työnjakoon ja yhteisiin tavoitteisiin. Tarkoituksena on luoda näin edellytykset aluelähtöiselle, kestävästi kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, joka edistää parhaiten työllisyyttä ja ihmisten hyvinvointia. (Laasonen ym. 2020.) Sitran (2023) tuoreiden megatrendien mukaan keskinäisriippuvuus ja tarve verkostoitua tulee lisääntymään tulevaisuudessa haasteiden kasvaessa.

Lapin yritystoiminta koostuu pääosin pk- ja mikroyritysten toiminnasta. Lapissa halutaan panostaa TKI-toiminnan tehostamiseen lisäämällä elinkeinoelämän sekä tutkimus- ja koulutuslaitosten välistä

yhteistyötä. Vahvuudeksi koetaan hyvät alueelliset, kansalliset ja kansainväliset verkostot. Näistä lähtökohdista käynnistyi Pohjoinen johtamisen foorumi – uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen -hankkeen johtamisverkoston rakentaminen. (Kangastie ym. 2021.) Tarkoituksena oli luoda alueelle johtamisen yhteistyöverkosto, verkoston jäsenten vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa tukevat käytänteet sekä koulutuskokonaisuudet yrityksille ja organisaatioille. Verkoston rakentamisen ja kohtaamisten tavoitteena oli mahdollistaa yhdessä oppiminen (Kuva 1).



Kuva1. Yhdessä oppimisen ajattelu- ja toimintamalleja (Järvensivu 2015).

Johtamisen kehittäminen voidaan nähdä usean toimijan yhteispelinä. Kehittämistarpeet ja varsinainen toiminta ilmentyvät työelämässä, johtamisen käytännöissä ja organisaatioiden arjessa. Kehittämisen palveluita, kuten koulutuksia ja valmennuksia suunnitellaan ja tuotetaan koulutusorganisaatioissa, aluekehitysorganisaatioissa sekä esimerkiksi konsulttiyritysten toimesta. Työelämän tarpeisiin vastaavien palveluiden tuottamiseksi kehittämispalveluiden tuottajat tarvitsevat tietoa osaamistarpeista sekä tutkimus- ja ennakointitietoa työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä niin kansallisella kuin globaalilla tasolla. Erilaiset työryhmät ja klusterit mahdollistavat osaltaan toimijoiden vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon. Kuitenkin työelämän edustus ja itse johtajat ovat näissä työryhmissä usein vähemmistö. Pohjoinen johtamisen foorumi -kehittämistyöllä luotiin Lapin elinkeinoelämän edustajille suunnattu johtajakeskeinen verkosto ja hahmoteltiin sen toimintamalli yllä kuvatun yhteispelin tueksi ja tehostamiseksi.

Pääset tutustumaan kehitettyyn toimintamalliin ja verkostokuvaukseen tämän julkaisun luvussa III. Tässä artikkelissa kuvaamme Pohjoinen johtamisen verkoston rakentumista, toteutunutta verkostoyhteistyötä ja toimintaa tulevaisuudessa.

Johtamisverkoston kokoaminen

Johtamisverkoston rakentaminen käynnistyi olemassa olevien verkostojen kartoituksella. Lapin alueella toimii useita erilaisia yrittämiseen tai johtamiseen liittyviä verkostoja: esimerkiksi [Lapin Liiton alaisuudessa kuntajohtajaverkosto](#), [Lapin Kauppakamarilla naisjohtajaverkosto](#) ja viime vuosina kovassa kasvussa ollut [Mothers in Business](#). [Rovaniemen Yrittäjät ry:n](#) aikoinaan perustama [Likiliike-verkosto](#) sekä Etelä-Suomessa enemmän toimiva [Kauppakamarin Johtajaklubi](#) ovat olleet erityisen tarkastelun kohteena, kun Pohjoinen johtamisverkostoa on rakennettu. Edellä mainittujen olemassa olevien verkostojen edustajille on toimitettu kutsut osallistua hankkeen tapahtumiin.

Verkoston kokoamisen ensiaskeleita ovat olleet verkostoitumistilaisuudet, joiden tavoitteena on ollut esitellä foorumin toimintaa, nostaa esille osaamistarvekartoituksissa nousseita teemoja sekä mahdollistaa osallistujien vertaistuellinen keskustelu. Verkostoitumistilaisuuksiin on lähetetty avoimia kutsuja sähköpostitse, kontaktoitu olemassa olevia verkostoja sekä markkinoitu LinkedIn-alustan välityksellä. Eri alueiden paikalliset yrittäjäyhdistykset, Lapin kuntien elinkeinotoimet sekä esimerkiksi seudullisten yrityspalveluiden verkosto ovat osaltaan auttaneet viestinnässä. Verkostoitumistilaisuuksien osallistujilta kerättyjä palautteita hyödynnettiin seuraavien verkosto- ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyissä.

Verkoston kokoamisen vaiheessa pohdittiin, mikä olisi paras tapa ja soveliaa digitaalinen alusta verkoston yhteydenpidolle. Päädettiin hyödyntämään jo olemassa olevia kehitettyjä sosiaalisen median ympäristöjä. Digitaaliseksi alustaksi valikoitui LinkedIn, joka on Microsoftin omistama verkostoitumisväline ja verkkoyhteisöpalvelu. Pohjoinen johtamisen ryhmä (Kuva 2) laajensi LinkedInin avulla verkostoaan ja siellä viestittiin erilaisista hankkeen tilaisuuksista.

Hankkeen aikana suljettuun Pohjoinen johtamisen foorumi -ryhmään liittyi 109 henkilöä. Suljetulla tarkoitetaan sitä, että osallistujat hyväksytään ja ryhmässä kirjoitetut alustukset sekä kommentit eivät näy ei-jäsenille. Keskustelunavaus yrityksistä huolimatta, viestintä ryhmässä on ollut pääosin tiedottamista erilaisista hankkeen tilaisuuksista ja tapahtumista. Julkiselle keskustelulle loimme myös avoimen Pohjoinen johtamisen foorumi –LinkedIn –sivun. Tämä sivusto toimi hankkeen aikana enemmänkin tilaisuuksien ja tapahtumien markkinointikanavana. Seuraajia tälle sivustolle saimme kerättyä 232 hankkeen aikana. Tulevaisuudessa onkin suotavaa pitää nämä kaksi kanavaa päivitetynä. Suljetussa ryhmässä voidaan käydä mahdollisesti luottamuksellista keskustelua ja julkisessa ryhmässä viestitään kohderyhmille tulevista asioista ja ajankohtaisista nostoista kuten johtamiseen liittyvistä tutkimuksista, kyselyistä, tapahtumista, osaamistarvekartoituksista.

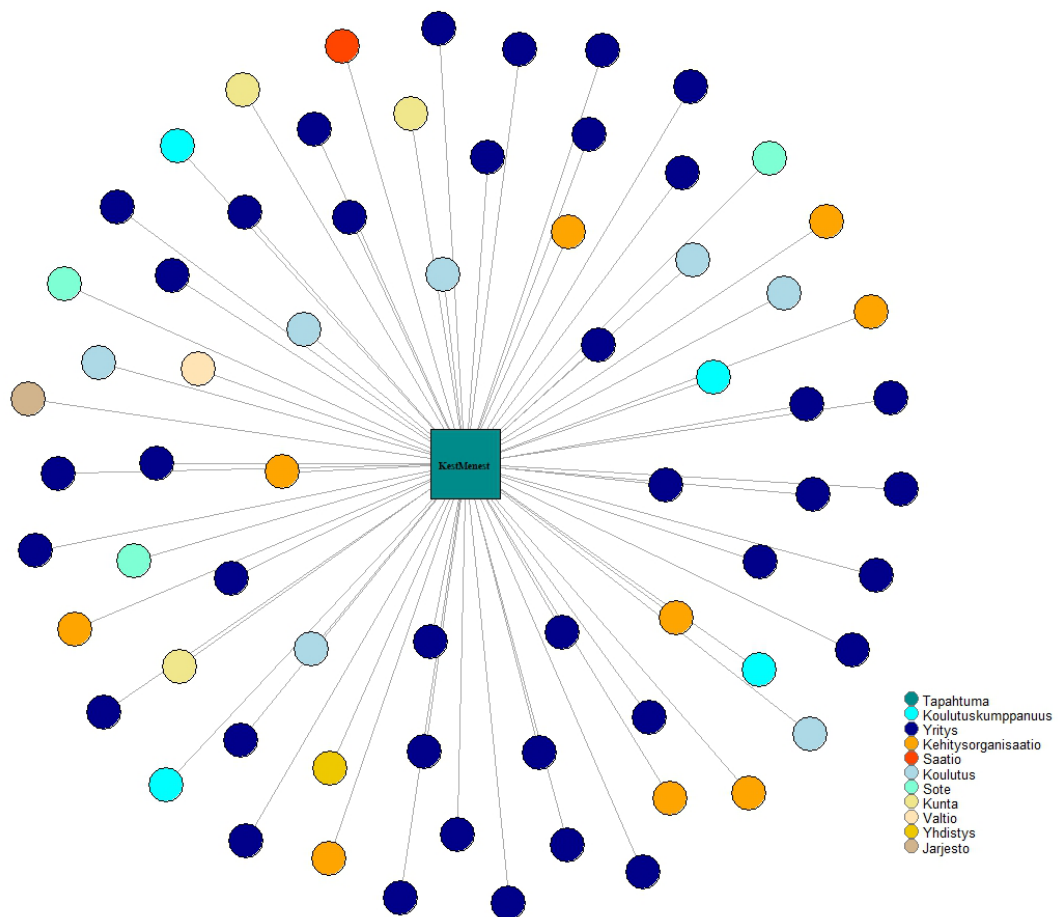


Kuva 2. LinkedIn ryhmä: Pohjoinen johtamisen foorumi.

Alustalle koottiin ajantasaista tietoa johtamisen foorumin toimijoista ja sen kautta tarjottavista palveluista ja koulutuksista esimerkiksi johtamiskoulutukset. Alusta tukee foorumin toimijoiden keskinäistä yhteydenpitoa. Alustalle tuotettua sisältöä voidaan hyödyntää myös hankkeen toimijoiden verkkosivuilla. Tämä lisää käytettävyyttä ja saavutettavuutta erityisesti hankkeen kohderyhmille. LinkedIn on erityisen sovelias työkalu verkostoitumiselle.

Vuorovaikutukseen painottuvan LinkedIn-ryhmän lisäksi tunnistettiin tarve hankkeen omalle julkisemmalle tiedotuskanavalle. Tähän tarpeeseen rakennettiin ja julkaistiin Pohjoinen johtamisen foorumi –verkkosivu, jossa viestittiin kaikesta hankkeen järjestämästä kohderyhmälle suunnatusta toiminnasta.

Johtamisverkoston kokoaminen mahdollistettiin myös toteutuneissa seminaarilaisuuksissa (Kuva 3). Saaduissa arviointipalautteissa oli toivottu järjestettyä aikaa verkostoitumiselle ja yhteiselle keskustelulle.



Kuva 3. Tilaisuuden “Kestävä menestys – Positiivisesta johtamisesta ko avain hyvinvointiin?” (31.3.2022 Rovaniemi) osallistujakartta.

Verkostoitumistilaisuuksien toteuttamisen prosessi

Hankkeen aikana toteutettiin 13 erilaista verkosto- tai verkostoitumistilaisuutta. Verkostoitumistilaisuuksien järjestelyiden prosessi on esitelty alla olevassa kuvassa (Kuva 4).



Kuva 4. Verkostoitumistilaisuuksien toteuttamisen prosessi.

Verkostotapahtuman projektisuunnitelmassa voisi olla esimerkiksi seuraavat asiat läpikäytyinä:

- Tapahtuman tiivistelmä
- Kohderyhmä ja hyödynsaajat
- Tavoitteet ja tehtävät
- Aikataulu / Ohjelma
- Resurssit, organisaatio, vastuut
- Tiedottaminen
- Riskienhallinta
- Laadun varmistaminen
- Toiminnan arviointi

Edellä mainittujen lisäksi olisi hyvä pohtia tilaisuutta järjestettäessä myös; opasteet, istumajärjestys, tarjoiltavat, mukaan otettavat esitteet. Hankkeen aikana hyödynsimme check-listoja seminaarien ja verkostotapahtumien järjestämisen osalta.

Johtamisverkoston kehittäminen

Hankkeen edetessä verkostoitumistilaisuuksien nimi muutettiin verkostotilaisuudeksi. Osa tilaisuuksista toteutettiin yhteistyössä eri alueilla toimivien yhteistyötahojen kanssa. Tällaisista yhteisistä tilaisuuksista esimerkkeinä Utsjoella 17.11.2022 järjestettiin talousjohtamista koskeva tilaisuus yhdessä Yritysfoorumin kanssa ja Sodankylässä 26.1.2023 Sodankylän Likiliikkeen kanssa toteutettu verkostotilaisuus, jonka teemana oli itsensä johtaminen ja kiitellyn inspiraatiopuheenvuoron piti paraolympiakultamitalisti Matti Suur-Hamari. Hankkeen aikana järjestettyjen tilaisuuksien avulla tavoitettiin reilusti yli sata johtamisen kehittämisestä kiinnostunut henkilöä ja sitoutumista foorumin tilaisuuksin toteutui jo hankkeen aikana. Verkostotilaisuuksista kerätyssä palautteessa korostui erityisesti tilaisuuksien välitön ja avoin tunnelma. Tilaisuuksien alustukset saivat positiivis-

ta palautetta ja verkoston tarpeellisuus sai vahvistusta osallistujilla.

Johtamisverkoston kokoamisen aikana toteutettiin myös verkostotilaisuuksissa johtajien ja esihenkilöiden verkostotoiminnan ja siihen liittyvän osaamisen kehittämistä. Verkostoitumistilaisuudet ovat vapaamuotoisempia kohtaamisen paikkoja, joita hanke tarjosi (Kuva 5). Verkostoitumistilaisuuksissa oli tarkoitus kokeilla uusia keinoja ja testata mikä toimii/mikä ei toimi. Tavoitteena oli saada yrityksiä ja työelämää vastuulliseksi isännäksi tai koollekutsujaksi.



Kuva 5. Verkostoitumistilaisuus Rovaniemellä, jossa käytössä ensimmäinen versio johtamiskorteista.

Verkosto- ja verkostoitumistilaisuuksien teemoina olivat mm. johtaminen tässä ajassa, itsensä johtaminen, talouden johtaminen, johtamisosaaminen, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, verkostoitumisen merkitys yritystoiminnassa. Lisäksi työhyvinvointia ja organisaatioiden tehokkuutta käsiteltiin lähes jokaisessa tilaisuudessa johtajien ja esihenkilöiden keskusteluissa. Erityisesti pohdittiin mitä ovat työhyvinvoinnin edistämisen konkreettiset keinot. Tästä teemasta tilaisuuksissa jaettiin toimivia käytäntöjä ja työkaluja.

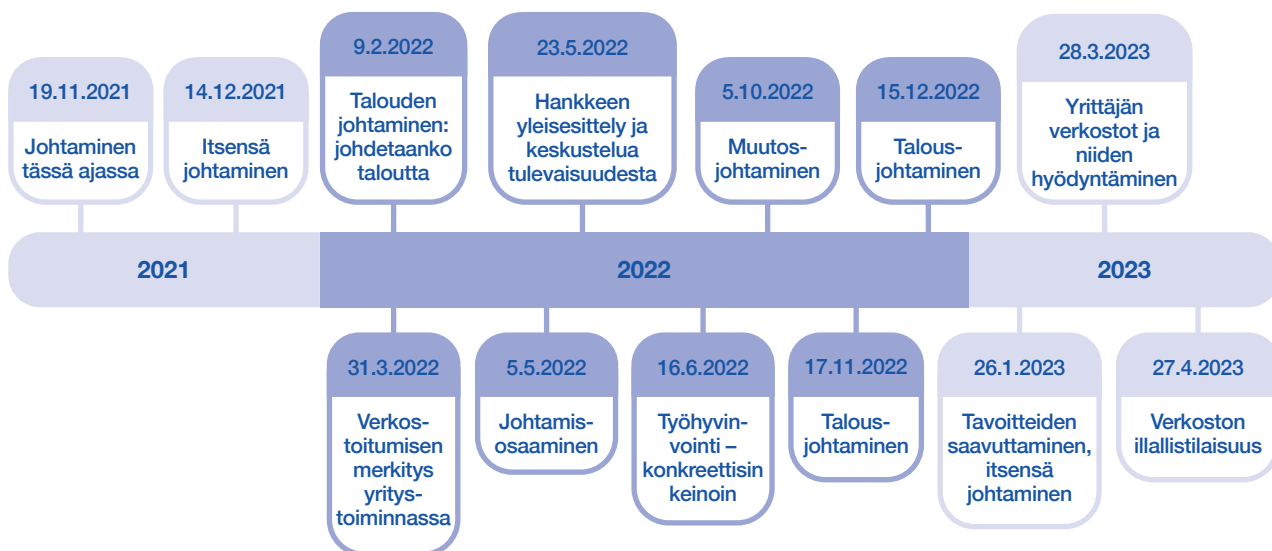
Kesän 2022 kynnyksellä, vielä keskellä COVID-19 pandemiaa aihe oli todella ajankohtainen. Rovaniemellä kotiseutumuseon tiloissa yrittäjä Sini Mustikkamaa-Kelly alusti aiheesta rentoutuminen ja mindfulness. Hän on opettajataustainen hyvinvointivalmentaja ja jooga- ja mindfulness-opettaja, jonka valmennuksissa keskitytään mm. mielen hyvinvointiin, stressinhallintaan ja palautumiseen. Hänen viestinsä oli:

”Elämä on nykyaikana varsin hektistä, ja jatkuva informaatiotulva sekä ulkoa tulevat ärsykkeet vaikeuttavat keskittymistä ja kuormittavat aivoja - niinpä pysähtyminen ja rentoutumisen taidot ovat nykyaikana varmasti tärkeämpiä kuin koskaan.”

Tilaisuuden loppuksi johtajille tarjottiin loppuksi konkreettisen rentoutumishetki ja työkaluja rentoutumisen toteuttamiseen.

Verkostotilaisuuksissa keskusteltiin myös muutosjohtamisesta erilaisista näkökulmista. Pohdittiin pitäisikö jatkossa muutoksesta puhua normaalina ilmiönä. Polttavimpana aiheena oli kuitenkin henkilökunnan rekrytointi sekä kausityöntekijöiden asuntopula.

Verkostotilaisuudet



Kuva 6. Hankkeessa järjestetyt verkostoitumistilaisuudet.

Verkosto- ja verkostoitumistilaisuuksia järjestettiin kaikkiaan 13 kappaletta usealla eri Lapin paikkakunnalla ja näihin osallistui yli 150 johtajaa, yrittäjää tai esihenkilöä (Kuva 6). Yleensä johtamiseen liittyvät tapahtumat Lapissa järjestetään Rovaniemellä ja halusimme viedä keskustelua johtamisosaamisen kehittämisestä myös muille paikkakunnille. Tilaisuuksia järjestettiin Rovaniemen lisäksi Torniossa, Kittilässä, Sodankylässä, Kemijärvellä, Utsjoella ja Saariselällä. Joillakin paikkakunnilla on aktiivista toimintaa yrittäjien keskuudessa, mutta halusimme tarjota avoimia pienimuotoisia tilaisuuksia kaikille johtamisesta ja oman johtamisosaamisen kehittämisestä kiinnostuneille.

Tilaisuuksiin osallistui yksityisyrittäjiä, pk-yrityksien toimitusjohtajia, julkisen sektorin esihenkilöitä ja monia muita aiheista kiinnostuneita. Tilaisuuksissa oli nimekkäitä puhujia, paikallisia yrittäjiä sekä koulutusorganisaatioiden edustajia. Halusimme järjestää kaikki tapahtumat ainoastaan paikan päällä osallistuville, mutta yhdessä tilaisuudessa avauspuheenvuoro tuli etäyhteydellä. Etäyhteydellä pidetty asiantuntija-alustus toimi meidän ja osallistujien mielestä hyvin ja tätä kannattaa tehdä jatkossakin.

Etäyhteyksillä saa huomattavasti edullisemmin nimekkäämpiä puhujia tilaisuuksiin ja nimekkäät puhujat saavat ihmiset osallistumaan tapahtumiin helpommin. Testasimme myös eri ajankohtia: aamupalatilaisuuksia, lounastapaamisia, iltapäiväkahveja ja iltatilaisuuksia. Kaikki ajankohdat saatiin toimimaan ja osallistujia paikan päälle, kun tilaisuuden sisältö oli hyvin suunniteltu ja sitä markkinoitu oikeille kohderyhmille. Tilaisuuksia tulisi järjestää jatkossa, jotta voimme tarjota yhteisen tilan ja paikan kaikille niille, jotka haluavat keskustella johtamisen haasteita muiden johtajien, esihenkilöiden ja yrittäjien kanssa.

Lähteet

Järvensivu, T. Järvensivu, T.2015. Verkostokehittäminen. Viitattu 18.5.2023 https://www.slideshare.net/Socca_osaamiskeskus/verkokokehittminen-timo-jrvensivu-432015

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. & Vesterinen, S. 2021. Viitattu 18.5.2023 Pohjoisen johtamisosaamista kehittämässä

Kangastie, H. 2023. Verkostot aluekehittämisen voimavarana. Viitattu 19.5.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030730225>

Johtamisen osaamistarpeiden kartoittaminen

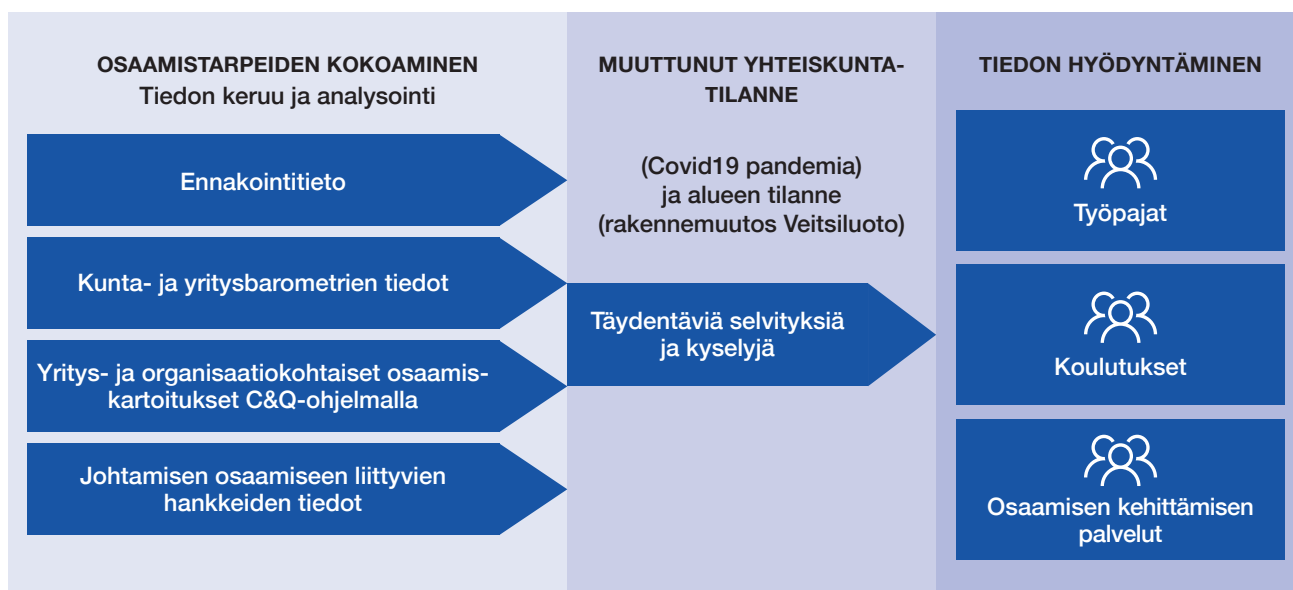
Helena Kangastie

GLOBAALIT MUUTOKSET NYT ja tulevaisuudessa vaikuttavat myös alueellisesti ja paikallisesti. Suomen kunnissa eletään parhaillaan muutosten aikaa. Osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan kehityksen mukanaan tuomiin haasteisiin esimerkiksi työllisyys- ja sosiaali- ja terveystalouden muutokset ja niiden johtamisen osaaminen. Viime vuosina osaamisen johtaminen on ollut voimakkaasti esillä myös yksityisellä sektorilla, jossa se on nähty tärkeänä elementtinä kilpailukykyyn kehittämisessä. Muutostekijät vaikuttavat Lapissa kaikilla toimialoilla ja edellyttävät yrityksiltä ja muilta organisaatioilta niitä koskevaa osaamista. Toimintaympäristön muutos on otettava huomioon osana yritysten ja muiden organisaatioiden johtamista.

