



Leena Unkari-Virtanen,
Helena Kuusisto-Ek & Tiina Brandt (toim.)

Tulevaisuudenkestävä bisnes – ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin

Konferenssi 27.4.2023



Tulevaisuudenkestävä bisnes — ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin.
Konferenssi 27.4.2023

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijät 2023
Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu
Toimittajat: Helena Kuusisto-Ek, Leena Unkari-Virtanen & Tiina Brandt
Taitto: Rasmus Kuusjärvi, Valovirta Design
Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu.
TAITO-sarja 117
Helsinki 2023
ISBN 978-952-328-396-1 (pdf)
ISSN 2669-8021

www.metropolia.fi/julkaisut



Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) -lisenssillä

Julkaisun artikkelit perustuvat esitelmiin Tulevaisuudenkestävä bisnes -virtuaalikonferenssissa 27.4.2023. Konferenssin järjesti Metropolia Ammattikorkeakoulu yhdessä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa.

Sisältö

OSA 1 Johtamisen paradigman muutos	5
Voisiko kaunokirjallisuuden lukeminen kehittää kestävässä ja vastuullisessa johtajuudessa?	6
Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä – tulevaisuuden ennakointi vaatii johtoryhmiä uudistautumaan	13
Muutoksessa johtamista tarkoitus edellä	18
Johtamisen paradigman muutos projektijohtamisessa	24
Pk-yritysten tulevaisuus- ja strategiatyön tukeminen epävarmassa toimintaympäristössä	29
Miten lähestyä luovuutta organisaatioissa?	33
Korkeakoulu hybridiorganisaationa	38
OSA 2 Moninaiset työyhteisöt, valmentava johtajuus ja coaching	42
Täsmätyön muotoilulla vahvuusperustaiseen rekrytointiin	43
Kaikki eivät tarvitse coachingia, mutta jokainen tarvitsee kohdatuksi tulemistä	50
Saavutettavuus tulevaisuuden työelämätaiona	55
Persoonallisuustyyppien huomiointi coachingissa	61
Johtamisen jatkuvat liikkeet	66
Kuusi tutkimusta opintojaksointegraationa Nappi-hankkeelle	71
Vertaismentoroinnin toimivuus urheiluvallmentajilla	78
Osa 3 Yrittäjyyden muodot ja alustat	83
Selkeyttä ja läpinäkyvyyttä pk-yrityksen vastuullisuuteen	84
Katsaus Eloisa-hankkeen toimintaan ja taidelähtöisten yritysvalmennusten kehittämistyöhön	89
Etäjohtamista parantamassa: kokemuksia kehittämistyöstä keskisuomalaisissa pk-yrityksissä	94
Yrityshautomon jatkuva kehittäminen	99
Kohti vastuullisempaa liiketoimintaa vastuullisesti viestien	102
Kampushautomot 3AMK:n opiskelijayrittäjien tukena	106
Työssä oppiminen osaksi arjen työtä	115

Osa 4 Ennakointi tulevaisuuskestävyyden rakentajana **120**

Resilienssiä työelämään – muutoksen ja tulevaisuustaitojen kehittäminen yhteiskehittämistä tukevin menetelmin asiantuntijatyössä	121
Eurooppalainen kaskadirahoitus edistää yritysten innovointia ja helpottaa yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa	128
Kun työ on turhaa – tuottamaton kysyntä palvelun johtamishaasteena	132
Tulevaisuusosaaminen pienyrityksen voimavarana	137
Yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ennakoinnissa	142
Sensemaking muutoksen tiekartalla	149
Korkeakoulut oppimiskäytäntöjen tarjoajina kompleksisuuden haasteissa	154
Foresight expertise through green transition and digitalisation	158

Osa 5 Tekoäly ja muut teknologiset ratkaisut **169**

Käsitteellistämässä JORA-chatbottia – pedagogisen vuorovaikutuksen rakennetta ja reflektiota yhteistyössä rakentamassa	170
Tekoäly ja uudet teknologiat ovat haaste ja mahdollisuus tietotyössä	176
Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen edellyttää yhteistyötä	181
Teaching Sustainable Leadership Skills Through Collaborative Storytelling	186
Inner Development Goals (IDGs) – a key to a more sustainable future mindset?	191
Yhteistyö tekoälyn kanssa: Supertiimit palveluliiketoiminnassa	195
Metaverse - A concept of the future universe or a practical platform of today?	200

Osa 6 Palvelumuotoilun keinot ja mahdollisuudet **207**

Service design as a driver of change	208
Palvelumuotoilun avulla ratkaisuja eri kokoisille organisaatioille	212
Yrityksen polku taloyhtiöön – kestävän asumisen palveluita kortteliympäristössä	218
Palvelumuotoilun hyödyntäminen osaamistarpeiden tunnistamisessa ja koulutuksen kehittämisessä	226
Osaamisen kehittäminen oikeudenmukaisessa vihreässä siirtymässä	234

OSA 1 Johtamisen paradigman muutos

Voisiko kaunokirjallisuuden lukeminen kehittää kestävässä ja vastuullisessa johtajuudessa?

Krista Anttila

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Avainsanat: johtajuus, kaunokirjallisuus, ammatillinen kehitys, kompleksisuus

”Lukeminen kannattaa aina” oli Jörn Donnerin tunnettu mainoslausahdus. Moni meistä kokee Donnerin tapaan lukemisen usein jollain tapaa hyödyttävän, rikastavan tai suorastaan kasvattavan ihmisenä (vrt. Alvarez & Merchan 1992). Myös johtajuuden kannalta ajatus lukemisen muuttavasta vaikutuksesta on kiinnostava, onhan johtajuudessa kasvaminen ihmisenä kasvamista (Watson & Harris 1999) ja tarinallisuus kutoutuu molempiin (esim. Hänninen 2004). Lukemisen muuttava vaikutus johtajaan on silti vain harvoin kiinnostuksen kohteena johtajuuskasvatuksessa (esim. Cohen 1998), vaikka välineitä johtajana kasvamisen tukemiseksi tarvittaisiin lisää (Callahan, Whitener & Sandlin 2007).

Johtajana kasvamista pyritään tavallisesti aikaansaamaan formaaleilla ja hintavilla kehittämismenetelmillä, kuten koulutuksella tai valmennuksella. Vaikka nämä menetelmät ovat usein toimivia, ne eivät silti ehkä kykene kurottumaan kaikkiin ulottuvuuksiin, joiden johtajassa olisi mahdollista ja ehkä jopa pakollistakin nykyisin kehittyä. 2020-luvun kestävä ja vastuullinen johtaminen (esim. Antunes & Franco 2016) vaatii näet yhä enenevässä määrin hyvin hienosyisiä kyvykkyksiä. Tällaisia ovat vaikkapa tulevaisuuden mahdollisuuksien ja ratkaisujen visioinnin, kompleksisuuden sietämisen, monimuotoisuuden hyväksymisen, empaattisen eläytymisen sekä perspektiivien omaksumisen kyvyt.

Tulevaisuuden johtajuusosaaminen on siis hyvin holistista, monimuotoista, visioivaa, eläytyvää ja nyansoitua. Tällaisia kompetensseja voi olla kuitenkin perinteisillä johtamisen kehittämismenetelmillä vaikea merkittävästi edistää. Samoin eettisen ja vastuullisen bisnesajattelun kehittymisenkin suhteen näiden menetelmien vaikutus lienee rajallinen ja jää helposti pelkälle tiedolliselle tasolle.

Kaunokirjallisuuden lukemisen vaikutuksia ihmismieleen on tutkittu varsin laajasti, joten tässä käsittelen yleisellä tasolla vain sen muutamia alueita ja sovellan niitä johtajana kehittymiseen. Tässä kirjoituksessa ajatusta lukemisen aikaansaamasta kasvusta perustellee näkemys, jonka mukaan fiktio simuloi relationaalista, sosiaalista todellisuutta. Se tallettaa, abstrahoi ja kommunikoi monimutkaista sosiaalista vuorovaikutusta tavalla, joka mahdollistaa henkilökohtaistamisen eli käytännössä tekstiin eläytymisen, oman itsen projisoinnin tekstin hahmoin ja tapahtumiin ja tällä keinoin oppimisen lähestulkoon kokemukselliseen tapaan (Oatley 1995; Mar & Oatley 2008). Lukeminen näyttää toimivan eräänlaisena monimuotoisena mielikuvaharjoitteluna, sillä oppimista voi siinä tapahtua

niin tiedollisella, tunnevaltaisella kuin likipitään elämykselliselläkin tasolla, mielikuvituksen kautta.

Lukeminen lisää asioiden tiedostamista

Ensimmäinen lukemisen kasvua edistävästä ominaisuudesta onkin lukijan tietämyksen lisääntyminen sekä uusien perspektiivien mahdollistuminen. Fiktiivinen teksti ymmärretään yleisesti joksikin, mikä on keksittyä ja totuudelle vastakohtaista, mutta se voidaan yhtä lailla nähdä keinona näyttää tai löytää totuus asioista tai ihmisistä (Alvarez & Merchan 1992), suoraan tai epäsuorasti. Kirjailija voikin lisätä lukijan tietoa johtajuudesta käsittelemillään teemoilla tai hahmojensa johtamismalleilla; esimerkiksi Tuntemattoman sotilaan Koskelan ehdotus soittopelien ottamisesta mukaan sotaan lähdetessä mallintanee erinomaisesti kestävää johtamisajattelua.

Tiedostaminen mahdollistaa altruismia

Lukemisen kautta johtaja voi myös saada maailmasta sellaista tietoa, jota tämän muutoin ei olisi mahdollista saada. Koska fiktiivisiin tarinoinhin voidaan vaikkapa valita päähenkilöiksi hahmoja, joiden suhde johtamiseen on jollain tapaa epätavanomainen (esim. kasvit, eläimet), johtaja voi saada aivan uusia ”kolmansia” perspektiivejä vaikkapa organisaation ongelmiin, johtajan työhön ja eettiseen vastuuseen. Erilaisten perspektiivien omaksumisen ja eläytymisen kykyjen onkin nähty olevan eettisen kehittymisen taustalla (Rozuel 2015) ja mahdollistavan altruistisen asenteen kaikkea olollista kohtaan (Thexton, Prasad & Mills 2019; Tam 2013).

Tiedostaminen herkistää hienovaraisille yhteiskunnallisille ilmiöille ja ongelmille

Lukemisen ja empaattisen tiedostamisen lisääntymisen kautta johtaja voi myös herätä erilaisiin hienovaraisiin globaaleihin ja yhteiskunnallisiin haasteisiin ja kysymyksiin, joiden keskellä hän elää, ja mahdollisesti myös motivoitua ratkomaan niitä työssään tai (työ)yhteisössään. Kirjallisuus on näet nähty yhdenlaisena sosiologian muotona, jonka kautta kirjailijan on mahdollista välittää kulttuurisia haasteita (esim. Martikainen, 2013; Storbom, 1992) tai sosiaalisia erotteluja. Lukeminen voi herkistää johtajan sosiologisen mielikuvituksen (Mills 1959; Kociatkiewicz & Kostera 2012) esimerkiksi valtaan (tai sen puutteeseen) liittyville teemoille ja myös kannustaa puuttumaan sosiaalisiin epäkohtiin (Batson, Lishnell & Stocks 2015; Thexton, Prasad & Mills 2019; vrt. Anttila 2021).

Lukeminen harjoittaa johtajaa mielikuvituksessa ja luovuudessa

Toinen kirjallisuuden ja fiktion lukemisen kehityksellisistä puolista on sen kyky harjoittaa lukijaa mielikuvituksen aktiivisessa kehittämisessä ja hyödyntämisessä (esim. Alvarez & Merchan 1992; Kociatkiewicz & Kostera 2012). Tämä on merkityksellistä johtajuuden kannalta tarkasteltuna, onhan johtaja paitsi organisaatiossa, myös sosiaalisessa kentässä

liikkuvien merkitysten tulkitsija, joka ohjaa organisaatiota kohti tulevaisuutta ja tekee valintoja valitun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Tästä syystä näiden, osin mielikuvitukseen pohjautuvien ohjaamis- ja valitsemiskykyjen kehittyminen on johtajan työssä tärkeää.

Mielikuvitus auttaa hahmottamaan asioiden kehityskulkuja

Lukeminen voi tukea johtajaa organisaation ohjaamisessa auttamalla tätä saamaan kokonaisvaltaisemman ja nyansoidumman käsityksen siitä, millaiset kehityskulut tai ilmiöt voivat organisaatioissa ylipäättään olla mahdollisia. Näin siksi, että kirjallisuudelle on ominaista prosessuaalinen ja ajallinen avoimuus. Kertomuksellisia tapahtuma- ja kehityskulkuja voidaan rakentaa käynnistymään erilaisista lähtötilanteista sekä etenemään useilla vaihtoehtoisilla tavoilla; samoin voidaan toimia myös henkilöhahmojen kehityskulkujen ja intentioiden suhteen (esim. Beyes 2009; Rhodes 2009; Rhodes & Brown 2005). Kirjailija siis tavallaan rakentaa kerronnallisen teorian siitä, millainen kronologinen syys-seuraus-ketju aikaansaa tietyn lopputuloksen, ja sisällyttää tähän teoriaan vain lopputuloksen kannalta tärkeimmät myötävaikuttavat tekijät (vrt. Pentland 1999; Mar & Oatley 2008).

Tämä ”teoria” mahdollistaa lukijalle monia asioita. Johtaja voi siitä suorasti tai epäsuorasti nähdä, millaisia ennakkotekijöitä tai edellytyksiä vaaditaan organisaatioissa ilmenevien tilanteiden, suhteiden, valta-asetelmien (esim. McCabe 2014), tunteiden (esim. Patient, Lawrence & Maitlis 2003) tai vaikkapa ihmistyyppien kehittymiselle, sekä ehkä myös ennustaa (Mar & Oatley 2008), mitkä asiat matkan varrella ehkä estävät asiointilaa tai myötävaikuttavat siihen, että asiantila säilyy tai muuttuu.

Kirjallisuus voi myös ilmentää erilaisia laatuja tai piirteitä. Jokin inhimillinen ilmiö (esim. introversio, narsismi tms.) voidaan kuvata ilmenemään useassa erilaisessa kontekstissa tai sosiaalisessa asetelmassa. Tällaisen abstrahoinnin ansiosta johtaja voikin havaita, että organisaation jäsenten toiminnan näennäisen lukemattomat ja monimuotoiset ominaisuudet saattavatkin olla varsin yleisiä ja peruseriaatteiltaan yhteneviä (vrt. Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983). Näin fiktio ja lukeminen voi yksinkertaistaa ja selkiyttää organisaation sosiaalista monimuotoisuutta johtajan mielessä (vrt. Mar & Oatley 2008) ja edesauttaa sosiaalisesti kestävämpien johtamisvalintojen tekemistä.

Mielikuvitus edesauttaa valintojen tekemistä

Lukemisen myötä kehittyvä mielikuvitus, jonka avulla on mahdollista ensin kuvitella suuri määrä erilaisia tavoitevaihtoehtoja (Bal & Weltkamp 2013) ja sitten mentaalisesti simuloida toimintaa (Mar & Oatley 2008; Oatley 1995), voikin helpottaa toimivien johtamis-päätösten perustelemista ja tehdä tulevaa toimintaa mahdolliseksi (Beyes 2009; Alvarez & Merchan 1992). Fiktiossa tehdyt ratkaisut voivat toimia johtajan tosielämässä tehtyjen ratkaisujen tai toimintatapojen kerronnallisina malleina, sillä ongelmat, joita fiktiossa ”ratkaistaan”, ovat myös todellisen elämän inhimillisiä ongelmia (Talbot 1998, 8; Mar &

Oatley 2008). Lukemisen kautta johtajalle voi tulla näkyväksi esimerkiksi se, miten eri tavoin tilanteet tai ongelmat voivat (tai eivät voi) ratketa. Toisaalta ratkaisut voivat fiktiossa yhtä hyvin myös jäädä avoimiksi, mikä voi sekin olla tosielämässä toimiva ja looginen johtamisvalinta (vrt. Beyes 2009; Rhodes 2009; Rhodes & Brown 2005; McCabe 2014).

Lukeminen avaa inhimillistä kokemusta sisältä käsin

Edellä mainittu mielikuvitus on myös kolmannen johtajuudessa tärkeän metataidon oppimisen taustalla. Johtamistyössä, erityisesti esihenkilöroolissa, on tärkeää ymmärtää inhimillisen toiminnan lainalaisuuksia ja ihmisyyttä ylipäättään (Alvarez & Merchan 1992) sekä suhtautua työelämän monimuotoisuuteen avoimin mielin ja empaattisesti eläytyen. Lukemisen kautta johtajalle avautuu väylä omista poikkeavien maailmojen ja inhimillisten intentioiden näkemiselle, kokemiselle ja nyansoidulle syväymmärtämiselle (Mar & Oatley 2008).

Sisäisten maailmojen avautuminen kehittää eläytymis- ja empatiakykyä

Lukemisen onkin nähty kehittävän johtajassa eläytymisen ja empatian taitoja (Kidd & Castano 2013; Thexton, Prasad & Mills 2019; Pino & Mazza 2016; Hoggan & Cranton 2014). Koska kirjailijat ilmentävät ilmiöitä muun muassa erilaisten (henkilö)hahmojen kautta, niiden kokemuksiin, arvostuksiin, tunteisiin, ajatuksiin, motiiveihin ja toimintaan liittymällä ja uppoutumalla, johtajan on mahdollista oppia ymmärtämään ihmisyyttä syvemmin (Thexton, Prasad & Mills 2019; Chadwick 2012; Bal & Weltkamp 2013). Fiktiivisesti simuloidussa sosiaalisessa todellisuudessa johtajan on mahdollista asettua toiseen sukupuoleen, kansallisuuteen, seksuaaliseen orientaatioon, uskontoon, rotuun, ikään tai sosiaaliluokkaan toisessa ajassa, maailmassa tai jopa todellisuudessa ja likipitään kokemuksellisesti kokeilla, miltä elämä kyseisestä perspektiivistä käsin tuntuu (vrt. Mar & Oatley 2008; Thexton, Prasad & Mills 2019).

Sisäisten maailmojen avautuminen lisää johtajan itsetuntemusta

Erilaisiin fiktiviisiin todellisuuksiin uppoutuminen voi myös edistää johtajan itsetuntemuksen syvenemistä (Jones 2010). Näin siksi, että lukiessaan tämä väistämättä huomaa joko samastuvansa tai ei-samastuvansa tekstin kuvaamiin hahmoihin tai maailmoihin sekä elämisen ja kokemisen tapoihin (Bal & Weltkamp 2013). Tällöin johtajalle itselleen ominaiset, usein tiedostamattomat yksilöstä, organisaatiosta ja kulttuurista nousevat ajattelutavat sekä muut näennäiset itsestäänselvytykset on mahdollista tiedostaa kirkkaammin, kontrastoinnin kautta (Hoggan & Cranton 2014). Lukemisen kautta johtaja voi siis vaikkapa tunnistaa selkeämmin, missä kohdin hän on erilainen ja missä kohdin taas samanlainen kuin johdettavansa.

Sisäisyyden monimuotoisuuden ymmärtäminen voi myös mahdollistaa johtajalle paremman johtamistyön tekemistä. Empaattisen eläytymisen avulla johtaja voi sisältä käsin oppia ymmärtämään organisaatiossaan ilmeneviä ilmiöitä, kuten vaikkapa ”firman miehen” olemusta (Whyte 1956), muutosvastarintana ulospäin näkyvää ajattelua (Rhodes 2009), keskinäisen kateuden kehittymistä (vrt. Mar & Oatley 2008; Thexton, Prasad & Mills 2019) tai valtataisteluiden dynamiikkoja (McCabe 2014). Erilaisten inhimillisten intentioiden ymmärtäminen erilaisten hahmojen kautta (Mar & Oatley 2008) tekee johtajalle mahdolliseksi sosiaalisesti kestävämpien johtamistekojen tekemisen niin, että vaikkapa puuttuessaan tilanteisiin hän ei tahtomattaan tule vahvistaneeksi organisaation ongelmatiikkaa sen korjaamisen sijasta.

Lukeminen lisää johtajan viisautta

Tämän kirjoituksen alussa esitin kysymyksen, voisiko lukeminen kehittää kestävässä ja vastuullisessa johtajuudessa. Tämän lyhyen katsauksen pohjalta vaikuttaisi siltä, että tällainen kehittyminen voisi olla mahdollista. Hendry (2009) mukaan edellä kuvattujen ulottuvuuksien – järjen, tunteen ja luovuuden – välinen tasapaino ja harmonia ilmenee viisautena, ja hän näkee sen tiivistyvän erityisesti fiktiivisissä tarinoissa. Niiden kautta kirjailijat näet pyrkivät selittämään lukijalle konkreettista tiedon maailmaa, tekemään ymmärrettäväksi tunteiden maailmaa sekä lopulta kurottamaan kohti tuntematonta ja luovaa eli integroimaan tätä kompleksisuutta ja monitasoisuutta kokonaisvaltaisiksi tulkinnoiksi maailmasta ja elämästä (Hendry 2009). Näiden tulkintojen myötä johtajalle avautuukin kokonaisvaltaisia kehittymisväyliä viisaaseen luovuuteen, ja se on jotain sellaista, mitä kompleksinen ja tulevaisuuskestävä maailma johtajalta vaatiikin.

Lähteet

- Alvarez, J. & Merchan, C. 1992. The Role of Narrative Fiction in the Development of Imagination for Action. *International Studies of Management & Organization*, 22(3), 27–45.
- Anttila, K. 2021. Leader Development as a Cultural and Discursive Phenomenon. [Julkaistu väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto].
- Antunes, A. & Franco, M. 2016. How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126–152.
- Bal, P. & Veltkamp, M. 2013. How Does Fiction Reading Influence Empathy? An Experimental Investigation on the Role of Emotional Transportation. *PLoS ONE*, 8(1), 1–12.
- Batson, C. D., Lishner, A. D. & Stocks, E. L. 2015. "The Empathy-Altruism Hypothesis." *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*. Teoksessa D. A. Schroeder & W. G. Graziano (toim.), 259–281. Oxford: Oxford University Press.
- Bendell, J., Sutherland, N. & Little, R. 2017. Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 8(4), 418–444.
- Beyes, T. 2009. An aesthetics of displacement: Thomas Pynchon's symptomatology of organization. *The Journal of Organizational Management*, 22(4), 421–436.
- Callahan, J., Whitener, J. & Sandlin, J. 2007. The Art of Creating Leaders: Popular Culture Artifacts as Pathways for Development. *Developing Human Resources*, 9(2), 146–165.
- Chadwick, J. 2012. Making Characters Come Alive: Using Characters for Identification and Engagement. *English Journal*, 102(1), 34–39.
- Cohen, C. 1998. Using Narrative Fiction within Management Education. *Management Learning*, 29(2), 165–181.
- Hendry, P. 2010. Narrative as Inquiry. *The Journal of Educational Research*, 103, 72–80.
- Hoggan, C. & Cranton, P. 2015. Promoting Transformative Learning Through Reading Fiction. *Journal of Transformative Education*, 13(1) 6–25.
- Hänninen, V. 2004. A Model of Narrative Circulation. *Narrative Inquiry*, 14(1), 69–85.
- Jones, R. 2010. "Talking Brought Me Here". *Affordances of Fiction for the Narrative Self*. *Theory & Psychology*, 20(4), 549–567.
- Kidd, D. & Castano, E. 2013. Reading literary fiction improves theory of mind. *Science* Vol 342, Issue 6156, 377–380. DOI: 10.1126/science.12399
- Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. 2012. The good manager: An archetypical quest for morally sustainable leadership. *Organization Studies*, 33(7), 861–878.
- Land, C. & Sliwa, M. 2009. The novel and organization: introduction from the Editors. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 349–356.

- Mar, R. & Oatley, K. 2008. The Function of Fiction is the Abstraction and Simulation of Social Experience. *Perspectives on psychological science*, 3(3), 173–192.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. 1983. The uniqueness function in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438–453.
- Martikainen, E. 2013. Kirjoitettu sota. Sotadiskursseja suomalaisessa kaunokirjallisuudessa (1917–1995). [Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.]
- McCabe, D. 2014. Light in the Darkness? Managers in the Back Office of a Kafkaesque Bank. *Organization Studies*, 5(2), 255–278.
- Mills, C. W. 1959/1999. *Sociological Imagination*. Oxford: Oxford University Press.
- Oatley, K. 1995. A taxonomy of the emotions of literary response and a theory of identification in fictional narrative. *Poetics*, 23 (1-2), 53–74.
- Patient, D., Lawrence, T. B. & Maitlis, S. 2003. Understanding workplace envy through narrative fiction. *Organization Studies*, 24(7), 1015–1044.
- Pentland, B. T. 1999. Building process theory with narrative: from description to explanation. *The Academy of Management Review*, 24(4), 711–724.
- Pino, M. & Mazza, M. 2016. The Use of “Literary Fiction” to Promote Mentalizing Ability. *PLoS ONE*, 11(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0160254>
- Rhodes, C. 2009. “All I want to do is get that check and get drunk.” Testifying to resistance in Charles Bukowski’s *Factotum*. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 386–401.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. 2005. Narrative, organizations, and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- Rozuel, C. 2016. Challenging the ‘Million Zeros’: The Importance of Imagination for Business Ethics Education. *Journal of Business Ethics*, 138, 39–51.
- Storbom, N. B. 1992. Väinö Linna. Kirjailijan tie ja teokset. Porvoo: WSOY.
- Talbot, M. M. 1995. *Fictions at Work. Language and Social Practice in Fiction*. London: Longman.
- Tam, K.-P. 2013. Dispositional Empathy with Nature. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 92–104.
- Thexton, T., Prasad, A. & Mills, A. 2019. Learning empathy through literature. *Culture and Organization*, 25(2), 83–90.
- Watson, T. J. & Harris, P. 1999. *The Emergent Manager*. London: Sage.

Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä – tulevaisuuden ennakointi vaatii johtoryhmiä uudistautumaan

Krista Jokela

Turun ammattikorkeakoulu

Avainsanat: johtoryhmä, tulevaisuuden tutkimus, ennakointi, johtajuuden paradigma

Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Muutos tarjoaa mahdollisuuksia sekä vaatii meitä suorastaan hyppäämään mustaan aukkoon. Artikkelini pureutuu tähän aiheeseen johtoryhmän näkökulmasta ja käsittelee johtoryhmien tarvetta uudistua tulevaisuuden ennakointia systemaattisesti hyödyntäen. Asiantuntijakirjoitukseen on haastateltu keväällä 2023 neljää ennakoinnin ja johtamisen asiantuntijaa, jotka olivat: Toni Ahlqvist, Arja Bärlund, Elina Hiltunen ja Sanna Rekola. Haastatteluissa pohdittiin johtoryhmän toiminnan kehittämistä nyt ja tulevaisuudessa: miten johtoryhmän tulee lunastaa paikkansa muuttuvassa maailmassa ja minkälaisia toimia siihen tarvitaan. Kirjoituksen tarkoitus on avata keskustelua johtoryhmien tarpeesta uusiutua ja löytää suuntaa lunastaakseen paikkansa johtamisen paradigman rautessa. Tavoite on selvittää, miten johtoryhmät voivat kestävästi hyödyntää tulevaisuuden ennakointia tehtävässään ja johtamistarpeiden ennakoinnissa. On hyvä huomioida, että yhtiöiden välisillä eroilla on vaikutusta johtoryhmien toimintaan. Eroista huolimatta voidaan kuitenkin löytää yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa tulevaisuudenkestävien johtoryhmien edellytyksinä.

Tulevaisuuden ennakoinnin merkitys organisaatioiden johtamisessa

Lars Tvede (2020) kirjoittaa kirjassaan *Supertrends: 50 Things you need to know about the future*, että elämme tietyllä tapaa koko ajan tulevaisuudessa. Hän kirjoittaa myös, että meidän on hyvä välillä pysähtyä katsomaan, kuinka paljon maailma on kehittynyt elinaikanamme. Muutosvauhti ei tästä pysähdy vaan ennemminkin kiihtyy.

Kiihtyvän muutosvauhdin ja epälineriaalisuuden vuoksi tulevaisuuden ennakoinnin merkitystä organisaatioiden johtamisessa ei voi kiistää. Aihetta on toistaiseksi käsitelty vähän johtoryhmän uudistumisen ja johtamistarpeiden ennakoinnin näkökulmasta. Tulevaisuuden tai johtamistarpeiden ennakointi organisaatioissa ei ole järjestelmällistä suhteutettuna kiihtyvään muutostahtiin. On mielenkiintoista pohtia, miksi tulevaisuuden ennakointi ei ole maadoittunut systemaattiseksi toimintatavaksi jokaisen organisaatioiden arkeen ja johtamistyöhön. Haastatellukseni ennakoinnin ja johtamisen asiantuntijoita keväällä 2023 syiksi tähän nousivat muun muassa resurssit sekä kiire nykyhetkessä.

Ennakointityö ei tapahdu sormia napauttamalla. Ennakointi vaatii systemaattisuutta, osallistamista ja aikaa. Organisaatioissa, joissa ennakointia tehdään, ei ole välttämättä harjoiteltu havaittuja tulevaisuuskuvia eikä niihin ole varauduttu. Tästä syystä tosipaikan edessä näiltä organisaatioilta uupuu kyky toimia ja tehdä nopeita päätöksiä. (Bärlund 2023.)

Yllä mainittua Aija Bärlundin (2023) ajatusta tukee se, että myös Helsingin kauppakorkeakoulun professorin Liisa Välikankaan mukaan yritykset eivät välttämättä tiedosta, että muutosta pitää harjoitella koko ajan tai kyvyt transformaatioon kuihtuvat. Hänen sanojensa mukaan yritysten keskeinen kyky nyt ja tulevaisuudessa on resilienssi eli kyky olla muutoksessa ilman, että joudutaan reaktiiviseen tilaan. Muutos ei saisi tulla mitenkään yllätyksenä. (Toiminen 2017.)

Futuristi ja tietokirjailija Elina Hiltunen toteaaakin haastattelussa, että muutokset eivät lopulta tule yllätyksenä, vaan niistä on aina merkkejä. Organisaatiot, jotka ovat huomanneet nämä merkit ovat paljon valmiimpia ja nopeampia toimimaan. (Hiltunen 2023.)

Hiltunen (2023) tuo esiin, että aina löytyy niin sanottuja harmaita sarvikuonoja. Harmaa sarvikuono tarkoittaa sitä, että merkit ja signaalit ovat kyllä olleet ilmassa, mutta ne ovat jätetty huomioimatta. Harmaiden sarvikuonojen syntymistä voisivat ehkäistä organisaatiot, joissa ennakointi on joukkoistettu. Tietoa tulee kerätä yhdessä, ja kun konkreettisia toimenpiteitä lähdetään tekemään ennakoinnin pohjalta, on tähän sitouduttu. Näin mahdollisuus siihen, ettei ilmassa olevia signaaleja huomattaisi, jää hyvin pieneksi.

Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä ennakoi tulevaisuutta ja johtamistarpeita systemaattisesti

Professori Toni Ahlqvist kertoo haastattelussa, että Turun yliopistossa toimii Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ja Disruptiolaboratorion kehittämä Tulevaisuustislaamo. Sen myötä on havaittu organisaatioiden tarve vertaisorganisaatioiden kohtaamisiin sekä rikastavalle vuorovaikutukselle, jossa voidaan jakaa tulevaisuuskuvia, sillä loppupeleissä toimintaympäristön lukeminen ja johtamistarpeiden ennakoinnin haaste ovat kaikille yhteisiä.

Bärlund (2023) alleviivaa haastattelussa, että vain yritykset, jotka uusiutuvat, ovat elinkelpoisia tulevaisuudessa. Organisaatioiden johdon on tunnistettava transformaation pakko ja mahdollisuus. Tähän auttaa esimerkiksi tilannehuone, jossa tarkastellaan jatkuvasti, yhdessä ja vuorovaikutteisesti niin toimintaympäristöä, johtamistarpeita kuin maailmaa.

Tulevaisuuskyvykyys rakentuu ennen kaikkea vuorovaikutuksessa ja yhdessä toimimalla. Bärlund (2023) muistuttaa, että organisaatioissa on oltava rohkeutta puhua myös

vaikeista asioista ja asioista, joista halutaan vaieta. Tulevaisuuskyvykyys edellyttää tulevaisuusajattelua – keskustelua sekä erilaisten tulevaisuuskuvien haastamista ja ymmärtämistä. Tulevaisuuskyvykyys vaatii kykyä tuoda tulevaisuuskuvat organisaation arkeen.

Strategian ja ennakkoinnin asiantuntija Sanna Rekola puolestaan ottaa esiin haastattelussa Sitran Tulevaisuusbarometrin 2023. Sen mukaan voidaan todeta, että yhteiskunnassamme ei ole tällä hetkellä jaettava tilannekuvaa siitä, millaisten muutosten äärelä olemme tai miten ne tulevat meihin vaikuttamaan. Tällä huomiolla on vaikutuksia niin työelämään kuin päätöksentekoon. Johtoryhmän tehtävä on raivata aikaa tällaiselle keskustelulle, ja sitä on myös johdettava. On pohdittava, mistä keskustelemme, kun keskustelemme tulevaisuudesta organisaatioissa. Tulevaisuusbarometrin kaltaiset kyselytutkimukset ovat tärkeitä organisaatioille, kun halutaan ennakoida tulevaisuuden johtamistarpeita. Johtoryhmien tulee olla ikään kuin pulssilla siitä, miten esimerkiksi sukupolvet ja erilaiset yhteisöt uudistavat yhteiskuntaa.

Nykyisin tulevaisuuden osaamis- ja johtamistarpeet ovat erilaisia kuin staattisemmaksi miellettyssä maailmassa. Rekola (2023) toteaa, että tämä haastaa muun muassa johtamista ylhäältä alaspäin. Johtoryhmien tulee adaptiivisesti pysyä muutoksessa mukana, ja silloin on hyvä avata keskustelua organisaation sisällä ja lisätä avoimuutta sekä vuorovaikutusta.

Organisaatioissa ei saa myöskään astua hankaluusharhaan, jolloin menneisyyden paino, aikaisemmat käytännöt ja päätökset estävät organisaatioita uudistumasta. Rekola (2023) kannustaa johtoryhmiä ottamaan uudenlaista otetta tulevaisuusajatteluun. Organisaatioiden tulevaisuusajattelua kannattaa laajentaa ja avartaa perinteisistä ennuste- ja suunnittelukeh്യksistä laajemmalle. Organisaatioiden ennakkointia tulee laajentaa hahmottelun ja suunnittelun lisäksi tulevaisuuteen vaikuttamiseen.

Johtoryhmät haluavat pöydälleen mahdollisuuksia harmaiden sarvikuonojen sijaan

Johtoryhmiä tarvitaan myös tulevaisuudessa tärkeänä osana organisaation rakennetta. Johtoryhmillä on kaikki mahdollisuudet uusiutua ja uusiutumisen kautta vastata organisaation ja maailman tarpeisiin tulevaisuuden ennakkointia systemaattisesti hyödyntäen.

Johtoryhmän tulee lunastaa paikkansa organisaatioissa joka päivä, myös tulevaisuudessa. Jamais Cascion konseptoiman BANI-määritelmän mukaan maailma on nykyään hauras (Brittle), ahdistunut (Anxious), epälineaarinen (Non-linear) ja käsittämätön (Incomprehensible). BANI-määritelmän avulla kuvataan aiempaa VUCA-määritelmää paremmin ihmisten vaikeutta ymmärtää ja hallita ympäröivää maailmaa nykyisessä

tilanteessa. Määritelmän myötä voidaan todeta, että tulevaisuuden johtamiselta tullaan myös vaatimaan uudistumista kompleksisessa ajassa. (Kraaijenbrik 2022.)

Maailman epälineaarisuus aiheuttaa sen, että kehityssuunta voi muuttua koska tahansa, ja tästä syystä organisaatioiden ja niiden johdon on toimittava tulevaisuustietoisesti, ennakointia systemaattisesti hyödyntäen. Johtoryhmien tulee osata ennakoida niin toimintaympäristön tilannekuvaa kuin tulevaisuuden johtamistarpeita.

Ennakoinnin ja johtamisen asiantuntijat tuovat esiin tärkeitä avaimia tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkointiin. Jotta organisaatiossa saadaan rakennettua yhtenäisempää tilannekuvaa toimintaympäristöstä sekä tulevaisuuden johtamistarpeista, tulee nähdä, ajatella, vaikuttaa ja toimia laaja-alaisemmin. Rajoja rikkovalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle on kysyntää, sillä loppujen lopuksi kohtaamme kompleksisen maailman haasteet yhdessä.

Johtoryhmät tulee nähdä aktiivisina toimijoina ja vaikuttajina, ei passiivisina ajalehtijoina muutosten meressä. Johtoryhmät haluavat pöydälleen mahdollisuuksia harmaiden sarvikuonojen sijaan. Johtoryhmien johtamalla systemaattisella ennakkoinnilla on tässä suuri merkitys. Johtoryhmien tulee ennakoida, vaikuttaa ja varautua vastaamaan uusiin johtamistarpeisiin, jotta ne säilyvät tulevaisuudenkestävinä.

Lähteet

Ahlqvist, T. 2023. Turun yliopiston professori, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Haastattelu 1.3.2023.

Bärlund, A. 2023. Liikkeenjohdon konsultti, kirjailija, yrittäjä. Haastattelu 17.2.2023.

Hiltunen, E. 2023. Futuristi, tietokirjailija, yrittäjä. Haastattelu 28.2.2023.

Kraaijenbrik, J. 2022. What BANI Really Means (And How It Corrects Your World View). Forbes. Haettu 18.01.2023. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/?sh=3ac1246711bb>

Rekola, S. 2023. Strategian ja ennakkoinnin asiantuntija, Sitra. Haastattelu 10.3.2023.

Toiminen, M. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta. Sitra. Haettu 04.12.2021. https://media.sitra.fi/2017/05/31114649/va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88_tulevaisuudesta_FINAL.pdf

Tvede, L. 2020. Supertrends: 50 things you need to know about the future. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley. Ascent Audio.

Muutoksessa johtamista tarkoitus edellä

Elina Iloranta

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: Muutoksen johtaminen, henkilöstön osallistaminen, organisaation kehittäminen

Korkeakoulukentällä on suurta uudistuspainetta muun muassa työelämän osaamistarpeiden muutoksen, teknologisen kehityksen opetukseen ja oppimiseen aiheuttamien muutosten sekä digitalisoitumisesta johtuvien yhteiskunnallisten muutosten takia (Orr, Luebecke, Schmidt, Ebner, Wannemacher, Ebner & Dohmen 2020, 5). Vastauksena tuleviin haasteisiin suomalaiset korkeakoulut ovat käynnistäneet Digivisio 2030 -hankkeen, jonka tavoitteena on luoda paremmin sekä oppijan että korkeakoulujen tarpeita vastaava digitaalinen palvelualusta (Digivisio 2023). Hankkeen tavoitteiden toteutuminen vaatii muutoksia korkeakoulujen strategioihin, prosesseihin ja käytännön tekemiseen. Tästä syystä käynnistettiin muutosohjelma, jonka myötä jokainen korkeakoulu nimesi itselleen muutoskoordinaattorin. Hänen tehtävänä on huolehtia henkilöstön osallistamisesta ja toiminnallisen muutoksen etenemisestä omassa korkeakoulussaan. Tämän artikkelin kirjoittaja on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun muutoskoordinaattori.

Haaga-Heliassa muutosohjelma käynnistettiin avaamalla keskustelu avoimien kahvitilaisuuksien muodossa ja toteuttamalla kyselytutkimus koko henkilöstölle. Nämä tilannetta kartoittavat toimenpiteet auttoivat huomaamaan, että hanke tai sen taustalla vaikuttavat ilmiöt eivät ole henkilöstölle tuttuja. Erityisesti hankkeen tarkoitus tai sen käynnistämisen taustalla vaikuttavat syyt olivat useimmille epäselvät. Tästä epätietoisuudesta johtuen koko hanke ei herättänyt kovinkaan paljon kiinnostusta henkilöstön keskuudessa. Monissa muutoksen johtamisen malleissa keskitytään muutoksen vaikutuksiin ja pyritään sitouttamaan henkilöstö niihin. Haaga-Heliassa koimme, että osallistaminen muutokseen, jonka tarkoitusta henkilöstö ei ymmärrä, tulee olemaan haastavaa. Siksi päätimme suunnitella osallistamismallin, jonka avulla muutosta voidaan viedä eteenpäin. Se aloitettiin perustelemalla muutoksen tarkoitus.

Taustalla muutoksen johtamisen ja organisaation kehittämisen teorit

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen luonnetta voidaan tarkastella sen ajallisen ulottuvuuden, rajauksen tai laajuuden mukaan. Ajallisesti muutos voi olla jatkuva tai kertaluonteinen, ja laajuudeltaan muutos voi koskea koko organisaatiota tai vain yhtä yksikköä. (Stouten, Rousseau & De Cremer 2018). Tällä hetkellä organisaatioiden kasvava haaste on mukautuminen jatkuvasti muuttuviin tavoitteisiin ja tilanteisiin. Muutoksia on käynnissä paljon, ja ne voivat olla kompleksisia sekä usein myös kaoottisia prosesseja.

(Schwarz, Bouckenooghe & Vakola 2021).. Sen vuoksi onkin ehkä järkevämpi puhua muutoksessa johtamisesta kuin muutoksen johtamisesta. Oli termi mikä tahansa, muuttuminen ei ole helppoa. Tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset epäonnistuvat 70 prosentin todennäköisyydellä (Burke 2011).

Yksi olennaisimmista tekijöistä onnistuneen muutoksen taustalla on muutokseen sitoutunut henkilökunta. Sitoutuminen ja sitä kautta tapahtuva käyttäytymisen muutos on todennäköisempää, jos henkilöstö on saanut osallistua ongelmien ratkaisuun tai uusien toimintatapojen suunnitteluun. Tämä Lewinin jo ennen 1900-luvun puoliväliä tekemä päätelmä on yksi keskeisimmistä muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen taustalla vaikuttavista periaatteista. (Juuti 2017; Burnes & Bargal 2017) Osallistamisen tavoitteena on henkilöstön innostaminen ja sitouttaminen muutokseen. Näiden aikaansaaminen vaatii onnistunutta vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä. (Juuti 2017.) Tätä osallistamista ja vuorovaikutusta lähdetään usein toteuttamaan jonkin muutosjohtamisen mallin avulla. Kirjallisuudesta näitä malleja löytyy lukuisia, mutta yhtenäistä näkemystä onnistuneen muutosprosessin keinoista ei ole. (Stouten, Rousseau & De Cremer 2018; Bamford & Daniel 2005).

Mallin kehittämisessä päädyttiin yhdistelemään perinteisempää ja modernimpaa näkökulmaa. Organisaation kehittämisen teorioissa katsotaan, että muutosjohtamisen malleja ja menetelmiä voidaan hyödyntää joko diagnostisen tai dialogisen näkökulman mukaisesti. Näkökulma riippuu menetelmien hyödyntäjän ajattelutavasta, siitä minkälaisia menetelmävalintoja hän tekee ja mistä näkökulmasta hän haluaa valittuja menetelmiä hyödyntää. (Bushe & Marshak 2015, 14; Hastings & Schwartz 2019, 228.) Diagnostinen on näistä perinteisempi ja tutkimusorientoitunut näkökulma, joka lähtee siitä, että on olemassa jokin staattinen tila, jota voidaan havainnoida ja suunnitella muutos sen perusteella. Dialogisen näkökulman mukaan organisaatio syntyy vuorovaikutuksessa ja muutos on pääasiallisesti itseorganisoituva, joten muutosta voidaan edistää, mutta ei varsinaisesti johtaa. (Bushe & Marshak 2015, 11–19.) Paras onnistumisen todennäköisyys on silloin, kun hyödynnetään molempia näkökulmia rinnakkain. Diagnostinen lähestymistapa tuo prosessiin suunnitelmallisuutta, ja dialoginen vahvistaa uuden löytämistä ja henkilöstön osallistamista. (Maxton 2021, 127.)

Tuloksena moneen tilanteeseen soveltuva osallistamismalli ja työpajasuunnitelma

Laaditun osallistamismallin idea on, että Digivisio-hankkeen aiheuttamaan muutokseen osallistamisen sijaan osallistetaan henkilöstö ensin pohtimaan hankkeen taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Keskiössä ovat toimialan ja oman organisaation tulevaisuus ja ne muutokset, jotka organisaation tekemiseen tulevat lähivuosina vaikuttamaan. Ei siis tarkastella muutoshanketta itsessään, vaan ilmiöitä, joiden takia muutoshanke on alun perin

käynnistetty. Osallistamismalli sisältää viisi vaihetta (kuva 1). Vaiheet eivät etene lineaarisessa järjestyksessä, vaan niitä voidaan hyödyntää rinnakkain tarpeen mukaan. Kuviossa vaiheet on kuitenkin esitetty ylhäältä alaspäin siinä järjestyksessä, missä niitä todennäköisimmin tarvitaan. Tämän periaatteen mukaisesti ensimmäiset vaiheet ovat keskustelu, kartoitus ja ilmiön määrittely. Seuraavat vaiheet, eli viestiminen ja juurruttaminen, tulevat todennäköisemmin vasta niiden jälkeen. Keskusteluvaihe kuitenkin ulottuu kuvion yläreunasta alareunaan, mikä kuvaa sitä, että vuorovaikutuksen tulisi olla jatkuvaa.

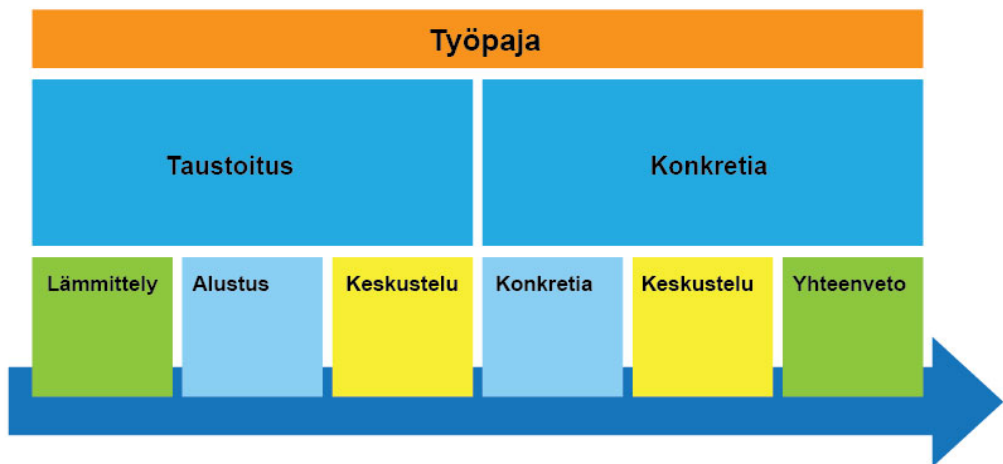
Ajoittumisen lisäksi kuva 1 havainnollistaa myös palojen, eli osallistamisen vaiheiden, merkityksellisyyttä. Mitä suuremmaksi palaksi vaihe on kuvattu, sitä merkityksellisempi se on onnistuneen osallistamisen kannalta. Keskusteluvaihe on suuri ja pitkä, eli jatkuvalla vuorovaikutuksella on iso merkitys. Keskusteluvaihe kattaa kaiken vuorovaikutuksen muutokseen liittyen. Kartoitusvaihe on selvästi pienempi, ja siten vähemmän merkityksellinen. Kartoitus voidaan toteuttaa hyvinkin pienimuotoisesti olemassa olevaa tietoa hyödyntäen tai laajemmin kyselyiden tai haastatteluiden avulla. Kartoituksen tarve riippuu paljon organisaation tilanteesta ja käsillä olevasta muutoksesta. Ilmiön määrittely ja viestiminen ovat keskustelun jälkeen seuraavaksi suurimmat palat. Ilmiön määrittely-vaiheessa pureudutaan muutoksen taustalla vaikuttaviin syihin ja muutostoiementen tarkoitukseen. Viestinnällä muutoksen syyt ja tarkoitus tehdään ymmärrettäviksi ja juurrutetaan osaksi jokaisen omaa työtä. Viestintää voi toteuttaa monella tavalla, ja keskusteluosiosta eroten viestintävaiheeseen kuuluu myös viestiminen esimerkiksi organisaation intrasivujen kautta. Juurruttaminen on toiseksi pienin pala, mutta se linkittyy vahvasti muihin vaiheisiin ja on olennainen osa muutosprosessia.



Kuva 1. Osallistamismalli vaiheineen.

Käytännössä laaditun osallistamismallin toteuttaminen vaatii monenlaisia toimenpiteitä ja vuorovaikutusta monella tasolla. Haaga-Heliassa osallistaminen päätettiin alun keskustelutilaisuuksien ja kartoituskyselyn perusteella todetusta taustatiedon puutteesta johtuen toteuttaa järjestämällä vuorovaikutteisia muutoksen taustailmiöihin keskittyviä työpajoja. Työpajojen tavoitteena on tehdä muutos ja sen tausta ymmärretyksi, pitää keskustelua yllä ja juurruttaa muutosta osaksi henkilöstön arkipäivää. Työpajan runko on visualisoitu kuvassa 2. Kuvan mukaisesti työpaja koostuu kahdesta osasta, taustoituksesta ja konkretiasta. Taustoituksessa keskitytään muutoksen taustalla vaikuttaviin ilmiöihin, eli pyritään ymmärtämään toimintaympäristön tilannetta ja tulevaisuuskuvia. Konkretiassa pureudutaan siihen, mistä muutoksessa on käytännössä kyse, ja aloitetaan keskustelu siitä, miten muutoksen vaikutukset tulevat näkymään toiminnassa.

Käytännössä laaditun osallistamismallin toteuttaminen vaatii monenlaisia toimenpiteitä ja vuorovaikutusta monella tasolla. Haaga-Heliassa osallistaminen päätettiin alun keskustelutilaisuuksien ja kartoituskyselyn perusteella todetusta taustatiedon puutteesta johtuen toteuttaa järjestämällä vuorovaikutteisia muutoksen taustailmiöihin keskittyviä työpajoja. Työpajojen tavoitteena on tehdä muutos ja sen tausta ymmärretyksi, pitää keskustelua yllä ja juurruttaa muutosta osaksi henkilöstön arkipäivää. Työpajan runko on visualisoitu kuvassa 2. Kuvan mukaisesti työpaja koostuu kahdesta osasta, taustoituksesta ja konkretiasta. Taustoituksessa keskitytään muutoksen taustalla vaikuttaviin ilmiöihin, eli pyritään ymmärtämään toimintaympäristön tilannetta ja tulevaisuuskuvia. Konkretiassa pureudutaan siihen, mistä muutoksessa on käytännössä kyse, ja aloitetaan keskustelu siitä, miten muutoksen vaikutukset tulevat näkymään toiminnassa.



Kuva 2. Työpajan vaiheet.

Työpajoissa olennaista on kysymysten asettelu ja fasilitointi. Kuvassa 2 näkyvän taustoitusosan keskustelun olisi hyvä pysyä isossa kuvassa, eli toimialan tulevaisuudessa ja sen vaikutuksissa. Vaikka olisi hyvä pitää keskustelu positiivisena ja mahdollisuuksiin keskittyvänä, tulee haasteet tuoda esille realistisesti, sillä konkretiavaiheessa tarkastellaan

muutosta ratkaisuna edellisessä vaiheessa esille nousseisiin tulevaisuuden haasteisiin. Konkretiavaiheen keskustelussa pohditaan sitä, millä tavalla ratkaisun toteuttaminen tulee muuttamaan toimintojamme ja miten se tulee näkymään omassa työssäni. Tavoitteena on, että työpaja synnyttää ajattelua, joka jatkuu keskusteluna tiimipalaverissa ja kahvipöydissä. Näiden keskusteluiden kautta toteutuu osallistamismallin keskeisin idea, eli muutoksen taustalla olevat ilmiöt ymmärretään paremmin ja samalla saavutetaan yhteinen näkemys muutoksen tarpeellisuudesta.

Lopuksi

Laadittu osallistamismalli tarjoaa jatkuvassa muutoksessa toimiville yrityksille ja organisaatioille palapelikehikon, jonka avulla henkilöstön osallistaminen on mahdollista rakentaa oman lähtötilanteen pohjalta toimivaksi kokonaisuudeksi. Se auttaa hahmottamaan onnistuneen osallistamisen kannalta olennaiset ulottuvuudet ja tuomaan muutoksen tarkoituksen ja taustalla vaikuttavat ilmiöt selkeämmin esille. Perusteellisen taustoituksen myötä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin sitoutuminen onnistuu todennäköisesti huomattavasti paremmin. Osallistamismallia ja työpajasuunnitelmaa voi hyödyntää sellaisinaan yksin tai yhdessä, ja tarvittaessa niitä voi muokata oman organisaation tarpeisiin sopiviksi. Olennaista on, että muutosta lähdetään toteuttamaan vasta kun ymmärretään, miksi sitä tehdään.

Lähteet

- Bamford, D. & Daniel, S. 2005. A case study of change management effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management* 5(4), 391–406.
- Burke, W. W. 2011. A perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(2), 143–167.
- Burnes, B. & Bargal, D. 2017. Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management* 17(2), 91–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. 2015. Introduction to Dialogic Organisation Development Mindset. Teoksessa G. R. Bushe, R. J. Marshak & E. H. Schein (toim.) *Dialogic Organization Development – The Theory and Practice of Transformational Change*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 11–32.
- Digivisio. 2023. Perustietoa Digivisio 2023 -hankkeesta. Haettu 8.3.2023. <https://digivisio2030.fi/perustietoa-digivisio-2030-hankkeesta/>
- Hastings, B. J. & Schwarz, G. M. 2019. Diagnostic and dialogic organization development: competitive or collaborative focuses of inquiry. *Proceedings of Academy of Management*, 2019(1), 227–232.
- Juuti, P. 2017. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Maxton, P. J. 2021. Embracing Both Diagnostic and Dialogic Forms of Organization Development in order to Exploit and Explore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 125–128.
- Orr, D., Luebcke, M., Schmidt, J. P., Ebner, M., Wannemacher, K., Ebner, M. & Dohmen, D. 2020. *Higher Education Landscape 2030: A Trend Analysis Based on the AHEAD International Horizon Scanning*. Springer Cham.
- Schwarz, G. M., Bouckenoghe, D. & Vakola, M. 2021. Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations*, 75(2), 159–179.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Proceedings of Academy of Management*, 12(2), 752–788.

Johtamisen paradigman muutos projektijohtamisessa

Beata Tajjala

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Avainsanat: johtaminen, projektijohtaminen, paradigman muutos

Muutokset ovat ravistelleet maailmaa kiihtyvästi koko alkaneen 2020-luvun ajan. Tämä heijastuu myös johtamiseen, jossa monet totutut toimintatavat katoavat ja tilalle tulee uusia. Digitalisaation ja teknologian arkipäiväistymisen myötä painopiste siirtyy tehokkuusajattelusta ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtamiseen. Keskiössä ovat myös luovuuden ja innovaatioiden johtaminen sekä organisaatioiden vastuullisuus.

Tutkimusten mukaan jopa neljäsosa maailman bruttokansantuotteesta käytetään erilaiseen projektityöhön. Uusia projektityöhön liittyviä työpaikkoja syntyi vuosien 2010–2020 aikana maailmanlaajuisesti lähes 16 miljoonaa. 97 prosenttia organisaatioista arvioi, että projektinhallinnan osaaminen on menestymisen kannalta tärkeää.

Tätä taustaa vasten on selvää, että myös projektijohtaminen on murroksessa. Enää ei riitä pelkkä aikataulujen ja kustannusten hallinta, vaan projektijohtaminenkin on yhä enemmän projektin inhimillisten voimavarojen hallintaa. Keskiöön nousevat muun muassa sellaiset asiat kuin itsensä johtaminen, kuuntelutaidot, arvojen jakaminen, suhteet ja sitoutuminen, ryhmätyö, neuvottelu ja oivaltaminen.

Tässä artikkelissa pohditaan näiden uusien johtamisvaatimusten näkymistä projektijohtamisen ohjeistuksessa ja koulutuksessa sekä projektiammattilaisten ammatillisissa vaatimuksissa.

Johtamisen paradigmoista

Yleisesti paradigma käsitetään jonkin tieteenalan kulloinkin yleisesti hyväksytyksi oppirakennelmaksi, yleiseksi ajattelutavaksi ja tieteen suuntaukseksi (Tieteen termipankki 2023). Tanner (2022) määrittelee nimenomaan johtamisen paradigmaa ja toteaa sen tarakoittavan yleisesti hyväksytyä ja oikeana pidettyä johtamisteoriaa tai viitekehystä, joka on saavuttanut vallitsevan aseman. Samassa yhteydessä hän toteaa olevan tavallista, että useampi paradigma voi olla vallalla samaan aikaan. Usean samanaikaisen paradigman olemassaolo on tyypillisintä murroskohdissa eli silloin, kun tapahtuu siirtymä vanhasta uuteen.

Historiallisesti vallitseva johtamisparadigma on muuttunut useaan otteeseen.

Tarkastellessaan 1900-luvun johtamisparadigmoja Seeck (2012) nostaa esiin neljä

keskeisintä, jotka ovat tieteellinen liikkeenjohto (1900–1923), ihmissuhdekoulukunta (1923–1955), rakenneteoriat (1955–1980) ja kulttuuriteoriat (1980–). Viidenneksi ja samalla 2000-luvun merkittävimmäksi paradigmaksi Seeck lisää innovaatioteoriat.

Organisaatioteoreetikot Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992) ovat jakaneet mainitut paradigmat kahteen koulukuntaan: rationaaliseen ja normatiiviseen. Rationaalisessa koulukunnassa pääpaino on tehokkuudessa ja työntekijä nähdään osana tuotantokoneistoa. Tärkeää on tehokkuus ja virheiden minimointi. Työntekijän oletetaan tekevän työnsä vain, jos sen tekemistä tarkkaillaan ja kontrolloidaan. Tätä ajattelutapaa noudattavat tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoreettinen koulukunta. Normatiivisen koulukunnan lähestymistapa puolestaan on ihmiskeskeinen. Tärkeitä ovat yhteisöllisyys ja yhteiset arvot. Johtaminen perustuu työntekijän inspirointiin ja motivointiin; perusoletuksena on, että työntekijä haluaa tehdä työtä ja saa siitä tyydytystä. Tätä koulukuntaa edustavat ihmishuhdekoulukunta ja kulttuuriteoriat.

Innovaatioteoriat Seeck (2012) sijoittaa ensisijaisesti rationaaliseen koulukuntaan, mutta toteaa niiden sisältävän myös normatiivisia piirteitä ja ihmiskeskeistä ajattelua. Innovaatioteorioiden perusideana on uudenlaisen ajattelun ja toiminnan sekä luovuuden ja empatian korostaminen. Keskeisiä ovat kuitenkin ajatukset yritysten jatkuvasta uudistumisen tarpeesta ja kilpailukyvyn säilyttämisestä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tähän sisältyy tuotekehityksen ja innovaatioiden korostaminen yrityksen menestystekijöinä.

Barley ja Kunda (1992) esittävät, että rationaaliset ja normatiiviset johtamisopit vuorottelevat muutaman kymmenen vuoden jaksoissa länsimaisen talouden vaihtelujen mukana. Tämä tarkoittaa, että johtamispainotukset vaihtelevat tehokkuuden ja ihmiskeskeisyyden välillä ajan kuluessa.

Projektijohtamisen kehityksestä

Kuten johtamisen, myös projektijohtamisen historiasta on löydettävissä erilaisia kehitysvaiheita. Näitä on tarkastellut muun muassa Kwak (2003), joka tunnistaa neljä eri kehitysvaihetta ennen 2000-luvun alkua. Nimiltään ja ajoituksiltaan nämä muistuttavat johtamisparadigmoja, mutta vaiheiden sisällössä kuvataan kulloinkin kehitettyjä projektinhallintatyökaluja (esim. Gantt-kaaviot ja CPM/PERT-menetelmät) ja yleistä teknologian kehitystä (mm. kopiokone, mikrotietokoneet) projektin johtamismenettelyjen sijaan. Sama toistuu useissa muissakin projektijohtamisen historiaa kuvaavissa lähteissä; mainittakoon esimerkiksi Devaux (1999), Shenhar & Dvir (2007), Chiu (2010) ja Seymour & Hussein (2014). Varsinaista paradigman muutosta ei siis ennen 2000-lukua ole nähtävissä, vain teknologian mukanaan tuomaa työkalujen ja menetelmien evoluutiota.

Arto, Martinsuo & Kujala (2006) puolestaan toteavat, että projektinhallintaa alettiin lähestyä tieteellisesti vasta 1950-luvulla. Tuolloin projektinhallinnasta kirjoitettiin ensimmäinen tieteellinen artikkeli; The Harvard Business Review:ssa julkaistu Paul O. Gaddis'in "The Project Manager" (Gaddis 1959). Arto ym. (2006) jatkavat kertomalla, että 1950-luvulla painopiste oli hankinta- ja ostotoimen kehittämisessä, 1960-luvulla keskityttiin aikatauluihin ja 1970-luku toi mukanaan organisaatio- ja johtamisoppipainotuksen. 1980-luvulla kehitettiin tietokonesovelluksia ja malleja, ja 1990-luvulla keskityttiin verkotumiseen sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian soveltamiseen. Samalla löydettiin myös yhteinen rajapinta projektien ja muun yritystoiminnan kanssa. 2000-luvulla pääpainopisteenä ovat olleet yhteistyömallit, virtuaaliset organisaatiot, luovuus, oppiminen ja projektiliiketoiminnan kokonaisuus.

Näyttää vahvasti siltä, että projektijohtamisessa ei ole kuin kaksi paradigmaa, joista ensimmäinen on ollut vallalla projektijohtamisen synnystä aina 2000-luvun alkuun. Tämä on ollut rationaalinen ja nimenomaan tehokkuutta ja sitä edistäviä menetelmiä sekä näiden kehitystä korostava. Tämän voisi nimetä vaikkapa projektinhallinnan paradigmatoksi, jossa pääpaino on projektin tehokkaassa toteutuksessa ja seurannassa ("management"). 2000-luvulla projektijohtamisessa on alkanut näkyä voimistuva normatiivisten piirteiden korostuminen ja ihmiskeskeisyyden lisääntyminen. Paradigma lienee siis muuttumassa. Projektinhallinnan sijasta nykypäivän kompleksisessa toimintaympäristössä tavoitellaan projektijohtamista. Tehokkuuden lisäksi huomiota on kiinnitettävä motivointiin, sitouttamiseen ja vastaaviin projektijohtamisen "pehmeisiin" ("leadership") ulottuvuuksiin. Luonteeltaan uusi paradigma onkin ehkä enemmän lisävaatimus kuin vaatimusten muutos.

Paradigmamuutoksen vaikutukset projektiosaamiseen

Projektiosaamista edistämään on perustettu useita järjestöjä. Vanhin näistä on vuonna 1965 perustettu International Project Management Association (IPMA), joka pyrkii toiminnallaan edistämään hyviä projektikäytäntöjä. Tähän liittyen järjestö on laatinut dokumentin, johon on koottu asiat eli pätevyudet, jotka projektiammattilaisen tulisi osata. Konkreettisesti projektijohtamisen paradigman muutos näkyikin siinä, että ihmispätevyudet on nostettu tasavahvaksi osaksi tarvittavia pätevyksiä.

Kaikkiaan näitä pätevyysosa-alueita on kolme: käytäntöpätevyudet, näkökulmapätevyudet ja jo mainitut ihmispätevyudet. Käytäntöpätevyudet ovat projektien onnistuneeseen toteutukseen käytettyjä erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita. Tämä pätevyysosio on lähimpänä "perinteistä projektinhallintaa" ja käsittelee esimerkiksi aikataulua, resurssisuunnittelua ja projektin rahoitusta. Näkökulmapätevyudet pitävät sisällään asioita, jotka liittävät projektin osaksi laajempaa ympäristöään, kuten esimerkiksi strategiat, hallinto ja prosessit, standardit sekä kulttuuri ja arvot. Ihmispätevyudet lähtevät liikkeelle

itsetuntemuksesta ja itsensä johtamisesta sekä henkilökohtaisesta rehellisyydestä ja luottavuudesta. Kaikkiaan kymmeneen ihmispätevyyden osa-alueeseen kuuluvat myös johtajuus, ryhmätyö sekä ristiriidat ja kriisit. (IPMA 2015, 20–21).

Paradigmamuutos on havaittavissa myös projektikirjallisuudessa, jossa perinteisten projektityökalujen, kuten aikataulujen ja resurssisuunnitelmien, rinnalla käsitellään yhä enemmän ihmisten johtamiseen ja tiimityöskentelyyn liittyviä aiheita. Käytännön projektityössä projektipäälliköiden koulutus- ja kokemustausta on monipuolistunut. Projektipäällikkö ei ole enää välttämättä projektin kohteena olevan asian paras tekninen asiantuntija, vaan paras kokonaisuuden johtaja. Insinöörit ovat vaihtuneet ekonomeihin ja humanisteihin.

Lähteet

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Chiu, Y. 2010. An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900. Delft: Eburon.
- Devaux, S. A. 1999. Total Project Control. A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gaddis, P. O. 1959. The Project Manager. *Harvard Business Review* May-June 1959, 89–97.
- IPMA. 2015. Yksilön pätevyudet. Osa 1. Projektijohtaminen. Suomennos IPMA:n julkaisusta Individual Competence Baseline – version 4.0. International Project Management Association.
- Kwak, Y. H. 2003. Brief History Of Project Management. Teoksessa K. A. Carayannis, *The Story of Managing Projects* (Chapter 2). Quorum Books.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seymour, T. & Hussein, S. 2014. The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18 (4), 233–240.
- Shenhar, A. & Dvir, D. 2007. *Reinventing Project Management*. Boston: Harvard Bus. School Press.
- Tieteen termipankki. 2023. Estetiikka: paradigma. Haettu 14.3.2023. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Estetiikka:paradigma>

Pk-yritysten tulevaisuus- ja strategiatyön tukeminen epävarmassa toimintaympäristössä

Jukka Laitinen, Ilkka Bergius
Laurea-ammattikorkeakoulu

Avainsanat: tulevaisuus, strategia, pk-yritykset, toimintaympäristö

Yritysten tarve varautua tulevaisuuteen korostuu epävarmoina ja kompleksisina aikoina. Parin viime vuoden aikana esimerkiksi koronapandemia on sumennanut monen yrityksen tulevaisuudennäkymiä. Sen lisäksi on tullut uusia toimintaympäristön epävarmuustekijöitä, kuten Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, kohonnut inflaatio ja energiakysymykset. Huoli yritystoiminnan liiketaloudellisesta tulevaisuudesta saattaa vaikuttaa myös yrittäjien omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ongelmana ovat kuitenkin rajalliset resurssit ja rajallinen osaaminen liiketoiminnan uudistamiseksi epävarmassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä.

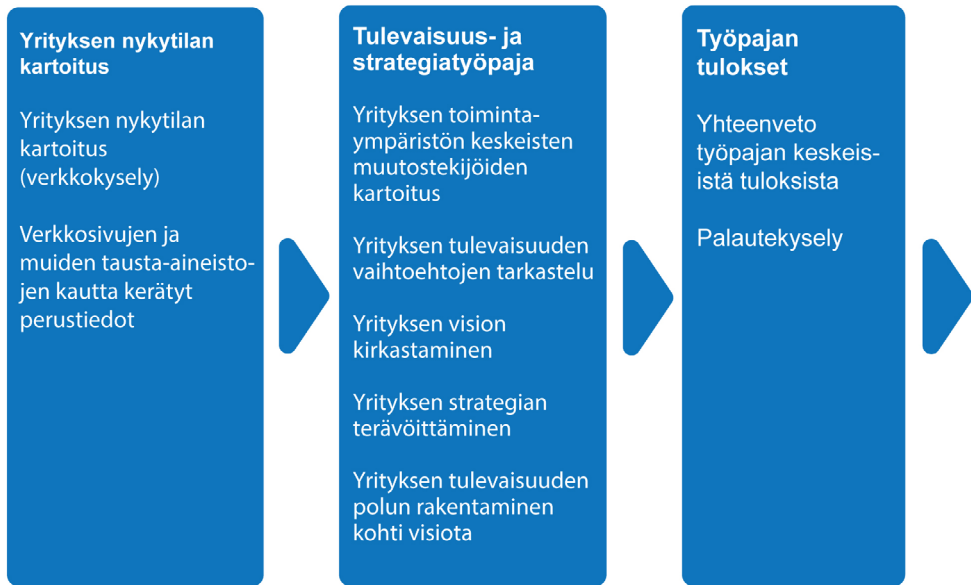
TUUS-hanke (Tulevaisuususkoa ja hyvinvointia yrittäjille) tarjoaa tukea Uudenmaan pk-yritysten tulevaisuus- ja strategiatyöhön. TUUS-hanke on ESR-rahoitteinen hanke, jonka toteutusajankohta on 5/2021–8/2023. TUUS-hankkeen toteuttajina toimivat Laurea-ammattikorkeakoulu ja Novago Yrityskehitys Oy. Laurea on vastannut hankkeessa koordinaatiosta sekä yrityksille järjestettävien Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen toteutuksesta. Novago on vastannut yritysten rekrytoinnista sekä yritysten verkottumistilaisuuksien ja alueellisten teemakohtaisten seminaarien järjestämisestä.

Tässä artikkelissa esittelemme TUUS-hankkeessa toteutettavien Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen prosessin sekä työpajoissa sovellettavat tulevaisuus- ja strategiatyökalut.

Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen prosessi ja työkalut

TUUS-hankkeessa toteutettavien Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen tavoitteena on kirkaistaa työpajaan osallistuvan yrityksen visio sekä rakentaa yrityksen polku tulevaisuuteen. Tulevaisuus- ja strategiatyöpajoissa sovelletaan erilaisia tulevaisuus- ja strategiatyökaluja työpajoihin osallistuvien yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi ja työpajojen sisältö räätälöidään niihin osallistuvien yritysten tarpeisiin sopivaksi. Tulevaisuus- ja strategiatyöpajoja on toteutettu sekä verkkototeutuksena että lähitoteutuksena, ja niiden kesto on ollut noin 4 tuntia.

Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen prosessi jakaantuu kolmeen vaiheeseen: yrityksen nykytilan kartoitukseen, itse työpajaan sekä työpajan tulosten koostamiseen ja toimittamiseen työpajaan osallistuneelle yritykselle (kuva 3).



Kuva 3. TUUS-hankkeen Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen prosessi.

Ennen varsinaista työpajaa toteutetaan yrityksen nykytilan kartoitus, jossa yrityksen lähtötilanteesta kerätään tietoa verkkokyselyn avulla. Lisäksi yrityksen nykytilan kartoituksessa hyödynnetään muun muassa yrityksen verkkosivuja. Nykytilan kartoituksen pohjalta luodaan yrityksen ydinosaamispuu (Kamensky 2008, 211–215), jonka avulla kiteytetään muun muassa yrityksen ydinosaamiset sekä strategiset liiketoiminta-alueet ja yrityksen tarjoamat tuotteet.

Varsinainen työpajaosio koostuu viidestä osa-alueesta: yrityksen toimintaympäristön keskeisten muutostekijöiden kartoituksesta, yrityksen tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelusta, yrityksen vision kirkastamisesta, yrityksen strategian terävöittämisestä sekä yrityksen tulevaisuuden polun rakentamisesta kohti kirkastettua visiota.

Yrityksen toimintaympäristön keskeisten muutostekijöiden kartoituksessa hyödynnetään muun muassa PESTE-analyysia. PESTE-analyysi on viitekehys, joka huomioi toimintaympäristön muutostekijät laaja-alaisesti sisältäen poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät (Dufva 2022, 105–112; Laitinen & Bergius 2022).

Muutostekijöiden kartoituksen pohjalta tehdään yrityksen tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelu, jossa hyödynnetään skenaariotyöskentelyä. Skenaariot ovat vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tai tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvauksia (Sitra 2020, 57). Tulevaisuus- ja strategiatyöpajan skenaariotyöskentelyosiossa laaditaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvauksia skenaarionelikentän avulla, jonka jälkeen skenaarioita arvioidaan yrityksen näkökulmasta käsin.

Seuraava työpajan vaihe on yrityksen vision kirkastaminen. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden strategista tahtotilaa (Kamensky 2008, 83). Visio on näkemys organisaation tulevaisuudesta ja kuvaus siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla (Lindroos & Lohivesi 2010, 24).

Yrityksen vision kirkastamisen jälkeen työpajassa hyödynnetään erilaisia strategiatyökaluja yrityksen strategian terävöittämiseksi. Strategia on tavoitteellista ja tietoista yrityksen suunnan valitsemista muuttuvassa toimintaympäristössä (Vuorinen 2017, 15), ja se sisältää keinot yrityksen vision toteuttamiseksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 25). Työpajassa hyödynnettäviä strategiatyökaluja ovat muun muassa SWOT-analyysi ja TOWS-matriisi, sinisen meren strategia sekä Ansoffin kasvuanalyysi (ks. esim. Vuorinen 2017, 88–95; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes 2020, 112–116; Kim & Mauborgne 2015, 27–39; Lindroos & Lohivesi 2010, 224–229).

Työpajan viimeisessä osuudessa rakennetaan työpajan edellisten vaiheiden pohjalta yrityksen tulevaisuuden polku kohti kirkastettua visiota. Tässä yhteydessä määritellään liiketoiminnan kehittämiseksi tarvittavat toimenpiteet sekä niiden aikataulu ja vastuuhenkilöt.

Varsinaisen työpajan jälkeen työpajan keskeiset tulokset koostetaan ja toimitetaan työpajaan osallistuneelle yritykselle. Samassa yhteydessä työpajaan osallistuneelta yritykseltä kerätään verkkokyselyllä palautetta työpajaa koskien.

Yhteenveto

Tulevaisuus- ja strategiatyöpajoihin osallistuneilla yrityksillä on ollut liiketoimintansa erilaisia haasteita, jotka ovat liittyneet esimerkiksi yrityksen kasvuun sekä tuote- ja palveluvalikoiman kehittämiseen. Näihin kehittämishaasteisiin on pystytty etsimään ratkaisuja yhdessä yrittäjien kanssa yritysten tarpeisiin räätälöidyissä Tulevaisuus- ja strategiatyöpajoissa.

Saadun palautteen perusteella kaikki Tulevaisuus- ja strategiatyöpajoihin osallistuneet yrittäjät ovat olleet tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työpajaan kokonaisuutena. Lisäksi saadun palautteen mukaan kaikkien työpajoihin osallistuneiden yrittäjien mielestä työpaja on ollut hyödyllinen yrityksen tulevaisuus- ja strategiatyön tukemisessa. Osallistujat ovat pitäneet esimerkiksi siitä, että ulkopuolinen taho fasilitoi työpajan, tarjoaa hyväksi havaitut tulevaisuus- ja strategiatyökalut käyttöön sekä dokumentoi työpajan tulokset.

Tulevaisuus- ja strategiatyöpajojen prosessi ja työkalut soveltuvat erilaisille yrityksille ja monenlaisiin liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin, joten jatkossa vastaavanlaista työskentelyä voisi hyödyntää uusissa TKI-hankkeissa, joiden tavoitteena on tukea yrityksiä niiden tulevaisuus- ja strategiatyössä kompleksissa toimintaympäristössä.

Lähteet

- Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa H-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. 105–112.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, R. 2015. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Expanded edition. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laitinen, J. & Bergius, I. 2022. Tulevaisuuden toimintaympäristön keskeisten muutostekijöiden kartoittaminen osana yritysten strategista johtamista. Teoksessa T. Brandt, H. Kuusisto-Ek, L. Unkari-Virtanen, S. Ketonen-Oksi & T. Wikström (toim.) 3UAS-konferenssi: Tulevaisuuslukutaito ja innovaatiokyvykyys bisneksessä – osa 3. Haaga-Helia Julkaisut. Haettu 14.3.2023. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/3uas-konferenssi-tulevaisuuslukutaito-ja-innovaatiokyvykyys-bisneksessa/>
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.
- Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja: 20 työkalua. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. 2020. Exploring strategy. 12th edition. Pearson.

Miten lähestyä luovuutta organisaatioissa?

Olli Laintila, Tiina Brandt

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: luovuus, innovatiivisuus ja luovuuden edistäminen

Luova ja innovatiivinen organisaatio osaa tunnistaa mahdollisuuksia ja luoda uutta arvoa asiakkailleen ja muille avainsidosryhmilleen. Innovointi perustuu yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden luovuuteen, mikä ei aina kuitenkaan johda kaupallisiin innovaatioihin. Jatkuva kehitys ja uudet, joskus mullistavatkin, innovaatiot edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta arvostavaa ajattelua, ääneen pohdiskelua sekä ihmettelyä. Näistä elementeistä kumpuaa myös luovuudesta ja innovatiivisuudesta energiansa saava organisaatiokulttuuri. Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten luovuus ilmenee organisaatioissa ja miten sitä hyödynnetään jatkuvan sopeutumisen ja muutostarpeen ratkaisemisessa. Pohdimme lisäksi, millaista johtamista edellytetään luovalta ja innovatiiviselta organisaatiolta.

Luovan ajattelun tasoja

Organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan analysoida organisaatiomallinnuksella – sekä yksilö-, ryhmä- että koko organisaation tasolla. Amabile päivitti (2016) aikaisemmin 80-luvulla kehittämänsä organisaation dynaamiseen luovuuden ja innovatiivisuuden komponenttimalliin erityisesti yksilötason luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Uusia tai muokattuja tekijöitä olivat sisäisen motivaation kanssa synergisoiva ulkoinen motivaatio, yleinen mieliala, työn merkityksellisyys, ihmisten suhtautuminen työhön sekä tutkimuksessa erityistä huomiota saanut yksilön kokemus merkityksellisen työn edistymisestä. Kokemus merkityksellisen luovan työn edistymisestä koskee yksilöä, ryhmää tai koko organisaatiota, kunhan yksilö on tietoinen siitä.

Organisaation innovatiiviset ratkaisut syntyvät Maslowin tarvehierarkian huipulle perinteisesti sijoitetusta itsensä toteuttamisen tarpeesta, joka heijastaa sekä ihmisen sisäisen kyvykkyyden tavoittelua että ihmisen luovan potentiaalin ohjaamista humanitaarisiin tarkoituksiin. Kaufmanin (2020) mukaan Maslow ei tosin itse laatinut tarvehierarkian huipulle kohoavaa pyramidia, vaan se syntyi 60-luvulla yleistyneen liikkeenjohdon konsultoinnin seurauksena.

Taivaalle kurottamisen sijasta luovan ajattelun tasoja voidaankin tarkastella syvän kaivoksen louhimisena. Kaivoksen pintakerros vastaa arkirutiineja, joista syntyvät myös nopeat intuitiiviset ratkaisut. Seuraavan kerroksen läpäisy vaatii jo enemmän logiikkaa ja analyttisyyttä. Logiikkaa seuraavan luovuuden kerroksen saavuttaminen edellyttää uskallustakin vaativia kokeiluja. Kaivoksen pohjakerrokseen yltäminen haastaa organisaation

heittäytymään leikin, näytelmän ja tarinankerronnan mielikuvitusmaailmaan. (Rehn 2019.) Mullistavat uudet ratkaisut heijastavat radikaalia uuden ajattelua, johon edelläkävijäryitykset hyödyntävät myös tieteiskirjailijoita. (Rikkinen 2021.)

Luovuuden ja innovatiivisuuden esteitä

Vaikka ihmisen luovuus heijastaa evoluution myötä kehittyneitä geenejä, Adamsin (2020) mukaan sen täysimääräisen hyödyntämisen esteenä on monia tekijöitä. Yhden tunneperäisen esteen muodostaa psykologisen turvallisuuden puute, joka todettiin Google-tiimien suorituskykyvertailun merkittäväksi selittäväksi tekijäksi. Muita luovuuden esteitä voivat olla kulttuurien väliset ennakkoluulot, toimintaympäristön fyysiset sekä henkiset heikkoudet, kognitiiviset ja viestinnälliset rajoitteet tai vaikkapa tiimityön dynamiikan puuttuminen.

Korkeasti tulospaineistetuissa organisaatioissa innovatiiviset yksilöt eivät pääse kukoistamaan, koska katseet ovat enemmänkin suunnattuna kvartaalituloksiin kuin uusiin kehitysideoihin. Innovatiivisuus vaatii aikaa, ja se on usein pois nopealta tuloksenteolta, vaikka maksaakin itsensä takaisin pidemmällä aikajänteellä.

Kulttuurin ja johtamisen merkitys

Kansallinen kulttuuri vaikuttaa luovuuden ja innovatiivisuuden ilmenemiseen, eri maissa ihmiset kokevat olevansa joko enemmän tai vähemmän innovatiivisia (ks. Brandt ym. 2022). Tutkimuksemme mukaan (Brandt ym. 2022) nuorten kansainvälinen kokemus vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen, eli opiskelijat, jotka ovat asuneet vähintään vuoden toisessa kulttuurissa, arvioivat olevansa innovatiivisempia kuin vain yhdessä maassa asuneet. Kansallisesta kulttuurista ja luovuudesta puhuttaessa mainitaan usein Israel, koska Israel tuottaa yksisarvisia yrityksiä enemmän kuin monet muut kansat yhteensä. Yksisarvisella (unicorn) viitataan talousmaailman kielessä yritykseen, joka on yli miljardin arvoinen ja kasvaa räjähdysmäisesti.

Israelin kulttuurissa luovuuteen ja innovatiivisuuteen panostetaan lapsesta aikuisuuteen, eli päiväkodista armeijaan saakka. Luovuus ja innovatiivisuus ei ole vain yksi opintojakso korkeakoulussa, vaan siihen satsataan koko elämän läpi, jolloin uusia radikaaleja ideoita syntyy väistämättä.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa ylin johto, jolloin on erittäin tärkeää, että ylin johto kannustaa työyhteisöä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tällainen kulttuuri edistää positiivista, oma-aloitteisesti asioita edistävää toimintaa ja palkitsee luovista ja innovatiivisista ideoista.

Johtajuudella voidaan edesauttaa luovuuden kukoistusta ja innovatiivisia ideoita, ja tutkimuksissa onkin todettu, että transformationaalinen johtamistyyli edistää hyvin organisaation jäsenten luovuutta (esim. Uusi-Kakkuri 2017). Transformationaalinen johtaja hakee jatkuvasti kehittämistä ja pieniäkin kehittämiskohtia organisaatioissa ja vaikuttaa näin myös tiimin jäsenten ajattelutapaan ja huomion kiinnittymiseen toiminnassa. Hän paitsi kiinnittää muiden huomion kehittämiseen ja innovatiiviseen ajatteluun, myös näyttää siinä itse esimerkkiä haastamalla itseään uuteen itseään laajentavaan toimintaan jatkuvasti. Esihenkilöt voivat edistää luovuutta stimuloimalla muita etsimään uusia ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin. He osaavat esittää hyviä kysymyksiä ja pyrkivät vapauttamaan ilmapiirin, jotta rohkeita ideoita uskalletaan esittää. Luovuuden esteinä pidetään virheiden pelkoa, politikointia ja vaikeutta saada aikaan mitään uutta tai erilaista.

Luovuus ja innovatiivisuus merkityksellisten ja viheliäisten ongelmien ratkaisemisessa

Yhteiskunnallisesti kestävien palveluiden ja tavaroiden muotoilu perustuu sekin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tunnetun palvelumuotoilijan Normanin (2023) mukaan tuotteiden suunnittelussa ja valmistamisessa taustalla olevan ajattelun on kuitenkin muuttava. Enää ei ole kyse siitä, pystyykö joku ymmärtämään ja käyttämään tuotteita tarpeidensa tyydyttämiseen, vaan ihmiskunnan on kiinnitettävä huomiota myös valmistusprosesseihin, jotka tuhoavat maailmaa. Kestävän kehityksen haaste on kompleksinen ja jopa viheliäinen, mutta senkin ratkaisemiseen voidaan soveltaa luovuudelle tyypillisiä elementtejä, kuten monien tekijöiden/sidosryhmien yhdistelyä sekä rajoitteiden ja myös vastakohtien avulla ideoituja ratkaisuja. (Brandenburger 2019.)

Tutkijat Diriker, Porter & Tuertscher 2023 ovat löytäneet myös avoimesta innovaatiosta uusia mahdollisuuksia globaalien ja viheliäisten ongelmien ratkaisemiseen. Näillä ongelmilla ei ole tyypillisesti ilmeistä omistajaa, ja ne vaikuttavat eri sidosryhmiin eri tavoin, joten niiden ratkaisu saranoituu erilaisia näkökulmia avoimeen innovointiprosessiin luovien sidosryhmien välille. Lisäksi taustalla olevat ongelmat ovat monta kertaa huonosti määriteltyjä, ja sidosryhmien tulee jatkuvasti ymmärtää (uudelleen)kehystää ongelma ja sovittaa näkemyksensä uudelleen. Tutkimuksen mukaan uusi avoin organisoitumismalli tarkoittaa lisäpotentiaalia avoimelle innovoinnille, joka mahdollistaa paitsi suoran useiden eri sidosryhmien osallistuminen innovaatioprosessiin, myös innovaatioprosessin paremman organisoinnin. (Diriker ym. 2023.)

Korkeakoulut tarvitsevat myös luovuutta

Verrattaessa suomalaisia yrittäjiä suomalaisiin johtajiin ja esihenkilöihin on yrittäjillä selvästi korkeampi riskinotto-kyky, joka luo innovatiivisuutta yrityksiin monella tapaa. Tämä

ero riskinotossa on entistä suurempi, jos johtaja toimii julkisella puolella. Osa suomalaisista yrittäjistä esimerkiksi järjestää säännöllisesti innovaatiopajoja, jotta kehittämiseen pyrkivä ajattelutapa pysyy kaikilla mielessä.

Kansainvälisissä vertailuissa suomalaiset yritykset ovat innovatiivisuudessa sijalla yhdeksän (Neufeld 2022), kun taas suomalaiset korkeakoulut eivät kärkipaikoille pääse ainakaan Reutersin listoituksen mukaan (Ewalt 2019). Voi olla, että suomalaisissa korkeakouluissa johtaminen painottuu enemmän sääntöjen noudattamiseen ja politikointiin kuin innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamiseen. Yliopistosektorilla ovat ongelmana päätkätyöt, jolloin työstä joutuu kilpailemaan kollegojen kanssa – tällainen kulttuuri ei edistä luovuutta eikä ideoiden jakamista muiden kanssa. Organisaatiokulttuuri palkitsee ja rekrytoi omannäköisiä, jolloin historiankulku ei kovin helposti muutu.

Lähteet

- Adams, J. L. 2019. Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas. Cambridge, Massachusetts: Basic Books.
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Brandenburger, A. 2019. Strategy needs creativity: an analytic framework alone won't reinvent your business. *Harvard Business Review*, 97(2), 58-65.
- Brandt, T., Wanasika, I., Dubickis, M., Treacy, S., Pihlajarinne, H., Acocella, R., Militaru, A., Bakker, D., Liu, J., Liu, R., Tsuzuki, Y. & Vo, T. 2022. Innovativeness, entrepreneurial tendencies and cultural differences. *Proceedings of 5th Wurzburg International Business Forum*, 1-2.9.2022. Haettu 9.6.2023. https://wibf.fhws.de/fileadmin/wibf/Media/WIBF_2022/Conference_Proceedings_2022_WIBF%40RMUTP.pdf
- Diriker, D., Porter, A. J. & Tuertscher, P. 2023. Orchestrating Open Innovation through Punctuated Openness: A process model of open organizing for tackling wicked multi-stakeholder problems. *Organization Studies*, 44, 135-157.
- Ewalt, D. E. 2019. Europe's Most Innovative Universities 2019. Haettu 9.6.2023. <https://www.reuters.com/graphics/EUROPE-UNIVERSITY-INNOVATION/010091N02HR/index.html>
- Kaufman, S. B. 2020. *Transcend. The New Science of Self-Actualization*. New York: Tarcher-Perigee.
- Neufeld, D. 2022. Mapped: The most innovative countries in the world in 2022. Haettu 9.6.2023. <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-countries-2022/>
- Norman, D. 2023 Don Norman designs a better world. Author talks. Haastattelijana Ben Sheppard. McKinsey & Company. Haettu 9.6.2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-don-norman-designs-a-better-world?stcr=CEE92E28AD7343688AD5F650706EAF20&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=de0b0da4387247449499507bf0cce45f&hctky=13403272&hdpid=439631fb-2b0f-4fa2-96da-d2260068ba31>
- Rehn, A. 2019. *Innovation for the Fatigued. How to build an innovation culture of deep creativity*. London and New York: KoganPage.
- Rikkinen, P. 2021. Luovuus luo kilpailuetua ja kasvua. Löytyykö se LSD:stä, innovaatiolabeista tai tieteiskirjoista? *Swanlake-blogi*, 5.10.2021. Haettu 9.6.2023. https://www.swanlakestrategy.com/post/luovuuden_arvo_strategiassa
- Somaco Institutions Ranking. 2023. Haettu 9.6.2023. <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&ranking=Innovation&country=all>
- Uusi-Kakkuri, P. 2017. *Transformational leadership and leading creativity*. Vaasa: Acta Wasaensia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-749-1>

Korkeakoulu hybridiorganisaationa

Helena Kuusisto-Ek

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: korkeakoulu, johtaminen, hybridiorganisaatio, paradigman muutos

Korkeakouluyhteisöä on perinteisesti pidetty löyhäsidonnaisena ja useita eri intressejä sisältävänä autonomisena organisaationa. Löyhäsidonnaisuus ja tavoitteiden erilaisuus liittyvät esimerkiksi suunnitelmiin ja toimenpiteisiin, tutkimukseen ja opetukseen, opetus- ja hallinnolliseen henkilöstöön. Tämä on asettanut haasteita johtamiselle, jossa keskeiseksi kompetenssiksi onkin nostettu kompleksisen johtamismaiseman ymmärtäminen. Korkeakoulu-uudistukset ja New Public Management -ajattelu ovat kuitenkin johtaneet siihen, että korkeakouluista on tulospainneiden alla pyritty rakentamaan tiukkasidonnaisia ja ammattimaisesti johdettuja organisaatioita, joita strategia ohjaa kohti tavoitteita (De Boer ym. 2007). Tämä johtaa kysymykseen, kyetäänkö johtamisessa ja strategisessa päätöksenteossa ottamaan riittävästi huomioon korkeakoulun monenlaiset ja erilaiset näkökulmat ja jos, niin millä tavoin (Birnbäum 2004).

Korkeakoulujen johtamiseen on tuotu perinteisen julkisen johtamisen rinnalle malleja yksityiseltä sektorilta uuden julkisen johtamisen mukaisesti. Tällöin on ryhdytty käyttämään käsitettä hybridiorganisaatio. Sillä tarkoitetaan kahden tai useamman erilaisen toimintalogiikan ilmentymistä samassa organisaatiossa (Vakkuri & Johanson 2019). Keskeinen hybridiorganisaatioon liittyvä kysymys korkeakoulussa on, painottuuko siinä julkisen, yksityisen vai näitä yhdistävän hybridiorganisaation toimintamalli. Tällöin puhutaan managerialismin vaikutuksesta korkeakoulujen johtamiseen (Jacobsen 2022). Tämä voi korkeakoulukontekstissa tarkoittaa myös julkisen ja yksityisen rahoituksen hyödyntämistä samaan aikaan ja erilaisten yritysyehtyömuotojen kehittämistä (Jongbloed 2015). Hybridiorganisaatiolla ja -johtamisella tarkoitetaan myös tavoitteiden moninaisuutta ja kilpailevia institutionaalisia logiikoita (yhteiskunnallinen vaikuttavuus vs. taloudellinen itenäisyys, innovatiivisuus vs. tehokkuus), jolloin organisaation keskeiset tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään.

Korkeakoulun kaksi eri toimintalogiikkaa

Kleinmann (2018) on tutkinut saksalaisia korkeakouluja hybridiorganisaatioina (multiple hybrid organizations), joissa yritysmainen toiminta on vahvistunut 1990-luvulta alkaen. Hänen mukaansa tunnusomaista hybridiorganisaatioille korkeakoulukontekstissa on:

- päätöksenteon eriytyminen opetuksessa ja tutkimuksessa, akateemisen ja hallinnollisen henkilöstön erilainen työn tekemisen logiikka ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet korkeakoulun toiminnassa
- viestinnän eriytyminen löyhäsidonnaisten yksikköjen välillä, tuplahierarkian

- korostuminen ja akateemisen henkilöstön ylivalta suhteessa päätöksiin henkilöstön ja opiskelijoiden rooli korkeakoulu yhteisön jäsenenä versus yhteistyökumppanina tai asiakkaana.

Tämä tarkoittaa sitä, että yliopisto pitää sisällään useita erilaisia vastakkaisia näkemyksiä saman organisaation sisällä ja tämä johtaa jännitteisiin. Toisaalta esimerkiksi suomalaisessa ammattikorkeakouluja koskevassa tutkimuksessa Vuori (2015) on todennut, että keskijohdon asenne johtamistyöhön on sekä rationaalinen että tavoiteorientoitunut ja ammattikorkeakouluja pyritään johtamaan hyvin yhdenmukaisesti. Kuitenkin korkeakoululle tyypillinen löyhäsidadonnaisuus aiheuttaa taustalla jännitteitä ja konflikteja johtamistyössä. Burken (2010) mukaan kuitenkin ne korkeakoulut, joissa ei ole kollegiaalisen johtamisen historiallista painolastia, omaksuvat helpommin managerialismin kuin perinteiset korkeakoulut. Suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat esimerkki tästä.

Korkeakoulun johtamisen paradigmat

Korkeakoulun johtamisessa voidaan Shamsin (2020) mukaan erottaa kaksi erilaista logiikkaa. Ammattimainen logiikka (professional logic) korostaa kollegiaalista johtamista, akateemisen henkilöstön opetuksen ja tutkimuksen autonomiaa sekä perinteistä korkeakouluopetuksen opettaja-opiskelijamallia. Managerialistinen logiikka (managerial logic) puolestaan korostaa hierarkkista ja asemavaltaan perustuvaa johtamista, korkeakoulun henkilöstöä strategisia tavoitteita tukevana korkeakoulu yhteisön jäsenenä, opetusta palvelun tarjoajana ja organisaatiota, jota arvioidaan suoritustavoitteiden pohjalta. Samalla korkeakoulu yhteisöllä voi siis samaan aikaan olla kaksi erilaista toimintalogiikkaa riippuen henkilöistä, johdettavista asioista ja tilanteesta. Tämä tarkoittaa johtamis ympäristön kompleksisuutta ja jännitteitä.

Korkeakoulu monimuotoisena työyhteisönä ja työorientaatioina

Hybridimäistä korkeakoulu yhteisöä voi tarkastella myös erilaisten työntekijäheimojen kautta. Opetustyötä tekevästä löytyy autonomiaa korostava ja yhteisöllisyyttä korostava opettajaheimo. Nämä voidaan nähdä vaihtoehtoisina valintoina. Kuten Mäki (2022) nostaa esiin, muutostilanteissa ja kompleksisuuden lisääntyessä tarvitaan yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Kuitenkin monissa tutkimuksissa korkeakoulutyötä kuvaa voimakas tarve työn autonomiaan, ja monille syy hakeutua korkeakouluun on juuri työn suuri vapaus ja vastuu. Korkeakoulujohtaminen on näin monimuotoisen työyhteisön johtamista, eri intressien yhteensovittamista ja jännitteiden sietämistä.

Sana hybridi liitetään myös työn tekemisen tapaan, kun puhutaan lähi-, etä- ja hybridityöstä. Vielä tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa hybridityön uudet käytänteet ovat kehitteillä ja eri tavoin töitään tekeviä johdetaan samalla tavalla.

Tulevaisuus haastaa ajatteluamme

Edellä mainittuihin tutkimuksiin pohjautuen korkeakoulu yhteisössä voisi käydä dialogia esimerkiksi seuraavista teemoista:

- Millaisella johtamisorientaatiolla (ammatti)korkeakouluja johdetaan?
- Minkälaista johtamista tulevaisuudessa tarvitaan?
- Mitä jännitteitä korkeakouluissa on, ja miten niihin suhtaudutaan?
- Minkälainen toimintakulttuuri kuvastaa korkeakoulua työyhteisönä?
- Minkälaisilla työorientaatioilla henkilöstö tekee työtään?
- Mistä asioista korkeakoulu yhteisössä puhutaan riittävästi, mistä liian vähän tai ei lainkaan?
- Mikä on työn syvin tarkoitus (purpose), johon korkeakoulu yhteisön jäsenet haluavat sitoutua?
- Voisiko tulokellinen korkeakoulu yhteisö olla tarkoitusohjattu (purpose-driven) organisaatio, jossa tulokset ovat seurausta työn merkityksellisyydestä?

Aiempi tutkimus osoittaa, että korkeakoulujohtamiseen liittyy paljon erilaisia paradigmoja ja jännitteitä, joiden ymmärtäminen on keskeinen asia johtamistyössä.

Lähteet

- Birnbaum, R. 2004. The end of shared governance: looking ahead or looking back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5–22.
- Burke, K. M. 2010. Distributed leadership and shared governance in post-secondary education. *Management in Education*, 24(2), 51–54.
- De Boer, H., Enders, J. & Leisyte, L. 2007. On striking the right notes. Shifts in governance and the organizational transformation of universities. *Public Administration*, 85(1), 27–46.
- Jacobsen, D. I. 2022. Room for leadership? A comparison of perceived managerial job autonomy in public, private and hybrid organizations. *International Public Management Journal*, 21, 561–575. DOI: 10.1080/10967494.2022.2077491
- Jongbloed, B. 2015. Universities as Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 207–225, DOI: 10.1080/00208825.2015.1006027
- Kleinmann, B. 2019. German Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77, 1085–1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>
- Mäki K. 2022. Autonomian menettäminen pelottaa ja kiukuttaa. eSignals. Haettu 9.6.2023. <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/autonomian-menettaminen-pelottaa-ja-kiukuttaa/#2989b91b>
- Shams, F. 2021. A micro-process model of institutional complexity in public hybrid organizations: Construal of identity threats and mitigation strategies. *Public Administration*, 99, 598–615.
- Vakkuri, J. & Johanson, J. E. 2019. Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 33–50.
- Vuori, J. 2015. Enacting the common script: Management ideas at Finnish universities of applied sciences. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 646–660.

OSA 2 Moninaiset työyhteisöt, valmentava johtajuus ja coaching

Täsmätyön muotoilulla vahvuusperustaiseen rekrytointiin

Marika Kivistö, Hanne Laasonen, Anita Mäntynen-Hakem Laurea-ammattikorkeakoulu

Avainsanat: täsmätyö, vahvuusperustaisuus, työllistymisen tuki, työn muotoilu, moninaisuus

Kukaan meistä ei sovi kaikkiin töihin, mutta jokainen sopii johonkin työhön (AMEO 2021). NETTA-hankkeessa (ESR 2021–2023), on ratkottu työn muotoilun keinoin erityistä tukea tarvitsevien nuorten polkuja unelmatyöhön. Keskittymällä vahvuuksiin on mahdollista löytää jokaiselle sopiva työtehtävä.

Erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistymisen edistämiseksi tarvitaan monipuolisia työkaluja. Tuen tarpeen muodot ja tavat ovat nuorilla hyvin yksilöllisiä – ne liittyvät esimerkiksi kognitiivisiin tai toiminnallisiin rajoitteisiin, rajalliseen osaamiseen tai erilaisiin sairauksiin ja elämäntilanteisiin.

Työkyky riippuu henkilön fyysisten ja henkisten voimavarojen tasapainosta ja työn yhteensopivuudesta. Työkyky on siten laajempi käsite kuin terveys ja toimintakyky. Työelämän tukitoimien parissa työskentelevät tunnistavat yhä useammin täsmätyön ja täsmätyöskentelyn käsitteet. Nämä käsitteet kuvaavat laajempaa ja monimutkaisempaa tilannetta kattavammin kuin ”osatyökyky”-termi. Termi ”osatyökykyinen” on edelleen virallisesti käytössä erityisesti työkyvyn tuen palveluissa ja yritysmaailmassa. Osittainen työkyvyttömyys kuvaa kuitenkin vain työkyvyttömyyden tilaa tai tilannetta, jossa henkilön täysi työkyky on alentunut. (THL 2022.)

Vahvuusperustaisesti kohti työelämän moninaistumista

Vahvuusperustainen ajattelu perustuu muun muassa humanistiseen ihmiskäsitykseen, sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen sekä humanistiseen ja positiiviseen psykologiaan. Ihminen nähdään kokonaisvaltaisena ja kokevana, etsivänä, jatkuvasti kasvavana ja oppivana sekä luovana. Ihmisen ja hänen omaan kokemukseensa luotetaan. Humanistisen ja positiivisen psykologian tavoitteena on yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointi, ja lähtökohtana on, että ihminen voi parhaiten, kun hän saa olla oma itsensä, myös työrooleissaan. (Wenström 2022, 21–30.)

Vahvuusperustaisen ajattelun mukaan nuoret vahvistavat osaamistaan henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteidensa ja kykyjensä mukaan, ja ammatti-identiteetti muuttuu osaamisidentiteetiksi. Osaamisidentiteetillä tarkoitetaan työntekijän käsitystä itsestään osaavana henkilönä muuttuvassa työelämässä. Tämä edellyttää myös erityistä tukea

työllistymiseen ja osaamiseen tarvitsevien nuorten tukemista oman osaamisensa ja vahvuuksiensa tunnistamisessa, artikuloinnissa ja sanoittamisessa. Yhtä tärkeää on tunnistaa tulevia työmahdollisuuksia ja erilaisia vaihtoehtoisia tapoja hankkia ja käyttää osaamista esimerkiksi harrastusten ja työkokemuksen kautta. Nuorten kanssa työskentelevät ammattilaiset ovat jo kohtalaisen pitkään työstäneet vahvuusperustaisuutta työelämä- ja uravalmennuksissa.

Yrityksille vahvuuksiin perustuva rekrytointi tarkoittaa sitä, että riskien punnitsemisen sijaan keskitymme rekrytoinnin tuomiin mahdollisuuksiin. Yksilölle vahvuuksiin perustavassa rekrytoinnissa on kyse siitä, että annetaan tilaa erilaisille vahvuuksille ja yksilöllisille tavoille olla hyvä siinä, mitä tekee (Wenström 2022, 35).

Netta-hankkeen täsmätyön muotoilun lähtökohtana käydään arvokeskustelua yrityksen edustajien kanssa. Ensimmäinen askel yhteistyölle ja työn muotoilulle on dialogin kautta syntyvä yhteinen ymmärrys työelämän moninaistumisesta ja yhteiskuntavastuusta. Dialogiin sisältyy yhteinen oppimisen prosessi, jonka kautta on löydetty myös yhteisiä arvoja. Vaikka liiketoiminnallisen organisaation tavoite on toki voiton tuottaminen, luottamuksen syntymisen kautta on löytynyt yhteistyö ja yhteinen arvopohja ihmisten välille, ihmiseltä ihmiselle.

Yrityksiä hankkeeseen on saatu mukaan kontaktoimalla yrityksiä suoraan sekä Laurean avainkumppanuuksien kautta. Hankkeen kumppanuusyrityksiä on ollut mukana myös hankkeen järjestämissä yhteiskehittämisen työpajoissa, joissa on myös luotu pohjaa pitkäaikaisemmalle ekosysteemiyhteistyölle.

Täsmätyön muotoilu

Työtehtävien analysointi ja arviointi ovat henkilöstöhallinnossa kaksi tärkeää tehtävää, joiden avulla pyritään ymmärtämään tietyn työtehtävän ominaispiirteet. Termi työpaikka-analyysi viittaa hyvin syvällisesti jäseneltyyn tutkimukseen ja prosessiin, jonka tavoitteena on saada tietoa tietyn työn luonteesta ja keskeisistä vaatimuksista. Tuloksia hyödynnetään rekrytointiprosessissa, työpaikkailmoituksen laadinnassa ja työntekijän valinnassa sekä työn suoritusten arvioinnissa ja palkkauksen perusteiden pohdinnassa. (Jokinen 2021.)

Työpaikka-analyysin avulla saadaan vastauksia kolmeen tärkeään kysymykseen:

- Mitkä ovat työtehtävät, joita työssä suoritetaan?
- Miten ne suoritetaan?
- Mitkä ovat ne ominaisuudet, joita työn tehokkuus edellyttää?

Siinä määritellään kyseisen työn työolosuhteet, velvollisuudet, vastuut, tehtävät, valtuudet, taidot ja kyvyt. (Halonen ym. 2020; THL 2022; Vamlas.)

Täsmätyön muotoilussa tilannetta tarkastellaan työkykyä laajemmin huomioimalla esimerkiksi työntekijän ja työnantajan asettamat odotukset ja tavoitteet työlle. Nimensä mukaisesti täsmätyö on selkeästi määritelty tehtävä tai tehtäväkokonaisuus, joka on määritelty työntekijän työkyvyn ja suorituksen kannalta. Työtehtävän lisäksi voidaan määritellä myös työympäristö, työaikataulu, työhön perehdyttäminen tai muu työn osa-alue. Jotta yhteensovittaminen vastaisi työntekijän työkykyä ja työsuoritusta, on selvää, että tilanne on arvioitava kokonaisvaltaisesti ja kaikkien asiaankuuluvien henkilöiden osallistuessa siihen. (Jokinen 2021.)

AMEO (2021), ammatillisten erikoisoppilaitosten verkosto, määrittelee täsmätyökyvyn seuraavasti:

- Täsmätyössä työntekijän kykyprofiili ja työn luomat vaatimukset ja mahdollisuudet vastaavat toisiaan.
- Täsmätyökyvyllä tarkoitetaan kykyä suoriutua tietystä työtehtävästä täydellä teholla.
- Täydellisen työkyvyn omaavalla henkilöllä on työkyky suorittaa tietty tehtävä.

Täsmätyö on siis kohdennettuja tai räätälöityjä työtehtäviä, jotka on suunniteltu niitä tekeväälle henkilölle. Yksilöllisesti räätälöidyssä työssä ihmisten taidot ja potentiaali pääsevät valloilleen (Tyrsky-projekti 2022).

Laurea-ammattikorkeakoulun toteuttaman NETTA-hankkeen tarkoituksena on helpottaa erityistä tukea tarvitsevien nuorten pääsyä työelämään. Työelämään pääsyn haastetta ratkotaan täsmätyön muotoilun ja vahvuusperustaisuuden avulla, jolloin rajoitteita tai tuen tarvetta ei pidetä keskiössä, vaan katse kiinnitetään vahvuuksiin ja osaamiseen. Netta-hankkeessa täsmätyön analyysin pohjana ja sen muodostamisessa on hyödynnetty jo olemassa olevia työanalyysseja, kuten Bovallius ammattioppilaitoksen työanalyysia (Bovallius), Ammattiopisto Luovin työanalyysia, Ratko-menetelmää (Vamlas) sekä Iisisti töihin! -hankkeessa kehitettyjä materiaaleja (Innokylä 2023). Hankkeessa koostettiin erityistä tukea tarvitsevan henkilön näkökulmasta taulukko, jota hyödynnettiin hankkeen pilotteissa työpaikkakävelyissä.

Työn muotoilua, yhteiskehittämistä ja pilotteja NETTA-hankkeessa

Työn muotoilun strategisena valintana on ollut toteuttaa analyysit työpaikkakävelyjä hyödyntäen. Työpaikkakävelyihin ovat osallistuneet ekosysteemin eri toimijat, kuten esimerkiksi yrityksen esimies, henkilöstöhallinnon vastaava työntekijä, nuoren lähityöntekijä

tuen palveluista, nuoria ja NETTA-hankkeen työntekijöitä. Työpaikkakävelyillä on kerätty tietoa havainnoiden, keskustellen ja kysellen sekä valokuvamuistiinpanoja tehden. Kerätty tieto on prosessoitu työnkuvaukseksi eli työkorteiksi.



Kuva 4. Täsmätyön muotoiluprosessi NETTA-hankkeessa (Marika Kivistö 2023)

Työkorteissa on kuvattu yksityiskohtaisesti valittuja työtehtäviä sekä niissä tarvittavaa osaamista ja vahvuuksia. Lisäksi työkortit sisältävät yksityiskohtaista tietoa työn suorittamisen ympäristöstä, työn edellyttämästä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, työajan yksilöllisestä mukauttamisesta. Henkilölle on asetettu yleensä tietyt perusvaatimukset työn aloitukseen. Työkortteja on hyödynnetty työharjoitteluiden ja työkokeiluiden rekrytoinneissa, perehdytyksessä ja arvioinneissa.

NETTA-hankkeen täsmätyökorteissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että analyysissä koostettu tieto on kuvattu kaikille saavutettavassa muodossa. Työpaikkakävelyihin osallistumalla ja täsmätyökorttien avulla nuorella on ollut mahdollisuus tutustua erilaisiin yrityksen tarjoamiin täsmätyön työtehtäviin ja löytää omia vahvuuksiaan ja taitoaan vastaavia työtehtäviä. Joissakin työpaikoissa ja tietyissä tehtävissä on edellytetty tiettyä ennalta hankittua ammattipätevyyttä. Motivaatio työtehtävää kohtaan ja halu oppia lisää on ollut kuitenkin ammattipätevyyttä tärkeämpää esimerkiksi työkokeilun aloittamisessa.

Työtehtävä: Hyllytyt

PRISMA | Suur-Seudun Osuuskauppa

Työssä tarvittavat taidot ja vahvuudet

Asiakaspalvelu

Kaikki työntekijät palvelevat asiakkaita perus kysymyksissä.



Fyysinen kunto

Työ sisältää rullakoiden siirtoa ja laatikoiden ja tuotteiden nostamista.



Työtahti

Työtahti on pääosin reipas. Työ on liikkuvaa eri työpisteiden välillä.



Työaika

Työpäivän pituus on sovittavissa yksilöllisesti. Työtä voi tehdä eri vuoroissa.





Pitkäjänteisyys

Samanlaiset tai samankaltaiset tehtävät toistuvat.



Tarkkuus

Kyky huomioida tila ja hyllyjen väliköt sekä työkaverit että asiakkaat kookkaiden karrujen kanssa liikuttaessa.

Kyky huomioida tuotteiden esillepano ja sijainti hyllyssä. Muista katsoa myös ylös!



Tiimityöskentely taidot

Työtä tehdään useasti pienissä tiimeissä. Itsenäinen työskentely on myös mahdollista.





Työtehtävään kuuluu rullakolla tai nokkakärryllä tavaroiden kuljettaminen työpisteelle. Ympäristön havainnointi on tärkeää tavaraita kuljetettaessa.

Asiakkaita pitää kyetä tervehtimään ja ohjaamaan kysymyksissä.

Tavaroiden purku laatikoista ja hyllyttäminen.

Tavarat laitetaan omille paikoilleen kuvallisen ohjeen mukaan. Havainnointi on tärkeää että tuotteet eivät tuijtele ja ovat oikean hinnan kohdalla hyllyssä

Työpisteiden/myymälän yleisestä siisteydestä huolehtiminen. Väärässä paikassa olevien tuotteiden poisto tai siirto. Roskien poisto ja vieni puristaminen.

Työpisteet: Myymälä, päivittäistavaraosasto ja käyttötavaraosasto, kierrätyspiste.

CC-BY-SA | NETTA-hanke

Kuva 5. Kuva Suur-Seudun Osuuskaupalle tehdystä työkortista (Marika Kivistö 2023).

Onnistuneita työelämäpolkuja ja perehdyttämisen ylivoimaa NETTA-hankkeessa

Jokaisen nuoren polku sekä hankkeeseen että työelämään on ollut omanlaisensa. Nuoret ovat löytäneet mukaan toimintaan hankkeen verkostoiduttua alueen toimijoiden kanssa. Sosiaalinen media on tuonut näkyvyyttä ja herättänyt kiinnostusta mukaan lähtemiseen niin nuorten kuin nuorten parissa työskentelevien keskuudessa.

’Hankkeessa on toteutettu toistakymmentä nuoren työelämäpolkua. Jokaisella nuorella oli mahdollisuus keskustella vahvuuksiaan vastaavista tehtävistä. Keskusteluissa räätälöitiin myös esimerkiksi työpäivien lukumäärää ja kestoja sekä yritykselle että nuorelle sopivaksi. Yrityksillä on kokemustemme mukaan ollut yllättävänkin paljon tarjolla yksilöllistettäviä mahdollisuuksia niin työtehtävien kokonaisuuteen, työaikaan kuin urasuunniteluunkin liittyen.

Työelämään siirtyminen on toteutettu pääsääntöisesti työkokeilun turvin. Työnantajalle on mahdollistunut vaihtoehtoinen tapa rekrytoida työtehtäviin sopivia henkilöitä, perehdyttää työntekijöitä täsmätyötehtäviin sekä varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta. Hankkeen aikana yhteiskehittämisen työpajoja sekä työelämäpilotteja seuraamalla ja havainnoimalla on kyetty hahmottamaan yleisiä ja yhteisiä vauhdittavia ja hidastavia

tekijöitä työelämään siirtymisen poluilla. Kokonaisuuteen voidaan viitata myös tarkastelemalla koko ekosysteemiä, joka on nuoren tukena työelämään siirtymisen polulla. Ekosysteemin toimijoiden roolit ja merkitykset ovat kiistattomat ja moninaiset erityistä tukea tarvitsevien nuorten onnistuneiden työelämäpolkujen aikaansaamiseksi (Laitinen, Mäntynen-Hakem & Kivistö 2022).

Monen nuoren kokemuksen mukaan jokaisella ekosysteemin toimijalla ja omalla aktiivisuudella on merkityksellinen paikka työelämään siirtymisen edistymisessä. Yksi nuori sanoitti asian seuraavasti:

“Oma aktiivisuus. Olen lähtenyt mukaan moneen asiaan, joka edistää työllistymistäni.”

Työ voi olla hyvä ja sopiva monella eri tavalla

NETTA-hanke on ajoittunut ajanjaksolle, jolloin Suomessa painittiin koronaviruksen aiheuttamien rajoitustoimenpiteiden keskellä 2021–2022. Hankekauden aikana on toteutui monia kohderyhmään vaikuttavia uudistuksia, kuten työllisyyden kuntakokeilut ja niiden päättyminen 2022, hyvinvointialueiden käynnistyminen tammikuussa 2023, työllisyyden hoidon rakenneuudistukset ja Laki Työkanava Oy:stä 2022 sekä vammaispalvelulain mitätävän uudistuksen valmistelu.

Näillä tekijöillä on varmasti ollut oma painoarvonsa sen kannalta, että marginaalista kohderyhmää koskevan hankkeen tavoitteista onkin tullut yhteinen ja yhä useampaa koskettava päämäärä. Hankkeen nihkeäksikin koettu alku ja vaikeasti toteutettava päämäärä ovat hankkeen loppukirissä osoittautuneet vaikuttavaksi toiminnaksi. Täsmätyön muotoilun kokemustemme ja periaatteidemme pohjalta muutkin tahot voivat ryhtyä toimiin kestävän tulevaisuuden tekemiseksi. Työ voi olla tekijälleen hyvä ja sopiva monella eri tavalla.

Lähteet

- AMEO. 2021. Ammatillisten erityisoppilaitosten kumppanuusverkosto. Olemme täsmätöön puolestapuhujia! Kannanotto. Haettu 28.9.2021. <https://ameo.fi/vaiuttaminen/kannanotot/>
- Ammattiopisto Luovi. Työanalyysi. Haettu 14.3.2023. <https://luovi.fi/wp-content/uploads/2020/09/Tyoanalyysilomake.pdf>
- Bovallius ammattiopisto 2016. Työanalyysi ja työohjekortit. Koulutustakuu.fi. Haettu 28.9.2021. <https://www.koulutustakuu.fi/tuotetori/tyoanalyysi-ja-tyoohjekortit/>
- Halonen, L., Grekula, M. & Wenström, S. 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumisen tueksi. ePOOKI Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus ja kehittämistyön julkaisut. Haettu 28.9.2023. <http://www.oamk.fi/epooki/2020/miten-ohjaan-tulevaisuuden-tyoelamaan/>
- Innokylä 2023. Iisisti töihin. Osatyökykyiset voimavarana. Haettu 28.2.2023. <https://innokyla.fi/fi/kokonaisuus/iisisti-toihin>
- Jokinen, O. 2021. Osatyökykyisten nuorten työllistymistä edistetään yhteiskehittäen. LAB Focus. Haettu 28.2.2023. <https://blogit.lab.fi/labfocus/osatyokykyisten-nuorten-tyollistymista-edistetaan-yhteiskehittaen/>
- Laitinen, J., Mäntynen-Hakem, A. & Kivistö, M. 2022. Kannustava tiimi saattelee erityistä tukea tarvitsevan nuoren unelmatyöhön. Laurea Journal, 12.5.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051234787>
- THL 2022. Työpanos käyttöön työtehtäviä muokkaamalla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 28.2.2023. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/iisisti-toihin-opas/tyopanos-kayttoon-tyotehtavia-muokkaamalla>
- Toivola, J. & Jaakkola, M. Vahvuuspohjaisen rekrytointin opas. Vahvuuspohjainen rekrytointi paljastaa pinnan alla olevan potentiaalin. Asselointi Oy. Haettu 28.2.2023. <https://lbproduction.s3.amazonaws.com/605ad0793215f20f7d778353/extras/vahvuuspohjainenrekrytointiopas.pdf>
- TYRSKY-hanke 2022. Täsmätöystä ratkaisu osajapulaan. Työelämän rajapinta verkkosivusto. Haettu 28.2.2023. <https://www.tyoelamanrajapinta.fi/palvelut/tasmatyo/>
- Vamlas. Esteetön rekrytointi. Haettu 28.9.2023. <http://esteetonrekrytointi.fi/sopivat-tehtavat/>
- Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Kaikki eivät tarvitse coachingia, mutta jokainen tarvitsee kohdatuksi tulemista

Kaisa Kokko

Tampereen ammattikorkeakoulu

Avainsanat: coaching, valmentaminen, työhyvinvointi

Coaching tarjoaa aitoon läsnäoloon, ajatuksia herättelevään kysymystekniikkaan ja syvälliseen kuunteluun perustuvan keskustelumallin, jonka avulla voimme lisätä pysähtymisen, tunnistamisen ja uudelleen kohdistamisen hetkiä ammatilliseen arkeemme. Toimin Tampereen Ammattikorkeakoulun HUBS Kestävän yrittäjyyden yrittäjyysvalmentajana ja lehtorina, ja suoritin hiljattain Certified Business Coach -tutkinnon. Olen jo päässyt näkemään, oppimaan ja kokeilemaan, kuinka coachingilla voidaan tukea yksilön ja yhteisöjen kestävää työelämää erilaisissa toimintaympäristöissä. Coaching-opintojen jälkeen pohdin, miten coaching voitaisiin tuoda entistä vahvemmin pysyväksi osaksi korkeakoulu yhteisöjä.

Coaching-ilmion ja omien kokemusten alkulähteillä

Coaching tai valmentaminen on yksi 2000-luvun modernin työelämän kuumista teemoista, joka tulee säännöllisesti vastaan uutuuksikirjoissa, tutkimuksissa ja myös LinkedInissä esiin putkahtelevissa työnimikkeissä ja sertifikaateissa. Itselläni on ollut mahdollisuus tustua coachingiin jo melko varhain omassa työelämässäni – aikana, jolloin valmentaminen ja coachit toivat mieleen enemmänkin urheilun kuin työelämän. Coaching-tekniikkaa ja valmentavaa johtajuutta koulutettiin ja sovellettiin jo aktiivisesti 2010-luvun Alkossa, jossa työskentelin kouluttajan, kehittäjän ja tiiminvetäjän rooleissa. Valmentavan johtajuuden tematiikkaa ja käytänteitä sovellettiin esimerkiksi laajentaen johtajuuden käsitettä esihenkilöiltä myös työntekijöihin. Puhuttiin omajohtajuudesta ja opeteltiin itseohjautuvia toimintatapoja.

Coachingin oppeihin perehtyneenä sain pian ihastuksekseni huomata, miten asioiden oivaltamisen mahdollistaminen erilaisissa ohjaustilanteissa olikin asioiden yksisuuntaista kertomista parempi tekniikka. Tähän kun vielä yhdistettiin muun muassa fasilitoinnin menetelmiä, tuntuivat koulutettavatkin aktivoituivan ja innostuvan uudella tavalla. Päivitetyt menetelmät myös kevensivät kouluttajan ”etuvetoista” taakkaa koulutustilaisuuksissa.

Coachingin toteuttamisesta ja toimivuudesta

Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian (2002) mukaan ihmisen kolme psykologista perustarvetta on autonomian, kompetenssin eli minäpystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden kokeminen. Teorian mukaan nämä kolme perustarvetta luovat hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla (Sahimaa 2017; Deci & Ryan 2000). Coachingilla voidaan konkreettisesti edesauttaa näistä ainakin kahden ensimmäisen, tiimicoachingilla usein myös viimeisen toteutumista.

Kun haasteen pohtiminen ja ratkaisujen tekeminen tapahtuu ensisijaisesti toiminnasta vastuussa olevan henkilön mielessä, on ratkaisu mahdollista toteuttaa henkilölle itselleen soveltuvimmalla tavalla. Toiminnan autonominen suunnittelu ja toteutus oma potentiaali hyötykäyttöön ottaen on tyypillisesti motivoivampi tapa edetä kuin ulkoa annetut neuvot, joita lähdetään sokkona seuraamaan. Kannattaa kuitenkin muistaa, että coachaava ote on soveltuva vain silloin, kun valmennettavalta jo löytyy tietoa ja taitoja, kyvykkyyttä ja potentiaalia, jota ottaa aktiiviseen käyttöön. Tämä tarkoittaa käytännössä, että puhdas valmentava ote ei ole välttämättä soveltuvin esimerkiksi uuden työtehtävän äärellä olevan henkilön johtamiseen, jos tiedot ja taidot ovat vielä vajavaiset.

International Coaching Federationin lyhyen määritelmän mukaan ”coaching on kumpuunutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen” (ICF Finland 2023). Coachingille tyypillistä on lopputulosorientaatio, joka tarkoittaa käytännössä, että coaching-prosessilla on aina jokin määritelty tavoite. Onnistuneessa coaching-sessiossa äänessä on ensisijaisesti asiakas, jonka ajattelua coach esimerkiksi kysymyksillä, havainnoilla ja väilyhteenvedoilla tukee. Coachingin toteuttamisen ytimessä on läsnä oleva vuorovaikutus, asiakkaan kuuntelu, avointen, m-alkuisten kysymysten kysyminen ja erilaisten mallien, kuten GROW-mallin soveltaminen. (BCI Finland 2022.)

GROW-malli muodostuu sanoista Goals, Reality, Opportunities, Will / (Wrap Up). Se on coaching-guru John Whitmoren kehittämä malli, jonka mukaisesti tyypillinen coaching-prosessi etenee. Ensin määritellään tavoitteita, sitten selvitetään asioiden nykytilaa, seuraavaksi pohditaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja ja lopuksi tehdään yhteenvetoa sekä hahmotellaan seuraavia askeleita.

Lue lisää: https://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model

Käytännössä olen saanut itsekin huomata, että coaching vaatii coachilta erityisesti ”omien käsien päällä istumista”, eli tietoista pidättäytymistä pullauttaa ilmoille ”se oikea ratkaisu” coachattavan puolesta. Kuitenkin jos ja kun coach malttaa pysyä enimmäkseen kysyjän ja ajatusten herättelijän roolissa, se kyllä palkitsee asiakkaan itse tekemien oivallusten muodossa. Ja kuten edelläkin totesin: oivaltamisen ilmiössä ollaankin jo coachingin tarkoituksen ytimessä. Itse oivallettujen muutostarpeiden ja kehitysideoiden kanssa asiakkaan on huomattavasti helpompaa myös motivoitua niiden toteuttamiseen.

Coachingin todellinen arvo?

Edellä kuvatut coachingin elementit sisältävät jo paljon olennaista coachingin toteuttamiseen liittyen. Ne ovat aidosti suositeltavia ja sovellettavia monessa työelämän tilanteessa, miksei elämässä ylipäätäänkin. Viimeaikojen erilaisissa kokeiluissa puhtaasti coachingin harjoittamisen parissa olen havainnut, että coachingissa syntyvä arvo voi olla myös jossain muualla kuin prosessin lopputuloksissa: ihmisten välisissä kiireettömissä kohtaamisissa.

Yrittäjyysvalmentajan ja lehtorin roolissani olen päässyt soveltamaan coachingia sekä yksilö- että tiimikontekstissa erilaisten teemojen parissa. Tiimivalmentamisen pedagogiikka on käytössä periaatteessa kaikilla opintojaksoillamme, mutta keskityn seuraavassa puhtaampaan coachingiin. Coaching-asiakkaissani on ollut sekä opiskelijoiden, yritysten että henkilökunnan edustajia. Opiskelijayhteisöissä keskiössä on tyypillisimmin ollut opiskelijan oman liikeyden tai yrittäjyyden edistäminen, esimerkiksi osana HUBS Yrityshautomon konseptia. Yritysten kohdalla olen päässyt coachaamaan tuoreita yrittäjiä esimerkiksi toimintasuunnitelman tai palvelukehityksen parissa. Henkilökunnalle TAMK tarjoaa tiimikohtaista coaching-palvelua HR:n koordinoiman coach-verkoston kautta. Henkilöstölle suunnatuissa tiimicoachingeissa keskiöön nousevat useimmin muutosjohtamisen, työssä jaksamisen ja tiimimäisen toiminnan kehittämisen teemat.

On konteksti, asiakas ja tapaus sitten mikä tahansa, palaute toteuttamistani coachingeista on tyypillisesti samansuuntaista. Coachattavat ovat kokeneet erityisen arvokkaaksi ajan ja paikan, jossa pysähtyä yhdessä ajattelemaan laadukkaasti, kiireettömästi ja hienan syvällisemmin – saaden ajatuksilleen coachista pallotteluseinää. Arvokasta on ollut, että tilanteen ulkopuolelle on voitu rajata muut häiriötekijät. Ajattelua on aidosti paitsi kuultu myös kuunneltu tehden siitä nostoja, tarkennuksia ja havaintoja. On tunnustettu ja haastettukin esiin nousseita pohjimmaisia perusolettamuksia ja mielen malleja.

Luottamuksellisessa ilmapiirissä moni uskaltaa käsitellä myös esiin nousevia tunteita pysähtyen pohtimaan, mitä ne haluavat viestittää. Moni on kokenut saavansa coachingista selkeyttä puuroutuneen ja kiireisen työarjen keskelle. Kokemukseni mukaan coachingilla

voidaan parantaa toimintakykyä tilanteissa, joista on yksin vaikea tunnistaa olennaista ja edetä päättäväisesti kohti seuraavia askeleita.

Coachingin aika on nyt

Ihmisen inhimillisten rajojen tunnistaminen ja tunnustaminen työ- ja opiskelukontekstissa on relevanttia aina, mutta ne huomioivien toimenpiteiden suhteen kiire on juuri nyt. Työterveyslaitoksen toteuttaman tuoreen tutkimuksen mukaan työuupumus tai kohonnut uupumisriski koskettaa jo joka neljättä alle 36-vuotiasta (Kuokkanen 2023). Coaching-opettajaani Dan Sobakia mukaillen: parhaimmillaan coaching on ”pysähtymistä, tunnistamista ja kohdistamista”. Coaching ei ole terapiaa, mutta kiihtyvätahtisen työelämän keskellä se voi tuottaa työhyvinvointia edistäviä pysähtymisen hetkiä. Kaikki eivät välttämättä tarvitse coachingia, mutta jokainen tarvitsee kohdatuksi tulemistä. Tässä coach voi auttaa, sekä yksilöitä että tiimejä.

Lähteet

ICF Finland – Coaching tietopankki. Haettu 13.6.2023. <https://www.icffinland.fi/tietopankki/>

Deci, E. & Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. New York: The University of Rochester Press.

Kuokkanen, V. 2023. Tutkija: Nuorten työuupumus on uskomattoman suuri ongelma kansantaloudelle. Helsingin Sanomat: Talous & Työelämä. Haettu 19.2.2023. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009367761.html>

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201710235575>

Saavutettavuus tulevaisuuden työelämätaitona

Jenni Torikka

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sari Korhonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: saavutettavuus, osaaminen, oppiminen, työelämätaidot, tulevaisuus

Yhdenvertainen yhteiskunta tarvitsee saavutettavuusosaamista

Tämän kirjoituksen tarkoitus on nostaa esille saavutettavuuteen liittyvän osaamisen merkitystä tämän päivän ja tulevaisuuden yhteiskunnassa. Tavoitteena on herättää ajatuksia ja kutsua keskusteluun valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijaan. Yhdenvertainen ja saavutettava yhteiskunta ei synny itsestään, vaan sen kehittämiseen tarvitaan tahtoa ja osaajia moninaisissa eri rooleissa – eli meitä kaikkia.

Viime vuosina saavutettavuudesta on voinut kuulla monella eri nimellä ja hyvin erilaisissa yhteyksissä: digitaalisten palveluiden lakisääteisinä velvoitteina, organisaatioiden erilaisissa suunnitelmissa ja ohjeistuksissa, saavutettavuusasiantuntijoiden nimeämisinä, saavutettavuuskoulutuksissa ja -tapahtumissa, (sosiaalisessa)mediassa ja monissa työelämäyhteyksissä. Tietoisuus saavutettavuudesta ja siihen liittyvä osaaminen on jatkuvasti laajentunut eri tahojen aktiivisen ja tavoitteellisen toiminnan tukemana. Saavutettavuuteen liittyviä tietoja ja taitoja on kuitenkin voinut oppia myös lähes huomaamatta esimerkiksi työssä, opiskelussa, vapaa-ajan toiminnassa, harrasteyhteisöissä sekä omien ja läheisten kokemusten kautta. Tämä johtuu siitä, että saavutettavuudella on sekä fyysisiä, psyykkisiä että sosiaalisia ulottuvuuksia ja siihen sisältyy moninaisia taitoja ja osaamista.

Onkin syytä pohtia, mitä ovat sellaiset saavutettavuuteen liittyvät tiedot ja taidot, joiden osaamista voidaan tunnistaa, kouluttaa ja kerryttää.

Saavutettavuus on enemmän kuin digitaalista saavutettavuutta

Saavutettavuudesta on käytetty erilaisia käsitteitä, osittain myös päällekkäisinä. Suomessa on pääosin vakiintunut jaottelu, jossa digitaalisen ympäristön yhteydessä puhutaan saavutettavuudesta ja fyysisen ympäristön yhteydessä puolestaan esteettömyydestä. Englanniksi molemmissa yhteyksissä käytetään käsitettä ”accessibility”. Euroopan unionin uuden esteettömyysdirektiivin (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2019/882 tuotteiden ja palveluiden esteettömyysvaatimuksista) suomennos poikkeaa aiemmasta termikäytännöstä myös Suomessa.

Tässä kirjoituksessa tarkoitetaan saavutettavuudella laajasti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön järjestämistä ja toteutumista niin, että jokainen voi ominaisuuksistaan riippumatta toimia yhdenvertaisesti muiden kanssa (Klemola ym. 2020, 15). Saavutettavuuden käsitteen moninaisuuden osoittamiseksi fyysisellä saavutettavuudella tarkoitetaan tilaratkaisuja ja sähköisiä järjestelmiä, psyykkisellä saavutettavuudella asenneilmapiiiriä, kuten suhtautumista yhdenvertaisuuteen ja erilaisuuteen, ja sosiaalisella saavutettavuudella erilaisia saavutettavuutta edistäviä käytäntöjä (mukaillen Lehto ym. 2019, 5). Kuten Lehto ym. tuovat esiin, todellisuudessa saavutettavuuden "eri tasot" ovat kuitenkin päällekkäisiä ja yhteydessä toisiinsa (Lehto ym. 2019, 5).

Digitalisaatio on lisännyt tarvetta aktiivisesti tunnistaa ja huomioida saavutettavuus, sillä uusien palveluiden nopeassa kehityksessä ei aina ole onnistuttu toteuttamaan käyttäjien yhdenvertaisuutta. Digitalisoituvan yhteiskunnan yhdenvertaisuuteen ja saavutettavuuteen ohjataan entistä vahvemmin myös lainsäädännön avulla. Lainsäädännössä saavutettavuuden määritelmä löytyy digipalvelulaista (laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019). Siinä saavutettavuudella tarkoitetaan periaatteita ja tekniikoita, joita tulee noudattaa digitaalisten palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä, ylläpidossa ja päivittämisessä, jotta palvelut olisivat paremmin käyttäjien, erityisesti vammaisten henkilöiden, saavutettavissa (2 §).

Digipalvelulaki asettaa vaatimuksia ennen kaikkea julkisille toimijoille. Sen vaikutuksesta tarve digitaalisen saavutettavuuden osaamiselle on kuitenkin levinnyt yhteiskunnassa. Uusi esteettömyyslainsäädäntö (esteettömyysdirektiivi ja laki eräiden tuotteiden esteettömyysvaatimuksista 102/2023) laajentaa tätä tarvetta yksityisen sektorin puolelle. Tällä hetkellä saavutettavuusosaajiksi tunnistetaan työelämässä ennen kaikkea henkilöitä, jotka tuntevat digipalvelulain vaatimukset ja osaavat toimia organisaatioissa lain vaatimusten toteuttamiseksi. Tältä osin saavutettavuus on jo tunnistettavissa ja koulutettavissa oleva taito.

Taidot ja osaaminen työelämässä

Työelämässä tarvittavaa osaamista voi kerryttää perinteisen tutkinto-opiskelun ohella monin muin tavoin eri elämänalueilla. Osaamisen kerryttäminen ei ole aikaan tai paikkaan sidottua, vaan oppimista tapahtuu koko elämän ajan. Tässä kirjoituksessa osaamisen, tietojen, taitojen, kykyjen ja kyvykkyyksien katsotaan olevan toisilleen läheisiä käsitteitä ja niitä käytetään synonyyminomaisesti. Erojakin kuitenkin tunnistetaan. Tietoja ja taitoja voi kiinnittyä tiettyyn aikaan, jolloin kontekstin ja ympäristön muuttuessa osaamistakin tarvitsee kehittää. Tästä on esimerkkinä digitaalisten laitteiden ja sovellusten nopea kehitys.

Eri tahojen laatimissa selvityksissä osaamisesta ja työelämässä tarvittavista taidoista on tuotu esille osaamisen käsitteellisen määrittelyn, arvottamisen ja tunnistamisen haasteita (mm. Opetushallitus 2019; Ketamo, Ollila & Paaso 2022; Happo & Lehtelä 2015). Luokittelut saattavat esimerkiksi olla kontekstisidonnaisia ja kuvailla stereotyyppisiä tai käytetään käsitteitä, joita ei avata, ja osaamisten ohella – tai paremminkin sekaan – saatetaan listata persoonallisuuden piirteitä ja motivaatiotekijöitä. Lukijalta vaaditaan siten tarkkuutta ja lähdekritiikkiä.

Ketamo ym. (2022, 8) kuvaavat osaamista yksilölliseksi sekä koostuvaksi hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta ja taidoista sekä kokemuksesta ja asenteista. He katsovat osaamisen kehittyvän erilaisilla elämänalueilla koko elämän ajan. Yhteiskunnan tasolla henkilön osaaminen määrittyy pääosin muodollisen koulutuksen ja sen tulosten eli tutkintojen, nimikkeiden ja todistusten kautta, minkä Ketamo ym. katsovat jarruttavan osaamisen ja yksilöllisten mahdollisuuksien hyödyntämistä (ks. myös Keskukskauppakamari 2021, 28). He nostivat esille tarpeen muodostaa lisää ja uusia keinoja tunnistaa erilaista ja erilaisissa yhteyksissä kehittyntä osaamista (ks. myös Opetushallitus 2019, 42–43; Suomen Yrittäjät 2018, 10–11).

Opetushallituksen osaamisen ennakoitfoorumi selvitti tulevaisuuden työelämässä tarvittavia osaamisia. Selvitystyötä varten osaamista luokiteltiin yleisiin ja erityisiin osaamiin sekä koviin ja pehmeisiin taitoihin. Yleisten osaamisten kuvataan lisäävän henkilön arvoa laajalti työmarkkinoilla ja erityisten osaamisten organisaatioissa ja yrityksissä, joissa hän on toiminut. Kovien taitojen kuvataan olevan helposti havaittavissa, määriteltävissä ja mitattavissa. Pehmeiden taitojen taas nähdään liittyvän kommunikointiin, luovuuteen, tiimityöhön, konfliktien hallintaan, esiintymiseen, neuvotteluihin ja johtamiseen. Selvityksessä tarkasteltiin lisäksi osaamisen sidosta aikaan, yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin. (Opetushallitus 2019, 18–19.)

Selvityksessä pitkällä aikavälillä tärkeimmiksi yleisluontoisiksi työelämässä tarvittaviksi osaamisiksi nousivat asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen sekä kestävä kehityksen periaatteiden tuntemus. Lisäksi havaittiin, että tulevaisuudessa eniten merkitystään kasvattavista työelämässä hyödyllisistä osaamisista useiden tavoitteena on antaa taitoja muutoksen hallintaan. Tällaisia osaamisia ovat ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot. Digitalisaatioon liittyvät osaamiset, kuten digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntäminen, digitaaliset kommunikaatiotaidot sekä tiedon digitaaliset jakamistaidot, havaittiin myös tarpeellisiksi tulevaisuudessa. (Opetushallitus 2019, 25–34.)

Saavutettavuusosaamisen tunnistaminen ja kerryttäminen

Saavutettavuutta tulee kehittää laajassa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Saavutettavuusosaamisella voidaan ensinnäkin auttaa vastaamaan digitalisoitumiseen liittyviin huoliin. Yksi esimerkki tällaisista huolista on, että erilaiset fyysiset rajoitteet, kielelliset haasteet, sairaudet, heikko taloudellinen tilanne tai tietoverkkojen katvealueet voivat vaikuttaa siihen, että kaikki eivät pysy kehityksessä mukana. (Digitaalinen Suomi 2019, 26.)

Saavutettavuudessa on tunnistettu muitakin kuin digipalveluihin liittyviä ulottuvuuksia. Yhtä lailla on tärkeää pystyä tunnistamaan ja kouluttamaan osaajia saavutettavan yhteiskunnan moninaiisiin toimintoihin. Koulutuksen ja laajan osallistamisen avulla varmistamme, että yhteiskunnassa on eri rooleissa ammattilaisia, jotka tunnistavat saavutettavuushaasteita ja osaavat osaltaan puuttua niihin. Kuten OECD on todennut, Suomessa työelämä ja osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti globalisaation, teknologisen muutoksen ja ikärakenteen myötä. Oppimista on siis tapahduttava jatkuvasti myös työuran eri vaiheissa. Jatkuvan oppimisen saavutettavuudella voidaan varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan (Kosunen 2021, 48–49; Osaaminen turvaa tulevaisuuden 2020). Asiaa voidaan siis lähestyä kahdesta tärkeästä suunnasta: saavutettavuuden jatkuvasta oppimisesta sekä jatkuvan oppimisen saavutettavuudesta.

Saavutettavuusosaamiseksi voitaisiinkin ajatella sellaisia tietoja ja taitoja, joiden avulla ymmärretään saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden tarpeita ja voidaan huomioida saavutettavuus niin fyysisessä, psyykkisessä kuin sosiaalisessakin ympäristössä. Näitä tietoja ja taitoja voidaan kerryttää esimerkiksi koulutuksella, työ-, opiskelu-, vapaa-ajantointi- ja harrasteyhteisöjen jäsenten osaamisen jakamisella sekä läheisten ja omien kokemusten kautta. Tärkeää on henkilön oppimiskyky ja -halu.