Yritysten johtamisen osaaminen kiinnittyy Lapissa erityisesti pito- ja vetovoimaan sekä hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Mikro- ja pk-yritysten johtamisella on haasteita hyödyntää toimintaympäristön muutoksia, jotka liittyvät muun muassa digitalisaatioon, kansainväliseen työvoimaan, kestävän kehityksen vaatimukseen, henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen, talousosaamiseen ja uusille markkinoille siirtymiseen. Näihin liittyy haasteita myös julkisen sektorin organisaatioiden johtamisessa.

Lappilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa keskustellaan tällä hetkellä paljon johtajuudesta ja sen kehittämisestä. Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään yksilöiden ja organisaation osaamista. Johtamisen osaamisen ja sen kehittämisen tavoitteena on tukea johtajia ja esihenkilöitä heidän työhönsä osaavan henkilöstön johtamisessa sekä hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämässä.

Tässä artikkelissa avaamme POJOF-hankkeen toimintaa nimenomaan osaamisen kehittämisen tarpeiden kartoittamisen näkökulmasta. Osaamistarpeita kartoitettiin monella eri tavalla ja eri lähteistä. Osaamistarvekartoitusprosessia on esitelty alla olevassa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1. Osaamistarpeiden kokoaminen. (Kangastie 2022)

Keskeiset toimenpiteet olivat: kartoitettiin tilanne kansallisen, alueellisen ja organisaatiotason osaamistarvekartoitusten suhteen, laadittiin analysoinnin pohjalta selvitys ja laadittiin ja toteutettiin yrityksille ja organisaatioille osaamiskartoituksia täydentäviä selvityksiä ja kyselyjä.

Osaamistarpeiden kartoittaminen

Osaamistarpeiden kartoitus käynnistyi nykytilan ja olemassa olevan tiedon kartoituksella. Osaamistarpeiden kartoituksen suunnitteluvaiheessa määriteltiin tarvittavat lähteet ja materiaalit, mistä osaamistarpeet olivat löydettävissä kansallisesti, alueellisesti ja organisaatiotasolla. Tämän jälkeen lappilaisten yritysten ja muiden työnantajaorganisaatioiden johtamiseen liittyviä osaamistarpeita lähdettiin selvittämään keräämällä ja analysoimalla monipuolisesti eri tietolähteistä saatua tietoa. Mukaan valittiin mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotta saatava tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on eritelty osaamistarpeiden kartoituksen toteutus eri tasoilla.

Taulukko 1: Osaamistarpeiden kartoituksen erittelyä

Kansallinen taso	Aluetaso	Yritys- ja organisaatiotaso
Johtamisen osaamiseen liittyviä hankkeita	Lapin Liiton ennakointiklusterien toiminta ja Arktiset kehittämissympäristöt-klusterit	Yritys- ja organisaatiokohtaiset osaamiskartoitukset C&Q -ohjelmalla
Toimi- ja koulutusalaakohtaisia osaamisen ennakointiryhmiä	Kunta- ja yritysbarometrien tiedot	

Lapin ennakointitiedon hyödyntäminen

Osana Lapin jatkuvan oppimisen strategian laadintaa kartoitettiin myös Lapin alueen osaamistarpeita. Tieto koottiin Lapin Luotsi sivustolta toimialakohtaisesti ja lisäksi strategiaprosessin aikana pidetyissä sidosryhmätyöpajoissa. Koottuja osaamistarpeita tarkennettiin koulutusorganisaatioiden tuottamilla tarkentavilla ennakointitiedoilla koulutus- ja toimialakohtaisesti (Kangastie, Koski & Kuisma 2021). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on eritelty kaikkia toimialoja läpileikkaavia osaamistarpeita.

Taulukko 2. Läpileikkaavat osaamistarpeet (mukaillen Kangastie ym. 2021, 10).

Läpileikkaavat osaamistarpeet		
Työyhteisötaidot, vuorovaikutusosaaminen • Tiedonhaku, motivaatio	Yrittäjyysosaaminen/asenne • Matalan kynnyksen yrittäjyys ja itsensä työllistäminen • Osuuskuntatoimintaosaaminen	Kestävä kehitys • Vastuullisuus • Ympäristöjuridiikka
Johtamisosaaminen • Muutososaaminen • Talousosaaminen • Tiedolla johtaminen • Ikäjohtaminen	Työelämätaidot ns. geneerinen osaaminen • Ongelmanratkaisukyky • Tiedonhakutaidot • Asiakaspalvelutaidot, käytöstavat • Epävarmuuden/muutoksen sietokyky	KV-osaaminen • Kielitaito • Työkulttuurien tuntemus • Kv-yhteistyö
Ennakointi ja riskien hallinta	Asiakaspalveluosaaminen	Tuotteistamisosaaminen
Sopimusosaaminen • Työnantajana toimiminen	Vuorovaikutusosaaminen • Palveluosaaminen	Myynti- ja markkinointiosaaminen • Digitaalinen markkinointi
Henkilöstöjohtaminen • Työhyvinvointijohtaminen • Rekrytointiosaaminen	Tutkimus- kehittämis- ja innovaatio-osaaminen • Verkosto-osaaminen • Rahoitusosaaminen	Teknologinen/digitaalinen osaaminen • Robotiikka/tekoälyosaaminen • Monikanavaisuus • Digitaalinen markkinointi
Esihenkilötyö • Alaistaidot (työntekijätaidot) • Monikulttuurisuusosaaminen	Yhteistyöosaaminen	

Johtamisosaamisen kehittämistarpeet liittyvät muutos-, talous- ja tiedolla johtamiseen. Myös esihenkilötyöhön nousi useita osaamistarpeita muun muassa työntekijätaidot/alaistaidot, monikulttuuri-suusosaaminen ja työnopastus ja perehdyttäminen.

Lapin yritysten osaamistarpeita

Yritysten ja organisaatioiden osaamistarvetietoa täydennettiin keräämällä suoraan tietoja Lapin Yrittäjiltä ja heidän kauttaan Suomen Yrittäjäjärjestöltä ja hyödyntämällä yrittäjien kuntabarometrin antamaa alueellista tietoa. Yritysten esittämiä osaamistarpeita tuotiin esille kansallisella, aluetasolla ja yrityskohtaisissa kuvauksissa seuraavasti. Kansallisella tasolla Suomen yrittäjäjärjestön vastauksissa johtamisosaamista voisi laajentaa esimiesosaamisen lisäksi yleiseen johtamisosaamiseen kuten strateginen suunnittelu, ennakointi ja omistajanvaihdokset. Osaamistarpeet liittyvät lisäksi vielä toimintaympäristöihin, nopeisiin päätöksiin ja muutokseen. Myös myyntiosaaminen sekä itseohjautuvuus, viestinnälliset valmiudet, tekniikan hyödyntäminen, etätyöskentelyn osaaminen ovat nousseet esille.

Lapissa on pääosin pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja osaaminen on yrittäjän tärkein pääoma. Lapin yrittäjistä valtaosa pitää oman osaamisensa kehittämistä tärkeänä ja tärkeimpänä kasvun tekijänä. Osaaminen auttaa asiakastarpeisiin vastaamisessa ja yrityksen menestymisessä. Toimiessaan yrittäjänä ja yrityksensä johtajana osaamistarpeissa tulee esille digitaalinen osaaminen, verkostoissa toimiminen ja verkostojohtaminen sekä kansainvälisyys.

Yritys- ja organisaatiokohtaiset osaamiskartoitukset

Lappilaisille yrityksille ja organisaatioille on tehty osaamiskartoituksia erilaisilla ohjelmilla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on nostaa esiin henkilöstön kartoituksen ajankohtana oleva osaaminen sekä millainen osaamisen taso työntekijöillä on niillä osaamisalueilla, joita tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartoitusta tehtäessä henkilöstöltä edellytettävät osaamisalueet on määritelty liiketoiminnan menestyksen näkökulmasta. Näin saadaan tieto, hallitseeko henkilökunta yrityksen kriittisimmät osaamisalueet riittävällä tasolla sekä mitä osa-alueita tulisi huomioida toiminnan kehittämisen turvaamiseksi.

C&Q-järjestelmästä saatiin lappilaisten johtajien ja esimiesten osaamiskartoitusdata, joka oli otettu järjestelmästä 4.12.2020. Kartoitukseen osallistuneita organisaatioita oli 222 ja henkilöstöä 360. Kartoitusten yhteenvedon perusteella suurimmiksi osaamistarvevajeiksi nousivat talousjohtaminen ja sopimusasiat, lainsäädäntö, liiketoiminta, markkinointi ja myynti, strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaukseen liittyvä osaaminen, henkilöstöjohtaminen ja esimiestaidot, itsensä johtaminen ja omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen, viestintä-, raportointi- ja dokumentointitaidot, verkostojohtaminen, turvallisuusasiat, ennakointi ja muutosjohtaminen, eri substanssialojen sisällön hallinta ja kielitaito

Tulevaisuuden osaamistarpeiden osalta ei ollut tehty varsinaisia osaamisarvioita, vaan niiden osalta oli kirjattu osaamisalueet, jotka oli koettu tulevaisuudessa esimies- ja johtaja-ammateissa olennaisiksi. Näistä tärkeimmiksi nousivat (ei tärkeysjärjestyksessä) liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvä osaaminen, hallinto- ja talousosaaminen, talouden hallintaan liittyvät tiedot ja taidot, markkinointiin ja mainontaan liittyvä osaaminen, ennakoiva ajattelu- ja toimintatapa, tulevaisuuden kehitystrendien seuraaminen, operatiivinen johtamistaito, kyky päivittäisen toiminnan johtamiseen.

Osaamistarpeiden kartoittamisen yhteenvetoa

Osaamiskartoituksessa käytettyjen lähteiden ja materiaalien kautta saatujen tulosten perusteella samat teemat toistuivat osaamistarpeina eri lähteissä. Tällaisia osaamistarpeita oli mm. digitaalisuu-

teen, kansainvälisyyteen ja nopeaan muutokseen reagoimiseen. Toiveina nousivat viestintä-, markkinointi-, talous-, hankinta- ja henkilöstöasioihin mm. osaamisen johtamiseen liittyvät koulutustoiveet, myös yleiseen johtamisosaamisen liittyvät osa-alueet kuten vastuun ja vallan ymmärtäminen, strateginen johtaminen, verkostoissa toimiminen ja toimintaympäristön ja toiminnan ennakointiin liittyvä osaaminen tulivat esiin. Alla (Taulukko 3) on esitetty osaamistarpeiden kartoittamisen yhteenveto.

Taulukko 3. Osaamistarpeiden kartoittamisen yhteenveto (Vesterinen Soili 2022)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen osa-alueet huomioiden tuottavuuden edistäminen	Osaamistarpeet	
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen suunnittelu ja johtaminen • Toiminnan ohjaukseen liittyvä osaaminen • Tulevaisuuden kehitystrendien seuraaminen • Ennakointi ja muutosjohtaminen • Tiedolla johtaminen • Omistajanvaihdokset • Vastuun ja vallan ymmärtämisen asenne, organisaation toiminnan kokonaisvaltainen haltuunotto tai ymmärtäminen • Talousjohtaminen tuottavuutta lisäten • Sopimusasiat, lainsäädäntö • Liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvä osaaminen • Hallinto- ja talousosaaminen, talouden hallintaan liittyvät tiedot ja taidot • Markkinointiin ja mainontaan liittyvä osaaminen, asiakastarpeisiin vastaaminen • Myyntiosaaminen • Tuotteistaminen • Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä henkilöstöjohtaminen • Rekrytointi- ja perehdyttämisosaaminen • Työyhteisötaidot, työntekijöiden osallistaminen ja dialogisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöjohtaminen ja esimiestaidot • Etäjohtaminen • Moninaisuusjohtaminen liittyen mm. eri kulttuureista tulevien ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen • Erilaisten toimintamallien (esim. korvaavan työn toimintamalli, työuraohjelma, mentorointi) kehittäminen. • Koostetun tiedon hyödyntäminen olemassa olevista työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen hyödynnettävissä olevista menetelmistä ja työkaluista • Vuorovaikutustaidot erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa • Viestintä-, raportointi- ja dokumentointitaidot ja osaaminen • Viestintäkäytäntöjen kehittäminen suunnitelmallisuuden ja eri viestintävälineiden käytön osalta • Operatiivinen johtamistaito, kyky päivittäisen toiminnan johtamiseen • Työn, töiden suunnitteluun ja järjestelyyn sekä toiminnan organisointiin liittyvä osaaminen
Työympäristön turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuusjohtaminen • Omavalvonta, omavalvontasuunnitelman kehittäminen • Työturvallisuusosaaminen • Työsuojeluun liittyvä osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallinta (käytännön riskien tunnistaminen, olemassa olevien ja uusien riskienhallintaprosessien kehittäminen, riskien pienentäminen)
Työn kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisten toimintamallien kehittäminen • Prosessien uudistaminen • Palvelumuotoilu • Lean-menetelmien käytön oppiminen • Kokeellinen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen ja innovaatiot • Digitalisaatioon liittyvä osaamisen kartoittaminen, syventäminen, laajentaminen ja arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen • Tietotekninen yleinen osaaminen, IT-tekninen osaaminen • Verkkoviestintätaidot ja viestintäteknologian hallinta • Kestävä kehitys • Etätyöskentely • Eri substanssialojen sisällön hallinta ja kehittäminen

Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla

Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen johtaminen perustana henkilöstön systemaattiselle kehitymiselle ja organisaation uudistumiselle 	<ul style="list-style-type: none"> Tulevaisuuden osaamisen ennakointi Strategiaperusteinen osaamisen johtaminen Erialaisten työntekijöiden osaamisen ja erilaisuuden hyödyntämisen kehittäminen
Toimintaympäristön muutoksen huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> Verkostojen kehittämiseen liittyvä osaaminen Verkostoissa toimiminen, yhteistyöskentely, toisilta oppiminen, hyvien käytäntöjen jakaminen Hallittu muutoksen johtaminen yllättävässä tilanteessa Muutoksille avoimen ja luottamuksellisen ilmapiiirin luominen 	<ul style="list-style-type: none"> Verkostojohtaminen Toimintamallien luominen muutosjohtamiseen Kulttuurien tuntemus, monikulttuuriosaaminen, kansainvälisyys, Työn kannalta riittävä vieraan kielen osaaminen
Johtajan oman työhyvinvoinnin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Itsensä johtaminen ja kehittäminen Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen Oman työhyvinvoinnin kriittisten kohteiden tunnistaminen Tukimuotojen löytäminen ongelmatilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen Oman osaamisen kehittäminen Vertaistuen löytäminen tietojen ja kokemusten vaihtoon

Tarkasteltaessa erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeita esiin nousi verkkoviestintätaidot sekä vuorovaikutustaidot erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa. Tähän liittyen korostui myös digitalisaatioon liittyvä osaaminen. Tärkeänä nähtiin myös liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvä osaaminen, hallinto- ja talousosaaminen sekä markkinointi- ja mainontaosaaminen. Nopeasti muuttuvassa maailmassa nähtiin korostuvan myös operatiivinen, päivittäisen toiminnan johtaminen ja samanaikaisesti pitemmän tähtäimen toiminnan organisointiin liittyvä osaaminen. Tulevaisuudessa korostuu myös verkostoissa toimiminen ja monikulttuurisuus: näihin liittyi osaamistarpeita. Myös henkilöstön johtaminen, esihenkilötaidot ja työturvallisuusosaaminen nousivat eri lähteissä esiin. Tärkeänä nähtiin myös esihenkilöiden ja johtajien oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jatkossa osaamistarpeita tarkasteltaessa on tärkeää huomioida erityisesti seuraavat teemat: työhyvinvointi, itsensä johtaminen, muutosjohtaminen, digitaalisuus, osaamisen johtaminen sekä tiedolla johtaminen ja ennakointi. Yhä nopeammin tapahtuvat muutokset toimintaympäristössä, työn sisällöissä ja työn tekemisen tavoissa haastavat tulevaisuudessa johtajia ja esihenkilöitä entistäkin ennakoivampaan tarkasteluun oman ja henkilöstön osaamisen osalta.

Lähteet

Kangastie, H., Koski, A. & Kuisma, L. 2020. Pitkospuilta revontulille: Lapin jatkuvan oppimisen strategia vuosille 2021-2025. Viitattu 17.5.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091746439>

Kangastie, H. & Vesterinen, S. (2021). Osaamistarpeet johtamisen kehittämisessä. Viitattu 23.3.2023. <https://www.lapinamk.fi/blogs/Osaamistarpeet-johtamisen-kehittamisessa/40628/a9874a11-30c7-42c7-9ad3-23a515458a05>.

Vesterinen, S. & Kangastie, H. (2023). Osaamistarpeiden raporttikooste. Pohjoisen Johtamisen Forumi – Uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa – hanke 2020–2023.

Osaamisen kehittämisen palvelut ja koulutukset

Helena Kangastie, Anne Liedes, Krista Rautio, Netta Riponiemi

JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN SISÄLTÖJÄ ja menetelmiä suunniteltiin Lapin alueen elinkeinoelämän edustajille, erityisesti johtajille suunnattujen osaamistarpeiden kartoitusten pohjalta. Tavoitteena oli tarjota laajempaa johtamiseen liittyvää tietoa laajalle yleisölle ja kohdennettua tietoa käytännön kehittämistoiminnalle. Osaamisen kehittämisen kohtaamispaikkoina ja tiloina toimivat seminaarit, johtamisvalmennukset ja verkostoitumistilaisuudet. Koulutusorganisaatiot suunnittelivat johtamisen kehittämisen palveluiden ja koulutusten sisällöt sekä toteutusmallin. Oppilaitosyhteistyö (ns. koulutuskumppanuus -malli) mahdollisti sen, että voidaan tarjota yritysten tarpeisiin vastaavia koulutuskokonaisuuksia, joissa hyödynnetään kunkin oppilaitoksen vahvuuksia. Tarvittaessa oppilaitosten osaamista täydennettiin ulkopuolisilla asiantuntijoilla.

Palveluiden ja koulutusten toteutuksessa sovellettiin vertaiskehittämisen toimintamallia, jolloin hyödynnetään myös osallistujien osaamista jakamalla heidän kokemuksiaan ja asiantuntijuutta. Osaamisen kehittämisen tausta ajatuksena oli tarjota erilaisia tilaisuuksia avata ja keskustella johtamiseen liittyvistä ajankohtaisista teemoista.

Tässä artikkelissa avaamme hankkeessa toteutettuja osaamisen kehittämisen palveluja ja koulutuksia esimerkiksi johtamisvalmennusta, teemoitettuja verkostotilaisuuksia ja webinaareja.

Johtamisvalmennukset

Lapin alueen esihenkilöille, johtajille ja yrittäjille tuotettiin maksuttomia (de minimis-arvo 900€) johtamisvalmennuksia, joissa osallistujat pääsivät edistämään johtamisen kannalta akuuttia tai työn alla olevaa kehittämiskohdetta. Valmennukset tarjosivat kehittämiseen asiantuntijanäkemyksiä ja verkoston tuen. Tavoitteena oli, että johtamisvalmennuksella kannustetaan ja tuetaan johtajana kehittymistä erityisesti henkilöstöä ja osallistujien sidosryhmiä osallistavasta näkökulmasta. Valmennuksissa hyödynnettiin monipuolisia ja helppokäyttöisiä kehittämisen työkaluja palvelumuotoilun menetelmistä esimerkiksi osallistavien työpajojen tai kokousten järjestämiseen, henkilöstökyselyn toteuttamiseen, palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun sekä organisaatioiden sisäisten prosessien kehittämiseen.

Valmennusten teemat

I-VALMENNUS: Markkinointi ja myynti 2–3/2022

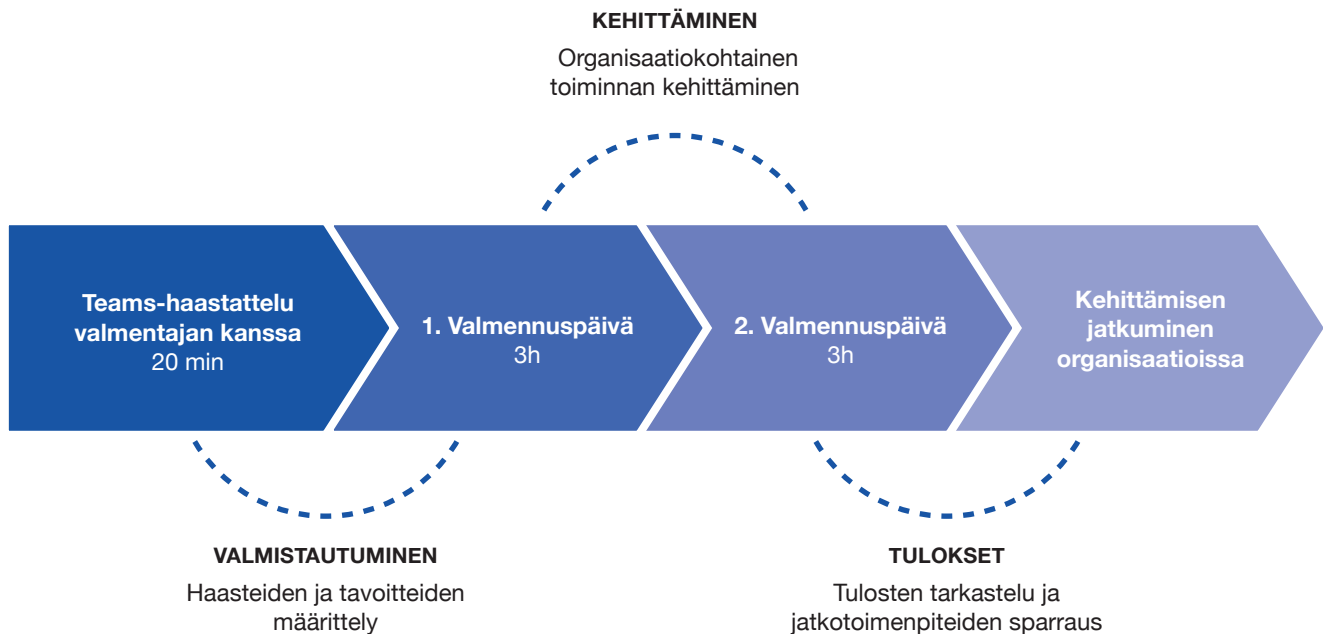
II-VALMENNUS: Talouden johtaminen 5–6/2022

III-VALMENNUS: Palveluiden ja toiminnan kehittäminen 11–12/2022

IV-VALMENNUS: Hyvinvointi ja tuottavuus 2–3/2023

Jokaisen valmennuksen ensimmäisessä valmennuspäivässä teemoitettu asiantuntijapuheenvuoro, osallistujakohtainen kehittämistyö voi liittyä muuhunkin aiheeseen kuin valmennuspäivien erityistee-

moihin. Valmennus aloitettiin lyhyillä haastatteluilla, jonka jälkeen organisaatiokohtainen kehittämis-työ eteni yhteisten valmennuspäivien (2 x ½ pv) ja sparrauksen tukemana. Johtamisvalmennusten rakenne on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1. Johtamisvalmennuksen rakenne, Pohjoinen johtamisen foorumi.

Kehittämistyönä valmennuksissa yli 10 organisaation edustajat kehittivät:

- Työturvallisuuskäytänteitä
- Osallistavaa muutosviestintää
- Henkilöstön sitouttamista tavoitteisiin
- Johtamismenetelmiä konfliktitilanteissa
- Palveluiden tuotteistamista
- Yrittäjän urasuunnitelmaa
- Organisaation hankehakuprosesseja
- Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalleja

Johtamisvalmennuksista myönnettiin diplomit, joissa kuvattiin valmennuksen teemat sekä osallistujat edistämä kehittämis-työ. Kehittämistyölle esitettiin laskennallinen laajuus 1-3 opintopistettä, jonka osallistujat voi halutessaan esittää hyväksiluettavaksi jossain itselleen ajankohtaisessa koulutuksessa.

Johtamisvalmennuksissa hyödynnetyt työkalut

Johtamisvalmennuksessa hyödynnettiin helppokäyttöisiä ja nopeita kehittämisen ja osallistamisen menetelmiä. Tässä esiteltyjä menetelmiä voi vapaasti soveltaa, ne on ryhmitelty seuraavasti:

- Osallistujan oman vastualueen kehittäminen
- Oikeudenmukaisuusmittaristo
- Osallistamisen menetelmiä organisaation toiminnan kehittämiseen

Osallistujan oman vastualueen kehittämisen menetelmiä

Työkalu 1. Konsultatiivinen keskustelu

(Kehittämiskohteen kirkastaminen, keskustelu vertaisen kanssa)

Keskustele vertaisen kanssa seuraavia apukysymyksiä hyödyntäen:

Nykytila	Millaista työtä teet?
Vahvuudet	Mitkä sinun tai työyhteisösi vahvuudet edistävät työn tekemistä?
Kehittämisen paikat	Onko työssäsi tai yrityksesi toiminnassa aiheita, joihin kaipaisit selkiytystä tai ratkaisuja?
Tavoitteet	Mikä on tavoitetila, jossa haluaisit oman työsi tai yritystoimintasi osalta olla esim. viiden vuoden kuluttua?

Keskustelun tulokset kirkastavat kehittämiskohdetta ja tavoitetilaa.

Työkalu 2. Oman vastualueen kehittäminen

(Valmennuksessa tai työyhteisön kehittämisprosessissa)

Valitse tärkein kehittämiskohde.

Hyödynnä osallistamisen menetelmiä henkilöstön tai sidosryhmien osallistamiseen

- Kehittäminen alkaa yhteisellä kehittämiskohteen tunnistamisella
- Ideoikaa ratkaisuja ja konkretisoikaa niitä (tai siirtäkää konkretisoiminen välityöksi ennen seuraavaa tiimipalaverianne)
- Sopikaa, miten jatkatte
- Arvioikaa kehittämiseen osallistujien kanssa, kuinka yhteinen kehittämistilaisuus sujui

Mikä meni hyvin ja miksi?

Mikä olisi voinut mennä paremmin?

Työkalu 3. Oman johtajuuden kehittäminen

(Henkilöstä osallistaen)

- Hyödynnä Oikeudenmukaisuusmittaristo -työkaluja toteuttamalla henkilöstökysely (Työkalu 4A) ja johtajan oman oikeudenmukaisuuden arviointi (Työkalu 4B)
- Valitse perustellusti tärkein henkilökohtainen kehittämistavoitteesi henkilöstökyselyn perusteella
- Ideoi käytäntö, joka ohjaa/auttaa kehittymään
- Arvioi kehittymistäsi

Tee 5 minuutin esitys (noin 3-5 diaa) henkilöstölle / johtoryhmälle, jotta saat vertaissparrausta ja uusia näkökulmia tilanteeseen.

Oikeudenmukaisuusmittaristo

Oikeudenmukaista johtamista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan mitata lyhyellä, vain noin 5 minuuttia aikaa vievällä mittarilla (Työkalut 4A ja 4B). Mitattavaa tietoa voi hyödyntää monipuolisesti johtamisen ja työyhteisön kehittämistyössä. Mittari mukailtiin Lapin koulutusorganisaatioiden yhteistyössä tuottamaan OVET-hankkeeseen (ks. Saranki-Rantakokko ym. 2019) aiemmin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2011) julkaisussa esitellystä oikeudenmukaisuusmittarista, jonka alkuperäinen versio on kansainvälinen Colquittin (2001) 20-osiainen oikeudenmukaisuusmittari. Alla esitetty räätälöity versio oikeudenmukaisuusmittarista sopii työkaluksi esimiestyöhön.

Oikeudenmukaisuusmittari A

Työkalu 4A: Henkilöstön näkemyksiä koetusta oikeudenmukaisuudesta

Toteuta henkilöstökysely seuraavilla kysymyksillä ja valitsemallasi arviointiasteikolla:

1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	2. Johtamisen oikeudenmukaisuus	3. Jakamisen oikeudenmukaisuus
Yrityksessämme kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa	Esimieheni kohtelee työntekijöitä huomaavaisesti ja ystävällisesti	Saamani palkka ja arvostus vastaavat työhöni antamaani panostusta
Tehdyt päätökset ovat yrityksessämme olleet oikeudenmukaisia	Esimieheni kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti	
Yrityksessämme päätökset ovat olleet puolueettomia	Esimieheni osaa ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet	Saamani palkka ja arvostus ovat sopivia siihen nähden, mitä olen työssäni saanut aikaan
Yrityksessämme tehtyihin päätöksiin voi luottaa	Esimieheni osaa kuunnella työntekijöitä	

Tulosten läpikäynti henkilöstön kanssa toimii pohjana johtamisen vahvuuksien tunnistamisessa sekä mahdollisten kehittämistarpeiden määrittelyssä.

Lue lisää:

Reilouden ja oikeudenmukaisuuden näkökohdat ovat syvällä työpaikoissa. Oikeudenmukaisuutta on usein korostettu yhtenä keskeisenä työyhteisöjen perusarvona ja sitä pidetään myös ihmisen perustarpeena rehellisyyden, reilouden ja suunnitelmallisuuden ohella. Sosiaalisten suhteiden tasolla oikeudenmukaisuus ilmentää jotakin, joka on ihmisille luontaista ja automaattista, mutta joka tutkimuksessa on suhteellisen vaikeasti tavoitettavissa. (Elovainio & Kivimäki 2002; Greenberg, J., & Colquitt, J.A. 2005)

- Työntekijät kiinnittävät huomiota siihen, että tulevat kohdelluiksi reilusti esimiehensä toimesta.
- Johtajat ovat yleensä kiinnostuneita kohtelemaan suoria alaisiaan reilusti.
- Kaikki ovat kiinnostuneita siitä, mitä tapahtuu, kun näitä odotuksia rikotaan.

Työssä oikeudenmukaisuus voi näkyä etujen, palkkioiden ja velvoitteiden jakamisessa, kuitenkin laajemmin kyse on työssä ja organisaatioissa jatkuvasti tehtävistä päätöksistä ja päätöksenteon säännöistä. (Elovainio 2008)

Oikeudenmukaisuusmittari B

Työkalu 4B: Johdon / esihenkilöiden näkemyksiä oikeudenmukaisesta johtamisesta

1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	2. Johtamisen oikeudenmukaisuus	3. Jakamisen oikeudenmukaisuus
Yrityksessämme kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa	Yrittäjänä/esimiehenä kohtelen työntekijöitä huomaavaisesti ja ystävällisesti	Yrittäjänä/esimiehenä näkemykseni on, että yrityksessämme henkilöstö tunnistaa yrittäjän/esimiehen oikeudenmukaisen toiminnan
Tehdyt päätökset ovat yrityksessämme olleet oikeudenmukaisia	Yrittäjänä/esimiehenä kohtelen työntekijöitä kunnioittavasti	
Yrityksessämme päätökset ovat olleet puolueettomia	Yrittäjänä/esimiehenä osaan ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet	
Yrityksessämme tehtyihin päätöksiin voi luottaa	Yrittäjänä/esimiehenä osaan kuunnella työntekijöitä	

Työkalu 5. Nykyisen toiminnan arviointi (ja kehittämiskorjauksien ideointi työyhteisössä)

Kutsutaan asianosaiset mukaan arvioimaan yhdessä nykyistä toimintaa ja ideoimaan kehittämiskorjauksia. Suunnittele tilaisuus huolellisesti.

- **Miten kutsut ihmiset mukaan siten, että he motivoituvat tulemaan**
Monella on kokemus monista kehittämistyöpajoista, joiden jälkeen ei ole tapahtunut mitään, joten organisaatiossa ei välttämättä ole kovaa innostusta osallistua tällaisiin tilaisuuksiin kaiken arkikiireen keskellä
- **Mikä pitäisi olla lopputulos**
Aikaa on rajallisesti, joten mitä ainakin pitäisi saada aikaiseksi
- **Millaisten työvaiheiden kautta siihen edetään**
 - Suunnittele työvaiheet ja niihin käytettävä aika yksityiskohtaisesti. Näin osallistujat saavat sujuvan kokemuksen ilman, että he tietävät taustalla olevaa suunnittelutyötä
 - Suunnittele työvaiheet siten, että ne aktivoivat kaikkia osallistumaan
 - Aina joka työvaiheen alussa hetki itsenäistä työtä
 - Alla on työvaiheita, joita voit soveltaa ja käyttää monen asian yhteiseen määrittämiseen kuten esim:
 - I. Toimintamme vahvuudet
 - II. Toimintamme kehittämiskohteet
 - III. Asiakkaat/toimintamme kohderyhmät ja niiden tarpeet sekä meidän palvelut sekä niiden vahvuus asiakkaalle

Puhu oman organisaationne ja (liike) toimintanne kielellä/ kielellä, joka on osallistujille tuttua ja mukaan kutsuvaa

Työkalu 6. Vahvuuksien tunnistaminen (samassa tilassa työskentely)

Usein on perusteltua aloittaa vahvuuksien tunnistamisesta, koska vahvuuksien varaan rakennetaan myös kehittäminen.

Työvaiheet:

1. **Mieti toimintamme vahvuuksia (mistä voimme olla ylpeitä) ja kirjaa post it –lapuille**
 - Yksilötyö hiljaisuudessa, yksi asia per lappu (1 min)
2. **Selittäkää työkaverin kanssa laput toisillenne (voitte kirjata lisää lappuja)**
 - Parityö (5 min)
3. **Viekää laput fläpille**
4. **Selittäkää laput toisille pareille (2 min per pari)**
5. **Ryhmitelkää samat asiat (10 min)**
 - I. Kaikki yhdessä keskustellen
 - II. Keskustelu on tärkein osa tehtävää, koska siinä rakennetaan yhteisymmärrystä
6. **Lopuksi kirjoittakaa ryhmille otsikot (5 min)**

Tutustu vahvuusperustaiseen lähestymistapaan.

Lue esimerkiksi: Uusiautti, Satu. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Työkalu 7A. Kehittämiskohteinen tunnistaminen (samassa tilassa työskentely)

Työvaiheet:

1. **Mieti toimintamme haasteita/ kehittämiskohteita ja kirjaa post it –lapuille**
Yksilötyö hiljaisuudessa, yksi asia per lappu (1 min)
2. **Selittäkää työkaverin kanssa laput toisillenne (voitte kirjata lisää lappuja)**
Parityö (5 min)
3. **Viekää laput fläpille**
4. **Selittäkää laput toisille pareille (2 min per pari)**
5. **Ryhmitelkää samat asiat (10 min)**
 - I. Kaikki yhdessä keskustellen
 - II. Keskustelu on tärkein osa tehtävää, koska siinä rakennetaan yhteisymmärrystä
6. **Kirjoittakaa ryhmille otsikot (5 min)**
7. **Valmistautukaa esittelemään muille ryhmille**

Työkalu 7B. Kehittämiskohteinen tunnistaminen (etätyöskentely)

Valmistautuminen:

- Tee etukäteen virtuaalinen whiteboard -työtila jokaiselle pienryhmälle (esim: edu.flinga: Flinga Whiteboard tai Google Jamboard)

Tilaisuudessa:

- Näytä työskentelyn vaiheet ja pyydä ottamaan valokuva, jotta osaavat toimia eri ryhmissä
- Jaa ryhmiin

Työvaiheet ryhmätyötiloissa:

1. Valitkaa kellottaja, joka huolehtii työvaiheiden aikataulusta
2. Mieti toimintamme haasteita/ kehittämiskohteita ja kirjaa wordiin
 - Yksilötyö hiljaisuudessa (2 min)
 - On parempi, että ensin kukin kirjaa wordiin, jotta jokainen saa työrauhan
3. Copy & paste kirjaamasi haasteet virtuaalisen whiteboardin post it-lapuille
 - Yksi asia per lappu
4. Selittäkää määrittämänne haasteet toinen toisillenne (2 min per hlö)
5. Ryhmitelkää samat asiat (10 min)
 - I. Kaikki yhdessä keskustellen
 - II. Keskustelu on tärkein osa tehtävää, koska siinä rakennetaan yhteisymmärrystä
6. Kirjoittakaa ryhmille otsikot (5 min)
7. Valmistautukaa esittelemään muille ryhmille

Työkalu 7C. Kehittämiskohteiden tunnistaminen (hybridityöskentely)

1. Ohjeista ensin fyysisessä tilassa olevat

- Näytä työvaiheet, mitä tullaan tekemään
- Pyydä hakemaan työskentelyvälineet ja aloittamaan 1. vaiheen: listaa haasteita yksin hiljaisuudessa

2. Ohjeista etäosallistujat. Kun he aloitavat työn, siirry ohjaamaan prosessia fyysisessä tilassa

Ratkaisujen ideointi kehittämishaasteisiin:

- Nyt fläpeillä/ virtuaalisella whiteboardilla on asioita, jotka koettu ongelmiksi/ kehittämistä vaativiksi
- Äänestämällä voidaan päättää, mistä asioista kehittäminen aloitetaan
- Jokaisella 5 ääntä, jotka voi jakaa vapaasti esim. 2-3 asian kesken
- Tarkastelkaa yhdessä äänestystulosta ja valitkaa 2-3 tärkeintä kehittämisasiaa työskentelyn kohteeksi

Vaihtoehto 1

Ratkaisujen ideointi: Kaikki ideoivat ratkaisuja yhdessä valittuihin haasteisiin

Laitetaan kolme tärkeintä haastetta kukin omalle fläpilleen (3 fläppiä) ja pienryhmät (max 4 hlöä per ryhmä) jakautuvat fläppien ääreen. Jotta pienryhmistä ei tule liian isoja, voi sama haaste olla kahdella eri fläpillä, jolloin kierrätettäviä fläppejä voi olla useampi.

1. Kierros (12 min):

- Kirjatkaa haaste kysymyksen muotoon (2 min)
- Ideoikaa ensin yksin ratkaisuja kysymykseen yksi ratkaisu per post it -tarra (hiljaisuus 1 min)
- Selittäkää ratkaisunne toinen toisille (2 min per hlö)
- Ryhmitelkää ratkaisut

2. Kierros (7 min): Vaihdetaan fläppejä ja jatketaan täydentämään edellisen ryhmän ideointia

3. Kierros (7 min): Vaihdetaan fläppejä ja jatketaan täydentämään edellisten ryhmien ideointia

Esitelkää sen fläpin haaste ja ryhmitellyt ratkaisuideat, jonka äärellä viimeisimmäksi olitte (3 min per ryhmä)

Sopikaa jatkotyöstöstä:

- Ketkä lähtevät konkretisoimaan tärkeimpiä ratkaisuja ja milloin kokoontutte tarkastelemaan konkretisoiteja
- Jatko: Kun olette sopineet toimenpiteet ja niitä on alettu toteuttamaan, seurakaa yhdessä edistymistä
 - Laittakaa fläpit yhteiseen tilaan, jossa niitä on mahdollisuus tarkastella
 - Jakakaa whiteboardilla olevat tilannekuvat toinen toisille

Vaihtoehto 2

Ratkaisujen ideointi: Kukin pienryhmä (2-3 hlöä) ideoi ratkaisuja heille tärkeään haasteeseen

Tärkeimmät haasteet on valittu keskustellen tai äänestämällä ja jaettu halukkaille pienryhmille jatkotyöstöön

Pienryhmien työskentelyn vaiheet:

1. Muuttakaa ongelma kysymysmuotoon:
Miten... (2 min)
2. Yksin ideointi: vastauksia kysymykseen (2 min)
 - Mahdollisimman paljon ideoita: isoja, pieniä, abstrakteja, konkreettisia – ei kritiikkiä
3. Pienryhmän jäsenet selittävät ideansa toinen toisille (2 min per henkilö)
 - Muut voivat lisätä ideoita, jos kuunnellessa keksivät
4. Yhteinen keskustelu ja konkreettisen ratkaisun pohjaksi valittavan idean/ ideakombinaation äänestys (5 min)

Kukin pienryhmä on nyt valinnut tärkeimmät ideat konkreettisen ratkaisunsa aineksiksi.

1. Mitä tärkeitä tekemisiä tarvitaan ratkaisun toteuttamisessa
 - Taas ideointi ensin yksin ja yksi tekeminen per post it -tarra (2 min)
2. Jokainen selittää omat tekemisensä ja laitetaan tekemiset (post it -tarrat) aikajanelle (fläpille) vasemmalta oikealle (2 min per henkilö)
3. Tsekkaus: onko tässä nyt kaikki tekemiset, joita tarvitsee tehdä, jotta ratkaisu toteutuu?
 - Täydennetään tekemisiä ja karsitaan tarpeettomia
4. Määritetään post it -tarroihin vastuulliset toimijat eli kuka tekee (5 min)

Työkalu 8. Konsultatiivinen arviointi ja jatkokehittäminen (tulevat toimenpiteet)

Kehittämistyön yhteenveto ja arviointi työn lopussa (tai pitkässä kehittämisprosessissa myös sen välissä) on tärkeä osa prosessia ja tulosten juurruttamista. Jatko-toimenpiteet ovat myös tärkeitä tunnistaa ja sopia.

Arvioinnin ja jatkotoimenpiteiden määrittelyn voi tehdä joko kirjallisesti, suullisesti tai molempia tapoja hyödyntäen. Jokaisen kehittämistyöhön osallistuneen on tärkeää osallistua tähän vaiheeseen.

A. Kehittämistyön arviointi

Vastaa näihin arviointikysymyksiin koskien kehittämispöytäsi:

- Päällimmäiset mietteesi toteuttamastasi kehittämistyöstä?
- Millaisia vaikutuksia toteutuksella oli kehittämistarpeisiisi?
- Miten arvioit omaa aktiivisuuttasi kehittämisessä?
- Miten arvioit kehittämistyön suunnittelua ja toteutusta?
- Miten arvioit toisten osallistujien kanssa tapahtunutta vuorovaikutusta sekä vaikutusta kehittämistyöhön?
- Muuta palautetta tai arvioita?

B. Kehittämistyösi jatko ja tulevat toimenpiteet

Hyödynnä arvioinnissa / vastauksessasi esim. seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat haasteesi toiminnan (kehittämistyösi) toteutuksessa / kehittämisessä ja / tai ylläpitämisessä?
- Millä konkreettisella toimintatavalla ylläpidät keskeisten tavoitteidesi toteutumista?
- Mitkä ovat kehittämistyösi toimeenpanossa / jatkumossa seuraavat vaiheet lyhyellä (muutama viikko – muutama kk) ja pidemmällä (1-3 vuotta) aikavälillä?

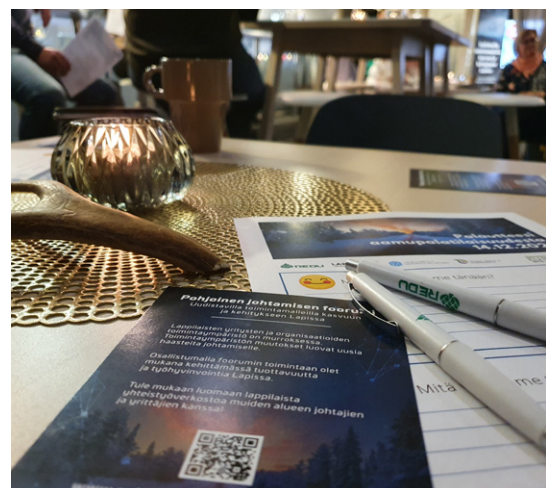
Arvioinnin ja jatkotoimenpiteiden määrittelyn voi tehdä joko kirjallisesti, suullisesti tai molempia tapoja hyödyntäen. Jokaisen kehittämistyöhön osallistuneen on tärkeää osallistua tähän vaiheeseen.

Teemoitetut verkostotilaisuudet

Teemoitettujen verkostotilaisuuksien tausta-ajatuksena oli järjestää ketterästi toteutettavia verkostoitumistilaisuuksia eri puolilla Lappia ja tehdä näin foorumeja tunnetuksi sekä vahvistaa osaamista osaamistarvekartoitusten tulosten pohjalta.

Ensimmäinen tilaisuus järjestettiin marraskuussa 2021 ja tämän jälkeen tilaisuuksia järjestettiin kaksitoista ja niitä toteutettiin Rovaniemellä (Kuva 2), Torniossa, Kittilässä, Sodankylässä, Kemijärvellä, Utsjoella ja Inarissa. Tilaisuudet keräsivät reilusti yli 150 aiheesta kiinnostunutta osallistujaa.

Tilaisuuksien teemoja olivat johtamisosaaminen, strateginen johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus, etäjohtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen sekä talousjohtaminen.



Kuva 2. Verkostoitumistilaisuus 14.12.2021 Cafe Raito Rovaniemi, teemana itsensä johtaminen.