Saavutettavuus liittyy kiinteästi Opetushallituksen selvityksessään esille nostamiin tulevaisuuden työelämätaitoihin: saavutettavuuden huomioiminen mahdollistaa tiedon ja palveluiden tarjoamisen yhdenvertaisesti kaikille ja on siten asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä. Saavutettavuuden huomioiminen kiinnittyy myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, erityisesti ihmisarvoiseen työhön, eriarvoisuuden vähentämiseen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin tavoitteisiin 8, 10 ja 16. Saavutettavuuden huomioimisessa tarvitaan ongelmanratkaisun ja tiedon arvioinnin taitoja ja erityisesti digitaalisen ympäristön saavutettavuuden parantamisessa monipuolista digitalisaatioon liittyvää osaamista. Saavutettavuuden huomioiminen parantaa yhä useamman ihmisen mahdollisuuksia toimia itsenäisesti yhteiskunnassa ja halutessaan kehittää omaa osaamistaan ja osallistua muiden osaamisen kehittämiseen. (Opetushallitus 2019, 25–34, Suomen YK-liitto 2017.)

Tulevaisuuden yhteiskunnassa jokaisen ei tarvitse olla saavutettavuuden kokonaisasiantuntija. Tällainen rooli olisi haastava ottaen huomioon saavutettavuuden monet

ulottuvuudet. Sen sijaan lähes jokaiseen työrooliin tulee liittymään saavutettavuusosaamista joltakin saavutettavuuden osa-alueelta. Saavutettavuusosaamiseen kuuluvat ne tiedot ja taidot, jotka auttavat ymmärtämään saavutettavuutta ja sen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Saavutettavuushaasteiden tunnistaminen, niihin puuttuminen ja osaamisen aktiivinen kehittäminen ovat keskeisiä taitoja yhdenvertaisen yhteiskunnan toteutumiseksi.

Lähteet

- Digitaalinen Suomi – yhdenvertainen kaikille 2019. Digi arkeen -neuvottelukunnan toimintakertomus. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:23. Helsinki: Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-004-4>
- Happo, I. & Lehtelä, P-L. 2015. Osaamisen osoittaminen – praktista toimintaa ja syvällistä ajattelua. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Haettu 13.5.2023. Osaamisen osoittaminen – praktista toimintaa ja syvällistä ajattelua (oamk.fi)
- Keskuskauppakamari 2021. Ratkaisuja osaamisvajeeseen – miten kuroa umpeen osaamisvajetta ja estää sitä syntymästä. Julkaisut; Ratkaisut. Haettu 13.6.2023. https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/02/Ratkaisuja-osaamisvajeeseen_web.pdf
- Ketamo, H., Ollila, J. & Paaso, L. 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Sitra muistio. Haettu 13.6.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yhamoninaisempaa-osaamista.pdf>
- Klemola, U., Ikäheimo, H. & Hämäläinen, T. (toim.) 2020. OHO-opas. Opiskelukykyä, hyvinvointia ja osallisuutta korkeakouluihin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8110-5>
- Kosunen, T. 2021. Kohti saavutettavampaa korkeakoulutusta ja korkeakoulua. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:35. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-838-0>
- Lehto, R., Huhta, A. & Huuhka, E. 2019. Kaikkien korkeakoulu? Raportti OHO! -hankkeessa vuonna 2018 tehdyistä korkeakoulujen saavutettavuuskyselyistä. Haettu 13.6.2023. <https://esok.fi/hankkeet/oho-hanke/julkaisut/kaikkien-kekorkeakoulu-1>
- Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035, Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2019:3. Helsinki: Opetushallitus. Haettu 13.6.2023. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Osaaminen turvaa tulevaisuuden 2020. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>
- Suomen YK-liitto 2017. Kestävän kehityksen tavoitteet, agenda 2030. Haettu 13.6.2023. Kestävä kehitys | Suomen YK-liitto (ykliitto.fi)
- Suomen Yrittäjät 2018. Osaamisen ekosysteemi 2025: Kohti jatkuvan oppimisen järjestelmää. Suomen Yrittäjät: Suomi 2025 -julkaisusarja. Haettu 13.6.2023. Osaamisen+ekosysteemi+tekoälyn+aikakaudella.pdf (vm.fi)

Persoonallisuustyyppien huomiointi coachingissa

Lindell Petra, Brandt Tiina
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: persoonallisuus, coaching, vuorovaikutus

Tässä artikkelissa käsitellään yksilöllisten ominaisuuksien huomioimista coachaamisessa. On hyvä keskustella arvojen lisäksi yksilöllisistä taipumuksista, jotka voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen coachingprosessissa. Ihmiset ovat esimerkiksi puherytmiltään erilaisia, ja tämä voi vaikuttaa suuresti siihen, kokeeko coachattava työskentelyn toimivaksi. Rauhallinen pohtiva tyyli coachata ei välttämättä sovi nopeatempoiselle ihmiselle, ja nopeapuheinen coach voi taas hermostuttaa rauhallisesti etenevää. Persoonallisuuden analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi Myers-Briggs Type Indicatoria, ja tässä kirjoituksessa esitetään muutamia näkökulmia siihen liittyen.

Coaching hyvinvoinnin tukena

Coaching on nykypäivän jatkuvaa oppimista painottavassa yhteiskunnassa muodostunut tärkeäksi keinoksi tukea yksilöllistä hyvinvointia jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Työelämän kompleksisuuden haasteet vaativat aktiivista reflektointia ja toiminnan uudelleensuuntaamista tarvittaessa. Coachingin ajatus perustuu ratkaisukeskeiseen valmentamiseen, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan itse määrittelemänsä tavoitteen kannustamalla pohtimaan nykytilaa, erilaisia mahdollisuuksia tavoitteen saavuttamiseksi sekä tukemalla toimintasuunnitelman tekemisessä ja toteuttamisessa. Etenemisessä on kyse siitä, että edetään askel kerrallaan tavoitetta kohti. Coach on tukemassa valmennettavan omaa kasvuprosessia siten, että valmennettava ottaa vastuuta omista tavoitteistaan ja teoistaan edeten askel kerrallaan kohti päämäärää. Jotta coaching mahdollistaa kasvun ja kehittymisen, on tärkeää sitoa puheet käytännön tekemiseen.

Erilaisuuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen kehittämisen ytimessä

Ihmisten kehittämisessä on tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisuutta, tunnistaa vahvuudet ja auttaa coachattavaa oivaltamaan tiedostamattomia vahvuuksiaan tavoitteisiin suunnatessa. Positiivisen psykologian ajattelun mukaan on usein tuloksellisinta keskittyä juuri vahvuksiemme kehittämiseen, sillä tätä kautta tuemme myös mahdollisuutta puhjeta kukkaan ja kukoistaa näiden luontaisten voimavarojen kautta. Jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa vahvuuksiin keskittyminen on myös kestävämmän

hyvinvoinnin tie, koska näin saamme myös sisäisen intohimomme ja motivaatiomme työskentelemään puolestamme jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen maailmassa.

Moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen kannalta on myös tärkeä ymmärtää inhimillinen taipumuksemme tuntee vetoa samankaltaisiin ihmisiin. Samankaltaisuus tuntuu luonnostaan oikealta, ja usein hakeudutaan samankaltaisten työkavereiden seuraan, koska vuorovaikutus onnistuu heidän kanssaan ja yhteisymmärrys on helppo saavuttaa. Myös coachingissa koetaan helpommaksi samankaltaisten ihmisten coachaaminen, vaikka vastakkaisilta persoonilta voikin löytyä uutta ajattelua samankaltaisia enemmän. Siksi onkin tärkeää tiedostaa tämä taipumuksemme, jotta voimme tietoisesti pyrkiä hyväksymään ja arvostamaan myös erilaisuutta ja hyödyntämään erilaisia ajatusmalleja.

Esimerkiksi MBTI-persoonallisuustyyppijä tutkittaessa on huomattu, että samantyyppiset persoonallisuudet hakeutuvat toistensa seuraan ja samankaltaisuus helpottaa myös samalle aallonpituudelle virittäytymistä (Carr ym. 2008). Erilaisuutta kuitenkin tarvitaan uusien näkökulmien esiinsaamiseksi (Turner & Elson 2022).

Persoonallisuuden vaikutus osaamisen kehittämisessä

Tässä artikkelissa tarkastelemme coachingia Myers-Briggs -indikaattorin viitekehyksessä, jossa tarkastelun keskeisimpinä ulottuvuuksina ovat ekstraversio vs. introversio, ajattelu vs. tunteet, intuitio vs. tosiasiasiallisuus sekä järjestelmällisyys vs. spontaanisuus.

Ekstravertit vs. introvertit

Jung (1971) on määritellyt introversion ja ekstraversion siten, että introverteilla ajatukset ja tunteet suuntautuvat sisäänpäin, kun taas ekstraverteilla ne suuntautuvat ulospäin. Routamaa ja Hautala (2009) on kuvanneet näiden kahden piirteen eron muodostuvan siitä, minkä kautta saa ladattua akkuja ja energiaa – introvertit saavat energiaa ja latautuvat menemällä oman päänsä sisälle, kun taas ekstravertit latautuvat muiden ihmisten parissa. Coachingprosessissa on tärkeää asettautua toisen kenkiin ja rytmiin, jotta voi tukea toisen tapaa ajatella ja jäsentää omia ajatuksia.

Ekstravertit jäsentävät luontaisesti ajatuksiaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jonka vuoksi heille on usein tyypillistä ajatella ääneen jo siinä vaiheessa, kun he ovat vasta jäsentämässä omia ajatuksiaan. Coachingprosessissa tälle ajatusten jäsentelylle on annettava tilaa ja ymmärrettävä prosessin kanssakulkijan rooli muun muassa hyödyntämällä avoimia kysymyksiä sekä reflektointia ekstravertin auttamiseksi omien ajatustensa jäsentämiseen.

Introverteille tyypillisempää taas on se, että he tarvitsevat yleensä ensin omaa aikaa pohdita asioita omassa päässään ennen kuin ovat valmiita keskustelemaan aiheesta ylvemmin. Tämä on hyvä huomioida coachingprosessissa muun muassa antamalla tilaa

valmennettavan ajattelulle, hiljaisuudelle ja itsenäiselle työskentelylle ennen dialogia. Ekstravertit ovat usein rytmiltään introverttejä nopeampia, minkä vuoksi coach voi myös asettaa omaa puherytmiään paremmin valmennettavan rytmiin sopivaksi, joko hitaammaksi tai nopeammaksi. Näin myös tuemme aivojen samankaltaisuuden tunnetta, luomme tuttuuden tilaa, joka avaa taas mahdollisuuksia luottamukselle ja tätä kautta innovatiiviselle kehittämiselle sekä ongelmanratkaisulle. Joskus nopean rytmin hidastaminen voi olla tietoista, ja coach voi tietoisesti olla hidasrytmisempi kuin yleensä – hän voi kokeilla, jos coachattavan nopeus onkin hermostuneisuutta tai stressin ilmenemistä ja rauhoittamalla tilannetta avittaa coachattavaa pääsemään rentoutuneeseen pohdinnan tilaan.

Tosiasialliset vs. Intuitiiviset

Coachingprosessissa on tärkeää selvittää aina valmennettavan tavoite. Mitä kohti coachattava on etenemässä ja mitä hän haluaa saada aikaiseksi? Tavoitteen asettamisen ymmärtämiseksi on hyvä ymmärtää persoonallisia eroavaisuuksia myös siinä, pyrimmekö keräämään tietoa enemmän tulevaisuuksien ja intuition kautta vai nykyhetken ja viiden aistimme kautta. Tässä N (intuitio) – S (tosiasiallisuus) ulottuvuudessa valmennettava voidaan auttaa visioimaan tulevaa ja katsomaan kehityssuunnitelmaansa osana laajempaa kokonaisuutta tai sitten auttaa hahmottamaan ennen tulevaisuuden suunnittelua faktojen ja tosiasioiden reunaehtoja ja lähtökohtaoletuksia, etteivät nämä unohdu matkasta vaikkapa visioidessa ideaalista tulevaisuudenkuvaa.

Ajattelevat vs. Tuntevat

Eroamme persoonallisuudeltamme toisistamme myös siinä, kiinnitämmekö huomioita enemmän asioihin ja faktoihin vai huomioimmeko ennemminkin tunteet ja muut ihmiset esimerkiksi päätöksenteossa.

Analyttisillä ja thinking-tyyppisillä persoonilla voi olla vaikeuksia tunnistaa omia tunteitaan, arvojaan ja tuntemuksiaan. He voivat tunnistaa, että kaikki ei ole ihan ok tai motivaatio on hukassa, mutta heidän on vaikea päästä tarkemmin kiinni syihin, joista asia johtuu. Näille ajatteleville persoonallisuuksille erittäin hedelmällistä saattaa olla arvotyöskentely ja erilaisten arvojen tarkastelu suhteessa siihen, miten ne ohjaavat tiedostamattomassa mielessä omia arjen valintoja.

Tunneihmisellä saattaa korostua liiankin paljon muiden huomiointi oman itsensä kustannuksella. Saattaa olla, että päätöksenteossa liikaakin mietitään esimerkiksi päätösten vaikutuksia muihin ja sitä, miten omat uratavoitteet saattavat hankaloittaa muiden elämää. Coaching voi tasapainottaa tuntevan hahmotusta siitä, paljonko hän antaa painoa läheisilleen päätöksenteossa ja missä määrin hän voi antaa itsensä olla itsekäs.

Spontaanit vs. järjestelmälliset

Erilaiset persoonallisuudet eroavat myös sen suhteen, miten he etenevät tavoitteita kohti. Spontaanit (P) tyypit harhailevat tyypillisesti matkallaan kohti tavoitettaan monen mutkan kautta koukaten ja mahdollisesti törmäävät loppukirin haasteeseen asetetun tavoitteen saavuttamisessa. Järjestelmällisesti (J) etenevälle ihmiselle tämä ”haahuilu” saattaa olla kauhistus ja tuntua siltä, että fokus on täysin hukassa eikä asioita edistetä nyt parhaalla mahdollisella tavalla. On kuitenkin kyse vain kahdesta erilaisesta tyylistä päästä määränpäähän. Toinen kiemurtelee matkalla vuoren huipulle vähän enemmän erilaisia polkuja ja maisemia ihaillen, kun taas toinen optimoi matkan mahdollisimman tehokkaasti suunnitellen ja etenee systemaattisesti paikasta a paikkaan b. Kun coachingprosessissa asetetaan tavoitteita, on hyvä tiedostaa, että olemme tavoitteeseen etenemissämme erilaisia, ja antaa tälle erilaiselle tavalla edetä tilaa. Järjestelmällinen tyyppi kaipaa selkeitä steppejä eteenpäin ja askel kerrallaan etenemistä, ja spontaanille persoonalle on jätettävä tilaa joustavuuteen ja muutoksiin, vaikka keskimääräisestä aikataulusta sovitaankin. Kumpikaan etenemisen tapa ei ole toistaan parempi tai huonompi, vain erilainen.

Johtopäätökset

Mayerson (2015) toteaa, että kun ihmisellä on mahdollisuus hyödyntää kykyjään ja luontevahvuuksiaan työssään, hän toimii niin sanotulla voimavyöhykkeellä, jossa motivaatio sekä kyvykkyyden tunne ovat vahvoja. Vahvuudet ovat ominaisuuksia, joiden käyttö tuottaa ihmisille hyvinvointia ja innostusta auttaen onnistumisessa elämän eri osa-alueilla (Wood 2011). Coaching on mieluisinta, kun se tapahtuu omalla mukavuusalueella, mutta ajattelua ja oivalluksia antaa myös se, kun coach välillä haastaa oman ajattelu- ja toimintatavan ulkopuolelle.

Olemme tässä artikkelissa pohtineet coachingprosessia erilaisten persoonien näkökulmasta ja sitä, miten tukea erilaisia persoonia saavuttamaan omat tavoitteensa heille parhaiten sopivalla tavalla. Koska valmentajan rooli on toimia rinnalla ja tukea lähinnä coachingprosessin etenemistä, on äärimmäisen tärkeä ymmärtää ihmisten erilaisuus, jotta voi tukea valmennettavaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän ymmärryksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää ensin omaa persoonaansa, jotta kykenee näkemään myös itselleen luontaisia tapoja toimia ja myös havainnoida maailmaa. Vain itsensä ymmärtämisen ja hyväksymisen kautta mahdollistuu toisen kohtaaminen ja tukeminen coachingprosessissa avoimin mielin. Tämä antaa tilaa toiselle puhjeta kukkaan ja kukoistaa omien vahvuuksien ja persoonallisuutensa kautta. Vain tälle pohjalle voi rakentaa kestävästä kehitystä, kehittymistä ja uudistumista holistista hyvinvointia tukien.

Lähteet

- Brandt, T. 2011. Persoonallisuustyypit työelämässä. Vaasa: Leaded kustannus.
- Carr, S., Cooke, B., Harris, L. & Kendall, B. 2008. Coaching with MBTI. Teoksessa J. Passmore (toim.) Psychometrics in Coaching. London: Kogan Page, 47–62.
- Harrington, R. & Loffredo, D. A. 2010. MBTI personality type and other factors that relate to preference for online versus face-to-face instruction. *The Internet and Higher Education*, 13(1), 89–95.
- Mayerson, N. M. 2015. "Characterizing" the workplace: Using character strengths to create sustained success. *Kognition & Paedagogik*, 96, 14 – 27.
- Routamaa, V. & Hautala, T.M. 2009. Katse naamion taa. Itsetuntemuksesta voimaa. Vaasa: Leaded kustannus.
- Turner, A. & Elson, A. 2022. Using MBTI and what it tells us about the impact of introversion on coaching relationships: A provocation. *The Coaching Psychologist*, 18(1).
- Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla: opas laajan vahvuusnäkemysten käyttöön opetuksessa. Keuruu: PS kustannus.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B. & Hurling, R. 2011. Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15–19.

Johtamisen jatkuvat liikkeet

Heli Bergström

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Olli-Jaakko Kupiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: johtajuus, hybridityö, jaettu johtajuus, teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Viimeaikaiset muutokset työelämässä ja erilaisten viestintä- ja yhteistyötekniologioiden omaksuminen jokapäiväiseen työhön haastaa näkemyksiämme johtamisesta. Työelämän muutoksista erityisesti hybridityön tuleminen on vaikuttanut siihen, että joudumme ajattelemaan johtamista uusien linssien läpi. Hybridityöllä tarkoitetaan Vartiaisen (2021) mukaan etätöiden ja pääasiallisen työpaikalla tehtävän läsnätyön yhdistelmää, joka vaikuttaa niin työtehtäviin kuin työprosesseihin. Hybridityö on vaikuttanut johtamiseen huomattavasti, vaikka sen mahdollistavat teknologiat ovat olleet olemassa melko pitkään. Hybridityössä virtuaalinen johtaminen on keskeisessä roolissa.

Virtuaalisella johtamisella tarkoitetaan kontekstia, jossa johtajat ja johdettavat ovat fyysisesti eri paikoissa ja he ovat pääasiallisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa teknologiavälitteisesti, kuten pikaviestimien, videotapaamisten ja sähköpostin välityksellä (Bell ym. 2023). Tällä hetkellä monissa organisaatioissa pohditaan, millainen on hyvä tasapaino erilaisten työskentelymuotojen (esimerkiksi hybridi- tai virtuaalityö) välillä. Keskitymme tässä tekstissä pohtimaan, miten johtaminen on nykyisin jatkuvassa liikkeessä muuttuneiden työskentelymuotojen vuoksi. Toisaalta tutkimukset johtajuuden jakamisesta voivat tuoda näkemyksiä siihen, miten johtajuus voisi toimia optimaalisella tavalla hybridityössä.

Hybridijohtajuus

Jos ajattelussa nojaututaan perinteisiin johtamismalleihin, asettaa hybridityö silti uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Perinteisillä johtamismalleilla tarkoitamme sitä, että johtajalla on perinteinen rooli johtaa työn tekemistä ja työntekijöiden suoriutumista ja työntekijä puolestaan seuraa johtajan viitoittamaa tietä. Sen sijaan hybridityö vaatii johtamiselta tuoretta asennetta ja rohkeutta toimia myös virtuaalisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Johtaminen muuttuu johtajuudeksi, ja johtajuuden tärkein tehtävä muotoutuu työntekijöitä valmentavaksi tukemiseksi ja toisaalta yhteisesti työn raamien asettamiseksi.

Tuore kirjallisuuskatsaus (Laitinen, Mäntynen-Hakem & Kivistö 2022) korosti, että virtuaaliympäristöissä yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on rohkaista työntekijöitä

johtamaan itse itseään. Johtajien tulee edistää johdettaviensa autonomiaa, rohkaista heitä osallistumaan päätöksentekoon ja jakamaan ideoita, olemaan aloitteellisia ja ottamaan vastuuta. Kirjallisuuskatsauksessa tuotiinkin esille, että vallan jakaminen on positiivisessa yhteydessä yhteistyöhön ja parantaa niin yksilöiden kuin tiimien tehokkuutta maantieteellisesti hajaantuneissa tiimeissä (Hill & Bartol 2016). Virtuaalisissa ympäristöissä näyttääkin johtajan tärkeäksi tehtäväksi nousevan perinteisesti johtajan vastuulla olleiden tehtävien jakaminen ainakin osittain laajemmalle joukolle työntekijöitä.

Virtuaalinen vuorovaikutuksellisuus

Mikä sitten jää johtajan tehtäväksi, jos hänen perinteisiä tehtäviään jaetaan muille? Johtajien tulee asettaa johdettaville, niin yksilöille kuin tiimeille, selkeät tavoitteet ja päämäärät (Bell ym. 2023). Toisaalta kun johtaja jakaa valtaa työntekijöille, on tärkeä muistaa, että yhteistyön merkitys korostuu, jotta tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Tässä on hyvä kiinnittää huomiota yhteistyön motivointiin. Siten tavoitteen asetteluksa on tärkeä muistaa, että johtaja voi paremmin motivoida työntekijöitä yhteistyöhön, jos tavoitteet on määritelty yhdessä (Koivisto & Ranta 2019). Johtaminen on siis yhteispeiliä, jossa johtajan täytyy ylläpitää ja edistää positiivista vuorovaikutusta työntekijöidensä kanssa. Tämä saattaa Bell ym. (2023) mukaan muodostua haastavaksi, koska virtuaaliympäristöissä erilaisten sosiaalisten vihjeiden saaminen saattaa olla hankalampaa, epämuodollisen vuorovaikutuksen ollessa vähäisempää ja työntekijöiden saattaessa kokea itsensä eristyneiksi. Toisaalta organisaatiot ja niiden jäsenet ovat oppineet ja omaksuneet erilaiset teknologiset vuorovaikutusvälineet ja niiden käytöstä on tullut hyvin arkipäiväistä monissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kokemustemme mukaan videoyhteyden välityksellä voimme huomata myös sosiaalisia vihjeitä (mitkä tahansa vihjeet, jotka voi havaita myös fyysisessä vuorovaikutuksessa), ja se saattaa kannustaa epämuodolliseen vuorovaikutukseen, kun kokoukseen osallistujat jaetaan erilaisiin virtuaalisiin huoneisiin ja niissä käydään keskustelua pienemmissä ryhmissä.

Kun erilaiset viestintä- ja yhteistyötekniikat ovat arkipäivää hybridityöympäristöissä, emme välttämättä edes ymmärrä niiden vaikutusta johtamiseen. Niillä tarkoitetaan muun muassa organisaation sisäisiä sosiaalisen median alustoja, joilla organisaation jäsenet voivat käydä keskustelua työhön liittyvistä asioista ja jakaa tiedostoja, joita muut voivat kommentoida (Leonardi ym. 2013). Tällöin vuorovaikutuksesta ja työn tekemisestä teknologisilla alustoilla tulee läpinäkyvää kaikille (esim. Treem ym. 2020), mikä vaikuttaa johtamiseen monilla tavoin. Näin ollen vuorovaikutuksen merkitys korostuu.

Johtajuuden jakaminen vuorovaikutuksessa

Maailman muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi vaaditaan vuorovaikutuksen johtamista, jossa keskeisessä roolissa ovat vuorovaikutuksen avoimuus ja asioiden päättäminen yhdessä. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että se on vastavuoroista ja esimerkiksi päätöksentekoprosessissa eri osapuolet ovat mukana tasavertaisesti siten, että johtajan tehtävä on johtaa dialogia. Tällöin luodaan pohjaa moniäänisyydelle ja poikkeaville näkemyksille, minkä avulla on mahdollista päästä parempaan lopputulokseen (Nissilä & Vartiainen 2022). Näin ollen nykyiset teknologiset alustat mahdollistavat työntekijöiden tuoda aiempaa paremmin esiin oman äänensä, millä tarkoitetaan työntekijöiden epämuodollista ja harkinnanvaraista ideoiden, ehdotusten, huolien, ongelmien tai mielipiteiden tuomista esille työhön liittyvissä asioissa, joilla pyritään parantamaan työhön liittyviä asioita tai muutoksia (Morrison 2014; 2023). Johtajan tehtävä on kannustaa moniäänisyyteen.

Kun työntekijät tuovat omia ideoitaan ja ajatuksiaan esille vuorovaikutuksessa, johtamisen rooli ikään kuin muuttuu – varsinkin silloin, jos keskusteluun osallistuu paljon työntekijöitä esimerkiksi erilaisten teknologisten alustojen välityksellä. Tutkimuskirjallisuus on tuonut esille näkemyksen, että johtaminen ei välttämättä ole henkilöön sidottua (Fairhurst & Uhl-Bien 2012), vaan se tapahtuu vuorovaikutuksessa (Denis ym. 2012). Johtamisen tarkoituksena on näyttää suuntaa, joka muotoutuu tilanteessa hetki hetkeltä. Siinä kohtaavat erilaiset tarinat, jotka kehittyvät yhdessä esimerkiksi erilaisissa keskusteluissa (Crevani 2018).

Näin ollen johtajuudesta tulee jaettava, jolloin työntekijät ja tiimit tekevät asioita yhdessä ja myös päättävät asioista yhdessä. Johtajuus on tällöin hyvin yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista. Toisaalta viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että jaettu johtajuus globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä on tehokkaampaa, koska tiimijäsenillä on samanlainen näkemys siitä, kuka johtaa mitään toimintoa ja kuka koordinoi johtamista (Nordbäck & Espinosa 2019). Toisin sanoen vaikka johtajuus on jaettava, pitää sen pysyä koordinoituna. Se myös vastaa ideaalitulannetta, johon johtajan tulisi pyrkiä: työntekijöiden tulisi johtaa itseään ja osallistua aktiivisesti työpaikkaansa koskevaan keskusteluun ja kehittämiseen (Bell ym. 2023). Tällöin voimme olettaa, että johtajuutta jaetaan joko tietoisesti tai tiedostamatta ja vuorovaikutuksen sekä moniäänisyyden merkitykset korostuvat.

Pohdinta

Johtaminen on jatkuvassa liikkeessä, ja johtajan rooli on muuttunut. Tätä ovat korostaneet erityisesti erilaisten viestintäteknologioiden muuttuminen ja siirtyminen hybridityöhön. Johtajan keskeisiä tehtäviä voidaan olettaa olevan seuraavat: valmentava tukeminen, autonomiaan rohkaiseminen ja tavoitteiden päättäminen yhdessä sekä yhteistyöhön motivointi. Tällöin moniäänisyyden korostaminen nousee keskeiseen rooliin,

ja se muuttaa johtamista siten, että vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Silloin johtaminen ei ole enää henkilöön sidottua, vaan kehittyy ja rakentuu vuorovaikutuksessa erilaisissa keskusteluissa. Tällöin syntyy jaettua johtajuutta, joka kuitenkin tarvitsee raamit ja koordinaointia. Johtajuuden jakaminen on erityisen tärkeää yhteisöllisessä ja vuorovaikutuksellisessa hybridityössä, jotta tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa.

Lähteet

- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. 2023. Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 339–362. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>.
- Crevani, L. 2018. Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), 83–109. <https://doi.org/10.1177/1742715015616667>.
- Denis, J., Langley, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural. *Academy of Management Annals*, January, 37–41. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>.
- Fairhurst, G.T. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>.
- Hill, N.S. & Bartol, K.M. 2016. Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69, 159–98.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. 2013. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>.
- Morrison, E. W. 2014. Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>.
- Morrison, E. W. 2023. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>.
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen, *Työn tuuli*, (2), 22–23.
- Nordbäck, E. & Espinosa, J. 2019. Effective coordination of shared leadership in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321–350.
- Treem, J. W., Leonardi, P. M. & van den Hooff, B. 2020. Computer-Mediated Communication in the Age of Communication Visibility. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 44–59. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz024>.
- Vartiainen, M. 2021. Hybridityöhön siirtyminen. *Työn tuuli*, (2), 4–6.

Kuusi tutkimusta opintojaksointegraationa Nappi-hankkeelle

Heidi Jokinen, Harri Ruoslahti
Laurea-ammattikorkeakoulu

Vuonna 2018 Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden Tutkimus- ja kehittämismenetelmät -opintojakso integroitiin Nappi-hankkeeseen (Nappi - Erityistukea tarvitsevien nuorten terveyden edistäminen - Laurea-ammattikorkeakoulu). Opiskelijaryhmät valitsivat hankkeen rajausten kautta määritellyt päätutkimuskysymykset, joiden perusteella ryhmät suunnittelivat ja toteuttivat kuusi opintojakson oppimistavoitteita tukevaa tutkimusta (Taulukko 1).

Taulukko 1: Nappi-tutkimukset ja niiden aineiston keruumenetelmät.

Tutkimusongelma	Aineiston keruumenetelmät	Otanta
1. Erityistä tukea tarvitsevien nuorten elämäntavat tieteellisessä kirjallisuudessa	Kirjallisuuskatsaus	5 tieteellistä artikkelia ja 3 monografiaa
2. Kehitysvammaisten asumisyksikön asukkaiden elämäntavat	Kyselytutkimus vanhemmille	5 vastaajaa
3. Erityistä tukea tarvitsevat nuoret uutisissa	Mediaseuranta	1 kuukauden seurantajakso
4. Erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten liikuntaharrastusmahdollisuudet	Internet-hakuja alueella: Espoo, Helsinki, Karkkila, Lohja, Nummela, Vantaa ja Vihti	7 kunnan alueella
5. Unified-koripallo osana liikunnallista elämäntapaa	Puolistrukturoidut teemahaastattelut	2 haastateltavaa
6. Ratsastusharrastuksen vaikutukset erityisnuoren elämään	Havainnointi Haastattelu Kysely	3 kertaa 1 haastateltava 21 vastaajaa

Tämä artikkeli esittelee yhteenvedot näiden kuuden tutkimuksen taustoista ja pääasiallisia tuloksia.

Erityistä tukea tarvitsevien nuorten elämäntavat tieteellisessä kirjallisuudessa

Opiskelijaryhmä toteutti kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksellä: miten erityistä tukea tarvitsevien nuorten terveelliset ja liikunnalliset elintavat ilmenevät tieteellisessä kirjallisuudessa? Kirjallisuuskatsauksen aineistoa haettiin suomeksi ja englanniksi asetettuun tutkimuskysymykseen perustuvilla hakusanoilla.

Aineistoksi valikoitui viisi tieteellistä artikkelia ja kolme monografiaa, joista nousi esille viisi eri teemaa: 1) lepo, 2) liikunta, 3) ravinto, 4) ympäristön merkitys ja 5) tuen tarve.

Erityistä tukea tarvitsevien nuorten on muita vertaisiaan haastavampaa osallistua erilaisiin liikunta-aktiiviteetteihin (Pyykkönen & Rikala 2018), ja he tarvitsevat muita enemmän ohjausta ja tukea liikuntaan (Kaski ym. 2012; Rintala ym. 2012). Liikuntaharrastuksen lomassa nuoren motoristen taitojen lisäksi kehittyvät myös sosiaaliset taidot sekä osallisuus vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Rintala ym. 2012).

Erityistä tukea tarvitsevilla lapsilla ja nuorilla, joilla on älyllisen kehityksen viivästyä, esiintyy tulosten mukaan muuta ikäryhmää enemmän ylipainoisuutta (Pett ym. 2013; Rimmer ym. 2007), koska erityistä tukea tarvitsevilla lapsilla ja nuorilla vähäinen aktiivisuus on varsin yleistä (Pyykkönen & Rikala 2018). Tyypillisimpiä erityistä tukea tarvitsevien nuorten liikkumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat ympäristö, esteettömät liikuntapaikat ja osaavat valmentajat, Sisäisiä tekijöitä ovat nuoren oma motivaatio, tahdonvoima ja ennakkoluulot liikkumista kohtaan. Erityistä tukea tarvitsevat nuoret tarvitsevat vertaisiaan enemmän tietoa sopivista liikuntamahdollisuuksista, kuljetus- ja kulkumahdollisuuksista, käytettävissä olevista apuvälineistä, valmentajista ja avustajista. Vanhempien tuki ja kannustaminen ovat myös tärkeitä liikunnallisuuden kannalta. (Pyykkönen & Rikala 2018.)

Kehitysvammaisten asumisyksikön asukkaiden elämäntavat

Tutkimuksen kohteena oli rakenteilla ollut itsenäiseen asumiseen siirtyville, kehitysvammaisille nuorille tarkoitettu yhteisöllinen toimiva koti. Asumisyksikköön valittiin 20 asukasta, jotka kehitysvammaisuuden tai autismin kirjon vuoksi tarvitsevat ympärivuorokautista asumisen tukea. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asumisyksikön tulevien asukkaiden liikunta-, lepo- ja ravintotottumuksia.

Nuorten vanhemmille lähetettiin kirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin osallistumaan. Viidelle tutkimusluvan antaneelle vanhemmalle lähetettiin sähköisesti anonymisti vastattava kyselylomake, jossa oli 17 monivalinta- ja yksi avoin kysymys nuoren elämäntavoista sekä kehittämisehdotuksista. Tulosten perusteella asumisyksikön

henkilöstön koulutukseen on hyvä kiinnittää huomiota, koska nuoret asukkaat ovat kehitysvammaisia ja useimmat heistä olivat muuttamassa ensiasuntoon pois vanhempiensa luota. Vanhemmat toivoivat, että nuoria aktivoidaan nuorten yksilöllisiä tarpeita kunnioittaen.

Ravinnoksi toivottiin valtion ravitsemussuosituksen mukaista laadukkaista aineksista valmistettua ruokaa, jonka valmistukseen nuoria tulisi pyrkiä osallistamaan. Vastaajien mukaan kaikki olivat ruuanlaitosta kiinnostuneita. Nuorten harrastusmahdollisuuksille toivottiin tukea, ja heidän kanssaan toivottiin keskustelua harrastuksista sekä päivittäisestä jaksamisesta.

Vanhemmat olivat odottavalla kannalla sen suhteen mitä tuleman pitää ja suhtautuivat positiivisesti nuorensa muuttoon pois kotoa. Kyseessä on perheenjäsenille ennen kokematon tilanne, jonka todettiin aiheuttavan huolta muun muassa siitä, kuinka nuori pärjää toisenlaisessa tuetussa asumismuodossa vieraiden ihmisten keskellä. Vanhempien taholta esitettiin vilpiton toivomus avoimesta keskusteluyhteydestä heidän ja yksikön henkilökunnan välillä.

Erityistä tukea tarvitsevat nuoret uutisissa

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää uutisointia erityistä tukea tarvitsevien nuorten terveellisistä elämäntavoista. Seurannassa havaittiin, että uutisointia aiheesta ei juuri ollut, joten ryhmä laajensi seurantaa yleisesti erityistä tukea tarvitseviin nuoriin liittyvään uutisointiin. Uutismedioita, joita seurattiin, olivat YLE, BBC, MTV3, Iltalehti ja Ilta-Sanomat. Myös sosiaalista mediaa (Facebook) otettiin mukaan seurantaan. Seurantaväli uutisoinnissa oli neljä viikkoa.

Yleisesti uutisointi painottui erityistä tukea tarvitseville nuorille tarjottuihin elämyksiin. Esimerkkinä YLEn uutinen, jonka mukaan Vaasan kaupunki tarjosi erityisnuorille 20 työpaikkaa ja kaikki kokeiluun osallistuneet olivat tyytyväisiä. YLEn uutisoinnissa oli myös negatiivista sävyä: ”Erityisopetusta tarvitsevat oppilaat ovat yhä useammin tavallisella luokalla – iso osa opetusajasta menee lasten rauhoittamiseen, kertovat luokanopettajat.” Uutinen kertoo ongelmista, joita syntyy, kun erityisopetusta tarvitsevat lapset laitetaan samaan luokkaan lasten kanssa, jotka suoriutuvat koulusta helposti ilman aikuisen jatkuvaa opastusta. Haastatellut opettajat kokivat, etteivät he kyenneet vastaamaan kaikkiin tukea tarvitsevien oppilaiden tarpeisiin. Heidän mielestään erityisluokalle pääsemisen pitäisi olla nykyistä helpompaa.

MTV3 Uutiset uutisoi erityislasten monipuolistuneista liikuntamahdollisuuksista. Artikkelissa kerrottiin kahdesta työstä, jotka löysivät mieleisensä harrastuksen cheerleadingistä. Harrastusta Helsingissä tarjoava Special Monkeys kertoo toimintansa kysynnän

kasvaneen. Uutisessa tuotiin myös esille Valtti-ohjelma, jonka tarkoituksena on auttaa 6–23 vuotiaita löytämään itselleen sopiva harrastus tukena esimerkiksi liikunnan tai fysioterapian opiskelija.

Sosiaalisessa mediassa (Facebookissa) muun muassa Suomen Paralympiakomitea on aktiivinen toimija, jolla yhteistyötahoineen on tarjolla monipuolisia urheilu- ja liikuntamahdollisuuksia vammaisille ja erityistä tukea tarvitseville lapsille ja nuorille. Suomen Paralympiakomitea päivittää sivuilleen lähes päivittäin ja joskus useita kertoja päivässä aiheeseen liittyviä uutisia sekä tapahtumia. Tutkimusentekohetkellä (25.11.2018) sivuilla oli 3.962 tykkäystä ja 3.912 seuraajaa.

Erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten liikuntaharrastusmahdollisuudet – Espoo, Helsinki, Karkkila, Lohja, Nummela, Vantaa ja Vihti

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tahot tarjoavat erityistä tukea tarvitseville nuorille kohdennettuja liikunnallisia harrastusmahdollisuuksia määritetyllä alueella. Tutkimusaineisto kerättiin Internet-hauilla, ja tunnistetut tahot järjesteltiin Excel-taulukkoon, johon merkittiin seuran nimi, yhteystiedot, lyhyet kuvaukset tarjolla olevasta palvelusta ja linkki seuran verkkosivuille.

Tutkimuksessa käytettiin 'lapset' ja 'nuoret' kohderyhmiä kuvaavina hakusanoina. Todellisen kohderyhmän hahmottaminen osoittautui kuitenkin termin 'nuori' osalta vaikeaksi, sillä muun muassa osa julkisista palveluntarjoajista luokittelee nuoriksi vielä 29-vuotiaat ja kaikkien tunnistettujen seurojen ikäjaottelua ei ollut ilmoitettu.

Tuloksissa tunnistettiin 60 tutkimusrajauksen mukaisia palveluita tarjoavaa seuraa. Nämä jakautuivat kuntien kesken seuraavasti: Helsinki 18, Vantaa 17, Espoo 15 ja Lohjan alue 10. Suuremmilla paikkakunnilla seuroja ja harrastusmahdollisuuksia oli tarjolla enemmän kuin pienillä. Voidaan kuitenkin todeta, että väestömäärään suhteutettuna Lohja-Vihti-Karkkila alueella on erityisen tuen ryhmille mukava määrä palveluita.

Tulosten pohjalta liikuntalajien kirjo todettiin monipuoliseksi. Sisällä toteutettavia yksilöliikunnan vaihtoehtoja tarjottiin eniten. Johtopäätöksessä todettiin, että luonnossa liikkuamiseen ja erätaitojen opetteluun liittyvälle vapaamuotoisemmalle toiminnalle (kuten partio toiminta tai luontoretket) voisi olla lisätarvetta, joskin todettiin, että hakukriteereiden valinta saattoi karsia luontoharrastuksia tuloksista.

Unified-koripallo osana liikunnallista elämäntapaa

Tutkimuksen tutkimuskysymys oli: miten koripallo lajina tukee erityistä tukea tarvitsevien nuorten liikunnallisen ja terveen elämäntavan muodostumista? Tutkimusaineisto koostui kahdesta puolistrukturoidusta haastattelusta, jotka toteutettiin lokakuussa 2018.

Haastateltavina oli kaksi koripallotoiminnassa aktiivisesti toimivaa henkilöä. Toisella valmentajista oli seitsemän vuoden kokemus juniori- ja Unified-valmentajana. Hän oli koulutukseltaan liikunnanohjaaja AMK. Toinen valmentajista toimi päätyönään kehitysvammaisten työtoimintojen palvelujohtajana. Molemmista haastatteluista tehtiin äänitallenteet, jotka litteroitiin sisällönanalysia varten.

Haastateltavat näkivät, että liikunta ylipäätään on hyväksi ja että koripallo lajina tuke monella tavalla erityistä tukea tarvitsevien nuorten liikunnallisen ja terveellisen elämäntavan muodostumista. Koripallo lajina kehittää monipuolisesti kehon hallintaa ja fyysiikkaa sekä sosiaalisia taitoja. Nuorille voidaan liikunnan lomassa antaa myös neuvoja esimerkiksi terveellisistä ravintotottumuksista sekä siitä, kuinka pitää harjoitus- ja ruokapäiväkirjaa.

Haastattelun tuloksista oli nähtävillä terveiden arvojen muodostuminen, muun muassa se, että nuoret oppivat ymmärtämään ja arvostamaan monikulttuurisuutta ja koulutusta. Haastateltavien koripalloseurat tukevat erityistä tukea tarvitsevia nuoria monipuolisesti koripalloharrastuksen parissa ja pyrkivät huomioimaan yksilöllisetkin tarpeet ja erityispiirteet.

Eniten haastatteluissa painottui pyrkimys ottaa erityistä tukea tarvitsevat nuoret osaksi koripalloperhettä ja säilyttää heidän kohtelunsa mahdollisimman tasavertaisena erityisyydestä huolimatta. Lisäksi haastateltavat kokivat ohjatun harrastustoiminnan edesauttavan syrjäytymisen ja muun epätoivottavan kehityksen havaitsemista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Haastateltavat painottivat seuran toimihenkilöiden, kotien ja koulun yhteistyön ja viestinnän merkitystä nuoren kasvuprosessin tukemisessa.

Ratsastusharrastuksen vaikutukset erityisnuoren elämään

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää ratsastusharrastuksen vaikutuksia erityisnuorten elämään. Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin haastattelu, havainnointi ja kysely.

Havainnointia tehtiin kolmella käyntikerralla, ja siinä pyrittiin systemaattiseen havainnointiin. Samalla käynnillä tehtiin yksi haastattelu ja vanhemmille sekä lapsille annettiin kysely. Havainnointi kattoi tallin toimintoja sekä ympäristöä, ja tutkimusryhmä kohosi osallistuvan lapsen näkökulman, kun se sai oppaakseen tallilla avustavan nuoren. Kartanon Ratsastajien toiminnasta vastaava haastateltiin (teemahaastatteluna) kahden ratsastustunnin välisenä aikana. Kyselyyn saatiin 21 vastausta, joista 12 oli vanhemmalta ja 9 nuorelta tai lapselta.

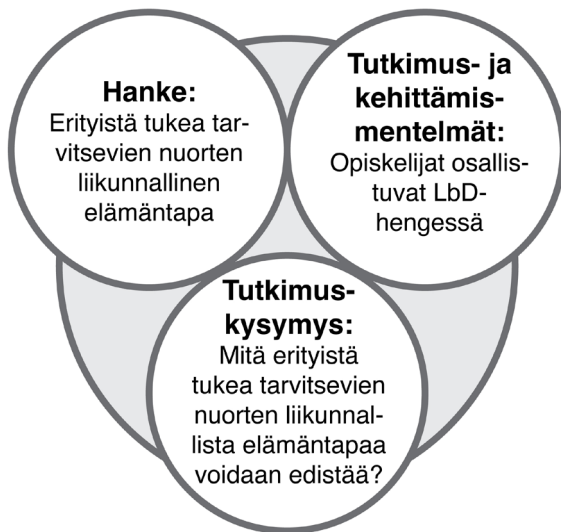
Kyseisellä tallilla ratsastustuntiin sisältyy ratsastuksen lisäksi hevosen harjaaminen, satulointi ja suitsien laittaminen, johon kukin ratsastaja osallistuu oman kykynsä mukaan.

Aktiiviset erityisnuoret auttavat niitä, joiden taidot eivät yksin riitä kaikkiin toimiin. Ratsastuksenopettaja jakaa hevoset ratsastajille ja varmistaa, että satula on oikeassa kohdassa, varustaminen suoritettu oikein ja että varusteet ovat turvallisella kireydellä. Tallilla ratsastajat olivat siis jatkuvassa liikkeessä, vaikeivät olekaan hevosen selässä. Hevosia valmistellessa (mm. harjaaminen) tarvittiin motorisia taitoja.

Tutkimuksen mukaan ratsastusharrastuksella on tutkittaville henkilöille monia positiivisia vaikutuksia. Erityisnuorten harrastusratsastuksen vaikutukset nuoreen ovat pääosin positiivisia ja osittain jopa samankaltaisia kuin ratsastusterapialla. Kaikista ratsastusharrastuksen hyödyistä huolimatta johtopäätös oli, että tallille tullaan mieluisan harrastuksen vuoksi ja hyödyt, kuten fysiikan kehittyminen, ovat vain positiivinen sivutuote.

Nappi-hanke hyödynsi tutkimusten tuloksia

Hanke on hyödyntänyt näiden tutkimusten tuloksia toiminnan suunnittelussa, järjestämissään tapahtumissa ja julkaisuissa. Tämän artikkelin esittelemä kokonaisuus syventää tietämystä mahdollisuuksista lisätä erityistä tukea tarvitsevien lasten ja nuorten liikunnallisuutta ja terveyttä, ja siten se tukee hankkeen tavoitteita (kuva 6).



Kuva 6. Hankkeen, tutkimuskysymyksen ja Tutkimus- ja kehittämismenettelyt -opintojakson muodostama kokonaisuus.

Nämä kuusi opiskelijoiden tutkimusta edesauttoivat opintojakson oppimistavoitteiden saavuttamista. Tutkimusten tutkimusongelmat, menetelmävalinnat, tulokset ja johtopäätökset esiteltiin opintojaksolla, jotta kaikki opiskelijat oppivat monipuolisesti tutkimuksen toteuttamista ja tiedonkeruumenetelmiä.

Lähteet

Kaski, M., Manninen, A. & Pihko, H. 2012. Kehitysvammaisuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pett, M., Clark, L., Eldredge, A., Cardell, B., Jordan, K., Chambless, C. & Burley, J. 2013. Effecting healthy lifestyle changes in overweight and obese young adults with intellectual disability. *American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities*, 118(3), 224–243. <https://doi.org/10.1352/1944-7558-118.3.224>

Pyykkönen, T. & Rikala, S. 2018. Valtio soveltavan liikunnan ja vammaisurheilun edistäjänä. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2018:2. Helsinki: Valtion liikuntaneuvosto. Haettu 15.6.2023. https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Valtio_soveltavan_liikunnan_raportti.pdf

Rimmer, J. H., Rowland, J. L. & Yamaki, K. 2007. Obesity and secondary conditions in adolescents with disabilities: Addressing the needs of an underserved population. *Journal of Adolescent Health*, 41, 224–229. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2007.05.00>

Laitinen, Mäntynen-Hakem & Kivistö 2022. Soveltava liikunta. Liikuntatieteellisen seuran julkaistu 168. Helsinki.

Vertaismentoroinnin toimivuus urheiluvalmentajilla

Kirsi Hämäläinen, Tiina Brandt
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: vertaismentorointi, urheiluvalmentajuus, mentori, aktori

Tässä artikkelissa käsitellään urheiluvalmentajien saamaa vertaismentorointia ja mentoroinnin merkitystä heidän työnsä kehittämiseen. Työssään ammattivalmentajilla on vähän virallisia tukikanavia, ja he toimivat usein kovan näyttöpaineen alla.

Huippu22-prosessissa pilotoitiin mentorointia ammattivalmentajille. Mentoreina toimivilla henkilöillä oli myös urheilun ammattilaistausta, mikä rakensi välitöntä luottamusta mentorisuhteeseen. Mentorit saivat lyhyen briiffauksen ja tietopaketin siitä, mitä mentorointi yleisesti sisältää. Mentoreita oli neljä, erilaisilla taustoilla ja vahvuuksilla, ja heillä oli aikatauluista riippuen yhdestä-neljään mentoroitavaa. Huippu22-prosessi sisälsi neljä mentorointitapaamista valmentajaa kohden noin puolen vuoden aikajänteellä. Yleisesti mentorointia kuvattiin erittäin onnistuneeksi ja merkitykselliseksi, ja osallistujat olivat hyvin tyytyväisiä juuri siihen mentoriin, joka heille oli valikoitunut.

Mentorointi oli molemmille osapuolille hyvä kokemus. Molemmat saivat uusia ajatuksia, mentorit paljon positiivista palautetta vastaavaan toimintaan jatkossakin ja aktorit väli-
neitä käsitellä vaikeitakin asioita. Prosessin innoittamana osa aktoreista alkoi toteuttaa mentorointia myös omissa tiimeissään.

Mentoroinnin tavoite

Mentorointi on työyhteisöissä yleisesti käytetty menetelmä, jossa usein vanhemmat kollegat jakavat tietoaan ja osaamistaan nuoremmille tulokkaille. Uudet työntekijät oppivat toimivia tapoja työskennellä, hankkivat organisaation sisäistä ja ulkoista verkostoa sekä oppivat kyseisen organisaation toimintakulttuuria. Mentoreiden valinnassa pidetään tärkeänä tekijänä sitä, että he edustavat positiivista asennetta ja toimintakulttuuria, eivätkä heijasta mahdollisia negatiivisia työasenteitaan uusiin tulijoihin. Mentoreiden kokemukset ovat olleet pääsääntöisesti myös myönteisiä, kun he ovat huomanneet oman laajan tietovarastonsa ja sekä sen, miten paljon pystyvät auttamaan uusia tulokkaita. Suomessa mentorointi on usein formaalia toimintaa, mutta myös epäformaalit mentorointisuhteet ovat mahdollisia. Usein kuitenkin HR:n vauhdittava rooli on tarpeen, että mentorointisuhteita organisaatiossa syntyy.

Ammattivalmentajien parissa mentorointia ei juurikaan ole, ja tässä Huippu21-opintojaksossa pilotoitiin vertaismentorointia. Mentorit työskentelivät myös huippu-urheilun parissa, mutta eivät olleet välttämättä kokeneempia tai iältään vanhempia kuin aktorit.

Mentoroinnin määritelmiä

Mentorointiprosessi tarkoittaa yleisesti urallaan edistyneemmän ja kokeneemman henkilön (=mentorin) keskustelutukea nuoremmalle ja kokemattomalle henkilölle (=aktori) hänen työhönsä ja uraansa liittyen, pyrkimyksenä edistää hänen henkilökohtaista ja ammatillista kasvuaan (Simon & Eby 2003). Mentorointia voidaan tehdä organisaation sisäisesti tai myös siten, että vastinparit tulevat eri organisaatioista. Kram (1985) määrittelee mentorit yksilöiksi, joilla on edistynyttä kokemusta ja tietoa ja jotka ovat sitoutuneet edistämään aktoreiden urakehitystä ja uran tukemista. Wilson ja Elman (1990) painottavat mentoroinnissa näkymättömän tiedon siirtoa, jota tapahtuu näkyvämmän konsultoinnin ohessa.

Urheilussa valmentajan ja urheilijan suhde varsinkin urheilu-uran aikuisvaiheissa ja yksilölajeissa on usein mentoroinnin kaltainen suhde. Mentorointi toimintatapana voi sisältyä valmentajakoulutukseen, jolloin puhutaan valmentajan työn tukemisesta tai "on the job support" -toiminnasta, jolloin autetaan valmentajaa viemään formaalin koulutuksen oppeja käytäntöön. Mentorointia tehdään paljon epävirallisesti, mutta vakiintunut käytäntö se ei urheilussa ole ollut, usein kustannusten vuoksi. Valmentajien mentorointiprosessista on aiemmin tehty arviointia. Arvioinnin tulosten mukaan valmentajat kokivat mentoroinnilla olleen monia erilaisia hyötyjä. Valmentajien näkemykset laajentuivat keskusteluissa mentorin ja muiden valmentajien kanssa. Valmentajat saivat sekä konkreettisia vinkkejä valmennukseen ja omaan ajankäyttöön että ratkaisumalleja ristiriitailanteiden hoitamiseksi. Valmentajat arvioivat itsearviointitaitojensa kehittyneen sekä itsevarmuuden ja itsetuntemuksen lisääntyneen. Myös motivaatioon mentorointi vaikutti myönteisesti. (Aarresola 2008.)

Mentorointiprosessi osana Huippu-opintojaksoa

Huippu-opintojaksot ovat Haaga-Helian ja Vierumäen yhteistyössä rakennettuja opintoja urheilun parissa työskenteleville. Opetuksen teemoina ovat muun muassa resilienssi, psykologinen pääoma, johtajuus ja valmentajuus. Koulutuksen lisäksi osallistujia mentroidaan heidän työhönsä liittyen, ja mentoreina toimivat urheilun parissa työskentelevät koulutuksen järjestäjät. Kyseessä on vertaismentorointi, koska mentori ei välttämättä ole kokeneempi kuin aktori.

Merkitykselliset kohtaamiset

Luottamussuhde mentorin ja aktorin välille syntyy hyvin nopeasti. Osa kuvasi sen tapahtuneen heti, kerrasta ja ensitapaamisessa. Syyt nopeaan luottamussuhteen syntyymiseen jäivät ilmaan. ”Tuli vain sellainen olo, et tähän ihmiseen voi luottaa ihan satasella”, ”löytyi yhteneviä piirteitä elämäntilanteesta” tai ”Mentori vakuutti, koska hänellä oli kokemusta niin monenlaisista asioista”. Olennaista tuntui olevan yhteisen kontaktipinnan löytyminen.

Vaikka luottamussuhteen kuvattiin syntyvän kuin itsestään, mentorit tekivät töitä sen eteen. He olivat suunnitelleet kohtaamiset ja näkivät vaivaa esimerkiksi kohtaamispaikan valinnassa. Vaivannäöllä oli varmasti merkitystä, mutta jälkempäin merkityksellistä näyttää se, että kohtaaminen oli aitoa ja avointa. Siihen varmasti on vaikuttanut kummankin osapuolen viritys tulevaan tilanteeseen. Mentori oli saattanut suunnitella tulevan tapaamisen tarkkaankin, ja prosessia varten oli laadittu käsikirja. Useissa tapauksissa aktorilla oli kuitenkin jokin tilanne päällä tai keskustelu muuten eteni siten, että käsikirjoitukset joutivat roskiin ja käsikirjaa seurattiin vain ajoittain. Aito kuuntelu ja tilannetaju varmasti edistivät luottamussuhteen syntymistä.

Vaikka mentorointitapaamisia oli verraten vähän ja ajankäyttö rajallista, pystyivät mentorit jälkikäteen kuvaamaan hyvinkin yksityiskohtaisesti ja laveasti aktorin ominaisuuksia, osaamista, vahvuuksia, arvoja ja luonteenpiirteitä. Yleensä aktorit haastattelussa vahvistivat nämä tulkinnot oikeiksi. Pohdittavaksi jää, miten on mahdollista näin lyhyessä ajassa oppia toisesta ihmisestä niin paljon. Avainasia on varmasti hyvä kuunteleminen. Toisaalta on syytä olla varovainen liian nopeiden tulkintojen tekemisessä.

Tavoitteista toimintaan

Mentorointitapaamisissa kehittämistavoitteet löytyivät suurimmalla osalla nopeasti. Aktoreilla oli ne jo etukäteen selvillä. He saattoivat olla saaneet jo aiemmin palautetta jostain toimintatavastaan, tilanne oli parhaillaan kriisissä, tai he olivat jo jonkin aikaa havainneet joitakin kehittämistarpeita omassa toiminnassaan. Mentori tarjosi vahvistusta tavoitteen järjestyksestä ja oikeutuksesta, tai sitä täsmennettiin kohti ongelman juurisyytä. Osallistujien itseluottamusta tuettiin jotta he pääsisivät lähemmäs tavoitteensa toteutumista.

Toimintatavat valikoituvat mentorin omien vahvuuksien mukaan. Osallistujat kuvasivat käytännön vinkkejä ja työkaluja, joita olivat saaneet mentorilta. Mentori suositteli niitä omiin kokemuksiinsa perustuen. Joissain tapauksissa mentori tarjosi luettavaa tai kuunneltavaa, joka tukisi tavoitteeseen pääsemisen keinojen valintaa. Rajanveto sen suhteen, milloin tarjotaan valmiita ratkaisuja ja milloin ohjataan oivaltamaan, on ilmeisen vaikeaa. Tapaamisissa mentorit osasivat elää hetkessä – kysyä kysymyksiä ja tuoda rauhaa

tilanteeseen. Tätä kuvattiin muun muassa tilanteen väljyydellä ja yhteisellä ihmettelyllä. Myös tapaamispaikka vaikutti tunnelmaan. Kysymyksillä mentorit auttoivat jäsentämään välillä ilmeisen haastaviakin tilanteita. Roolit myös vaihtelivat ja joissain tilanteissa yhteisestä tapaamisesta tuli asioiden jakamista. Käsiteltäviä asioita vaikutti olevan enemmän kuin oli mahdollista käsitellä.

Ehkä ammatinkin puolesta valmius itsensä kehittämiseen oli aktoreilla korkealla, ja he kokeilivat avoimin mielin uusia työtapoja erilaisia uusia keinoja itsensä kehittämiseen. Osalla kehittäminen liittyi juuri itsensä kehittämiseen, osalla uusien käytäntöjen ja omien valmennettavien kehittämiseen ja osalla keskustelut painoutuivat tulevaisuuden urasuunnitelmiin. Kaikkiin näihin aktorit kokivat saaneensa apua.

Haastatteluissa tapaamisten kuvaus oli myös aikamoista tajunnanvirtaa, jossa pohdittiin itsensä tuntemista, omaa kasvua, työn haasteita ja monenlaisia tilanteita. Joissain tilanteissa mentorointi oli saattanut kääntyä jo terapialuonteiseksi toiminnaksi. Rajanveto on vaikeaa – tilanne on luottamuksellinen, ja kun mentoritavalla on jokin kriisi päällä, tilanteeseen on vaikea puuttua ja on vain kuunneltava.

Opit ja kehittämisideat prosessista

Kokonaisuudessaan pilotointi oli todella toimivaa. Fokusoitu toisen kuunteleminen ja toisen ongelmiin paneutuminen edistävät ja helpottavat asioiden eteenpäinviemistä, ja toisen ääneen ajattelun kuuntelukin auttaa edistämään itselle parempia toimintatapoja. Tällaisia vertaismentorointeja voisi laajemmin käyttää hyödyksi paitsi urheilussa, myös opintojaksolla.

Huippu21-opintojaksolla annettiin mentoreille vain kevyt evästys siitä, mitä mentoroinnilta odotetaan. Prosessissa nousi esiin kohtia, jotka vaativat lisää työkaluja, jos se ajallisesti suinkin olisi mahdollista. Esimerkiksi keskustelun fokuosoinnin pitäminen olennaisessa on mentorilta vaadittava tärkeä taito. Myös itsereflektointi, vahvuuksineen mutta myös heikkouksineen, on tärkeää kehittymisen mahdollistamiseksi mentoroijana.

Lähteet

- Aarresola, O. 2008. Valmentajien mentorointiprojektin vaikutusten arviointi. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Haettu 16.6.2023. https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2008_aar_valmentaji_33462.pdf
- Kram, K. E. 1985. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Simon, S. A. & Eby, L. 2003. A typology of negative mentoring experiences: a multidimensional scaling study. *Human Relations*, 56(9): 1083–106.
- Wilson, J. A. & Elman, N. S. 1990. Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88–94.

Osa 3 Yrittäjyyden muodot ja alustat

Selkeyttä ja läpinäkyvyyttä pk-yrityksen vastuullisuuteen

Suvi Sivén

Laurea-ammattikorkeakoulu

Terhi Tuominen

LAB-ammattikorkeakoulu

Avainsanat: pk-yritys, läpinäkyvyys, selkeys, vastuullisuus

Toistaiseksi vastuullisuusraportointi on ollut pakollista vain suurissa ja yleisen edun kannalta merkittävässä yhtiöissä. Nyt ja tulevaisuudessa vastuullisuuden huomioiminen pk-yrityksissä kasvaa muun muassa EU:n vastuullisuuteen keskittyvien direktiivien sisältöjen laajentuessa ja tarkentuessa. Viime vuosina eri sidosryhmien vastuullisuusvaatimukset ovat kasvaneet, mikä on näkynyt monien pk-yritysten investointeina vastuullisuuteen. Esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän kyselyn mukaan 53 % pk-yrityksistä pitää vastuullisuutta erittäin merkittävänä ja 39 % melko merkittävänä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2021). Vastuullisuuden kompleksisuuden haasteena on, kuinka vastuullisuudesta saadaan läpinäkyvää, selkeästi mitattavaa ja viestittävää pk-yrityksissä. Tässä kirjoituksessa käsittelemme Laurea ja LAB-ammattikorkeakoulujen Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää – vihreä vastuu -hankkeessa tehtyjen havaintojen perusteella, kuinka vastuullisuudesta voidaan saada selkeämpää ja läpinäkyvämpää pk-sektorilla.

Pk-yritysten vastuullisuusvaatimusten taustalla vaikuttavat tekijät

Vastuullisuusvaatimusten taustalla vaikuttavat muun muassa Agenda 2030, EU:n yritys-vastuulakialoite sekä Euroopan parlamentin ja neuvoston vahvistamat direktiivit. Lisäksi kuluttajat, työntekijät ja rahoittajat odottavat vastuullisuustekoja pk-yrityksiltä. Vihreä vastuu -hankkeessa on kartoitettu kattavasti näitä taustalla vaikuttavia tekijöitä (Vihreä vastuu 2023).

YK:n yleiskokouksen hyväksymän maailmanlaajuisen kestävä kehityksen päätöslauselman, Agenda 2030 -toimintaohjelman, keskiössä ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Päätöslauselmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi julkaistiin maaliskuussa 2020 EU:n yritys-vastuulakialoite, jonka yhtenä tavoitteena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää vastuullisuuden raportointia Euroopassa ja vahvistaa läpinäkyvyyttä. Joulukuussa 2022 Euroopan parlamentti ja neuvosto vahvistivat direktiivin yritysten kestävyysraportoinnista. Se oli tulos yritys-vastuulakialoitteesta ja vuosina 2020–2022 tehdyistä kuulemisista. (Euroopan Unionin virallinen lehti 2022).

Läpinäkyvyyden ja selkeyden ajureita

Pk-yritysten sidosryhmien kiinnostus kestävyystietoihin ja liiketoiminnan vastuullisuuteen on kasvanut, ja yritysten tulisi pystyä viestimään vastuullisesta liiketoiminnastaan välttämättömän viherpesun riskiä. Tämän vuoksi kestävyystietojen ja niiden raportoinnin tulisi olla läpinäkyvää, selkeää ja vertailukelpoista. Vastuullisuusraportointia koskevia vastuullisuuden viitekehyksiä on useita erilaisia, mikä haastaa pk-sektorin toimijoita objektiivisten ja neutraalien näkökulmien keräämisessä ja viestinnässä omille sidosryhmille. Toimialasta riippumatta olisi tärkeää saada yhtenäiset vastuullisuuden kriteerit ja mittarit läpinäkyvyyden ja vertailun lisäämiseksi sekä viherpesun riskin vähentämiseksi (Tuominen & Sivén 2022).

EU:n yritys vastuudirektiivin vertailuarvoselvitys lisää kestävyystietojen läpinäkyvyyttä ja selkeyttä vastuullisuusraportoinnissa. Vertailuarvoselvityksessä tulee kertoa ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan liittyvät tekijät vertailukelpoisesti. (Euroopan Unionin virallinen lehti 2022.)

Pk-yritykset tarvitsevat lähitulevaisuudessa vertailukelpoisen vastuullisuusraportointimallin kuvaamaan liiketoimintansa vastuullisuuden tasoa selkeästi ja läpinäkyvästi, mikä auttaisi muun muassa strategisessa johtamisessa. Yhdenmukaisen raportointimallin avulla yritykset pystyisivät raportoimaan vastuullisuudestaan objektiivisemmin, mikä vahvistaa läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. (Tuominen & Sivén 2022.)

Vihreä vastuu -hankkeessa päädyttiin muotoilemaan palvelumalli tilitoimistoille läpinäkyvyyden ja selkeyden vahvistamiseksi. Palvelumallin muotoilussa vertailtiin muun muassa vastuullisuuden viitekehyksiä, kuten ESG, NSRS, GRI ja ESRS. Vertailun avulla saatiin selkeämpi käsitys siitä, mitkä asiat painottuvat viitekehysissä ja onko niissä yksiselitteisiä lähtökohtia selkeän, läpinäkyvän ja vertailukelpoisen vastuullisuusraportoinnin muodostamiseksi. Vastuullisuuden viitekehukset painottavat hieman eri asioita eivätkä tarjoa selkeää, yksiselitteistä lähtökohtaa pienille ja keskisuurille yrityksille.

Hankkeen palvelumallin ja yritys vastuukyselyn muotoilun tueksi tehtiin erilaisia selvityksiä ja benchmarking-toimia (Vihreä vastuu 2023; Sivén 2022). Palvelumallin muotoilussa päätettiin keskittyä tarkastelemaan kolmea keskeistä ulottuvuutta: taloudellista, sosiaalista ja ympäristöön liittyvää vastuullisuutta.

Palvelumalli läpinäkyvyyden ja selkeyden tueksi

Vihreä vastuu -hanke muotoili yhdessä tilitoimistojen kanssa palvelumallin ja siihen liittyvän yritys vastuukyselyn tukeakseen pk-yritysten vastuullisuusraportoinnin selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Palvelumallin avulla yritys määrittelee liiketoimintansa vastuullisuuden nykytilan numeeristen kysymysten ja niitä selittävien taustakysymysten kautta, mikä

mahdollistaa liiketoiminnan vastuullisen kehityssuunnitelman tekemisen suhteessa lähitulevaisuuteen ja vastuullisuuskehityksen jatkotarkasteluun.

Tavoitteensa saavuttaakseen hanke järjesti palvelumallin muotoilun työpajoja tilitoimistoille sekä heidän asiakkailleen. Niissä pyrittiin jäsentämään tilitoimistojen ja niiden asiakkaiden tämänhetkisiä ja lähitulevaisuuden tarpeita liiketoiminnan vastuullisuuden raportointiin ja kehityksen seurantaan. Työpajoissa esiin tulleet tarpeet suhteutettiin olemassa oleviin vastuullisuuden viitekehyksiin sekä EU:n yritys vastuudirektiivin aloitteeseen, joka muokattuna vahvistettiin direktiiviksi (CSRD) joulukuussa 2022.

Selkeyden, läpinäkyvyyden ja vertailukelpoisuuden huomioimiseksi hanketiimi testasi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen arvioinnin viitekehyksiä, kuten SDG:tä. Arviointityökalujen tarkastelujen avulla pohdittiin, mitkä tekijät selkeästi edistäisivät läpinäkyvyyttä pk-yritysten liiketoiminnassa. Hanketiimin viitekehysten arviointitestauksissa ilmeni, että esimerkiksi SDG-arvioinnin tekijöitä pystytään hyödyntämään pk-yritysten liiketoiminnan vastuullisuuden tarkastelussa vain soveltuvin osin, sillä tavoitteet kohdistuvat monissa kohdin kehitysmaissa tapahtuvan kestävän kehityksen edistämiseen, esimerkiksi nälän ja köyhyyden poistaminen.

Palvelumuotoilun työpajojen tuloksena syntyivät palvelukuvaukset palvelun eri vaiheista, jotta pk-yritys voi tarkastella palvelun eri vaiheita vastuullisuuden raportoinnin tiedonkeruussa sekä itse palveluprosessissa. Palvelukuvaukset ja niiden pohjana oleva blueprint etenevät vaihe vaiheelta osa-alueittain, joista osa on asiakkaan nähtävillä, osa tältä näkyvämmättömissä, esimerkiksi järjestelmätasolla.

Kestävyystietojen keräämiseksi Vihreä vastuu -hankkeessa päädyttiin asiakkaalle lähetettävään yritys vastuukyselyyn, joka kattaa 70 kysymystä taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Kyselyn avulla asiakas pohtii oman liiketoimintansa vastuullisuuden nykytilaa ja toimintatapoja sekä tulevaisuuden tavoitteitaan.

Kysymysten muotoilu perustui hanketiimin benchmarking-toimiin ja hankkeessa tehtyihin selvityksiin siitä, mitkä ovat kuhunkin teemaan liittyvät keskeisimmät kysymykset. Osa kysymyksistä keskittyy yrityksen eri vastuullisuuden osa-alueiden numeerisiin määrittelyihin joko yleisesti tai suhteessa omaan toimialaan. Numeeristen arvojen pohjalta saadaan selkeitä ja läpinäkyviä lukuja, joiden pohjalta voidaan tarkastella vastuullisuuden aiempaa tasoa ja kehitystä sekä sen nykytasoa ja määritellä liiketoiminnalle tulevia tavoitteita vastuullisuuden vahvistamiseksi. Näitä numeerisia arvoja hankkeessa pidetään niin sanotun vihreän tilinpäätöksen tunnuslukuina.

Numeeristen arvojen lisäksi yritys vastuukysely sisältää kysymyksiä, jotka selittävät tekijöitä numeeristen arvojen taustalla. Näiden avulla voi täsmentää, miksi vastuullisuuden

nykytila on kyseisellä tasolla ja miten vastuullisuutta on tarkoitus huomioida liiketoiminnan osana jatkossa, esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä, henkilöstöedustajien osallistumisessa johtoryhmään ja energian kulutuksessa. Nämä vihreän tilinpäätöksen tunnuslukuja selittävät syvällisemmät kuvaukset toimivat vastuullisuusraportointina.