Verkostotilaisuuksissa käsiteltiin myös pohjoisen toimintaympäristön merkitystä johtamiselle. Alustajina verkostotilaisuuksissa olivat mm FT, HTM Harri Gustafsberg, KTT, DI Toivo Koski, KTM Anne Liedes, KM, ratkaisukeskeinen työnohjaaja, yrittäjä Paula Kähkönen. Verkostotilaisuuksien tunnelma oli avoimesti keskustelevalta ja osallistujat saivat asiantuntija-alustuksien lisäksi mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun ja verkostoitumiseen. Teemojen alustajina toimivat hankkeessa toimivat asiantuntijaopettajat sekä muutaman ulkopuoliset asiantuntijat ja inspiraatiopuheenvuorojen pitäjät.

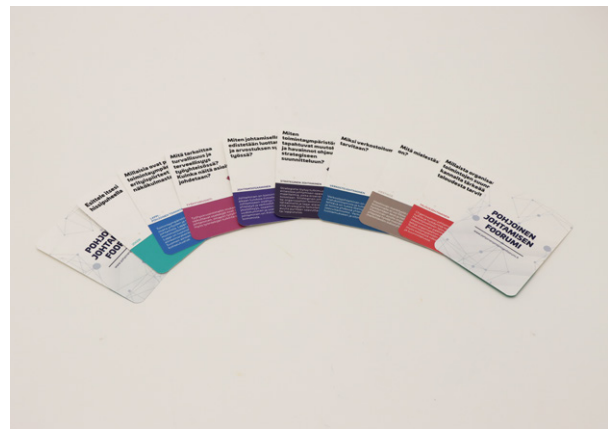
Verkostotilaisuuksissa hyödynnetyt johtamiskortit

Verkostoitumistilaisuuksien järjestämisen suunnitteluvaiheessa pohdittiin työkaluja, joita voisi käyttää eri tilaisuuksissa tutustumisen, ryhmäytymisen ja keskustelun tukena. Korttien valmistelutyö aloitettiin päättämällä korttien teemat, joiksi valikoitui Lappi – Pohjoinen toimintaympäristö, työhyvinvointi, johtamisosaaminen, strateginen johtaminen, verkostojohtaminen, viestintä, talusjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Jokainen teema avattiin sisällön osalta teoriaperusteisesti. Korttien suunnittelua ohjasivat tilanne- ja käyttäjälähtöisyyden periaatteet.

Kortteja testattiin käytännössä muutamassa verkostotilaisuudessa ja samalla kerättiin palautetta niistä. Kokeiluja varten korteista tehtiin useampia eri versioita, joista mieleisimmiksi valikoituivat hieinan perinteistä korttipakkaa suuremmat pystysuuntaiset kortit, pelkistetyllä selkäpuolella. Kerätyssä palautteessa tuli esille tarve lisätä teemoihin apukysymyksiä ja korostaa teemoja eri väreillä (Kuva 3). Lisäksi palautteessa ehdotettiin korttien numerointia ja selkeää, yksinkertainen käyttöohje. Palautteiden perusteella korttipakka ja käyttöohje saivat lopullisen muotonsa.

Korttien käytön ohjeistus:

- Käsissäsi olevat johtamiskortit on tarkoitettu johtajien, esihenkilöiden ja yrittäjien työn tueksi ja keskustelun herättäjiksi. Kortteja voidaan käyttää työyhteisöjen sisällä kehittämiskeskustelujen tukena tai esimerkiksi erilaisissa yhteistyö- ja verkostoitumistilaisuuksissa aktivoimaan keskustelua. Kortit sopivat myös erinomaisesti jatkuvan oppimisen työkaluksi. Korttien käyttöön ei ole olemassa oikeaa tai väärää käytötapaa. Voit soveltaa niitä omiin tarpeisiisi.
- Valitse keskustelulle rauhallinen hetki ilman keskeytyksiä. Aikaa keskustelulle on hyvä varata ainakin 30 min. Tässä muutamia käytövinkkejä eri tilanteisiin:
- Alkulämmittely keskustelu: Valitse käyttöösi pelkät jokerikortit ja pelin vetäjä jakaa kortit osallistujille. Osallistujat kääntävät kortit vuorotellen ja toimivat ohjeen mukaisesti.
- Yllätyskeskustelu: Sekoita kortit ja ota mukaan myös jokerikortit. Pyydä osallistujaa nostamaan mikä tahansa kortti. Kortin nostaja aloittaa keskustelun tai suorittaa tehtävän. Kortit nostetaan vuorotellen.
- Teemoitettu keskustelu: Katsele yhdessä osallistujien kanssa kysymysten teemoja ja pyydä valitsemaan teema, jonka äärellä tuntuisi tärkeältä pysähtyä. Käykää teeman kortit yksitellen läpi.
- Vapaa tyyli: Kehitä oma käytötapasi. Tekemisen kautta opit hyödyntämään kortteja parhaalla tavalla.



Kuva 3. Pohjoinen Johtamisen Foorumin johtamiskortit (Kangastie ym. 2022).

Kortit sopivat myös erinomaisesti jatkuvan oppimisen työkaluksi. Johtamiskorttien teemoitus vastaa verkostotilaisuuksien teemoja, jolloin kyseisen teeman kortit toimivat hyvin keskustelun virittäjinä ja verkostoitumisen tukena. Korteja voidaan jatkossa hyödyntää mm. organisaatioiden omissa kehittämistoimissa sekä johtamista ja esimiestyötä opiskelevien opinnoissa.

Seminaaritalaisuudet kohtaamisen paikkoina

Osaamistarpeiden kartoituksen tuottaman tiedon ja palvelumuotoilun työpajoissa (ks. Kangastie ja Rautio 2021) esille tulleet johtamisen osaamisen kehittämisen ehdotukset toimivat pohjana suunniteltaessa webinaaritalaisuuksien sisältöjä. Hankkeen aloitusseminaari järjestettiin lokakuussa 2021 hybriditalaisuutena. Webinaarin pääteemana oli Virtaava johtaminen – Vastaus johtamishaasteisiin? Virtaavan johtamisen ymmärrämme toisaalta dynaamiseksi ja ajassa eläväksi, mutta samaan aikaan kohtaavaksi ja läsnäolevaksi. Virtaava johtaminen valikoitui teemaksi aikana, jolloin korona aiheuttaa epävarmuutta ja työn vaatimukset ja muutokset alituista kiirettä. Webinaarissa pohdittiin Keynote puhuja Alf Rehnin johdolla sitä, miten voisimme kehittää johtajuutta kohti armoa. (Kangastie, Keskitalo, Tihinen ja Vesterinen 2021.)

Toisessa seminaarissa, joka toteutettiin myös hybriditoteutuksena, keskityttiin pohtimaan positiivista johtamisesta hyvinvoinnin näkökulmasta. Webinaarin aiheissa yhteen kiinnittävänä elementtinä korostui dialogin tarve arjen johtamistyössä. Dialogissa pyrkimyksenä on ymmärtää toisten näkemyksiä sekä luoda merkitystä asioille, jotka ovat toiminnan kohteena. Dialoginen johtajuus antaa johtajalle tietoa työntekijöiden näkemyksistä, samalla kun työntekijöiden osallistaminen edistää heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen sekä vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Kangastie, Keskitalo, Tihinen ja Vesterinen 2022.)

Lokakuussa 2022 toteutettiin hankkeen kolmas seminaari myös hybriditoteutuksena ja siinä teemana oli Johtajan itsensä johtaminen. Itsensä johtamisesta on tullut yhä tärkeämpää toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Digitalisaatio, etätö sekä jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat erityisesti asioita, jotka vaativat olemaan ajan hermolla ja kehittämään jatkuvasti omaa osaamista. Työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta ja työelämässä niin johtajien kuin työntekijöiden on yhä tärkeämpää tunnistaa omat vahvuutensa, arvonsa, rajansa ja toimintatapansa. Keskiössä on sisäisen motivaation löytäminen vapauden, virtauksen ja vastuun ulottuvuuksista. Keynote puhuja Krista Kohtakankaan mukaan armollisuus johtamisessa toteutuu kohtaamisiin keskittymisenä, toimintana, tunteina, vastuuttamisena, vahvistamisena ja oppimisena.

Myös hybriditoteutetussa päätösseminaarissa huhtikuussa 2023 keskityttiin verkostojen johtamiseen. Tilaisuuden tavoitteena oli tarjota kuulijoille asiantuntijätietoa verkostojohtamisesta. Lisäksi tuotiin tarjolle kehittämisen työkaluja, mahdollistettiin vertaisoppimista ja annettiin tilaisuus verkostoitumiseen. Verkostojen hyödyntäminen johtamisessa- paneelikeskustelulla ja Kohti tulevaa -työpajassa tarjosimme osallistujille mahdollisuuden vaikuttaa Pohjoisen johtamisen foorumin tulevaisuuteen ja rakentuvaan toimintamalliin.



Kuva 4. Keynote alustus Verkostojohtamisesta. Alustajana Aide Tonts. Kuvaaja Petri Teppo.

Keynote puhuja Aide Tonts korosti verkostoitumisen tärkeyttä ja sitä, että verkostoitumistaitoja on mahdollista harjoittaa ja kehittää (Kuva 4). Tontsin mukaan on hyödyllistä miettiä kahta kysymystä: 1) Ketkä omasta verkostostasi ovat antaneet sinulle neuvoja ja jakaneet verkostojaan sinulle? ja 2) Kenet sinä olet esitellyt heille? Analysoimalla omia toimintatapoja verkostoissa työskentelemisestä pystyy tunnistamaan omia verkostoitumisosaamiseen liittyviä tarpeita.

Keynote puhuja futuristi Elina Hiltunen korosti puheessaan ennakoitua, innovointia ja kommunikointia. Ennakointi on tulevaisuuteen varautumista ja tarkoituksena ei ole tuoda vastauksia, vaan kysymyksiä tulevaisuudesta. Innovointi tiivistyy kahteen pääteemaan, joista ensimmäinen on ”Seuraa asiakasta!” Tällä hän tarkoittaa sitä, että tulee asettua asiakkaan asemaan ja löytää ongelmia, joita asiakas kohtaa sekä ratkaista nämä ongelmat nopealla syklillä tuottaakseen arvoa asiakkaille. Toinen teema liittyy diversiteettiin eli monimuotoisuuteen. Menestyksenkäs innovointi edellyttää monimuotoisuutta ja sitä on aktiivisesti tuettava. Kaikki tämä edellyttää kommunikointia.

Järjestettyihin neljään seminaarilaisuuteen osallistui yhteensä 154 henkilöä. Kaikissa seminaareissa käytiin vilkasta keskustelua ja jaettiin kokemuksia. Osallistujilta kerätyssä palautteessa tuli sekä kielteistä että myönteistä näkemystä liittyen seminaarin sisältöön ja toteutukseen. Vähemmän myönteisenä koettiin osallistavat ja toiminnalliset osuudet. Myönteistä palautetta saivat johtamisen liittyvät puheenvuorot, seminaarien aikataulut ja tapahtumapaikka. Seuraavassa muutama näyte palautteista: ”Erinomaista syventävää dialogia johtamisen teorioista ja käytännöistä.” ”Hyvä ilmapiiri ja inspiroivat avainpuhujat.” ”Toteutus oli hyvä ja puheenvuorot toimivia. Kokonaisuus toimi.”

Kehittämisehdotukset liittyivät etätoteutukseen ja erityisesti niiden tekniseen puoleen. Seminaarien teemat koettiin tärkeinä ja isoimpana antina oli verkostoituminen ja yhteistyön avaaminen yritysten oppilaitoksen kesken esimerkiksi keskustelut kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelujaksoista yrityksissä.

Lähteet

Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A Construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Greenberg, J., & Colquitt, J.A. 2005. *Handbook of Organizational Justice* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203774847>

Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. Sosiaalisten suhteiden oikeudenmukaisuus ja terveys. *Yhteiskuntapolitiikka* 5, 470–473. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116841>

Elovainio, M. 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaaa työntekijän terveyttä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 124(18), 2055-2057. Viitattu 9.5.2023 <https://www.duodecimlehti.fi/duo97495>

Kangastie, H., Liedes, A., Riponiemi, N., Vesterinen, S. 2023. Johtamiskortit <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-342-6>

Kangastie, H., Koski, A. & Kuisma, L. 2021. Pitkospuilta revontulille: Lapin jatkuvan oppimisen strategia vuosille 2021–2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091746439>

Kangastie, H. & Rautio, K. 2021. TYÖPAJAT JOHTAMISEN FOORUMIN KOKOAMISEN JA KEHITTÄMISEN TOIMINTATAPANA. Viitattu 26.4.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=cae2b164-44e4-470a-b1ba-bd57668f4637>.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus.

Salminen, A. 2016. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 60.

Saranki-Rantakokko, S.; Kilpimaa, & P. Keskitalo, T. (toim.) OVET: Osallistamisella hyvinvointia ja tuottavuutta työelämään. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-310-2>

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Hankkeessa aikaisemmin tuotettuja julkaisuja:

Kangastie, H. & Keskitalo, T. 2021. [Prosessiarviointia Pohjoisen johtamisen foorumin kehittämishankkeessa](#)

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. & Vesterinen, S. 2021. [Pohjoisen johtamisosaamista kehittämässä](#)

Kangastie, H. & Rautio, K. 2021. [Työpajat johtamisen ja foorumin kokoamisen ja kehittämisen toimintatapana](#)

Kangastie, H. & Vesterinen, S. 2021. [Osaamistarpeet johtamisen kehittämisessä](#)

Kangastie, H. & Keskitalo, T. 2022. ["PUOLIMATKAN KROUVISSA" – POJOF-HANKKEEN KEHITTÄMISTOIMINNAN PROSESSARVIOINTIA JA SEN TULOKSIA](#)

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. & Vesterinen, R. 2022. [Virtauksesta suvantoihin-kohtaava ja läsnä oleva johtaminen](#)

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. & Vesterinen, R. 2022. [Positiivisesta johtamisestako avain hyvinvointiin.](#)

Kangastie, H., Kanste, O., Keskitalo, T., & Tihinen, M. 2022. [JOHTAJAN ITSENSÄ JOHTAMINEN](#)

Kangastie, H., Tarkiainen, A. & Tihinen, M. 2023. [Verkostoidu, seuraa asiakasta, ennakoi tulevaa... entä jos!](#)

Prosessiarvioinnin toteutus hankkeen aikana

Helena Kangastie ja Tuulikki Keskitalo

EU:N RAKENNERAHASTOJEN PROJEKTIN hallintaan kuuluu olennaisesti erilaisen tiedon kerääminen ja sen raportointi. Rahoituksen saaneilla projekteilla on velvollisuus raportoida toimintaansa seurantalomakkeilla, väliraporteilla ja loppuraportilla. Esimerkiksi ESR (Euroopan sosiaalirahasto) -hankkeiden seurantalomakkeessa kerätään tietoja projektissa aloittaneiden henkilöiden työmarkkina-asemasta, iästä, koulutustasosta ja sukupuolesta. Määrälliset mittarit eivät kuitenkaan riitä kertomaan ja taustoittamaan syitä projektin tavoitteiden toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen.

Suopäjärven (2013) mukaan projektiarviointi ymmärretään seuraavasti: projektiarviointi on projektin toiminnan ja toiminnan aikaansaamien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämistä. Myös Limbanin ja kumppaneiden (2019) mukaan projektin arviointi tulee kohdistua sekä toiminnan että tulosten arviointiin. Koska projektin päätehtävät ilmaistaan projektin tavoitteissa, erityisesti tavoitteiden toteutumisen arviointi on tärkeää. Käytännössä projektiarviointi perustuu kahteen peruskysymykseen: Tehdäänkö oikeita asioita, ja tehdäänkö asioita oikein (Suopajärvi, 2013)?

Pohjoinen johtamisen foorumi (POJOF) - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen hankemuksessa sitouduttiin toteuttamaan koko toiminnan (2020–2023) ajan kehittävää prosessi-arviointia. Prosessiarvioinnin lisäksi hankkeen päättymisvaiheessa sitouduttiin toteuttamaan myös summatiivista arviointia, jolloin arviointi kohdistuu myös lopputuloksiin ja hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuuteen. Pohjoinen johtamisen foorumin verkostoon osallistuneille yrityksille ja organisaatioille toteutettiin loppukysely, jonka perusteella arvioidaan hankkeessa kehitettyjen ja pilotoitujen palveluiden ja koulutusten vaikuttavuutta. Toisin sanoen, miten hankkeen toimenpiteet ovat vaikuttaneet yrityksen tai organisaation johtamiskäytäntöihin, työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Hankkeen arviointi on tuottanut tietoa POJOF-toimintakonseptiin, foorumin vetovastuuseen ja rooleihin sekä verkoston yhteisen toimintasuunnitelmaan.

Tässä artikkelissa kuvaamme POJOF-hankkeessa toteutettua prosessiarviointia, joka on luonteeltaan sekä formatiivista (toimintaan ja prosesseihin kohdistuva) että summatiivista (tuloksiin ja vaikutuksiin kohdistuva) arviointia.

Näkökulmia arviointiin

Prosessiarviointi toimii ennen kaikkea palautteena ja hankkeen ohjaamisen välineenä (Limbani ym., 2019; Seppänen-Järvelä, 2004). Prosessiarvioinnin tavoitteena on päämäärien selkiyttäminen ja informaation kerääminen toimenpiteistä, ongelmista ja hankkeen edistyksestä. Tämä edellyttää hyvää projektin tuntemusta, erityisesti projektin toteuttamisen kriittisimpien osatekijöiden tunnistamista, jotka ovat usein myös arvioinnin kohteita (Seppänen-Järvelä, 2004). Prosessiarvioinnin aikana kerättävä aineisto on pääosin laadullista ja sitä kerätään systemaattisesti koko hankkeen ajan (Ks. Myös Limbani ym., 2019). Arvioinnin ollessa luonteeltaan laadullista, tapahtuu arviointi usein tapaamisissa ja keskusteluissa. Aivan, kuten POJOF-hankkeessakin. Keskeisessä roolissa hankkeessamme oli muun muassa toimenpiteiden jälkeen pidettävät reflektiiviset ratkaisuihin ja oppimiseen suuntautuvat keskustelut. Esimerkiksi jokaisen työpajan ja seminaarin jälkeen POJOF-hankkeen toimijat kokoontuivat keskus-

telemaan tapahtumasta ja kirjasivat muistiin päällimmäisiä ajatuksia toimenpiteen onnistumisesta ja haasteista. Tämä auttoi ratkomaan ongelmia koskien tulevia tapahtumia.

Prosessiarviointi on usein luonteeltaan sekä formatiivista että summatiivista. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli kysymyksiin tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asioita oikein (Suopajarvi, 2013) Toisin sanoen, kohdistuuko kehittämistoiminta hankkeen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Summatiivinen arviointi kohdistuu puolestaan hankkeen tavoiteltaviin lopputuloksiin ja hankkeen toimenpiteillä aikaansaatuihin vaikutuksiin eli siihen, mitä projekti konkreettisesti saa aikaiseksi käytännön tasolla. Vaikuttavuudella tarkoitetaan puolestaan niitä projektin pitkäkestoisia, pysyviä ja laaja-alaisia vaikutuksia, jotka säteilevät laajemmin yhteisöön. Vaikuttavuutta ei siis voida pelkistää pelkkään syy-seuraus -suhteen tarkasteltuun, vaan vaikuttavuus on seurausta esimerkiksi projektin toiminnasta johtuvasta muutoksesta toiminnan perimmäisessä tarkoituksessa. POJOF-hankkeen tapauksessa tulisi tarkastellakin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin muutosta hankkeen toimenpiteisiin osallistuneissa organisaatioissa niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen olivat rahoitusohjelman mukaisesti hankkeen päätavoitteita.

Vaikuttavuuden arviointi on monitasoista ja vaatii monipuolisia keinoja, jotta päästään käsiksi syvälle vaikuttavuuden ytimeen. Siksi se onkin monilla tavoin haastavaa. Kuvassa 1 selvennetään vaikuttavuusajattelun logiikkaa yleisesti sekä sitä, miten ymmärsimme sen POJOF-hankkeessa.



Kuva 1. Vaikuttavuusajattelun logiikkaketju yleisesti ja POJOF - hankkeessa (Kangastie 2022 mukaillen Aistrich 2014).

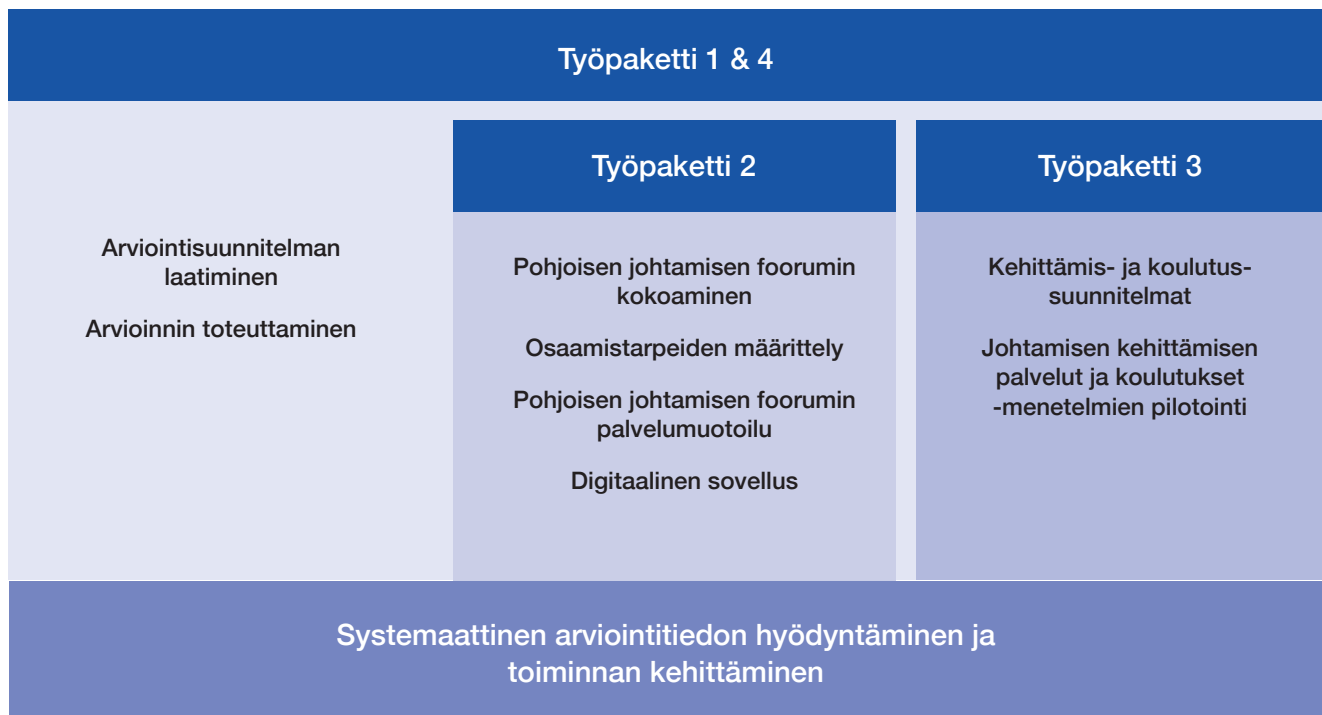
Kuvan 1 mukaisesti POJOF-hankkeessa panosta on ollut hankehakemuksen mukainen rahoitus, jolla on työllistetty hankehenkilöstöä ja asiantuntijoita tekemään työtä tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaisesti. Tuotosta on ollut hankkeessa tehty työ esimerkiksi toteutuneet työtunnit, valmennukset ja järjestetyt johtamisvalmennukset ja seminaarit. Vaikutuksiksi voidaan katsoa muun muassa koottu, toimiva johtamisverkosto, hyvinvoinnin edistyminen johtamista kehittämällä ja johtajan itsensä johtamisen edistyminen. POJOF-hankkeen toiminnan vaikuttavuus kohdistuu ihmisten hyvinvoinnin kasvuun ja yritysten sekä julkisten organisaatioiden tuottavuuden parantumiseen.

Hankkeen tulokset voivat olla tavoiteltuja, mutta myös odottamattomia ja ei-toivottuja. Tällöin prosessiarvioinnin periaatteiden mukaan, on projektin toimintaa hyvä suunnata uudestaan arvioinnista

saadun tiedon perusteella. Prosessiarvioinnilla on siis yhteys myös tiedolla johtamiseen (Ikonen & asiantuntijaryhmä, 2019). Kaiken kaikkiaan prosessiarvioinnin tavoitteena on paitsi ratkaista toimintaan liittyviä haasteita, selvittää toiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta, mutta myös oppia ratkaisemaan ongelmia yhdessä (Suopajarvi, 2013).

Arviointisuunnitelmasta toteutukseen

POJOF-hankkeessa prosessiarviointi käynnistyi arviointisuunnitelman laatimisella. Hankesuunnitelmasa todettiin, että arvioinnin tehtävänä oli jäsentää ja helpottaa suunnitelmallista arvioinnin toteuttamista sekä tuottaa systemaattista arviointitietoa hankkeesta. Arviointisuunnitelma valmistui syksyllä 2020 osana ensimmäistä työpakettia, mutta sitä tarkennettiin hankkeen kuluessa muun muassa arviointikohteiden ja –menetelmien osalta. Lopullisesti arviointisuunnitelma hyväksyttiin hankkeen ohjausryhmän kokouksessa. Toki, kyseessä oli suunnitelma, mikä mahdollisti suunnitelman muokkaamisen ja täydentämisen hankkeen kuluessa. Toisin sanoen, prosessiarviointi tuotti tietoa myös arvioinnin onnistumisesta hankkeesta. Kuvasta 2 näkyy, kuinka arviointi kytkeytyi jokaiseen POJOF-hankkeen työpakettiin.



Kuva 2. POJOF-hankkeen arviointia koskevat työpaketit.

Kuten kuvasta (Kuva 2) huomataan, arviointisuunnitelma laadittiin osana ensimmäistä toimenpidettä. Sen sijaan arvioinnin toteuttaminen liittyi varsinaisesti työpaketin neljään toteuttamiseen. Prosessiarvioinnin periaatteiden mukaisesti arviointiaineistoa kerättiin systemaattisesti koko hankkeen ajan siten, että aineiston avulla saatava tieto hyödyntäisi hankkeen toteuttamisessa, eikä tuottaisi tietoa vain loppuraporttiin hankkeen onnistumisesta.

Hankkeen toimenpiteiden osalta aineistoa kerättiin palvelumuotoilun työpajoista, johtamisvalmennuksista, verkostoitumistilaisuuksista ja seminaareista. Lisäksi hankkeen kohderyhmälle lähetettiin loppukysely hankkeen päättymisvaiheessa. Hankkeen kohderyhmän lisäksi arviointiin on osallistunut

kiinteästi myös projektiryhmä ja ohjausryhmä. Kuten taulukosta (Taulukko 1) voi huomata, oli aineisto pääosin laadullista tai kuvailevaa aineistoa, kuten palautekyselyiden avoimia vastauksia, reflektiokeskusteluiden muistiinpanoja tai väittämien keskiarvoja.

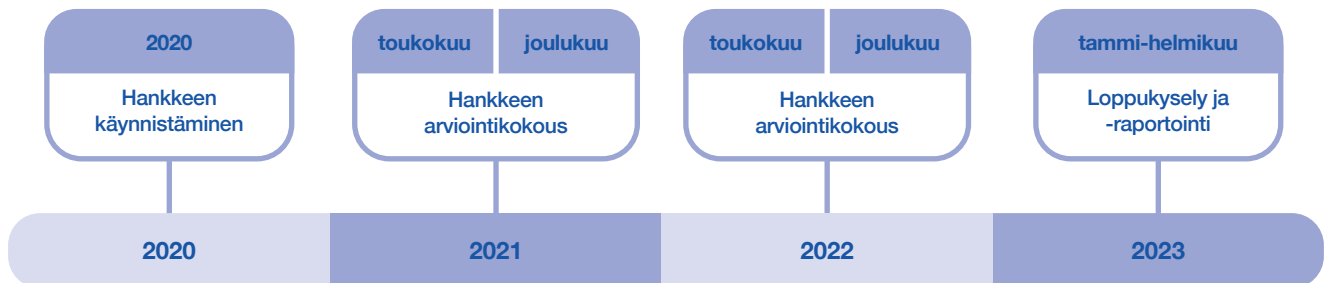
Taulukko 1. Hankkeen toimenpiteet ja niissä käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Toimenpide / Arvioinnin kohde	Aineistokeruumenetelmä
3 palvelumuotoilun työpajaa	Projektihenkilöstön refleктоivat keskustelut työpajan jälkeen (n = 3); Palautekyselyt (n = 9)
4 samansisältöistä johtamisvalmennusta	Lomakehaastattelut (n = 13)
10 verkostoitumistilaisuutta	Palautekyselyt (n = 70)
4 seminaaria	Unelmiesi johtamistapahtuma -kysely (n = 13), Palautekyselyt (n = 96)
Loppukysely esihenkilöille hankkeen toimenpiteiden vaikutavuudesta	Loppukysely (n = 15)
53 projektiryhmän kokousta / 4 työpajaa	Keskustelu- ja SWOT-muistiinpanot
10 ohjausryhmän kokousta	Keskustelu ja kokousmuistiinpanot

Hankkeen toimenpiteestä kerätty aineisto käsiteltiin ja analysoitiin yleensä heti toimenpiteiden jälkeen, jotta arvioinnista saatua tietoa voitiin hyödyntää mahdollisimman pian toimenpiteiden suunnittelussa. Hankkeen kohderyhmän lisäksi, arviointiin osallistuivat hankkeen toimijoista koostuva projektiryhmä sekä hankkeen ohjausryhmä. Ohjausryhmän kokouksiin laadittiin jo heti hankkeen alussa kaksi kysymystä koskien hankkeen toiminnan kehittämistä: "Miten ohjausryhmän mielestä projektin toiminta on edennyt?" ja "Mitä huomioita ohjausryhmällä heräsi toiminnasta, joihin voisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa?" Näin saatiin myös ohjausryhmän näkemys toiminnasta ja sen mahdollisesta kehittämistarpeesta nostettua selkeästi esille.

Projektiryhmän toiminta on ollut koko hankkeen ajan refleктоivaa ja avointa, mutta suunnitelmallisemmin projektiryhmä arvioi ja refleктоi omaa toimintaansa toimenpiteiden jälkeen, lyhyissä reflektiokeskusteluissa tai -työpajoissa. Näin saatiin purettua päällimmäisiä mietteitä ja tuntemuksia sekä kirjattua ylös niitä asioita, jotka vaativat jatkossa toimenpiteitä tai kehittämistä. Reflektiokeskusteluiden lisäksi projektiryhmä arvioi toimintaansa puolivuositain SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) -menetelmän avulla pidempikestoisen arviointityöpajan aikana. SWOT-keskusteluiden projektiryhmä pyrki taklaamaan hankkeen onnistumisia ja heikkouksia, ja kirjasi ylös

kehittämistoimenpiteitä. Tällä tavoin pystyttiin seuraamaan myös hankkeen toimintasuunnitelman toteutumista. Kuvassa kolme on hahmoteltu hankkeelle suunniteltua arviointiaikataulua, joka liittyy yhteen hankkeen toimenpiteiden arvioinnin kanssa (ks. Kuva 3).



Kuva 3. Hankkeen projektiryhmän arviointikokousten ja SWOT-analyysin aikataulu.

Tuloksia – mitä tehtiin arvioinnin seurauksena?

Hankkeen toiminta käynnistyi palvelumuotoilun työpajoilla, joita järjestettiin hankkeen alussa kolme. Kaiken kaikkiaan työpajoihin osallistui 20 henkilöä. Palvelumuotoilun työpajojen tavoitteena oli “Pohjoisen johtamisen foorumin” -tarpeiden ja tavoitteiden muotoilu sekä alustavan foorumin kokoaminen.

“Minkälainen olisi unelmiesi johtamistapahtuma” -kysely (n = 13) viitoitti tietä hankkeessa toteutettavien seminaarien suunnittelulle. Kyselyn perusteella osallistujat toivoivat aamupäiviin asettuvaa hybriditilaisuutta. Sisällöllisesti toivottiin asiantuntevia puheenvuoroja johtamisen ajankohtaisista teemoista, kuten etäjohtamisesta. Ensimmäisen, “Virtaava johtaminen” -seminaarin palautekyselyn (n = 32) perusteella onnistuimmekin hyvin. Erityisesti osallistujat pitivät seminaarin puheenvuoroista, jota tähditti Alf Rehn keynote-puheenvuorollaan. Myös järjestelyt saivat osallistujilta hyvää palautetta; ainoastaan seminaarin tiukkaa aikataulua ja siitä aiheutunutta kiireen tuntua hieman moitittiin. Tähän pyrimmekin projektiryhmänä jatkossa kiinnittämään huomiota.

Toinen hankkeen seminaari järjestettiin teemalla “Kestävä menestys”, johon valikoitui sekä akateemisia että hieman käytännönläheisempiä puheenvuoroja johtamisesta. Tämä valinta jakoi selvästi kuulijakuntaa akateemisten puheenvuorojen jäädessä hieman etäälle kuulijoille. Jatkossa oli siis tärkeä pohtia sitä, kuinka tieteellinen tieto viestitään kohdeyleisö huomioiden. Tässä myös projektiryhmä on tärkeä viestinviejä seminaariin valikoidun puhujan ja kohderyhmän välillä, jotta puheenvuoro istuisi mahdollisimman hyvin kohderyhmän sen hetkisiin tarpeisiin. Projektiryhmän näkökulmasta tässä korostuu hyvä kohderyhmän ja sen tarpeiden tunnistaminen. “Itsensä johtaminen” -seminaari järjestettiin Tervolassa, Juopperin kartanolla, ja seminaari saikin paljon kiitosta intiimistä ja lämpimästä tunnelmasta, jonka seminaaripaikka onnistui luomaan. Puheenvuorot saivat myös kiitosta; erityisesti osallistujat pitivät alueen yrittäjien omakohtaisista puheenvuoroista. Sen sijaan tapahtuman etäkokemus ontui, sillä puheenvuorot eivät kuuluneet tarpeeksi hyvin etäpäähän. Jatkossa hybriditilaisuuden järjestämiseen ja etäkokemuksen luomiseen tulisi siis panostaa. Hankkeen viimeinen seminaari onnistui myös hyvin palautteiden perusteella (KA = 3.6–4.7). Yleisö piti jälleen erityisesti asiantuntijapuheenvuoroista. Sen sijaan työpajan järjestäminen oppimiskahvila -menetelmällä vaatii vielä hiomista, jotta se istuisi paremmin hybridimuotoiseen seminaaritalaisuuteen. Kaiken kaikkiaan POJOF-hankkeessa on järjestetty 4 seminaaria, joihin on xx osallistujaa. Seminaarien palautekyselyihin on vastannut kaiken kaikkiaan 93 vastaajaa.

POJOF-hankkeessa on järjestetty yhteensä 10 verkostoitumistilaisuutta, joihin on osallistunut noin 130 henkilöä Lapin alueelta. Tilaisuuksia on järjestetty Rovaniemellä, Torniossa, Inarissa, Kittilässä, Sodankylässä ja Utsjoella. Verkostoitumistilaisuudet ovat olleet osallistujien mukaan pääosin onnistuneita. Erityistä kiitosta on saanut tilaisuus syventyä keskustelemaan itselle tärkeistä asioista kiireettömästi, kuten seuraavat vastaajat kuvailevat: “Mukava tunnelma ja erittäin mielenkiintoinen keskustelu” ja “Paikka persoonallinen, rauhallinen, rentouttava, eheä, energisoiva. Erinomaiset tarjoilut.” Kehittävässä palautteessa toivottiin usein lisää alueen yrittäjiä tilaisuuksiin, enemmän mahdollisuutta verkostoitua ja pidempiä tilaisuuksia. Näihin kaikkiin kehittämistarpeisiin pyrittiin kiinnittämään huomiota seuraavia verkostoitumistilaisuuksia suunniteltaessa. Haasteeseen vastaaminen on kuitenkin todettu hankkeessa pulmalliseksi tehtäväksi, sillä alueen yrittäjät ovat usein mikro tai -pienyrittäjiä, joille voi olla haastavaa tilaisuuksiin osallistuminen vähäisten resurssien vuoksi. Lyhyiden aamupala- tai lounastilaisuuksien järjestämisellä on haluttu tarjota myös heille mahdollisuus osallistua tilaisuuteen ja saada vertaistukea.

Hankkeen projektiryhmän keskusteluiden ja SWOT-analyysien anti on ollut hankkeen toteuttamisen näkökulmasta keskeistä. Refleктоiva ja ratkaisukeskeinen työtapo on osaltaan luonut keskustelemaa ilmapiiriä, joka on useaan kertaan mainittu hankkeen työntekijöiden keskuudessa vahvuutena. Keskustelemaa ilmapiiri on edellytys sille, että hankkeessa voidaan keskustella onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisista. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esimerkki hankkeen SWOT-analyysistä.

Taulukko 2. Projektiryhmän SWOT-analyysi.

<p>Toiminnan vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuskumppanuus ja monipuolinen osaaminen • Keskustelemaa ilmapiiri ja sujuva yhteistyö • Säännölliset projektiryhmän kokoukset • Hankkeen sisältö ja teemat ovat kiinnostavia 	<p>Toiminnan heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankesuunnitelmatekstin monitulkinnallisuus ja toimenpiteiden sirpaleisuus • Aikaresurssi ja työskentelytavat • hankkeesta tiedottaminen ja viestintä ulkopuolelle • Roolitus ja vastuut
<p>Toimintaan liittyvät mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa voidaan luotsata luovasti ja kohti omaa osaamista ja tavoitteita (koska hankesuunnitelma väljä) -luodaan sisältö yhdessä (viestintä- ja markkinointisuunnitelma)! • Erilaisia kontaktointitapoja ja uusia keinoja (ostetut asiakastiedot) on olemassa • Monenlaisia verkostoja, yhdistyksiä, järjestöjä jne. on olemassa, joiden kautta voimme rekrytoida potentiaalisia yrityksiä 	<p>Toimintaan liittyvät uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osataanko tarjota sitä, mitä yrittäjät tarvitsevat (jos toimintaa tehdään omien intressien pohjalta) • Sirpaleinen hankesuunnitelma, jos yhteistä keskustelua ei käydä • Miten saamme kontaktoitua yrityksiä? • Korona ja etätyöskentelytavat
<p>Kehittämistoimenpiteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen keskustelu toimenpiteistä (projektiryhmässä?) -> ideointityöpaja ja sisältöjen selkeyttäminen sekä toimenpidesuunnitelman selkeyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostojen (alumnit, alueiden yhdistykset, järjestöt, alat yms.) hyödyntäminen • Erilaisten kontaktointitapojen hyödyntäminen
<p>Toiminnalla aikaansaadut tulokset ja vaikutukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpaketti 1. on saatu pakettiin! • Pamu-työpajat on pidetty 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä: LinkedIn, POJOF –sivusto • Kokonaisuudessaan toimenpiteet käynnistyneet suunnitellusti, esim. ohjausryhmä tyytyväinen

SWOT-työpajat ovat olleet kestoltaan noin 3–4 tuntia ja tarvittaessa SWOT:n työstämistä on jatkettu yhteisellä TEAMS-alustalla. Vahvuuksien, heikkouksien, toimintaan liittyvien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisella on saatu kiinni tarpeellisista kehittämistoimenpiteistä, jotka ovat vaatineet tarkempaa huomiota. SWOT:n avulla olemme huomanneet panostaa enemmän muun muassa projektin toiminasta viestimiseen sekä erilaisten verkostojen monipuolisempaan hyödyntämiseen markkinoinnissa ja foorumin muotoilutyössä.

Ohjausryhmä on tärkeä, mutta useimmiten varsin vähän hyödynnetty toimija EU-hankkeissa. POJOF-hankkeessa halusimme luoda myös ohjausryhmään keskustelevaa ilmapiiriä, jonka ajattelimme tuottavan ideoita projektin toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan POJOF-hankkeessa on ollut 10 ohjausryhmän kokousta, joista jokaisessa ohjausryhmässä käsiteltiin edellä mainitut kaksi kysymystä. Kysymysten avulla pyrittiin osallistamaan myös ohjausryhmää hankkeen toiminnan kehittämiseen ja ratkaisujen ideointiin. Ohjausryhmän palaute on ollut pääosin positiivista, mutta olemme saaneet myös paljon ideoita toiminnan kehittämiseen. Ohjausryhmä on peräänkuuluttanut muun muassa viestintään panostamista, laadukkaiden tapahtumien merkitystä ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista hyvin laaditun toimintasuunnitelman avulla.

Arvioinnin yhteenvetoa

Prosessiarvioinnin perimmäinen tarkoitus on ollut toimia hankkeen ohjaamisen välineenä. Prosessiarviointi on ohjannut POJOF-hankkeen toimintaa alusta asti: se on auttanut löytämään suunnan ja viitoittanut hankkeen tietä kohti tavoitteita. Toisaalta se on mahdollistanut jokaiselle hankkeen jäsenelle projektitoiminnassa kehittymisen mahdollisuuden. Prosessiarvioinnin arvioinnin seurauksena hankkeen jäsenien välisestä vuorovaikutuksesta sekä ohjausryhmän toiminnasta on muodostunut keskustelevaa ja avointa, mikä on mahdollistanut haasteisiin tarttumisen ajoissa. Kokemusten perusteella prosessiarviointi tulisi kuulua osaksi jokaista hanketta. Sen avulla työskentelystä tulee tavoitteellista, suunnitelmallista ja reflektivoaa. Jatkossa, jotta pääsemme aidosti ja syvällisesti kiinni vaikuttavuuteen, on hankkeisiin syytä pohtia monimenetelmällisiä ja kokonaisvaltaisia lähestymistapoja vaikuttavuuden tutkimukseen (Mäki-Opas & Martikainen, 2023).

Lähteet

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitran artikkeli 2014. Viitattu 10.3.2023. [Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? - Sitra](#)

Ikonen, T. & asiantuntijaryhmä 2019. Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ja ohjauksessa. Laaturekisterien asema palvelujärjestelmässä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 70, Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4129-8>

Keskitalo, T. & Kangastie, H. 2020. Arviointisuunnitelma. [Pohjoisen johtamisen foorumi 2020-2023. Lapin AMK, julkaisematon.](#)

Kangastie, H. & Keskitalo, T. 2021. Prosessiarviointia Pohjoisen johtamisen foorumin kehittämishankkeessa

Kangastie, H. & Keskitalo, T. 2022. ["PUOLIMATKAN KROUVISSA" – POJOF-HANKKEEN KEHITTÄMISTOIMINNAN PROSESSIVIOINTIA JA SEN TULOKSIA](#)

Limani, F., Goudge, J., Joshi, R., Maar, M. A., Miranda, J. J., Oldenburg, B., ... & Webster, J. 2019. Process evaluation in the field: global learnings from seven implementation research hypertension projects in low-and middle-income countries. BMC Public Health, 19, Article number: 953. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7261-8>.

Mäki-Opas, T., & Martikainen, J. 2023. Hyvinvointipolitiikan vaikuttavuutta voidaan tutkia ja hyödyntää päätöksenteon tukena. Pääkirjoitus. *Duodecim*, 139, 685–688.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa: Opas käytäntöihin. FinSoc Arviointiraportteja / Stakes : 4/2004 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193978>

Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-693-6>

Koulutuskumppanuus pohjoisen johtamisen kehittämässä

Helena Kangastie, Anne Liedes, Krista Rautio

LAPILAISEN KOULUTUSKUMPPANUUDEN kehittymisen perusta on rakennettu tukemaan maakunnan aluekehittämisen linjauksia ja niiden toimeenpanoa. Koulutus on keskeinen työkalu osaamisen tuottamisessa ja Lapissa on erityisesti panostettu menneinä vuosina aikuiskoulutukseen ja viime vuosina jatkuvaan oppimiseen. Tavoitteena on ollut nostaa alueen väestön koulutustasoa, edistää koulutukseen osallistumista ja tasa-arvoa sekä varmistaa yritysten ja julkisten organisaatioiden työvoiman tarve. Kuvaamme tässä artikkelissa lappilaisen koulutuskumppanuuden syntyä ja nykytilaa sekä tulevaisuutta ja roolia johtamisosaamisen kehittämässä.

Koulutuskumppanuuden kehittyminen

Vuosina 2009–2010 lähdettiin valmistelemaan yhteistyössä alustavasti Lappilaista koulutuskumppanuutta. Tuolloin perustettiin eri kouluasteiden edustajista aikuiskoulutuksen työryhmä. Koulutuskumppanuuden kehittämistä voidaan kuvata useiden kehitysvaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto kehittivät verkostomaista toimintatapaa ja tässä yhteydessä rakennettiin yhteistyötä ohjaava toimintamalli ja Lapin korkeakoulujen (LUC) kumppanuusmalli (Kangastie, Koski ja Pruikkonen 2013, 130.) Koulutusyhteistyön kehittämisen seuraavassa vaiheessa Lappilainen koulutuskumppanuus -hankkeen (2016–2018) yhteydessä tuloksena syntyi yhteistyötä ohjaava toimintamalli, johon eri kouluasteet sitoutuivat sopimus pohjaisella koulutuskumppanuudella.

Sopimuksen allekirjoittivat vuonna 2018 Lapin yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Kemi-Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Yhteistyömuodoiksi sovittiin seuraavat alueet: koulutusyhteistyö, ennakoitintiedon, asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyö ja sen kehittäminen ja työelämäpalveluiden yhteiskehittäminen. Viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa vuonna 2022 mukaan tuli Saamelaisalueen koulutuskeskus, joka allekirjoitti sopimuksen sitoutumisesta koulutuskumppanuuteen ja yhteistyöhön. Kuvassa (Kuva 1) on avattu koulutuskumppanuuden rakentumista osana aikuiskoulutuksen kehittämistä 2010-luvulla.



Kuva 1. Aikuiskoulutuksen kehittämistä 2010-luvulla Lapissa. (Kangastie 2017)

Koulutuskumppanuus rakentui 2010-luvulla tukemaan Lapin alueen aikuiskoulutusta niin tutkinto-tavoitteista kuin henkilöstö- ja täydennyskoulutusta. 2020-luvun taitteessa koulutuskumppanuuden toimintaan tuli vahvasti mukaan jatkuvan oppimisen tukeminen osana elinikäistä oppimista.