Palvelumallin ja sen yritysvaluuttakyselyn avulla pienet ja keskisuuret yritykset voivat esittää selkeästi ja läpinäkyvästi oman liiketoimintansa vastuullisuustason, kehityskohteensa sekä tulevaisuuden tavoitteensa.

Johtopäätökset

Pk-yritysten tulisi huomioida ja arvioida oman toimintansa vaikutukset niin sosiaalisen, taloudellisen kuin ympäristövastuunkin osalta selkeästi ja läpinäkyvästi vastuullisuuden kaikessa kompleksisuudessa nyt ja tulevaisuudessa. Vihreä vastuu -hankkeen muotoilema palvelumalli ja yritysvaluuttaraportti auttaa pk-yrityksiä analysoimaan ja arvioimaan omaa vastuullisuuttaan. Lisäksi pk-yritys pystyy asettamaan tavoitteita ja seuraamaan vastuullisuustasoaan palvelun ja raportin avulla. Tämä auttaa pk-yrityksiä parantamaan tulevaisuuden kilpailukykyä ja resilienssiä sekä raportoimaan ja viestimään liiketoimintansa vastuullisuudesta aiempaa selkeämmin ja läpinäkyvämmiin. Pk-yritykset voivat käyttää yritysvaluuttaraporttia strategisena työkaluna ja havaita uusia mahdollisuuksia liiketoimintaympäristössään vastuullisuuteensa panostamalla.

Lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2021. PK-vastuullisuusbarometrin tulokset. Haettu 23.04.2023.
https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Pk-Vastuullisuusbarometri_2021.pdf

Euroopan Unionin virallinen lehti. 2022. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU)

2022/2464, annettu 14 päivänä joulukuuta 2022, asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). Haettu 23.4.2023. EUR-Lex - 32022L2464 - FI - EUR-Lex (europa.eu)

Sivén, S. (toim.) 2022. Vastuullisuuden taustavaikuttajat. Laurean julkaisut 194. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-658-7>

Tuominen, T. & Sivén, S. 2022. Kuinka uusi EU-yritysvastuulakialoite vaikuttaa pk-yritysten vastuullisuusvaatimukseen? Teoksessa S. Sivén (toim.) Vastuullisuuden taustavaikuttajat. Laurean julkaisut 194. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-658-7>

Vihreä vastuu -hankkeen internetsivut. Haettu 23.03.2023. www.vihreavastuu.fi

Katsaus Eloisa-hankkeen toimintaan ja taidelähtöisten yritysvalmennusten kehittämistyöhön

Irene Alsti-Lehtonen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: taidelähtöisyys, valmennus, työhyvinvointi

Tämä kirjoitus tarkastelee Eloisa-hankkeen (ESR 2021–2023) kulkua ja siinä tehtyä kehittämistyötä. Reilun puolentoista vuoden ajan Eloisa-hankkeessa on kehitetty yritysvalmennusmallia. Sen tavoitteena on ollut saattaa taide, taiteilijoiden osaaminen ja luova valmennusote yhteen, jotta taidelähtöinen valmennus voisi palvella kunkin yrityksen sen hetkisiä työyhteisön kehittämistarpeita ja jotta samalla taide voisi toteutua parhaimmalla mahdollisella tavalla. Ymmärrys siitä, millaisia eri roolituksia tämänkaltaiset taiteilija-valmentaja- vetoiset valmennukset voivat taiteen tekijälle mahdollistaa, oli kehittämistyössä keskeistä. Kehittämistyö nosti myös esiin tarpeita taiteilijoiden työhyvinvointi- ja valmennusosaamisen vahvistamiselle.

Valmennuksen ensimmäistä pilottia rakentamassa

Hankkeen varsinainen toiminta alkoi vuoden 2022 alussa. Tällöin luotiin pilotin ensimmäinen valmennusmalli. Mallissa määriteltiin valmennuskokonaisuuden rakenne ja toiminnan pääperiaatteet. Kehittämistyön viitekehyksenä käytettiin sosiaalisen pääoman käsitettä. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöjen sellaisia piirteitä, jotka vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista edistävää toimintaa – eli yhteisöllisyyden kulmakiviä. Sosiaalista pääomaa siis syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta (Manka & Manka 2018.). Mallin pohjalta laadittiin sosiaalisen pääoman tilaa mittaava kysely, jonka valmennukseen osallistuvat täyttivät ennen ensimmäistä valmennuskertaa. Kyselyn vastauksista valmentajat saivat tietoa esihenkilön ja työntekijöiden välisestä sosiaalisesta pääomasta (luottamus, kohtelu, oikeuksien kunnioittaminen), työntekijöiden välisestä pääomasta (viestintä, yhteistyö, kunnioitus) sekä siitä, millaisia kehittämisasiideoita työntekijöillä syntyi toiminnan parantamiseksi.

Valmennusten tavoitteena oli saattaa työyhteisöt tarkastelemaan omaa menneitä korona-aikaansa muun muassa siitä näkökulmasta, mitkä tekijät tukivat tai eivät tukeneet oman työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen pääoman kasvua pandemia-aikana. Myös sekä nykyhetken arviointi että tulevaisuuteen katsominen edellä mainituista tekijöistä käsin olivat olennainen osa valmennusprosessia. Pilotin loppuarvioinnissa voitiinkin todeta, että ymmärrys omaa yritystä ja sen työyhteisöä kriisiaikana ravisuttaneista tekijöistä mutta toisaalta myös selviytymistä edesauttaneista puolista lisääntyi valmennusten myötä.

Yritysrekrytointi alkaa

Valmennuksiin rekrytoitiin yli 20 uusmaalaisia palvelu- ja toimistoalan mikro- ja pk-yritystä. Rekrytointi käynnistyi markkinoinnin suunnittelulla. Siinä kiinnitettiin erityistä huomiota valmennusten sisällön sanoittamiseen ja grafiikkaan, sillä taidelähtöiseen työskentelyyn liittyy vielä paljon stereotyyppisiä käsityksiä ja oletuksia tekemisen luonteesta ja osaamisvaateista, kuten osallistujan taiteellisesta lahjakkuudesta. Rekrytointia tehtiin myös niin sanotulla jalkautuvalla markkinoinnilla, jotta mukaan saatiin yrityksiä, joille työyhteisövalmennukset eivät ole niin tuttuja tai joissa niihin ei ole ollut syystä tai toisesta mahdollisuutta osallistua. Osassa rekrytointeja kasvokkainen kohtaaminen osoittautui hyväksi. Vakuuttavuus, selkeys ja asian takana seisominen sekä konkreettisten hyötyjen ja mahdollisuuksien esiin nostaminen olivat tärkeitä tekijöitä yritysten kiinnostuksen herättäjinä, persoonan merkitystä unohtamatta.

Yrityksen toiveiden kartoittaminen yhteistyön alussa oli tärkeää, jotta prosessista muotoutui yritykselle mielekäs, helppo ja yrityksen sen hetkisiä tarpeita mahdollisimman hyvin palveleva. Tämä edellytti valmentajalta taitoa sovittaa yhteen usean toimijan (yritys, valmentaja, taiteilija) aikatauluja. Valmentajan tehtävänä oli myös vetää yhteen yrityksen toiveet valmennuksesta ja taiteenlajista ja rekrytoida sopiva taiteilija mukaan. Taiteilijoiden rekrytointiin luotu prosessi auttoi tässä.

Taiteilijat hyppäävät mukaan

Hanke järjesti puolentoista kuukauden mittaisen avoimen taiteilijahaun. Haku laadittiin siten, että kenen tahansa ammattitaiteilijan tai luovan alan ammatinharjoittajan oli mahdollista hakea mukaan hankkeeseen taiteenalasta riippumatta. Taiteilijoiden osaamistarpeet määriteltiin niin, että hakijoiden osaamisen moninaisuus mahdollistui mutta myös niin, että osaaminen sisältää elementtejä, joita tämänkaltaisen valmennustyöskentely vaatii. Näitä olivat taiteilijan 1) kiinnostus luoda uudenlaista taiteen käyttövoimaa yrityksiin, 2) kiinnostus yhteisöjen hyvinvointiin ja voimauttamiseen, 3) jonkun taiteenalan ammattilaisuus (ammattilaisuus voi todentua myös näyttöperustaisesti kokemuksen kautta) sekä 4) ymmärrys oman taiteenalan monipuolisesta soveltamisesta eri toimintaympäristöissä.

Hakemuksia tuli 30, ja ne edustivat monipuolisesti eri taiteenlajeja. Valintaprosessin jälkeen sopivia hakijoita oli 27. Tästä joukosta muodostui Eloisan taiteilijapooli. Taiteilijoiden rinnalla yritysten valmennukseen osallistui hankkeen valmentaja, ja kokonaisuus toteutettiin taitelija-valmentaja- työparina. Taiteilijan rooli saattoi olla joko itsenäinen kokonaisuus, jonka valmentaja nivoi yrityksen valmennuskokonaisuuteen, tai joissakin tapauksissa taiteilijan osuus saatettiin toteuttaa kiinteämmin yhdessä valmentajan kanssa.

Ennen valmennuksia mukaan tulleille yrittäjille tai yrityksen vastuuhenkilöille järjestettiin kullekin oma alkutapaaminen. Siinä hankkeesta tullut valmentaja avasi valmennuskokonaisuuden tarkoitusta ja tavoitteita. Keskustelua käytiin myös yrityksen tarpeista ja tavoitteista. Tarpeiden kuulemiseen liittyivät myös yrittäjän toiveet valittavasta taiteenlajista. Ennen toiveiden kuulemistä valmentaja avasi yrittäjälle taiteen ja taidelähtöisen työskentelyn mahdollisuuksia valmennuksen osana sekä sitä, millaisissa eri rooleissa taide ja taiteilijan työ voi valmennuksissa näyttäytyä.

Valmentaja kertoi Eloisan taiteilijapoolin taiteenlajivaihtoehtoista, minkä jälkeen yrittäjällä oli vapaus valita sopivaksi katsomansa taiteenlaji valmennukseen. Joissain tapauksissa taiteenlaji oli yrittäjälle selvä valinta, kun taas osa yrittäjistä halusi valmentajan ehdottavan sopivaa taiteenlajia tai tekevän valinnan.

Taiteilijan ja taiteenlajin valinta yritysvalmennuksiin eteni seuraavasti:

- Käydään yrityksen kanssa alkukeskustelu, jossa kartoitetaan tarpeet ja toiveet sekä tehdään etenemissuunnitelma taiteentekijän mukaan ottamiseksi.
- Valmentaja käy "poolissa" kaikki yrityksen toivoman taiteenlajin edustajien hakemukset tai muulla tavoin potentiaaliset hakijat läpi riippuen siitä, onko yrityksessä noussut esiin toivetta tietyn taiteenlajin edustajasta vai ei.
- Valmentaja valitsee hakemusten perusteella tehtävään sopivat taiteilijat/taiteilijaryhmät ja haastattelee heidät puhelimitse.
- Valmentaja valitsee haastattelujen perusteella sopivimman taiteilijan. Jos haastattelun jälkeen on jäljellä useampi sopiva, valmentaja pyytää heitä lähettämään tarjouspyynnön.
- Valmentaja määrittää valinnan perusteen, johon vaikuttavat esimerkiksi aikataululliset yhteensopivuudet ja hinta.

Mukaan hakevan yrityksen potentiaalisuus määrittyi valmentajan yrityksen kanssa käymän alkukeskustelun pohjalta. Keskustelussa nousi esiin muun muassa yrityksen tarpeita työyhteisön kehittämiseen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyen. Keskusteluista nousi esiin myös moninaista tietoa esimerkiksi yrityksen ja sen henkilöstön työskentelykulttuurista ja -tavoista. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat taiteilijavalintaprosessiin.

Taiteen ja taiteilijan rooli

Taiteilijan rooli sekä erilaiset taiteilija-valmentaja-yhteistyön muodot toivat osaan työyhteisövalmennuksista työskentelytapaa, jossa taiteen ja taiteilijan tehtäväksi tuli sanoittaa valmennuksessa esiin tullutta asiaa – toisille kipeääkin sellaista. Taiteen mukaan tuominen mahdollisti eri tavoin kokemuksellista, osin syvällekin menevää asioiden läpikäymistä. Taide ja luoviin menetelmiin perustuva valmennusote loivat valmennuksiin maaperän, jossa käsiteltävien asioiden (kuten korona-ajan vaikutukset tai yrityksen toimintaan, työn

tekemiseen ja työyhteisöön liittyvät seikat) herättämät tunnekokemukset voitiin ilmaista ja kanavoida turvallisesti luovan työskentelyn kautta, osana yhteisön mutta myös yksilön omaa kasvuprosessia.

Tämä kaikki edellytti kuitenkin erityistä osaamista. Suuressa osassa taiteilijahaun hakemuksista näkyi muun muassa kokemus (työ)yhteisöissä toimimisesta, ymmärrys organisaatioiden kehittämisprosesseista sekä taideterapeuttisten menetelmien käytöstä niissä. Osalla taiteilijoista työyhteisöosaaminen oli niin laadukasta, että he olisivat voineet toteuttaa valmennukset jopa ilman valmentajaa. Toimiminen yritysvalmentajana taitelija-valmentaja-työskentelyparin osapuolena oli hankkeessa kuitenkin mahdollista vähäisemmälläkin työyhteisöosaamisella. Hankkeen lopputuloksena todettiin, että taidetyöskentelyn hyöty on mahdollista saada jatkossakin yritysten käyttöön, mikäli yrityksessä ymmärretään taiteen mahdollisuudet ja taiteilija on tuomassa oman panoksensa HRD:n työskentelyyn.

Taiteilijan rooli valmennuksissa oli moninainen. Osassa valmennuksia taiteilijan työstä ja taidetoiminnasta muotoutui erillinen, oma osuus valmennuksesta. Valmentajan tehtäväksi tuli tällöin nivoa taidehetki tarkoituksenmukaisella tavalla osaksi kokonaisuutta. Tällaisista erillisistä taidetoiminnan hetkistä (lasinpuhallus, keramiikka, valokuvien ottaminen) tuli osallistujien palautteiden perusteella tärkeitä yhteisen luovan tekemisen hetkiä, joihin ei muuten ole aikaa tai mahdollisuutta. Valmennukset koettiin myös kokonaisuudessaan merkityksellisiksi yhdessä kokoontumisen ja pysähtymisen paikoiksi, joissa pysähdyttiin työyhteisönä työn tekemisen teemojen äärelle.

Ymmärrys taiteen ja koko valmennuksen vaikutuksista tuo taiteen tekemiseen omanlaista vastuuta. Varsinkin jos taiteilijan ja valmentajan työn tekee sama henkilö, vastuu ja osaamistarpeet ovat erilaisia kuin jos taiteilija toimisi vain puhtaasti taiteentekijänä. Koska valmennusosaaminen on aivan omanlaista osaamista ja edellyttää pätevyyttä työn tekemiseen, on tärkeää ymmärtää oman osaamisen ja työn tekemisen mahdollisuudet – ja niiden rajat.

Valmennukset lisäsivät osallistujissa ymmärrystä oman yrityksen ja työyhteisön vahvuuksista niin korona-aikana kuin tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Ymmärrys kasvoi myös sen suhteen, missä asioissa työyhteisö voi vielä petrata voidakseen paremmin. Luova työskentely mahdollisti kaikissa tapauksissa asioiden työstämisen elämyksellisesti, voimauttavasti ja työyhteisön yhteisöllisyyttä vahvistavasti. Jo yhdessä jaettu taidekokemus on omiaan lisäämään yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia. Sen, että tekeminen ja asioiden yhdessä eteenpäin vieminen pohjautuivat eri tavoin luovaan prosessiin ja osallisuuteen, voidaan ennustaa synnyttävän pitkälle tulevaisuuteen kantavia muistijälkiä ja yhteisöllisyyttä.

Lähteet

Eloisa-hanke 2023. Haettu 16.6.2023. <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/eloisa>

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Etäjohtamista parantamassa: kokemuksia kehittämistyöstä keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

Liinamaaria Hakola, Laura Sjöman
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Avainsanat: etäjohtaminen, keskustelutaito, itsensä johtaminen, yhteisöllisyys

Suomen Yrittäjien työelämägallupin mukaan 50 % työllisistä teki vuoden 2023 alussa etätöitä. Pandemian jälkeisessä ajassa eivät toimistot ole täyttyneet, vaan etätöihin on jäänyt monessa työyhteisössä huomattava joukko. Etätöitä tekevästä lähes puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä, ja erityisen tärkeää tämä on nuorille työntekijöille. Työntekijät kokevat etätöiden vaikutukset selvästi useammin positiivisina kuin negatiivisina, ja etätöitä koskevien kyselyjen mukaan monet haluavat jatkaa ainakin osittaista etätöitä (Ruohomäki ym. 2020; Barrero, Bloom & Davis 2021; Eurofound 2021; Sutela & Pärnänen 2021). Johtamista monipaikkatyö kuitenkin myös haastaa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Virtual Leaders – Virtuaalijohtamisella tuottavuutta ja työhyvinvointia -hankkeessa (ESR) valmennetaan keskisuomalaisia pk-yrityksiä etäjohtamisessa. Tässä tekstissä kuvataan hankkeessa havaittuja etäjohtamisen haasteita ja keinoja niistä selviytymiseen. Yritysten haasteet liittyivät etätöiden palautekäytänteisiin, yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttämiseen sekä itsensä johtamisen taitoihin. Etätöissä tunnistettiin tapahtuvan vähemmän epämuodollisia ja kasvokkaisia kohtaamisia, minkä koettiin heikentävän tutustumista ja luottamuksen kehittymistä sekä vaikeuttavan palautteen antamista. Etätöitä luonnehdittiin itsenäiseksi, minkä vuoksi myös jokaiselta työntekijältä vaadittavien itsensä johtamisen taitojen kehittäminen oli monen johtajan keskeisenä huolenaiheena.

Parannusta palautekäytänteisiin

Vähäiseen palautteenvaihtoon liittyviä haasteita lähdettiin yrityksissä ratkomaan palautekäytänteitä parantamalla. Yhdessä yrityksessä työstettiin erityisesti keskustelukulttuuria, mikä tarkoitti esimerkiksi kehityskeskustelujen sekä muiden säännöllisesti esihenkilön ja johdettavan välillä käytävien kahdenkeskisten keskustelujen sisällön ja rakenteen kehittämistä. Vaikka keskeisenä tavoitteena oli yhtenäisten toimintamallien luominen, esihenkilöitiin suurimmat oivallukset koskivat joustavuutta: keskustelujen frekvenssi ja toteutustapa voivat olla eri tiiminjäsenillä erilaiset riippuen johdettavan henkilökohtaisesta tilanteesta ja tarpeista. Jollekin sopii vapaamuotoisempi lounas- tai kävelypalaveri, kun taas joku kohtaa mieluummin formaalimmin neuvotteluhuoneessa tai etäpalaverissa. Vastaavasti jonkun toisen kanssa harvempi tapaamisväli riittää, kun taas jonkun toisen

kanssa on tarve seurata yhteisesti sovittuja asioita tiheämmin. Palautekäytäntöjen rakentamisessa keskeistä on johdettaviin tutustuminen, ja siksi tässäkin yrityksessä keskustelukulttuurin kehittämisessä lähdettiin liikkeelle kuuntelutaitojen ja läsnäolokyvyn vahvistamisella ennen keskustelurunkojen päivittämistä. Kuuntelutaitojen kehittäminen nousi keskiöön myös toisessa yrityksessä, jossa työnjohdon voimin harjoiteltiin aktiivista kuuntelua, vaikeiden keskustelujen käymistä sekä kiinnitettiin erityistä huomiota parempien kysymysten esittämiseen.

Kolmannessa yrityksessä suurimmat oivallukset tehtiin palautteen antamista ja vastaanottamista tukevaan kulttuuriin liittyen: siitä, miten tärkeää psykologinen turvallisuus ja arvostus on, jotta vaikeistakin asioista voidaan keskustella ja jotta niitä uskalletaan nostaa esille. Erityisen tärkeäksi koettiin rehellisyys, avoimuus ja luottamus, joita jokainen työyhteisössä voi edistää pitämällä kiinni yhdessä sovituista asioista, arvostamalla toisten mielipiteitä ja ideoita sekä asettumalla toisten asemaan. Toisten arvostusta voi näyttää myös pysähtymällä aidosti kuuntelemaan, olemalla kiinnostunut toisista ihmisistä, tunnustamalla omat virheensä ja kehittämällä omia dialogitaitojaan: esimerkiksi varmistamalla lisäkysymyksillä, että on ymmärtänyt toisen oikein, voi vahvistaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. Kun jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuntee itsensä arvostetuksi, lisää se uuden kokeilemista sekä omista ja muiden kokemuksista ja virheistä oppimista (Rinne 2021, 25–26, 66–67). Tällainen riskinottokyvyn vahvistaminen koettiin kasvuyrityksessä yrityksen menestymisen kannalta elintärkeäksi, ja näitä psykologisen turvallisuuden perustekijöitä korostettiin muissakin yrityksissä.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Yhteisöllisyyden tunteen vähenemisen tuskasta kertoo erään johtajan puuskahdus: ”Pitääkö tässä pakottaa kaikki toimistolle, että edes joskus nähtäisiin?” Pakkotoimien sijaan kannustettiin miettimään työn tekemisen tapoja. Yhteisöllisyyden tunnetta voi vahvistaa arjessa lisäämällä työn tekemistä yhdessä. Yhteistyön lisääminen parantaa toisten työntekijöiden tuntemista ja vahvistaa luottamusta. Toisen yrityksen vahvaa yhteisöllisyyttä nähtiin uhkaavan fuusiotilanteen, jossa henkilökunta ilmaisi huoltaan jopa kysymyksellä ”Entä jos perhe hajoaa?” Tämän yrityksen kanssa kokoonnuttii yhteen keskustelemaan tilanteesta ja avoimen dialogisuuden keinoin pyrittiin hälventämään pelkoja.

Kolmannen yrityksen viidentoista hengen esihenkilöitiimin kanssa työskenneltiin kymmenen kuukauden ajan säännöllisesti kokoontuen. Yhteisten osallistavien työpajojen parhaaksi anniksi lopun palautekyselyssä tunnistettiin erityisesti esihenkilöiden välisen kommunikaation paraneminen ja yhteistyön syveneminen: havaittiin, miten ajatusten vaihtaminen auttoi ymmärtämään toisten työtä ja kuinka tärkeää toisten johtamistyötä tekevien vertaistuki oli oman työssä jaksamisen näkökulmasta. Kokemusten jakaminen tarjosi monelle myös kehittymisen mahdollisuuksia ja sai kokeilemaan uusia työtapoja tai

konkreettisia työkaluja. Strukturoidut ja tiettyyn teemaan kerrallaan keskittyvät työpajat auttoivat myös yhtenäistämään näkemystä ihmisten johtamisen tavoitteista ja toteuttamisesta sekä rakentamaan yhteistä johtamisen kieltä.

Itsensä johtamisessa edistyminen

Itsensä johtamisen taitojen ytimessä ovat kyky suunnitella, priorisoida ja keskittyä käsilä olevaan tehtävään, joita tavoiteltiin työpajoissa viidessä eri yrityksessä. Kuormittumista aiheuttaviksi ja työn hallinnan tunnetta heikentäviksi tunnistettiin erityisesti yllättävät keskeytykset, ennakoimattomat asiakastyöt ja tuuraustilanteet sekä useista yhtä aikaa meneillä olevista ja luonteeltaan erilaisista työtehtävistä johtuva keskittymisen vaikeus. Kasvuyrityksessä esihenkilöiden itsensä johtamisen kompastuskiviksi tunnistettiin liiketoiminnassa tapahtuvat nopeat muutokset sekä niiden myötä nopeasti muuttuvat tehtävät ja aikataulut, tulipalojen sammuttaminen ja vaikeus suunnitella omaa työtä sekä kalenterien täyttyminen palaverilla. Esihenkilöt kuvasivat oman työn ja itsensä johtamisen haasteita muun muassa seuraavasti: "koskaan ei tule valmista, uusia asioita tulee pöydälle non-stop", "omalle työlle ei jää aikaa", "säntäilyä sinne tänne" ja "oravanpyörä on valmis, eikä väleihin jää taukoja palautua".

Vaikka asiantuntijatyössä on paljon mahdollisuuksia oman työn hallinnan kehittämiseen ja esimerkiksi aivoergonomian parantamiseen, kaikkeen ei voi yksittäinen työntekijä vaikuttaa, ja siksi perustaksi tarvitaan myös yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Hallinnan tunteen parantamiseksi eräässä esihenkilötiimissä ideoitiin ja vietiin käytäntöön yhteiset palaveri- ja kalenterisäännöt, jotka sisälsivät esimerkiksi sisäisiltä palaverilta rauhoitetun vapaan kalenterivyohtyhykkeen, palaverien kestoajan lyhentämisen sekä väljyyden jättämisen kalentereihin kiireisiä toimeksiantoja varten.

Toisessa yrityksessä ideoitiin ja työstettiin tunnistettujen kehittämiskohteiden pohjalta koko henkilöstön yhteiset pelisäännöt, ja nämä myös vietiin käytäntöön osaksi jokapäiväistä työarkea. Keskeisin oivallus pelisäännöissä liittyi niin sanottuihin hiljaisen työn aamuihin: jokaisesta työpäivästä osa varattiin itsenäiselle ja keskittymistä vaativalle työlle, ja esimerkiksi sisäiset palaverit sekä avunpyynnöt kollegoille keskitettiin tiettyihin lounaan jälkeisiin tunteihin. Lisäksi pelisäännöissä otettiin kantaa kalenteri- ja palaverikäytäntöihin sekä eri viestintävälineiden käyttöön: mikä asia kuuluu mihinkin kanavaan ja minkälaisessa ajassa asioihin reagoidaan ja kenen toimesta. Ennakoimattomien asiakkaiden koordinointiin yrityksessä rakennettiin ja otettiin käyttöön oma viestintäkanavansa. Kaikilla näillä toimilla oli merkittävä vaikutus keskeytysten hallintaan ja keskittymisen mahdollistamiseen.

Itsensä johtamisen valmennuksen päätteeksi eräs toimitusjohtaja totesi mielteliäänä, että voisikohan hänkin joskus jäädä etätöihin. Hän oli kokenut saatavilla olemisen

henkilökunnalleen tärkeimpänä tehtävänä, mutta tämä oli käytännössä torpedoinut häneltä mahdollisuuden paneutua keskittymistä vaativaan työhön. Mahdollisuus keskittyä käsillä olevaan tehtävään kuuluu myös johtajille, ja se on tärkeä osa työhyvinvointia. Johtajien ja esihenkilöiden jaksaminen nähtiin kohdeyrityksissä tärkeänä koko työyhteisön hyvinvointiin heijastuvana asiana, ja tehdyillä toimenpiteillä sitä pystyttiin parantamaan.

Tekstissä on kuvattu työelämän muutosta etätöön lisääntymisen näkökulmasta: minikälaisia haasteita keskusomalaisten pk-yritysten johtajat ovat havainneet, ja miten niitä on yrityksissä ratkottu. Yritykset edustavat eri toimialoja, ja kaikki sijoittuvat pk-yritysten kokoluokkaan. Yritysten haasteet etäjohtamisessa ovat yllättävänkin samankaltaisia, ja fasilitoidulla kehittämistyöllä niitä on saatu pienennettyä ja työntekoa sujuvoitettua. Palautekäytänteiden parantaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja itsensä johtamisessa edistyminen vaativat kuitenkin huomiota ja kehittämistä tulevaisuudessakin. Työelämässä ei ole paluuta pandemiaa edeltävään aikaan, minkä vuoksi sekä yritysten johdolta että työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja jatkuvaa avointa dialogia työn tekemisen tavoista.

Lähteet

- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. 2021. Let me work from home, or I will find another job (July 21, 2021). Working Paper No. 2021-87. Chicago: University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3890988>
- Eurofound 2021. Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Haettu 2.5.2023. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline>
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Suomen Yrittäjien työelämägallup 2023. Haettu 13.3.2023. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/etatyo-tyoelamagallup-2023.pdf>
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55(5): 388–395.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus: Työpäperi 1/2021. Haettu 2.5.2023. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywpr1_202100_2021_25870_net.pdf

Yrityshautomon jatkuva kehittäminen

Teijo Javanainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: Yrittäjyys, yrityshautomot, liiketoimintamallit, kehittäminen

Start-up-yritykset tarvitsevat kattavaa tukea kasvaakseen ja saavuttaakseen täyden potentiaalinsa kilpailussa liiketoimintaympäristössä. Yleisesti yrityshautomo-ohjelmien tavoitteena on tarjota resursseja, kuten toimistotilaa, taloudellista tukea ja verkostoitumismahdollisuuksia. Hautomotoiminnan ytimessä ovat yhteistyö ja verkostoituminen ulkoisten kumppaneiden, kuten korkeakoulujen, erilaisten tukioorganisaatioiden ja sijoittajien kanssa. Lisäksi esiin on noussut tarve kehittää virtuaalista hautomotoimintaa.

Haaga-Helian Startup School on kehittänyt oman (Re-)Startup esihautomonsa Helsingin kaupungin Kampusinkubaattorit-ohjelman osana. Esihautomon toimintamallia kehitetään kestävästi rahoituksen, toiminnan ja ekosysteemyhteistyön näkökulmista huomioiden sekä korkeakoulujen tarve sekä ympäröivä yrittäjyys ekosysteemi. Toimintamallin kehittämiseen käytetään Business Model Canvas -työkalua, ja sitä parannetaan jatkuvasti jokaisen ohjelman kierroksen jälkeen saatujen palautteiden ja ideoiden perusteella.

Ohjelmaan osallistutaan yksilöinä, jolloin osallistujat saavat korkeakoulutasoisia opintopisteitä osaamisensa kehittämistä ja liiketoimintamallinsa validoinnista. Ohjelman aikana osallistujat saavat tiimivalmennusta ja mahdollisuuden vertaisoppimiseen muiden osallistujien kesken. (Re-)StartUp-ohjelman päätteeksi ohjelman läpäisseet opiskelijat saavat osallistumisestaan todistuksen 15 opintopisteen laajuudesta korkeakoulutasoisesta mikrotutkinnosta. Ohjelman aikana osallistujat kehittävät liiketoiminta-aihionsa konseptiksi, kaupalliseksi tuotteeksi ja validoiduksi liiketoimintamalliksi.

Liiketoiminnan kehittämistä kolmella tasolla

Yrityshautomon toimintamalli on suunniteltu auttamaan yrittäjiä aloittamaan ja kasvatamaan yritystoimintaansa tarjoamalla heille tarvittavaa koulutusta, työpajoja ja valmennusta. Toimintamallissa on kolme osaa: koulutussisältö, työpajat ja valmennus. Nämä kolme osaa on jaettu omiksi viiden opintopisteen laajuisiksi opintokokonaisuuksiksi.

Koulutussisältö: Koulutussisältöön kuuluu luentoja liiketoimintamallin suunnittelusta ja pitchauksesta. Liiketoimintamalli on strategisen johtamisen väline, joka auttaa yrittäjiä kehittämään ja muotoilemaan liikeideansa. Pitchaus on taito esitellä liikeidea vakuuttavalla tavalla mahdollisille sijoittajille, kumppaneille tai asiakkaille.

Työpajat: Työpajoja pitävät alan asiantuntijat, ja niissä käsitellään kaikkia uuden yrityksen perustamiseen liittyviä aiheita. Näitä ovat esimerkiksi yrittäjyyden rahoitus, markkinointi ja tekijänoikeudet.

Coaching: Coachingiin osallistuu alan asiantuntijavalmentajia, jotka antavat yksilöllistä coachausta ohjelman aikana. He auttavat yrittäjiä hiomaan liikeideoitaan, kehittämään strategioita ja selviytymään uuden yrityksen perustamisen ja kasvattamisen haasteista.

Yrityshautomon toimintamalli on suunniteltu tarjoamaan yrittäjille tarvittavaa koulutusta, työpajoja ja valmennusta, jotka auttavat heitä menestymään. Yhdistämällä nämä kolme osatekijää malli tarjoaa kattavan lähestymistavan menestyvän yrityksen perustamiseen ja kasvattamiseen.

Ohjelman sisällön kehittäminen Business Model Canvaksen avulla

Business Model Canvas (BMC) on työkalu, joka auttaa yrityksiä kuvailemaan, suunnittelemaan, haastamaan ja muokkaamaan liiketoimintamallejaan (Ostenwalder 2010; Ostenwalder 2020). BMC on yksinkertainen viitekehys, joka jakaa liiketoimintamallin yhdeksään avainelementtiin: asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, keskeiset resurssit, keskeiset toiminnot, keskeiset kumppanuudet ja kustannusrakenne. Se tarjoaa visuaalisen esityksen liiketoimintamallista ja mahdollistaa yrittäjille nopean ja helpon tavan tunnistaa alueita, jotka vaativat huomiota. BMC:tä voidaan myös käyttää apuna, kun suunnitellaan koulutuskokonaisuuksia, kuten esihautomo-ohjelmaa.

(Re)-Startup esihautomo-ohjelman sisällön kehitys aloitettiin hahmottamalla kaikki aloitettavalle yrittäjälle olennaiset aiheet, joita ohjelmaan tulisi sisällyttää. Näitä aiheita olivat muun muassa Value Proposition Canvas, strategia, markkinointi, myynti, prototyyppi, rahoitus ja pitchaaminen. Kun sisällöt oli päätetty, oli tärkeää hahmotella, miten kyseiset liiketoiminnan osa-alueet linkittyvät Business Model Canvaksen eri avainelementteihin.

Työpajojen ja oppimisisältöjen kuvausten perusteella ne kuvattiin osana Business Model Canvaksen eri avainelementtejä. Jotkin sisällöistä koskivat myös useampaa kuin yhtä avainelementtiä, mutta tämä ei haitannut suunnittelutyötä, koska sisällöt sulautuivat loogisesti Business Model Canvaksen suositeltuun täyttämisyjärjestykseen. Business Model Canvasta täytettäessä suositellaan aloittamaan oikealta ja siirtymään sen jälkeen vasemmalle puolelle.

Tuloksena selkeä kuvaus esihautomo-ohjelmasta

Tuloksena luotiin selkeä kuvaus ohjelman sisällöstä ja siitä, kuinka esihautomo-ohjelman eri sisällöt linkittyvät Business Model Canvukseen. Selkeä kuvaus ohjelman sisällöstä ja sen yhteydestä Business Model Canvukseen on tärkeä askel, jotta osallistujat ymmärtäisivät, miten liiketoimintamallia kehitetään. Yhdistämällä esihautomo-ohjelman eri sisällöt Business Model Canvoksen kanssa osallistujat näkevät, miten kukin elementti sopii heidän liiketoimintasuunnitelmansa kokonaiskuvaan. Myös ohjelmassa coachaavat opettajat ovat kokeneet hyödylliseksi selkiytetyn rungon ohjelmalle.

Visuaalisen ymmärryksen tarjoaminen ohjelman kuvauksen avulla auttaa osallistujia ymmärtämään työpajojen ja oppimateriaalien merkityksen heidän liiketoiminnan kehittämismatkallaan. Selkeä ohjelmakuvaus varmistaa myös sen, että kaikki osallistujat ymmärtävät ohjelman tavoitteet ja voivat työskennellä samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun osallistujilla on selkeä käsitys ohjelman sisällöstä ja sen yhteydestä Business Model Canvasiin, heillä on paremmat valmiudet soveltaa työpajoissa saatua tietoa ja kehittää toimiva liiketoimintamalli.

Lähteet

Osterwalder, A., Clark, T. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Etiemble, F., White, C. & Papadakos, T. 2020. The invincible company. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Kohti vastuullisempaa liiketoimintaa vastuullisesti viestien

Laura Rinta-Jouppi
Laurea-ammattikorkeakoulu

Reija Anckar
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: vastuullisuus, kiertotalous, viestintä

YK:n mukaan kestävä kehitys tarkoittaa kehitystä, joka turvaa nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet (Kestävä kehitys Agenda 2030). Samoin voisi kuvata vastuullisuuden merkityksen. Pääperiaatteisiin kuuluu, että vastuullisuutta ei eriytetä koskemaan vain tiettyjä osia elämästä vaan kaikki nivoutuvat yhteen: ympäristö, ihmiset ja talous. Tavoitteena on sopeuttaa ihmisten toiminta planetaaristen rajojen, kuten maapallon luonnonvarojen ja luonnon kestäkyvyn mukaan, niin että maapallo on elinkelpoinen myös tuleville sukupolville.

Vastuullisuuden tulisi olla osa kestävästä liiketoimintaa kaikilla toimialoilla, ja näin monissa yrityksissä onkin. Useat yritykset ovat tunnistaneet toiminnassaan asioita, joita he jo tekevät vastuullisesti, mutta niistä viestiminen asiakkaille ja sidosryhmille koetaan haastavaksi. Vastuullinen toimintatapa voi olla niin arkipäiväistä, ettei yritys osaa nähdä sitä mainittavana asiana asiakkaille. Toisaalta mahdollista viherpesuleimaa halutaan välttää kaikin keinoin, vaikka toiminta olisi oikeasti vastuullista ja kestävä.

Kuluttajat ovat tiedostavia, ja he osaavat vaatia läpinäkyvää ja avointa vastuullisuusviestintää yrityksiltä. Järvinen (2020) toteaaakin, että vastuullisuusviestintä on vastuullisen toiminnan ytimessä ja edistämässä tärkeä. Silti esimerkiksi vaateteollisuuden alalla kolmannes yrityksistä ei viesti vastuullisuudestaan mitenkään.

Vastuullisuusviestintä hakeekin vielä muotoaan. Sen olisi hyvä olla rohkeakin, kuluttajia sitouttavaa ja tehokeinoja käyttävää. Vahva vastuullisuusviesti on tavoitteellinen, uskottava ja aito (Pölönen 2018). Parhaimmillaan vastuullisuusviestintä tuottaa todellisuutta, joka muodostaa yleisön yhteisiä käsityksiä vastuullisuuteen liittyvistä ongelmista, kuten viheliäiseksi ongelmaksi kuvatusta ilmastokriisistä (Frig & Uusitalo 2021).

Haaga-Helia ja Laurea ammattikorkeakoulujen ESR-rahoitteinen Green Steps -yhteishanke pureutui uusmaalaisten pienten ja keskisuurten yritysten ja yhteisöjen vastuullisuusviestintään osana hankkeen palvelumuotoiluprosessia. Tarve vastuullisuusviestinnän rävyöttämiseen nousi mukana olevilta yrityksiltä muotoiluprosessin aikana.

Kiertotalous ja vastuullisuus kantavina teemoina

Hankkeessa mukana olevan Suomen Muuttolaatikko Oy:n koko pääliiketoiminta perustuu kiertotalouteen. Yritys vuokraa muuttolaatikoita ja muita muutossa tarvittavia välineitä yksityishenkilöille ja yrityksille. Vuokrattavat muuttolaatikat kiertävät elinkaarensa aikana lukuisissa koti- ja yritysmuutoissa. Vastuullinen ajattelu näkyy myös yrityksen toiminnoissa:

Muuttolaatikat kierrätetään käyttöikänsä jälkeen ja ne käytetään uusien muovituotteiden raaka-aineena. Valtaosa vuokratuotteistamme, kuten muuttolaatikat ja rullakot, on valmistettu Suomessa. Käytämme kuljetuksissamme ketjukuljetusjärjestelmää, jossa laatikat kuljetetaan asiakkaalta toiselle mahdollisimman lyhyitä ajoreittejä pitkin. Kehitämme kuljetuspuolta muutenkin ympäristöystävällisemmäksi, ja tätä nykyä osa laatikkojakelustamme ajetaan biokaasulla. (Aaro Karhu, Suomen Muuttolaatikko Oy.)

Vastuullisuuteen kuuluu myös sosiaalinen vastuu, jota hankkeessa edustaa Tukilinja-säätiö. Tukilinja-säätiön tarkoituksena on vammaisten ja pitkäaikaisesti toimintarajoitteisten henkilöiden yhdenvertaisuuden ja tasavertaisten toimintamahdollisuuksien edistäminen. Tätä Tukilinja tekee myöntämällä apurahoja.

Apurahat on tarkoitettu vähävaraisille toimintarajoitteisille henkilöille. Pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen toimintarajoite vaikeuttaa arjessa toimimista. Liikunta- tai aistivamman ohella tällaisen rajoitteen voi aiheuttaa pitkäaikaissairaus, mielenterveysongelma tai neurologinen poikkeavuus.

Apurahoja myönnetään myös pienten yhteisöjen toimintaan. Lisäksi Tukilinja jakaa apurahoja ja palkintoja yhteistyössä muiden vammaisalan toimijoiden kanssa. Apurahoina myönnetään esimerkiksi toimintavälineitä, kuten tietokoneita. Rahaa voi saada myös opintomaksuihin sekä harrastuksiin ja harrastusvälineisiin.

Toimintamme tähtää eriarvoisuuden vähentämiseen ja yhdenveroisten toimintamahdollisuuksien takaamiseen yhteiskunnassa. Apurahojemme avulla pyrimme tukemaan ensisijaisesti opiskelua, työllistymistä, harrastamista sekä muuta aktiivista toimintaa yhteiskunnassa. Toimintamme on sosiaalisesti vastuullista, ja tunnistamme toiminnassamme YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030:n tavoitteista ainakin köyhyyden ehkäisyn, koulutuksen tukemisen, eriarvoisuuden vähentämisen ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen. (Saija Huurinainen, Tukilinja.)

Vastuullisuus viestinnän valttikortiksi

Vaikka hankkeessa mukana olevat yritykset toimivat monella saralla jo vastuullisesti, asiasta ei ole juurikaan kerrottu asiakkaille. Syitä on monia, mutta monesti taustalla on

olettamuksia asiakkaiden ajatuksista ja toiminnasta. Suomen Muuttolaatikko Oy:n Karhu avaa asian taustoja.

Vastuullisuusasioista viestiminen on tähän asti ollut yrityksessämme heikolla tolalla. Iso osa muuttolaatikoistamme on vihreän värisiä, mikä saattaa toimia vinkkinä asiakkaalle yrityksen vastuullisista toimintaperiaatteista. Muutto on yksi elämän stressaavimmista asioista, ja olemme ajatelleet, että muuttavalla ihmisellä on jo riittävästi huolenaiheita muuttoon liittyen eivätkä ympäristöasiat ole siksi päällimmäisenä mielessä. Asiakkaat valitsevat meidät usein sen sijaan juuri helppouden, luotettavuuden ja asiakaspalveluhenkisyiden vuoksi. Vastuullisuutta on kuitenkin ajateltu yrityksen sisällä paljon ja nyt koemme, että on tullut aika tehdä siitä näkyvämpi osa yrityksemme markkinointia. (Aaro Karhu, Suomen Muuttolaatikko Oy.)

Samoin linjoilla ollaan Tukilinja-säätiössä.

Emme ole viestineet vastuullisesta toiminnastamme selkeästi aiemmin, sillä olemme ajatelleet, että se välittyisi toiminnastamme ilman erillistä viestintää. (Saija Huurinainen, Tukilinja.)

Green Steps -hankkeessa osallistujat ovat keränneet asiakasymmärrystä hyödyntäen esimerkiksi kyselyitä ja jo olemassa olevaa dataa. Tavoitteena on, ettei päätöksiä viestinnästä tehdä oletusten pohjalta vaan asiakasdataan perustuen. Green Steps -hankkeessa tätä kirjoitusta varten kerätyn uuden tiedon mukaan palvelumuotoilu tarjoaa monia toimivia menetelmiä asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja ajatusten kartoittamiseen. Asiakasymmärryksen kasvaessa viestinnän jalostaminen ja kohdentaminen helpottuu, mikä palvelee niin asiakkaita kuin palveluntarjoajia.

Hankkeen palvelumuotoilun pohjalta nousee kehityskohde 3AMK-toimintaan: vastuullisuusviestintä. Tämän pohdinnan perusteella voisi tarkastella, paljonko vastuullisuudesta käydään keskustelua ammattikorkeakoulutuksessa ja käsitelläänkö tällöin erityisesti vastuullisuusviestintää, joka edistäisi vihreää siirtymää ja rakentaisi yritysten tavaramerkkiä. Vastuullisuusviestinnän ympärille voisi rakentaa myös 3AMK-hankkeen, sillä tarvetta sen kohentamiseen selkeästi on.

Lähteet

Frig, M-M. & Uusitalo, N. 2021. Vastuullisuusviestintä pirullisessa ilmastokriisissä. Teoksessa K. Eräranta & V. Penttilä (toim.) Vastuullinen viestintä. ProComma academic, 8. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 28–42. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>

Järvinen, P. 2020. Kokonaisvaltaista vastuullisuusviestintää vai pelkkää sanahelinää? suomalaisten vaateyritysten vastuullisuusviestinnän vakuuttavuus. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/317577>

Pölönen, E. 2018. Vastuullisuusviestintä kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018113019307>

Kestävä kehitys Agenda 2030. Suomen YK-liitto. Haettu 19.4.2023. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Kampushautomot 3AMK:n opiskelijayrittäjien tukena

Mikko Järvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: kampushautomo, kiihdyttämö, hautomo, yrittäjyys

Kampushautomot tukevat yrittäjyydestä kiinnostuneita opiskelijoita ja uusia yrityksiä korkeakoulujen yhteydessä. 3AMK-korkeakouluista Haaga-Helia ja Metropolia osallistuivat Helsingin kaupungin Kampusinkubaattorit-ohjelmaan vuonna 2022 palvelleen opiskelijayrittäjiä hautomo- tai kiihdyttämömallin avulla.

Artikkeli tarjoaa katsauksen erityisesti yrityskiihdyttämöjä koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuuden perusteella muodostetaan kuudesta tekijästä koostuva viitekehys, jonka avulla pyritään kuvaamaan 3AMK-kampushautomoiden tämänhetkinen tarkoitus, tavoiteltavat tulokset, fokus, tarjotut palvelut, toimintamalli sekä tunnistetut menestystekijät.

Artikkeli tuo esiin tarpeen edellä mainittujen tekijöiden yhteensovittamiselle kampushautomotoiminnassa. Kampushautomoiden strategisen tason tekijät, kuten päämäärä, tulokset ja fokus, poikkeavat olennaisesti voittoa tavoittelevista hautomoista ja kiihdyttämöistä. Tämän tulisi heijastua myös operatiivisempiin tekijöihin, kuten palveluihin, toimintamalliin ja keskeisiin menestystekijöihin.

Kampushautomo vai -kiihdyttämö?

Kirjallisuudessa on pyritty määrittelemään ja tunnistamaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia yrityshautomoiden ja -kiihdyttämöjen välillä (esim. Cohen & Hochberg 2014; Dee ym. 2015; Dempwolf ym. 2014; Tasic ym. 2015). Molemmat mallit tähtäävät uuden ja kasvavan liiketoiminnan edistämiseen, mutta jossain määrin erilaisin lähestymistavoin.

Dempwolf (2014) kuvaa kiihdyttämöä liikeyrityksenä, joka tekee siemenvaiheen sijoituksia lupaaviin yrityksiin osana määräaikaista, kohorttipohjaista ohjelmaa, joka sisältää mentorointia ja koulutusta ja huipentuu julkiseen pitch-tapahtumaan tai demopäivään. Määritelmä vastaakin Y-Combinatorin, vuonna 2005 Kalifornian Piilaaksossa käynnistetyn kiihdyttämön toimintaperiaatetta (Stross 2013).

Kiihdyttämöt eroavat usein yrityshautomosta juuri määräaikaisuudella, kohorttipohjaisuudella sekä siemenvaiheen sijoituksiin perustuvalla liiketoimintamallilla (Cohen & Hochberg 2014; Dempwolf ym. 2014). Molemmat voivat tarjota mentorointia ja koulutusta ja olla valikoivia osallistujavalinnoissaan, mutta usein kiihdyttämöissä mentorointi on ajallisesti intensiivisempää ja osallistujavalinta kriittisempää. Toisin kuin perinteisemmällä

yrityshautomoilla, joihin osallistuminen mitataan vuosissa tai kuukausissa, toimitilojen tarjoaminen ja maksujen periminen ei ole keskeistä kiihdyttämön toimintaperiaatteelle.

Dee (2015) erottaa kiihdyttämöt ja hautomot toisistaan liiketoimintamallin lisäksi osallistuvan yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Kiihdyttämöt asemoituvat aikaisemman vaiheen yrityksiin (startup, early stage), kun taas hautomot asemoituvat samaan tai myöhempään vaiheeseen (startup, early stage, later stage).

Sekä Haaga-Helian että Metropolian kampushautomot tarjoavat muutaman viikon kestoista kohorttipohjaista ohjelmaa, eikä toimitilojen tai maksullisten palveluiden tarjoaminen ole keskeistä kummallekaan kampushautomolle. Koska nämä ovat pikemminkin kiihdyttämöjen kuin hautomoiden ominaisuuksia, onkin kampushautomot perusteltua tarkastella erityisesti kiihdyttämöjä koskevan kirjallisuuden kautta.

Kiihdyttämön päämäärä, tulokset ja fokus

Kirjallisuudesta on mahdollista tunnistaa kolme tekijää, joiden avulla voi tarkastella erilaisten kiihdyttämöjen strategisia valintoja. Nämä kolme tekijää ovat kiihdyttämön päämäärä (esim. Bagnoli ym. 2020; Crişan ym. 2019; Hackett ym. 2004), sen tavoiteltavat tulokset (esim. Crişan ym. 2019; Del Sarto ym. 2018) sekä fokus osallistuvien yritysten osalta (esim. Bagnoli 2020; Tasic ym. 2015; Crişan ym. 2019).

Kiihdyttämön päämäärän osalta voidaan tunnistaa viisi mahdollista kategoriaa (Bagnoli ym. 2020; Crişan ym. 2019; Hackett ym. 2004). Nämä viisi kategoriaa on luonteeltaan voittoa tavoitteleviin (esim. tuotto pääomasijoituksille) ja voittoa tavoittelemattomiin (esim. työpaikkojen luominen) päämääriin, vaikkakaan rajanveto ei ole täysin selkeä – useita voittoa tavoittelemattomista päämääristä on mahdollista edistää voittoa tavoittelevalla liiketoimintamallilla. Mahdolliset päämäärät esitellään taulukossa 2.

Tavoiteltavia tuloksia ja vaikutuksia voidaan tarkastella osallistuvan yrityksen sekä ympäröivän ekosysteemin tasolla (Crişan ym. 2019; Del Sarto ym. 2018). Crişan ym. (2019) tunnistaa näiden lisäksi kiihdyttämön tason ja tekee jaon pehmeisiin (esim. osaaminen, validointi) ja koviin tuloksiin (esim. irtautumiset, arvostukset). Kiihdyttämötoiminnan tavoiteltavia tuloksia on eritelty taulukkoon 3.

Kiihdyttämön fokus ottaa kantaa maantieteellisiin ja toimialarajauksiin (Bagnoli ym. 2020; Tasic ym. 2015; Crişan ym. 2019) sekä osallistuvien yritysten tuotto-odotukseen (esim. elämäntaparyitys, kasvuyritys) (Hackett & Dilts 2004) ja kehitysvaiheeseen (esim. Pre-startup, later stage) (Dee ym. 2015; Tasic ym. 2015). Kiihdyttämötoiminnan fokukseen liittyviä valintoja on eritelty taulukkoon 4.

Kirjallisuuskatsaus ei tunnistanut esimerkkejä kiihdyttämöistä, joiden päämäärä, tavoiteltavat tulokset ja fokus tähtäävät ensisijaisesti osallistuvien yritysten yhteiskunnallisiin vaikutuksiin – kuten vihreän siirtymän (ja kaksoissiirtymän) vauhdittamiseen tai sosiaalisen yrittäjyyden edistämiseen. On mahdollista, että tämän kaltaisia kiihdyttämöjä on vielä niukasti, eikä niitä ole tutkittu yhtä kattavasti.

Kiihdyttämön palvelutarjonta, toimintamalli ja menestystekijät

Kirjallisuudessa on käsitelty kiihdyttämöjen palvelutarjontaa (esim. Crişan ym. 2019), toimintamalleja (esim. Bagnoli ym. 2020) sekä menestystekijöitä (esim. Clarysse 2014; Theodorakopoulos ym. 2014), jotka katsotaan tässä tarkastelussa kiihdyttämöjen operaatiivisiksi tekijöiksi.

Kirjallisuuskatsauksessaan Crişan ym. (2019) kategorisoi kiihdyttämöt palvelutarjontaan laajuuden ja ”mekanismiin” mukaan. Mekanismilla viitataan palvelujen toimintaperiaatteeseen, joka rakentaa sillan palvelujen ja tavoiteltavien vaikutusten välille kehitetyn ”Context-Intervention-Mechanism-Outcome” -viitekehityksen mukaisesti. Esimerkkejä kiihdyttämön palvelutarjonnasta on kuvattu taulukossa 5.

Bagnoli ym. (2020) on pyrkinyt tunnistamaan tekijöitä, jotka muodostavat kiihdyttämön toimintamallin – tai liiketoimintamallin. Näiden pohjalta on kehitetty viitekehys kiihdyttämön liiketoimintamallin kuvaamiseksi. Kiihdyttämön toimintamallia kuvaavat tekijät on kuvattu Bagnolia mukaillen taulukossa 6.

Useat kirjallisuuslähteet (Bagnoli ym. 2020; Clarysse 2014; Isabelle 2013; Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004; Alpendize ym. 2019) ovat pyrkineet tunnistamaan kiihdyttämöjen menestystekijöitä. Esimerkkejä menestystekijöistä ovat osallistujavalinta, maine ja uskottavuus, jotka auttavat kiihdyttämöä saamaan kaikkein potentiaalisimpia osallistujia. Taulukkoon 7 on koottu lisää esimerkkejä kiihdyttämöjen menestystekijöistä, jotka toistuvat useimmin kirjallisuudessa.

Havainnot 3AMK kampushautomoista

3AMK-kampushautomotoimintaa on kehitetty myös Uudenmaan liiton EAKR-rahoittamassa Helsinki-Uusimaa – Kestävä ja digitaalinen yrittäjyysalue 2021–2022 -hankkeessa. Osana hanketta toteutettiin kysely ja työpaja 3AMK-kampushautomoiden, Haaga-Helian Startup Schoolin ja Metropolia Turbiinin avainhenkilöstölle. Kyselyn ja työpajan tuottaman datan avulla on pyritty tunnistamaan 3AMK-kampushautomaita yhdistäviä strategisia ja operatiivisia tekijöitä.

Työpajoihin ja kyselyyn osallistunut henkilöstö näkee 3AMK-kampushautomoiden kaksi tarkoitusta: Toisaalta opiskelijayrittäjyyden tukemisen, mutta myös alueellisen vaikutuksen työpaikkojen ja talouskasvun kautta. Voittoa tavoittelevat tarkoitukset, kuten tuotto pääomasijoituksille tai arvon luonti kiinteistökehittäjille, eivät odotetusti näy datassa.

Henkilöstö näkee 3AMK-kampushautomoiden tavoittelevan ensisijaisesti pehmeitä vaikutuksia osallistujien ja ekosysteemin tasolla. Osallistujien tasolla keskeinen vaikutus on validointi ja osaaminen, ja ekosysteemin tasolla innovaatioiden mahdollistaminen ja yrittäjämäinen kulttuuri. Kiihdyttämön tasolla tavoitteiksi nousevat hakemusten ja osallistujien määrä sekä osallistujien tyytyväisyys ja selviytymisaste.

3AMK-kampushautomoiden fokus on henkilöstön näkökulmasta ensisijaisesti paikallinen ja pre-startup-vaiheeseen keskittyvä, vaikkakin myös "rajat ylittävä" ja "globaali" saivat tukea osassa vastauksista, mahdollisesti toteutuksen digitaalisen luonteen vuoksi. Osallistujien kehitysvaiheen ja tuotto-odotuksen osalta vastauksissa on myös enemmän hajontaa.

3AMK-kampushautomoiden palvelutarjoaman "mekanismi" keskittyy ensisijaisesti validointiin ja jossain määrin myös oppimiseen. Molempien kampushautomoiden palveluihin kuuluu työpajoja, ideoiden kehittämistä konsepteiksi, mentorointia ja coachausta sekä demo day. Pääsy rahoitukseen ja markkinoille ei nouse datassa merkittäväksi osaksi palvelutarjoamaa.

Molempien kampushautomoiden, Haaga-Helian ja Metropolian, toimintamallit hyödynivät vahvasti korkeakoulujen opetushenkilöstöä. Toiminnan rahoituksessa perusrahoitusta ajavat opintosuoritukset sekä ulkopuolinen hankerahoitus on keskeistä. Toiminta on järjestetty kohorttipohjaiseen ohjelmaan, joka muodostuu työpajoista, luennoista ja coachauksesta.

Korkeakouluopiskelijat muodostavat ensisijaisen asiakasryhmän, mutta 3AMK-kampushautomot eivät kokonaan rajaa pois muista asiakasryhmiä. Opiskelijayrittäjälle suunnattu arvolupaus kiteytyy opintojen edistämiseen omaa yritysidea kehittämällä.

Menestystekijöinä henkilöstö tunnistaa erityisesti (coachien ja mentorien) liiketoimintaosaamisen, ohjelman laadun ja tarjotun valmennuksen – mutta myös kirkaan arvolupauksen.

Pohdintaa

Kirjallisuuskatsausta ja tehtyjä havaintoja on mahdollista hyödyntää kahdella tavalla. Ne voivat auttaa kuvaamaan 3AMK-kampushautomoiden toimintaa ja asemoitumista osaksi

Helsingin ja Uudenmaan ekosysteemiä, mutta myös tehdä näkyväksi kiihdyttämöohjelmien tekemiä valintoja kuuden tunnistetun strategisen ja operatiivisen tekijän suhteen.

Havainnoista nousee keskeiseksi 3AMK-kampushautomoiden päämäärä opiskelijayrittäjyyden tukemisessa sekä erottamaton kytkös korkeakouluun hyödynnettyjen resurssien ja rahoitusta ajavien opintosuoritusten osalta. Yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat hyvin aikaisessa vaiheessa urallaan ja liikeideassaan ovat asiakasryhmä, jonka palveleminen voi olla haastavaa erityisesti voittoa tavoittelevana, mutta myös ensisijaisesti työpaikkoja ja talouskasvua alueelle tavoittelevana kiihdyttämönä. 3AMK-kampushautomoilla on tästä näkökulmasta selkeä tarve ja rooli osana ekosysteemiä.

Artikkeli osoittaa mahdollisuuden soveltaa ja laajentaa Crişan ym. (2019) esittämää ”Context-Intervention-Mechanism-Outcome” -viitekehystä. Viitekehys korostaa neljän tekijän yhteensovittamista ja samansuuntaisuutta: saavuttaakseen tiettyjä tavoitteita tietynlaisessa kontekstissa kiihdyttämön interventioiden ja ”mekanismin” tulisi olla linjassa kontekstin ja tavoitteiden suhteen.

Kokemukset toteutetuista työpajoista osoittavat, että Crişan ym. (2019) neljän tekijän tai tässä artikkelissa esitettyä kuuden tekijän viitekehys voi olla hyödyllinen kiihdyttämötoiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä. Viitekehys ei ainoastaan auta ymmärtämään yhdenmukaisuutta ja samansuuntaisuutta eri tekijöiden välillä, mutta auttaa myös löytämään yhtenäisyyttä henkilöstön ja eri sidosryhmien näkemysten välillä. Lisäksi viitekehys mahdollistaa kiihdyttämöohjelmien arvioimisen ja benchmarkkauksen yhdenmukaisella taksonomialla.

Taulukot

Taulukko 2. Esimerkkejä kiihdyttämön mahdollisista päämääristä.

Kiihdyttämön päämäärä (mukaan Bagnoli ym. 2020; Crişan ym. 2019; Hackett ym. 2004)	
Ensisijaisesti voittoa tavoittelematon	Luoda työpaikkoja ja talouskasvua alueelle kehittämällä yrittäjyyttä, innovaatioita ja yritysekosysteemiä
	Tukea opiskelijayrittäjyyttä, luoda oppimiskokemuksia ja edistää innovaatioita korkeakoulussa ja sen ulkopuolella
	Edistää startupien ja vakiintuneiden yritysten yhteistyötä innovaatiotoiminnassa
Ensisijaisesti voittoa tavoitteleva	Saada merkittävää tuottoa pääomasijoituksille tarjoamalla rahoitusta, mentorointia ja apua aloittaville yrityksille
	Luoda arvoa kiinteistökehittäjille kiinteistöjen arvonnousun ja vuokralaisille myytävien lisäpalvelujen kautta

Taulukko 3. Esimerkkejä kiihdyttämön tavoiteltavista tuloksista.

Kiihdyttämön tavoiteltavat tulos (mukaillen Crisan ym. 2019; Del Sarto 2018; Dempwolf 2014)	
Ekosysteemin taso	Pehmeitä tuloksia: Verkostojen luominen; innovaatioiden mahdollistaminen; yrittäjämäinen kulttuuri
	Kovia tuloksia: Yrittäjinä menestyvien opiskelijoiden ja nuorten määrä; pääomasijoitustoiminnan määrä ja luonne alueella; työpaikkojen luominen alueelle; taloudellisen vaurauden luominen alueelle
Kiihdyttämön taso	Hakemusten määrä; osallistujien määrä; osallistujien tyytyväisyys; sijoitettu pääoma ja sen tuotto
Osallistujien taso	Pehmeitä tuloksia: Osaamisen täydentäminen; yrittäjämäinen ajattelu; tiedot ja taidot mentorien ja heidän verkostonsa kautta; liikeidean validointi; pääsy verkostoon
	Kovia tuloksia: Yrityksen eloonjääminen; liikevaihdon kasvu; rahoituksen saaminen; korkeammat arvostukset; nopeammat exitit

Taulukko 4. Esimerkkejä kiihdyttämön fokuksesta.

Kiihdyttämön fokus (mukaillen Bagnoli ym 2020; Dee ym. 2015; Hackett ym. 2004; Tasic ym. 2015)	
Maantieteellinen	Paikallinen, useita sijainteja, tai globaali
Toimiala	Yksi toimiala, useita toimialoja tai toimialariippumaton
Tuotto-odotus	Elämäntapa-, keskiverto- tai kasvuyritys
Kehitysvaihe	Pre-start-up, start-up, early stage tai later stage

Taulukko 5. Esimerkkejä kiihdyttämön palvelutarjonnasta.

Kiihdyttämön palvelutarjoama (mukaillen Crişan ym. 2019)	
Palvelutarjonnan "mekanismi"	Validointi: tukee yrittäjiä ideoiden löytämisessä ja validoinnissa
	Oppiminen: auttaa yrittäjiä kehittämään liiketoimintaosaamista ideaa työstämällä
	Pääsy ja kasvu: pääsy sijoittajiin ja uusille markkinoille, tuki tuotekehitykseen ja tuotteen lanseeraukseen
	Innovaatio: tukea monimutkaisten, usein tutkimusintensiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja markkinoille tuomiseen
Palvelutarjonnan laajuus	Kapea: verkko-oppiminen, työpajat, "geek campit", videoluennot ja caset
	Tyypillinen: mentorointi, valmennus, osallistujien valinta kohortteihin organisoituna, bootcamp-koulutus, valmistautuminen sijoittajien pitchiin demopäivänä, verkostoituminen ja rahoituksen saaminen
	Laaja: toimistotila; ilmainen asunto; tuotteen tai palvelun kehittäminen

Taulukko 6. Kiihdyttämön toimintamallia kuvaavat tekijät.

Kiihdyttämön toimintamalli (mukaillen Bagnoli ym. 2020; Barregahag ym. 2012; Tasic ym. 2015)	
Asiakkaat	Yrittäjät, start-upit, suuret yritykset, ja/tai sijoittajat
Arvolupaus	Nopea validointi, osaaminen, rahoituksen saaminen, uskottavuus, ja/tai hankevirta
Prosessit	Ennen ohjelmaa (viestintä, tapahtumat, hakeutuminen, valinta)
	Ohjelman aikana (mentorointi, koulutus, rahoitus- ja tekninen tuki, demopäivä)
	Ohjelman jälkeen (seuranta, alumnitoiminta)
	Ohjelmaa tukeva (sijoittaja- ja mentorisuhteet)
Resurssit	Henkilöstö, toimitilat, maine, pääoma (osaaminen, sosiaalinen ja taloudellinen)
Kumppanit	Mentorit, sijoittajat, alumnit, teknologiakumppanit ja/tai suuret yritykset
Yhteiskunta	Ekosysteemin kehitys, aluekehitys, ja/tai sosiaalinen innovaatio
Ansaintamalli	Osallistujamaksut, tapahtumat, sponsorit ja/tai sijoitetun pääoman tuotot
Kulurakenne	Henkilöstö, ostopalvelut, tilat, muut kulut ja/tai pääomakustannukset

Taulukko 7. Esimerkkejä kiihdyttämöjen menestystekijöistä.

Kiihdyttämön menestystekijät
Verkosto (Clarysse 2014; Bagnoli 2020; Isabelle 2013; Theodorakopoulos ym. 2014; Alpendize 2019)
Osallistujavalinta (Clarysse 2014; Isabelle 2013; Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Maine ja uskottavuus (Clarysse 2014; Bagnoli 2020; Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Palvelut ja resurssit (Clarysse 2014; Isabelle 2013; Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Mentorit ja osaaminen (Bagnoli 2020; Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Pääsy rahoitukseen (Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004; Alpendize 2019)
Mittaaminen ja seuranta (Theodorakopoulos ym. 2014; Hackett & Dilts 2004)

Lähteet

- Alpenidze, O., Alexandrina, M. & Shouvik, S. 2019. Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1): 1–13.
- Bagnoli, C. Massaro, M., Ruzza, D. & Toniolo, K. 2020. Business models for accelerators: a structured literature review. *Journal of Business Models*, 8(2): 1–21. DOI:10.5278/ojs.jbm.v8i2.3032
- Clarysse, B. & Yusubova, A. 2014. Success factors of business accelerators. *Proceedings of the Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development*. <http://hdl.handle.net/1854/LU-6842877>
- Cohen, S. & Hochberg, Y. V. 2014. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *SSRN Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418000>
- Crîșan, E. L., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N. & Bunduchi, R. 2019. A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*. 46(1): 62–89.
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C. & McTavish, S. 2015. *Startup Support Programmes: What's The Difference?* London: Nesta.
- Del Sarto, N., Marullo, C. & Di Minin, A. 2018. Emerging actors within the innovation landscape: Systematic review on accelerators. *Proceedings of the ISPIM Innovation Symposium*. 1–18. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Dempwolf, C. S., Auer, J. & D'ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. *Small Business Administration*, 10: 1–44.
- Hackett, S. & Dilts, D. 2004. A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1): 55–82.
- Isabelle, D. A. 2013. Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2): 16–20. DOI:10.22215/timreview/656
- Stross, R.E. 2013. *The Launch Pad: Inside Y Combinator, Silicon Valley's Most Exclusive School for Startups*. London: Penguin.
- Tasic, I., Montoro-Sánchez, A., & Cano, M. D. 2015. Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon. *Proceedings of the XVIII Congresso AECA*. Cartagena.
- Theodorakopoulos, N., K. Kakabadse, N. & McGowan, C. 2014. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4): 602–622.
- Kampusinkubaattorit-ohjelma. 2022. Helsingin kaupunki. Haettu 14.3.2023. <https://www.hel.fi/fi/yritykset-ja-tyo/kumppanit-ja-kehittajat/korkeakoulut/kampusinkubaattorit-ohjelma>

Työssä oppiminen osaksi arjen työtä

Anne-Mari Raivio, Elina Taponen
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: työssä oppiminen, osaamisen kehittäminen, työelämäyhteistyö

Jatkuvat liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat yrityksiä, joten työelämässä on tarve osaavalle ja oppivalle henkilöstölle. Henkilöstön osaamisen kehittämisen auttaa organisaatioita ylläpitämään innovatiivisuuttaan ja kilpailukykyään muuttuvassa maailmassa (Lemmetty & Collin 2022, 17). Lisäksi työssä kehittyminen ja oppiminen vahvistavat työntekijöiden työssä viihtymistä ja työn imun tunnetta (Hakanen, Bakker & Turunen 2021, 11). Oppimisesta seuranneen hyödyn voi kokea helpottavan omaa työtä (Kupias & Peltola 2019, 140).

Osaamistarpeet muuttuvat niin nopeasti, että perinteiset osaamisen kehittämisen muodot eivät riitä vastaamaan niihin. Osaamisen kehittäminen käsitetään vielä liian usein koulutuksiksi ja kursseiksi, joissa haasteena on opitun hyödyntäminen omassa työssä ja tiimin työn kehittämisessä. Opitun siirtovaikutus jää usein vähäiseksi, koska koulutuksen käyneellä on harvemmin aikaa käsitellä opittua muun tiimin kanssa (esim. Kupias & Peltola 2019, 27).

Valtioneuvoston koulutuspoliittisessa selonteossa (2021) linjataan, että oppiminen tulisi liittää osaksi työelämää kehittämällä oppivia työyhteisöjä, tunnistamalla ja tunnustamalla työssä kertyvää osaamista sekä tiivistämällä työelämän ja osaamisjärjestelmän yhteyttä. Tavoitteena on luoda perinteisten koulutusratkaisujen rinnalle erilaisia oppimISRatkaisuja, joita rakennetaan työtehtävien ympärille. Silloin oppiminen kytkeytyy suoraan työhön ja auttaa työssä suoriutumista. Valtioneuvoston linjaus ei kuitenkaan ole saanut riittävästi tuekseen käytännön esimerkkejä ja toimenpiteitä (Hirvola & Mustikainen 2021).

Metropolia Ammattikorkeakoulun työssä oppimiseen liittyvät yhteistyöhankkeet Vantaan kaupungin, Laurea-ammattikorkeakoulun ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa tarjoavat hyvän tarkastelukulman sille, miten työssä oppimisen mahdollistamista ja tukemista käytännössä voidaan tehdä. Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa (ESR 2019–2022) kehitettiin pk-yrityksille ratkaisuja osaamisen kehittämiseen, teknologiseen muutokseen ja työllisyyteen. Sitran rahoittamassa Opi arjessa -hankkeessa (2021) kehitettiin Metropolian ja Vantaan kaupungin yhteistyönä ketterän työssä oppimisen malli osaksi kaupunkiorganisaation osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Laurean ja Vantaan kaupungin kanssa yhteistyössä toteutettava MUUVO Muutosvoimaa osaamisesta -hanke (2021–2023) puolestaan tarjoaa uusimaalaisille mikro- ja pk-yrityksille osaamisen kehittämisen tukea mikrokurssien ja niiden sisältöihin sidottujen yritysvalmennusten muodossa.

Tässä artikkelissa tarkastelemme sitä, miten jatkuvaa oppimista voidaan edistää työpaikoilla työn arjessa erityisesti siitä näkökulmasta, miten ammattikorkeakoulut voivat olla työelämän tukena mahdollistamassa työssä oppimista. Ammattikorkeakoulut tuottavat yhä monipuolisempia oppimisen palveluita ja toimivat organisaatioiden kehittämiskumppaneina, minkä lisäksi työssä oppimista tukevia malleja on jo luotu ja testattu hankkeissa. Ne ovat heti sovellettavissa käytäntöön.

Tukea oppimiskulttuurin luomiseen

Työssä oppimista tulee tarkastella osana organisaation kaikkea toimintaa, ei erillisenä osaamisen kehittämisen saarekkeenaan. Se vaatii koko organisaatiolta uudenlaista ajattelua siitä, mitä osaamisen kehittäminen ja työssä oppiminen oikeastaan ovat. On tärkeää tunnistaa, millä tavoin organisaatiokulttuurin mahdollisesti tulee muuttua, jotta työssä oppimista aidosti arvostetaan ja tuetaan läpi organisaation. Millä tavoin rakenteet ja prosessit tukevat oppimista, entä millä tavoin johtaminen ja esimiestyöskentely? Tai rohkais-taanko organisaatiossa oppimiseen esimerkiksi sallimalla virheiden tekeminen ja ennen kaikkea mahdollistamalla virheistä oppimisen? Onko siellä siis tilaa ja systemaattista toimintamallia asettua reflektoidaan sitä, mitä teemme, miksi teemme ja miten sitä oikeas-taan kannattaisi tehdä?

Oppimiskulttuurin luominen lähtee siitä, että oppimisen merkitys tehdään organisaatiossa näkyväksi. Tärkeää on, että oppiminen näkyy niin strategian tasolla kuin arjen käytän-teissä – puheissa, tekemisissä ja ajattelun tavoissa ja arvoissa. Johtamisen avulla työssä oppimiselle luodaan käytäntöjä, joten johdon ymmärrys, tahtotila ja sitoutuminen ovat avainasemassa. Kun johto näkee oppimisen tärkeäksi, siihen panostetaan. Mikäli johto ei tue ja mahdollista kehitystyötä ja oppimista, sitä ei tapahdu. (Esim. Polvinen 2022.)

Hankkeissa etsimme tapoja sille, miten ammattikorkeakoulun asiantuntijat voivat tu-kea johtoa, kun yrityksissä ja organisaatioissa halutaan kehittää työssä oppimisen tapo-ja. Johdolla ei aina ole valmiuksia edistää kehitystyötä, ja pienemmissä yrityksissä kaik-ki osaamisen kehittäminen ja työssä oppimisen tukeminen saattaa olla toimitusjohtajan vastuulla. Ulkopuolisen valmentajan tai sparraajan apu voi olla tarpeen. Hankkeissa olemme muun muassa auttaneet johtoa vahvistamaan yhteistä ymmärrystä siitä, että ar-jessa tapahtuva työn tekeminen ja kehittäminen on yksi osaamisen kehittämisen muoto, ja löytämään keinoja sen näkyväksi tekemiseen organisaatiossa. Ulkopuolisina valmen-tajina olemme sparranneet johtoa tunnistamaan tärkeimpiä kehityskohteita ja priorisoi-maan ne, joista lähdetään liikkeelle.

Tukea osaamistarpeiden tunnistamiseen

Työssä oppimista tapahtuu yksilön tietojen ja taitojen kehittymisenä, osallistumisena

työpaikan käytäntöihin ja uusien käytäntöjen yhdessä luomisena (Työterveyslaitos n.d.). Organisaatioissa tulee tunnistaa strategiasta johdetut osaamistarpeet, mutta myös työntekijän nykyinen osaaminen sekä hänen tarpeensa ja halunsa uuden oppimiseen (Lamberg, Lappalainen & Louekari 2022). Lisäksi itse työstä nousevat konkreettiset kehittämistarpeet ja -hankkeet tulisi nähdä työssä oppimisen muotoina (Jarenko 2019; Ojala 2018, 25–26).

Hankkeet osoittivat, että yritykset tarvitsevat tukea tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen ja määrittelyyn. Hankkeisiin osallistuneissa yrityksissä ja organisaatioissa huomattiin, että tukea tarvitaan esimerkiksi työntekijän osaamis- ja oppimistarpeiden sekä oppimisen hyötyjen tunnistamiseen. Lähiesihenkilön rooli onkin tukea työntekijöiden oppimisprosessia käytännön työn arjessa, jotta työyhteisössä pysähdytään reflektoimaan sitä, mitä osaamista tiimit tai yksilöt tarvitsevat. Samoin on tärkeä löytää tila ja paikka reflektoida tehtyjä asioita ja tunnistaa, mitä on opittu ja mitä voidaan tehdä toisella kertaa toisin. Lähiesihenkilö tarvitsee kuitenkin tukea omaan työhönsä, esimerkiksi vahvistusta omille taidoilleen johtaa ryhmäprosessia valmentavalla työotteella. Tähän hankkeissa luotiin erilaisia valmennuksia, mikrokursseja ja toimenpiteitä.

Hankkeissa vahvistui myös näkemys siitä, että avainasemassa arjen työssä oppimisen mahdollistamisessa on se, että työntekijät pääsevät itse määrittelemään sitä, mitä osaamista pitäisi kehittää. He ovat oman työnsä ja toimintaympäristönsä arjen parhaita asiantuntijoita, joilla on näkemystä siitä, mitä asioita työtehtävissä ja yhteisessä tekemisessä tulisi kehittää tai parantaa. Työssä oppimisen kohteen tulisi siis olla kytköksissä aitoon työtilanteeseen, olla osa ongelmanratkaisua ja työn kehittämistä. Tämä vahvistaa motivaatiota oppimiseen tekemällä välittömän hyödyn näkyväksi.

Tukea käytännön toteutukseen ja ihmisten osallistumisen mahdollistamiseen

Oppiminen on työtä, jonka tuloksena syntyy osaamista (Mutka 2022). Hankkeissa tätä työtä tehtiin ketterän oppimisen eri tavoilla (Ojala & Meklin 2021), muun muassa mikrokursien, arjen vertaisoppimisen, konkreettisen ongelman ratkaisun ja jatkuvan parantamisen keinojen avulla.

Työssä oppimisen ja sen myötä syntyneen osaamisen tunnistaminen on usein haasteellista. Oman toiminnan reflektointi onkin välttämätöntä oppimiselle (mm. Eklund 2021, 160). Usein työyhteisöissä kuitenkin puuttuu aika yhteiselle keskustelulle osaamisen ja kokemusten jakamisen näkökulmasta (Lamberg, Lappalainen & Louekari 2022). Ulkopuolinen valmentaja mahdollistaa tilan ja paikan oppimiselle sekä ohjaa oppimisprosessia. Ryhmäprosessin valmentajan osaamista on ohjata työskentelyä osallistavilla menetelmillä, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin ja pääsevät yhdenvertaisesti

osallistumaan työskentelyyn. Hänen ammattitaitoansa on myös valita menetelmät tilanteeseen sopivasti sekä ohjata työskentelyä tukemaan oppimista.

Ulkopuolisen valmentajan avulla voidaan pysähtyä opitun henkilö- ja yritys kohtaamisen äärelle pohtimaan, mitä opittu asia tai ilmiö tarkoittaa juuri meille, meidän organisaatiollemme, tiimillemme ja tekemisen tavалlemme. Näiden oivallusten avulla esimerkiksi mikrokursseilta opitut asiat siirtyivät lähemmäksi työn tekemisen arkea ja parhaimmillaan jopa toimintaa muuttaviksi suunnitelmiksi ja toimintatavoiksi. Toisaalta samaan aikaan ulkopuolisen valmentajan vetämissä valmennuspäivissä pysähdyttiin myös tunnistamaan sitä, mitä sellaista olemme omasta toiminnastamme oppineet ja oivaltaneet, mitä voisi soveltaa muuallakin.

Yksilön oppimisen lisäksi hankkeissa toteutetuissa työssä oppimisen valmennuksissa kehitettiin yhteistä tekemistä ja prosesseja. Yhdessä oppimalla vahvistetaan koko tiimin osaamista ja kehitetään yhteisiä käytäntöjä. Yksi ihminen ei siis ole vielä muutosvoima, mutta kun kaikki oppivat, voidaan toimintaa myös muuttaa ja suunnata uusiksi.

Työelämä uudistaa osaamista

Tässä artikkelissa pohdimme sitä, miten ammattikorkeakoulu voi olla työssä oppimisen tukena työpaikoilla erityisesti ulkopuolisen valmentajan roolissa. Tämä kuitenkin on vain yksi puoli kolikkoa. Sitran mukaan koulutusjärjestelmän ja työelämän tiivis yhteistyö tulee nähdä molempia uudistavana vuorovaikutuksena: osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista (Sitra 2022). Ammattikorkeakouluissa tulisikin tarkastella sitä, miten kehitämme oppimiskäytäntöjä niin, että ne todella siirtyvät ihmisten mukana uudistamaan työelämää, ja toisaalta, millä tavoin olemme jatkuvasti dialogissa työelämän kanssa oppimassa siitä, miten työelämä uudistaa osaamista. Tarvitsemme siis tilan, paikan ja tuen oman oppimisemme tunnistamiselle ja reflektiolle.

Lisätietoa hankkeista:

MUUVO – muutosvoimaa osaamisesta. Verkkosivusto. Haettu 19.6.2023. <https://muuvo.fi/hankeista/>

Huttula, T., Kirjavainen, A., Mustikainen H. & Santamäki, I. 2022. Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä – Vaikutuksia korostavalla hankerahoituksella kohti uutta osaamisjärjestelmää. Sitran muistio. Haettu 19.6.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/04/sitra-kahdeksan-pilottihankkeen-nakokulma-osaamisen-uudistamiseen-tyoelamassa.pdf>

Lamberg, A-R., Lappalainen, N. & Louekari, V. (toim.) 2022. Uudella osaamisella kasvuun. Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen ratkaisuja pk-yrityksille. Laurea-ammattikorkeakoulun erillisjulkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-646-4>

Lähteet

- Erkkilä, L., Kortessalmi, M. & Lamberg, A-R. 2022. Ohjausta ja tukea jatkuvaan oppimiseen työpaikoilla. *Laurea Journal*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202201209636>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Turunen, J. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hirvola, P. & Mustikainen, H. 2021. Sitran lausunto sivistysvaliokunnalle hallituksen koulutuspoliittisesta selonteosta. Haettu 9.3.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitra-lausunto-sivistysvaliokunnalle-hallituksen-koulutuspoliittisesta-selonteosta/>
- Jarenko, K. 2019. Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen. *Filosofian Akatemia-blogi*, 3.12.2019. Haettu 15.3.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lamberg, A-R. & Lappalainen, N. & Louekari, V. (toim.) 2022. Uudella osaamisella kasvuun. *Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen ratkaisuja pk-yrityksille*. *Laurea-ammattikorkeakoulun erillisjulkaisu*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-646-4>
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis) kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) 2022. *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>.
- Mutka, V. 2022. 5 keinoa vahvistaa oppimiskulttuuria. *Mukamas Learning Design -blogi*, 11.1.2022. Haettu 15.3.2023. <https://mukamas.fi/blogi/5-keinoa-vahvistaa-oppimiskulttuuria/>
- Polvinen, K. 2022. Miten teillä tietoisesti vahvistetaan oppivaa kulttuuria? *Filosofian Akatemia -blogi*, 27.9.2022. Haettu 14.3.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miten-teilla-tietoisesti-vahvistetaan-oppivaa-kulttuuria/>.
- Sitra 2022. *Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä – Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus*. Sitran selvityksiä 204. Haettu 13.3.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>.
- Työterveyslaitos n.d. *Osaaminen ja oppiminen työssä*. Haettu 13.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/osaaminen-ja-oppiminen/osaaminen-ja-oppiminen-tyossa>
- Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko 2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-622-8>

Osa 4 Ennakointi tulevaisuuskestävyyden rakentajana

Resilienssiä työelämään – muutoskyvyn ja tulevaisuustaitojen kehittäminen yhteiskehittämistä tukevin menetelmin asiantuntijatyössä

Annukka Heinonen
LAB-ammattikorkeakoulu

Hanna-Kaisa Aalto
Turun Yliopisto

Avainsanat: tulevaisuustaidot, kestävä työelämä, resilienssi, tulevaisuusagenttikoulutus

Pandemia on osoittautunut isoksi disruptoivaksi voimaksi, ja yritykset ovat lähteneet uudistamaan tuotteitaan, palvelujaan ja asiakasprosessejaan vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Myös työntekijäkokemus ja työn teon tavat ovat murroksessa. Näistä lähtökohdista lähdimme kehittämään asiantuntijatyötä tekevien yritysten ihmisille suunnattua Tulevaisuusagenttikoulutusta ja mallintamaan transformatiiviseen ja sosiaaliseen oppimiseen pohjautuvaa koulutusmallia. Koulutuksissa keskityttiin tietopohjan ja yhteisen ymmärryksen luomiseen sekä uusien toimintamallien ja työvälineiden opetteluun, jotta osallistujat saisivat valmiuksia kestäväen työelämän rakentamiseen. Koulutuksen aikana toteutetuissa osallistavissa työelämäkokeiluissa kukin osallistuja suunnitteli ja toteutti tarvelähtöisen ketterän kokeilun työyhteisössään. Monet kokeiluita ovat myös löytäneet jatkoa varsinaisen kokeilun päätyttyä.

Tulevaisuus tehdään yhdessä, joten myös työpaikoille tarvitaan uusia yhteiskehittämisen taitoja niin lähi- kuin etämuodoissaan. Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen Tulevaisuusagenttikoulutuksen tavoitteena oli kehittää erityisesti pk-yrityksissä työskentelevien asiantuntijoiden resilienssiä ja kykyä mukautua työelämän muutoksiin. Koulutuksen teemoja olivat muun muassa tulevaisuuslukutaito, kompleksisuusymmärrys, työelämän kestävyyssteemat sekä palvelumuotoilun menetelmät. Hankkeen tarkoituksena oli aktivoida osallistujia ja antaa heille uskoa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa osallistua ja osallistaa sekä rakentaa omalta osaltaan kestävää työelämää.

Kestäväen kehityksen tavoiteohjelma Agenda 2030 ja kaikki 17 kestäväen kehityksen tavoitetta perustuvat transformatiiviseen visioon (ks. esim. Arbeiter & Bučar 2020). Näyttää siltä, että ilmastonmuutoksen, luonnon monimuotoisuuden kaventumisen ja luonnonvarojen ylikulutuksen kaltaisten ihmiskunnan olemassaoloa vaarantavien uhkien torjuminen edellyttää meiltä täysin uusia toimintatapoja. Tarvitsemme kykyä luoda kestävämpiä aivan uudenlaisia tulevaisuusnäkyymiä ja -toimia niin työelämässä kuin yhteiskunnassa. Inhimillisesti kestävä työelämä on nyt aiheena ajankohtaisempi kuin koskaan: yritysten ja

organisaatioiden on johdettava ihmisiä, ja strategisilla valinnoilla on merkitystä, kun tavoitteena on kestävä organisaatiokulttuuri. Inhimillisesti kestävä työkuultuuri ei tapahdu – se tehdään. Transformatiivinen kehittäminen tarjoaa toimijoille kyvyn ymmärtää ja ennakoita muutoksia, hallita epävarmuutta, hyödyntää kriittistä ajattelua, muuttaa arvojaan, arvostaa monimuotoisuutta ja osoittaa empatiaa (ks. esim. Thomas 2017). Nykyisten haasteiden, kuten kestävyyskriisien, voittamiseksi tarvitaan kuitenkin myös aktiivisia yksilöitä. Heillä tulee olla tarvittavat kriittiset tiedot ja taidot toimia näiden, joskus kompleksistenkin, ilmiöiden parissa.

Viitekehys

Resilientin eli muutosjoustavan yhteisön keskeisiä teemoja ovat vahva tulevaisuuspositivismi sekä organisaatioissa havaittava yhteisöllinen kokeilukulttuuri, joustava työyhteisö ja johtamisen käytännöt.



Kuva 7. Muutoskykyisen organisaation piirteitä (mukaiillen Resilient Organisations 2002, kuvio Kaisu Isomäki 2023).

Alustavat resilienssitutkimustulokset pandemia-ajan kokemuksista yrityksissä ovat nostaneet perinteisen kriisinhallinnan prosessin – reagointi, vastaaminen ja paluu – rinnalle tarpeen uudistua ja luoda transformatiivista toimintaa (Bersin ym. 2022). Kestävyystavoitteiden ja muutosten tarjoamat mahdollisuudet voivat sen avulla muuntaa innovaatioiksi. Yritysten tulee tällöin löytää kestäviä toimintamalleja, joissa uusia, radikaalejakin avauksia tasapainotetaan kokemuspohjaisella, järkevällä toteutustavalla

(Zutshi ym. 2021, 7–11). Tulevaisuusagenttikoulutus tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää yksilölähtöistä kehittymistä ponnahduslautana yhteisön kehittämisessä.

Perinteisten tulevaisuuteen luotaavien työkalujen (esim. trendiennakointi, skenaariot, horizon scanning) rinnalle on viime vuosina kehitetty yksilön tulevaisuusajat- telua kasvattavia konsepteja kuten tulevaisuuslukutaito ja tulevaisuustietoisuus. Tulevaisuuslukutaito tarkoittaa yksilön kykyä ymmärtää sitä, miten tulevaisuus vaikut- taa nykyhetken ja toisin päin, miten nykyhetken päätökset ja teot vaikuttavat tulevaisuu- teen. Tulevaisuustietoisuus tarkoittaa yksilön kyvykkyyttä käyttää tulevaisuutta nykyisyy- dessä ja hyödyntää yksilön täyttä kapasiteettia a) kuvitella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, b) luoda uudenlaisia tulevaisuuksia ja c) luotsata toimintaa kohti toivottavia tulevaisuuksia. (ks. lisää esim. Ahvenharju ym. 2022; Ollila ym. 2022.)

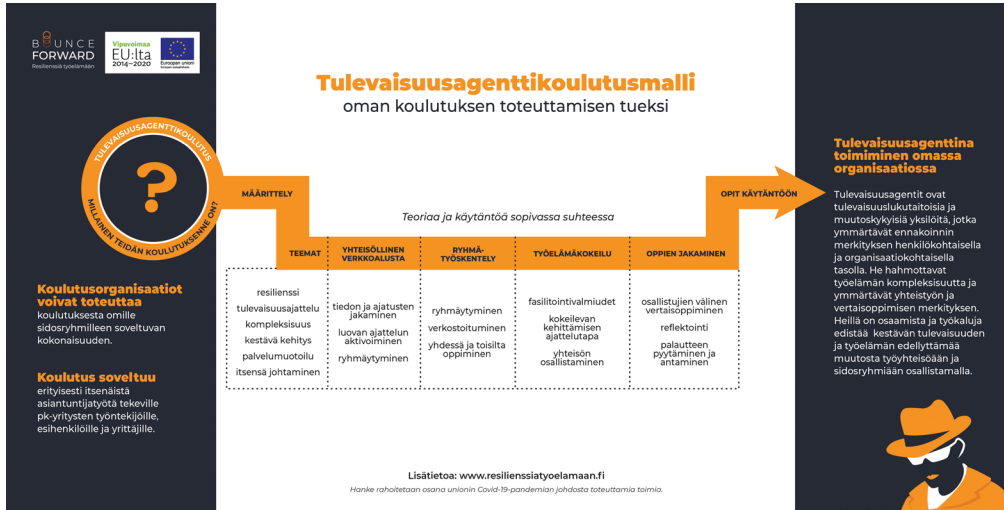
Tulevaisuuslukutaito lähtee ajatuksesta, että käyttäökseen tulevaisuutta luovasti, yksilön tulee olla tietoinen omista oletuksistaan, eli niistä ajattelumalleista, jotkamäärittelevät miksi ja miten tulevaisuutta ajatellaan. Näiden taustalla on käsitys transformatiivisesta eli uudistavasta oppimisesta. Uudistavan oppimisen pedagogiikka johdattelee tarkaste- lemaan kriittisesti todellisuutta, jossa elämme, ja ravistelee totuttuja ajatus- ja toiminta- malleja. Näyttää siltä, että ilmastonmuutoksen, luonnon monimuotoisuuden kaventumi- sen ja luonnonvarojen ylikulutuksen kaltaisten ihmiskunnan olemassaoloa vaarantavien uhkien torjuminen edellyttää meiltä tämänkaltaista oppimista. Transformatiivinen ohja- us puolestaan tarjoaa oppijoille kyvyn ymmärtää ja ennakoida muutoksia, hallita epävar- muutta, hyödyntää kriittistä ajattelua, muuttaa arvojaan, arvostaa monimuotoisuutta ja osoittaa empatiaa. (Miller 2018; Arbeiter & Bučar 2020.)

Laajempaa vaikuttavuutta Tulevaisuusagenttikoulutusmallin avulla

Osana hankkeen alkutilannekyselyjä ja osallistujahaastatteluja työelämän kestävyystee- moista on muun muassa noussut esiin, että kestävyysasioita pidetään useimmissa vas- taajayrityksissä melko tai erittäin merkittävänä asioina, sillä kestävyysajatteluun panos- tamisen nähtiin vaikuttavan esimerkiksi yrityksen maineeseen. Teema ei kuitenkaan ole vielä noussut käytännön kehittämistoimien keskiöön. Kestävyys myös näyttäytyi vastaaji- en keskuudessa eri tavoin – muun muassa sosiaalisena ja inhimillisenä kestävytenä, ympäristön kuormitukseen liittyen sekä erottautumiskeinona. Yksittäisten asiantuntijoiden näkemys oman työn linkittymisestä kestävyteen sekä konkreettiset keinot tarttua kestä- vyytyöhön kuitenkin vaihtelivat. (Jalonen & Niemi 2022.)

Tätä linkitystä pyritään vahvistamaan Tulevaisuusagenttikoulutusmallin avulla, sillä se kokoaa yhteen hankkeen alkuperäisen hypoteesin kestävä työelämän ulottuvuuksis- ta, tehdyt kokeilut ja niiden pohjalta rakentuneen uuden ymmärryksen. Malli auttaa

siten yhdistämään irralliset kestävän työelämän sisällä olevat teemat yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Malli tukee teemojen kytkeytymisen tunnistamista sekä tarjoaa keinoja hyväksyä ja hyödyntää jatkuva muutos muun muassa säilyttämällä ketteryys erilaisia näkökulmia ja monipuolista osaamista hyödyntämällä. Tulevaisuusagenttikoulutus linkittää myös yksilön henkilökohtaiset muutospyrkimykset työyhteisön tavoitteisiin. Ensimmäinen versio mallista esitellään kuvassa.



Kuva 8. Tulevaisuusagenttikoulutusmalli (kuva: Kaisu Isomäki 2023).

Mallia on rakennettu yhteistyössä hanketoimijoiden kesken. Mallia kehitettäessä on hyödynnetty jatkuvan yhteisöllisen kehittämisen ajatuksia ja arviointimenetelmiä. Osallistujilta on kerätty palautetta väliarvioinnein, itsereflektiolla, ryhmäpalautteella, kyselytutkimuksin ja satunnaisin haastatteluin. Malli ohjaa Tulevaisuusagenttikoulutuksen toteuttajaa asiakaslähtöiseen toimintaan alkukartoituksesta, yhdessä kehittämisen kautta osallistujien omiin työelämäkokeiluihin ja kokemuksista oppimiseen. Mukaan valittuja teemoja, kuten tulevaisuustietoisuus ja muutoskyky, sekä erilaisia käytännönläheisiä työkaluja on kokeiltu käytännössä hankkeessa toteutettujen Tulevaisuusagenttikoulutusryhmien kanssa. Kukin toimija kuitenkin rakentaa omasta koulutuksestaan kulloiseenkin tilanteeseen sekä asiakkaan tarpeisiin sopivan kokonaisuuden.

Työyhteisö kerrallaan kohti kestäväää tulevaisuutta

Tulevaisuusagenttikoulutusmallin kehittäminen jatkuu elokuuhun 2023, jolloin valmis aineisto on saatavissa hankkeen verkkosivuilta www.resilienssiatyolamaan.fi. Vahvistaakseen omaa ja työyhteisönsä resilienssiä kannattaa aiheesta kiinnostuneiden tutustua siihen ja muihin yhteiskehittämistä tukeviin menetelmiin. Näin voimme luoda

yhdessä kestävää työelämää ja tulevaisuutta. Muutos on paitsi mahdollisuus myös haaste, kuten innokas tulevaisuusagentti asian hiukan leikkillisesti toteaa:

”Vaarallista lähtee tällasiin, kun sitten voi tulla ideoita. Voi tulla joku muutos.” haastateltu osallistuja

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa (<https://resilienssiatyolamaan.fi/>) keskitytään asiantuntijatyövaltaisten pk-yritysten ja niiden henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvyn vahvistamiseen muun muassa kouluttamalla Tulevaisuusagentteja. Hanke on rahoitettu osana EU:n Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia. Hankkeessa Tulevaisuusagenttikoulutusta on toteutettu hybriditoteutuksena kolmella alueella – Uudellamaalla, Päijät-Hämeessä ja Keski-Pohjanmaalla kaksi kertaa. Hanketoteuttajat ovat LAB-ammattikorkeakoulu, Centria-ammattikorkeakoulu, Turun yliopiston tulevaisuudentutkimuskeskus ja Liikuntakeskus Pajulahti.

Lähteet

- Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen verkkosivut. Haettu 19.6.2023. www.resilienssiatyolamaan.fi
- Ahvenharju, S. & Poursu-Mikkola, L. 2022. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito – kuinka kohtaamme, kuvittelemme ja käytämme tulevaisuutta? Teoksessa H.K. Aalto, K. Heikkilä– P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.
- Arbeiter, J. & Bucar, M. 2020. Transformative Education Bridging Education for Change. DOI:10.13140/RG.2.2.30182.96322
- Bersin, J. & Enderes, K. 2022. Business Resilience: The Global COVID-19 Pandemic Response Study. Haettu 7.3.2023. <https://joshbersin.com/business-resilience-the-global-covid-19-pandemic-response-study/>
- Jacobs, M. 2017. Applying a systems and complexity framework to transformative learning. JSDigital.org, Journal of Futures Studies, 22(2). Haettu 7.3.2023. <https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2017-2/vol-22-no-2-december-2017>
- Jalonen, M. & Niemi, S. 2022. Työelämän kestävyyttä edistämässä – miten tuoda kestävyysnäkökulma työpaikkojen muutoskyvykkyyden kehittämiseen? Työelämän tutkimuspäivät 2022. Työryhmä: Ilmastomuutos ja kestävä työelämä 15.9.2022.
- Kazemier, E.M., Damhof, L., Gulmans, J. & Cremers, P. H. M. 2021. Mastering futures literacy in higher education: An evaluation of learning outcomes and instructional design of a faculty development program. Futures, 132. doi:10.1016/j.futures.2021.102814.
- Miller, R. (toim.) 2018a. Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century. London: Routledge. Doi:10.4324/9781351048002
- Ollila, J. & Hujala, T. 2022. Tulevaisuustaidot ja tulevaisuusoppiminen. Teoksessa H.K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.
- Ollila, J., Miettinen, S. & Jokinen, L. 2022. Tulevaisuusohjaus: välineitä tulevaisuusajattelun ja -taitojen kehittämiseen. Teoksessa H.K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Haettu: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.
- PricewaterhouseCoopers 2022. PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. Haettu 7.3.2023. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>
- Resilient Organisations Ltd. 2022. Building future-fit organisations ready to survive and thrive in a world of uncertainty. Resilient Organisations Ltd. Haettu 22.2.2023. <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>

- Räikkönen, T. 2013. Askelmerkkejä ekologisesti kestävään työn tulevaisuuteen. *Työelämän tutkimus* 11(2): 99–109. Haettu 7.3.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87211/46119/133708>
- Thomas W.H. 2017. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3): 385–417.
- Wenger, E. & Wenger-Trayner, B. 2020. *Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces*. Cambridge University Press.
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G.D., Thomas, A. & Sarker, T. 2021. From challenges to creativity: enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542; <https://doi.org/10.3390/su13126542>

Eurooppalainen kaskadirahoitus edistää yritysten innovointia ja helpottaa yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa

Reija Anckar
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Laura Erkkilä
Laurea-ammattikorkeakoulu

Leena Unkari-Virtanen
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: kaskadirahoitus, FSTP, Horizon Europe, TKI

Euroopan komissio rahoittaa innovaatioekosysteemejä aktiivisesti, mutta silti startupit sekä pienet ja keskiuuret yritykset kärsivät rahoitusmahdollisuuksien puutteesta jatkuvasti. Jos rahoitus tulee enkeli- tai pääomasijoittajilta, yrityksen omistus ja itseään määräämisoikeus siirtyvät investoijille. Tästä monet startupit tai pienet yritykset eivät ole valmiita luopumaan.

Suomessa ei juurikaan tiedetä Euroopan komission lanseeraamasta Horisontti Euroopan kaskadirahoituksesta (engl. Cascade Funding), joka tunnetaan myös nimellä FSTP – Financial Support for Third Parties. Se tarjoaa 50 000–150 000 euron suuruista tukea yritysten teknologiainnovaatioihin, ja hakuprosessi on kevyt. Koska haussa on aina mukana myös rahoitushauissa ja projektityössä kokeneita korkeakouluja, yritykset voivat hyötyä niiden osaamisesta sekä hakuprosessin että kehittämisprojektin aikana.

Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian strateginen 3AMK-liittoutuma keskittyy opetuksen ja aluevaikuttamisen lisäksi myös yhteisen TKI-toiminnan kehittämiseen. Kolmannen 3AMK TKI-kärjen Tulevaisuuden tekijän yksi tavoite on yritysten ja organisaatioiden uudistaminen. Tämä kärjen kolme TKI-toimijoiden artikkeli avaa kaskadirahoitusta, joka on alihyödynnetty mahdollisuus. Ehdotamme, että yhteiseksi tavoitteeksi yritysten kanssa otettaisiin hakea Suomen elinkeinoelämälle ja kansantaloudelle tärkeän innovaatorahan hakeminen. Tällä uudistetaan yrityksiä ja niiden prosesseja, tuotteita ja palveluja kilpailukykyisiksi, kestäviksi ja hyödyllisiksi.

Mitä on kaskadirahoitus?

Euroopan komission rahoitusinstrumentti Horizon Europe myönsi kaskadirahoitusta 95,5 miljardia euroa vuosiksi 2021–2027. Vuodesta 2020 rahoitusmahdollisuuksia on tutkimuksellisten hankkeiden lisäksi laajennettu pienten ja keskisuurten yritysten suuntaan, jotta ne voisivat parantaa ja kehittää toimintaansa ja lisätä vaikuttavuuttaan. Tämä on niin aluekehityksen, kansantalouden kuin yhteiskunnan kehittymisen takia merkittävää, koska yritykset luovat työpaikkoja ja tuovat verotuloja, joilla rakentaa hyvinvointia ja kilpailukykyä.

Kaskadirahoitus on erityinen mahdollisuus ohjata julkisia varoja pienille innovatiivisille organisaatioille, jotka tekevät Euroopan komission strategioiden mukaista merkittävää työtä erityisesti teknologian saralla. Vuonna 2020 kaskadirahoituksen teemat olivat seuraavat:

- seuraavan sukupolven internet
- älykkäät ratkaisut
- teollisuus 4.0
- esineiden internet
- robotiikka
- big data
- fotonikka
- innovaatiot läpi arvoketjujen
- luovuuden ja teknologian yhteys.

Kaskadirahoitusta voi saada 50 000–150 000 euroa siten, että rahoitus kattaa 70 % kuluista.

Kaskadirahoitus eroaa emo-ohjelmastaan Horizon Europesta siten, että sitä on kevyt hakea, ja hakujärjestelmää kehitetään vielä ketterämpään suuntaan. Projektihallinto on yksinkertainen, mikä lisää kaskadirahoituksen houkuttavuutta, kun ei tarvitse palkata isoa joukkoa hallintoväkeä. Kaskadirahoitusta voivat hakea konsortiot, joissa voi olla erilaisia toimijoita, kuten pieniä ja keskisuuria yrityksiä, korkeakouluja sekä isoja toimijoita, kuten teollisuuslaitoksia.

Kaskadirahoituksesta jaetaan ketterästi rahaa erityisesti teknologiseen innovaatiotoimintaan. Kaskadirahoitusta on myönnetty noin 800 miljoonaa euroa vuodesta 2014, ja mekanismi siis on ollut melkein kymmenen vuotta toiminnassa. Kaskadirahoituksen ansiosta on voitu vaikuttaa siihen, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat kyenneet kehittämään toimintaansa, kun osaavat tutkimuslaitokset ovat hankkeessa tukena. Tutkimuslaitokset taas saavat kontaktin yritysmaailmaan. Kaiken lisäksi kaskadirahoitus on nopea tapa hankkia rahoitusta. Se on turvallista verrattuna pankkilainoihin tai riskisijoittajien rahoitukseen, kun ei tarvitse maksaa korkoja tai luovuttaa päätäntävaltaa sijoittajille.

Miten kaskadirahoitusta voi hyödyntää yritysten kehittämisessä sekä korkeakoulujen ja yritysten yhteistyön rakentamisessa?

Kaskadirahoituksen käytöstä yritysten ja korkeakoulujen kesken on rohkaisevia eurooppalaisia esimerkkejä 2020-luvulta. Kaskadirahoitusta on myönnetty, kun hanke on mittaava ja/tai kansainvälinen. Siinä pienet yritykset pääsevät tekemään korkeakoulujen kanssa yhdessä isoja hankkeita ja saavat rahoituksen riskittömästi.

Italiassa on Euroopan unionin ohjelma ECHORD++ kaskadirahoittanut 18 kuukauden pituista hanketta, jossa korkeakoulut ja yritykset ovat yhdessä kehittäneet robotiikkaa ja räätälöineet ratkaisuja käytännön tarpeisiin. Myös kansainvälinen DigiFed-projekti on saanut usean vuoden ajan kaskadirahoitusta ja pystynyt kehittämään eurooppalaisen teollisuuden digitaitoja. Sisiliassa ja Thessalonikissa on InnovaSouth-projektin voimin kehitetty innovaatioita työpaikoilla ja hankittu työkaluja, välineitä sekä kerätty parhaita käytänteitä jaettavaksi laajemminkin.

Monet tutkimukset osoittavat, kuinka erilaisten organisaatioiden yhteistyöstä voi syntyä osapuolille monenlaisia etuja. Töitä voi jakaa siten, että jotkut organisaatiot kehittävät teknologiaa ja toiset keskittyvät viestintään, tapahtumiin ja työpajoihin vaikuttavuuden lisäämiseksi. Erityisesti innovaatio- ja ennakointikyvykkyys ovat alueita, joita kaskadirahoituksella kannattaa edistää (von der Graht ym. 2009).

Miten kaskadirahoitusta voisi soveltaa 3AMK-projekteissa?

Tämä kirjoitus tuo esille Suomessa lähes tuntemattoman rahoitusvaihtoehdon, jonka kautta pienet ja keskisuuret yritykset pääsevät kehittämään ja kehittymään löytäessään korkeakoulupartnereita. On tärkeää tiedostaa tämä vaihtoehto ja alkaa seurata entistä tiiviimmin Euroopan komission Funding and Tenders -sivustoa. Sieltä löytyvät avoinna olevat haut.

Tietenkin on oltava idea, verkosto ja aikaa hakea. 3AMK-yhteisöllä on paljon kontakteja niin Uudellamaalla, Suomessa kuin Euroopassakin. Yritysverkostoja on olemassa ja tulee koko ajan lisää. Voisivatko 3AMK-toimijat yhdessä ottaa haasteen vastaan ja asettaa tavoitteeksi kaskadirahoituksen hakemisen ja soveltamisen? Olisi hyvä kilpailla, voittoa ja kokeilla, miten kaikki menee. Kokemus karttuisi ja hyöty leviäisi. On todettu, että Suomi on jäänyt talouskasvussa noin 20 % Ruotsista jälkeen. Kaskadirahoitus olisi yksi oiva keino kuroa umpeen tätäkin aukkoa.

Lue lisää:

- Cecchi, F. & Dario, P. 2019. The Experiment Instrument in ECHORD++: Cascade Funding for Small-Scale Projects for Facilitating the Introduction of Robotics Technology into Industry. Teoksessa A. Grau, Y. Morel, A. Puig-Pey & F. Cecchi (toim.) 2019. *Advances in Robotics Research: From Lab to Market*. Springer Tracts in Advanced Robotics, vol 132, 13–28. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22327-4_2
- EU Calls 25.2.2020. What is cascade funding? How can it help my company? Haettu 19.6.2023. <https://eucalls.net/blog/what-is-cascade-funding>
- von der Gracht, H.A., Vennemann, C.R. & Darkow, I.-L. 2010. Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. *Futures* 420: 380–393. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.023>
- Volpe, M., Rojas, I.G., Veledar, O. & Cavallini, S. 2022. Cascade Funding as an Alternative Funding Source for Innovative Investments, 17(1). *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.507>.

Kun työ on turhaa – tuottamaton kysyntä palvelun johtamishaasteena

Marko Mäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: palvelutyön tuottavuus, häiriökysyntä, palvelujohtaminen

Liiketaloudessa ja erityisesti markkinoinnissa kysyntää on pidetty yleisesti positiivisena asiana, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. Lähtökohtaisesti kaikkeen kysyntään on vastattava. Erityisesti palveluissa kysynnän tyypejä on hyödyllistä arvioida tarkemmin. Arvoa tuottava kysyntä on yritykselle hyödyllistä ja tuottaa arvoa eri osapuolille. Sen sijaan kysyntä, joka kuormittaa yritystä mutta ei johda lopputulokseen, on luonteeltaan negatiivista. Tätä jälkimmäistä kysyntätyyppiä voidaan nimittää häiriökysynnäksi. Seddonin (2005) mukaan tällainen kysyntä tarkoittaa tyypillisesti asiakkaan uusia yhteydenottoja palveluyritykseen johtuen puutteellisesta tai osittaisesta palvelusta. Tähän kysyntätyyppiin liittyvä työ palveluorganisaatioissa on kärjistetysti sanottuna turhaa – tehdään työtä, joka ei johda lopputulokseen mutta kuormittaa henkilöstöä. Tällainen kysyntä on kuitenkin estettävissä.

Puurusen (2020) mukaan häiriökysyntä on erityisen yleistä sosiaali- ja terveysalalla, jossa jopa 80 % kokonaiskysynnästä voi olla luonteeltaan häiriökysyntää. Myös pankki- ja rahoituslalla tällaista kysyntää esiintyy runsaasti. Tällaisissa tilanteissa tuhlataan sekä organisaation että asiakkaan resursseja, asiakkaat ovat tyytymättömiä ja tilanne luo palveluyrityksille kustannushaasteen sekä yleistä tehottomuutta. Arkikokemus osoittaa, että kyseinen ilmiö ei ole tuntematon myöskään ammattikorkeakoulukentässä.

Resurssihukkaa ja tuottamatonta työtä

Tuottavuuskehitys on ollut palvelutyössä viimeisen kymmenen vuoden aikana sanalla sanoen heikkoa. Perinteisesti tuottavuutta tarkastellaan yritysten näkökulmasta ja analyysikohteena on lähtökohtaisesti panoksen ja saavutetun tuotoksen välinen suhde. Tuotantotekijöiden mielekästä käyttöä voidaan lisäksi tarkastella rinnasteisella tehokkuuskäsitteellä. Usein näissä tarkasteluissa ei huomioida asiakkaan käyttämiä resursseja palvelutilanteessa; palvelu yleisesti vaatii jonkinasteista resurssien käyttöä myös asiakkaalta. Joissain malleissa asiakas- ja yritysکوhtainen tuottavuus nivoutuvat toisiinsa, ja kun toisen osapuolen resurssointeja kasvatetaan, niin toisessa päässä resurssitarve vähenee (ks. Parasuraman 2011). Näin varmaankin on palveluissa, joissa henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli palvelutapahtumassa. Digitaalisissa palveluissa, joissa asiakkaan rooli korostuu, vaikutussuhteet tuskin ovat näin suoraviivaisia. Onkin useita esimerkkejä tilanteista, joissa automaatio on johtanut sujuvampaan

asiointiin, palveluorganisaation vähäisempään resurssitarpeeseen ja lisäksi parempaan asiakastyytyvyyteen.

Asiakkaan ja yrityksen roolit palvelukohtamisissa

Asiakkailla ja palveluorganisaatiolla on erilaisia rooleja palvelutilanteissa. Grönroos (2006) on määrittänyt, että palveluorganisaation ”tehtävä on tarjota resurssit ja puitteet asiakkaan toiminnalle”. Toteamus korostaa asiakkaan roolia ja merkitystä palvelukohtamisissa. Viime vuosina on asiakkaan roolia palveluun liittyvässä arvon muodostuksessa usein kuvattu ”value co-creation” -käsitteellä. Tässä, hieman optimistisessä käsitteessä asiakas nähdään aktiivisena toimijana palveluun liittyvässä arvon muodostuksessa. Usein kuitenkin asiakas voi olla melko passiivinen palvelutilanteessa, ja yhdessä tekemistä tai ”arvon luomista” ei juurikaan tapahdu. ”Asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan” -käsite on joustavampi termi kuvata ja analysoida asiakkaan roolia, varsinkin kun asiakkaan intressi yleensä on palvelun lopputulemassa ja kulutusprosessissa, ei niinkään osallistumisessa sinällään.

Käsitelmärytystä riippumatta asiakkaalla on merkittävä rooli palvelutapahtumassa. Asiakkaan toiminta on epävarmuustekijä prosessissa ja käyttäytyminen ei aina ole ennakoitavaa. Lisäksi asiakaspolku ei välttämättä noudata palveluyrityksen määrittämää palveluprosessikuvausta, mikä hankaloittaa suunnittelua.

Häiriökysyntä ja asiakasarvon aleneminen

Häiriökysynnän tilanteessa asiakkaan arvo ei suinkaan nouse, vaan alenee. Asiakkaan ja yrityksen yhdessä synnyttämään arvon alenemiseen liittyvä käsite ”value co-destruction” tarkoittaa lyhyesti tilannetta, jolloin palveluekosysteemissä ainakin yhden osapuolen arvonmuodostus on negatiivinen (ks. Echeverri & Skålen 2011; Echeverri & Skålen 2021). Kyse on tiivistetysti palvelukontekstissa tapahtuvasta etujen ja kustannusten, ei pelkästään rahallisten, vaan myös ”vaivan” ja muiden vastaavan tyyppisten kustannusten tasapainosta. Häiriökysynnän tilanteessa kustannukset ylittävät palvelusta saatavat hyödyt.

Monikanavaiset palveluratkaisut ovat yleistyneet, ja asiakas asioi yrityksen kanssa valitseman kanavan välityksellä. Monikanavaisissa palveluratkaisuissa piilee häiriökysynnän ongelma, mikäli kanavat eivät ole yhteydessä keskenään. Verkkokauppayrityksissä on tilanteita, joissa verkosta tilattua tuotetta ei voida palauttaa myymälään johtuen puutteellisesta kanavaintegraatiosta. Myös asiakaspalvelutilanteissa chatissä käytyä keskustelua ei välttämättä tunnisteta enää puhelinvälityksessä.

Edellä mainitut esimerkit aiheuttavat ylimääräistä vaivaa asiakkaalle sekä kuormittavat samalla myös yrityksen resursseja. Lopputuloksena heikko kanavaintegraatio johtaa

alentuneeseen asiaskasarvoon ja vaikuttaa mahdollisesti asiakassuhteen kestoon ja muihinkin tekijöihin, kuten tunnetiloihin, negatiivisesti. Edellä mainittuja palveluhaasteita voidaan lähteä ratkaisemaan parantamalla kanavaintegraatiota, palveluhenkilöstön osaaamista sekä automatisoimalla toistuvia prosesseja.

Häiriökysynnän muokkaaminen arvokysynnäksi kehitys- ja johtamishaasteena

Häiriökysynnän minimointi on selkeä palveluorganisaatioiden johtamishaaste. Tämä haaste linkittyy vahvasti myös palvelutarjooman kehittämiseen; tarjoammeko sellaisia palveluja, joita asiakas haluaa? Johtamisen näkökulmasta huomiota pitää kiinnittää resursseihin. Millaisia resursseja palveluorganisaatio käyttää asiakaskohtauksissa, entä millaisia resursseja asiakas käyttää näissä tilanteissa? Paljonko näissä tilanteissa syntyy eri osapuolten resurssien hukkakäyttöä; asiat eivät tule kerralla kuntoon, samaa asiaa käsitellään eri kanavissa (kenties ei edes tiedetä, että toisessa kanavassa asia jo etenee), tai tulee jatkuvia uusia yhteydenottoja saman asia tiimoilta?

Toiseksi asiakasnäkökulman vahvempi mukaanotto suunnitteluun on tärkeää. Millaisia resursseja asiakas joutuu käyttämään asioidessaan palveluorganisaation kanssa? Miten paljon aikaa, vaivaa ym. vaaditaan, jotta palvelutarve täyttyy? Mikä on asiakkaan tunnetila ja asiakaskokemus ylipäänsä, varsinkin jos asia tulee hoidettua vasta kymmenennen yhteydenoton jälkeen? Kaikki nämä teemat linkittyvät kiinteästi asiakaskokemuksen johtamiseen.

Kolmanneksi on tarkasteltava palvelutarjoomaa sekä käytettyjä kanavia. Ehkä nykyisille palveluillemme ei ole kysyntää ja tarvetta, mikä johtaa tyhjäkäyntiin. Vastaako tarjoomamme asiakastarpeita? Palveluita kulutetaan eri kanavissa, ja lähtökohtaisesti asiakkaalle on mahdollistettava asiointi hänelle mieluisassa kanavassa. Myös palvelukanavien kehitystä on johdettava; ovatko palvelukanavaratkaisumme ajan tasalla? Esimerkiksi applikaation lataaminen voi olla kynnyskysymys joillekin potentiaalisille asiakkaille. Asiakasnäkökulmasta palvelun tuottaminen esimerkiksi selainpohjaisella ratkaisulla voisi olla parempi ratkaisu tälle kohderyhmälle.

Kaupan palvelututkijat määrittävä kaksi peruslinjaa palvelukehitykseen. Voidaan kehittää palvelun elämyksellisyyttä tai asioinnin helppoutta. Tavoitteet eivät välttämättä ole toisensa poissulkevia, mutta asioinnin helppoutta ja sujuvuutta voidaan pitää aivan keskeisenä tekijänä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Avain positiiviseen kehitykseen on tarkka kanavakohtainen analyysi arvo- ja häiriökysynnän määristä, palvelutarjooman kehittäminen vastaamaan kysyntää sekä tuottavuuden kehittäminen automaatiolla tai AI-ratkaisuilla. Myös mittaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Pelkkä palvelujen asiakkaiden määrä ei huomioi mahdollista häiriökysynnän määrää tai asiakkaiden pompottelua.

Asioiden kerralla kuntoon tuleminen ja yleinen asiainn sujuvuus mittaa kehitystyötä sen sijaan erinomaisesti. Häiriökysynnän minimointi säästää sekä asiakkaan että henkilökunnan resursseja, parantaa tuottavuutta sekä ehkäisee turhan työn tekemistä. Kehitystyö kannattaa, ja käytäntö on osoittanut, että jo pienillä muutoksilla voidaan saada merkittäviä parannuksia aikaiseksi.

Lähteet

- Echeverri, P. & Skålén, P. 2021. Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2): 227–249.
- Echeverri, P. & Skålén, P. 2011. Co-Creation and Co-Destruction: A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory* 11(3): 351–73
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
- Parasuraman, A. 2010. Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3): 277–286.
- Puurunen, T. 2020. Hermannin Hyytiälä jäi leskeksi ja yksinhuoltajaksi, eikä mikään taho tarjonnut apua – nyt hän ajaa uutta mallia julkisiin palveluihin. *Yle Uutiset*, 26.9.2020.
- Seddon, J. 2005. *Freedom from Command and Control*. Buckingham: Vanguard Consulting.

Tulevaisuusosaaminen pienyrittäjän voimavarana

Kati Viljakainen

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Avainsanat: yritykset, ennakointi, osaaminen, voimavara, muutосkyvykkyys

Muutaman viime vuoden aikana muutokset liiketoimintaympäristössä ovat havainnollistaneet hyvin konkreettisesti muutосkyvykkyuden ja varautumisen merkityksen yrityksille. Erityisesti Kymenlaaksossa Covid-19-pandemian aloittama ja Ukrainan sodan jatkama Venäjä-yhteyksien katkeaminen on vaikuttanut liiketoimintaan. Monille jatkuvat muutokset ovat tarkoittaneet voimavaroja kuluttavaa reagointia – sopeutumista, uudelleen suunnastamista tai jopa toimintojen lakkauttamista. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pärjätäkseen on huomioitava erityisesti yrittäjän itsensä osaaminen ja innostaminen, vaikka kehittämisellä ei tähdättäisikään yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen. Ennakointi ja tulevaisuusosaaminen ovatkin parhaimmillaan osa muutосkyvykkään yrityksen arkea ja yrittäjän omia voimavaroja.

Future Proof Kymenlaakso -hanke kutsui mikro- ja pienyrityksiä oppimaan ennakoinnista. Talven 2022–23 aikana kymmentä yritystä on autettu kehittämään omaa tulevaisuusosaamistaan. Samalla on pyritty ymmärtämään, miten tämän kokoluokan yrityksille ennakoinnista tulisi puhua ja mitkä ovat niitä tarpeita, joita eri alojen yrittäjillä teeman suhteen on. Keväällä 2023 opit koottiin laajemmalle yleisölle suunnatuksi verkkokurssiksi.

Suuri joukko pieniä yrityksiä

Ennakointikoulutusten saralla mikro- ja pienyritykset ovat osoittautuneet mielenkiintoiseksi ja melko tuoreeksi kohderyhmäksi. Suuri osa vastaavista koulutuksista on kohdistettu isompiin yrityksiin, joissa strateginen liiketoiminnan suunnittelu ja muu kehittämistoiminta on usein eriytetty omiksi työtehtävikseen, jopa osastoiksi. Ennakointiin voi olla tällöin helpompi löytää talon sisäistä kyvykkyyttä tai ainakin rooleja, joihin se sopii luontevasti.

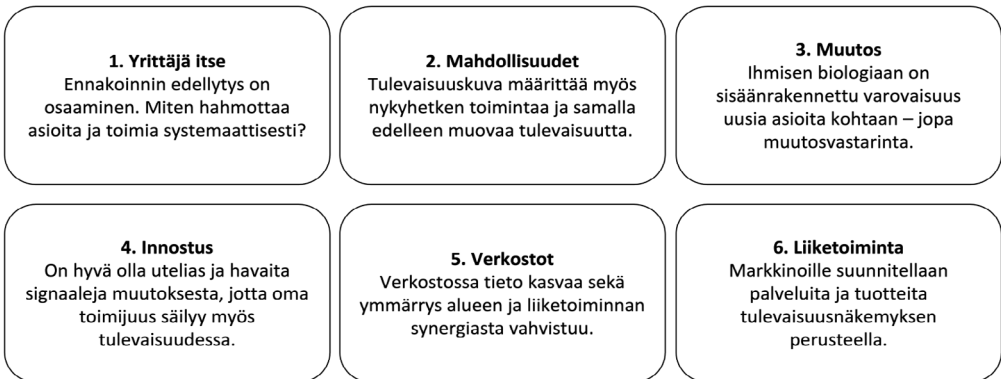
Hyvin pienissä yrityksissä yrittäjän itsensä tai muutaman työntekijän arkeen kuuluu monipuolisia tehtäviä. Valitettavan usein akuutit tilanteet tuntuvat vaativan täyden huomion eikä suunnitelmalliselle tekemiselle jää aikaa. Tulevaisuuteen tähtäävä liiketoiminta ei kuitenkaan synny itsestään. Myös pienissä yrityksissä on pystyttävä löytämään tahto ja valmiudet kehittyä.

Mikro- ja pienyritysten osaamisen kasvattamisella on myös kansantaloudellista merkitystä, sillä kohderyhmänä tämä on alati kasvava joukko. Yrittäjät.fi-verkkosivulla yksinyrittäjyys mainitaan jopa yhdeksi 2000-luvun suurimmista työelämän muutostrendeistä. Vuosituhannen vaihteesta saakka yksinyrittäjien määrä on jatkanut kasvuaan (Yksinyrittäjäkysely 2022), ja alle kymmenen henkeä työllistäviä yrityksiä on peräti yli 90 % kaikista yrityksistä Suomessa (Yrittäjyys Suomessa 2022).

Tarpeissa korostuvat osaaminen ja tulevaisuuden hahmottaminen

Ennen Future Proof -ennakointikoulutusarjan alkua osallistujia haastateltiin, jotta koulutuksen sisältö ja -taso vastaisivat tarpeita. Osallistujien ymmärrys ennakoinnista osoitautui vaihtelevaksi. Useimmat osallistujat eivät oikeastaan tienneet, mitä ennakointi tarkoittaa tai miten se voisi hyödyttää yritystä. Suppeimmillaan ennakointi ymmärrettiinkin ennustamiseksi ja laskennallisiksi ennusteiksi, joiden perusteella seuraavien kuukausien kuluja voidaan suunnitella. Samaan aikaan ennakoinnin tärkeyden korostaminen, esimerkiksi mediassa, oli kuitenkin herättänyt yritysten kiinnostuksen. Hankesuunnitelmassa kaavailtuja koulutussisältöjä muokattiin, ja sisällöt keskittyivät aiottua vahvemmin ennakoinnin perusteisiin ja ennakoinnin hyötyjen korostamiseen.

Osallistujien tarpeita kuvaavat kuusi teemaa, joiden pohjalta koulutusta lähdettiin muokkaamaan, esitellään kuvassa 9. Tulokulmat järjestettiin siten, että ensimmäinen teema puhututti useimpia haastateltavia ja muodostui tavoitteiltaan tärkeimmäksi huomioitavaksi asiaksi. Viimeisintä teemaa nostettiin puolestaan vähiten esille.



Kuva 9. Future Proof -ennakointikoulutuksen sisällölle asetetut tulokulmat.

Koulutuksella tavoiteltiin siis ennen kaikkea yrittäjän itsensä osaamisen kehittymistä. Näkymää tulevaisuuteen pyrittiin tukemaan mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen tulevaisuuksien kautta. Muutoksen kohtaaminen ymmärrettiinkin osana ihmisen sisäänkirjoitettuja käyttäytymismalleja, ja innostusta kasvatettiin entisestään aiheiden

ajankohtaisuuden ja ymmärryksen lisääntymisen myötä. Verkostojen – sekä henkilökohtaisten että yritysten välisten – merkitys oli joillekin osallistujille hyvin keskeistä. Vaikka varsinaiset liiketoiminnalliset asiat ovat tulokulmista viimeisimpänä, voidaan ajatella, että ensin mainitut viisi tulokulmaa vaaditaan, jotta yrityksellä on mahdollista kehittyä liiketoiminnallisesti. Tarvitaan siis ensin voimavaroja (osaamista, tukea, hyvinvointia, innostusta jne.) ja näkyvä tavoiteltavaan tulevaisuuteen.

Toisaalta on kuitenkin hyvä painottaa, että ensisijaiset tarpeet olivat muita kuin tiukasti liiketoimintaan, tulokseen tai kasvuun tähtääviä asioita. Onkin liian suoraviivaista olettaa, että koulutuksella tai kehittämistoiminnalla tavoiteltaisiin aina välttämättä yrityksen liiketoiminnan kasvua. Sen sijaan oman toimeentulon takaaminen riittäväksi koetulla tasolla, turvallisuushakuisuus ja myös muihin kuin taloudellisiin arvoihin nojaaminen yritystoiminnassa osoittautuivat useita Future Proof -ennakointikoulutusten osallistujia yhdistäväksi tekijöiksi.

Pienen otannan ja yksittäiseen koulutukseen liittyvän näkökulman laajentamiseksi hankkeessa haluttiin tutustua myös muihin lähteisiin: Onko muualla tehty samankaltaisia havaintoja pienyrittäjän osaamisen ja kehittämistoiminnan tavoitteista?

Tukea ajatukselle löytyy esimerkiksi Tietomaa uudistaa -hankkeen maaseudun tietointensiivisen liiketoiminnan kehittymistä koskevasta tuoreesta tutkimuksesta. Keväällä 2023 julkaistuista politiikkasuosituksista yksi nostaa esiin maaseutuyrittäjyyden erilaiset sosiaaliset, yhteisölliset, maailmankatsomukselliset tai elämäntapavalintoihin liittyvät motiivit, jotka eivät välttämättä liity taloudellisen tuloksen tekemiseen. Vakaata ja kestävä yrittäjyyttä kuitenkin harvoin tuetaan kehittämissuunnitelmissa. (Haukioja ym. 2023, 101–102.)

Muuttua ja pysyä paikoillaan

Yrityksen kasvun portaat -mallissa (Myllylä & Kaivo-Oja 2018) 1–5 henkilöä työllistävien yritysten kriittisin kasvutekijä on yrittäjän itsensä henkilökohtainen osaaminen ja innostaminen. Saman suuntaisesti vastattiin siis myös nyt Kymenlaaksossa. Erona on, että kasvutekijöiden ohella samat ominaisuudet näyttäisivät toistuvan myös silloin, kun kasvuhaluukkuus ei ole suurta, mutta yritys haluaa pärjätä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kasvuhaluttomuus ei siten tarkoita samaa kuin kehittymisen tai kehittämisen tekemättä jättäminen.

Ennallaan pysyminen ja tuttuun tehtävien suorittamisen mielekkyys ovat ihmiselle luonnollisia asioita jo kognitiivisen toiminnan tasolla: muutos ja uudet asiat kuormittavat. Kasvuhaluukkuus esimerkiksi vaatisi riskinottoa ja uuteen heittäytymistä. On turvallisempaa keskittyä tähänhetkiseen. Hyvin maltillisesti kasvuun suhtautuneet Future Proof

-ennakointikoulutusten osallistajat kuitenkin osoittavat samaan aikaan tietynlaista valmiutta muutokseen: he ilmoittautuvat mukaan vahvasti tulevaisuuteen suuntaavaan koulutukseen. Useimmat myös avoimesti hakivat uudistumisen paikkoja liiketoiminnastaan. Mielenkiintoinen ristiriita, joka kuitenkin niin sanotusti käy järkeen.

Pienessä yrityksessä muutos kumpuaa yrittäjistä itsestään

Toimintaympäristön muuttuessa yrittäjän ja yrityksen on muokkautettava vallitseviin olosuhteisiin selviytyäkseen. Tarvittava osaaminen ja innostus liittyvät pienen yrityksen kohdalla yrittäjän omaan kehittymiseen: yrittäjä itse ja yrityksen kehittyminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, kun yhden henkilön vaikutus yritystoiminnan suuntaamisessa on merkittävä. Innostusta vaaditaan, jotta yrittäjä haluaa ja yritys pystyy hyötymään muutoksesta.

Yrityksen tuleekin olla muutoskyvykäs, vaikka kasvuhaluja ei juuri sillä hetkellä olisikaan. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä selviytyminen edellyttää uudistumista ainakin sopeutumisen tasolla. Reaktiivinen toiminta on kuitenkin raskasta: ennakoimalla tulevaa ja ymmärtämällä muutosvoimia voi aktiivisesti vaikuttaa myös tulevaisuuden muotoutumiseen itse ja valmistautua sekä henkisesti että taloudellisesti eri skenaarioihin. Tämä on keskeinen sanoma, josta voitaisiin viestiä pienille yrityksille aiempaa enemmän.

Future Proof -ennakointikoulutuksessa painotettiin - ennakkoinnin yleisten hyötyjen ohella - erityisesti muutosvoimien ja kehityskulkujen ymmärtämistä: Mistä signaaleja muutoksesta voi löytää? Miten megatrendit ja trendit muokkaavat liiketoimintaympäristöä? Lisäksi kannustettiin yksittäisten tapahtumien tarkasteluun osana pidempikestoista kehitystä. Esimerkiksi koulutusajankohtana yrittäjien arkeen voimakkaasti vaikuttanutta sähkön hinnan muutosta tarkasteltiin paitsi hintaa ennustavien futuurien avulla (lyhyen aikavälin ennakointi), myös laajemmin osana energiamurroksen kenttää (pitkän ja keskipitkän aikavälin ennakointi).

Ennakointi, ja tulevaisuusosaaminen laajemmin, ovat voimavaroja, joista yrittäjä hyötyy omaa muutoskyvykkyytään vahvistamalla ja tulevaisuuskuvaansa monipuolistamalla. Yritystoiminta kehittyy, kun yrityksen vastuullisilla on siihen voimavaroja: muutos kumpuaa ihmisistä.

Lähteet

Haukioja, T., Maijanen, E., Mytty, P., Mäkinen, O., Pohjola, T., Purhonen K. & Saukkonen, P. 2023. Suosituksia maaseudun tietotalouden ohjaamiseen Suomessa. Teoksessa K. Purhonen (toim.) Maaseudun yritykset tietotaloudessa – mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita, 101–102. XAMX tutkii 26. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-513-0>

Myllylä, Y. & Kaivo-Oja, J. 2018. Kannattavan kasvun johtaminen – Keskenäisyyden taidetta. Tulevaisuuden Kasvupolut Oy:n Tutkittua Tietoa – Kasvujulkaisut –sarja, 1. Kasvupolut Oy.

Yrittäjyys Suomessa. Yrittäjät.fi-verkkosivu. Haettu 4.5.2023. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Yksinyrittäjäkysely 2022. Yrittäjät.fi-verkkosivu. Haettu 4.5.2023. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/yksinyrittajakysely-2022/>

Yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ennakoinnissa

Pauliina Airaksinen-Aminoff, Mika Kylänen, Mika Nieminen Tampereen ammattikorkeakoulu

Avainsanat: systeemiajattelu, ennakointi tulevaisuuskestävyyden rakentajana, ennakointiyhteistyö, johtaminen

Ammattikorkeakoulut ovat paljon vartijana työelämän toimintaympäristön muutoksen ennakoimisessa. Yrityksissä huomio kiinnittyy arjen pyörittämiseen ja jokapäiväisistä askareista selviämiseen. Alasta riippumatta aikaa kehittämiselle ja tulevaisuuden ennakoimiselle jää vähän (ks. Kylänen 2022). Monet keskustelut näyttäytyvät mustavalkoisina joko/tai- ja puolesta/vastaan-heittelyinä. Systeemiajattelu ja ”iso kuva” loistavat poissaolollaan.

Tämä näkyy myös yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyössä, joka on usein puuskittaista ja yksipuolista. Vaikka työelämäyhteistyö on osa monen ammattikorkeakoulun strategiaa, tavat tehdä sitä voivat olla vanhanaikaisia tai nojata liiaksi yksittäisten henkilöiden verkostoihin.

Tässä artikkelissa tarkastellaan yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyötä ennakoinnissa ja sen johtamista tulevaisuuskestävyyden rakentajana. Avainkysymyksenä on, miten yritysten ja ammattikorkeakoulujen ennakointiyhteistyössä voitaisiin oppia toimimaan toisin. Ratkaisuna esitetään systeemiajattelua (esim. Colchester 2019). Tarvitaan uusi asenne ja uusia johtamiskäytäntöjä ennakointiyhteistyöhön ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien haarukointiin ja mahdollisuuksiin tarttumiseen. Ennakoinnin yhteistyötä mallinnetaan suorana ja epäsuorana, virallisena ja epävirallisena sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Esittelemme artikkelimme lopussa kuvion, joka havainnollistaa ennakointiyhteistyön monia tapoja.

Systeemiajattelun mahdollisuudet

Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua, jota voidaan tehdä esimerkiksi luomalla skenaarioita ja ottamalla niitä myöhemmin organisaation toiminnan tavoitteiksi. Ennakointi auttaa ymmärtämään monimutkaista ja epävarmuuksien täyttämää maailmaa ja on siten hyödyllinen työkalu muun muassa strategian luomisessa. Organisaatioiden toiminnan alituisena riskinä on systeemisen dynamiikan huomioimisen herpaantuminen, jolloin seurauksena saattaa olla joutuminen hallintaharhaan eli eräänlaiseen valheelliseen hyvänolon tunteeseen tilanteen hallittavuudesta (ks. Uusikylä & Jalonen 2023). Harhoihin ajautuminen saattaa johtaa toiminnalliseen tyhmyyteen (Alvesson & Spicer 2012).

Systeemiajattelulla voidaan ymmärtää ja kuvata monimutkaisia järjestelmiä, mikä tekee siitä korvaamattoman ennakkoinnin johtamisessa. Siinä pyritään tunnistamaan systeemin sisällä olevat osat, niiden vuorovaikutussuhteet ja eri osien toiminnan lopputulos (mm. Meadows 2008; Acaroglu 2017). Systeemiajattelun avulla on siis mahdollista päästä ongelman juurisyihin sen sijaan, että keskitytään pelkkiin oireisiin.

Johtajat saattavat kipuilla muuttuvissa tilanteissa nimenomaan kyvyssä tulkita tilannetta ja valita kulloinkin sopiva toimintatapa. Ajattelu ja tilannetulkinta heijastuu suoraan toimintaan. (Ks. Snowden & Boone 2007.) Kyse on kompleksisuustietoisuudesta, tilannejohtamisesta ja paradoksien vyhdissä navigoimisesta (ks. Niemi & Kräkin 2019). Päätöksiä on päivittäisissä tilanteissa kuitenkin tehtävä. Riskin ja epävarmuuden määritelmällinen ero unohdetaan usein, ja epävarmuuksien kohdalla pitäisikin käyttää muita kuin perinteisiä riskienhallinnan menetelmiä (Gigerenzer 2013). Epävarmuuksia voidaan pyrkiä tunnistamaan systeemiajattelun ja ennakkoinnin keinoin, jolloin niihin voidaan myös varautua. Varautuminen lisää adaptiivista kapasiteettia, johon viitataan systeemin resilienssin käsitteellä. Vuorovaikutussuhteiden ja systeemin kokonaisvaltainen ymmärtäminen parantaa organisaation resilienssiä ja ohjaa ennakoivampaan käyttäytymiseen. Resilienssiä vahvistamalla edistetään myös organisaation oppimis- ja kommunikointikykyä (ks. Stockholm Resilience Centre 2015).

Resilienssi on systeeminen ominaisuus, jota organisaatio voi vahvistaa huolehtimalla sisäisestä tiedonkulustaan, työntekijöidensä osallistamisesta sekä ylläpitämällä jatkuvan oppimisen ilmapiiriä. Resilienssi ja ennakointi kulminoituvat johtamiseen.

Johtajan resilienssi ennakkoinnin tukena

Tiedolla johtamisen tavoitteena on vähentää työpaikoilla epävarmuutta, mutta myös hallita laajaa tietotulvaa, joka vallitsee ympärillämme (Jalonen 2015). Laajan tietotulvan ja ajan puutteen myötä voi syntyä hallitsematon tunne, jolloin tulee tehtyä ”musta tuntuu” - eli niin sanottuja ”mutu” -ratkaisuja, sillä ne ovat nopeita ja auttavat siirtymistä päätöksenteossa eteenpäin. Ajanpuutteen ja kyvyttömyyden soveltaa olemassa olevaa tutkittua tietoa koetaankin olevan pääasiallisia syitä siihen, miksei johtamisessa hyödynnetä olemassa olevaa tietoa ja kerättyä dataa (Savage & Sales 2008; Hämäläinen & Aro 2015). Ennakkoinnin voisi huomioida päätöksenteossa ja yritysysteistyössä kiireen ja tietotulvan keskellä nimenomaan harjaannuttamalla resilienssiään eli henkilökohtaista kykyään palautua vastoinkäymisistä ja sopeutua vallitsevaan tilanteeseen (Herrman ym. 2011).