Koulutuskumppanuus toimintamallina

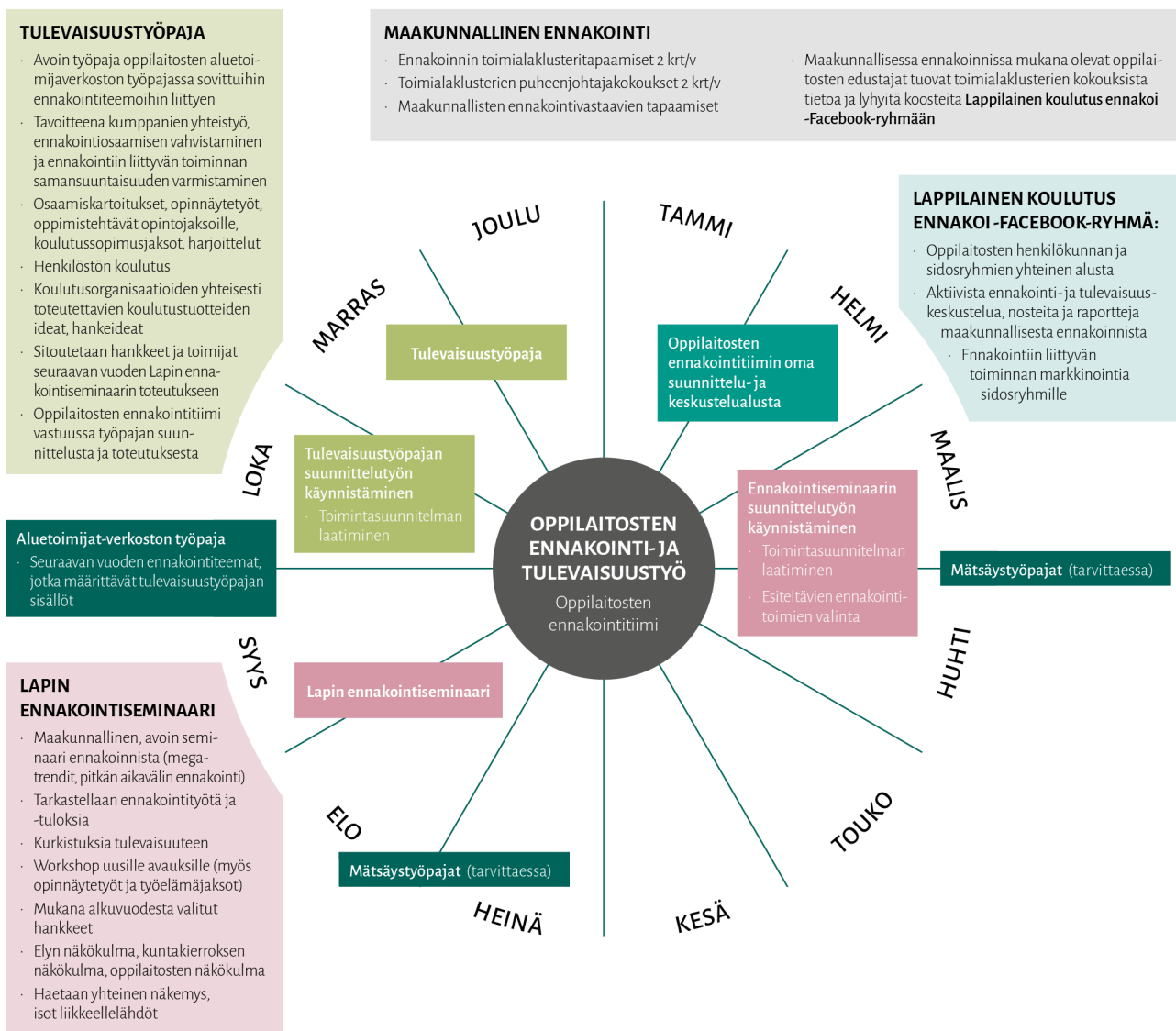
Koulutuskumppanuuden toimintamallin kehitystyötä on tehty siis jo yli kymmenen vuotta. Verkosto-yhteistyöstä edettiin sopimus pohjaiseen koulutuskumppanuuteen ja toimintamallin vakiinnuttami- seen. Pää tavoitteena on ollut yhteisen toiminnan ja osaamisen jakamisen avulla palvella aluetta, sen ihmisiä ja työelämää paremmin ja vaikuttavammin. Ajatuksena on toiminnassa ollut se, että yhdessä koulutusorganisaatiot ovat enemmän ja palvelevat paremmin Lapin aluekehittämistä- ”tehemä yh- dessä, tehemä pois”.

Toimintamalli (Kuva 2) ohjaa Ammattiopisto Lappian, Lapin AMK:n, Lapin koulutuskeskus REDU:n ja Lapin Kesäyliopiston sekä Lapin yliopiston koulutus- sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyhteis- työtä. Toimintamalli muodostuu seuraavista osa-alueista: 1. Ennakointi ja asiakastarpeiden tunnis- taminen 2. Tuotteistaminen 3. Myynti ja markkinointi 4. Toteutus ja toimeenpano 5. Asiakassuhteen ylläpito ja jälkimarkkinointi.



Kuva 2. Koulutuskumppanuus toimintamallin prosessikuvaus (Lappilainen koulutuskumppanuus – Yhteistyöverkoston toi- mintaa ohjaava toimintakäsikirja 2018).

Toiminta käynnistyy koulutustarpeiden ennakoinnista ja asiakastarpeiden tunnistamisesta. Ennakointityö on tärkeää niin verkostoyhteistyön kuin kunkin koulutuskumppanuus organisaation sisäisenä toimintana. Tunnistamisvaiheesta siirrytään toiminnassa koulutustuotteen kehittämiseen ja tuotteistamiseen, myyntiin ja markkinointiin sekä koulutustuotteen toteutukseen ja toimeenpanoon. Toteutetun koulutustuotteen jälkeen on tärkeää huolehtia asiakassuhteen ylläpidosta ja jälkimarkkinoinnista sekä varmistaa, että myös arviointi ja laadunhallinta -vaihe toteutuvat oleellisena jatkumona prosessikokonaisuudessa. Toimintamallin pohjalta on muodostettu vuosikello (Kuva 3.)



Kuva 3. Koulutuskumppanuusmallin vuosikello (Lappilainen koulutuskumppanuus – Yhteistyöverkoston toimintaa ohjaava toimintakäsikirja 2018).

Nykyinen toimintamalli pohjautuu prosessikuvauksiin, joilla varmistetaan yhtenäiset toimintatavat, toiminnan laatu sekä yhteistyön jatkuvuus. Oppilaitosten yhteistyö perustuu verkostomaiseen toimintaan, joka edellyttää koordinoitua ja johtamista. Yhteistyötä koordinoi ja johtaa koordinaatioryhmä, jossa oppilaitosten aluekehitystyöstä ja aikuiskoulutuksesta vastaavat tahot linjaavat yhteistyön painopistealueet ja tavoitteet.

Toimintamallia rakennettaessa pilotoitiin Tuotteesta Timantiksi -koulutus, joka toteutettiin Ranualla aloitteleville, ja jo jonkin aikaa matkailualalla toimiville yrittäjille. Posion, Vanhalan ja Sirviön (2018) mukaan kehitetty ja pilotoitu koulutus sai osallistujilta erittäin hyvän palautteen. Koulutus, ja oppilaitosrajat ylittävissä yhteistyössä asiantuntijat yhdessä rakensivat uudenlaista toimintatapaa, joka konkretisoitui yhteistyön tiivistymisenä sekä loistavina lopputuotteina.

Vastaavia yhdessä suunniteltuja koulutuksia on toteutettu mm. useiden hankkeiden yhteydessä. Esimerkiksi Lapin yrittäjyyskasvatuksen laatimisen yhteydessä toteutettiin teeman ympärille koulutus, jossa kouluttajina toimivat asiantuntijat eri oppilaitoksista.

Pohjoinen johtamisen kehittäminen koulutuskumppanuuden hengessä on hyvä käytännön esimerkki TKI-toiminnasta, jossa toteutuu toimiva yhteistyö, asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen.

Lähteet

- Kangastie, H. 2017. Aikuiskoulutusta kumppanuudella. Teoksessa TKI-hankkeista voimaa koulutuksen ja opetuksen kehittämiseen Kangastie, H (toim.) S. 25–29. Viitattu 14.2.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-185-6>
- Kangastie, H., Koski, A. & Pruikkonen, A. 2013. Lapin aikuiskoulutuksen toimintamalli. Teoksessa Aikuiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuiskoulutuksen kehittämishankkeen julkaisu Kangastie, H., Kokkonen, O. ja Rautio, K. S. 62–67. Viitattu 14.2.2023 URN:ISBN:ISBN 978-952-484-700-1
- Kangastie H., Koski, A. Pruikkonen, A. 2012. Lapin korkeakoulut asiakaslähtöistä aikuiskoulutusta kehittämässä. Teoksessa Kivekäs, M., Eeronheimo, A-L., Kangastie, H., Kokkonen, O. & Kunnari, K. (toim.) Nuotiotulilla – keskustelua Lapin aikuiskoulutuksesta. s. 90–100. Viitattu 14.2.2023 <http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=4d538a8a-2374-41aa-b4e3-3936c2c93f06>
- Kangastie, H & Koski, A. 2020 Kumppanuudesta toiminnalliseen yhteistyöhön. Teoksessa Vartiainen R., Löf J., Upola S., Holopainen P. & Koivumaa J. (toim.) s(2020). Erilaisia polkuja pitkin ammattiin - Yhteistyöllä uudenlaista ohjausosaamista erilaisissa oppimisympäristöissä. Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset, Lapin ammattikorkeakoulu. s. 245–252. Viitattu 23.3.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-350-8>
- Kangastie, H., Pellikka, M. & Rautio, K. 2022. Pohjoisen johtamisen kehittämistä koulutuskumppanuuden hengessä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (2). URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=892fc4a0-732c-4f90-934b-fb1c5848e506>
- Lappilainen koulutuskumppanuus – Yhteistyöverkoston toimintaa ohjaava toimintakäsikirja. 2018. Lappilainen koulutuskumppanuus -hanke. Viitattu 23.3.2023. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=2da4c37a-6b05-412c-9d4b-e577e53f35ae>.
- Posio, E., Vanhala, A. & Sirviö, J. 2018. Tuotteesta timantiksi – Ranuan yrityksiä kehittämässä koko koulutuskentällä. Viitattu 18.5.2023. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/aikuiskoulutuspalvelut/2018/03/28/tuotteesta-timantiksi-ranuan-yrityksia-kehittamassa-koko-koulutuskentalla/>

III. Pohjoinen johtamisen foorumin toimintamalli

Edellisessä luvussa (Luku II) kuvattiin yksityiskohtaisesti POJOF-hankkeen aktiviteettejä, jotka muodostivat vankan perustan Pohjoinen johtamisen foorumin –toimintamallin kehitystyölle. Toteutettuja toimintoja olivat mm. osaamistarpeiden kartoitus, verkostoitumistilaisuuksien järjestäminen verkostoitumisen aktivoimiseksi sekä toteutetut johtamisvalmennukset ja seminaarit. Lisäksi esiteltiin Lappilainen koulutuskumppanuuden malli ja sen merkitys lappilaisen osaamisen kehittämistyössä.

POJOF-hankkeessa kehitetyn Pohjoisen johtamisen foorumin odotetaan toimivan tulevaisuudessakin lappilaisen johtamisen äärellä, aktiivisesti johtamista kehittämässä. Tässä luvussa avataan aluksi toimintamallin kehittämistyötä palvelumuotoilun, työpajojen ja kehittämispäivien toimintana. Lopuksi kuvataan hankkeessa määritellyt lähtökohdat tulevaisuuden toimintamallille ja esitellään hanketiimin ehdotus, miten Pohjoinen johtamisen foorumin on suunniteltu jatkavan toimintaansa. Tulevan toiminnan tueksi rakennettiin lappilaista johtamisosaamista tukeva Pohjoisen johtamisen foorumin toimintamalli sekä toteutussuunnitelma.

Kohti Pohjoinen johtamisen foorumi -toimintamallia

Helena Kangastie, Maarit Tihinen

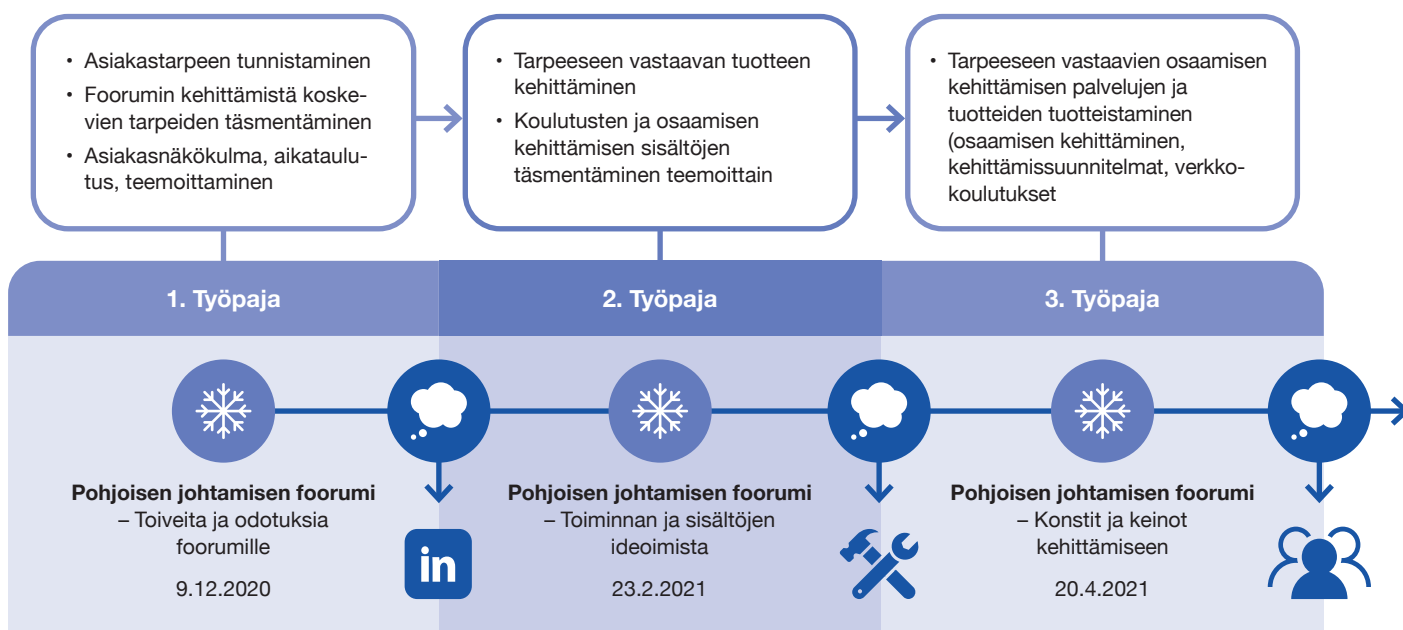
POJOF-HANKKEEN TAVOITTEENA on Lapin johtamisosaamisen kehittäminen, jonka tueksi ja edistämiseksi on rakennettu Pohjoinen johtamisen foorumi –toimintamallia. Tässä artikkelissa avataan kehitetyn toimintamallin rakentamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

Mallia luonnosteltiin hankkeen aikana monin eri tavoin. Toimintamallia ovat työstäneet hankkeen päätoteuttajan ja osatoteuttajien asiantuntijat eli projektiryhmä, johon kuuluu Lapin Koulutuskeskus

Redusta projektipäällikkö ja asiantuntija Markus Pellikka, asiantuntijat Anne Liedes ja Antti Ruotsalainen sekä Lapin yliopiston projektikoordinaattori ja asiantuntija Krista Rautio ja asiantuntija Netta Riponiemi. Lapin ammattikorkeakoulun projektikoordinaattorin ja asiantuntija Helena Kangastien ja asiantuntijoiden Anssi Tarkiaisen, Tuulikki Keskitalon ja Maarit Tihisen vastuulla on ollut yhdessä osatoteuttajien kanssa lopullisen toimintakonseptin ja toteutussuunnitelman laatiminen.

Pohjoinen johtamisen foorumin toiminnan palvelumuotoilua

Hankkeen alkuvaiheessa palvelumuotoilun prosessilla toteutetut Pohjoinen johtamisen foorumin työpajat (Kuva 1) tuottivat pohjoisten johtajien yhdessä sanoittamaa tietoa pohjoinen johtamisen foorumin toimintamallin rakentamiselle.



Kuva 1. Pohjoinen johtamisen foorumin työpajat aikajanaalla. (Kangastie ja Rautio 2021)

Ensimmäisen työpajan “Johtamisen Foorumi - toiveita ja odotuksia Foorumille” tavoitteena oli luoda yhteistä ymmärrystä osallistujien näkemyksistä Pohjoinen johtamisen foorumille. Työpaja muodostui ennakkotehtävästä, tutustumisesta, pienryhmätyöskentelystä sekä yhteenvedosta. Lisäksi osallistujat pääsivät sanoittamaan ja kuvaamaan toiveitaan ja odotuksiaan foorumille Mentimeter-kyselysovelluksen kautta. Ennakkotehtäviä hyödynnettiin työpajaa varten rakennetuissa hankkeen visuaalista ilmettä tukevilla teemakorteilla ja pienryhmätyöskentelyssä.

Toisessa työpajassa “Tarpeeseen vastaavan tuotteen kehittäminen” keskityttiin ideoimaan toimenpiteitä ja ratkaisuja käytännön johtamisen tueksi. Työpajassa käsiteltiin arjen johtamisasioita ja haasteita sekä jaetaan hyviä käytäntöjä.

Kolmannessa työpajassa “Konstit ja keinot kehittämiseen” tavoitteena oli koota osallistujien toiveita ja tarpeita johtamista ja työyhteisön kehittämistä koskevista koulutuksista sekä muista osaamista lisäävistä menetelmistä. Vertaistyöskentelyyn valmistauduttiin seuraavilla orientaatiokysymyksillä ”Miten haluat osallistua Pohjoisen johtamisen foorumiin” ja ”Mitä tuot verkostolle”. Vastaukset kirjoitettiin yhteiselle alustalle ja niitä jalostettiin vertaistyöskentelyssä. Vertaistyöskentelyssä käsiteltyjä teemoja olivat foorumin toiminta, osaamisen kehittäminen ja tarjonta ja jäsenistö ja foorumin imago.

Foorumin toimintaan haettiin vastausta seuraavilla kysymyksillä:

- **Keinot ja konstit kokoontumiseen**
Miten kokoonnutaan? (Ketkä, missä, milloin ja kuka kutsuu koolle)
- **Keinot ja konstit tapaamisiin**
Mistä puhutaan? (Miten tapaamisten ja keskusteluiden teemat valitaan)

Teemassa osaamisen kehittäminen ja tarjonta pohdittiin seuraavia kysymyksiä:

- **Keinot ja konstit tarjontaan**
Millaisia tapahtumia, koulutuksia ja tietoiskuja foorumin tulee tarjota? (toteutusmuoto ja kesto)
- **Keinot ja konstit viestintään**
Miten haluatte saada tietoa koulutuksista, tietoiskuista ja yrityskohtaisista palveluista? (Tiedotuskanavat)

Jäsenistö ja foorumin imago teemassa pohdittiin seuraavia kysymyksiä:

- **Keinot ja konstit verkoston jäsenistön ylläpitämiseen**
Kokoontuminen, tiedot jäsenistä, yhteystiedot, yhteyshenkilöt, yritysten verkostokartta
- **Keinot ja konstit foorumin julkiseen imagoon**
Mistä foorumin imago muodostuu? Mitä kerrot kaverille, jos haluat kutsua foorumin jäseneksi?

Työpajatyöskentelyjen aikana saatiin osallistujien kanssa yhteistyössä rakennettua teemoihin vastaukset, eli hahmoteltua foorumin toimintaa, osaamisen kehittämistä sekä jäsenistöä ja foorumin imagoa (Kuva 2).

1. Työpaja Toiveita ja odotuksia foorumille	2. Työpaja Toiminnan ja sisältöjen ideoimista	3. Työpaja Konstit ja keinot kehittämiseen	4. Tapahtuma Toiminnan arviointi, kehittäminen ja jatkuvuus
<ul style="list-style-type: none"> • Foorumin kehittämistä koskevien tarpeiden täsmen-täminen • Esimiesten ja yritysten odotukset ja toiveet Pohjoiselle johtamisen foorumille <p>Toiveita: Vertaiskeskustelut ja vuorovaikutus, työyhteisö- ja johtamiskoulutukset ja muu osaamisen kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeisiin ja odotuksiin vastaavan foorumin kehittäminen • Koulutusten ja osaamisen kehittämisen sisältöjen täsmen-täminen teemoittain <p>Ideoita: Etä- ja lähijohtamisen yhdistäminen, työyhteisöllisyyden vahvistaminen hybridi-työssä, muutosjohtaminen jne.</p>	<p>Johtamisfoorumin tuotteista-minen ja organisoituminen:</p> <p>Keinoja, konsteja ja ehdotuksia: yritys koolle kutsujana, osallistava ko-koontuminen, ajankohtaisia johtamisen teemoja tarpeen mukaan, teemojen valinta yhdessä, hyvien käytäntöjen esittely</p>	<p>Työpaja tai paneelikeskustelu foorumin toiminnan arvioimi-seksi ja edelleen kehittämisek-si sekä jatkuvuuden varmista-miseksi</p>
11/2020	2/2021	4/2021	2021 – 2022

Kuva 2. Palvelumuotoilun työpajojen tuloksia.

Pohjoista johtamisen foorumia rakennetaan ja kehitetään koko hankkeen ajan työpajoissa tuotetun tiedon ja kokemusten pohjalta. Palvelumuotoilutyöpajoista saadut palautteet osoittavat, että foorumiin osallistutaan, kun sen koetaan tarjoavan konkreettista hyötyä ja vastinetta käytetyille ajalle. Tulevien tapahtumien ja tilaisuuksien sisällöt suunnitellaan yritysten ja johtajien ajankohtaisiin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Verkostoitumista tuetaan ja se mahdollistetaan asiapitoisten tapahtumien yhteydessä.

Pohjoinen johtamisen foorumin toiminnan hahmottelua työpajoissa ja kehittämispäivillä

Hanketyöntekijöiden, hankkeen asiantuntijoiden ja ohjausryhmän jäsenten keskinäisiä työpajapäiviä pidettiin syksyllä 2022 Meltauksessa Beana Laponia erämäärähotellissa ja talvella 2023 Rovaniemellä Santa Sportin tiloissa. Työpajoissa hahmoteltiin verkoston tulevaisuuden toimintaa ja toimintamallia.