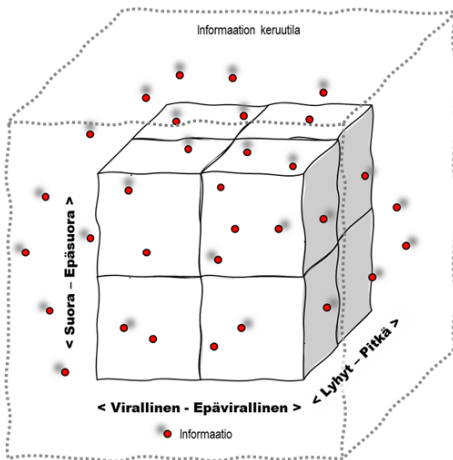
Tieto tulisi ottaa osaksi johtamista samoin kuin mikä tahansa resurssi. Näin väitti jo aikoinaan Edith Penrose (1959) 1950-luvulla. Tiedon hyödyntäminen ei kuitenkaan saisi nousta päärooliin, vaan sen tulisi nivoutua siihen, miten korkeakoulujen ja yritysten välistä toimintaa voitaisiin kehittää. Päärooliin ennakoivassa ja tiedolla johtamisessa nousevat

johtajan itsetuntemus ja asenne (Savage & Sales 2008), eli johtajan kyvykkyys visioida, unelmoida, katsoa tulevaisuuteen (Airaksinen-Aminoff 2018). Johtajan tulee kyetä strategisena ajattelijana puntaroimaan tulevaisuuden riskejä ja mahdollisuuksia sekä osata kohdistaa resursseja sopivalla tavalla. Tällöin juuri datan merkitys korostuu. Lisäksi johtajan on kyettävä innostamaan ja sitouttamaan henkilöstöään (Savage & Sales 2008), unohtamatta omien henkisten voimavarojensa kehittämistä, resilienssiä. Tällaista johtamista, jossa kasvatetaan pystyvyyden tunnetta ja kehoitetaan toimijuuteen, kutsutaan myös transformationaaliseksi johtamiseksi (Bass 1990; Bass & Avolio 1993; Northouse 2016; Uusi-Kakkuri ym. 2016). Kyseistä johtamistapaa voitaisiin kutsua myös muutosagenttina toimimiseksi. Transformationaaliseen johtamiseen on Bassin mukaan ominaista älyllinen innostaminen, henkilökohtainen huomioiminen, idealistinen vaikuttaminen sekä inspiroiva motivointi (Bass 1985; 1990; Bass & Stogdill 1990).

Tärkein tekijä tiedolla johtamisessa, ennakoinnissa ja resilienssin kehittämisessä löytyy johtajasta itsestään: halukkuus kehittyä ja muuttua sekä kyvykkyys tiedostaa resilienssin merkitys päätöksenteossa. Muutokseen johtaja ei kykene yksin. Keskiössä on tiimin osallistaminen ja jatkuva oppiminen jokaisen kohdalla.

Ennakointiyhteistyön monet kasvot

Yritysten ja AMKien ennakointiyhteistyö näyttäytyy moninaisena. Tätä on jäsennetty oikein kuvion avulla (ks. kuva 10). Yhteistyötä ennakoinnissa voidaan lähestyä suorana ja epäsuorana, virallisena ja epävirallisena sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kuviossa ennakointiin liittyvän yhteistyön muotoja on kahdeksan.



Kuva 10. Havainnollistus yritysten ja AMKien moninaisesta ennakointiyhteistyöstä.

Informaation keruutilalla viitataan siihen, että kullakin organisaatiolla on vain rajallinen kyky kerätä informaatiota, ja huonosti rajattu informaatio johtaa infoähkyyn ja toisaalta

hajanaiseen tilannekuvaan. Monipuoliset tiedonlähteet (punaisella) voivat saada aikaan pirstaleista tietoa, joka ei kumuloidu, jos informaation hallinta ei ole systematisoitua ja ennakoitityö suunnitelmallista. Onkin tärkeää tunnistaa kenen vastuulla, missä vaiheessa ja missä muodossa ennakoititietoa kerätään tai miten sitä luodaan, jaetaan ja hyödynnetään – ja kuinka sen suunnitelmallisuutta voidaan parantaa.

1. **suora – virallinen – lyhyt**; opiskelijaprojekti, joka on sovittu suoraan toimeksiantajan kanssa, mutta se kestää vain joitakin kuukausia ja koskettaa vain jotakin ryhmää. Projektin tuloksilla ei ole välttämättä jatkuvuutta, projektilla ei välttämättä ole omistajuutta tai se unohtuu.
2. **suora – virallinen – pitkä**; ennakointiin liittyvä, yritysten kanssa toteutettava TKI-hankeyhteistyö, jonka toimenpiteet vaihtelevat rahoituskäytännöistä ja -instrumentista riippuen yleisestä yritysکوhtaiseen. AMKin asiantuntijoita osallistetaan työaikasunnittelulla, mutta osapuolilla voi olla eriävät aikataulut ja resurssit. Hanketoimenpiteet voisivat olla toimintatutkimuksellisempia ja vauhdittaa pidemmän aikavälin muutosta. Toimintaympäristön ennakoitityön tulisi olla nykyistä monialaisempaa, ja siihen voi liittyä hallinnollis-teknisiä haasteita eri ihmisten ollessa mukana hankkeiden eri vaiheissa. Herää myös kysymys, mitä tapahtuu hankkeen päätyttyä.
3. **suora – epävirallinen – lyhyt**; kahdenvälinen keskustelu yllättävässä tilanteessa yritysedustajan ja AMK-asiantuntijan välillä. Kiireestä johtuen keskustelun lopputulemat jäävät viemättä toteutuksena eteenpäin.
4. **suora – epävirallinen – pitkä**; kahdenvälinen keskustelu mentorimaisempana vuorovaikutuksena ja sparrauksena useamman vuoden aikana.
5. **epäsuora – virallinen – lyhyt**; yhteenveto ajankohtaisista asioista työelämän tarpeisiin liittyen tai työelämää edustavan neuvottelukunnan kannanotto ja evästys OPS-työhön tulevaisuuden osaamistarpeista.
6. **epäsuora – virallinen – pitkä**; kyselytutkimus työelämän tulevaisuuden osaamistarpeista tai oppilaitoksen tuottama raportti tulevaisuuksien ennakointiin ja toimintaympäristön muutokseen liittyen.
7. **epäsuora – epävirallinen – lyhyt**; kerätään yhdessä heikkoja signaaleja valitusta kontekstista jollakin joukolla opintojakson, projektin tai strategiaprosessin yhteydessä jonkin aikaa.
8. **epäsuora – epävirallinen – pitkä**; kollegoiden keskinäinen ajatustenvaihto vuosien varrella työelämän muutoksista ja AMK-käytäntöjen kehittämisestä; kuinka tällaista voisi systematisoida, kääntää organisaation voimavaraksi ja osoittaa siihen myös työaika.

Yllä olevin esimerkein yhteistyö ennakoinnissa näyttäytyy tällä hetkellä kapea- ja lyhytnäköisenä. Kaikista yllä mainituista on nähtävissä esimerkkejä, mutta niiden painoarvo ja merkitys vaihtelevat. Miten hyödyntää erilaisia tiedonlähteitä ja koota pirstaleista informaatiota yhä jatkuvammin ja kumulatiivisesti yhteen osana yhteistyön eteenpäin viemistä? Informaation hallinnan systematisoinnin ensimmäinen askel on tulla tietoiseksi kerätystä informaatiosta sekä sen merkityksestä organisaatiolle. On tärkeää säilyttää toiminnan iteratiivinen luonne ja kehittää virallisten tunnuslukujen rinnalle organisaation arvojen toteutumista mittaavia indikaattoreita. Yhteistyön onnistumista voidaan mitata toteutuneen liikevaihdon lisäksi esimerkiksi inhimillisen pääoman tai luontopääoman muutoksena.

Kohti ennakoivaa ja systeemistä ennakointiyhteistyötä?

Ennakointiyhteistyö on moninaista, sitä tehdään virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä, suorasti ja epäsuorasti sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tärkeää on tunnistaa, millaista ennakointiyhteistyö on ja miten se asettuu erilaisiin tapoihin ennakoida yhdessä. Tehtyjen päätösten seurausten pohdinta kuuluu päätöksentekoprosessiin ja johtajan vastuisiin. Systeemiajattelu ja ennakointi ovat epävarmuuden ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisen työkaluja, jotka auttavat johtajaa systematisoimaan toimintaansa sekä hyödyntämään kerättyä informaatiota. Systeemiajattelu auttaa myös tunnistamaan organisaation tietovajeita ja tiedonkulun esteitä. Ennakoivan yhteistyön johtamisen tärkein työkalu on kuitenkin lopulta johtaja itse.

Lähteet

- Acaroglu, L. 2017. Tools for systems thinkers: The 6 fundamental concepts of systems thinking. Haettu 25.2.2023. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>
- Airaksinen-Aminoff, P. 2018. Learning to resolve interpersonal conflicts more efficiently through transformational leadership: A study on coaching. Akateeminen väitöskirja. Aalto University publication series Business & Economy, 1/2018. Helsinki: Aalto University Executive Education.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7): 1194–1220.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993). Transformational leadership: A response to critiques. Teoksessa M.M. Chemers & R. Ayman (toim.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Cambridge: Academic Press. 49–80.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press and Simon & Schuster Inc.
- Colchester, J. 2019. Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen systeemiajattelulla. Sitran blogi, 23.8.2019. Haettu 24.2.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaset-ongelmat-systeemiajattelu/>
- Gigerenzer, G. 2015. *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*. Lontoo: Penguin Books.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. & Yuen, T. 2011. What is resilience? *Canadian Journal of Psychiatry*, 56 (5): 258–265.
- Hämäläinen, R.-M. & Aro, A. R. Terveyttä edistävän liikunnan politiikkatoimet ja tutkimustieto. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto, P.-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press. 234–258.
- Jalonen H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press. 40–68.
- Kylänen, M. 2022. Aikaa kehittämiselle kehittämisen aikana. TAMK-blogi, 31.3.2021. Haettu 2.3.2023. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/hanketoiminta/aikaa-kehittamiselle-kehittamisen-aikana/>
- Meadows, D. H. 2008. *Thinking in systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksimyöhyt. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän Tutkimus*, 17(1):24–38.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice*. Lontoo: Sage. Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Savage, A. & Sales, M. 2008. The anticipatory leader: Futurist, strategist and integrator. *Strategy and Leadership*, 36(6), 28–35.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's framework for decision making. Harvard Business Review, marraskuu 2007. Haettu 3.3.2023. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Stockholm Resilience Centre. 2015. Applying resilience thinking. Haettu 25.2.2023. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-applying-resilience-thinking.html>

Uusi-Kakkuri, P., Brandt, T. & Kultalahti, S. 2016. Transformational leadership in leading young innovators – a subordinate's perspective. European Journal of Innovation Management, 19(4): 547–567.

Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) 2023. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Sensemaking muutosmatkan tiekartalla

Leena Unkari-Virtanen, Marita Huhtaniemi, Kreetta Hannula
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: sensemaking, muutosprosessi, transformaatio

Sensemaking, ”tolkun tekeminen”, tarkoittaa vuorovaikutuksellista prosessia, jossa osallistujat rakentavat yhteistä ymmärrystä esimerkiksi toiminnassa tarvittavista muutoksista. ”Tolkun tekemisen” taustalla on huomio siitä, että erityisesti muutostilanteissa ratkaisuja ei löydetä samalla ajattelulla, joilla asioita on ennen ymmärretty ja tehty. Muutostilanteet, joissa tutut toimintamallit eivät enää toimi tai vastaa tarkoitustaan, haastavat ymmärryksen lisäksi organisaation osaamis- ja valtarakenteet sekä roolit. Tällaisissa tilanteissa esimerkiksi jo tutuksi tullut fasilitointi ei useinkaan riitä tuottamaan uutta ajattelua ja uusia ratkaisuja. Silloin tarvitaan uudenlaista, yhteistä näkemystä tilanteesta, jossa toimitaan tai johon halutaan vaikuttaa – tarvitaan yhteisen uuden ymmärryksen rakentamista ”arjen kosmoksesta” (Weick 2009).

Sensemaking-prosessin tarkoituksena on tuoda näkyväksi se, mitä prosessiin osallistuvat ”tolkun tekemisen” kohteena olevasta tilanteesta ajattelevat, miten he sen ymmärtävät, miten he ajatuksensa yksilöinä ja yhteisönä sanoittavat sekä miten ymmärrys vaikuttaa toimintaan (Korpela 2017).

Prosessissa on korostettu muun muassa seuraavia elementtejä (Weick 2009):

- Sensemaking perustuu organisaation ja toimijoiden identiteettiin.
- Sensemaking on luonteeltaan yksilöllistä ja sosiaalista, yksin ja yhdessä tehtävää.
- Sensemaking on jatkuva prosessi. Menneisyys ja muisti on tärkeitä ymmärryksen rakentajia.
- Ymmärrys ja toiminta rakentuvat sensemaking-prosessissa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä mutta perustuen havaintoihin ympäristöstä.
- Sensemaking rakentuu huomiolle, tunteille, kokemuksille ja vihjeille. Tarkkuuden sijaan tavoitellaan ymmärrystä ja uskottavuutta.

Artikkelissamme tarkastelemme sensemaking-prosessin mahdollisuuksia oppilaitoksen muutosprosessissa, case-esimerkkinä Metropolian kaksi strategista hanketta.

Sensemaking yhteisen ymmärryksen syventäjänä

Yhteisen ymmärryksen tarve herää, kun jokin häiritsee aiempaa ymmärrystä ja toimintaa, erityisesti tilanteissa, joissa tapahtumien virta on kompleksinen eikä uusi tilanne ole merkitykseltään selkeä (Korpela 2017, 121; Weick 2009). Toimintaympäristössämme on laaja kirjo tällaisia monimerkityksisiä ja epäselviä tapahtumia. Ympäristöstä nousevien ärsykeiden – vihjeiden – havainnointi on ihmisillä keskenään erilaista, samoin se, miten näitä tapahtumien kulkuja tulkitaan ja miten muutokset tilanteissa sisäistetään. Kun muutoksista keskustellaan, ei usein ole selvää, miksi toiset näyttävät saavan enemmän painoa kuin toiset. Onkin huomattu, että kokemus ja käsitteet kietoutuvat merkityksellistämisen prosessissa yhteen. Se, että jotkut vihjeet koetaan merkityksellisinä, perustuu siihen, miten vihjeet sopivat aikaisempiin kokemuksiin ja käsitteisiin. Tuttujen käsitteiden ja sanojen avulla on mahdollista kuvata piirteitä, jotka ympäristössä ja sen muutoksissa koetaan tärkeiksi. (Weick 2009.)

Sensemaking-tutkimus onkin suuntautunut työyhteisöjen sosiaalisiin prosesseihin ja kielellisiin käytänteisiin. Ne ovat keskeisiä yhteisen, jaetun todellisuuden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Voidaankin sanoa, että sensemaking, tolkun tekeminen tai merkityksellistämisen prosessi, on pohjimmiltaan sosiaalinen, kokemuksellinen ja kielellinen. Sen luonne tulee näkyväksi, kun työyhteisön toimijat tulkitsevat ympäristöään vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä. Huomionarvoista on, että eri yksilöt tuovat esiin erilaisia kokemuksia ja vihjeitä ympäristöstään ja että laajemman mielekkyyden syntyminen edellyttää yhteisten ja jaettujen merkitysten tietoista rakentamista.

Merkityksellistämisen ei ole alkua eikä loppua, ja sitä tapahtuu kaiken aikaa kaikissa tapahtumien ja viestien virroissa. Kuten Jussi Onnismaa toteaa, organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksen ja ”tulemisen tilassa” (Onnismaa 2021, 117). Koska ihmisen on vaikea ajoittain ymmärtää, mitä hänen ympärillään tapahtuu, on muutoksissa erityisen tärkeää huolehtia siitä, että tiedonjako, viestintä ja tilanteiden tulkinta nivoutuvat aikaisempiin kokemuksiin ja yhteiseen narratiiviin ja että merkitykset avautuvat yhteisesti. Toimijoiden lisäksi myös organisaatiolla on kognitiivinen itseymmärrys ja muisti (Onnismaa 2021), joiden avulla se kykenee säilyttämään tai unohtamaan tietoa, käytänteitä sekä mentaalisia malleja, arvoja ja normeja (Korpela 2017, 127).

Sensemaking-prosessin toimivuuteen vaikuttaa oleellisesti johtajien ja työntekijöiden aktiivisuus yhteisen ymmärryksen luomisessa (Korpela 2017, 127). Ylimmän johdon merkitystä on nostettu esiin varsinkin strategisissa muutoksissa, joiden ytimessä on tarve merkityksellistää valittua strategista suuntaa sekä vaikuttaa ihmisten ajatteluun tulevaisuuteen suuntaavan puheen ja dialogin kautta (mm. Gioia & Chittipeddi 1991). Vastaavasti keskijohdon roolia on tähdennetty strategisen muutoksen ymmärtämisessä, viestinnässä sekä uudistusten kytkemisessä osaksi työntekijöiden käytännön arkea (mm. Lüscher & Lewis 2008). Samoin on painotettu keskijohdon kykyä tuoda ymmärrystä

erilaisiin ristiriitoihin, joita väistämättä syntyy strategisen uudistuksen tuoman uuden ajattelun ja vanhoihin käytänteisiin perustuvan ajattelun välillä (mm. Weick 2009).

Sensemaking ja sensegiving-prosessien hyödyntäminen Metropolian strategisissa uudistushankkeissa

Sensegiving ja sensemaking-prosesseissa onnistuminen tai vastaavasti epäonnistuminen määrittää suurelta osin strategisten muutosten toimeenpanossa onnistumista (mm. Maitlis & Christianson, 2014). Näin ne on nähty myös ajankohtaisina mahdollisuuksina Metropolian transformaatiostrategiaan liittyvien kehittämishankkeiden onnistumiselle. Esimerkissämme tuomme esiin huomioitamme kahdesta meneillään olevasta hankkeesta ja ”tolkun tekemisestä” ison ammattikorkeakoulun muutosprosessissa. Toinen hanke, TKIO-hanke, tähtää oppimistoiminnan ja ammattikorkeakoulun TKI- eli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan kytkösten moninaiseen tiivistämiseen. Toisen eli MEKY-hankkeen tavoitteena on Metropolian ennakoitukyvykkyyden kehittäminen. Molemmissa on tunnistettavissa merkityksellistämisen prosesseihin (sensegiving ja sensemaking) liittyviä onnistumisia ja haasteita.

Keskeisimmät merkityksellistämisen onnistumiset liittyvät seuraaviin:

- TKIO- ja MEKY-kehittämishankkeiden transformatiivisen luonteen, uudistustarpeiden sekä strategiakytkösten kirkastaminen eri tilanteissa, viestinnässä ja julkaisuissa.
- Laaja ja aktiivinen henkilöstön osallisuus esimerkiksi uusien ratkaisujen kehittämisessä ja niitä levittävissä julkaisu-toiminnassa.
- Positiivisen asenneilmaston herättäminen muutoksia kohtaan.

Suurimmat haasteet merkityksellistämässä liittyvät erityisesti seuraaviin:

- Transformatiiviseen muutokseen liittyvän yhteisen kielen ja sanoituksen sekä uusien käsitteiden löytämiseen ja käyttämiseen.
- Muutokseen liittyvän ymmärryksen syventäminen, myös kasvavat jännitteet vallitsevien ja uusien ajattelu- ja toimintamallien välillä, mikä heijastuu muun muassa jo sovittujen muutosten ”unohtamisena”, ohipuhumisena ja väärinymmärryksiä.
- Organisaatorakenteen ja roolien välisten kytkösten tunnistaminen ja selkeyttäminen.
- Keskijohdon uusi rooli kytkeä uudistuksia osaksi korkeakoulu yhteisön käytännön arkea.

Sensemaking piirtää muutosmatkan maastoa näkyviin

Olemme havainneet, miten muutostilanne nostaa esiin erilaista ajattelua ja tilannekuvan tulkintaa. Ajattelun ja tulkintojen erilaisuus vailla yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa voi olla este, kun ratkotaan vastaan tulevia haasteita. TKIO- ja MEKY-kehittämishankkeissa ovat nousseet näkyviin olemassa olevat rutiinit, ajattelu ja jo muotoutunut ymmärrys, joilla erilaisia ongelmia on aiemmin totuttu organisaatiossa ratkaisemaan. Muutosprosessissa näiden rinnalla näyttäytyy yhä kirkkaammin tulevaisuuslähtöinen ajattelu ja transformaatioon johtavat ratkaisut. Näiden kahden ajattelutavan välillä on, kuten muutostilanteissa yleisesti, väistämättä ristiriita. Esimerkiksi lineaarinen, nykytilaan hallinnollisin keinoin ratkaisuja etsivä ajattelutapa tuottaa erilaisia ratkaisuja kuin tulevaisuudesta käsin hahmoteltu, systeeminen ja uutta luova ajattelutapa.

Sensemaking ei itsessään tuota ratkaisuja tai valintoja, joilla muutosta edistetään. Muutoksen toteuttaminen perustuu viisaisiin valintoihin, joissa ymmärrys ja käytännön toiminta – kognitio, emotio ja toiminta – punotaan yhteen. Sensemaking voi näyttää muutosmatkan maaston, johon vastaan tulevissa haasteissa rakennetaan elävä, ymmärryksen ja tilanteiden mukaan muuntuva tiekartta.

Lähteet

- Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Goia, D.A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Korpela, Tarja. 2017. Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa – Tutkimus sairaalan hoitoprosessista. Väitöskirja Acta Universitatis Tamperensis 2327. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0577-2>
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal* 51(2):221–240. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2008.31767217>
- Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals* 8(1), 57–125. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2014.873177>
- Onnismaa, J. 2021. Organisaation aika, muisti ja etiikka. Helsinki: Basam Books.
- Weick, C. 2009. *Making Sense of Organization*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Korkeakoulut oppimiskäytäntöjen tarjoajina kompleksisuuden haasteissa

Marita Huhtaniemi, Leena Unkari-Virtanen
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: oppiminen, toimintaympäristö, osaamiskäytäntö

Ymmärrys oppimisesta prosessina on rakentunut teollistumisen aikakaudella mestari-kisällioppimisesta kohti oppija- ja ilmiölähtöistä näkemystä. Monille oppimisteorioille on tyypillistä, että oppimista on tarkasteltu yksilön henkilökohtaisena prosessina, jolloin esimerkiksi toimintaympäristö tai sen haasteiden luonne ovat jääneet huomioimatta niin oppimisen lähteenä kuin osana oppimisen prosessia. Ammattikorkeakouluissa on totuttu tarkastelemaan oppimistoimintaa työelämälähtöisesti ja pohtimaan, miten korkeakouluopetus palvelisi työelämän tarpeita. Kuitenkin uusia tarpeita oppimiselle on tunnistettu myös muista lähtökohdista, esimerkiksi Opetushallitus on nostanut tulevaisuuskestävyyden kannalta tärkeiksi kestävyyden metataitojen oppimisen (OPH 2019). Systeemitutkijoiden mukaan olemmekin tulleet historialliseen muutoskohtaan, jossa vanhat mallit eivät enää toimi, eivät edes oppimisen kohdalla.

MIT:n vanhempi yliopistolehtori Otto Scharmer on tarkastellut muutoksia tavassamme ymmärtää maailmaa ja sen haasteita. Hänen tarkastelunsa lähtökohdaksi on ”sokea piste” siinä, mistä ymmärrämme erityisesti johtamisen ja oppimisen toimintaperiaatteiden juontuvan (Scharmer 2018). Hän tunnistaa sosiaalisessa evoluutiossamme neljä systeemisistä toiminnan periaatetta, joissa jokaisessa toimintaa määrittää erilainen taustakuva:

- Valtavirta – toimintamalli on hierarkkinen, ylhäältä alas johdettu.
- Ego-systeemi – kilpailuun perustuva, hajautettu toimintamalli.
- Suhteiden korostaminen – verkottunut, dialoginen toimintamalli.
- Generatiivinen eko-systeemi – yhteisöllinen, uutta luova toimintamalli.

Näistä systeemisistä taustakuvista Scharmer pohtii sitä, miten ymmärrämme oppimaan oppimisen toteutuvan näissä eri vaihtoehdoissa. Hän on eritellyt ymmärryksessämme oppimaan oppimisesta seuraavat vaiheet (mt.):

- Oppiminen 1.0 perustuu mallin toistamiseen, pedagoginen suhde on yksisuuntainen.
- Oppiminen 2.0 seuroo panos-tuotomallilla kyvykkyydet esiin ja tehostaa oppimistoimintaa tehokkaasti oppimistuloksia tuottavaksi.
- Oppiminen 3.0 nostaa keskiöön oppijat, oppijoiden keskinäiset suhteet ja yhdessä oppimisen oppimisen kannattelijoina.

- Oppiminen 4.0 laventaa oppimista vielä laajempiin yhteisöihin ja ekosysteemeihin, joissa luodaan yhteisiin haasteisiin uusia, luovia ja uuteen ajatteluun perustuvia ratkaisuja.

Keskeistä Scharmerin teoriassa on se, että hän kytkee nämä käsitykset oppimisesta systeemisesti taustalla oleviin perusoletuksiin siitä, miten skaalautuvana oppimisprosessi ymmärretään sekä miten oppimistoimintaa organisoidaan ja hallinnoidaan.

Osaamiskosysteemit uuden ajattelun airueina

Scharmerin lisäksi osaamiskosysteemi puhe on viime vuosina yleistynyt erityisesti taoustieteen suunnasta. Tästä näkökulmasta on viitattu osaamiskosysteemeihin, innovaatioekosysteemeihin ja liiketoimintaekosysteemeihin (mm. Apilo ym. 2014; Kaihovaara ym. 2016). Ekosysteemiajattelussa korostetaan toiminnan avointa, systeemistä ja keskinäisriippuvaa luonnetta. Näin ekosysteemit eroavat merkittävästi teollisella ajalla valtavirtana näyttäytyneistä suljetuista, organisaatiokeskeisistä ja lineaarisista oppimisen, liiketoiminnan ja innovaatiotoiminnan malleista. Ekosysteemeissä keskeistä onkin, että tietoa, osaamista ja innovatiivisia ratkaisuja luodaan ja omaksutaan yhteiskunnan erilaisien toimijoiden välisessä laaja-alaisessa yhteistyössä, eli Scharmerin mallin tasoilla 3 ja 4. Yhteistyö voi olla sekä paikallista että osa laajempaa alueellista, kansallista, jopa kansainvälistä ekosysteemiyhteistyötä. Tämä tarkoittaa, että toimijat voivat samanaikaisesti kytkeytyä useaan eri ekosysteemiin. (Kaihovaara ym. 2016.)

Ekosysteemien toimintaa voidaan jäsentää niin sanottujen Helix-mallien kautta. Alkuperäinen Triple Helix -malli (kolmoiskierremalli) on painottanut kolmen avaintoimijan – yliopistojen, yritysten ja julkisten toimijoiden – välistä yhteistyötä ja työnjakoa innovaatioiden synnyttämisessä. (Etzkowitz & Leydesdorff 2000). Helix-mallia on kehitetty avoimempaan ja osallistuvampaan suuntaan ja neloskierremalliin on otettu mukaan neljäs toimija, kansalainen. Samalla ekosysteemiyhteistyössä on entistä enemmän otettu mukaan ihmisten arkielämää parantavia innovaatioita (Carayannis & Campbell 2009). Viimeisimmässä vitoskierremallissa (Carayannis & Campbell 2012) (innovaatio) ekosysteemitoiminta on kytketty tiiviisti kestävän kehityksen ekologisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Sekä Scharmerin Oppiminen 3.0 ja 4.0 että Carayanniksen ja Campbellin nelos- ja vitoskierremallit korostavat tarvetta uudelleen, systeemiseen ajatteluun ja lähestymistapaan — eli oppimisen paradigmanmuutokseen. Scharmer tuo oppimisen ekosysteemien keskiöön oppijan, kun taas Carayannis ja Campbell nostavat innovaatioekosysteemien keskiöön ilmiöt. Molemmilla, sekä ihmislähtöisillä osaamisen ekosysteemeillä että ilmiölähtöisillä innovaatiokeskittymillä, on vahva potentiaali nykyisen talouden ja yhteiskunnan tulevaisuuskestävälle uudistumiselle ja hyvinvoinnille.

Nopeasti uudistuva toimintaympäristö mittavine kestävyysasteineen edellyttää tavoitteellista ja pitkäjänteistä ekosysteemyhteistyötä. Tämä haastaa korkeakouluja aiempaa monipuolisempaan ja entistä vaikuttavampaan rooliin yhteiskunnassa. Parhailaan kehkeytymässä olevassa uudessa ekosysteemitoolijaroolissaan korkeakoulut voivat luoda parempia puitteita, esimerkiksi ekosysteemyhteistyön ja työssäoppimisen käytäntöjä, alustoja ja infrastruktuureja, toimijoiden väliselle ekosysteemyhteistyölle. Korkeakoulut voivat myös toimia aktiivisena suunnannäyttäjänä uuden ihmiskeskeisen oppimisen paradigmanmuutoksen toteuttamiseksi.

Uusi ajattelutapa, tai ainakin sen tarve, hiipii väistämättä mukaan korkeakoulujen, niiden henkilöstön ja opiskelijoiden arkeen. Korkeakoulukentän muutosvoimiksi on laajalti tunnistettu tässä artikkelissa aiemmin mainittujen muutosvoimien lisäksi esimerkiksi ikäluokkien pieneneminen ja negatiivisen demografiakehityksen edellyttämät ratkaisut tai tekoälyn huima kehitys ja digitalisaation avaama näkyvä oppimisen alustatalouteen. Muutokset edellyttävät korkeakouluilta, näiden kumppaneilta ja meiltä ihmisiltä kykyä muuntua yhdessä, tulevaisuuskestävästi.

Lähteet

- Apilo, T., Karvonen, I., Nuutinen, M. & Valkokari, K. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Espoo: VTT. Haettu 20.6.2023. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Arola, M., Huttula, T., Jämsén P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitran selvityksiä 204. Helsinki: Sitra. Haettu 20.6.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-synty-ekosysteemeissa/>
- Carayannis, E. G. & Campwell, D. F. J. 2009. Model 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4). <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis E. G., Barth T. D. & Campwell, D. F. J. 2012. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2) 1-12. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Etzkowitz, H. & Leyersdorff, L. 2000. The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29(2),109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Kaihoavaara, A., Härmälä, V. & Salminen, V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta. Policy Brief 15/2016. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Haettu 20.6.2023. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/>
- Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Helsinki: Opetushallitus. Haettu 11.3.2023 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Scharmer, O. 2018. *The Essentials of Theory*. U. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Foresight expertise through green transition and digitalisation

Jani Siirilä

Haaga-Helia University of Applied Sciences

Megatrends and green transition

The futures are many, and we have the capability to shape them. While making choices regarding our everyday life in the present, we also have the responsibility to think about the possible long-term effects of these choices. How can we improve our capability to observe change and make better choices for the future here and now?

In the context of the future, the word megatrend means a trend consisting of several different phenomena, an extensive process of change such as the ecological sustainability crisis (SITRA, 2022). While megatrends are usually perceived at a global scale, they're capable of making a local impact as well. The trend itself is usually expected to continue on its current path.

The green transition is being accelerated by a megatrend known as ecological rebuilding, which in turn is being hastened by global warming, more frequent occurrences of extreme weather conditions, the loss of biodiversity, overconsumption of resources and fluctuations in their availability, soil degradation and an increase in the amount of waste. Since all of these effects are intertwined to one another in nature, the ecological sustainability crisis is a sum of its parts.

Factors pertaining to the ecological sustainability crisis also contribute to each other. For example, greenhouse gases cause global warming and acidification of oceans, which in turn leads to biodiversity loss. A driving force behind these factors are human activity and economic and societal processes such as consumption choices, product manufacture, supply chains as well as construction. Our goal is to adjust these actions within the limits of nature's carrying capacity. In practical terms, green transition equals to tackling the ecological sustainability crisis.

A scenario as a manuscript for the future

A scenario of the future is a manuscript based on different assumptions which provides a comprehensive estimate of the alternatives and chains of events leading to these alternatives regarding the operational environment of the future. As a concept, a scenario of the future has become such an integral part of the vernacular that it's lost most of its original meaning in the process – these days, almost any thought regarding the future can get

labelled as a scenario by the media or a person delivering a grandiose speech. Technical branches of science are especially prone to labelling mathematical models as scenarios, even though they're nothing more than predictions based on pure statistics. However, futurology has quite a precise definition on what a scenario is:

A true scenario of the future is a free-form and insightful account of a future state based on currently obtainable information. Alongside with an analysis regarding the current state of things, it also contains descriptions of those logical chains of events and processes that are going to transform the current state to a future state step by step, or alternatively, backwards from the future state to the current state by dismantling those very same chains of events. (Turun kauppakorkeakoulu 2022.)

PESTE analysis as a method of foresight expertise

PESTE analysis is a method for recognising the phenomena within different professional fields and branches. First and foremost, its purpose is to provide a practical method for supporting data acquisition and its analysis. It's also applicable for working with teams and helping the work community to come to a shared understanding regarding the changes at hand. PESTE (Political, Economic, Social, Technological, Ecological) analysis allows us to recognise political, economic, social, technological and ecological change factors. (Kantola, Vuorio & Niinimäki 2022.)

Political change factors can be linked with something like current EU statutes. While economic change factors can relate to branch-related economic trends, social change factors concern themselves with changes in consumer behaviour. Technological change factors have an effect on the technological advancements in production methods within a certain branch. Meanwhile, ecological change factors are associated with environmental issues and climate change.

PESTE analysis helps us survey the changing world around us and the factors affecting these changes. The goal of the analysis is to study and recognise different phenomena that are defined in relation to PESTE change factors. Categorisation allows us to scrutinise the changes taking place within a branch with a balanced approach that takes different viewpoints into consideration. (Heponiemi & Suutari 2022.)

Table 8. PESTE factors and phenomena related to it (Heponiemi & Suutari 2022, 28; Siirilä 2023).

Political change factors	<ul style="list-style-type: none"> - EU statutes and legislation such as EU Environmental Law and environmental agreements - Changes pertaining to public procurement - Quality systems as requirements for operation - Public corporate subsidies for development and education
Economic change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Branch-related cycles - Changes in competitiveness - Globalisation of a branch
Social change factors	<ul style="list-style-type: none"> - The availability and need for workforce - Changes in attitudes towards work - Age distribution within population - Migration - Need for change in expertise
Technological change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Networking - Technological changes - Production technology
Ecological change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Loss of biodiversity - Environmental issues such as waste - Climate change and extreme weather conditions - Natural disasters

In the following example, I've included phenomena related to megatrends (Sitra, 2020) into all PESTE change factors. As you can see, these phenomena overlap each other and many of them fit under the umbrella of several different change factors.

Table 9. PESTE factors and phenomena related to megatrends.

Political change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Climate gets warmer - Health technology becomes more prevalent - Increase in the amount of waste
Economic change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Overconsumption and variable availability of resources - Technology's effect on operational models - Generalisation of programmed organisms in production - Renewable energy gets cheaper
Social change factors	<ul style="list-style-type: none"> - AI applications become an integral part of the society - Technological understanding

Political change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Climate gets warmer - Health technology becomes more prevalent - Increase in the amount of waste
Technological change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Current operational models changed by technology - Next wave of digitalisation
Ecological change factors	<ul style="list-style-type: none"> - Extreme weather conditions become more common - Loss of biodiversity - Soil degradation

Futures table

The aim of the futures table method is to recognise the central variables of a certain theme (phenomena, factors) and the possible ways they might become reality in the future. The purpose of the futures table is to define the theme in question and to present all the possible futures in the form of a table. The time span of the futures table is agreed upon before its creation. It could reach as far as 10 or 15 years into the future, as an example. In the example presented in this article, the time span reaches up to 2030.

Filling in a futures table

- 1) Variables and their states are chosen based on previous work (PESTE) through discussion and agreements. Choose at least one variable from each PESTE section. This approach takes different viewpoints into consideration as comprehensively as possible.
- 2) Mark phenomena and/or variables defining the future of the branch in question into the first column.
- 3) After this, mark down different ways the phenomenon and/or variable could affect the future of the chosen branch, ergo, the value assigned to the variable. There are three values: positive development, BAU (business as usual) and negative development. The following example features a futures table comprising of ten variables chosen from the

megatrends listed by Sitra (SITRA 2020). Each variable is presented with three alternative progressions. The green (positive) and red (negative) lines present two alternative scenarios of the future.

Table 10. Futures table. Three alternative progressions for 2030 and two scenarios of the future (green: **positive**, red: **negative**).

Variable/ phenomenon	A (positive development)	B (BAU, status quo maintained)	C (negative development)
Climate gets warmer (P)	Positive development: Paris Climate Agreement and EU Environmental Law enable the transition into a carbon-neutral society. The average temperature on Earth doesn't cross the 1,5-degree threshold.	BAU, status quo maintained: With divisions within the UN, the Paris Climate Agreement doesn't fully come into effect in all countries. The US and China don't hold up their end. The average temperature is closing in on 2,5 degrees' increase.	Negative development: Global efforts to get rid of greenhouse gases fail. Nation states secede from the climate agreement. Due to greenhouse gas emissions, the world is in a vicious circle where methane gets released from permafrost due to global warming, thus accelerating the negative spiral.
Health technology becomes more prevalent (P)	BAU, status quo maintained: Protection of personal data is taken into account in legislation while advanced information security prevents data leaks. New treatment methods for hereditary diseases are discovered.	Positive development: While eldercare won't collapse in the wake of technological innovations, data breaches in the vein of Vastaamo still keep on occurring.	Negative development: The amount of societal control increases and consumers' health data becomes global merchandise. Due to data breaches into companies offering DNA analyses, millions of people's DNA records end up in the hands of organised criminals.

Variable/ phenomenon	A (positive development)	B (BAU, status quo maintained)	C (negative development)
<p>Overconsumption and variable availability of resources (E)</p>	<p>Positive development: Besides innovations in circular economy, advancements in water technology enable the transformation of seawater into fresh water in a cost-efficient manner and at an industrialised scale.</p>	<p>Negative development: The world runs out of minerals utilised in the manufacture of batteries, thus slowing down the green transition.</p>	<p>BAU, status quo maintained: As population increases, there's even more competition over the dwindling natural resources. Due to climate change, the surface level of the oceans rises while land areas dwindle, leading into territorial wars with the potential to escalate into conflicts between superpowers.</p>
<p>Renewable energy gets cheaper (E)</p>	<p>Positive development: A comprehensive energy revolution affects the entire society and all branches. Renewable energy sources replace fossil fuels all over the world.</p>	<p>Negative development: Even though investments into renewable energy increase, they're not sufficient in satisfying the world's energy demands. Our dependency on fossil fuels continues.</p>	<p>BAU, status quo maintained: Societies fail in the green transition. An increased demand for energy and dwindling amount of fossil fuels leads into increased energy costs, with the potential to escalate into territorial energy wars.</p>

Variable/ phenomenon	A (positive development)	B (BAU, status quo maintained)	C (negative development)
The amount of waste increases (S)	<p>Positive development: Creating waste gets criminalised. The society has fully adopted circular economy where waste from a product reaching the end of its life cycle gets utilised as raw materials for a new product.</p>	<p>Negative development: The amount of waste keeps on growing. By the end of the century, there's more waste in the oceans than fish. Even though circular economy gains foothold, the amount of waste does not dwindle due to constant population growth.</p>	<p>BAU, status quo maintained: The amount of waste in the world increases, partly in an uncontrollable fashion. The amount of toxic, indissoluble waste increases as well due to wars.</p>
AI applications become an integral part of the society (S)	<p>BAU, status quo maintained: Different solutions offered by platform economy serve to create a whole new way of life. Since AI applications have enabled the rise of sharing economy, owning a car has become redundant.</p>	<p>Positive development: AI applications are developed in the wake of technological change. Product development is centred around a few global actors. Convenience in everyday life is bought at the cost of all privacy.</p>	<p>Negative development: AI algorithms have begun to live a life of their own, categorising people based on their consumption habits and compatibility with the society. People's lives become a self-fulfilling circle steered by algorithms.</p>

Variable/ phenomenon	A (positive development)	B (BAU, status quo maintained)	C (negative development)
Current operational models changed by technology (T)	BAU, status quo maintained: Automatization has led into changes in expert work. Post-pandemic remote work 2.0 now takes place in the metaverse, with the virtual world acting as a meeting place for customers and colleagues alike.	Positive development: While technological innovations keep taking place in the background, a new post-pandemic “digital leap” never sees the light of day. People partly return to their workplaces. The need for face-to-face social interaction increases.	Negative development: Technological advancements increase societal polarisation. Some people become marginalised because they don’t possess the necessary resources or competence to adopt new technologies.
The next wave of digitalisation (T)	BAU, status quo maintained: Virtual- and augmented reality become commonplace. Quantum computers usher in a new technological revolution, creating new lines of business around itself.	Positive development: While advancements in virtual- and augmented reality take place, not everyone has adopted the use of these applications. The user experience keeps on improving, however, while prices continue to decrease.	Negative development: New applications are being controlled by only a few multinational corporations. While new applications can be adopted, they can also be taken away on a whim by these corporations. The metadata collected by the applications leads into loss of privacy protection.
Extreme weather conditions become commonplace (E)	BAU, status quo maintained: Due to the successful containment of global warming into a rise of 1,5 degrees, the occurrence of extreme weather conditions decreases.	Positive development: Extreme weather conditions become more common.	Negative development: Extreme weather conditions become more intense, turning certain parts of the planet uninhabitable. The amount of climate refugees increases.

Variable/ phenomenon	A (positive development)	B (BAU, status quo maintained)	C (negative development)
Loss of biodiversity (E)	Positive development: Governments' restoration programs are successful in restoring biodiversity. Larger portions of the planet receive protected status than ever before.	Negative development: The loss of biodiversity increases. However, the forestation efforts of the planet are successful, thus making carbon sinks more effective.	BAU, status quo maintained: The world's ecosystem collapses, dragging down food security along the way. Societal unrest grows and more wars are being fought as a result.

World in 2030 - **Negative** scenario

Global efforts to get rid of greenhouse gases fail. Nation states secede from the Paris Climate Agreement. Even though investments into renewable energy sources increase, they're not sufficient in satisfying the world's energy demands. We still find ourselves dependent on fossil fuels. The world also runs out of minerals utilised in the manufacture of batteries, thus slowing down the green transition. Even though circular economy gains foothold, the amount of waste does not dwindle due to constant population growth. By the end of the century, there's more waste in the oceans than fish. Extreme weather conditions become more intense, turning certain parts of the planet uninhabitable. The amount of climate refugees and loss of biodiversity increase. However, forestation efforts of the planet prove successful, thus making carbon sinks more effective.

Technological advancements increase societal polarisation. Some people become marginalised because they don't possess the necessary resources or competence to adopt new technologies. While advancements in virtual- and augmented reality take place, not everyone has adopted the use of these applications. The user experience keeps on improving, however, while prices continue to drop. The amount of societal control increases and consumers' health data becomes global merchandise. AI algorithms have begun to live a life of their own, categorising people based on their consumption habits and rating them based on their compatibility with society. People's lives become a self-fulfilling circle steered by algorithms.

World in 2030 – **Positive** scenario

Paris Climate Agreement and EU Environmental Law enable the transition into a carbon-neutral society. Countries' restoration programmes are successful in restoring

biodiversity. More of the planet's surface area is being protected than ever before. However, extreme weather conditions are becoming commonplace. A comprehensive energy revolution affects the entire society and all industries. Renewable energy sources make fossil fuels obsolete. In addition to innovations in circular economy, new solutions in water technology enable transforming sea water into fresh water in a cost-efficient manner and at an industrial scale. Creating waste becomes criminalised. Society has fully transitioned into a circular economy where waste from a product reaching the end of its life cycle gets utilised as raw materials for a new product.

AI applications are being developed in the wake of the technological revolution. Product development is centred around a few global actors. Convenience in everyday life is bought at the cost of privacy. While eldercare won't collapse in the wake of technological innovations, data breaches in the vein of Vastaamo still keep on occurring from time to time. While technological innovations keep taking place in the background, a new post-pandemic digital leap never sees the light of day again. People partly return to their workplaces. The need for face-to-face interaction increases. While advancements in virtual- and augmented reality take place, not everyone has adopted the use of these applications. The user experience keeps on improving, however, while prices continue to drop.

Reference

- Heponiemi, K. & Suutari, H. 2022. Merimatka tulevaisuuteen: Ennakoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille. LAB-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-413-4>
- Kantola, M., Vuorio, E. & Niinimäki, J. 2022. OPEKOl – Opettajien ennakointiosaaminen – täydennyskoulutushankkeen koulutusmateriaali. Haettu 20.6.2023. <https://www.hamk.fi/koulutus/1933/hamk/opekoi-opettajan-ennakointiosaaminen-8-op-verkko/>
- Miettinen, L. 2022. Vihreä siirtymä megatrendinä. Esitysmateriaali 15.11.2022.
- SITRA 2020. Megatrendcards. Haettu 20.6.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/03/2021544megatrendikortit2020enverkko.pdf>
- SITRA (2022). Megatrend. Haettu: <https://www.sitra.fi/en/dictionary/megatrend/>
- Turun kauppakorkeakoulu. 2022. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Haettu 20.6.2023. <https://tulevaisuus.fi/>

Osa 5 Tekoäly ja muut teknologiset ratkaisut

Käsikirjoittamassa JORA-chatbottia – pedagogisen vuorovaikutuksen rakennetta ja reflektiota yhteistyössä rakentamassa

Heli Bergström

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Merja Alanko-Turunen, Olli-Jaakko Kupiainen, Mari Raaska

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: autoetnografia, chatbot, käsikirjoittaminen, reflektio, refleksiivisyys

Johdanto

Helppokäyttöisten chatbottien hyödyntäminen korkeakoulutuksessa tuntuu juuri nyt houkuttevalta. Yhä useammat oppijat haluavat kehittää osaamistaan korkeakouluympäristössä jatkuvan oppimisen hengessä. Tämä lisää ohjattavien oppijoiden määrää, ryhmien kokoa, työvoimakustannuksia ja aiheuttaa merkittäviä taloudellisia paineita korkeakouluille alati pienenevien määrärahojen äärellä. (Alanko-Turunen 2023.) Chatbotteja on käytetty korkeakoulutuksessa ainakin hyvinvoinnin ja terveyden koulutuksessa, kielten oppimisessa, palautteen annossa ja metakognition tukemisessa (Winkler & Soellner 2018). Kuvaamme tässä tekstissä chatbotin rakentamista pedagogisen vuorovaikutuksen sekä opettajien oppimisen ja kehittymisen näkökulmista.

AI Driver! -hanke ja chatbot-kehitystyö

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yhtenä painopistealueena on viime vuosina ollut tekoälyn kehittäminen. Tekoälyn keskittyvän innovaatiokeskittymän (AI-Hub) tavoitteena on soveltaa tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia niin korkeakoulutuksessa kuin liike-elämässä. Tähän keskittymään kietoutuu myös OKM:n rahoittama AI Driver! -hanke (1.9.2021–31.8.2024), jonka yhtenä tavoitteena on syventää tekoälyn liittyvää tietoperustaa muotoilemalla ja soveltamalla ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutusta ammattilaisten koulutuksessa sekä tunnistaa, kuinka rakentaa sellaisia tekoälyratkaisuja, jotka tukevat oppimisessa tärkeää vuorovaikutusta.

Yksi tapa lisätä oppimista tukevaa vuorovaikutusta verkko-opinnoissa on rakentaa chatbot. Chatbotit määritellään ohjelmistoiksi, jotka hyödyntävät luonnollista kieltä toimissaan ihmisten kanssa. Oppimisprosessien fasilitoinnissa erityisesti oppijan reflektion tukeminen on tärkeää, sillä sen avulla oppija oppii tuomaan oppimisensa näkyväksi. Chatbottien suunnittelijoiden ja niiden käyttäjien on ymmärrettävä sosiaalisten rakenteiden ja sopimusten merkitys vuorovaikutustilanteissa (Carvalho ym. 2022). Erytisest

ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunteilla on merkittävä rooli. Sosiaalisen läsnäolon tunteen saaminen osaksi chatbot-keskustelua vaatii chatbotin käsikirjoitusvaiheessa luovuutta ja pedagogista osaamista.

Chatbot pedagogisena ratkaisuna

Käsikirjoitettu chatbot perustuu ennalta suunniteltuun keskustelun kulkuun eikä sisällä varsinaista tekoälyä. Käsikirjoitetussa chatbotissa keskustelu etenee erilaisten ennalta suunniteltujen vastausvaihtoehtojen mukaisesti, joista käyttäjä voi valita itselleen sopivimman. Tällainen chatbot soveltuu erityisesti tarkasti rajattuihin tehtäviin, kuten oppimisen tukemiseen. Vaikka käsikirjoitettu chatbot on tekoälyä hyödyntävää chatbottia suppeampi, sillä pystytään tukemaan jopa tekoälyllistä chatbottia tehokkaammin pedagogista vuorovaikutusta. Lisäksi käsikirjoitetun chatbotin kanssa keskusteltaessa ei synny tilannetta, jossa chatbot ei ymmärtäisi käyttäjää. Tämä tekee keskustelusta sujuvaa, eikä sen pitäisi aiheuttaa turhautumista käyttäjässä.

Kun oppijoille annetaan pääsy huolellisesti käsikirjoitettuun chatbottiin, joka mahdollistaa osallistavan oppimiskeskustelun, me käsikirjoittajat toivomme vuorovaikutuksen olevan pedagogisesti merkityksellistä. Esimerkiksi Graesser ym. (2008) huomauttavat, että hyvin muotoillut chatbotit kykenevät ”kohtuullisen sujuvaan ja pedagogisesti tehokkaan keskusteluun”, joka voi sisältää arvokkaita pedagogisia strategioita, kuten ohjaavien kysymysten esittämistä, reflektion herättämistä, palautteen antamista, yhteenvetojen tekemistä tai haluttujen käyttäytymismallien tarjoamista.

Vaikka chatbot ei korvaakaan ihmistä keskustelukumppanina tai ihmisopettajaa oppimisen tukijana, se voi toimia oppimisen sparraajana. Se voi helpottaa kuormittuneen opettajan työtä ja lisätä opetuksen automaatioastetta. Se tukee vuorovaikutteisuutta ja tarjoaa oppijalle ohjauksellista tukea. Chatbot on parhaimmillaan osa vuorovaikutuksellista ja jopa leikillistä teknologista oppimisympäristöä. (Järvensivu ym. 2022.)

Meidän chatbottimme sai nimekseen JORA, joka tulee sanoista Johdatan Opiskelijan Reflektivaan Asenteeseen. Käsikirjoituksen suunnittelussa tunnistimme kuusi vaihetta. Ensimmäinen oli pohdittava keskustelun rakenne: aloitus, substanssin sisällön pituus ja lopetus. Opiskelijalle piti antaa mahdollisuus taukojen pitämiseen ja häntä piti kannustaa keskustelun aikana. Toiseksi chatbotin teksti piti saada mahtumaan myös mobiililaitteen näytölle. Kolmanneksi verkkoympäristö tarjoaa useita vaihtoehtoja, jotka rikastavat keskustelua. Monivalintavaihtoehtoja käytettäessä oli otettava huomioon myös visuaalisuus. Neljänneksi käsikirjoituksen oli hyvä sisältää huumoria, joka tehosti vuorovaikutuksen ylläpitämistä. Viidenneksi oli pohdittava ulkoasua, koska kuvat, videot ja esimerkiksi chatbotin persoona elävöittävät keskustelua. JORAssa opettajan videot orientoivat opiskelijat kunkin substanssin teemaan. Kuudenneksi opiskelijan saama hyöty piti konkretisoida.

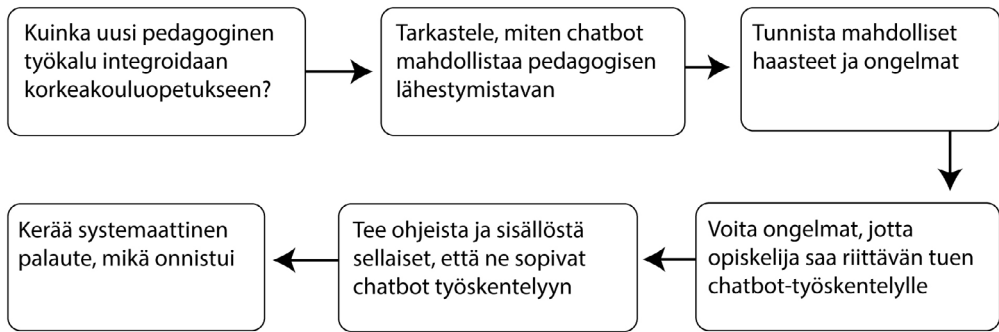
Opettajat oppimassa ja kehittämässä autoetnografian innoittamana

Tutkimuskysymykseksi kehittämisprosessin alkuvaiheessa muotoutui se, miten me opettajat tutkija-kehittäjinä kiinnityimme uuden pedagogisen työkalun muotoiluun ja millainen oppimiskokemus se meille oli. Autoetnografiasta innoitusta hakeneessa tutkimusotteessamme oli keskiössä omien kokemustemme systemaattinen tarkastelu suhteessa chatbotin kehitystyöhön.

Tutkimustyössämme merkittävää oli reflektiivisyys ja ennen kaikkea kyky tarkastella omia olettamuksiamme ja valintojamme, joiden avulla pyrimme tuottamaan tietoa. Keskeistä olikin valintojemme perustelu, ja toisaalta oli tärkeä haastaa omaa ajatteluamme. Autoetnografinen lähestymistapa tarkoittaa usein henkilökohtaista päiväkirjakirjoittamista, vaikka sitä voidaankin tehdä yhdessä muiden kanssa, jolloin yksilölliset kokemukset nidotaan yhteiseen reflektioon (Tienari & Kiriakos 2020).

Autoetnografisen otteen omaksuneina kehittäjä-tutkijaopettajina havainnoimme ja kirjoitimme systemaattisesti omia muistiinpanoja työskentelystä ja kokemuksistamme. Analysoidessamme muistiinpanojamme huomasimme, kuinka kirjoittajan tausta tuntui vaikuttavan siihen, mihin uuden pedagogisen työkalun kulmaan tutkija-kehittäjä erityisesti kiinnittyi ja mistä suurimmat opit sekä oivallukset kumpusivat: pedagogit kiinnittivät huomiota reflektioon ja multimodaalisuuteen (sanojen, kuvien ja videoiden yhtäaikainen käyttö), johtajataustaiset rakenteeseen ja prosessiin.

Sovelsimme analyysissämme Hamadin ym. (2021) hahmottelemaa viitekehystä (kuva 11), jossa tarkasteltiin viidellä tasolla sitä, kuinka uusi pedagoginen työkalu integroitiin korkeakouluopetukseen. Ensimmäiseksi oli tarkasteltava, miten käsikirjoitettu chatbot mahdollistaa valitun pedagogisen lähestymistavan toteutumisen. Toiseksi huomasimme chatbotin haasteet ja mahdolliset ongelmat: miten esimerkiksi opiskelijan yksityisyys turvataan, kun käytetään uutta työkalua ja miten se integroituu muihin oppimisprosessin vaiheisiin. Kolmanneksi oli tärkeä tunnistaa ja voittaa esiin tulleet ongelmat ja huolehtia, että opiskelijat saavat riittävän tuen omalle chatbot-työskentelylleen. Oppimisen tavoitteet ja työkuormat piti konkretisoida ja kirkastaa. Neljänneksi keskityimme työskentelyohjeistusten kirjoittamiseen ja sisältöjen työstämiseen sellaisiksi, että ne sopivat chatbottiin. Viidenneksi oli tavoitteena tarkastella, miten chatbotin rakentaminen onnistui, mitä testaukset kertoivat ja miten opiskelijat kommentoivat – tämä jää seuraavaan raporttiimme.



Kuva 11. Etenemiskaavio Hamadin ym. (2021) viitekehystä soveltaen.

Mikä meistä oli mielenkiintoista chatbotin rakentamisessa? Mielenkiintoista prosessin aikana oli ymmärtää se, miten loppujen lopuksi melko jäykän teknologisen ratkaisun avulla voidaan tuottaa monenlaisia pedagogisesti varsin vaikuttavia tehtäviä. Jotta chatbot toimisi teknisesti hyvin ja olisi käyttäjäystävällinen, siinä voi olla vain pieni määrä tekstiä, jotta se mahtuu myös mobiililaitteen näytölle. Chatbotin avulla oppija saa nopean ja pintapuolisen raapaisun teemaan. Jos hänelle asetetaan pedagogisesti selkeitä, mielenkiintoisia ja haastavia kysymyksiä, on hänellä mahdollisuus oppia teemasta syvällisesti muutamalla kysymyksellä. Chatbot voi toimia oppimisen mahdollistajana. Oppiminen tapahtuu refleктоimalla, ja JORA-chatbot kutsuu oppijan systemaattisesti varaamaan aikaa ajattelulle. Chatbotin käyttäjän tunteiden herättäminen chatbot-keskustelun aikana on myös tärkeää; se onnistuu kuvin, videoin ja sanoin.

Mikä meistä oli haasteellista chatbotin rakentamisessa? Aluksi oli haasteellista hahmottaa, mitä kaikkea chatbotin tekeminen sisältää ja millaista osaamista siinä tarvitaan. Oli myös vaikea hahmottaa sitä, että chatbot tarvitsee juonen ja sen näkökulmasta täytyy pohtia, miten oppijan mielenkiinto saadaan pidettyä yllä. Chatbotissa tulee olla tarinallinen elementti, teknologian pitää toimia optimaalisella tavalla ja siinä täytyy ottaa huomioon erilaiset oppimistilanteet. Oppija voi keskustella chatbotin kanssa millä vain valitsemallaan teknologisella ratkaisulla (esim. mobiililaitteella tai kannettavalla tietokoneella). Oppijan reflektiota pystytään tukemaan erilaisin kysymyksiin, jotka vievät reflektiota asteittain syvällisemmäksi. Käsikirjoittaminen haastaa opettajaa sekä pedagogisesti että sisällöllisesti.

Mitä opimme chatbotin rakentamisessa? Chatbot on oppimisen joustava mahdollistaja. Se ei kyllästy odottamaan vastausta. Oppija voi käyttää jonkin asian pohtimiseen niin vähän tai niin paljon aikaa, kuin hän kokee tarvitsevansa. Se, miten paljon oppija oppii, riippuu ennen kaikkea hänen omasta aktiivisuudestaan – chatbotin esittämiin kysymyksiin on mahdollista refleктоimalla sukeltaa hyvinkin syvälle. Multimodaalisuudella on merkittävä vaikutus oppijan kokemukseen. Opettaja voi olla vuorovaikutuksessa oppijan kanssa myös chatbot-keskustelussa esimerkiksi videoiden muodossa.

Pohdinta

Tutkimuskysymyksenämme oli, miten me opettajat tutkija-kehittäjinä kiinnityimme uuden pedagogisen työkalun muotoiluprosessiin ja millainen oppimiskokemus se meille oli. Chatbotin käytön aloittamisen yhtenä lähtökohtana on resurssilähtöinen ajattelu, jossa oppilaitokset pyrkivät säästämään resursseja ja toisaalta myös opiskelijat voivat ohjata omia aikaresurssejaan siten, mikä sopii heille parhaiten. Chatbottia käytettäessä vaarana on unohtaa oppimisen sosiaalinen ulottuvuus, koska chatbotissa teknologian voidaan ajatella korvaavan muut tilanteessa olevat oppijat.

Rakenteen etsiminen ja luominen osoittautui tärkeäksi. Ymmärsimme myös multimoodalaisuuden mahdollisuuden; pystyimme käyttämään tekstin lisäksi videoita ja kuvia erilaisin variaatioin ja tuottamaan näin opiskelijalle todennäköisesti mielenkiintoisen oppimiskokemuksen.

Tutkimuksemme lopussa olimme tyytyväisiä, että olimme käyttäneet reilusti aikaa keskustelujen suunnitteluun ja sisältöjen muokkaamiseen, sillä ymmärsimme chatbot-keskustelujen arvon ennen kaikkea opiskelijoiden kokemusten näkökulmasta. Chatbot antoi meille mahdollisuuden kehittää moderneja oppimismenetelmiä, jotka tuottavat opiskelijoillemme ajassa eläviä oppimiskokemuksia.

Lähteet

- Alanko-Turunen, M. 2023. Chatbottien kanssa oppimaan! Esignals-verkkolehti 17.1.2023. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 20.6.2023. <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/chatbottien-kanssa-oppimaan/#68711e40>
- Carvalho, L., Martinez-Maldonado, R., Tsai, Y-S., Markauskaite, L. & de Laat, M. 2022. How can we design for learning in an AI world? *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3 (100053). <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100053>.
- Graesser, A.C., Jeon, M. & Dufty, D. 2008. Agent technologies designed to facilitate interactive knowledge construction. *Discourse Processes*, 45(4-5), 298-322. <https://doi.org/10.1080/01638530802145395>.
- Hamadi, M., El-Den, J., Azam, S. & Sriratanaviriyakul, N.C. 2021. A novel framework for integrating social media as cooperative learning tool in higher education's classrooms. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 16(21). <https://doi.org/10.1186/s41039-021-00169-5>.
- Järvensivu, A., Dookie, G., Järvensivu, J. & Moti, L. 2022. Lehtori Moti. *Aikuiskasvatus*, 42(4): 327-335. <https://doi.org/10.33336/AIK.122117>
- Tienari, J. & Kiriakos, C. 2020. Autoetnografia. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. 282-295. E-kirja.
- Winkler, R. & Soellner, M. 2018. Unleashing the Potential of Chatbots in Education: A State-Of-The-Art Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2018, 1, 15903. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.15903abstract>

Tekoäly ja uudet teknologiat ovat haaste ja mahdollisuus tietotyössä

Iris Humala, Eija Kärnä, Anna Lahtinen, Martti Asikainen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: tekoäly, uudet teknologiat, tietotyö, yhteiskehittäminen, vuorovaikutus

Työn teknologinen murros, tekoäly ja robotiikka tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia kehittää tietotyötä, mutta ne edellyttävät uudenlaista osaamista, tukea ja yhteistyötä organisaatioissa. Jatkuva uuden oppiminen kuormittaa tietotyöntekijöitä, ja tiedonhallinnan ja tietoturvan riskit kasvavat. Tietotyön muutoksista tarvitaan keskustelua, jotta teknologisoituvaa työtä voidaan kehittää kestävästi.

Tekoäly voi helpottaa ja nopeuttaa tukitoimintojen asiantuntijoiden työtä ja mahdollistaa arjen innovaatiot. Käyttöönoton haasteet liittyvät ihmisiin, heidän osaamiseensa, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä yhteistyön ja sen rajapintojen tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa toteutettujen tutkimusten pohjalta tietotyön asiantuntijoilla on osaamista ja halua tarttua työn muutoksen haasteisiin. Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! -tutkimushankkeessa mukana olleen kuntaorganisaation tukitoimintojen tietotyöntekijät kokivat uudet teknologiat keinoina kehittää työtä ja tuottaa arvoa asiakkaille (Kärnä ym. 2022). Tietotyöntekijät olivat kiinnostuneita osallistumaan työn kehittämiseen teknologioiden avulla mutta näkivät kehittämisessä myös haasteita, joihin toivottiin johdon tukea.

Digitalisaation avainkysymyksiä

Suomalainen yhteiskunta tarjoaa yrityksille suotuisan ympäristön uusien teknologioiden käyttöönotolle. Oxford Insights (2020) arvioi Suomen maailman kolmanneksi parhaaksi maaksi tekoälyvalmiuksien osalta vuonna 2020, ja Euroopan komission (2022) digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksin vuoden 2022 arviossa Suomi sijoittui EU:n jäsenvaltioista ensimmäiseksi. Silo AI:n (2022) julkaiseman The Nordic State of AI -raportin mukaan vuonna 2022 16 % suomalaisista yrityksistä ja muista organisaatioista hyödynsi toiminnassaan tekoälyä, kun vuonna 2021 prosenttiluku oli vain 12.

Tekoällyn tarjoamia lukuisia mahdollisuuksia kehittää arjen tietotyötä ei ole vielä työyhteisöissä onnistuttu hyödyntämään. Samalla älykkäät teknologiat aiheuttavat haasteita, kuten jatkuvaa uuden oppimisen ja kehittämisen tarvetta sekä tiedonhallinnan ja tietoturvan riskejä. Automaatio ei välttämättä takaa työn tehostumista ja tuottavuuden lisääntymistä, sillä uudet teknologiat lisäävät myös tuen tarpeita. Robotit synnyttävät

uudenlaista tarvetta ihmisten työhön, kuten robottien hallinnointiin, haittojen torjuntaan ja kouluttamiseen. (Kuusi, Kulvik, Laiho & Vähämäki 2019; Alasoini 2018.)

Tietotyön muutoksissa tarvitaan keskustelua siitä, millaista tekoälyn ja uusien teknologioiden tehostama työ voi olla, minkälaisia tulevaisuudenkuvia siihen voi kytkeytyä ja mitä uutta se voi tuoda esimerkiksi tämänhetkiseen lähi-, etä- ja hybridityöhön. Yhtä tärkeää on pohtia, millaisia työrooleja organisaatiossa tarvitaan ja miten työntekijät voivat samalla kasvaa ammatillisesti ja kehittää työntiteettiään. Työn mielekkyyttä täytyy rakentaa uudeltaisista elementeistä kohti yhteistä työkulttuuria, jossa työntekijät voivat hyvin myös tehdessään töitä robottien kanssa.

Aiempi tutkimus osoittaa, että digitalisaatiokehitykseen kytkeytyvän sosioteknisen muutoksen avainkysymyksiä ovat työtehtävien uudelleen organisointi, osaamisen kehittäminen sekä ihmisen ja älykkään koneen välinen vuorovaikutus ja oppiminen (Alasoini 2018). Teknologian kestävä ja hallittu käyttöönotto edellyttää organisaatiossa turvallista ja luotamuksellista ilmapiiriä, hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä tukea ja ohjausta (Kuusi ym. 2019; Kurki ym. 2022; Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019).

Tietotyössä ollaan valmiita muutoksiin

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa toteutettujen työelämä tutkimusten mukaan tukitoimintojen tietotyössä, kuten organisaatioiden hallinnon, HR:n, ICT:n, talouden ja viestinnän tehtävissä, osaaminen riittää hyvin. Tukitoimintojen asiantuntijoilla on jo nyt niin kutsuttuja tulevaisuustaitoja, kuten generalisti- ja kontekstiosaamista, tilannetajua, tunnetaitoja ja ongelmanratkaisukykyä. Tukitoimintojen asiantuntijatyön luonne on muuttunut teknologioiden kehityksen tahdissa, ja työrooli ja ammatillinen identiteetti rakentuvat moniosaamisen, tiedonhallinnan, ihmisten ongelmien ratkaisemisen ja teknologioiden hyödyntämisen pohjalta. (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019.)

Tekoäly tulee – Tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! -tutkimushankkeen (2021–2022) mukaan tietotyöläiset suhtautuvat hyvin positiivisesti tekoälyyn ja uuteen älykkääseen teknologiaan. Hankkeen toteuttaman valtakunnallisen kyselyn (2021) mukaan 74 % hallinto-, HR-, ICT-, talous- ja viestintäasiantuntijoina toimivista tietotyöläisistä koki, että heidän työtehtäviään voisi täydentää ja tehostaa tekoälyä hyödyntämällä. Tekoälyllä nähtiin olevan pikemminkin ihmisen kykyjä lisäävä kuin korvaava vaikutus. Tekoälypohjaiset digitaalisen tiedonhallinnan, analytiikan, viestinnän ja vuorovaikutuksen ratkaisut kuuluivat jo yhä useamman tietotyöntekijän työkalupakkiin. Hankkeen case-tapauksena toimineen ison kuntaorganisaation tietotyöntekijät kokivat uudet teknologiat keinoina kehittää työpaikan viestintää, osaamisen ja työn jakamista ja yhteistyötä sekä lisäarvon tuottamista asiakkaille. (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022.)

Tutkitussa kuntaorganisaatiossa tekoäly ja uudet teknologiat nähtiin mahdollisuutena helpottaa ja nopeuttaa tukitoimintojen asiantuntijoiden työtä. Uusien teknologioiden käyttöönoton haasteet liittyivät pääosin inhimillisiin tekijöihin, kuten ihmisten yhteistyökykyyn, osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, yhteistyön rajapintojen tunnistamiseen sekä palveluiden tarjonnan ja asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden yhteensovittamiseen. Tietotyöntekijöillä oli halua ja kykyä oppia ja pysyä kehityksessä mukana. He olivat kiinnostuneita osallistumaan etenkin oman työnsä kehittämiseen uusien teknologioiden avulla. Parhaiten tekoälyn mahdollisuuksista koettiin opittavan yhteisessä kehittämistyössä. Toisaalta osa työntekijöistä myös koki, että kehitysprojektit ovat aikaa vieviä eikä niistä synny näkyviä tuloksia. Yhteisessä kehittämisessä nähtiin myös haasteita, joihin toivottiin johdon vahvempaa tukea. (Kärnä ym. 2022.)

Työ ei kehity tyhjiössä vaan yhdessä tekemällä

Tekoälyn ja uusien teknologioiden tuottamia haasteita voidaan Tekoäly tulee -tutkimuksen tulosten pohjalta kohdata ja voittaa yhteiskehittämällä. Yhteiskehittäminen kannustaa sekä tietotyöntekijöitä kehittämään omaa työtään että johtoa kehittämään työtä yhdessä tietotyöntekijöiden kanssa. Muutos edellyttää uudenlaisia tapoja nähdä asiantuntijuutta ja ammattirooleja ja tunnistaa, kuinka työtä voidaan kehittää kestävästi tuottavuutta ja hyvinvointia samanaikaisesti edistäen.

Tietotyössä on tärkeää löytää uusia keinoja yhdistää ammatillista osaamista, jakaa tietoa ja hallita organisaation tietovirtoja läpinäkyvästi ja tietoturvallisesti. Tietotyötä pitää kehittää yhdessä tuottaen uudenlaista arvoa eri ammattiryhmien ja verkostojen yhteistyönä. Tällaisessa kehittämisessä yksilöiden ammatti-identiteetti, motivaatio ja osaaminen kehittyvät osana yhteisön toimintatapoja ja työkuultuuria.

Työkuulttuurilla on iso merkitys siinä, kuinka henkilöstö uskaltaa tarttua uusiin teknologioihin ja työn kehittämiseen. Työkuulttuuriin vaikuttavat monenlaiset tekijät yksilöiden asenteista sosiaalisiin suhteisiin. Innostavassa työkuulttuurissa vallitsee luottamus ja positiivinen avoin me-henki, johtaminen on kannustavaa ja mahdollistavaa ja työyhteisön jäsenet arvostavat toinen toisiaan.

Kestävä arvo syntyy vuorovaikutuksessa

Yhteiskehittäminen ja arvon tuottaminen linkittyvät vahvasti toisiinsa. Kaikki kehittäminen tähtää jonkun hyödyn tai arvon toteuttamiseen. Arvon käsite on kuitenkin monitahoinen ja edellyttää yhteistä näkemystä organisaatiossa ja verkostoissa. Aineettomien, ekologisten ja eettisten arvojen merkityksen tiedostaminen on viime vuosina lisääntynyt. Kestävä arvo syntyy vain vuorovaikutuksessa ja edellyttää toinen toisensa kuuntelemista ja arvostusmaailmojen moniäänisyyden ymmärtämistä (Kilpi, 2016; Lehtimäki 2020).

Kehittämisen toimintatapojakin kannattaa miettiä. Perinteisesti kehittäminen lähtee ongelmista, joita yritetään ratkoa. Pidemmälle päästään, jos lähdetään liikkeelle voimavaroista ja tulevaisuuden tavoitekuvista. Ongelmia ei lakaista maton alle, vaan niitä käsitellään ratkaisukeskeisesti. Tietotyön kehittämiseen on tärkeä saada kaikki mukaan ideoimaan ratkaisuja, sillä työn osaajat ovat työn parhaita kehittäjiä.

Haaga-Helia jatkaa työtä kestävästi tietotyön kehittämisen edistämiseksi teknologisoituvassa työssä. Tietotyöntekijöille ja heidän esihenkilöilleen on valmistunut ja avoimesti saatavilla e-työkirja uusien teknologioiden ja tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntämisen tueksi ja tietotyön kehittämiseksi työyhteisöissä. Työkirja kannustaa työyhteisöjä tarttumaan rohkeasti tietotyön uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin teknologisoituvassa työssä.

Lähteet

- Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618429>
- Euroopan komissio. 2022. Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi 2022. Haettu 15.3.2023. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-finland>.
- Jalonen, V., Kärnä, E. & Tuomainen, T. (toim.) 2019. Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi. Haaga-Helia julkaisut, 11. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Haettu 20.6.2023. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosaajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosaajaksi/>
- Kilpi, E. (toim.) 2016. Perspectives on new work – Exploring emerging conceptualizations. Helsinki: Sitra.
- Kurki, A-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Koskela, I., Heusala, T., Luokkala, K., Gluschkoff, K. & Kalakoski, V. 2022. Tekoäly työn kehittämisen tueksi! Tekoälyvusteinen kehittämistoiminta digitaalisilla oppimislustoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-031-7>
- Kuusi, T., Kulvik, M., Laiho, M. & Vähämäki, M. 2019. Robotti toimistotyöntekijän kumppanina: tapaustutkimuksen näkökulmia työhön ja sen tuottavuuteen. Talous ja yhteiskunta, 2. Haettu 28.2.2023. <https://labore.fi/t&y/robotti-toimistotyontekijan-kumppanina-tapaustutkimuksen-nakokulmia-tyohon-ja-sen-tuottavuuteen/>
- Kärnä, E., Ruohonen, A. & Humala, I. 2022. Tekoäly tulee: tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! Haaga-Helian julkaisut 6/2022. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022062148269>
- Lehtimäki, H. 2020. Arvostettava johtajuus – arvostus ja merkityksellisyys arvostustalouden sidosryhmäsuhteissa. Teoksessa H. Jalonen, N. Helander & L. Mäkelä (toim.) Arvostustalous - kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino. 68–86.
- Oxford Insights 2020. AI Readiness Index 2020. Haettu 15.3. 2023. <https://www.oxfordinsights.com/government-ai-readiness-index-2020>.
- Silo AI 2022. The Nordic State of AI 2022 report. Haettu 20.4.2023. <https://www.silo.ai/ebooks-reports/nordic-state-of-ai-2022#get-report>.
- Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. 2019. Digitalisoituvat työprosessit – kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diversity – Digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>

Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen edellyttää yhteistyötä

Iris Humala, Eija Kärnä, Anna Lahtinen, Martti Asikainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: tekoäly, tietotyö, yhteiskehittäminen

Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen tietotyössä edellyttää monen tasoista yhteistyötä. Suomessa on hyvät edellytykset tekoälyn käyttöönotolle yritys yhteistyössä. Myös TKI-yhteistyö yritysten ja ammattikorkeakoulujen välillä voi olla keskeisessä roolissa tekoälyn valjastamisessa osaksi liiketoiminnan uudistamista.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa toteutetun tutkimuksen (Kärnä ym. 2022) mukaan yhteiskehittäminen uusien älykkäiden sovellusten hyödyntämiseksi rakentaa tietotyöntekijöiden yhteisöllistä toimijuutta, joka tuottaa tietotyölle uudenlaista arvoa. Tekoälyn laajempi käyttöönotto organisaatioissa edellyttää kuitenkin johdon tukea ja yksikkörajat ylittävää yhteistyötä.

Organisaatioyksikköjen välimaastossa työskentelevien tukitoimintojen tietotyöntekijöiden, kuten esimerkiksi HR:n, ICT:n, viestinnän ja hallinnon asiantuntijoiden osallistuminen yhteiskehittämiseen on ratkaisevan tärkeää. Tukitoiminnot tukevat koko organisaation henkilöstön osaamista, teknologioiden hyödyntämistä, prosessien sujumista sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista laajemminkin organisaation verkostoissa.

Haaga-Helian TKI-työ on tehnyt näkyväksi tekoälyn mahdollisuudet tietotyön kehittämisessä. Työ organisaatioiden osaamisen ja työn kehittämisen tukemiseksi jatkuu. Tässä kirjoituksessa tarkastelemme yhteistyötarpeiden kirjoa, jota tekoälyn saattaminen osaksi liiketoiminnan uudistamista sekä yritysten kilpailukykyä edellyttää.

Onnistunut tekoälyn hyödyntäminen on kiinni monella eri tasolla tapahtuvasta yhteistyöstä niin tutkimus- kuin yritysmaailmassakin. Työorganisaatioissa tarvitaan paitsi eri yksiköiden välistä yhteiskehittämistä myös yhteistyötä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa verkostoissa.

Yrityksillä, jotka onnistuvat valjastamaan tekoälyn osaksi liiketoimintamalliaan, on paremmat mahdollisuudet pärjätä sekä kotimaisilla että globaaleilla markkinoilla. Mahdollisuudet kasvuun moninkertaistuvat tehokkaamman automaation, syventyvien asiakassuhteiden, työntekijöiden tyytyväisyyden ja paremman datan hyödyntämisen kautta.

Myös yritysten ja TKI-instituutioiden yhteiskehittäminen on noussut varteenotettavaksi mahdollisuudeksi edistää työyhteisöjen kestävästä teknologisoitumista.

Ihmisen ja koneen yhteistyö lähtökohtana

Tekoälyn ja teknologisten ratkaisujen hyödyntämisen perustana on ihmisen ja koneen vuorovaikutus. Inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden huomioon ottaminen on teknologisoituvassa työssä yhä tärkeämpää, sillä vaikka teknologiat tarjoavat tietotyöntekijöille monia mahdollisuuksia kehittää työtä, ne aiheuttavat myös jatkuvaa uuden oppimisen tarvetta. Työprosessien kehittämisessä tekoälyä hyödyntäen tarvitaan ihmisten kykyä yhdistää osaamistaan ja koko yhteisön älykkyyttä toimimaan yhteen teknologioiden kanssa. (Wilson & Daugherty 2018.) Älykkäiden sovellusten hyödyntäminen työprosessien kehittämisessä edellyttää ihmisten osallistumista, kokeiluja ja vuorovaikutusta yli organisaatorajojen.

Työn ja teknologioiden kehittämisessä merkityksellisiä ovat tietotyöntekijät, joilla on koneisiin verrattuna luovuutta, päättely- ja luomiskykyä sekä tunneälyä ja tilanne- ja kontekstiosaamista eli osaamista työorganisaation tavoitteista, arvoista, ihmisistä, toimintatavoista ja työprosesseista. Teknologiset muutokset työelämässä olisi tärkeä nähdä entistä vahvemmin myös inhimillisinä ja sosiaalisina muutoksina.

Työorganisaatioissa teknologinen muutos edellyttää rajat ylittävää yhteistyötä

Muutoksessa vaaditaan kehittämistä tukevaa, arvostavaa ja vuorovaikutteista työkuultuuria ja yksikkörajat ylittävää ammatillista yhteistyötä. Myös Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan tekoälyn ja sovellusten onnistunut hyödyntäminen edellyttää turvallista ja luottamuksellista oppimisilmapiiriä sekä tukea ja ohjausta arjessa (Kurki ym. 2022).

Muutos ei ole ylhäältä johdettua työntekijöiden yksinäistä puurtamista, vaan yhteistyötä arjessa. Vaikka työntekijöiden itseohjautuvuuden merkitystä on viime aikoina korostettu, organisaatioissa vaikuttavat yhä byrokratian perinteet ja johdon rooli työn muutoksen tukijana ja valtuuttajana työntekijälähtöiseen kehittämiseen on merkittävä (Kärnä, Ruohonen & Humala 2022; Trenerry ym. 2021).

Haaga-Heliassa toteutettu tutkimus osoitti, että tietotyöntekijöiden yksilölliset näkemykset ja kokemukset vaikuttivat organisaation kykyyn hyödyntää tekoälyä tehokkaasti, mutta osallistamalla ja kannustamalla tietotyöntekijöitä yhteiskehittämiseen teknologioita voitiin hyödyntää vaikuttavasti. (Kärnä ym. 2022.) Osallistuminen yhteiskehittämiseen lisää motivaatiota työhön, edistää ammatillista kasvua ja mahdollistaa ennakoivan otteen työrooliin ja teknologiamuutokseen.

Sujuvassa muutoksessa organisaation tukitoimintojen tietotyöntekijöiden, kuten HR:n, ICT:n, viestinnän ja hallinnon asiantuntijoiden tuki on merkittävä osaamisen ja työn kehittämisesä, teknologioiden hyödyntämisessä sekä prosessien sujumisessa, mutta erityisesti viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisessa. Muutoksille pitää varata aikaa ja tukea pitää olla tarjolla arjessa myös varsinaisen käyttöönoton jälkeen. (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019.)

Tukitoimintojen asiantuntijoilla on tietotyön uudistumisessa tärkeäksi todettua osaamista organisaation ihmisistä, työprosesseista sekä teknologioiden käytöstä, joka mahdollistaa ”tulkkauksen” organisaatioyksiköiden välillä. Tukitoimintojen tietotyö tuottaa organisaatiolle arvoa ja tukee samanaikaisesti koko henkilöstön arvontuotantoa.

Yhteiskehittäminen teknologioiden hyödyntämiseksi rakentaa tietotyöntekijöiden yhteisöllistä toimijuutta ja mahdollistaa siten tietotyön arvontuottamisen (Kärnä ym. 2022). Yksilöllistä toimijuutta tukeva yhteisöllinen toimijuus taas kannustaa organisaation tietotyöntekijät yli tiimi- ja yksikkörajojen työn kestävään kehittämiseen teknologioita hyödyntäen.

Teknologisoituva työ muuttaa työmarkkinoita ja ammattikuvia

Verkostoituvassa työelämässä yhteistyökyvyn merkitys kasvaa. Tekoäly tarjoaa uusia mahdollisuuksia sujuvampaan ja läpinäkyvämpään tiedonhallintaan ja vuorovaikutukseen, mutta samalla tietoturvallisuusriskit lisääntyvät. Myös eettisyyden vaatimukset tietotyössä edellyttävät laajempaa keskustelua ja yhteistyötä yli ammattirajojen.

Teknologiat korvaavat ihmistyötä, mutta ihmisiä tarvitaan teknologioiden käytön tukeen ja hallintoihin. Työpaikoilla on tärkeä ottaa kaikki mukaan ammatilliseen uudistumiseen ja yhteiskehittämiseen, sillä heikommat digitaidot aiheuttavat eriarvoisuutta niin työelämässä kuin yhteiskunnassa laajemminkin (Alasoini, Ala-Laurinaho, Känvälä, Saari & Seppänen 2022).

Yhteistyön vahvistaminen yhteiskunnallisella tasolla

Yritysten ja organisaatioiden yhteistyökyky sekä teknisen osaamisen taso tukevat kansallisia ja kansainvälisiä tekoälykokeiluja ja kehityshankkeita. Yhteiskunnallisella tasolla arvontuottaminen tekoälyä hyödyntäen edellyttää kollektiivista osaamisen hyödyntämistä ja tavoitteellista, moniäänistä yhteiskehittämistä.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan teknologioista saatavaa hyötyä voidaan tehostaa huomattavasti edistämällä määrätietoisesti osaamisen hyödyntämistä ja työprosessien yhteiskehittämistä työpaikoilla (Alasoini 2018; Autor, Mindell, Reynolds & Solow 2021).

Osaava työvoima hyödyntää tehokkaammin yhteistä osaamista ja uusia teknologioita työn kehittämiseksi, tuottaa organisaatiolle arvoa ja voi paremmin (Ranki 2023).

Ammattikorkeakoulujen TKI-työn merkitys liiketoiminnan uudistumisen tukena kasvaa työn teknologisessa murroksessa. Tekoäly tulee -hanke on hyvä esimerkki yhteistyöstä, jossa suomalaisissa organisaatioissa pystyttiin edistämään jatkuvaa oppimista ja työn kehittämistä teknologioita hyödyntäen. Tietotyön ammattiliittojen kautta tulosten vaikutavuutta pystyttiin laajentamaan huomattavasti. Työyhteisön ja oppilaitoksen yhteistyö voi tukea oppimista, mutta se edellyttää kaikkien osapuolten toimintatapojen kehittämistä. Vaikka opettajat tunnistavat ammatillisessa koulutuksessa tärkeäksi tavoitteekseen rakentaa yhteistyötä työelämän kanssa, vastavuoroinen yhteistyö on ollut harvinaista. (Saari, Kurki & Mattila-Holappa 2021.)

Uusien yhteistyökäytäntöjen kehittämisessä ja vakiintumisessa tarvitaan kaikkien osapuolten toimintatapojen uudistamista. Teknologioiden lisäksi tarvitaan tukea, auttamista ja yhteistyötä. Kehittämisasenne ja aktiivisuus lähtevät yksilöistä, mutta yhteistyö mahdollistaa työn kestäväen kehittämisen, mielekkyyden ja työhyvinvoinnin.

Lähteet

- Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618429>
- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. 2022. Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-997-6>
- Autor, D. H., Mindell, D. A., Reynolds, E. & Solow, R. M. 2021. The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines. The MIT Press.
- Kurki, A.-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Koskela, I., Heusala, T., Luokkala, K., Gluschkoff, K. & Kalakoski, V. 2022. Tekoäly työn kehittämisen tueksi! Tekoälyavusteinen kehittämistoiminta digitaalisilla oppimislustoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-031-7>
- Kärnä, E., Ruohonen, A. & Humala, I. 2022. Tekoäly tulee tuki, osaaminen ja yhteistyö kuntoon! Haaga-Helien julkaisu 6/2022. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022062148269>
- Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- Saari, E., Kurki, A.-L. & Mattila-Holappa, P. 2021. Yksilön toimijuudesta yhteiseksi käytännöksi: Muutospajat oppilaitoksen ja työpaikkojen välistä yhteistyötä rakentamassa. *Aikuiskasvatus*, 41(1): 18–35. <https://doi.org/10.33336/aik.107386>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y. & Oh, P. H. 2021. Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. 2019. Digitalisoituvat työprosessit – kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>
- Wilson, H. J. & Daugherty, P. R. 2018. Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.

Teaching Sustainable Leadership Skills Through Collaborative Storytelling

Tricia Cleland Silva

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Key words: Collaborative Storytelling, leadership, sustainability, pedagogy, higher education

What is sustainability?

Sustainability has become a central theme in universities of applied sciences. There are several reasons for this such as governmental reforms addressing scientific evidence of global challenges and educational institutions implementing strategies to collaborate and contribute to these reforms by developing knowledge and innovative solutions.

Historically, sustainability as a concept, emerged in the late 1960s during a time of environmental activism where system thinking was central to addressing global issues such as nuclear war and climate change. Because of this historical origin, most often, the concept of sustainability has been largely associated with the environment, rather than business or society (Bansal & Song 2017, 107). Bansal and Song (2017) argue, for instance, that in the field of business, sustainability and corporate responsibility did not emerge until the late 1990s. And it was not until after the 2000s that both business scholars and practitioners started to take notice and a sense of responsibility to address environmental and societal issues beyond profit.

Within this context, in 2015, the Sustainable Development Goals (SDGs) were drafted by the United Nations General Assembly (UNGA), which succeeded and emerged out of the UN Millenium Development Goals (MDGs). Unlike the MDGs, which addressed solely socio-economic issues and did not involve business stakeholders, the SDGs encompassed broad and interconnected goals that address environmental, societal and profit within private-public partnerships.

With the SDGs, private and for-profit organizations began to be seen as stakeholders and partners in addressing global challenges, shifting the collective mindset from morality and ethics towards responsibility and legal accountability.

The SDGs are described as a “shared blueprint for peace and prosperity for people and the planet now and into the future” (United Nations 2017). This definition mirrors sustainability’s system-thinking approach and appeals to the origins of corporate social responsibility (CSR) towards a positive impact on humanity and society where business operates

(Bansal and Song 2017). In total, there are 17 SDGs which emphasize the interconnection between the environmental, societal, and economic aspects of sustainable development.

Sustainability is understood as a “normative concept” (Mebratu 1998), which implies that it is based on what is valued, felt, and desired. As Harrington (2016, 63) describes: “the quest for sustainability involves connecting what is known through scientific study to applications in pursuit of what people want for the future”.

However, there are several barriers to connect sustainability as an abstract concept framed in broad and loosely defined goals to collective convictions and subsequent actions (Bocken & Geradts 2020). Most often, people do not see themselves as responsible or capable to lead and contribute to the global challenges.

What is leadership?

Leadership is a position of authority and the capacity to act in that position (Diamond 2016). The capacity to act in that position is not only based on the individual's perceptions of themselves but how other people perceive the person in the position of authority.

When it comes to sustainability, we are all in positions of power and capacities to take responsibility of the SDG goals. And these capacities and opportunities are based on who we are, where we live, and our access and use of resources. We can proactively draw from our positions of power and positively impact the world around us. As Steven Covey says “look at the word responsibility— “response-ability”—the ability to choose your response. Highly proactive people recognize that responsibility. They do not blame circumstances, conditions, or conditioning for their behavior. Their behavior is a product of their own conscious choice, based on values, rather than a product of their conditions, based on feeling” (2020, 38).

To teach sustainable leadership skills, we need to see ourselves as central actors of our responses and actions based on our values and convictions. To do this, we can draw from our stories through a collaborative exchange on what sustainability means to oneself and how we can act from our position of power no matter what circumstances may be.

Teaching Sustainable Leadership Skills Through Collaborative Storytelling

Collaborative Storytelling is “a theory of social and cultural change which advocates for space and time to reflect on social identities and embodied, lived experiences through stories in relation to an activity” (Cleland Silva & Fonseca Silva 2022, 1).

Through an Erasmus+ Blended Intensive Programme with three European partner universities and their students, the authors of Collaborative Storytelling, Paulo de Tarso and myself, conducted a series of workshops based on Sustainable Leadership Skills Through Collaborative Storytelling.

In practice, this meant facilitating story exchanges in small groups to investigate and recognise what sustainability means to the students through the exchange of their own stories.

Similar to the concept of sustainability, Collaborative Storytelling is based on system thinking of activity and narratives (model below). We argue that our systems of organizing mirror systems of storytelling and narratives.

To start the story exchange, we began with an activity called Nurturing the Roots (Cleland Silva & Fonseca Silva 2022, 62), which is a metaphorical concept from our method of Collaborative Story Craft.

The activity requested the students to start crafting a script based on what sustainability meant to them within 10-15 minutes. To prompt the writing and prepare for the group story exchange, the following descriptions were posed:

- My background (social environment, personality, interest, activities, lifestyle of my family);
- The path I took (work, studies, career, relationships)
- How do I make sense of the word “sustainability”?

The students were then asked to join groups of four and assigned an initial role, which would later be rotated in the group (4):

- The Storyteller
- The Reporter
- Emotional Mirror
- Ally.

The storyteller was given five minutes to draw from their script to share a narrative based on lived experiences, values and beliefs on sustainability. The “reporter” was responsible

for registering the facts of the narrative to later share his/her accounts. The “emotional mirror” was expected to take notes on the emotions that were identified while listening to the storyteller in order to share what the narrative made him/her feel. The “ally” was responsible for acknowledging how significant the story was. Therefore his/her account included words of appreciation and encouragement. Every student experienced all the roles and exchanged them as a new story was shared.

Noticing, meaning making and action

By reflecting, crafting and sharing stories about sustainability based on the student’s own positions of leadership helped them notice patterns of behavior, meaning-making of systems of narratives and identifying potential actions on sustainable related concepts. Most often the students’ stories were laced with their own values towards responsibility and sustainability that had been nurtured in their childhood as well as the various communities they belonged throughout their life. This process also allowed the students to relate more closely with sustainability, not only as a concept or external guidelines (i.e. Sustainable Development Goals) but mainly as a lived experience that is continuous, accessible and can be appropriated to their current life circumstances in empowering ways.

References

- Bansal, P. & Song, H. C. 2017. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1): 105–149.
- Bocken, N. M. & Geradts, T. H. 2020. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range Planning*, 53(4): 101950.
- Cleland Silva, T. & Fonseca Silva, P. 2022. *Making sense of Work through Collaborative Storytelling: building Narratives in Organizational Change*. Switzerland: Palgrave.
- Covey, Stephen R. 2020. *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Diamond, J. 2016. *Power: A User's Guide*. New Mexico: Belly Song Press.
- Harrington, L. M. B. 2016. Sustainability theory and conceptual considerations: A review of key ideas for sustainability, and the rural context. *Applied Geography*, 2(4): 365–382. doi: 10.1080/23754931.2016.1239222
- United Nations. 2017. "The 17 Goals" Sustainable Development Goals. Retrieved 20.6.20223. <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations. 2017. Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017. Work of the statistical commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/71/313. Archived 28 November 2020: Wayback Machine.

Inner Development Goals (IDGs) – a key to a more sustainable future mindset?

Tiina Wikström

Laurea University of Applied Sciences

Key words: Inner Development Goals, Sustainable Development Goals, Sustainability, Resilience, Future

To reach a world where no one is left behind?

Maybe more than ever before, our planet is presently struggling with multiple and urgent challenges of geopolitical disasters, climate change, and sustainability-related issues, to mention but a few. Both researchers and politicians are recognizing the need for a more sustainable and fairer world where no one is left behind and where people can experience holistic well-being. Cities and communities need to be developed smartly and peace and justice promoted globally. In short, we need a world that is sustainable economically, ecologically, culturally, and socially. This requires an external but maybe even more strongly, an inner change.

For different sustainability related goals, there are several global programs and policies that are established for example by the United Nations (UN) and the European Union. As elaborated in Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development by the UN, Agenda2030 and 17 sustainable development goals endeavour to guarantee a brighter future for all the citizens of Earth, and the European Green Deal supports green transition. However, we might claim that all such external programs and plans require the commitment of all people, as more than ever this planet is suffering from selfishness, poverty, discrimination, inequality, and apathy. As a result, the Agenda2030 efforts show very slow global progress, as indicated in The Sustainable Development Goals Report 2022 by the UN.

Inner skills are needed: Inner Development Goals

European Commission has named 2023 the European Year of Skills, especially emphasizing both the new skills of digital and green transition, needed by the present and future workforce, and the participation of more women, young people, and vulnerable groups on the labour market. These developments also require a certain change in our values and inner landscape. One global endeavour to create a positive and future-oriented change and vision is Inner Development Goals (IDGs) initiative that aims to assist us humans in reaching out to the required outer development goals. Thus, the IDG Initiative

has launched the IDGs framework to accelerate the work towards the UN Sustainable Development Goals.

As indicated in the IDG report Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework, the IDGs framework of skills and qualities promote our abilities to work with complex societal issues, especially with the ones identified in UN's Agenda2030 and the 17 Sustainable Development Goals. With its broad base, the IDG framework is not closely linked with any particular theoretical framework but rather, the IDG skills and qualities are seen both as individual and collective by nature as well as part of systems where cultures, organizations, and institutions can support their development. The IDG framework, that started based on the research conducted in Western societies, is now extending worldwide and increasingly including very different global voices.

The five dimensions of Inner Development Goals

The purpose of these Inner Development Goals is to bring together individuals, organizations, and institutions from all over the world to advance and support such abilities, qualities, and skills that we humans need when trying to accomplish a shared vision of a better and more sustainable global tomorrow. This initiative wishes to create a framework of the key skills and qualities that we need to survive together in the constantly changing and fragile world.

The IDG framework, which is based on extensive global research and a large number of iterations by researchers and IDG practitioners, consists of five dimensions with 23 skills and qualities. The five main dimensions are visualized below.



Figure 12. The five dimensions with the 23 skills and qualities (Inner Development Goals).

Under the first dimension of Being, there are such topics as Inner Compass, Integrity and Authenticity, Openness and Learning Mindset, Self-awareness, and Presence. When we face complexities in life, it is essential that we have developed and deepened our understanding of our inner life, thoughts and feelings and are able to be present in a non-reactive way, even in challenging situations.

The IDG dimension of Thinking includes such aspects as Critical Thinking, Complexity awareness, Perspective skills, Sense-making and Long-term orientation and visioning. These cognitive skills allow us to make sense of the world and see how all that exists is interconnected. With such skills, we are able to evaluate things from different perspectives and can visualize a future-wise world.

The third IDG dimension of Relating focuses on Appreciation, Connectedness, Humility, and Empathy and Compassion. When we genuinely care for each other and the Earth and feel connected with one another and the biosphere, we can promote fair and sustainable societies for us all, future generations included.

For Collaboration, the IDG framework includes Communication skills, Co-creation skills, Inclusive mindset, and Intercultural competence as well as Trust and Mobilization skills. To co-operate and co-create with stakeholders with different values, competencies, and skills, we need an open mind and communication abilities as to progress and promote our shared agenda for a more sustainable shared future.

And finally, to put all this into action, the Acting IDG dimension promotes our Courage, Creativity, Optimism, and Perseverance. We need courage and creativity to break free from old thinking and acting patterns, to be creative and innovative in our actions and be resilient, persistent and futures oriented even when times are uncertain and difficult.

In conclusion

To summarize, as a framework, these Inner Development Goals intend to be primarily pedagogical by nature and they are also in the process of becoming, that is being constantly further developed and co-created. As such, they are open-ended and constantly updated via global co-operation.

Sustainable Development Goals and Inner Development Goals also resonate differently with one another in different global contexts, with different individuals and organizations. After identifying and describing the necessary inner skills for the future, the next steps in this systematic development involve updating, upgrading, and putting these skills actively into practice, as part of our everyday lives. As Lao Tzu, an ancient Chinese philosopher of Taoism, put it over 2500 years ago, to both be and do good.

References

A European Green Deal. Retrieved 18.4.2023. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

European Commission. European Year of Skills. Retrieved 10.3.2023. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_en

Inner Development Goals. Retrieved 10.3.2023. <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. Retrieved 15.3.2023. https://static1.squarespace.com/static/600d80b3387b98582a60354a/t/61aa2f96dfd3fb39c4fc4283/1638543258249/211201_IDG_Report_Full.pdf

Taoism. National Geographic. Encyclopedic entry. Retrieved 10.3.2023. <https://education.nationalgeographic.org/resource/taoism/>

United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2022. Retrieved 10.3.2023. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>

United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved 10.3.2023. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Yhteistyö tekoälyn kanssa: Supertiimit palveluliiketoiminnassa

Aarni Tuomi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: arvonluonti, tekoäly, tiimityö, supertiimi, johtaminen

Tekoälyn vaikutuksia työhön on tutkittu laajalti. Tutkimuskirjallisuudessa toistuu ajatus, että tekoäly joko tukee tai korvaa ihmisen, usein tehostamisen nimissä tai työvoimapulan ajamana (Tussyadiyah ym. 2022). Tekoäly integroituu yhä enemmän osaksi organisaatioiden arvonluontiprosesseja, ja jatkossa työtä tekeekin yhä useammin ihmisen ja tekoälyn muodostama supertiimi (Malone 2018). Tekoälyn hyödyntämisen painopiste on siirtynyt prosessien automatisoinnista ja laadun parantamisesta organisaatioiden laajempien muutostavoitteiden jalkauttamiseen. Ihmisen ja tekoälyn välinen yhteistyö on vahvistanut asemaansa koronapandemian myötä, kun monet yritykset ovat painiskelleet työvoimapulan kanssa.

Käytännön esimerkit havainnollistavat tapoja, joilla tekoäly ja siihen usein rinnastettavat muut teknologiat, esimerkiksi palvelurobotit ja muu älykäs automaatio, voivat vahvistaa ihmisen kykyä. Tämä voi vaihdella dataintensiivisten päätösten ulkoistamisesta koneoppiville algoritmeille aina tiettyjen toimintojen tai kohtaamispisteiden täydelliseen korvaamiseen älykkäiden teknologioiden yhdistelmillä. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt voivat hyödyntää tekoälypohjaisia järjestelmiä rakentaakseen kattavan asiakasriskiprofiilin nopeasti. Muita esimerkkejä ihmisten ja tekoälyn välisestä yhteistyöstä ovat vaikka Uber tai Wolt, joiden koneoppivat tekoälyalgoritmit antavat työtä tekeville ihmisille konkreettisia ohjeita siitä, mitä ja miten työtä tulisi tehdä. Myös palvelualoilla mekaaniikka, toistuvia ja helposti rajattavissa olevia työtehtäviä delegoidaan entistä useammin tekoälylle. Esimerkiksi siivouspalvelualalla palvelurobotit imuroivat lattioita ja desinfiävät pintoja; ravitsemispalveluissa robotit sekoittavat drinkkejä ja tarjoilevat annoksia; kaupan alalla ne skannaavat hyllyjä ja hoitavat varastonkiertoa; ja hoiva-alalla ne pitävät vanhuksille seuraa ja tarkkailevat verenpainetta. Fyysisten palvelurobottien seurana toimivat myös tekoälypohjaiset chatbotit, jotka kykenevät palvelemaan asiakkaita kellon ympäri. Esimerkiksi Helsingin kaupunki hyödyntää tällaista älyteknologiaa terveysasemillaan: kaupungin chatbot antaa terveyteen ja sairauksiin liittyviä neuvoja ja ohjaa asiakkaan oikeaan paikkaan. Keskustakirjasto Oodi on puolestaan lanseerannut suosittelualgoritmilta varustetun digiavustajan, joka etsii asiakkaille tämän kiinnostuksen kohteita ja reaaliaikaista lainausdataa hyödyntäen uutta luettavaa.

Käytännössä tekoäly ja sen mahdollistajana toimiva datatalous muuttaa digitaalista valankumousta älykkäämpään suuntaan. Älykäs automaatio muuttaa työn luonnetta ja johtamista, tarjoten etenkin palvelualojen yrityksille uusia mahdollisuuksia automatisoida työtehtäviä ja palvella asiakkaita uusilla tavoilla.

Tiimit, tiimityö ja tiimien suorituskyky

Tiimejä, tiimityötä ja tiimien suorituskykyä on tutkittu kattavasti läpi 1900-luvun (Salas ym. 2008). Mielenkiinto aiheeseen kasvoi huomattavasti varsinkin vuosituhanen vaihteen tienoilla. Dyer (1984) määrittelee tiimin sosiaalisesti ryhmäksi, jonka jäsenillä on keskinäinen riippuvuus tehtävistä ja yhteiset tavoitteet. Organisaatiot nojaavat tiimeihin, kun yksittäisten työntekijöiden kyvyt tai taidot eivät riitä siihen, että he selviytyisivät monimutkaisista työtehtävistä yksin (Salas ym. 2008). Teollistuneiden maiden taloutta leimaa yhä enenevässä määrin palvelullistaminen, elämyksellisyys, globalisaatio sekä teknologian nopea kehitys, mikä on johtanut työtehtävien monimutkaisuuden kasvuun. Riippumatta siitä, suoritetaanko tiimien tehtäviä kasvokkain vai virtuaalisesti, tiimitutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut luoda korkean suorituskyvyn tiimejä, keskittyen erityisesti ryhmän koostumuksen ja tehtävien suunnitteluun sekä tiimien johtamiseen (Stewart, 2006).

Tiimityöhön päädytään, kun epäonnistumisen kustannukset katsotaan erityisen suuriksi, toimintaympäristö tai tavoiteltu tulos on epämääräinen, stressaava tai vaikea määrittää tai kun tarvitaan nopeaa päätöksentekoa. Hinsz ym. (1997) näkevät tiimit pääasialla tiedonkäsittely-yksikköinä, jotka perustuvat input-prosessi-output-rakenteeseen. Mello & Ruckers (2006) korostavat heterogeenisten tiimien etuja homogeenisiin tiimeihin nähden, painottaen niiden kykyä käsitellä monipuolisempaa tietoa ja luoda yhteistä käsitystä kommunikaation kautta ja näin ollen ratkaista visaisempia ongelmia ja kehittää luovempia ratkaisuja. Supertiimin käsitettä tutkittaessa keskeistä onkin tunnistaa, millainen tiedonkäsittely-yksikkö ihmisen ja tekoälyn yhdistelmänä erilaisissa palveluliiketoiminnan konteksteissa syntyy, eli käytännössä, miten erilaisia tiimille asetettavia tehtäviä voidaan jakaa ihmisen ja tekoälyn kesken (ihmiselle) parhaan lopputuleman takaamiseksi.

Tehtävien määrittely, suunnittelu ja jakaminen tavalla, joka parantaa työntekijöiden yksilöllisiä kykyjä ja tukee heidän ammatillista kehitystään, on keskeisessä roolissa Hackmanin ja Oldhamin (1980) työsuunnitteluteoriassa. Viisi vuosikymmentä kattavassa katsauksessaan (1960-luvulta 2010-luvulle) Oldham ja Fried (2016) korostavat työn muokkaamisen käsitettä (job crafting), joka kannustaa antamaan työntekijöille enemmän valtaa aktiivisesti muotoilla ja muuttaa omien työtehtäviensä todellista sisältöä. Käyttäen motivaatioteoriaa työnsä pohjana Hackman ja Oldham (1980) väittävät, että toistuvia ja yksitoikkoisia tehtäviä sisältävät työt heikentävät työntekijöiden motivaatiota ja vähentävät työtyytyväisyyttä, kun taas monipuolisia tehtäviä sekä haasteita, autonomiaa ja aktiivista päätöksentekoa sisältävät työt lisäävät motivaatiota ja johtavat siihen,

että työ koetaan merkityksellisenä ja voimaannuttavana. Tähän ajatteluun on herätty Suomessakin, ja työpäiväsunnitteluun erikoistuneita yrityksiä onkin alkanut viime vuosina syntyä, esimerkiksi Workday Designers.

Ihmisen ja tekoälyn supertiimi palveluliiketoiminnassa

Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet älykkään automaation käyttöä palvelualan työtehtävissä ja esittäneet, että erilaisten tehtävien suorittaminen vaatii erityyppisiä älykkyyksiä. Yleisesti Huang ym. (2020) jakavat palvelutehtävien yhteydessä tarvittavat erilaiset älykkyydet mekaanisiin tehtäviin, ajatteluun liittyviin tehtäviin ja tunteisiin liittyviin tehtäviin. Heidän mukaansa mekaaniseen älykkyyteen perustuvat työt koostuvat pääasiassa toistuvista ja transaktiopohjaisista tehtävistä; ajatteluun perustuvat työt koostuvat sääntöihin perustuvista tehtävistä tai tehtävistä, jotka vaativat loogista ajattelua ja päätöksentekoa; ja tunteisiin perustuvat työt koostuvat erittäin kontekstisidonnaisista, sosiaalisista tai emotionaalisisista tehtävistä, esimerkiksi tunnetyöstä.

Viime vuosina akateeminen keskustelu on siirtynyt tekoälyn ja älykkään automaation näkemisestä ihmisten työpaikkojen korvaajana siihen, että tekoälyllä voidaan korvata joiakin työtehtäviä, tukea toisia ja myös luoda kokonaan uusia työtehtäviä ja työpaikkoja (Brynjolfsson & Mitchell, 2017). Silti edelleen varsinkin valtavirtamediassa on valloillaan ajatus siitä, että tekoäly on ihmisen korvaaja. Viimeisimpänä esimerkiksi investointipankki Goldman Sachs varoitteli, että generatiiviset tekoälysovellukset, etunenässä OpenAI:n ChatGPT ja muut vastaavat kielimallit, tulevat lähivuosina automatisoimaan jopa 300 miljoonaa työpaikkaa globaalisti (Toh 2023). Vaikka generatiivinen tekoäly tulee vaikuttamaan monenlaiseen työhön, pelottelun sijaan rationaalisempaa on nähdä generatiivinen tekoäly uudenlaisena työkaluna: kiinteänä osana tulevaisuuden työelämää. On muistettava, että monilla aloilla työ sisältää monenlaisia työtehtäviä, joista joihinkin tekoäly nivoutuu osaksi tiiviimmin, joihinkin vähemmän. Esimerkiksi kokin työ sisältää muun muassa ruokalistasuunnittelua, raaka-aineiden esivalmistelua, valmistusta, maustamista, omavonttaa sekä valmiiden annosten laadun seurantaa. Näistä esivalmistelu, maustaminen ja kypsennys voidaan katsoa mekaanisiksi tehtäviksi, muiden kokkien valvominen on sosiaalista vuorovaikutusta ja tunneälyä vaativa tehtävä, ja valmiiden annosten laadun seuraaminen sekä ruokalistojen suunnittelu on ajattelua ja luovuutta vaativa tehtävä.

Työsuunnitteluteoria, ajatus työn muokkaamisesta sekä tekoälyn ja älykkäeseen automaatioon palveluliiketoiminnassa liitetty erilaisten älykkyyksien teoria luovat teoreettista pohjaa sille, miten erilaisia ihmisen ja tekoälyn supertiimille asetettavia tehtäviä voidaan jakaa ihmisen ja tekoälyn kesken (ihmiselle) parhaan lopputuleman takaamiseksi. Älykäs automaatio tulisi nähdä uusien työn tekemisen tapoja mahdollistavana kehityskulkuna, ja uudet supertiimit tulisi konseptuaalisesti erottaa kyvykkyyksiensä, mutta myös rajoitteidensa takia perinteisistä tiimeistä.

Lopuksi

Supertiimi on käsitteenä uusi, ja käytännön esimerkkien nopeasti lisääntyessä supertiimin käsite tulee myös mitä luultavimmin muuttumaan. Supertiimin käsite ja käytännön toteutus saattaa myös omaksua tiettyjä ominaispiirteitä eri toimialoilla, ura-asteilla ja eri puolilla maailmaa. Tämä artikkeli toimii lähtölaukauksena supertiimin käsitteen tarkempaan tarkasteluun palveluliiketoiminnan kontekstissa. Se kutsuu suomalaisen korkeakouluyhteisön pohtimaan, millainen supertiimin käsitteestä tulisi muodostua juuri suomalaisen työelämän kontekstissa.

Artikkeli on osa tutkijavaihtoa, jota tukee Helia-säätiö ja Liikesivistysrahasto.

Lähteet

- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. 2017. What can machine learning do? Workforce implications. *Science* 358 (1530).
- Dyer, J. L. 1984. Team research and team training: A state of the art review. Teoksessa F. A. Muckler, (toim.) *Human Factors Review*, 9: 285–323. Santa Monica: Human Factors Society.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. 1980. *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. 1997. The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121: 43–64.
- Huang, M.-H., Rust, R. & Maksimovic, V. 2020. The feeling economy: managing in the next generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4): 43–65.
- Malone, T. 2018. *Superminds: The surprising power of people and computers thinking together*. Boston: Little, Brown Spark.
- Mello, A. & Ruckers, M. 2006. Team composition. *Journal of Business*, 76(3): 1019–1039.
- Oldham, G. & Fried, Y. 2016. Job design research and theory: past, present and the future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 20–35.
- Salas, E., Cooke, N. & Rosen, M. 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3): 540–547.
- Stewart, G. 2006. A Meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1): 29–55.
- Toh, M. 2023. 300 million jobs could be affected by latest wave of AI. CNN 29.3.2023. Retrieved 20.8.2023. <https://edition.cnn.com/2023/03/29/tech/chatgpt-ai-automation-jobs-impact-intl-hnk/index.html>
- Tussyadiah, I., Tuomi, A., Ling, E. C., Miller, G. & Lee, G. (2022). Drivers of organizational adoption of automation. *Annals of Tourism Research*, 93: 103308.

Metaverse - A concept of the future universe or a practical platform of today?

Laura-Maija Hero

Key words: Metaverse, concept, art management

The word metaverse first appeared in 1992, coined by writer Neal Stephenson in his novel *Snow Crash*. In the book, the Metaverse is a fully immersive three-dimensional space where people interact through avatars. (Stephenson 1992.) The literal meaning of the metaverse is 'beyond universe'. There are already several single Web 3.0 metaverse platforms that are called "a metaverse" in street language. E.g. Meta (Zuckerberg 2021) outlines the metaverse as a set of virtual spaces that you can create and explore with other people who are not in the same physical space as you. He refers to his own Horizon Worlds (<https://www.meta.com/fi/en/horizon-worlds/>), that is hardly ubiquitous in any way, nor interoperable, at least for now. Standards for that are still lacking. This short introductory article aims at unfolding the concept "metaverse" based on recent academic peer-reviewed research in the context of arts for the LUME – Creatives in Metaverse -project. Academic literature (peer-reviewed journal articles from recent 10 years) was collected based on search words art and metaverse (Hero 2023).

Metaverse, a buzz word losing credibility without definitions

A popular street definition is also a video (<https://youtu.be/4S-4mTvK4cl>) of Matthew Ball (Big Think Ltd) that emphasizes the unity, and names The Metaverse as a singular whole. So, moving from a set of independent virtual worlds to an integrated network of 3D virtual worlds, or "the Metaverse", rests on progress of technology that is not exactly there yet. These platforms could be called today as virtual 3D-worlds more preferably. E.g. Decentraland first described itself as a metaverse, but today as "first-ever virtual world owned by its users" (Decentraland.org). This definition may be more accurate today, as they may lack some of the qualities mentioned as critical qualities for the metaverse.

From a technology standpoint, the metaverse is commonly in online forums considered to be an evolution of the internet towards 'Web3' when individuals are empowered and actively involved in the creation of virtual worlds. Web1 being the worldwide web (www, ie. The Internet) and Web2 meaning the age of social media and user generated content. For example, content creators on YouTube monetize their content through display advertisements in Web 2.0. The metaverse platform in Web 3.0 would take the users to the center of development and become enriched with innovative creations due to the diversity of these user-content creators.

There is much hype around the concept and almost any virtual entity is “The Metaverse” today. It is time to clarify a bit now, based on research, for the cultural industries, just to understand how to use the word in descriptive purposes. Otherwise, there is a risk that the term loses its credibility.

Aims and methods

The aim of this article is to unfold the concept “metaverse” in the context of arts. This is necessary to be able to continue with research on arts and metaverse business opportunities. By unfolding the concept, it is possible to delimit the discussion, understand the concept evolution, and current and future qualities.

A literature review of academic peer-reviewed journal articles was conducted based on the terms “art” and “metaverse”. Several extraction criteria were used, and the extraction path was presented in a transparent way based on PRISMA for systematic reviews (see method in more detail in Hero 2023). The final material consisted of N=32 journal articles. After reading and re-reading the articles, the definitions were extracted to Excel and the qualities were thematized by breaking the definitions into descriptive themes.

The qualities of the metaverse definition based on art and the metaverse research

Most of the studies begin their definition of the concept by emphasizing that the term metaverse comes from the Neal Stephenson (1992) cyberpunk parody novel Snow Crash. Snow Crash tells the story of Hiro Protagonist, a katana-wielding hacker who jumps back and forth between dystopian Los Angeles and a virtual world called the Metaverse. The novel depicts the metaverse as a virtual reality (VR) space that utilizes internet and augmented reality (AR) via avatars and software agents. Several studies continue with a reference to Meta company's aim to become a metaverse platform: “With Mark Zuckerberg, the Chief Executive Officer of Facebook, announcing that the organization would become a metaverse company and change the organization's name to Meta, this announcement came with some criticism in that the Meta metaverse would be centralized.” (Goldston et al. 2022.) However, the definitions are richer than these heraldic introductions to the term imply.

There were eleven qualities that could be pinpointed from the definitions in the studies. Most of the definitions mentioned several qualities.

Table 11. The qualities in the definition of the metaverse concept in the context of arts in metaverse.

Quality factor	n=x
User creation, collaboration, social network	9
VR, virtual reality, 3D	9
Virtual worlds, digital worlds	9
Blockchain	8
Immersive	7
Avatar	7
NFT	4
Augmented reality	3
Monetization, business, buy, sell	2
Platform	2
Real-time	2

The most used qualities were 1) user creation, collaboration, social network, 2) VR, virtual reality, 3D and 3) virtual worlds, digital worlds with n=9 mentions in the definitions each.

The richest definitions (N=5) included five different quality factors, all different selections:

Blockchain based virtual world, a virtual platform, where people can create and trade virtual assets (e.g. land) tokenized by unique NFT. (Bao & Roubaud 2022.) Quality factors: User creation/ collaboration/ social network + Blockchain + virtual worlds/ digital worlds + NFT + A platform.

As the future of the Internet, the metaverse is a combination of different virtual spaces united in a 3D universe, empowering its users to work, meet, game, and socialize. Together via avatars people can interact with each other and the surroundings. It is a virtual reality universe that would allow people to meet, socialize, work, play, entertain, and create powered by artificial intelligence and blockchain, represented by NFT (digital objects), sensory-rich environments, virtual reality headsets, and brain-computer interface (yet to be fully developed). (Bojic, 2022.) Quality factors: User creation, collaboration, social network + VR virtual reality 3D + Blockchain + Avatar + NFT.

Metaverse is a 3D virtual shared world where all activities can be carried out with the help of augmented and virtual reality services. It is a new iteration of the internet that utilises VR headsets, blockchain technology and avatars within a new integration of the physical and virtual worlds. (Dwivedi, et al. 2022.) Quality factors: Virtual worlds, digital worlds + VR virtual reality 3D + blockchain + augmented reality + avatar.

The simplest definitions included only two qualities, e.g.:

An immersive, three-dimensional digital space where people can live, work, and play, ie. a new world of digital media. As a type of metaverse application, a virtual museum is a digital extension of a museum in an online space, amuseumwithoutwalls. (Lee, et al. 2022.) Quality factors: VR virtual reality 3D + Immersive, immersion.

Digital worlds created by human imagination to connect people. (Novakova, & ŠTarchoň 2021.) Quality factors: User creation, collaboration, social network + virtual worlds, digital worlds.

Or even one quality:

Metaverse is a future topology for multiple virtual worlds. (Nevelsteen 2016.) Quality factors: virtual worlds, digital worlds.

Metaverse is a three-dimensional virtual space. (Särmäkari 2021)
Quality factors: VR virtual reality 3D.

Eight of the studies did not define the concept “metaverse” at all. It was either mentioned in the conclusions as an undefined future vision, or a category name or a platform name in the results or just in one reference cited in the text.

Conclusions and practical implications

Although the metaverse almost always references an immersive three-dimensional digital space either as one universe or one platform, conceptions about its specific nature and organization have changed over time. The general progression has been from viewing the Metaverse as an amplified version of one individual virtual world (like Decentraland <https://decentraland.org/>) to conceiving it as a large network of interconnected virtual worlds that form one entity. Hirsch (2022, 332) emphasizes the ubiquity and interoperability: “While many other hyperventilated descriptions of the metaverse

have been published, it appears reasonable to describe it for now as a constellation of 3D virtual worlds which will be accessed through various forms of extended reality.” It allows content creators on art, gaming, NFTs, entertainment, etc., to monetize their creations by selling by showcasing to the target customers on Web 3.0 metaverse platforms. Content creators will need to be familiar with XR technology to leverage these techniques for content creation within metaverse platforms. The metaverse will provide revenue-based incentives to freelance content creators for attracting them to their platform.

To conclude, it seems that the term metaverse is used in two ways in research literature. 1. The Metaverse. The 3D type spatial version of the Internet, that combines different metaverse platforms (virtual spaces and applications) as one interconnected universe. 2. A metaverse platform. One immersive, three-dimensional digital space (application) where people can live, work, and play. These could later be interconnected to other similar virtual worlds to form The Metaverse. These platforms are usable by the aid of avatars, blockchain, virtual currencies etc. digital instruments. Examples include Decentraland, Metas’ Horizon, Sandbox, Roblox etc. This term could easily be replaced with the term “virtual space or platform” if there is no interoperability or ubiquity. The term written in capital letter would emphasize the “oneness of the universe” and the lowercase letter the idea of one platform.

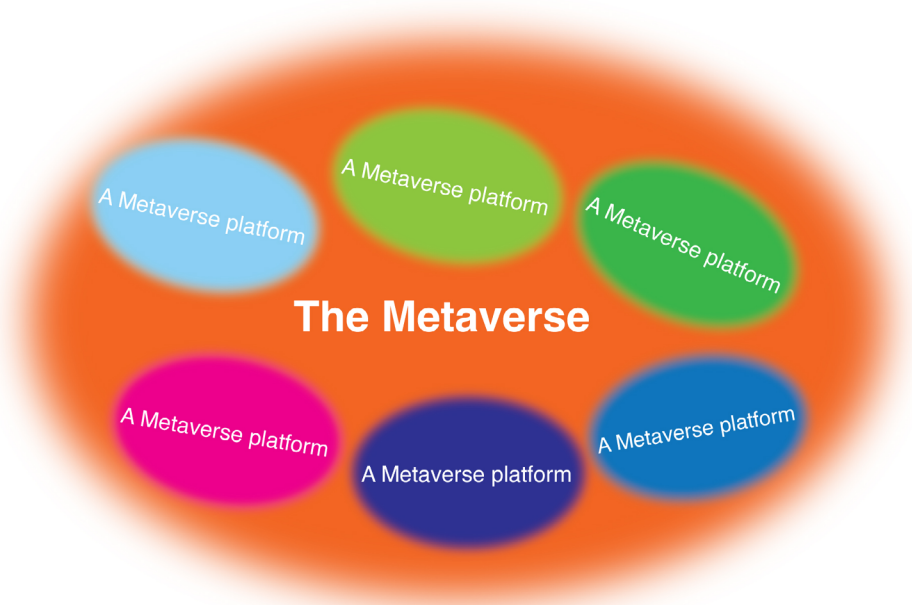


Figure 13. The Metaverse consisting of several interoperable virtual platforms, ie. metaverse platforms.

The reason being that “The Metaverse” has mostly been described as an immersive constant virtual 3D world where people interact through an avatar in spatio-temporal virtual spaces to enjoy entertainment, make purchases and carry out transactions with crypto-assets, or work without leaving their seat. According to Bojic (2022), as the future of the Internet, the metaverse is a combination of different virtual spaces united in a 3D universe, empowering its users to work, meet, game, and socialize. Together via avatars people can interact with each other and the surroundings. It is a virtual reality universe that would allow people to meet, socialize, work, play, entertain, and create powered by artificial intelligence and blockchain, represented by NFT (digital objects), sensory-rich environments, virtual reality headsets, and brain-computer interface (yet to be fully developed). The Metaverse as one universe would ideally exhibit four specific technical features in the future:

- realism, which enables people to become emotionally immersed in the virtual world.
- ubiquity, meaning that the virtual spaces are accessible through all digital devices while using one virtual identity.
- interoperability, allowing distinct systems or platforms to exchange information or interact with each other seamlessly.
- scalability, namely having the network architecture deliver sufficient power to enable massive numbers of users to occupy the metaverse without compromising the efficiency of the system and the experience of the users.

These qualities were presented already in scientific context in 1993. According to Dionisio, III, & Gilbert (2013), the Metaverse (note: with capital letter in his paper to emphasize that it is only one entity open from all virtual platform) refers to a computer generated, fully immersive 3D digital environment, a large network of interconnected virtual worlds that constitutes a compelling alternative realm for human sociocultural interaction that is based on immersive realism, ubiquity of access and identity, interoperability, and scalability. So, moving from a set of independent virtual worlds to an integrated network of 3D virtual worlds, or the Metaverse, rests on progress of technology that is not exactly there yet. The concept Metaverse seems to be quite established with robust definitions both in respect to platforms of today and the future spatial internet, even though it has been barked at being a “buzz word”.

References

- Bao, H. & Roubaud, D. 2022. Non-Fungible Token: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5): 215. <https://doi.org/10.3390/jrfm15050215>
- Ball, M. (n.d.). The metaverse explained in 14 minute by Matthew Ball. Big Think. Video. Retrieved 5.5.2023. <https://youtu.be/4S-4mTvK4cl>
- Bojic, L. 2022. Metaverse through the prism of power and addiction: What will happen when the virtual world becomes more attractive than reality? *European Journal of Futures Research*, 10(1): 1-24. <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00208-4>
- Council of the European Union, analysis and research team. 2022. Metaverse – virtual world, real challenges, March 2022. Retrieved 20.6.2023. <https://www.consilium.europa.eu/media/54987/metaverse-paper-9-march-2022.pdf>
- Dionisio, J., III, W., & Gilbert, R. 2013. 3D Virtual worlds and the metaverse: Current status and future possibilities. *ACM Computing Surveys*, 45(3), 1–38. <https://doi.org/10.1145/2480741.2480751>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., & Wamba, S. F. 2022. Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66 (102542). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Goldston, J., Chaffer, T. J., & Martinez, G. (2022). The metaverse as the digital leviathan: a case study of bit.country. *The Journal of Applied Business and Economics*, 24(2): 40–59. <https://doi.org/10.33423/jabe.v24i2.5099>
- Hero, L.-M. 2023. Does the metaverse offer opportunities for arts and arts management? A Systematic Review. Unpublished manuscript.
- Hirsch, P. B. 2022. Adventures in the metaverse. *The Journal of Business Strategy*, 43(5): 332–336. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0101>
- Lee, H., Park, S. & Lee, Y. 2022. A proposal of virtual museum metaverse content for the MZ generation. *Digital Creativity*, 33(2): 79–95. <https://doi.org/10.1080/14626268.2022.2063903>
- Nevelsteen, K. J. L. 2016. Virtual World, defined from a technological perspective, and applied to video games, mixed reality and the metaverse. *arXiv.org*. <https://doi.org/10.1002/cav.1752>
- Novakova, H. & ŠTarchoň, P. 2021. Creative Industries: Challenges and Opportunities in XR Technologies. *SHS Web of Conferences*, 115, 3011. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503011>
- Särmäkari, N. 2021. Digital 3D Fashion Designers: Cases of Atacac and The Fabricant. *Fashion theory*, ahead-of-print, 1–30. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2021.1981657>
- Stephenson, N. 1992. *Snow crash*. New York: Bantam Books.

Osa 6 Palvelumuotoilun keinot ja mahdollisuudet

Service design as a driver of change

Antti Leppilampi, Petri Kähärä
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

The only permanent thing in the world is constant change. Entrepreneurs need to compete in a faster environment than ever, and the pace of change continues to rise. Universities have a crucial role to provide support for entrepreneurs, but the question is, how to find the exact needs and the pain points of the customer. We need a clear process that continually finds the pain points and finds the solutions quickly and cost-effectively.

According to Danny Warshay (2022), one of the biggest reasons why startups fail is that their products didn't have an actual need for the customers. The needs and the pain points of the entrepreneurs as customers haven't been cleared well enough. Danny Warshay, who works as a professor of entrepreneurship at Brown University, teaches his students that new entrepreneurs start with top-down research by trying to find out how big the existing market is and after that target it. This kind of approach might lead the developing process in the wrong direction. Warshay even urges entrepreneurs not to pitch the idea too early. This might lead to getting false feedback without understanding the real needs of the customer. Too early feedback can disrupt otherwise natural interactions the entrepreneur is hoping to find.

Warshay (2022) describes the bottom-up research style as a solution, where the service or product makers put a lot of focus on observing and listening to consumers to identify a problem worth solving. This kind of anthropological way of working gives entrepreneurs the possibility to look for strong, unmet needs. It also helps to clarify and illustrate the pain point of the customer before proposing a pain reliever. In the end, it is all about empathy. Apple's early marketing philosophy focused on an intimate connection with the feelings of the customer. The aim of this text is to describe the service design as a possible method to support finding unmet needs and acknowledging the feelings and real pain points of the customers.

The user-centered development method

Service design is a process that can be utilized to solve problems businesses have recognised. It creates contextual cultural, economic and social understanding, which opens up possibilities for new kinds of service experiences, improving customer experience and customer satisfaction. The purpose of designing services is to produce customer-oriented services that customers perceive as logical, desirable, competitive and unique. (Miettinen 2016, 2,21; Tuulaniemi 2011, 24.)

The core principle of service design demands that the person as the user is at the centre of the service (Curedale 2013, 13; Stickdorn & Schneider 2012, 26; Tuulaniemi 2011, 26). Other principles are the joint creation of service design, multidisciplinary, reality-based creation, the division of processes into interconnected activities, comprehensiveness, iterativity, testing, and illustration (Curedale 2013, 13; Miettinen 2016, 21–22; Stickdorn & Schneider 2012, 26; Stickdorn et al. 2018, 26; Tuulaniemi 2011, 27–29).

Even though the service design is not linear, there are visible basic rules or steps for the development. By following the steps it is possible to grow from the starting point into evolved solutions. The design approach towards the final result is iterative. The purpose of the iterative process is to create a service that utilises user feedback throughout the process. Iterativity means that the process is not always moving forward, but once in a while development happens, closing tested solutions and returning steps back in the process. The four steps of the iterative design service process are research, ideation, evaluating the solutions, and piloting. As Stickdorn et al. (2018, 87) notify, the literature and practice demonstrate that service design has many varying forms. These service design forms usually consist of three to seven steps – all of them aiming for the same goal in just slightly different ways. (Curedale 2013, 38; Stickdorn & Schneider 2012, 117–118.)

Service design is a tool for every business to grow resilience. By applying customer-oriented methods to research, ideate, evaluate, and finish new approaches to existing problems, businesses can be more flexible. Haaga-Helia develops businesses' innovation capability and resilience through service design methods for example in the KinesisRDI-project.

Kinesis innovation program – fostering innovation culture

Kinesis RDI-project led by Haaga-Helia University of Applied Sciences, is an innovation program for businesses that understand the importance of business renewal in the rapidly changing world. In the project, the businesses' management and staff recognise and utilise the business potential that they foresee in the change. Innovative and supportive work culture adds purpose to the work and enhances resiliency and success also in the future.

Essential parts of the Kinesis program are the innovation and management paths. In the management path, the businesses gain tools for understanding the changes, recognising the potential and leading the innovations.

The innovation path focuses on practical innovation development. The path consists of four facilitated workshops in a spring period. Each workshop concentrates on a different topic covering all the aspects of service design phases. The work is forward going, prone

to iterativity, and exploits the end users through multiple tasks. The businesses learn by doing and controlling the service design process by themselves, the facilitators only being in enabling and supportive roles.

This kind of approach has been noticed to be effective in teaching businesses about innovation culture and tools for service design. As a result of the innovation path, the business team members have learned about researching the seen market opportunity, ideating solutions, testing them, and making conclusions about their commercial potential.

Build it in the business culture

Service design is a hardcore soft value for the company. Companies that use service design are most successful when the method is built in for the culture throughout the company. This enables companies to innovate, anticipate, react to changed situations, and renew themselves. With the same mentality, you can increase resilience in uncertain times, gain more momentum during slow markets and update both your own products and other processes within the company. The Kinesis innovation program has proven that service design processes and its tools can be used for a wide variety of purposes, regardless of the business field. During the program, companies have developed for example employee experience, new services and new products. Belonging to the nature of the service design, sometimes results are seen quickly, and sometimes there's a need to step backwards. Ultimately, the most important thing is to move forward by learning.

References

Curedale, R. 2013. Design Thinking Process and Methods Manual. Topanga: Design Community College Inc.

Miettinen, S. 2016. An Introduction to Industrial Service Design. London: Routledge.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. Sebastopol, USA: O'Reilly Media Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Warshay, D. 2022. See, Solve, Scale. How Anyone Can Turn an Unsolved Problem into a Breakthrough Success. Piatkus: London.

Palvelumuotoilun avulla ratkaisuja eri kokoisille organisaatioille

Outi Loikkanen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Avainsanat: palvelumuotoilu, korkeakouluyhteistyö, toiminnan kehittäminen

Mitä yhteistä on sipoolaisella pk-yrityksellä ja Helsingin kaupungilla? Ainakin mahdollisuus hyödyntää palvelumuotoilua erilaisten haasteiden ratkaisuun ammattikorkeakoulu-yhteistyönä. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella palvelukokemusta niin, että se vastaa sekä käyttäjien, kuten asiakkaiden tai työntekijöiden, tarpeisiin että palveluntarjoajan tavoitteisiin. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sekä uusien että olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun vahvuus on siinä, että eri menetelmiä ja työkaluja käyttämällä voidaan etsiä ratkaisuja hyvin erilaisiin haasteisiin eri kokoisille ja eri toimialojen organisaatioille. Tässä artikkelissa kerrotaan tarkemmin, mitä palvelumuotoilu on ja miksi sitä kannattaa hyödyntää. Lisäksi artikkelissa kuvataan esimerkkeinä, kuinka keväällä 2022 ratkoimme Laurean palvelumuotoilukurssilla Itä-Uudellamaalla toimivien pk-yritysten haasteita opiskelijavoimin Digikuntoon 2022 -hankkeessa ja keväällä 2023 kohdensimme palvelumuotoilua VIHTA – Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön -hankkeessa Helsingin kaupungille.

Mitä palvelumuotoilu on, ja miksi sitä kannattaa hyödyntää?

Palvelumuotoilu on palveluiden vuorovaikutuksellista kehittämistä, johon palvelun käyttäjät otetaan mukaan (Penin 2018, 26). Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita katsomaan omaa toimintaansa asiakkaan näkökulmasta, mutta se huomioi myös yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet (Penin 2018, 65; Stickdorn ym. 2018, 18). Palvelumuotoilun käyttö ei rajoitu tiettyyn toimialaan tai tietynlaiseen tuotteeseen tai palveluun, ja sitä voidaan hyödyntää niin uusien palveluiden kehittämiseen kuin olemassa olevien palveluiden parantamiseen (Penin 2018, 50).

Palvelumuotoilu on sekä ajattelutapa, prosessi että työkalupakki. Ajattelutapa huomioi asiakkaan tai muun palvelun käyttäjän näkökulman, jota kartoitetaan tutkimalla ja ennen kaikkea osallistamalla asiakkaita kehityksen aikana. Palvelumuotoiluprosessi on sarja työvaiheita, joissa kerätään ja analysoidaan tietoa, ideoidaan, rakennetaan prototyyppejä, testataan, parannetaan, pilotoidaan, otetaan käyttöön, kerätään palautetta, ideoidaan lisää. Nämä vaiheet toistuvat iteratiivisesti ja välissä kerätään asiakaspalautetta, jotta kehitetään varmasti asiakkaiden tarvitsemia palveluita. Palvelumuotoilu tarjoaa myös laajan työkalupakin erilaisiin tiedon keräys- ja esitystapoihin. Nämä työkalut auttavat kehitystii- miä kommunikoimaan yhteisen ymmärryksen asiakkaista ja näiden tarpeista. (Stickdorn ym. 2018, 20.)

Esimerkki työkalusta on käyttäjäpersoonakuvaus. Käyttäjäpersoonana on fiktiivinen henkilö, joka edustaa tiettyä käyttäjä- tai asiakasryhmää, joilla on samantyyppisiä tarpeita, toiveita ja haasteita palvelun kontekstiin liittyen. Tämä työkalu auttaa ymmärtämään ja kommunikoimaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja suunnittelemaan palveluita heidän tarpeisiinsa sopiviksi. (Stickdorn ym. 2018, 40.) Kuvassa 14 on esitetty esimerkki käyttäjäpersoonakuvauksesta.

The image shows a digital user persona profile for 'Malla'. It includes a profile picture of a woman, a name tag 'Malla', and various sections: 'UTELIAS', 'AVOIN', 'PÄÄTTÄVÄINEN', 'Motivaatio:', 'Tavoitteet:', 'Tarpeet ja toiveet:', 'Huolenaiheet ja ongelmat:', 'Käyttäjäkuvauk:', 'Sosiaalisen median kanavat:', and 'Suositummat kanavat:'. The profile details include: 'Saispa oman alan töitä', 'Ikä: 23', 'Sukupuoli: nainen', 'Siviilisääty: sirkku', 'Kotipaikka: Järvenpää', 'Ammatti: opiskelija', 'Introvertti', 'Ekstrovertti', 'Looginen', 'Periaatteenkeinen', 'Realistinen', 'Intuitiivinen', 'Suunnitteleva', 'Etsivä', 'Kannuste', 'Peiko', 'Kaavu', 'Vaikutusvalta', 'Sosiaaliset tekijät', 'Pinterest', 'Twitch', 'Snapchat', 'WhatsApp', 'Twitter', 'Discord', 'Instagram', 'LinkedIn', 'TikTok', 'Perinteiset mainokset', 'Internet & some', 'Suosittelemarkkinointi', and 'Sissimarkkinointi & suhdetoiminta'.

Kuva 14. Opiskelijatiimin kevään 2023 opintojaksolla laatima työnhakijan persoonakuvaus.

Asiakasymmärryksen lisääntyminen tuo useita liiketoiminnallisia hyötyjä. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota erottumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan asiakkaille merkityksellisen palvelukokemuksen, mikä puolestaan lisää asiakastytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta. Palvelumuotoilu tarjoaa systemaattisen ja dokumentoidun prosessin, joka auttaa organisaatiota kehittämään palveluja tehokkaammin ja vähentämään turhaa työtä. Lisäksi palvelumuotoilun avulla saadaan asiakkaista ja heidän tarpeistaan arvokasta tietoa ja ymmärrystä, jota voidaan käyttää entistä parempien palveluiden jatkokehittämiseen. (Reardon, Løvlie & Brand 2015, 13–14.)

Palvelumuotoilu ei kuitenkaan tuota lisäarvoa pelkästään loppukäyttäjille tai asiakkaille. Se parantaa koko arvoketjua ja sopii siksi niin kuluttajaliiketoimintaan (B2C), yritysten väliseen liiketoimintaan (B2B) kuin julkisyhteisöille ja jopa yritysten sisäisten prosessien parantamiseen (Stickdorn ym. 2018, 14). Seuraavaksi esitellään kaksi esimerkkiä palvelumuotoilun soveltamisesta erityyppisille organisaatioille.

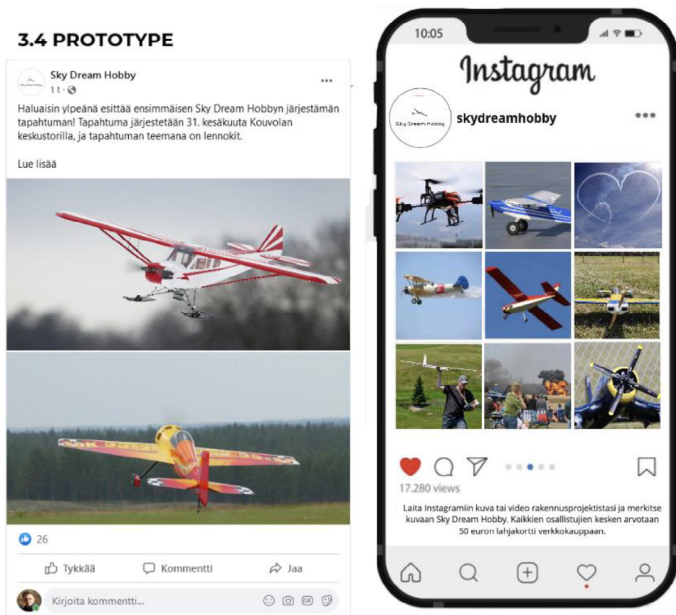
Palvelumuotoilua pk-yrityksille keväällä 2022

Digikuntoon 2022 -hankkeen tavoitteena oli parantaa Itä-Uudellamaalla toimivien pk-yritysten digitaalisia liiketoimintavalmiuksia (Digikuntoon 2022 -hanke 2022).

Kutsuimme kaksi hankkeessa mukana ollutta yrittäjää mukaan Laurean Palvelumuotoilu-opintojaksolle. Yrittäjät saivat itse määritellä haasteet, johon he toivoivat palvelumuotoilua hyödynnettävän, ja opiskelijat ratkoivat näitä haasteita palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen avulla. Esitetyt haasteet liittyivät muun muassa sähköisen ajanvarausjärjestelmän käyttöönottoon, verkkosivujen uudistamiseen, sosiaalisen median markkinoinnin tehostamiseen ja yrityksen asiakaskunnan laajentamiseen muihin Euroopan maihin.

Opiskelijat tekivät palvelumuotoilutyötä projektityönä ryhmissä hyödyntäen Design Councilin (2019) palvelumuotoilun tuplatimantti-mallia, joka jakaa palvelumuotoiluprosessin toisiaan seuraaviin vaiheisiin. He aloittivat tarkentamalla projektin tavoitteet, keräsivät taustamateriaalia tekemällä kilpailijatutkimuksen sekä selvittivät käyttäjien eli toimeksiantajayritysten asiakkaiden tarpeita käyttäjätutkimuksella. Keräämänsä tiedon perusteella opiskelijat kuvasivat tyypilliset käyttäjien tarpeet ja ongelmat käyttäjäpersoonien avulla, ideoivat useita eri ratkaisuehdotuksia ja tuottivat yrittäjien valitsemista ideoista prototyyppejä, joita käyttäjätestauksen avulla parannettiin.

Yrittäjät saivat konkreettisia ehdotuksia siitä, miten esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi kannattaa toteuttaa, jotta se tavoittaa halutun kohderyhmän, miltä verkkosivujen etusivun pitäisi näyttää, jotta se johtaa ostoihin tai ajanvarauksiin, sekä missä kanavissa tavoitetaan potentiaalisia ulkomaisia asiakkaita ja minkälaisia asioita he tuotteessa ja palvelussa arvostavat. Kuvassa 15 on esitetty opiskelijoiden opintojaksolla tuottama prototyyppi.



Kuva 15. Opiskelijatiimin kevään 2022 opintojaksolla tekemä prototyyppi sosiaalisen median julkaisuista.

Yrittäjät saivat kaiken opiskelijoiden tuottaman materiaalin käyttöönsä projektin jälkeen. Tämä niin sanottu palvelumuotoiluportfolio sisälsi kerätyn taustamateriaalin kilpailijatutkimuksesta käyttäjätutkimuksen analysoituihin tuloksiin sekä valmiin prototyypin jatkekehitysehdotuksin. Yrittäjät olivat erittäin tyytyväisiä opiskelijoiden tuotoksiin ja ovat ottaneet ehdotuksia käyttöön. Toista yrittäjistä kontaktoitiin vuoden 2023 alussa, ja hänen mukaansa myynti on kasvanut sen jälkeen, kun verkkosivuille ja sosiaalisen median sisältöön tehtiin opiskelijoiden ehdottamia muutoksia. Hankkeen kautta mukana olo palvelumuotoiluprojektissa ei maksanut yrittäjille mitään, ja he saivat uutta tietoa ja tuoretta näkemystä, jota pk-yritysten olisi muuten ollut vaikea hankkia.

Palvelumuotoilua Helsingin kaupungille keväällä 2023

VIHTA – Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön -hankkeessa muun muassa vahvistetaan Helsingin kaupungin työllisyys- ja yrittäjyysasiantuntijoiden osaamista vihreässä ja digitaalisessa työssä (VIHTA-hanke 2023). Hankkeen kohderyhmän pitäisi pystyä tunnistamaan vihreään työhön tarvittavaa osaamista, mutta mitä tällainen osaaminen on ja miten sitä voidaan tunnistaa? Tätä haastetta ratkottiin kevään 2023 aikana Laurean Palvelumuotoilun opintojaksolla. Opiskelijat etsivät palvelumuotoilun menetelmien avulla vastausta kysymyksiin ”minkälaisia tietoja ja taitoja tarvitaan vihreässä työssä?” sekä ”miten vihreää osaamista voidaan tunnistaa?”. Tarkoituksena oli tuottaa prototyyppi palvelusta tai työkalusta, jonka avulla voidaan tunnistaa vihreään työhön liittyviä osaamisia. Tämä auttaa ohjaamaan työnhakijoita vihreän työn työtehtäviin.

Projektin taustamateriaaliksi opiskelijat saivat käyttöönsä työllisyysasiantuntijoiden haastatteluaiaineistot, joiden avulla he tutustuivat työllisyysasiantuntijan työpäivään ja käsitukseen vihreästä siirtymästä ja digitalisaatiosta. Opiskelijat myös haastattelivat vihreästä työstä kiinnostuneita työnhakijoita. Näin he ymmärsivät paremmin, mitä haasteita ja mahdollisuuksia työnhakuprosessiin näiden näkökulmasta liittyy. Lisäksi opiskelijat etsivät tietoa siitä, mitä vihreä työ on, mitä osaamisia siihen voisi liittyä ja minkälaisia osaamisen tunnistamisen työkaluja on jo markkinoilla. Taustakartoituksen jälkeen opiskelijat kuvasivat työnhakijan tyypillistä palvelupolkua työpaikan etsimisessä. Tavoitteena oli tunnistaa prosessin vaikeita kohtia ja parannettavia asioita, jotta oli mahdollista ideoida ratkaisuja oikeisiin, kohderyhmän osallistamisen kautta tunnistettuihin ongelmiin. Lopuksi opiskelijat kehittivät yhdestä ratkaisuideasta prototyypin ja testasivat sen toimivuutta. Kuvassa 16 on kuvattu opiskelijoiden opintojaksolla tuottama palvelupolku työnhakijan kohtaamista vaikeuksista.



Kuva 16. Opiskelijatiimin kevään 2023 opintojaksolla kuvaama työnhakijan palvelupolku.

Tätä kirjoittaessa prototyypin validointi on vielä kesken. Palvelumuotoilulle on ominaista, että lopputulosta ei voi tietää etukäteen, mutta varmasti tästäkin projektista syntyy uusia oivalluksia ja toimeksiantajaa hyödyttävää materiaalia. Opiskelijat puolestaan saavat paljon uutta, käytännön tekemisen avulla hankittua osaamista.

Lähteet

Design Council, 2019. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Haettu 20.2.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Digikuntoon 2022 -hanke, 2022. Verkkosivut. Haettu 20.2.2023. <https://digikuntoon2022.fi/>

Penin, L. 2018. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. London: Bloomsbury Publishing.

Reason, B., Løvlie M. & Brand, M. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. Sebastopol, California: O'Reilly Media Inc.

VIHTA – Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön -hanke 2023. Verkkosivut. Haettu 20.2.2023. <https://www.haaga-helia.fi/fi/kampanja/vihta>

Yrityksen polku taloyhtiöön – kestävän asumisen palveluita kortteliympäristössä

Jenni Merjankari, Petra Lassenius
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Avainsanat: kestävä liiketoiminta, kiertotalous, jakamistalous, korttelit, palvelupolku

Kaupunkikotien- ja kortteleiden rooli on murroksessa kaupunkien tiivistymistarpeiden sekä hiilineutraalisuustavoitteiden takia. Myös koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi tapaan tehdä töitä, liikkua ja harrastaa. Nämä muutokset luovat kysyntää uudelle kestäväälle kierto- ja jakamistalouden mukaiselle liiketoiminnalle sekä palveluille juuri taloyhtiöissä ja niiden muodostamissa kaupunkikortteleissa. Toimintaympäristönä taloyhtiöt on tunnustettu vaikeasti tavoitettavaksi asiakasryhmäksi, mutta muun muassa taloyhtiöiden yhteisillä, korttelikohtaisilla hankinnoilla voidaan lisätä ostovoimaa ja sitä kautta palvelun tarjontaa. Esteenä uusien ratkaisujen hankinnoille voi kuitenkin olla esimerkiksi hankintakokemuksen puute, tietämättömyys tarjolla olevista palveluista tai kiinteistön tai tontin soveltuvuudesta hankittavaan ratkaisuun.

Kaksivuotisessa Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamassa Circular Green Blocks -hankkeessa autetaan taloyhtiöitä ja niiden asukkaita tiedostamaan erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa kierto- ja jakamistalouden ratkaisuja kiinteistöissään sekä lähialueellaan. (Circular Green Blocks -hanke, 2023). Samalla hanke valmentaa yrityksiä tunnistamaan ja kehittämään taloyhtiö- ja korttelitasolla toteutettavia kierto- ja jakamistaloutta edistäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Hanketta toteutetaan käytännön kokeilujen kautta pääkaupunkiseudulta valituissa neljässä vuokra- ja omistusasuinrakennuksista muodostuvassa pilottikorttelissa, joista kaksi sijaitsee Helsingissä, yksi Espoossa ja yksi Vantaalla.

Kierto- ja jakamistalouden mukaisen liiketoiminnan vieminen taloyhtiö- ja korttelikontekstiin edellyttää vuoropuhelua niin palvelun tarjoajan (yrityksen), ostajan (taloyhtiö) kuin käyttäjien (asukas) välillä. Circular Green Blocks -hankkeessa on lähdetty selvittämään palvelumuotoilun keinoin, miten tätä toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan tukea ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta yrityksen on mahdollista viedä palvelunsa tai tuotteen taloyhtiöön.

Hankkeessa on toteutettu työpajojen sarja, jossa kierto- ja jakamistalouden alojen yrityksiä on sparrattu kehittämään liiketoimintaansa vietäväksi taloyhtiö- ja kortteliympäristöön. Työpajoissa on törmäytetty muun muassa kierto- ja jakamistalouden yrityksiä tunnistamaan yritysten välisiä uusia yhteistyömahdollisuuksia, tarjottu koulutusta Sustainable Business Model Canvas -työkalun käytöstä kestävämmän liiketoiminnan kehittämiseksi sekä tarkasteltu käytännön tasolla sitä, kuinka muun muassa kierto- ja

jakamistalouden palvelu tuotetaan kortteihin kiinteistön, isännöinnin ja asukkaiden näkökulmasta.

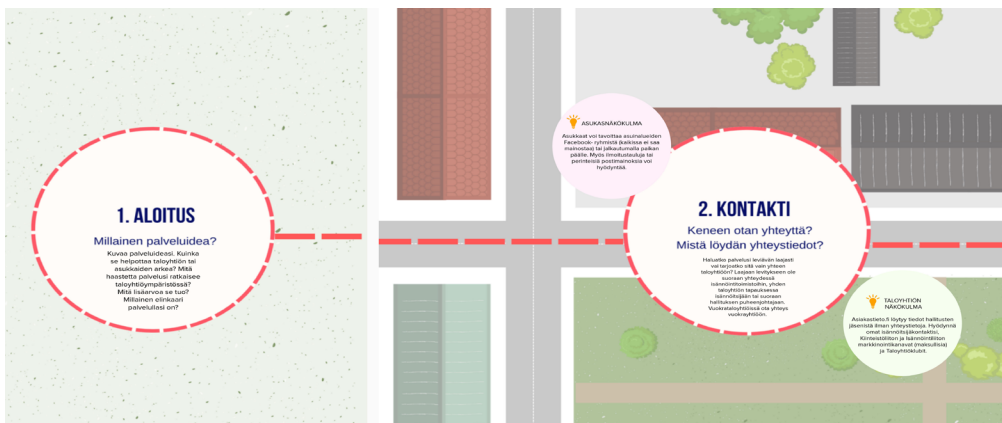
Tässä artikkelissa esitellään yhden työpajan tuloksena tuotettu palvelupolku kierto- ja jakamistalouden palvelun tuottamisesta taloyhtiöille. Palvelupolku ottaa huomioon niin yrityksen, taloyhtiön kuin myös asukkaan näkökulman koko prosessissa. Circular Green Blocks -hankkeen avuksi prosessia tulivat kehittämään muotoilutoimisto 2Loopsin Laura Huovinen sekä Tiina Hirvanen.

Palvelumuotoilulla päämäärään

Palveluiden tarjoamisessa taloyhtiöille on tiettyjä erityispiirteitä, joihin pyrittiin löytämään ratkaisuja palvelumuotoilun avulla. Yleisesti palvelun kehittämisessä muotoilun menetelmän käytetään tuplatimatti-prosessimallia, jossa muun muassa muodostetaan kokonaiskuva keräämällä taustamateriaalia käyttäjistä ja toimintaympäristöstä, tämän jälkeen mallia testataan ja kehitetään yhteistyössä käyttäjän kanssa. Palvelupolku laadittaessa käyttäjä on suunnittelun keskiössä. Matkalla määritellään kaikki kohtaamispaikat, joiden kautta kuvataan kohtaaminen, toimenpiteet ja mahdolliset haasteet kaikkien osapuolten näkökulmasta.

Työpajassa palvelupolkuja palveluiden tarjoamiseksi taloyhtiöille rakennettiin yhteistyössä niin palveluiden tarjonnasta kiinnostuneiden yritysten kuin taloyhtiöiden päätöksentekijöiden, isännöinnin ja asukkaiden edustajien kanssa, jotta mahdollisimman erilaiset näkökulmat tulisivat edustavasti esille.

Työpajassa tunnistettiin yhteiskehittäen kaiken kaikkiaan 11 kohtaamispaikkaa, joissa palvelua tarjoavalla yrityksellä, taloyhtiöllä ja asukkaalla on jokin rooli palvelun tuomisessa kortteliin. Nämä vaiheet on kuvattu seuraavan kuvasarjan otteissa.

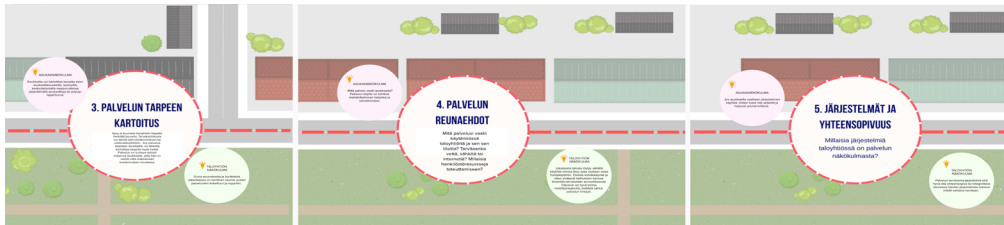


Kuva 17. Circular Green Blocks -hankkeen kaksi ensimmäistä kohtaamispaikkaa.

1. **Aloitus** – Millainen on yrityksen palveluidea? Kuinka palvelu helpottaa taloyhtiön tai asukkaiden arkea? Minkä haasteen se ratkaisee taloyhtiöympäristössä, tai mitä lisäarvoa se tuo? Millainen elinkaari palvelulla on?
2. **Kontakti** – Keneen taloyhtiössä tulisi olla yhteydessä? Riippuen siitä, halutaanko palvelun leviävän laajasti, vai tarjoatko sitä vain yhteen taloyhtiöön, otetaan yhteys joko isännöintitoimistoon, isännöitsijään tai hallituksen puheenjohtajaan? Vuokrataloyhtiöissä yhteys suoraan vuokrayhtiöön.

Taloyhtiöiden kontaktoimiseksi on tärkeää, että yrityksellä on selkeä idea tarjoamastaan palvelusta, sekä siitä, mitä haasteita palvelulla voidaan ratkaista, ja siitä, mitä lisäarvoa se tuo taloyhtiöympäristöön tai asukkaalle.

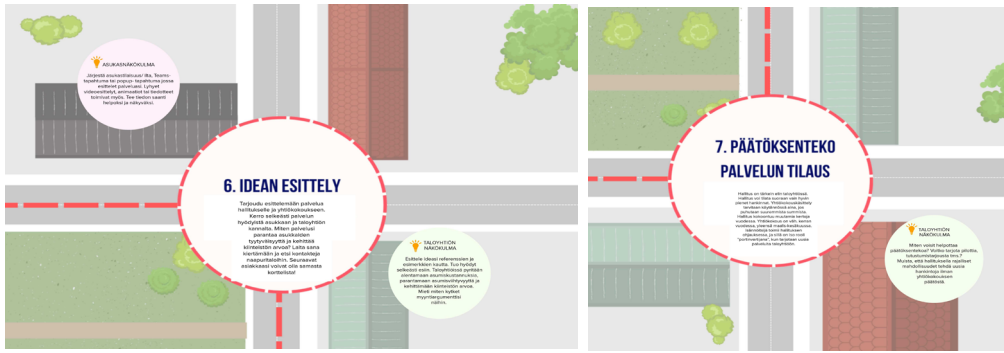
Kuva 18. Circular Green Blocks -hankkeen kohtaamispaikat 3–5.



Potentiaalista taloyhtiöitä kontaktoidessaan yrityksen on myös hyvä olla tietoinen jo alusta lähtien päätöksentekoprosesseista eri taloyhtiömuodoissa, kuten asunto-osaakeyhtiöissä tai vuokrayhtiöissä.

3. **Palvelutarpeen kartoitus** – Taloyhtiön tarpeita on hyvä kuunnella herkällä korvalla. Palvelun on tuotava aidosti lisäarvoa niin asukkaalle kuin taloyhtiölle, jos sen käyttöönotto tuo lisäkustannuksia.
4. **Palvelun reunaehdot** – Mitä palvelu vaatii taloyhtiöltä ja sen tiloilta? Tarvitaanko vettä, sähköä tai internetiä, entä millaisia henkilöresursseja toteuttamiseen?
5. **Järjestelmät ja yhteensopivuus** – Millaisia järjestelmiä taloyhtiössä on palvelun näkökulmasta?

Eryteisesti asukkailla voi olla mielessä tarpeita, joihin palvelulla voidaan vastata. Yrityksen onkin hyvä käydä aktiivista vuoropuhelua niin taloyhtiön edustajien kuin myös asukkaiden kanssa tarpeista ja toiveista sopivimman palvelumallin löytämiseksi. Suunnitteilla olevat taloyhtiöt ja korttelit ovat oivia kohteita uusien palveluiden kokeiluun ja myyntiin. Olemassa olevissa taloyhtiöissä on taas usein vähällä käytöllä olevia tiloja, jotka voidaan ottaa hyötykäyttöön. Näiden soveltuvuutta on toki tarkasteltava palvelun asettamien vaatien, kuten taloteknisten ja tietoliikennetarkaisujen, kannalta.



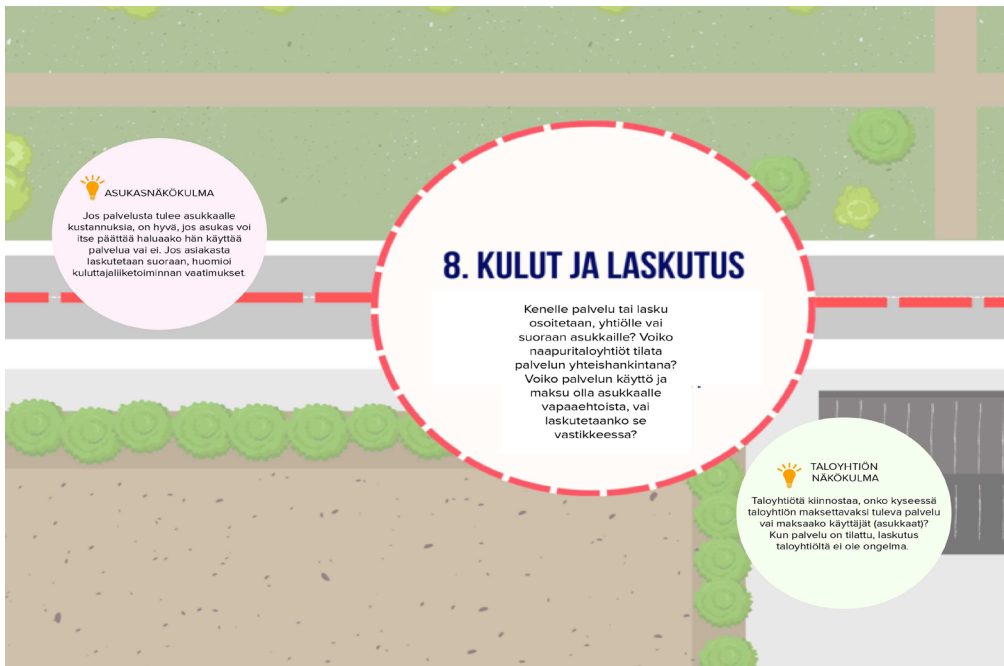
Kuva 19. Circular Green Blocks -hankkeen kohtaamispisteet 6–7.

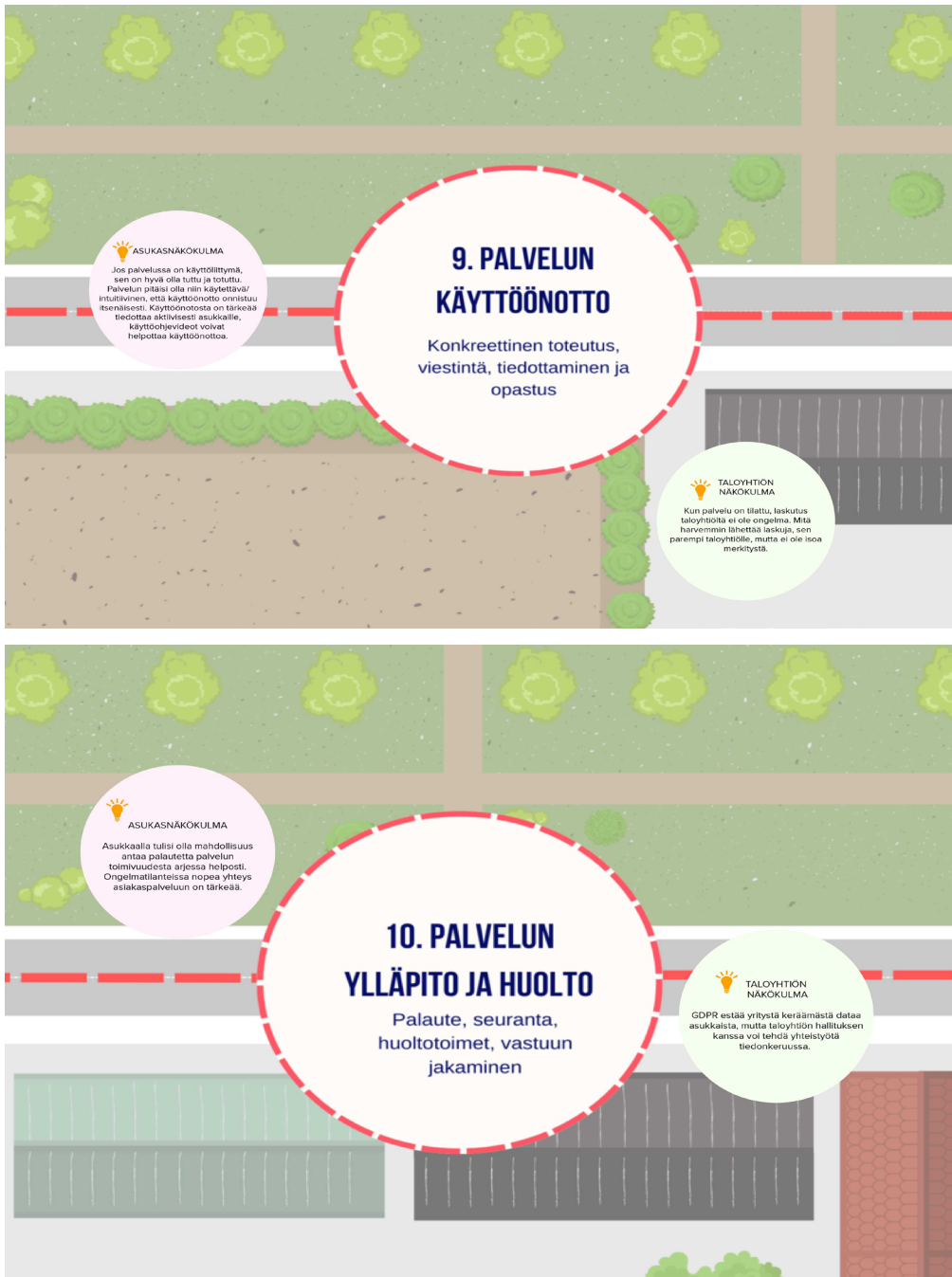
6. Idean esittely – Palvelun esittely hallitukselle ja yhtiökokoukseen

Selkeä esittely palvelun hyödyistä asukkaalle ja taloyhtiön kannalta. Miten palvelu parantaa asukkaiden tyytyväisyyttä ja kehittää kiinteistön arvoa? Seuraavat asiakkaat voivat olla samasta korttelista.

7. Päätöksenteko – Kuka voi tehdä päätöksen palvelun tilauksesta ja koska?

Hallitus on tärkein elin asunto-osakeyhtiöissä. Hallitus voi tilata suoraan vain pienet hankinnat, suurempia varten tarvitaan yhtiökokouskäsitely. Hallitus kokoontuu muutamia kertoja vuodessa, yhtiökokous on ainakin kerran vuodessa. Isännöitsijällä on iso rooli ”portinvartijana”, kun tarjotaan uusia palveluita taloyhtiön.





Kuva 20. Circular Green Blocks -hankkeen kohtaamispisteet 8–10.

Taloyhtiöiden päätöksentekoprosessi riippuu taloyhtiömuodosta. Asunto-osakeyhtiöissä päätöksiä palveluiden hankinnoista tehdään osakkaiden kesken yhtiökokouksessa, ja tällöin esimerkiksi isännöitsijällä voi olla merkittävä rooli uusien potentiaalisten palveluiden esittelyssä hallitukselle. Päätöksen palvelun hankinnasta tekevät kuitenkin asukkaat.

Vuokrayhtiöissä päätäntävaltaa käyttävät vuokrayhtiöiden edustajat. Toisaalta myös useissa vuokrayhtiöissä on käytössä muun muassa talotoimikunnat, joiden kautta asukkaiden on mahdollista vaikuttaa pienimuotoisesti asuinkiinteistönsä palveluihin.

8. **Kulut ja laskutus** – Kuka vastaa palvelun kuluista, taloyhtiö vai asukas? Voivatko naapuriyhtiöt tilata palvelun yhteishankintana? Voiko palvelun käyttö ja maksu olla asukkaalle vapaaehtoista, vai laskutetaanko se vastikkeessa?
9. **Palvelun käyttöönotto** – Konkreettinen toteutus, viestintä, tiedottaminen ja opastus.
10. **Palvelun ylläpito ja huolto** – Palaute, seuranta, huoltotoimet, vastuun jakaminen.

Palveluiden hankinnassa ja laskutuksessa joustavuus sekä läpinäkyvyys ovat keskeisiä. Taloyhtiössä tulee myös päättää, miten palvelun käyttöönotto kustannetaan. Jyvitetäänkö palvelusta syntyvät kustannukset osaksi asunto-osakeyhtiössä perittävää vastiketta tai vuokrayhtiöiden kuukausivuokraa, jolloin palvelu on kaikkien asukkaiden käytössä, vai maksaako asukas palvelun käytöstä suoraan yritykselle esimerkiksi kertaluontoisina tai kuukausipohjaisina maksuina. Yrityksen näkökulmasta on kriittistä löytää laskutusmalli, joka on myös sille taloudellisesti kannattava, sekä varmistaa se, että asukkaat saadaan sitoutumaan palvelun käyttöön.



Kuva 21. Circular Green Blocks -hankkeen viimeinen kohtaamispaikka.

11. **Viestintä ja kommunikointi** – Miten viesti kulkee sidosryhmien välillä?

Kaikkia edellä esitettyjä vaiheita yhdistää hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä alun suunnitteluvaiheesta palvelun käyttöönottoon ja sen ylläpitoon. Väyliä viestintään taloyhtiöiden ja asukkaiden suuntaan on useita, ja onnistunut viestintä edellyttääkin näiden kaikkien kanavien kattavaa ja aktiivista hyödyntämistä.

Tavoitteena tuoda palvelut yhä lähemmäksi käyttäjää

Yrittäjällä tulee olla paljon tietoa taloyhtiöympäristöstä ja eri taloyhtiömuotojen päätöksentekoprosesseista. Yhtiömuodot vaikuttavat palvelun hankintaan. Vuokrayhtiöissä päätöksen palvelun hankinnasta tekee lähtökohtaisesti vuokrayhtiö, jossa on toisaalta rakenteellisesti huomioitu asukkaiden mahdollisuus vaikuttaa muun muassa asumisviihtyvyyttä parantaviin toimenpiteisiin. Asunto-osakeyhtiöissä asukas päättää palvelun hankinnasta, mutta päätöksissä painopiste saattaa olla enemmän omaisuuden ylläpitoon kuin esimerkiksi suoraan asukasviihtyvyyteen liittyvissä toimenpiteissä.

Palvelun vieminen kortteliin vaatii pitkäjänteistä työtä, tarpeiden kartoitusta ja ennakosuunnittelua, jotta asukas kiinnostuu palvelun hankinnasta ja on valmis sitoutumaan siihen. Viestinnällä on merkittävä rooli, ja tämä on tunnistettu myös Circular Green Blocks -hankkeessa tehdyissä kokeiluissa. Asukkaiden tavoittaminen on hidasta ja välillä jopa todella vaikeaa. Asukkaiden kontaktoimiseksi tulee tunnistaa oikeat väylät viestinnälle. Keskeisessä roolissa ovat myös yhtiöiden aktiiviasukkaat. Heillä on suuri vaikutus ilmapiiirin viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden rakentamisessa.

Taloyhtiöihin peruspalveluiden rinnalle voidaan myös tarjota asukkaalle erilaisiin tarpeisiin kohdistettuja kertaluontoisia palveluita, jolloin vastuussa hankinnasta ei ole koko yhtiö vaan pelkkä asukas.

Palveluita voidaan yhdistää naapuruston älykkäisiin kommunikointikanaviin ja tavoittaa samalla kertaa kohdennettuja ryhmiä ja näin herättää samalla kiinnostusta kestäviin palveluihin. Uudet älykkäät palvelut voivat olla yksi tapa juurruttaa taloyhtiöihin kierto- ja jakamistalouden palveluita, jotka ovat konseptina vielä taloyhtiökentällä uusia. Taloyhtiöissä ja erityisesti useamman taloyhtiön muodostamissa kortteleissa on tunnistettu markkinapotentiaalia uudentyypisten kierto- ja jakamistalouden palveluiden jalkauttamiseen. Nähtäväksi jää, muodostaako esimerkiksi korttelitaso tarpeeksi isoa toiminta-alueita kannattavalle kestäväälle liiketoiminnalle. Varmaa kuitenkin on, että taloyhtiöiden edustajat ja niiden asukkaat voivat valinnoillaan vaikuttaa vihreän siirtymän toteutumiseen hankkiessaan kestäviä kierto- ja jakamistalouden palveluita.

Lähteet

Circular Green Blocks -hanke 2023. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haettu 15.3.2023.
<https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/circular-green-blocks>

Palvelumuotoilun hyödyntäminen osaamistarpeiden tunnistamisessa ja koulutuksen kehittämisessä

Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Avainsanat: jatkuva oppiminen, oppimisen muotoilu, tuplatimantti, osaamistarpeiden tunnistaminen, modulaarinen opintokokonaisuus

Työelämän muutokset heijastuvat välittömästi osaamistarpeisiin. Perinteisesti on ajateltu, että hyvin suunnittelella – siis osaamista ennakoimalla ja osaamistarpeet tunnistamalla – pystytään suunnittelemaan ja kehittämään syntyneisiin tarpeisiin vastaavaa koulutusta. Teknologian kehityksen valtava vauhti asettaa sekä yritykset että koulutusorganisaatiot uuden haasteen eteen: miten ennustaa ja tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita, kun osattavia asioita ei vielä hetki sitten ollut olemassakaan – tai ole vielä?

Suomen koulutustarjonta on vahvasti keskittynyt tutkintokoulutukseen. Rinnalle toivotaan ketterämpiä ja lyhytkestoisempia jatkuvaa oppimista tukevia koulutuksia, jotta opiskelun voi aloittaa matalalla kynnyksellä. (Valtioneuvosto 2020, 41.) Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa työelämässä vaadittavien taitojen ja tietojen oppiminen jatkuu läpi elämän. Oppimista tapahtuu monessa muodossa työpaikalla, työyhteisöissä, kursseilla tai koulutuksissa. (Siltanen ym. 2022, 18.)

Seuraavaksi kuvataan Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun toteuttamassa MODULE-hankkeessa (1.4.2021–31.3.2023) luotua osaamistarpeiden kartoittamisen ja koulutuksen kehittämisen mallia. Hankkeen tavoitteena oli luoda joustava modulaarinen jatkuvan oppimisen malli matkailusektorin työvoiman osaamisen kehittämiseksi sekä nuorten työllistymisen tukemiseksi. Siihen osallistui 65 keskeistä alan yritystä pääasiassa Uudenmaan alueelta.

Hankkeessa hyödynnettiin yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilun menetelmiä hotelli-, ravintola- ja matkailualan tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaavien koulutusmoduulien kehittämisessä. Hankkeen prosessi suunniteltiin tuplatimanttimallin mukaisesti, ja se koostui kahdesta päävaiheesta: osaamistarpeiden tunnistamisen vaiheessa kartoitettiin nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Toisessa vaiheessa suunniteltiin ja pilotoitiin osaamistarpeisiin vastaavia joustavia modulaarisia koulutuksia.

Osaamisen muotoilu yhteiskehittäen

Osaamisen käsitettä käytetään hyvinkin erilaisissa merkityksissä (Glaesser 2019). Yleisesti ajatellaan, että osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja muista tekijöistä (Fernandez ym. 2012). Esimerkiksi arvojen ja asenteiden ajatellaan tavallisesti olevan olennaisia osaamisen tekijöitä. Osaamista voidaan ajatella resurssina, jota käytännön toimijat tarvitsevat ja joka sisältää sellaisia kykyjä ja taitoja, joita edellytetään työtehtävissä selviytymiseksi (Moore, Cheng & Dainty 2002; Mulder 2014).

Yhteiskehittämisellekään (co-creation) ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää, mutta usein sillä viitataan palvelujen toteuttamiseen niiden ideoinnista ja suunnittelusta toimeenpääntöön ja arviointiin asti (esim. Jalonen 2019). Stickdornin ja Schneiderin (2011, 130–131) mukaan yhteiskehittäminen helpottaa kehittämistyötä, sillä siinä erilaiset ryhmät saadaan ideoimaan yhdessä ja parhaimmillaan syntyy sitoutumista ja tunne jaetusta tuotteen tai palveluiden omistajuudesta. MODULE-hankkeessa yhteiskehittämiseen osallistui kymmeniä hotelli-, ravintola- ja matkailualan yritysten edustajia sekä koulutusten testaamiseen ja jatkokehittämiseen yhteensä noin 160 opiskelijaa.

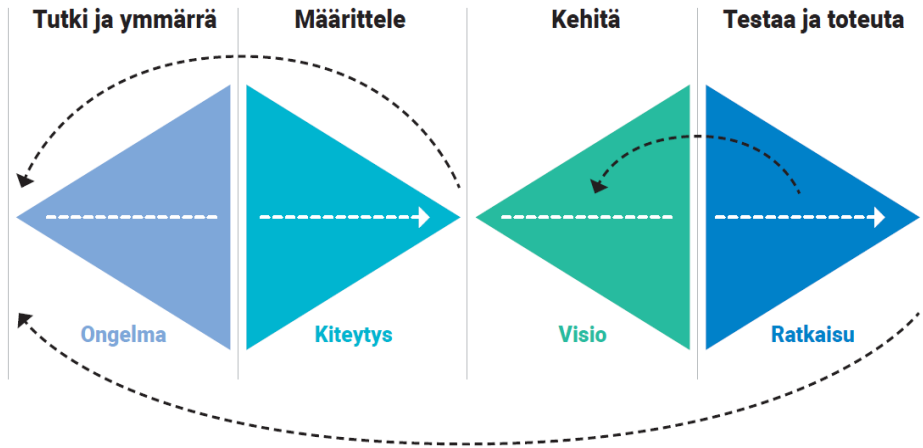
Palvelumuotoilulla puolestaan tarkoitetaan muotoiluajatteluun perustuvaa ihmislähtöistä kehittämistä, jossa korostuu subjektiivinen kokemus ja palvelun tai toiminnan loppukäyttäjä osallistuu yhteiskehittämiseen koko prosessin ajan. Palvelumuotoilua kuvataan osallistavaksi, monialaiseksi, systemaattiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja asiakas- ja käyttäjäkeskeiseksi. Tavallista on, että se sisältää myös visuaalista kehittämistä. Sitä käytetään usein uusien palvelukonseptien innovointiin, asiakasymmärryksen keräämiseen ja yrityksen kehittämiseen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019.)

Muotoiluajattelua ja -menetelmiä on sovellettu viime vuosina yhä enemmän koulutuksen kehittämiseen – eli oppimisen kehittämiseen. Palvelumuotoilun lähtökohtana ovat käyttäjämääritys ja halu oppia yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Prosessissa korostuu iteratiivisuus, joka tarkoittaa tekemisen ja testaamisen vuorottelua. Lopullinen palvelutuote ei ole selvillä prosessin alussa, mutta iteraation avulla tunnistetaan, millainen tuote tai palvelu on haluttava, kannattava ja toteuttamiskelpoinen. (Alhonen & Iloranta 2021.) Parhaimmat käytänteet syntyvät, kun moninaisten sidosryhmien intressit sisällytetään mielekkäällä, strategisella ja integroidulla tavalla palveluprosessiin (Trofholz ym. 2020).

Osaamistarpeiden tunnistamisen ja koulutuksen muotoilun malli

MODULE-hankkeessa hyödynnettiin tuplatimanttimallia, joka on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 lanseeraama muotoilun visuaalinen viitekehys. Mallissa on kaksi timanttia (ks. kuva 22), joista ensimmäinen kuvaa suunnittelun kohteen määrittelyä ja kiteytystä helposti ymmärrettävään muotoon. Toisessa timantissa muotoillaan ratkaisuja ja konsepteja, joita testataan ongelman ratkaisussa. (Design Council 2022.) Ensimmäisessä

timantissa aihetta lähestytään divergenttisesti eli monista näkökulmista. Intuiiota, mielikuvitusta ja asioita vapaasti yhdistelemällä syntyy uudenlaisia ideoita ja vaihtoehtoja. Timantin toinen vaihe on puolestaan konvergentti eli sulkeva vaihe, jossa luodaan ratkaisuja analyttisesti päättelemällä ja arvioimalla, samalla supistetaan ja priorisoidaan suunnittelun aiheita loogisesti ja kriittisesti (ks. esim. Koivisto ym. 2019).



Kuva 22. Tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2022).

Tuplatimanttiprosessi sisältää neljä vaihetta. Ymmärrysvaiheessa tunnistetaan, mikä on oikea, ratkaistava ongelma, ja tietoa kerätään vaikkapa havainnoimalla, kyselyillä ja haastatteluilla. Määrittelyvaiheessa kerätty tieto tiivistetään ja kiteytetään. Kehittämisen vaiheessa muotoillaan tai ideoidaan ratkaisuja sidosryhmien kanssa. Viimeisessä testausvaiheessa syntyneitä ideoita tai konsepteja kokeillaan kohderyhmässä, minkä jälkeen niitä voidaan jalostaa tai niistä voidaan luopua. Tarkoituksena on ratkaista edellä tunnistettu oikea ongelma oikealla tavalla.

Tuplatimanttiprosessi tavataan esittää lineaarisesti, vaikka se on todellisuudessa iteratiivinen. Aikaisempiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata ja samaa vaihetta voidaan toistaa useampaan kertaan. (Koivisto ym. 2019.) MODULE-hankkeen kehittämissuunnitelman ja toteuttaminen oli iteroiva prosessi, ja sen edetessä kokeiltiin toimintamalleja – ja tarvittaessa palattiin vähän taaksepäin ja kokeiltiin toisenlaisia tapoja. Kumppaniyrityksiä ja koulutuksen kohderyhmiä osallistettiin muotoiluun kaikkiin vaiheisiin sekä jatkokehittämiseen. Alan ammattilaiset olivat siten informantteja, kokemusasiantuntijoita ja uusien ratkaisujen ideoijia.

Osaamistarpeiden tunnistaminen eli ensimmäinen timantti alkoi ymmärrysvaiheella, jossa kartoitettiin alan koronapandemian myötä syntyneet akuutit sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamistarpeita kartoitettiin tutustumalla aikaisempiin selvityksiin ja hankkeisiin sekä analysoimalla tekoälyn avulla huomattava määrä työpaikkailmoituksia (n=40 000) (ks. Kauttonen, Puhakainen & Vehkaperä 2022). Lisäksi kohderyhmälle

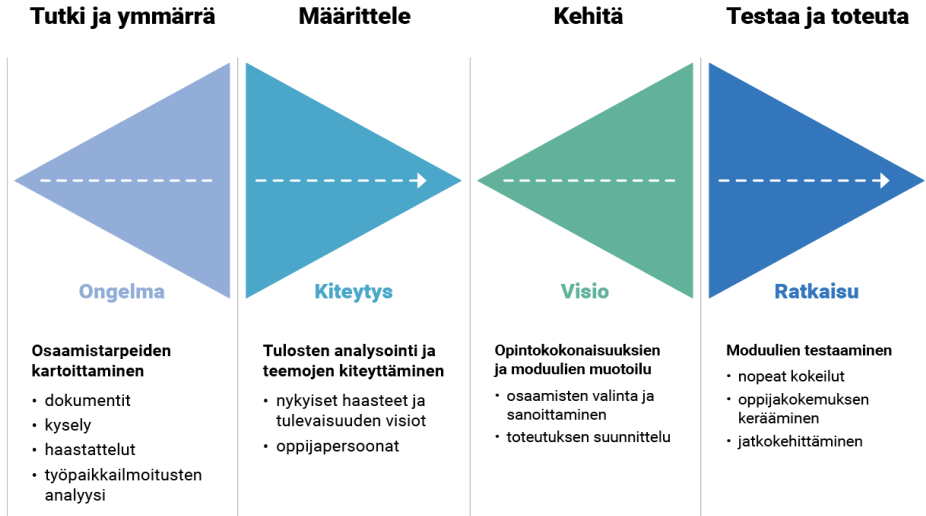
toteutettiin kyselytutkimus (n=180) ja asiantuntijahaastattelut (n=40). Haastateltavat olivat matkailu- ja ravitsemisalalan kokeneita ammattilaisia, ja he toimivat pääasiassa asiantuntija- ja johtotehtävissä. (Ks. Kauttonen, Puhakainen & Vehkaperä 2022a; Kauttonen, Puhakainen & Vehkaperä 2022b; Puhakainen & Vehkaperä 2022.)

Ensimmäisen timantin toisessa vaiheessa analysoitiin ja kiteytettiin kerättyjen aineistojen tulokset sekä verrattiin eri aineistoista saatuja tuloksia toisiinsa. Osaamistarpeiden tunnistamista ja valitsemista sekä oppimismoduulien muotoilua tehtiin yhteiskehittämisen työpajoissa. Keskeistä yhteiskehittämisessä on tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet ja pyrkiä näiden joukosta tunnistamaan yhteinen tavoite (Aaltonen ym. 2016). Yhteiskehittämisessä syntyi ajantasaista tietoa sekä koulutustarpeista että koulutusten käytännön toteuttamisesta ja jopa pedagogisista vaihtoehdoista. Monet osallistujista työskentelivät henkilöstöjohtamisen ja koulutuksen kehittämisen tehtävissä ja näiden yritysten työntekijöille tarjottiinkin suoraan yhdessä räätälöityjä koulutuksia.

Osaamistarpeiden tunnistamisen jälkeen ryhdyttiin kehittämään ratkaisuja. Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli eli toinen tuplatimantti alkoi kehityä ja ideoi -vaiheella, jossa valittiin ja kiteytettiin osaamiset ja muotoiltiin opintokokonaisuudet ja moduulit.

Osaamisen valinta ja sanoittaminen sekä opintokokonaisuuksien muotoilu perustui ensimmäisen timantin tuloksiin eli osaamistarvekartoituksen tuloksiin. Työpajoissa luodut modulaariset opintokokonaisuudet (10–30 opintopistettä) räätälöitiin hotelli-, ravintola- ja matkailualalle sopiviksi. Niiden osat eli moduulit suunniteltiin itsenäisiksi osiksi, joista oli mahdollista koota yksilöllisesti monenlaisia kokonaisuuksia (ks. esim. Lievonen 2020). Modulaariset kokonaisuudet sopivat hyvin jatkuvan oppimisen ratkaisuihin, sillä ne ovat rakenteeltaan joustavia ja mahdollistivat yksilölliset ja moninaiset oppimispolut. Koska hankkeen tavoitteena oli tarjota ketteriä ja joustavia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, osasta moduuleja tehtiin laajuudeltaan perinteisiä opintojaksoja kevyempiä (pienimmät 1 opintopisteen laajuisia).

Tuplatimantin viimeisessä, neljännessä vaiheessa yhdessä muotoiltuja ideoita tai konsepteja testataan kohderyhmässä. Palautteen ja kokemuksen perusteella konseptit hyväksytään, niitä jatkokehitetään tai niistä luovutaan. MODULE-hankkeessa tämä tarkoitti luotujen koulutusten testaamista kohderyhmään kuuluvilla opiskelijoilla, joita olivat alalla työskentelevät, työttömyys- ja lomautusuhan alla olevat, nuoret opintojen siirtymävaiheissa olevat sekä alasta kiinnostuneet. Hankkeessa luotu malli esitetään vaiheineen kuvassa 23.



Kuva 23. MODULE-hankkeessa luotu osaamistarpeiden tunnistamisen ja koulutuksen muotoilun malli.

Pilottikoulutuksiin ilmoittautui 239 henkilöä, joista 161 lopulta osallistui toimintaan. Koulutuksiin pystyi osallistumaan kahdella tapaa: joko osallistumalla koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen tai osallistumalla koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen sekä tekemällä opintojaksotehtävät hyväksytysti. Koulutuksista suurin osa järjestettiin haastateltavien toiveiden mukaisesti lähikoulutuksina. Toisaalta osa koulutuksista toteutettiin asynkronisina virtuaalikoulutuksina eli ajasta ja paikasta riippumattomina koulutuksina, osa synkronisina virtuaalisina koulutuksina ja myös hybridimallia kokeiltiin. Hankkeen aikana moduuleja lisättiin tai poistettiin iteratiivisesti niiden saaman vastaanoton mukaan. Englanninkielisiä moduuleja tarjottiin maahanmuuttajille ja kansainvälisille työntekijöille.

Pohdinta

Koulutuksen kehittämiseen sovelletaan yhä enemmän muotoiluajattelua, koska se antaa raamit ja työkaluja tekemiseen. MODULE-hankkeessa sovellettiin tuplatimanttimalia. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin ja kiteytettiin osaamistarpeet ja toisessa vaiheessa luotiin koulutusmalli ja testattiin sitä. Oppimisen muotoilun vahvuutena ovat yhteiskäyttäminen ja kohderyhmän ymmärtäminen. Pilotoinnin tulosten perusteella muotoiluajattelu ja tuplatimanttimalli sopivat erinomaisesti työelämän muuttuneista tarpeista lähtevään koulutuksen kehittämiseen. Osallistujapalautteessa lähes kaikki vastaajat arvioivat, että koulutuksesta on hyötyä työelämässä. Lisäksi koulutusten sisältöä pidettiin lähes poikkeuksetta ajantasaisena ja opetus- ja työskentelymenetelmien arvioitiin tukevan oppimista.

Osaamistarpeiden ennakkoinnilla tuotetaan tietoa tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta osaamisesta, jotta koulutuksen sisällöt vastaisivat mahdollisimman hyvin työelämän osaamistarpeita (OPH 2022). Jatkuvassa oppimisessa keskitytään työelämässä vääntäviin taitoihin ja tietoihin. Vuosikautia jatkuvat yrityskohtaiset koulutusohjelmat eivät välttämättä pysty vastaamaan toimialan äkillisiin muutoksiin. MODULEn kaltaiset ketterät koulutushankkeet mahdollistavat nopeat kokeilut ja palautteen pohjalta välittömästi tehtävät muutokset. Hankkeessa syntynyttä joustavaa koulutusmallia kannattaa jatkossa hyödyntää laajemminkin koulutusorganisaatioissa, muilla toimialoilla tai pienemmässä mittakaavassa jopa yksittäisessä yrityksessä.

Lopuksi kannattaa muistaa, että osa koronapandemian aikana syntyneistä koulutustarpeista jäänee pysyväksi osan jäädessä väliaikaisiksi. Siksi yritysten on arvioitava jatkuvasti strategisen toimintaympäristön muutoksia ja niissä tarvittavaa osaamista. Saman haasteen saavat koulutusorganisaatiot: tarvitaan täydennyskoulutusta ja ketterämpiä koulutusratkaisuja, joiden avulla pystytään nopeasti tuottamaan osaamista vaikkapa tietylle toimialalle tai maantieteelliselle alueelle.

Lähteet

- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turku: Turun yliopisto. Haettu 2.2.2023. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittäminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021060835207>
- Design Council 2022. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Haettu 1.2.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>
- Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L., Chaput, M., Charlin, B. & Boucher, A. 2012. Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. *Medical Education* 46(4): 357–365.
- Glaesser, J. 2019. Competence in educational theory and practice: a critical discussion. *Oxford Review of Education* 45(1): 70–85.
- Iloranta, E., Selvenius, K. & Petterson, A. 2019. Pitkäaikaistyöttömille uusi alku työtä ja opintoja yhdistämällä. *eSignals-verkkolehti* 5.3.2019. Haettu 31.1.2023. <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/pitkaaikaistyottomille-uusi-alku-tyota-ja-opintoja-yhdistamalla/#99898356>
- Jalonen, H. 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon Tutkimus* 38(4): 305–311. Haettu 2.2.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054>
- Kauttonen, J., Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2022a. Kohti tekoälyavusteista sisältöanalyysiä – esimerkkinä MaRa-alan osaamistarpeiden tunnistaminen. *eSignals-verkkolehti* 20.2.2022. Haettu 2.2.2023. <https://esignals.fi/kategoria/digitaalisuus/kohti-tekoalyavusteista-sisaltoanalyysia-esimerkkina-mara-alan-osaamistarpeiden-tunnistaminen/#80ca03ca>
- Kauttonen, J., Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2022b. Korona muutti MaRa-alan työvoimatarpeita. *eSignals Pro* 25.5.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022052538799>
- Kauttonen, J., Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2022. Naiset arvostavat osaamista enemmän kuin miehet. *eSignals Pro* 12.12.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022121270723>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Lievonen, H. 2020. Mikä ihmeen moduuli? Tätä tarkoittavat lukion uuden opsin käsitteet. *Opettaja* 13.8.2020. Haettu 2.2.2022. <https://www.opettaja.fi/ajassa/mika-ihmeen-moduuli-tata-tarchoittavat-lukion-uuden-opsin-kasitteet/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. *Työn murros ja elinikäinen oppiminen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018 (8). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-552-5>
- OPH 2022. *Opetushallitus ennakoi*. Helsinki: Opetushallitus. Haettu 31.1.2023. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/tietopalvelut/ennakointi/ennakointituloksia>

- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2022. Moninaisen työyhteisön johtaminen on MaRa-alan tulevaisuuden haaste. Teoksessa T. Brandt, H. Kuusisto-Ek, L. Unkari-Virtanen, S. Ketonen-Oksi & T. Wikström (toim.) Tulevaisuudenkestävä bisnes – osaaminen systeemeissä: johtaminen tulevaisuuden toimintaympäristössä – osa 2. Haaga-Helian julkaisut. Haettu 3.2.2023. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/3uas-konferenssi-johtaminen-tulevaisuuden-toimintaymparistossa/#puhakainen-vehkapera-moninaisen-tyoyhteison-johtaminen-on-mara-alan-tulevaisuuden-haaste-87>
- Rajahonka, M. 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Helsinki: Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Haettu 3.2.2023. https://www.vskylat.fi/wp-content/uploads/2019/11/41656_Kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaikuttamiseen_20131.pdf
- Siltanen, K., Koramo, M., Majalahti, E., Sillanpää, K., Ålander, T., Nyman, J., Varmola, T., Erkkilä, K. & Ranta, T. 2022. Jatkuvan oppimisen koulutusmarkkinat Suomessa: Markkinan kokonaiskuvan hahmottelua. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022 (59). Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-471-2>
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Valtioneuvosto 2020. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Valtioneuvoston julkaisuja 2020 (30). Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>

Osaamisen kehittäminen oikeudenmukaisessa vihreässä siirtymässä

Sini Maunula

Laurea-ammattikorkeakoulu

Avainsanat: oikeudenmukainen vihreä siirtymä, osaamisen kehittäminen, yhdenvertaisuus

Vihreä siirtymä tarkoittaa siirtymää kestäväan talouteen ja kasvuun. Siinä pyritään pois luonnonvarojen ylikulutuksesta ja fossiilisten polttoaineiden käytöstä. Kestävän kasvun perustana ovat vähähiiliset ja kiertotaloutta sekä luonnon monimuotoisuutta edistävät ratkaisut. Vihreää siirtymää tarvitaan ilmasto- ja luontokriisin torjumiseksi. (Ympäristöministeriö 2023.)

Oikeudenmukaisessa vihreässä siirtymässä (just transition) otetaan huomioon vihreän siirtymän toimenpiteiden vaikutukset ihmisiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vaikutuksia ihmisten elantoon ja yhteisöihin. (Eurofund 2023.) Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa oikeudenmukaisen vihreän siirtymän toteutumisessa, koska ne luovat turvaa ihmisten tulevaisuuteen. Erityisesti jos nykyinen osaaminen on vaarassa vanhentua, uuden osaamisen hankkiminen on keino turvata toimeentuloa jatkossakin.

Yhdenvertainen mahdollisuus osaamisen kehittämiseen tukee oikeudenmukaista vihreää siirtymää ja estää eriarvoisuuden kasvua. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarvitaan erityisesti haavoittuvassa asemassa oleville. Erityisen haavoittuvassa asemassa ovat ne, jotka saattavat menettää työnsä vihreän siirtymän seurauksena, joiden osaaminen on samalla vaarassa vanhentua ja jotka eivät syystä tai toisesta pysty päivittämään osaamistaan. Haavoittuvia ryhmiä on sekä maailmanlaajuisesti että Suomen tasolla. Tässä artikkelissa keskitytään Suomen näkökulmaan.

Osaajapula Suomen haasteena

Suomessa työvoimapula eri aloilla lisääntyy, mikä näkyy yrityksissä kilpailuna osaajista. Osaajapula on jo merkittävä. Keskuskauppakamarin (2022) tekemässä kyselyssä 70 % yrityksistä koki osaajapulaa ja vastaavanlaisia tuloksia oli Business Finlandin ja Amcham Finlandin kyselyssä, jossa jopa 78 % yrityksistä kertoi kärsivänsä osaajapulasta Suomessa. (Valtonen 2022; Business Finland 2023.) Osaajapula tulee Suomessa vain lisääntymään väestön eläköitymisen myötä (Keskuskauppakamari 2022).

Esimerkiksi pula lämpöpumppuasentajista kärjistyi energiakriisin yhteydessä, kun tarve osaajille kasvoi nopeasti (Hartman 2023). Erityisesti vihreän siirtymän osaamisen tarve on kasvussa maailmanlaajuisesti. Viimeisen viiden vuoden aikana avointen vihreää osaamista vaativien työpaikkojen määrä on kasvanut 8 % vuosittain, ja samassa ajassa vuosittainen osaajien määrän kasvu on ollut 6 % (LinkedIn 2022).

Osaajapula heikentää yritysten kasvun mahdollisuuksia ja Suomen houkuttelevuutta ulkomaalaisille investoinneille (Business Finland 2023; STT 2022). Koska osaajapula näkyy talouden laskusuhdanteessa, tulee se pahenemaan entisestään noususuhdanteen alkaessa ja heikentämään Suomen talouskasvua (Valtonen 2022). Osaajapulnan ratkaisu on siis Suomen kansantaloudenkin kannalta tärkeää. Tarvitaan panostuksia osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisessä on yksilöllisiä haasteita

Pelkkä koulutusmahdollisuuksien olemassaolo ei riitä siihen, että ihmiset kehittäisivät osaamistaan. Suomessa moni matalasti koulutettu työntekijä ei päivitä osaamistaan ja tutkinnot kasaantuvat osalle väestöstä (The Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] 2020). Jotta useampi kehittäisi osaamistaan, tarvitaan muitakin ratkaisuja. Parhaimmin toimivien tapojen kehittämiseksi on tärkeä osallistaa ne, jotka eivät kehitä osaamistaan, ja tunnistaa siihen vaikuttavat syyt. Erityisen tärkeää on osallistaa ne, jotka ovat suurimmassa vaarassa jäädä toimenpiteiden ulkopuolelle esimerkiksi tiedonhakutaitojen, kielitaidon tai digitaitojen puutteen vuoksi.

Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu syitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, ettei osaamista kehitetä. Alla on muutama esimerkki siitä, millaisia haasteita voi olla, ja ehdotuksia, miten niihin voisi etsiä ratkaisuja.

Käytännön ajatusta oman osaamisen kehittämisestä ei synny, jos yksilö ei koe sille tarvetta. Osaamisen kehittämisen tarve pitäisi siis ylipäätään tunnistaa, kun sellaista on (Maunula 2022). Yksilö ei tätä välttämättä itse tee, koska ihmisellä on taipumus mukautua nykytilaan ja karttaa muutoksia (Thaler & Sunstein 2008, 34–35). Saatavilla olevan tiedon määrä haastaa yksilön, koska sen prosessointi on haastavaa ja kuluttavaa. Tiedon prosessoinnin työläisyys voi johtaa sen välttelyyn (Bazerman & Moore 2013, 61–63). Yrityksessä tunnistettu osaamisen tarve olisikin hyvä selkeyden vuoksi viestiä työntekijälle vaikka tämän esimiehen kautta (Maunula 2022).

Oppimista ei tapahdu ilman motivaatiota. Ulkoiset tekijät, kuten ympäristö, kulttuuri ja henkilökohtainen historia, vaikuttavat yksilön opiskelumotivaatioon (Graeme 2012, 669–685). Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään eli sitä ei voi pakottaa, mutta sen syntymiselle voidaan luoda suotuisat olosuhteet (Herzberg 2003, 87–96; Kostamo 2017).

Opiskelumotivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi se, miten hyvin siitä saatavat hyödyt tunnustetaan (Viljaranta 2017, 66–79). Koulutuksilta työssäkäyvät odottavat sovellettavuutta ja käytännölläisyyttä (Karikumpu 2020; Erkkilä, Lamberg & Kortessalmi 2021; Eccles ym. 1983, 75–146; Arola 2023). Vantaalaiset työssäkäyvät kokivat, että osaamisen kehittämiseen panostaminen itsenäisesti oli turhaa, jos selkeitä konkreettisia hyötyjä, kuten palkankorotuksia tai ylenemismahdollisuuksia, ei ollut tiedossa ja oman osaamisen kehittämisen olisi tarkoittanut poissaoloa työstä (Maunula 2022). Jotpan kyselytutkimuksessa kriittisimmin koulutuksella saataviin konkreettisiin hyötyihin suhtautuivat peruskoulun suorittaneet ja ne, joilla oli koettu oppimisvaikeus (Arola 2023). Osaamisen kehittämisen hyötyjen selkeä esilletuominen voisi lisätä kiinnostusta siihen panostamiseen.

Vaikka henkilö olisi tyytymätön omaan koulutustasoonsa ja olisi halunnut koulututtua pidemmälle, erityisesti koetut ja todetut oppimisvaikeudet ovat saattaneet estää sen (Arola 2023). Kokemus omista kyvyistä vaikuttaa siihen, mihin tehtäviin ihminen tarttuu ja kuinka sitkeästi niitä jatkaa. Aiemmat huonot kokemukset voivat vaikuttaa heikentävästi kokemuksiin omista kyvyistä. Lapsuuden koulukokemukset voivat vielä aikuisenakin vaikuttaa yksilön opiskeluhalukkuuteen. (Bandura 1997, 3, 24.) Koulutukseen liittyvää heikkoa itsetuntoa kokevat erityisesti ne, joilla on alhainen koulutustaso ja huonoja kokemuksia koulutuksesta (Silvennoinen & Nori 2017, 185–199). Todetut tai koetut oppimisvaikeudet olivat Jotpan kyselytutkimuksessa (Arola 2023) yhteydessä siihen, miten omaan osaamiseen ja oppimiseen suhtauduttiin. Näistä kärsivillä oli vähemmän tietoa koulutusvaihtoehdoista ja kokemus oman osaamisen riittämisestä oli huono (Arola 2023). Kyvykkyyden kokemuksesta voidaan parantaa onnistumisten kautta (Bandura 1997, 24, 128–129) eli esimerkiksi pieniä saavutettavia tavoitteita asettamalla.

Erilaisten valmiuksien puute oli isoimpana haasteena osaamisen kehittämiselle vantaalaisille työssäkäyville tehdyissä haastatteluissa. Valmiudet käsittivät sekä taitoja että käytännön asioita. Esimerkiksi kielitaidon, tietoteknisten taitojen sekä opiskelu- ja tiedonhakutaitojen osalta koettiin puutteita. Valmiuksia heikensivät myös oman jaksamisen riittämättömyys ja terveysongelmat. Töiden lisäksi oman osaamisen kehittämiseen ei ollut aikaa eikä töistä voinut olla poissa palkan menetyksen takia. (Maunula 2022.) Jotpan kyselytutkimuksen (Arola 2023) vastauksissa koulutautumisen esteeksi nostettiin ajan ja taloudellisten resurssien puute. Erityisesti naisten vastauksissa korostuivat haasteet opiskelun ja muun elämän yhteensovittamisessa. Valmiuksien parantamiseksi yksilöt tarvitsivat räätälöityä tukea. Esimerkiksi työnantaja voisi mahdollistaa työntekijöidensä osaamisen kehittämistä työajalla, ja samalla yrityksen osaamis pääoma kasvaisi työntekijöiden kehittymisen myötä. Ylipäätään esihenkilön tuki ja ohjaus voisi kannustaa työntekijöitä oman osaamisensa kehittämiseen. Jotpan kyselyyn vastanneista matalasti koulutetuilla ja oppimisvaikeuksia kokevilla oli heikoin kokemus esihenkilöltä saatavasta tuesta ja mahdollisuuksista oppia töissä (Arola 2023) eli juuri ne, jotka tarvitsisivat koulutusta, kokivat jäävänsä ilman tukea.

Sille, ettei osaamista kehitetä, on siis monia yksilöllisiä syitä. Siksi ei ole yhtä ainoaa ratkaisua, joka toimisi kaikille. Tarvitaan erilaisten vaihtoehtojen tarjoamista osaamisen kehittämiseen. On selvää, että pelkkiin tutkintoihin keskittyvä osaamisen kehittäminen ei ole toimiva ratkaisu tulevaisuudessa. Muiden vaihtoehtojen tarjoaminen tutkintojen rinnalle tarkoittaa taas sitä, että tarvitaan uusia tapoja tunnistaa ja tunnustaa osaamista. Ratkaisujen löytäminen nopeasti osaamisvajeen paikkaamiseksi on tärkeää, koska osaamista tarvitaan nyt, eikä siksi voida odottaa tutkinnoista valmistuvia (Laukkanen 2023).

Yhdenvertaiset mahdollisuudet hyödyttäisivät yhteiskuntaa

Erityisesti vihreässä siirtymässä tarvittavalle osaamiselle on tarvetta jo nyt, ja tulevaisuudessa tarve vain kasvaa vihreän siirtymän edetessä. Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen mahdollisimman monelle parantaisi Suomessa osaamisen ja työntekijöiden riittävyyttä. Parhaassa tapauksessa oikeudenmukaiseen vihreään siirtymään panostaminen voisi vähentää jo olemassa olevaa eriarvoisuutta.

Vihreä siirtymä voidaan nähdä mahdollisuutena myös työelämän kehitykseen (Pohjoismaiden neuvosto ja Pohjoismaiden ministerineuvosto 2022). Osaamisen kehittämisen yhdenvertainen toteuttaminen vaatisi yksilöiden tarpeiden ja erilaisuuden parempaa huomioimista. Jos tämä trendi saataisiin myös työelämään, antaisi se tilaa erilaisille työntekijöille, ja työelämän joustojen kautta entistä useampi voisi käydä töissä ja jaksaisi töissä terveempänä ja pidempään. Suomessa työikäisten määrän vähetessä on entistä tärkeämpi saada kaikkien työkyky käyttöön.

Osaamista kannattaisi kehittää ennakoiden, sen sijaan että pyritään vastaamaan jo syntyneeseen tarpeeseen. Osaamistarpeiden ennakointi sekä vähentäisi akuutin osaamispuulan syntymistä että mahdollistaisi reagoinnin sijaan tulevaisuuteen vaikuttamisen. Vihreä osaaminen voisi toimia pohjana uudelle liiketoiminnalle, ja sen lisääminen eri toimialoille edistäisi toimialojen kehittymistä ympäristön kannalta suotuisampaan suuntaan (OECD 2022) jo ennen lakien ja säädösten päivittämistä.

Osaamisen kehittämiseen panostaminen on sekä yksilön, yritysten että yhteiskunnan etu. Yksilölle se luo turvaa ja työmahdollisuuksia ja yrityksille niiden tarvitsemää osaamista sekä työvoimaa. Yhteiskunnalle se luo verotuloja työllistymisen ja yritysten elinvoimaisuuden kautta sekä säästöjä työllisyysasteen ja hyvinvoinnin kautta. Yhdenvertainen mahdollisuus osaamisen kehittämiseen tukee oikeudenmukaisuutta vihreässä siirtymässä, synnyttää uutta osaamista ja työvoimaa, lisää tukea vihreälle siirtymälle ja näin ollen tukee vihreän siirtymän toteutumista.

Lähteet

- Arola, M. 2023. Mitä työikäiset ajattelevat jatkuvasta oppimisesta ja mitä väliä sillä on? Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus Jotpa. Haettu 3.3.2023. <https://jotpa.fi/fi/ajankohtaista/jotpa-kirjoituksia/entryid/3>
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W H Freeman, Times Books: Henry Holt & Co.
- Bazerman, M. & Moore, D. 2013. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. New York: Wiley. 2009.
- Business Finland 2023. Osaajapula uhkana Suomeen tuleville investoinneille. STT Viestintäpalvelut Oy. Haettu 22.2.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/osaajapula-uhkana-suomeen-tuleville-investoinneille?publisherId=69819483&releaseId=69962575>
- Eccles J., Adler, T., Futterman, R., Goff, S., Kaczala, C., Meece, J. & Midgley, C. 1983. Expectancies, values, and academic behaviors. Teoksessa J. Spence. (toim.) Achievement and Achievement Motivation. San Francisco, CA: W. H. Freeman. 75–146.
- Erkkilä, L., Lamberg, A-R. & Kortessalmi, M. 2021. Jatkuva oppiminen haastaa työssäkäyvän aikuisen – miten organisaatio voi siinä tukea? Laurea Journal: Laurea-ammattikorkeakoulun verkkolehti 29.1.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101293269>
- Eurofound 2023. Just Transition. Haettu 10.2.2023. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/just-transition>
- Graeme, M. 2012. Motivation for lifelong learning: a biographical account of efficacy and control. International Journal of Lifelong Education, 31(6): 669–685. <https://doi.org/10.1080/02601370.2012.723048>
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 81(1): 3–11.
- Hartman, A. 2023. Lämpöpumppualan osaajapula hidastaa energiaremonttien toteutumista. HögforsGST Oy. STT Viestintäpalvelut Oy. Haettu 22.2.2023. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/lampopumppualan-osaajapula-hidastaa-energiaremonttien-toteuttamista?publisherId=35400811&releaseId=69965244>
- Karikumpu, S. 2020. Jatkuva oppiminen tietotyössä. Opinnäytetyö Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020090320070>
- Keskuskaupakamari 2022. Ratkaisuja osaamisvajeeseen. Miten kuroa umpeen osaamisvajetta ja estää sitä syntymästä. Haettu 22.2.2023. https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/02/Ratkaisuja-osaamisvajeeseen_web.pdf
- Laukkanen, E. 2023. Työntekijöiltä odotetaan nyt aivan muita piirteitä kuin vielä äsken – Asiantuntijat kertovat työelämää ravistelevasta murroksesta. Helsingin Sanomat 23.1.2023. Haettu 10.3.2023. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009307473.html>
- LinkedIn 2022. Global Green Skills Report 2022. Haettu 10.3.2023. <https://economicgraph.linkedin.com/research/global-green-skills-report>

- Maunula, S. 2022. Matalasti koulutettujen osaamisen kehittämisen esteet – vantaalaisten työssäkäyvien kokemuksia. 3UAS-konferenssi: Johtaminen ja yrittäjyys – osa 4. Haettu 10.3.2023. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/3uas-konferenssi-johtaminen-ja-yrittajyys/#maunula-matalasti-koulutettujen-osaamisen-kehittamisen-esteet-vantaalaisten-tyossakayvien-kokemuksia-38>
- Pohjoismaiden neuvosto ja Pohjoismaiden ministerineuvosto 2022. Voiko vihreä siirtymä lisätä tasa-arvoa työmarkkinoilla. Haettu 10.3.2023. <https://www.norden.org/fi/news/voiko-vihrea-siirtyma-lisata-tasa-arvoa-tyomarkkinoilla>
- Silvennoinen, H. & Nori, H. 2017. In the margins of training and learning. *Journal of Workplace Learning*, 29 (3): 185–199. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2016-0072>
- Suomen Tietotoimisto (STT) 2022. Tutkimus: Suuryritykset käyvät nyt ennätyskellisen kovaa taistoa työvoimasta. *Helsingin Sanomat* 15.12.2022. Haettu 22.2.2023. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009268130.html>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2020. Continuous Learning in Working Life in Finland. Getting Skills Right. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2ffcfe6-en>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2022. The green transition on the ground: implications for local jobs and skills -paneelikeskustelu 17.6. Local Development Forum 15.–17.6.
- Thaler, R. & Sunstein, C. 2008. *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. New Haven & London: Yale University Press.
- Tilastokeskus 2016. Residents level of education in the city of Vantaa 2016. Haettu 13.6.2022. https://www.stat.fi/til/vkour/2016/vkour_2016_2017-11-02_tie_001_en.html
- Ympäristöministeriö 2023. Mitä on vihreä siirtymä? Haettu 10.2.2023. <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>
- Valtonen, M. 2022. Kauppakamarikysely: Osaajapulasta tulossa krooninen ongelma. Keskuskauppamari. Haettu 22.2.2023. <https://kauppamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-osaajapulasta-tulossa-krooninen-ongelma/>
- Viljaranta, J. 2017. Odotusarvoteoria – Odotusten ja arvostusten vaikutus oppimismotivaatioon. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Toim. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS kustannus. 66–79.



Tulevaisuudenkestävä bisnes — ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin julkaisussa on kuvattu liiketoiminnan, työyhteisöjen ja yrittäjyyden paradigman muutosta. Kompleksinen toimintaympäristö ja ennakoimattomat muutokset haastavat johtamisen painopisteitä ja johtamista tukevia ajattelumalleja. Julkaisu on suunnattu kaikille johtamistyötä tekeville ja sitä kehittäville.

Julkaisun artikkeleissa pohditaan eri näkökulmista muun muassa tulevaisuuskestävää ennakointia ja johtamista, monimuotoisten työyhteisöjen toimintaa, yrittäjyyden tulevaisuutta sekä tekoälyn ja palvelumuotoilun mahdollisuuksia liiketoiminnan uudistamisessa. Kirjoittajat ovat eri ammattikorkeakoulujen johtamisen asiantuntijoita ja kehittäjiä, ja julkaisun teemat liittyvät keskeisiin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan osa-alueisiin.

Julkaisu on tuotettu osana keväällä 2023 järjestettyä johtamisen konferenssia, jonka tarkoituksena on ollut tehdä tunnetuksi ammattikorkeakouluissa tehtävää johtamiseen liittyvää TKI-työtä.