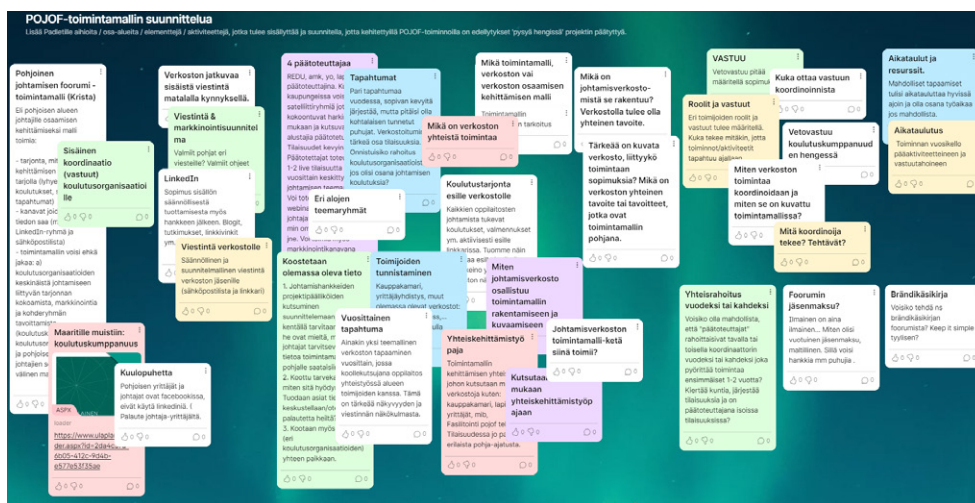
Meltauksen työpajoissa pohdittiin 3 hengen ryhmissä verkoston tulevaisuutta ja miten kaikki tulokset, joita hankkeessa on saatu aikaan, pystytään nyt ja jatkossa hyödyntämään. Taulukkoon (Taulukko 1) on koottu työpajojen pohdintojen yhteenvetoa.

Taulukko 1. Työpajojen pohdintojen yhteenvetoa.

Kohderyhmän näkökulmasta - mitä pohjoiset johtajat ja organisaatiot ovat hankkeen aikana tähän mennessä ja hankkeen päätyttyä saaneet POJOF:in myötä	
Kiinnitetään huomioita siihen, millainen maine POJOF:lle jää, ja mitä konkreettista jää elämään hankkeen jälkeen. Kuinka moni tietää tästä ja miten sitä määrää voidaan lisätä.	Miten toiminta, jota nyt tehdään ja syksyn aikana tullaan tekemään muodostaa sen, mitä tästä jää jäljelle ja tavoitteet saavutetaan.
Kollektiivinen ymmärrys verkoston toiminnasta	Keinot foorumin tunnettuuden edistämiseksi (esim. Linkkari-päivystys)
Mallin visualisointi	Vastuut, toimenkuvat ja tehtävät

Syksyllä Meltauksen työpajassa hahmoteltiin alustavaa toimintamallia. Ajatuksena oli, että verkostosta löytyisi yritys tai julkinen organisaatio, joka ottaisi toiminnasta 'koppia' ja organisoisi esim. 4 foorumipäivää vuodessa yhdessä hankkeen koulutusorganisaatioiden kanssa. Markkinointia toteutettaisiin yhteistyössä verkoston yritysten ja koulutusorganisaatioiden viestintäkanavia hyödyntäen.

Ennen Rovaniemen tammikuun työpajaa projektiryhmä kokosi Padletin avulla toimintamallin sisältöjä, jotka tulee suunnitella, jotta kehitettävällä Pohjoinen johtamisen foorumilla olisi edellytykset jatkaa toimintaansa projektin päätyttyä. Työskentelyn tuloksia koottiin Padlet-pohjaan (Kuva 3), josta niitä hyödynnettiin hahmoteltaessa lopullista toimintamallia varsinaisessa työpajassa.



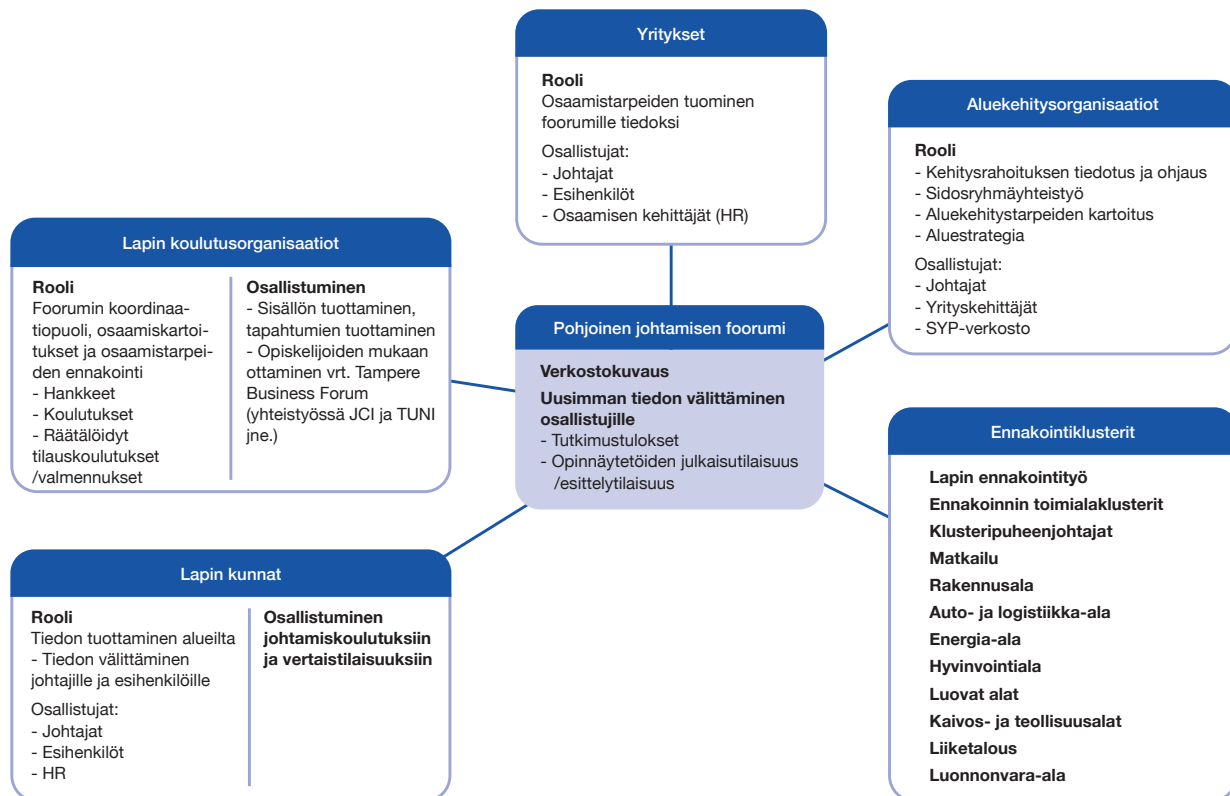
Kuva 3. Projektiryhmä kokoamia näkökulmia ja asioita toimintamallin sisällöksi.

Rovaniemellä SantaSportilla pidetyssä työpajassa pohdittiin aluksi määrittelyä Pohjoinen johtamisen foorumi -käsitteelle. Sen jälkeen kuviteltiin ideaalitulannetta, kuinka foorumi on toiminnassa projektin jälkeen ja pohdittiin toimintamallia. Ryhmätöinä vastattiin alla olevan taulukon (Taulukko 2) kysymyksiin eri näkökulmista: verkosto, tapahtumat, sähköinen alusta sekä viestintä ja markkinointi.

Taulukko 2. POJOF-hankkeen työpajan ohjeistusta 31.1.2023

Aihe/Kohde	Aktiviteetti pitää sisällään? (Yksilöi)	Mitä vaatii toteutukseen?	Osallistajat:	Kuka koordinoi?
Ohje. Valitse ensin yksi tapahtuma esim. seminaari ja käy läpi eri kohdat. Lisää rivejä tarvittaessa. Ota sitten käsittelyyn eri tapahtuma esim. koulutus, jne.		Mitkä ovat ne yhteiset toimintamallin osa-alueet, prosessikuvaukset, joilla varmistetaan yhteiset toimintatavat, laatu ja yhteistyön jatkuvuus? (Toimeenpano)	Koulutuskumppanuuden rooli? Muut toimijat?	

Työpajojen tuloksia pohdittiin ja työstettiin edelleen projektiryhmän kokouksissa. Toimintamallin kehittämistä jatkettiin kuvaamalla Pohjoinen johtamisen verkoston suhdetta Lapin yrityksiin, koulutusorganisaatioihin, aluekehitysorganisaatioihin, kuntiin ja ennakoitklustereihin (Kuva 4). Tarkastelua tehtiin pohtien kunkin toimijan roolia verkoston näkökulmasta.



Kuva 4. Pohjoinen johtamisen foorumin toimijat Lapin alueella.

Koulutuskumppanuuden tiiviillä yhteistyöllä kehitetään ja vahvistetaan Lapin alueen elinvoimaa, jossa vahvistava osa-alue on yritysten ja organisaatioiden johtamisosaaminen ja johtamisessa kehittyminen. Kehittämistyöhön innostuneet ja sitoutuneet johtamisverkoston jäsenet odottavat myös jatkossa koulutuksen järjestäjiltä ja toteuttajilta uusia tuulia ja virtauksia.

Kangastie, Pellikka ja Rautio (2022) toteavat koulutuskumppaneilla olevan paljon erilaisia mahdollisuuksia POJOF johtamisen verkoston pysyvän toiminnan tukemisessa. Verkosto voi hyödyntää oppilaitosten työelämän kehittämistoimintaa ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla (TKI) voidaan yhdessä tutkia ja kehittää alueen yritysten ja julkaisten organisaatioiden vastuullisuuden ja kestävä kehityksen juurruttamista ja kehittämistyötä.

Johtamisella on tässäkin teemassa suuri merkitys. Kuinka johdetaan muutosta esimerkiksi kohti kestävä liiketoimintaa ja kuinka kehitetään vastuullista kestävä kehityksen tavoitteiden mukaista johtamista.

Lähteet

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M., & Vesterinen, S. 2021. Pohjoisen johtamisosaamista kehittämässä. Viitattu 23.3.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=e281a1ac-153f-48ca-b402-0cdf0ce089c3>.

Kangastie, H., Pellikka, M. & Rautio, K. 2022. Pohjoisen johtamisen kehittämistä koulutuskumppanuuden hengessä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (2) Viitattu 9.5.2023 [Pohjoisen johtamisen kehittämistä koulutuskumppanuuden hengessä \(lapinamk.fi\)](https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=cae2b164-44e4-470a-b1ba-bd57668f4637).

Kangastie, H. & Rautio, K. 2021. TYÖPAJAT JOHTAMISEN FOORUMIN KOKOAMISEN JA KEHITTÄMISEN TOIMINTATAPANA. Viitattu 26.4.2023. <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=cae2b164-44e4-470a-b1ba-bd57668f4637>.

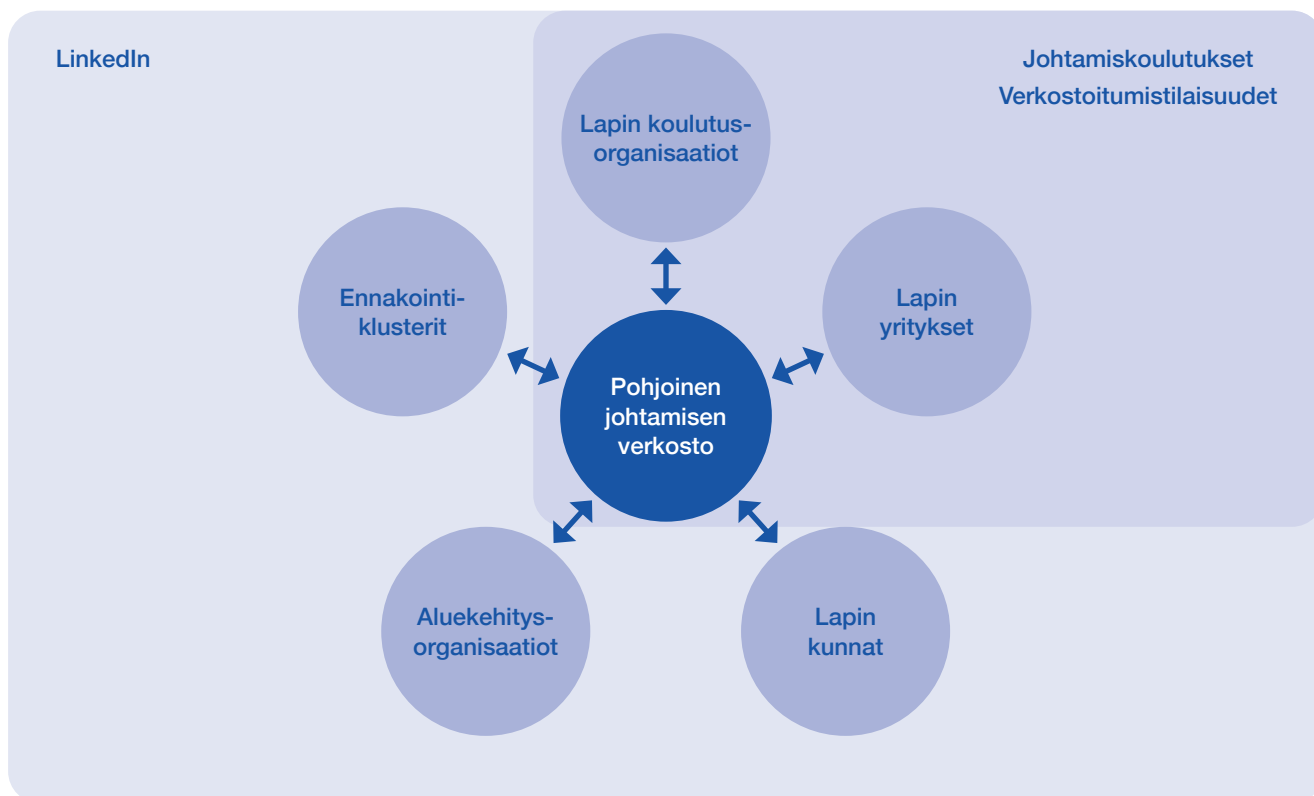
Esitys Pohjoinen johtamisen verkoston toimintamalliksi

Anssi Tarkiainen, Maarit Tihinen, Helena Kangastie

POJOF-HANKKEEN YHTENÄ tuotoksena on ollut Pohjoinen johtamisen foorumi -konseptin muotoilu. Hankkeen päättyessä on tarkoitus, että Pohjoinen johtamisen foorumi jää elämään ilman hankerahoitusta. Tässä artikkelissa kuvataan ensin hankkeessa määritellyt lähtökohdat tulevaisuuden toimintamallille, minkä jälkeen esitellään hanketiimin ehdotus tulevaisuuden toiminnalle.

Organisaatiot ja niiden suunnitellut roolit verkostossa ja sen foorumilla

Pohjoinen johtamisen foorumi -verkoston ja sen toimintamallin lähtökohtana on ollut kytkeä yhteen samalle foorumille erilaisia organisaatioita, kuten Lapin koulutusorganisaatiot, yritykset, Lapin kunnat, ja aluekehitysorganisaatiot. Kuvassa 1 on esitetty Pohjoinen johtamisverkoston organisaatiotyypit sinisillä ympyröillä ja foorumin, kokoontumispaikan, eri kanavat vihreällä taustalla. Lapin koulutusorganisaatiot ja yritykset ovat keskeisiä osallistujia foorumin johtamiskoulutuksissa, mutta kaikki verkoston organisaatiotyypit ovat tietysti tervetulleita näihin tapahtumiin. Pohjoinen johtamisen foorumin koko toimintaa tukevaksi digitaaliseksi alustaksi on valikoitunut LinkedIn -ryhmä, jossa tiedotetaan foorumin tapahtumista, mutta joka myös mahdollistaa koko verkoston väliset ajasta ja paikasta vapaat interaktiot.



Kuva 1. Pohjoinen verkosto ja foorumi

Johtamisverkostoon kuuluville eri organisaatiotyypeille hahmotellut roolit verkoston toiminnassa on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Eri organisaatiot ja niissä tapahtuva verkoston toimintaan liittyvä taustatyö on kuvattu tummemmalla sinisellä värillä. Vastaavasti johtamisverkoston foorumilla tapahtuva toiminta on kuvattu vaalean sinisellä värillä.

Taulukko 1. POJOF-hankkeen työpajan ohjeistusta 31.1.2023

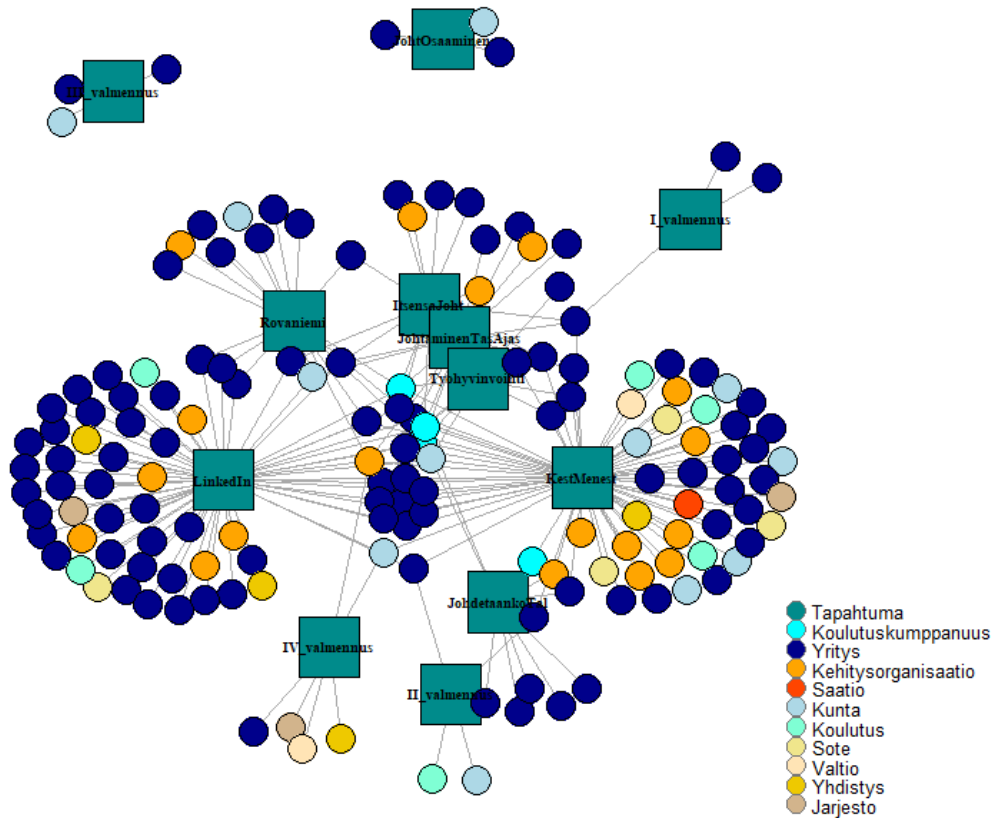
Organisaatiotyyppi	Taustatyö	Toiminta foorumilla	Pääasiallinen kanava
Lapin koulutus-organisaatiot	Koordinaatio	Sisällön ja koulutuksen tuottaminen	Johtamiskoulutukset
	Osaamistarvekartoitukset ja ennakointi	Osaamiskartoituksen tiedon keruu	Verkostoitumistilaisuudet
	Hankkeet	Osaamiskartoituksen tiedon keruu	LinkedIn
Lapin yritykset	Liiketoiminta alueella	Osallistuminen foorumin tapahtumiin	Johtamiskoulutukset
	Työllistäminen	Osaamistarvekartoituksiin vastaaminen	Verkostoitumistilaisuudet
	Johtaminen		LinkedIn
Lapin kunnat	Tiedon tuottaminen alueilta	Tiedon välittäminen foorumilla	LinkedIn
Aluekehitys-organisaatiot	Tiedon tuottaminen	Kehitysrahoituksen tiedotus	LinkedIn
	Aluestrategia	Aluekehitystarpeiden tiedotus	
	Aluekehitystarpeiden kartoitus		
Ennakointiklusterit	Lapin ennakointityö	Tiedotus	LinkedIn

Hankkeen aikainen toiminta ja nykytilanne

Hankkeen aikana toteutettiin osaamistarvekartoitus (Kangastie & Vesterinen, 2021; Vesterinen & Kangastie, 2023). Tunnistettuja osaamistarpeita on esitelty tämän julkaisun [luvussa 2, sivulla 25](#). Tunnistettuihin osaamistarpeisiin linkitettyjä verkostoitumistilaisuuksia on järjestetty hankkeen aikana seitsemän. Tämän lisäksi hanke huipentui 28.4.2023 järjestettyyn Verkostojen johtaminen -loppuseminaariin.

Tilaisuuksien osallistujalistaista koostettiin verkostoaineisto, jota kuvattiin graafisesti mukailen Ognyanovan (2021) ohjemateriaalia. Pohjoisen johtamisen foorumi –verkoston jäseniä on mallinnettu verkostona Kuvassa 2. Kuvassa turkoosilla värillä on korostettuna hankkeen aikana järjestetyt verkostoitumistapahtumat ja tummansinisellä värillä korostettuna on esitetty mukana olevat organisaatiot. Kuvan verkostomallissa on havainnollistettu osallistumiset verkostoitumistapahtumiin. Kuvasta voidaan havaita, että suurin osa osallistuvista organisaatiosta on osallistunut vain yhteen tapahtumaan. Useisiin tapahtumiin osallistuneiden organisaatioiden joukossa korostuvat selkeästi koulutuskumppanuus-organisaatiot (Lapin Yliopisto, Lapin AMK, REDU, ja Lappia), mikä on ymmärrettävää, kun hankkeen toteuttajina ovat kyseiset organisaatiot. Useampaan kuin yhteen tapahtumaan osal-

listuneita muita organisaatioita ovat muutaman yritykset, kehittämisorganisaatiot, ja kunnat. Suurimman joukon verkoston jäseniä on tapahtumista tavoittanut “Kestävä Menestys” -tilaisuus, joka järjestettiin 31.3.2022 Rovaniemellä, ja LinkedIn-ryhmä.



Kuva 2. POJOF-hankkeen tapahtumien ja valmennusten osallistujat sekä LinkedIn-kanavan jäsenet verkostona.

Verkoston toimintaa tukevalla digitaalisella alustalla, eli LinkedIn ryhmällä, on tavoitettu tällä erää 108 jäsentä. Alustalla korostuu vielä vahvasti koulutuskumppanuusorganisaatioiden aktiviteetit, ja verkostoon osallistuvien johtajien ja muiden organisaatiotyyppiä aktiivisuus näyttää vielä vähäisenä. Tulevaisuuden toimintamallia kehitettäessä tuleekin kiinnittää huomiota verkoston jäsenten välisen verkostoitumisen lisäämiseen sekä vertaistuen mahdollistamiseen ja tukemiseen.

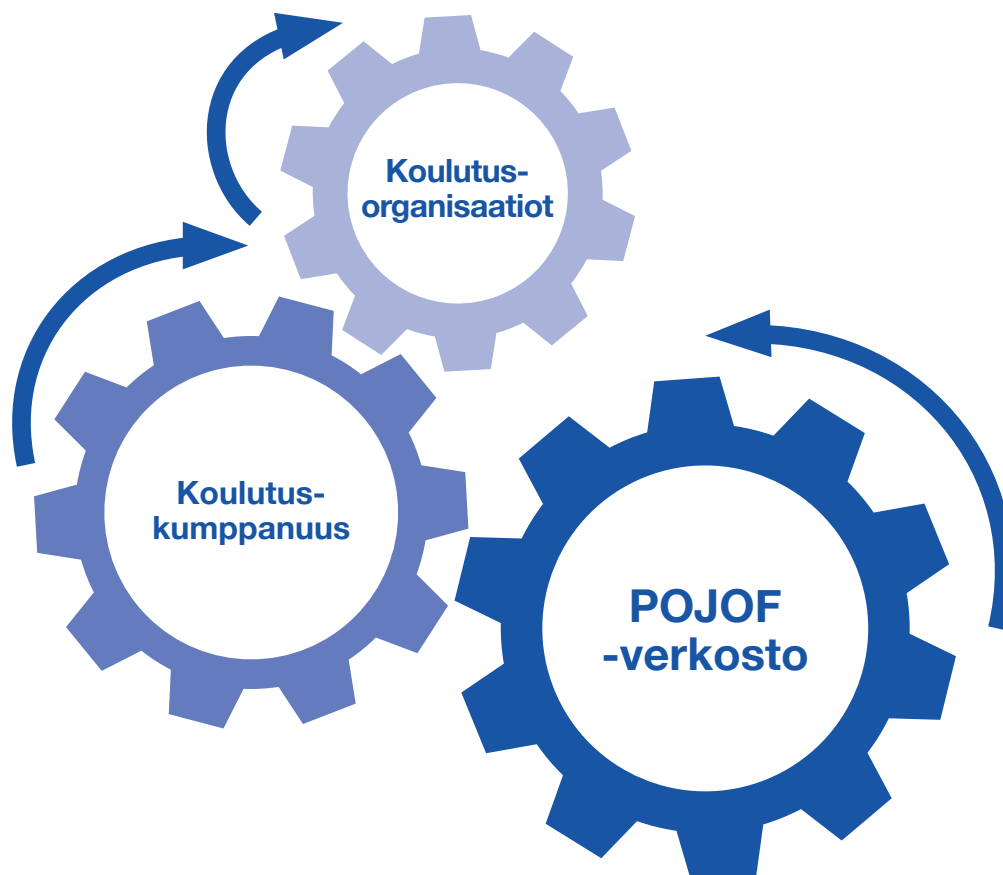
Pohjoisen johtamisen foorumi: esitys toimintamalliksi

Hankkeen päättyessä on aika luoda katse tulevaisuuteen ja varmistaa kootun verkoston ja sen foorumin tulevaisuuden toiminnan jatkuvuus. POJOF-hankkeen ansiosta on koottuna johtamisverkosto ja sen foorumiksi johtamiskoulutukset ja verkostoitumistapaamiset, sekä verkoston toimintaa tukeva digitaalinen alusta LinkedIn -yhteisöpalveluun. Johtamisverkosto on itsessään hyödyllinen, koska sen kautta voidaan tavoittaa Lappilaisia yrityksiä ja muita tärkeitä sidosryhmiä, sekä sen LinkedIn -ryhmän helpottaa tiedotusta ja kommunikaatiota eri organisaatioiden välillä.

Johtamisverkoston kokoamisvaihe ajoittui hankkeen toiminnan ajalle painottuen aina hankkeen loppuvaiheeseen asti. Täten johtamisverkoston oman toiminnan organisointia, verkoston tavoitteita, työnjakoa ja koordinoitua ei ehditty suunnitella yhdessä hankkeen elinkaaren aikana. Tämä työ jää POJOF-verkostolle itselleen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Koulutusorganisaatiot tukevat POJOF-verkoston työtä tulevaisuudessakin, samoin myös lappilainen koulutuskumppanuus.

Pohdittavana on, miten POJOF-verkosto toimii jatkossa. Jatkaako verkosto sille sopivaa luontaista yhteistyötä itseohjautuvana verkostona ja kehittää toimintaansa kohti yhteistä päämäärää ja systemaattista verkostoyhteistyötä? ”Houstaako” verkosto itse omaa toimintaansa tietoa ja osaamista jakaen sekä yhdessä uutta luoden? Tukevatko koulutusorganisaatiot verkostoa yhdessä oppimisessa ja uuden luomisessa tarjoamalla siihen mahdollisuuksia ja tilaisuuksia? Ovatko koulutusorganisaatiot verkoston tukena hahmottamassa ratkaisuja toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin? Johdatteluna vastausten etsimiseen hanketiimi esittää hahmoteltuja rooleja POJOF-verkostolle ja sen sidosryhmille. Tavoitteena (Kuva 3) on, että

1. Lappilaisista johtajista ja organisaatioista koostuva POJOF-verkosto jatkaa toimintaansa.
2. Lappilainen koulutuskumppanuus (Lappilainen koulutuskumppanuus) pystyy omassa toiminnassaan hyödyntämään ja tukemaan yhteistyötä kootun verkoston ja sen foorumin kanssa.
3. Koulutusorganisaatiot pystyvät omassa toiminnassaan hyödyntämään ja tukemaan yhteistyötä kootun verkoston ja sen foorumin kanssa



Kuva 3. POJOF-verkoston tulevaisuuden toiminta

Eri organisaatioiden kanssa käytyjen keskustelujen ja Verkostojen johtaminen –loppuseminaarin perusteella hanketiimi esittää tulevaisuuden toiminnan ohjaamiseksi seuraavaa.

Esityksessä huomioidaan erityisesti lappilaisen koulutuskumppanuuden koordinaatioryhmän antamat evästyksiset tulevastakin toiminnasta.

Katsaus verkoston tulevaisuuteen

POJOF-verkoston toiminta tulevaisuudessa: Verkostojen johtaminen -päätösseminaarissa myyntijohtaja ja kirjailija Aide Tonts (Kangastie, Tarkiainen & Tihinen, 2023) kertoi verkostojen tarpeellisuudesta ja niiden johtamisesta. Johtajille tärkeimpiä verkostoja ovat ns. strategiset verkostot, jotka voivat olla epämääräisiäkin ja niitä voi olla vaikea määritellä. Näistä strategisista verkostoista syntyy kuitenkin sosiaalista pääomaa, mikä voi realisoitua vaikkapa tärkeinä kontakteina ja oppimisena. Aide Tontsin mukaan sosiaalisen pääoman rakentumisessa oma aktiivisuus on tärkeää: omaa osaamista ja verkostoja tulee jakaa, jotta sosiaalista pääomaa kehittyy.

Hanketiimi toivoo, että POJOF-verkoston jäsenet

- osallistuvat verkoston kasvattamiseen kutsumalla verkoston LinkedIn-ryhmään omaa verkostoaan
- jakavat mielenkiintoisia johtamiseen liittyviä uutisia, ajatuksia, kysymyksiä LinkedIn-ryhmässä ja osallistuvat aktiivisesti keskusteluihin
- tuovat esiin osaamistarpeita, mahdollisesti hankkeistettavia kehittämistarpeita
- osallistuvat koulutusorganisaatioiden osaamistarvekartoituksiin ja järjestämiin koulutuksiin, joista tiedotetaan LinkedIn-ryhmässä
- organisoituvat itse verkostoitumistapaamisten muodossa
- koordinoivat toimintaansa verkostotyön jatkuvuuden ja vaikuttavuuden varmistamiseksi

Koulutusorganisaatioiden toiminta tulevaisuudessa:

Lappilaisissa koulutusorganisaatioissa tehdään tutkimusta, kehittämishankkeita ja tietysti uuteen tietoon perustuvaa koulutusta ja valmennusta. Kaikki tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä ja kommunikaatiota elinkeinoelämän ja johtajien kanssa. POJOF-hankeessa koottu verkosto ja sen foorumi auttaa myös tässä tärkeässä sidosryhmäyhteistyössä.

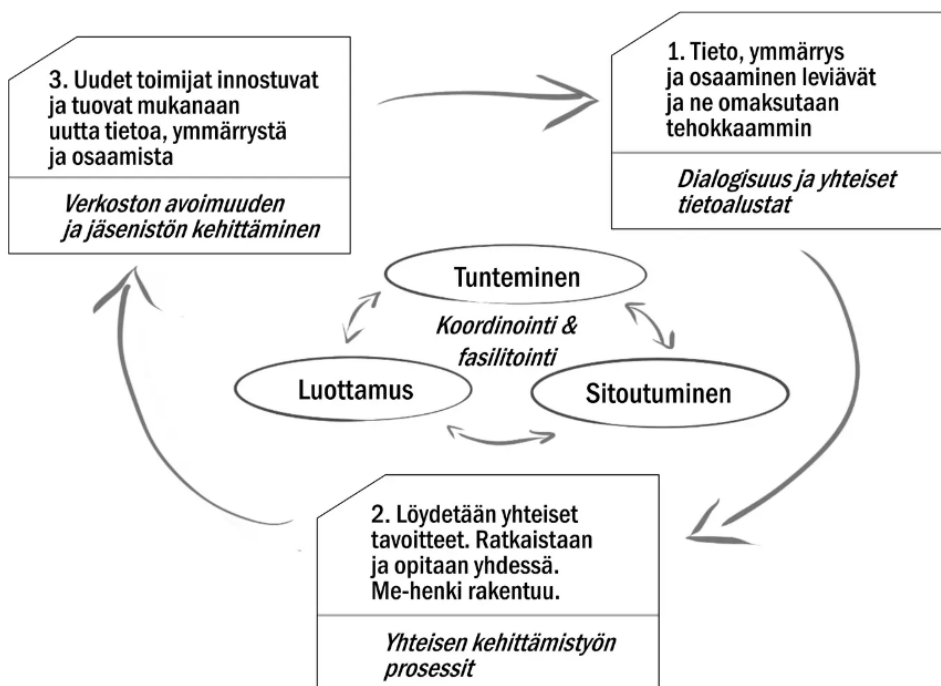
Hanketiimi toivoo koulutusorganisaatioiden

- hyödyntävän koottua POJOF-verkostoa ja sen LinkedIn-ryhmää tiedottaessaan mielenkiintoisista johtamiseen liittyvistä uutisista, tutkimustuloksista, koulutuksista ja tilaisuuksista
- hyödyntävän koottua POJOF-verkostoa ja sen LinkedIn-ryhmää tiedottaessaan valmisteilla olevista tutkimus- ja kehittämishankkeista, joihin verkoston jäsenet voivat osallistua
- hyödyntävän koottua POJOF-verkostoa TKI-integroidun oppimisen (TKIO) toteutuksessa, esimerkiksi tuomalla opiskelijoita yhteen verkoston organisaatioiden kanssa työelämäyhteistyön oppimisprojekteissa ja toimeksiannoissa

Pohdintaa tulevaisuuden toiminnan koordinaatiosta

Yllä mainittujen toiminta ehdotusten lisäksi olisi vielä hyvä määrittää koordinaativastuut tulevaisuuden toiminnalle. Tätä varten hankkeessa muotoillaan vaihtoehtoisia malleja koordinaativastuun toteuttamiseksi. Tässä loppujulkaisussa näitä koordinaativaihtoehtoja ei esitetä.

Koordinointi on kuitenkin verkostotyön ytimessä. Järvensivun (2019) mukaan koordinointi tarkoittaa kaikkea sitä työtä, jolla varmistetaan, että oikeat osallistujat ja oikeat resurssit kohtaavat toisensa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Hänen mukaansa verkostotyön ydintä on tunteminen, sitoutuminen ja luottamus. Yhdessä toimien ja yhdessä oppien tieto, ymmärrys ja osaaminen leviävät ja ne omaksutaan tehokkaammin. Tässä tarvitaan dialogisuutta ja yhteisiä tietoalustoja. Löytämällä yhteiset tavoitteet, ratkaistaan ja opitaan asioita yhdessä. Yhdessä voidaan kehittämistyössä asettaa tavoitteet ja valita keinot tavoitteiden saavuttamiselle. Uudet toimijat innostuvat ja tuovat mukanaan uutta tietoa, ymmärrystä ja osaamista (Kuva 4). Tässä vaiheessa on tärkeää verkoston avoimuuden ja verkoston jäsenten kehittäminen. (Järvensivu 2019, 73–74, 87.)



Yhdessä
oppien

© Timo Järvensivu 2019

Kuva 4. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä. Järvensivu 2019.

Verkostot eivät kykene uudistumaan alati ainoastaan sisältäpäin tulevalla uudistusvoimalla. Verkoston uudistumisesta on hyvä pitää huolta hankkimalla tarvittavia syötteitä verkoston ulkopuolelta. (Järvensivu 2019, 74.)

Lähteet:

- Järvensivu, T. 2015. Verkostokehittäminen. Viitattu 18.5.2023. https://www.slideshare.net/Socca_osaamiskeskus/verkostokehittminen-timo-jrvensivu-432015
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Miten verkostot toimivat. Viitattu 18.5.2023. <https://www.slideshare.net/SitraFund/timo-jrvensivu-verkostojen-johtaminen>.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Books on Demand, Helsinki.
- Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M., & Vesterinen, S. 2021. Pohjoisen johtamisosaamista kehittämässä. Viitattu 26.4.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=e281a1ac-153f-48ca-b402-0cdf0ce089c3>
- Kangastie, H. & Rautio, K. 2021. TYÖPAJAT JOHTAMISEN FOORUMIN KOKOAMISEN JA KEHITTÄMISEN TOIMINTATAPANA, Viitattu 26.4.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dottwdnc&id=cae2b164-44e4-470a-b1ba-bd57668f4637>.
- Kangastie, H., Tarkiainen, A. & Tihinen, M. 2023. Verkostoidu, seuraa asiakasta, ennakoi tulevaa... entä jos! Viitattu 16.5.2023 <https://www.lapinamk.fi/blogs/Verkostoidu,-seuraa-asiakasta,-ennakoi-tulevaa%E2%80%A6-enta-jos!/0q5cunco/eb1921de-8372-40be-866c-dd6fae0b827c>. Viitattu 16.5.2023.
- Kangastie, H. & Vesterinen, S. 2021. Osaamistarpeet johtamisen kehittämisessä. Viitattu 23.3.2023. <https://www.lapinamk.fi/blogs/Osaamistarpeet-johtamisen-kehittamisessa/40628/a9874a11-30c7-42c7-9ad3-23a515458a05>.
- Lappilainen koulutuskumppanuus – Yhteistyöverkoston toimintaa ohjaava toimintakäsikirja. Lappilainen koulutuskumppanuus -hanke. Viitattu 23.3.2023 <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=2da-4c37a-6b05-412c-9d4b-e577e53f35ae>.
- Ognyanova, K. 2021. Network visualization with R. Viitattu 23.3.2023 www.kateto.net/network-visualization.
- Pohjoinen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S22001>. Viitattu 23.3.2023.
- Vesterinen, S. & Kangastie, H. 2023. Osaamistarpeiden raporttikooste. Pohjoisen Johtamisen Foorumi – Uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa – hanke 2020–2023. Julkaisematon projektiraportti.

Lopuksi

Helena Kangastie ja Maarit Tihinen

JOHTAMISESTA JA JOHTAJUUDESTA on puhuttu iät ja ajat ja se on edelleen kiehtova asia, josta jokaisella on sanansa sanottavana ja mielipiteensä kerrottavana. Aiheesta löytyy myös paljon teoria-tietoa ja tutkimuksia, joilla on pyritty tavoittamaan johtamisen syvintä olemusta. Tutkimus ja käytäntö on tuottanut useita näkökulmia johtamiseen esimerkiksi johtamistyyliä, johtamisperusteita, hyvän ja huonon johtamisen analyysit sekä erilaiset johtamistasot. Usein lehtien ja kirjoitusten tuottama kuva johtamisesta on ihanteellistava ja romantisoivaa. Johtajasta luodaan kuvaa kaiken mahdollistavan menestyksen takaajana.

Johtamisen kehittämiseksi tuntuu aina löytyvän tarvetta. Johtamisen kehittämistä voidaan lähestyä kahden erilaisen näkökulman kautta. Johtamisen kehittämistä voidaan tarkastella karkeasti ottaen joko tarjonta- tai kysyntänäkökulmasta. Tarjontänäkökulmalla tarkoitetaan kehittäjien näkökulmaa, esimerkiksi johtamiskoulutusta tarjoavien instituutioiden eli esimerkiksi koulutusorganisaatioiden näkökulmaa. Kysyntänäkökulmalla taas johtamisen kehittämistä hankkivien yksilöiden ja organisaatioiden näkökulmaa.

Viime aikoina on korostettu johtamisen kehittämistä siellä, missä sitä tehdään eli työpaikoilla, organisaatioissa ja yrityksissä työskentelyn lomassa. Kehittäminen sidotaan työpaikalla oppimiseen niin työntekijöiden, työyhteisöjen kuin johtajien yhdessä toimimisessa. Johtamista siis opitaan parhaiten sen sosiaalisessa yhteydessä.

Pohjoinen johtamisen foorumi -hankkeessa johtamisen kehittämistä on toteutettu lähtökohtaisesti kysyntänäkökulmalla. Tämä on näkynyt johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden aktiivisena osallistumisena kehittämistyöhön. Kehittämistyön perustana on ollut työelämälähtöisyys, jolloin toiminnassa on huomioitu johtamisen kehittämis- ja osaamistarpeet. Kehittämistyötä on toteutettu työelämälähtöisesti, jolloin johtajat ja esihenkilöt ovat kehittäneet omaa työtään arjessa. Tästä eräs esimerkki on hankkeessa toteutetut Johtamisvalmennukset.

Pohjoisen johtamisen foorumi (POJOF) – hankkeessa päätavoitteena oli rakentaa johtamisverkosto, jossa erityisesti lappilaisten yritysten ja julkisten organisaatioiden johtajat ja esihenkilöt ovat aktiivisesti mukana. Samalla tavoitteena oli kehittää myös johtamiskäytäntöjä siten, että osaamisen vahvistaminen luo tuottavuutta ja työhyvinvointia alueen yrityksiin. Hankkeen alussa tehtiin laajat osaamis- ja kehittämistarvekartoitukset, joiden pohjalta suunniteltiin tarkemmat aktiviteetit aikatauluineen. Koulutusten ja erilaisten verkostoitumistilaisuuksien tavoitteena oli jakaa tietoa ja vaihtaa kokemuksia ajankohtaisiin johtamisen ilmiöihin liittyen. Hankkeen aikana toteutetut johtamisvalmennukset sekä verkostoitumistilaisuudet ja seminaarit, mahdollistivat johtamisvalmiuksien, johtamismenetelmien sekä osaamisen kehittämisen.

Toteutetut verkostotilaisuudet, seminaarit ja johtamisvalmennukset tarjosivat johtajille ja esihenkilöille vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja vaihtamisen, vertaistuen sekä vertaismentoroinnin tiloja. Osallistujat saivat niissä myös käyttöönsä johtamisen menetelmiä niin yrityksen, työyhteisöjen työhyvinvoinnin kuin itsensä johtamiseen. Hankkeen aikana hyödynnetty LinkedIn alusta toimii myös jatkossa verkostoitumisalustana.

POJOF-hankkeen aikana toteutettiin laajaa prosessi- ja tuotosarviointia, joita hyödynnettiin systemaattisesti toimenpiteiden suuntaamisessa ja sisällöissä. Kehittämistoiminnan lopussa luotiin katselta tulevaan sekä kerättiin menneestä toiminnasta loppupalautetta, jossa arvioitiin toiminnan vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Avovastauksissa tuli esille mm. *“Tuottavuus on lisääntynyt tarkentuneen kohdentamisen myötä”* ja *“Tuottavuus on hiukan parantunut”*. Vastajien mukaan työhyvinvointia haastaa ajan puute ja työn paljous sekä perheen ja työn yhdistäminen. *“Yksinyrittäjänä oman johtamisen taidot ovat toisinaan koetuksella, kun yrittää yhdistää perhe- ja työelämän ja paljon töitä ja vähän aikaa.”*

Toivotaan, että Pohjoisen johtamisen foorumi toimii jatkossakin kiinteässä yhteistyössä lappilaisten koulutusorganisaatioiden kanssa. Aktiivinen yhteistyö verkoston ja koulutuskumppanuuden kesken voi jatkossakin olla tukemassa mm. yksinyrittäjyyttä sekä esihenkilöiden ja johtajien johtamistyötä.

Kirjoittajat



HELENA KANGASTIE
TtM, erityisasiantuntija (TKI&O)
Lapin ammattikorkeakoulu



TUULIKKI KESKITALO
KT, yliopettaja
Lapin ammattikorkeakoulu



KRISTA KOHTAKANGAS
HT, työyhteisöjen ja johtamisen kehittäjä
Lapin yliopisto



JUHA KONTTANIEMI
Tradenomi, yrittäjä, hankeasiantuntija
Ammattipisto Lappia



JARI KORKKI
VTK, toimittaja, kirjailija,
viestintäasiantuntija



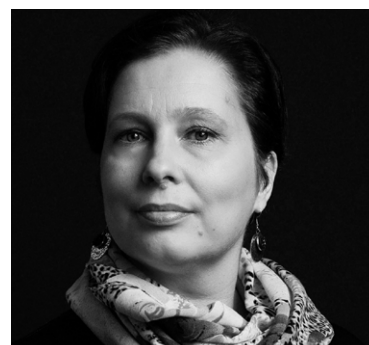
ANTTI KOSKI
HTM, koulutus- ja kehitysjohtaja
Lapin yliopisto



MARIKA KUNNARI
YTM, TtT, osaamispäällikkö
Lapin ammattikorkeakoulu



TAPANI KÄHKÖNEN
KTM, toimialapäällikkö
Lapin koulutuskeskus Redu



ANNE LIEDES
KTM, lehtori
Lapin koulutuskeskus Redu



TEIJA-LIISA PAANANEN

Medianomi, yrittäjä & toimitusjohtaja
Motelli Käpylä



MARKUS PELLIKKA

Tradenomi, yrittäjä, HHJ, projektipäällikkö
Lapin koulutuskeskus Redu



MAARIT PULKKINEN

Yhteisöpedagogi ylempi AMK
Ammattiopisto Lappia



KRISTA RAUTIO

YTM, koulutuspäällikkö ja väitöskirjatutkija
Lapin yliopisto



NETTA RIPONIEMI

TAK, projektikoordinaattori
Lapin yliopisto



ANTTI RUOTSALAINEN

YTM, lehtori
Lapin koulutuskeskus Redu



ANSSI TARKIAINEN

KTT, yliopettaja
Lapin ammattikorkeakoulu



MAARIT TIHINEN

FT, yliopettaja (TKI)
Lapin ammattikorkeakoulu

LAPPILAISET KOULUTUSORGANISAATIOT OVAT aktiivisia ja herkällä korvalla kuulemassa aluekehittämisen ajankohtaisia tarpeita. Pohjoinen johtamisen foorumin kehittäminen syntyi tarpeesta vastata lappilaisten yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin esimerkiksi koronapandemiaan, digitalisaatioon sekä työvoiman pito- ja vetovoiman haasteisiin. Muutoksista on tullut arkipäivää ja normaali tila ja ne haastavat johtamista, työyhteisöjä ja esihenkilötyötä.

Muutosten keskellä niin työntekijöiden kuin johtajien on hankittava osaamista ja opittava jatkuvasti. Johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan ennakkointikykyä ja tulevaisuusjohtamista, jotta muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin osataan tarttua ja henkilöstö monimuotoisine toiveineen ja tarpeineen saadaan uudistustyöhön mukaan.

Lappilainen koulutuskumppanuus tarttui johtamisen ja johtamisosaamisen kehittämiseen toteuttamalla Pohjoinen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen-hankkeen vuosina 2020 – 2023. Tässä artikkelikokoelmassa avaamme tehtyä kehittämistyötä toimintana ja tuloksina.

Julkaisu on tarkoitettu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita johtamisesta ja sen kehittämisestä.

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus