

Uudistuva työ, yrittäjyys ja johtajuus – Renewing work, entre- preneurship and leadership

Tip2025 Theory in Practice Conference
Research Articles – Tutkimukselliset artikkelit

Heli Bergström (toim./ed.)

Heli Bergström (toim./ed.)

Uudistuva työ, yrittäjäyys ja johtajuus – Renewing work, entrepreneurship and leadership

TiP2025 Theory in Practice Conference
Research Articles – Tutkimukselliset artikkelit

XAMK TUTKII 35

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2025



TiP2025 Theory in Practice -konferenssin järjestelyjä rahoitti
Liikesivistysrahasto.

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: Heli Bergström hyödyntäen tekoälytyökalua ChatGPT4o
Taitto: Grano Oy
ISBN 978-952-344-617-5 (PDF)
ISSN Tutkii 2489-4575 (PDF)
julkaisut@xamk.fi

TIIVISTELMÄ

Työelämän, koulutuksen ja liiketoimintaympäristöjen nopeat muutokset edellyttävät syvällisempää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka ohjaavat osaamisen kehittämistä, johtamiskäytäntöjen uudistamista, organisaatioiden kasvua ja alueellista elinvoimaisuutta. Tämä *TiP2025 Theory in Practice* -konferenssin tutkimuksellisten artikkelien kokoelma tarkastelee keskeisiä teemoja, jotka ovat olennaisia näihin muuttuviin tarpeisiin vastaisessa tutkimusperustaisen tiedon ja kriittisen analyysin avulla. Artikkelit on ryhmitelty viiteen teemakokonaisuuteen:

- **Oppiminen ja osaamisen kehittäminen** tarkastelee, kuinka teknologiakeskeiset oppimisympäristöt ja virtuaalinen johtamiskoulutus voivat vahvistaa tulevaisuuden keskeisiä osaamisvalmiuksia.
- **Persoonallisuus, vuorovaikutus ja myyntityö** analysoi, miten persoonallisuuspiirteet ja vuorovaikutustyyli vaikuttavat myyntityön kehittämistarpeisiin ja onnistumiseen.
- **Johtaminen ja organisaation kehittäminen** keskittyy psykologisen turvallisuuden merkitykseen vaikuttavien johtamiskäytäntöjen perustana.
- **Alueellinen kehittäminen ja yritystoiminta** esittelee havaintoja datatalouden omaksumisesta ja innovaatioiden esteistä Etelä-Savon ja Etelä-Pohjanmaan mikro- ja pk-yrityksissä.
- **Matkailu ja kansainvälisyys** tarjoaa näkemyksiä maaseutu-Suomen vetovoimitekkijöistä kansainvälisten opiskelijoiden kokemusten pohjalta.

Kaikkia teemoja yhdistää teorian ja käytännön vuoropuhelu sekä tutkimusperustaisen tiedon tarjoaminen kehittämisen tueksi. Artikkelit tarjoavat pohjan uusien ratkaisujen kehittämiseksi, johtajuuden vahvistamiselle ja alueellisten sekä organisaatiokohtaisten valmiuksien edistämiseksi. Artikkelikokoelma on suunnattu ammattikorkeakoulujen opettajille, tutkijoille ja TKI-henkilöstölle sekä työelämää kehittäville ammattilaisille ja johtajille.

Me konferenssin järjestäjät ja artikkelien kirjoittajat toivomme, että tämä kokoelma inspiroi uusia ajattelutapoja, edistää kriittistä reflektiota ja tukee jatkotutkimusta ja kehittämistoimintaa eri tieteenalojen ja toimialojen rajapinnoilla.

Asiasanat: konferenssijulkaisu, uudistuva työelämä, tulevaisuuden yrittäjyys, digitaalinen johtajuus

ABSTRACT

The rapid changes in working life, education, and business environments necessitate a deeper understanding of the factors that drive skills development, leadership practices, organizational growth, and regional vitality. This collection of ***TiP2025 Theory in Practice Conference*** research articles explores key themes that are essential for responding to these evolving needs through research-based knowledge and critical analysis. The articles are grouped into five thematic areas:

- **Learning and Skills Development** highlights how technology-centered learning environments and virtual leadership education can enhance critical competencies for the future.
- **Personality, Interaction, and Sales Work** examines how personality traits and communication styles influence the development needs and success of sales professionals.
- **Leadership and Organizational Development** focuses on the importance of psychological safety as a foundation for effective leadership practices.
- **Regional Development and Business Activities** presents findings on the adoption of the data economy and barriers to innovation among SMEs in South Savo and South Ostrobothnia.
- **Tourism and Internationalization** offers insights into the attractiveness of rural Finland as a destination, based on the perspectives of international students.

Throughout these themes, the articles emphasize the interplay between theory and practice, providing a research-based foundation for developing new solutions, enhancing leadership, and strengthening regional and organizational capabilities. This collection is intended for teachers, researchers, and RDI personnel at higher education institutions, as well as professionals and leaders involved in developing working life.

We, the conference organizers and authors, hope this collection inspires new ways of thinking, fosters critical reflection, and supports further research and development initiatives across disciplines and sectors.

Keywords: renewing working life, future entrepreneurship, digital leadership

TEKIJÄT – WRITERS

MISA BAKAJIC,

Senior Lecturer, Metropolia UAS

HELI BERGSTRÖM,

Principal Lecturer, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

TIINA BRANDT,

yliopettaja, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

ZINAIDA GRABOVSKAIA,

Head of Business Informatics Master's degree program, Metropolia UAS

AILA HEMMINKI,

asiantuntija TKI, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

JONI HOKKANEN,

Project Manager, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

IINA HYYTIÄINEN,

Software Designer, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

SANNA JOENSUU-SALO,

tutkijayliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SALLA KETTUNEN,

Senior Project Manager, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

ANTTI KIVINIEMI,

Software Engineer, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

ANNUKKA KOIVURANTA,

asiantuntija TKI, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SOFIA KONTTINEN,

Student, Metropolia UAS

MIA-MARJA LAAKSO,

perhekeskuskoordinaattori, Kymenlaakson hyvinvointialue

SARI LAANTERÄ,

yliopettaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

DANILO LAURINDO PINTO,

Lecturer, Jamk University of Applied Sciences & Business Agility Coach,
If Insurances

TERO OJANEN,

Research Engineer, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

ROSITSA RÖNTYENEN,

Senior Lecturer, Jamk University of Applied Sciences

JANI SAARI,

RDI Specialist, South-Eastern Finland University of Applied Sciences

ANMARI VILJAMAA,

tutkijayliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

ANNA VINOGRADOVA,

Student, Metropolia UAS

MARCELLA ZOCCOLI,

Ph.D. Candidate, University of Helsinki & Lecturer and SESS Trainer,
Jamk University of Applied Sciences

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	5
ABSTRACT.....	6
TEKIJÄT – WRITERS.....	7
JOHDANTO KOKOELMAN ARTIKKELEIHIN.....	11
INTRODUCTION TO THE ARTICLE COLLECTION	11
Heli Bergström	
LEARNING AND COMPETENCE DEVELOPMENT	17
BUILDING SKILLS THROUGH TECHNOLOGY-CENTERED LEARNING COMMUNITIES	18
Misa Bakajic, Zinaida Grabovskaia, Anna Vinogradova & Sofia Konttinen	
THE PRACTICE OF ACTIVE PATIENCE: A CRITICAL SKILL IN LEADERSHIP STUDIES	32
Marcella Zoccoli & Danilo Laurindo Pinto	
PERSOONALLISUUS, VUOROVAIKUTUS JA MYYNTITYÖ	56
MYYNTITYÖSSÄ TOIMIVIEN PERSOONALLISUUS JA KEHITTÄMISTARPEET	57
Tiina Brandt	
MYYJIEN PERSOONALLISUUS JA VUOROVAIKUTUSTYILI	72
Tiina Brandt	
JOHTAMINEN JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	88
PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS JOHTAMISESSA – KIRJALLISUUSKATSAUS.....	89
Mia-Marja Laakso & Sari Laanterä	
ALUEELLINEN KEHITTÄMINEN JA YRITYSTOIMINTA – REGIONAL DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP	108
MAPPING DATA ECONOMY ADOPTION IN SOUTH SAVO: A SURVEY ANALYSIS.....	109
Joni Hokkanen, Iina Hyytiäinen, Antti Kiviniemi, Tero Ojanen & Jani Saari	
INNOVAATIOKYVYKKYYDEN ESTEET: ANALYYSI MIKRO- JA PK-YRITYSTEN HAASTATTELUISTA ETELÄ-POHJANMAALLA	126
Salla Kettunen, Aila Hemminki, Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo & Annukka Koivuranta	

TOURISM AND INTERNATIONALIZATION..... 150

THE ATTRACTIVENESS OF RURAL FINLAND FOR INTERNATIONAL TOURISTS:
PERSPECTIVES FROM INTERNATIONAL STUDENTS..... 151

Rositsa Röntynen

LOPUKSI – IN CONCLUSION..... 167

LOPPUSANAT -- CONCLUDING REMARKS.....168

Heli Bergström

JOHDANTO KOKOELMAN ARTIKKELEIHIN INTRODUCTION TO THE ARTICLE COLLECTION

Heli Bergström

Johtamistyö ja siihen liittyvät kompetenssit ovat murroksessa samaan aikaan, kun työyhteisöjen ja toimialojen toimintalogiikka muuttuu. Rationaalisen ajattelun lisäksi tarvitaan kompleksista ja systeemistä ymmärrystä sekä kykyä tehdä uudistuksia tukevia ratkaisuja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kyvykkyyttä vahvistaa johtajuusosaamista virtuaalisissa, hybrideissä ja monimuotoisissa työyhteisöissä, uudistaa ajattelutapoja strategiatyössä, lisätä ennakointiosaamista ja työyhteisön tuottavuutta ja hyvinvointia, vahvistaa ajattelutapojen ja toimintakulttuurin uudistumista sekä kehittää toimintamalleja itseohjautuviin organisaatioihin ja jaetun johtajuuden käytäntöihin. Digitaalinen johtajuus on johtajuuden uusimpia ratkaisuja, joilla voidaan palvella tuloksellisesti johdettavia riippumatta paikasta ja ajasta.

Tulevaisuudenkestävä bisnes -konferenssikonsepti on saanut alkunsa 3AMKissa, jonka muodostavat kolme ammattikorkeakoulua: Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia. Konferenssissa on käsitelty vuosittain vaihtuvien teemojen ympärille liittyviä kysymyksiä ja keskusteltu viimeisimmistä trendeistä ja tutkimuksesta sekä tarjottu mahdollisuus vahvistaa verkostoja näistä teemoista kiinnostuneiden toimijoiden ja korkeakoulujen välillä. Konferenssi on toteutettu aiemmin verkossa.

TiP2025 Theory in Practice -konferenssi järjestettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ensimmäisen kerran 20.3.2025 samanaikaisesti sekä livenä Mikkelin kampuksella että verkossa. Kattoteemana oli tuttu tulevaisuudenkestävä bisnes, alateemoina uudistuva työelämä, tulevaisuuden yrittäjyys ja digitaalinen johtajuus. Puhujat esiintyivät pääasiassa livenä kampuksella ja heidän puheensa striimattiin verkkoyhteisöille. Konferenssipapereiden esittelyt järjestettiin kolmessa rinnakkaisessa sessiossa, joista kaksi oli kampuksella livenä ja yksi verkossa Zoomissa.

Muutokset työelämässä, koulutuksessa ja liiketoimintaympäristöissä tapahtuvat yhä nopeammin. Tämän kehityksen keskellä tarvitaan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tukevat osaamisen vahvistumista, johtamisen uudistumista, organisaatioiden kasvua ja alueiden elinvoimaisuutta. Tämä tutkimuksellisten artikkeleiden kokoelma tarkastelee keskeisiä teemoja, jotka ovat olennaisia näihin muuttuviin tarpeisiin vastaa-

misessa tutkimusperustaisen tiedon ja kriittisen analyysin avulla. Artikkelit on ryhmitelty viiteen teemakokonaisuuteen:

- Oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- Persoonallisuus, vuorovaikutus ja myyntityö
- Johtaminen ja organisaation kehittäminen
- Alueellinen kehittäminen ja yritystoiminta
- Matkailu ja kansainvälisyys

Julkaisun teemoja yhdistävät vahva yhteys teorian ja käytännön välillä sekä halu tarjota tutkimukseen perustuvaa tietoa kehittämistyön tueksi. Artikkeleissa hahmottuvat uudenlaisten ratkaisujen mahdollisuudet, johtajuuden vahvistamisen keinot sekä alueiden ja organisaatioiden kehittämisvalmiuksien tukeminen. Tämä artikkeli esittelee julkaisuun kootut artikkelit sillä kielellä, jolla artikkeli on kirjoitettu. Konferenssiin saattoi lähettää artikkelin suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi, mutta yhtään ruotsinkielistä artikkelia ei saapunut. Teemat, joihin artikkelit on tässä julkaisussa jaettu, on nimetty sekä suomeksi että englanniksi, jos teema sisältää artikkeleita kummallakin kielellä. Muutoin teema on nimetty vain sillä kielellä, jolla siihen liittyvät artikkelit on kirjoitettu. Inspiroivia hetkiä artikkeleiden parissa!

Background

Leadership work and the related competences are undergoing a transformation at the same time as the operating logic of workplaces and industries is changing. Alongside rational thinking, there is a growing need for a complex and systemic understanding, as well as the capability to make reform-supporting decisions in a continuously changing environment. This includes, for example, the ability to strengthen leadership skills in virtual, hybrid, and diverse work communities; to renew strategic thinking; to enhance foresight capabilities, productivity, and well-being in the workplace; to support the renewal of mindsets and organizational culture; to develop practices for self-directed organizations and shared leadership models. Digital leadership represents one of the newest approaches in leadership, enabling effective management regardless of time and place.

The Future-Proof Business conference concept originated within the 3UAS alliance, formed by Haaga-Helia, Laurea, and Metropolia Universities of Applied Sciences. The conference has annually addressed timely themes, explored recent trends and research, and offered opportunities to strengthen networks among stakeholders and higher education institutions interested in these topics. Previously, the conference has been held online.

The TiP2025 Theory in Practice Conference was organized at the South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk) for the first time on March 20, 2025, taking place at the Mikkeli campus and online. The overarching theme was the familiar “Future-Proof Business”, with subthemes including renewing working life, future entrepreneurship, and digital leadership. The keynote speakers mainly presented live on campus, with their sessions streamed online. The conference paper presentations were held in three parallel sessions: two live on campus and one online via Zoom.

Changes in working life, education, and business environments are occurring at an accelerating pace. Amidst these developments, there is a growing need for a more comprehensive understanding of the factors that support the strengthening of competencies, the renewal of leadership, the growth of organizations, and the vitality of regions. This collection of research articles examines key themes that are essential for responding to these evolving needs through research-based knowledge and critical analysis. The articles are grouped into five thematic sections:

- Learning and Competence Development
- Personality, Interaction, and Sales Work
- Leadership and Organizational Development
- Regional Development and Entrepreneurship
- Tourism and Internationalization

These themes are united by a strong connection between theory and practice, as well as a commitment to providing research-based knowledge to support development efforts. The articles highlight opportunities for new solutions, ways to strengthen leadership, and means to enhance the development capacity of both regions and organizations. This collection includes both articles in both Finnish and English. Each article is introduced in the language in which it was originally written. Articles for the conference could be submitted in Finnish, Swedish, or English, but no articles in Swedish were received. The themes under which the articles are organized in this publication are titled in both Finnish and English if the theme includes articles in both languages. Otherwise, the theme is titled only in the language in which the related articles are written. We wish you an inspiring read!

LEARNING AND COMPETENCE DEVELOPMENT

Continuous competence development is a key factor in the success of both individuals and organizations. This section explores the opportunities offered by technology-driven learning environments and virtual leadership training for developing skills and leadership capabilities.

Misa Bakajic, Zinaida Grabovskaia, Anna Vinogradova and Sofia Konttinen concentrate on learning communities in their article ***Building skills through technology-centered learning communities***. Their study examines how learning communities enhance peer support, motivation, and problem-solving in higher education, particularly in preparing students for Microsoft Power BI certification. Using action research, the study analyses two course iterations, highlighting the impact of structured collaboration. Findings suggest that peer-driven learning fosters skill acquisition, although challenges such as sustaining engagement and overcoming certification barriers remain. Their recommendations include flexible learning models and institutional support.

Marcella Zoccoli and Danilo Laurindo Pinto explore an intriguing theme in their article ***The practice of active patience: a critical skill in leadership studies in virtual experiential learning spaces***. The COVID-19 pandemic forced a global shift to remote learning in 2020, presenting significant challenges for both students and educators. This transition led to the exploration of new teaching methods and opportunities for personal development. This article demonstrates how “Active Patience” emerged in some of the leadership courses delivered in virtual spaces at the Jamk University of Applied Sciences in Finland. It highlights the integration of Isha Kriya Meditation and Goju-Ryu Karate practices as pedagogical tools that promote patience and transform emotional challenges into opportunities for growth.

PERSOONALLISUUS, VUOROVAIKUTUS JA MYYNTITYÖ

Persoonallisuuspiirteet ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi myyntityön onnistumiseen. Tässä osiossa analysoidaan myyjien persoonallisuuden ja vuorovaikutustyylien yhteyttä kehittymistarpeisiin ja työn tuloksiin.

Tiina Brandt analysoi ensimmäisessä artikkelissa ***Myyntityössä toimivien persoonallisuus ja kehittymistarpeita***. Tässä artikkelissa esitellään Business Finlandin rahoittaman Pata-hankkeen (Parempia asiakaskohtauksia tekoälyn avulla) tuloksia myyntityössä toimivien henkilöiden persoonallisuuden yhteydestä heidän myyntityössä kokemiinsa kehittämistarpeisiin. Tulosten mukaisesti myyjillä oli eniten kehitettävää Itsevarmuus ja motivaatio -osiossa ja vähiten Tieto ja osaaminen -alueella. Persoonallisuus vaikutti kokemuksiin kehittämistarpeista, ja esimerkiksi introvertit kokivat enemmän tarvetta kehittymiseen kuin ekstravertit.

Tiina Brandt jatkaa analysointia myyntiteemaisessa artikkelissaan ***Myyjien persoonallisuus ja vuorovaikutustyyli***. Tässä artikkelissa esitellään Business Finlandin rahoittaman Pata-hankkeen (Parempia asiakaskohtauksia tekoälyn avulla) tuloksia myyntityössä

toimivien henkilöiden persoonallisuudesta ja vuorovaikutustyylistä. Tulokset kertovat, millainen myyjien profiili Suomessa on vuorovaikutuksen ja persoonallisuuden osalta, ja millainen näiden yhteys on. Tuloksia voi hyödyntää myyjien itsetuntemuksen lisäämisessä, vuorovaikutustyylin kehittämisessä ja asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtämisessä.

JOHTAMINEN JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Psykologinen turvallisuus on noussut keskeiseksi teemaksi organisaatioiden kehittämisessä ja johtamisessa. Vaikka tämän teeman alla on vain yksi artikkeli, se käsittelee ajankohtaista ja keskeistä aihetta työelämän kehittämisen näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus johtamisessa on ilmiö, joka liittyy suoraan tiimien toimivuuteen, oppimiseen ja innovointikykyyn. Artikkelin tarjoaa kirjallisuuskatsauksen muodossa arvokasta tutkimusperustaista tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä johtamiskäytännöissä että organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Teema toimii näin tärkeänä siltojen rakentajana muiden teemojen, kuten oppimisen ja vuorovaikutuksen, suuntaan.

Mia-Marja Laakso ja Sari Laanterä paneutuvat psykologiseen turvallisuuteen artikkelissaan *Psykologinen turvallisuus johtamisessa – kirjallisuuskatsaus*. Johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön, organisaation tärkeän voimavaran, psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Psykologisen turvallisuuden kokemus heijastuu yksilön työssä jaksamiseen, oppimiskykyyn ja innovatiivisuuteen. Hyvällä johtamisella voidaan lisätä yksilöiden psykologista turvallisuutta, ja huonolla tai epäterveellä johtamisella on päinvastainen vaikutus. Työyhteisössä koettu myötätunto, tuki, keskinäinen kunnioitus ja arvostus sekä tiheä ja avoin viestintä lisäävät psykologista turvallisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltujen tutkimusten mukaan johtaja toimii esimerkkinä työntekijöille. Johtajan läsnäolo, tunneälykyys, myötätuntoisuus ja tuen osoittaminen ovat tärkeitä, jotta työyhteisössä tai tiimissä voi muodostua luottamusta ja osallisuutta ja siten psykologista turvallisuutta.

ALUEELLINEN KEHITTÄMINEN JA YRITYSTOIMINTA – REGIONAL DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP

Alueellinen elinvoimaisuus ja yritysten innovaatiokyvykyys ovat tärkeitä kestävän kasvun edellytyksiä. Tämä osio tarjoaa näkökulmia datatalouden omaksumiseen ja innovaatioiden esteisiin Etelä-Savossa ja Etelä-Pohjanmaalla toimivien mikro- ja pk-yritysten näkökulmasta.

Regional vitality and the capacity for business innovation are essential prerequisites for sustainable growth. This section offers perspectives on the adoption of the data economy and barriers to innovation from the viewpoint of micro and small-to-medium-sized enterprises operating in South Savo and South Ostrobothnia.

Joni Hokkanen, Iina Hyttiäinen, Antti Kiviniemi, Tero Ojanen and Jani Saari study data economy adoption in their article *Mapping data economy adoption in South Savo: a survey analysis*. This study maps the adoption of the data economy in South-Savo, Finland, analyzing survey results to understand the data practices, challenges, and opportunities that organizations face. The results are consistent with existing literature and support the identified themes regarding the opportunities and barriers to regional data economy development.

Salla Kettunen, Aila Hemminki, Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo ja Annukka Koivuranta keskittyvät innovaatiokyvykkyyksien esteisiin artikkelissaan *Innovaatiokyvykkyyden esteet: analyysi mikro- ja pk-yritysten haastatteluista Etelä-Pohjanmaalla*. Artikkelissa tarkastellaan innovaatiokyvykkyyden esteitä eteläpohjalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä (n=20). Esteiksi tunnistettiin etenkin systemaattisen toiminnan puute. Palautteen ja ideoiden vastaanoton hajanaisuus estää niiden täyden hyödyntämisen kehittämistoiminnassa. Yrityksiltä puuttuu usein rahaa, osaamista, prosesseja ja muita systemaattisia rakenteita ideoiden eteenpäin viemiseen, asiakastiedon tai -tarpeiden välittämiseen sekä markkinoista tehtyjen havaintojen välittämiseen päätöksenteon käyttöön.

TOURISM AND INTERNATIONALIZATION

Attracting international tourists to rural areas requires a deep understanding of the destination's appeal and possible attraction. This theme includes a single article that nonetheless offers valuable insights into the intersection of regional development and internationalization. The article makes a meaningful contribution to ongoing discussions about sustainable tourism, regional vitality, and Finland's global appeal. It also invites further exploration of internationalization as a cross-cutting theme in both education and business contexts.

Rositsa Röntynen explores international rural tourism in her article *The attractiveness of rural Finland for international tourists: perspectives from international students*. In autumn 2024, students from various degree programs at the Jamk University of Applied Sciences joined the Rural Finland Tourism Hub project to explore international rural tourism in Finland. Using design thinking, they conducted 389 interviews, iterating and testing concepts despite having no prior experience in tourism. This participatory research aligned with ecosystemic governance, highlighting interdisciplinary collaboration, key tourist profiles, challenges, and solutions for rural tourism development.

LEARNING AND COMPETENCE DEVELOPMENT

BUILDING SKILLS THROUGH TECHNOLOGY-CENTERED LEARNING COMMUNITIES

Misa Bakajic, Zinaida Grabovskaia, Anna Vinogradova & Sofia Konttinen

This study examines how learning communities enhance peer support, motivation, and problem-solving in higher education, with a particular focus on preparing students for Microsoft Power BI certification. Using action research, the study analyses two course iterations, highlighting the impact of structured collaboration. The findings suggest that peer-driven learning fosters skill acquisition, although challenges such as sustaining engagement and overcoming certification barriers remain. Recommendations include flexible learning models and institutional support.

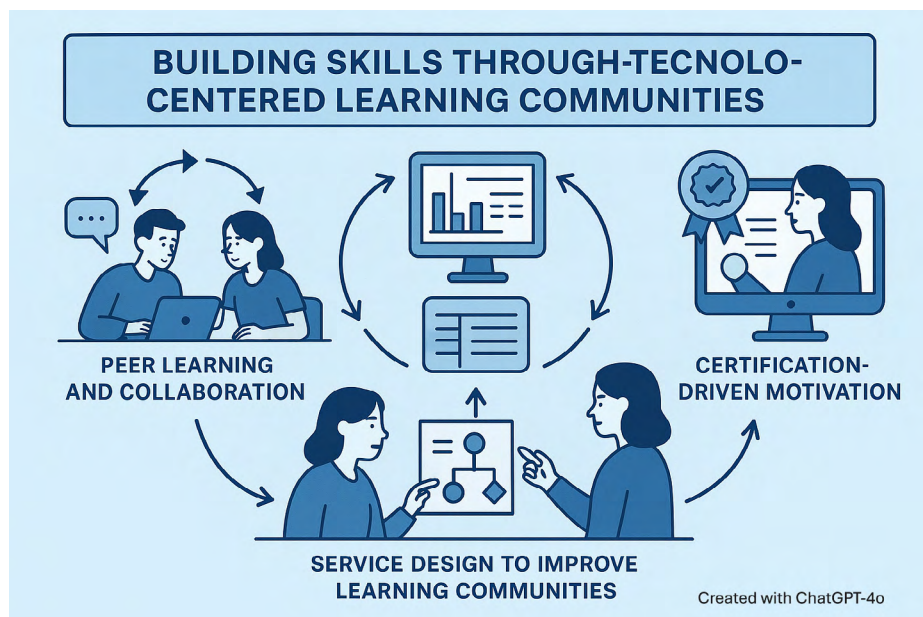


Figure 1. Building skills through technology-centered learning communities. Figure: Bakajic with ChatGPT-4o.

Technological advancements are driving the increasing demand for digital skills (Hotte et al. 2022). Higher education institutions are under pressure to close the growing technology skills gap by equipping students with relevant, up-to-date competences, as traditional coursework alone may not suffice (Väättäjä & Ruokamo 2021). Collaboration among learners can enhance knowledge or skill acquisition when intentionally designed to serve as a mechanism for knowledge exchange. By forming learning communities, students can learn with and from each other in pursuit of shared upskilling goals. Additionally, digital transformation across industries has made data literacy a foundational skill for both technical and non-technical professionals (Shreiner & Guzdial 2022). Learning communities that address these shifts enable institutions to better align their academic outputs with labor market demands, increasing the relevance of study programs. Such peer-driven communities encourage active learning and continuous skill development beyond the confines of a typical classroom setting. This paper examines the development of learning communities in preparing students for the Microsoft Power BI certification (Microsoft 2025).

In this study, Business Informatics master's students at the Metropolia University of Applied Sciences (Metropolia UAS) formed a collaborative learning community to develop Power BI skills and optionally pursue an industry certification. The inclusion of a certification exam in the learning process served as a means of summative assessment (Pickford & Brown 2006, 14), aligning academic learning outcomes with industry-recognized standards. In addition, as the certification was conducted by Microsoft through a rigorous evaluation process, it served as a valuable form of external evaluation of students' competences and effectiveness of the learning community format.

Our research explores the creation of effective learning communities for teaching complex technology skills. Additionally, the research investigates the strengths and weaknesses of using an external certification exam to evaluate the effectiveness of knowledge acquisition in relation to specific skills. This study used applied action research (Kananen 2013) in two iterations of a learning community at Metropolia UAS. The data was then analyzed to answer the research questions. Mixed-methods research were employed to gather data through interviews, surveys, field notes, and discussions with key stakeholders. In addition, quantitative sources were analyzed, including course participation rates and the frequency and volume of messages in designated communication channels. The study was guided by the following two research questions:

1. How do learning communities foster peer support, motivation, and collaboration?
2. How can service design improve the implementation of learning communities?

By addressing these questions, this study aims to shed light on the mechanisms by which structured peer interactions and service-oriented design principles can enhance both the process and outcomes of technology-centered learning. In the sections that follow, we first review key theoretical frameworks on learning communities, collaborative learning, and service design to establish a conceptual foundation. Next, we present the action research methodology employed across two course iterations, detailing data collection and analysis procedures. We then report our findings on peer support, motivation, collaboration dynamics, and the efficacy of external certification as a benchmark for evaluation. Finally, we discuss the implications for practice and propose directions for future research, emphasizing how these insights can inform more effective, scalable models for skill development in higher education.

Literature review

Learning communities and collaborative learning

A learning community is a structured group that collaborates to develop skills and deepen understanding of a topic. These communities exist in educational and professional settings, where collective engagement enhances learning and knowledge retention. Wenger et al. (2002, 24) classify learning communities based on characteristics such as size, longevity, geographical distribution, and institutional recognition, demonstrating their adaptability to various learning needs.

There are several models of learning communities, including Professional Learning Communities (PLCs), which focus on educator collaboration to improve teaching practices (DuFour et al. 2016, 5), and Communities of Practice (CoPs), which involve professionals learning through shared experiences (Wenger et al. 2002, 27). Innovative Knowledge Communities (IKCs) emphasize knowledge creation and transformation rather than refinement (Hakkarainen et al. 2004, 6). Social Learning Spaces (SLs) provide informal environments where learners interact beyond structured coursework (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2020, 48).

Despite their structural differences and purpose, effective learning communities share key components, including clear objectives, leadership, engagement strategies, and assessment mechanisms (Borzillo 2007, 54). Table 1 summarizes these models, emphasizing their structures and applications. Such communities play a pivotal role in both academic and professional growth, fostering deeper collaboration and engagement. Recent studies show that digitally mediated communities foster higher-order thinking when combined with reflective dialogue and iterative feedback cycles (Aljohani & Davis 2021). In particular, online collabora-

tive tools enable distributed learning communities to sustain engagement over time, bridging gaps between in-person sessions and asynchronous participation.

Table 1. Summary of learning community concepts.

Type	Key features	Key names
Professional learning community	<ol style="list-style-type: none"> 1) "Shared beliefs, values, and vision 2) Shared and supportive leadership 3) Collective learning and its application 4) Supportive conditions 5) Shared personal practice" (Hord & Sommers 2007, 9) 	DuFour & DuFour (2011), Hord & Sommers (2007), Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas (2006)
Communities of Practice	<ol style="list-style-type: none"> 1) "Domain of knowledge 2) Community 3) Practice" (Wenger et al. 2002, 27) 	Wenger, (1998), Wenger et al. (2002)
Innovative knowledge communities	Focus on developing new knowledge, practices and innovations based on earlier achievements	Hakkarainen et al., Paavola, & Lipponen (2004)
Social learning spaces	<ol style="list-style-type: none"> 1) Social 2) Learning 3) Space 	Wenger-Trayner & Wenger-Trayner (2020)

Assessment and reflection are crucial for continuous improvement. Methods such as learning diaries, feedback surveys, and peer evaluations allow participants to reflect on their progress and refine their approaches (Kivimäki et al. 2021, 45). Learning diaries have proven particularly effective in tracking individual development and enhancing subject comprehension (Bartlett et al. 2015, 28).

Collaborative learning in complex and technical subjects

Collaborative learning environments provide significant advantages, particularly in STEM fields, data science, and IT, where hands-on problem-solving is critical. Studies indicate that collaborative approaches improve student engagement, retention, and confidence in applying complex concepts (Lange et al. 2021). Johnsons et al. (2000) emphasize that cooperative learning structures deepen understanding and strengthen problem-solving skills through discussions and shared reflection.

In technology and computing education, learning communities enhance skill acquisition and adaptability. CoPs have been established in academia to sup-

port continuous learning in rapidly evolving fields (Haq et al. 2021). Networked learning communities leverage online platforms to expand collaborative learning opportunities across broader groups (Kahu et al. 2024). Student-driven tech communities and clubs serve as informal learning spaces where students share coding techniques, work on projects, and prepare for certifications. These initiatives reflect PLC principles of shared goals and mutual support, although they often operate with greater flexibility (Wenger et al. 2002; Lancaster 2020). Key success factors include a clear purpose, supportive leadership, consistent engagement, and an inclusive environment.

Recent research emphasizes the role of adaptive learning technologies and personalization in collaborative learning environments. AI-powered tutoring systems and analytics dashboards are increasingly used to scaffold learning, offer feedback, and tailor content to learner needs (Aljohani & Davis 2021). These tools enhance group-based digital learning by dynamically adjusting to learner progress and preferences, strengthening both engagement and outcomes. Therefore, a link emerges between technology usage and characteristics of collaborative learning.

Certification programs also play a role in linking learning communities to industry standards. External certifications (e.g., Microsoft, Cisco, and CompTIA Security+) provide recognized benchmarks of competency (Pearson 2023). Studies have shown that courses aligned with certification objectives lead to improved learning outcomes. For example, a CompTIA Security+ preparation course resulted in 90 % first-attempt success rate by incorporating structured instructor-led content and student-led discussions of practice exams (Bhuse 2020). This approach highlights the value of combining formal instruction with peer learning to achieve tangible certification goals.

Applying service design to enhance learning communities

Service design is a human-centered, iterative approach that enhances educational experiences by addressing learner needs, refining structures, and improving engagement. It integrates methodologies from design thinking, interaction design, and business strategy to create efficient learning models (Stickdorn & Schneider 2017, 128–135). In education, service design helps to structure learning communities, ensuring they are adaptable and aligned with participant needs (Miettinen & Valtonen 2018, 9). A key principle of service design is user-centrism, meaning that solutions focus on learner experiences, motivations, and behaviors. Design thinking models, such as the Double Diamond framework, are commonly applied to analyze challenges, prototype solutions, and refine engagement strategies (Design Council 2024).

Service design effectively addresses challenges to engagement and participation within learning communities. Journey mapping, service blueprints, and the Value Proposition Canvas are tools that help facilitators create structured, goal-driven learning environments (Gibbons 2018). Research in multinational corporate training programs demonstrates how service design optimizes CoPs by defining participant roles, communication channels, and knowledge-sharing mechanisms (MacLavery et al. 2023, 2803–2804). An additional benefit of service design is its ability to foster inclusive, student-driven learning cultures. A study conducted at Chilean universities demonstrated that service design workshops enhanced peer-to-peer engagement and incorporated emotional responsiveness into learning communities (Hormazábal et al. 2021, 123). Similarly, research on digital storytelling highlights how student-driven creative projects improve engagement and knowledge retention (Gkoutsioukosta & Apostolidou 2023, 5–9).

A growing body of evidence suggests that service design not only improves usability and satisfaction but also promotes inclusive learning ecosystems when applied thoughtfully. Recent applications of service design in vocational and continuing education highlight its capacity to make learning more responsive to marginalized learners, particularly through co-design methods and learner journey analytics (Palmgren-Neuvonen et al. 2022). In the Nordic context, service design has also been used to align professional education with national skills strategies. For example, case-based service design models in vocational institutions have supported competency-based learning frameworks that emphasize co-creation and user feedback (Seppälä et al. 2021). These approaches illustrate how service design principles can be adapted across diverse educational levels and contexts. In particular, digital service design strategies have proven effective in fostering equitable engagement across hybrid cohorts, especially in post-pandemic learning models where flexibility and personalization are critical.

Methodology

This study employed action research to iteratively test and refine the learning community model designed to prepare Business Informatics Master's students for the Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300) certification exam. Applied action research was chosen because it allows for continuous cycles of planning, acting, observing, and reflecting, making it well-suited for testing educational interventions in real-time (Kananen 2013). The research was conducted over two course iterations, with each iteration addressing a specific research question.

The first iteration (Spring 2023) explored the learning communities' impact on engagement (RQ1). The findings informed several refinements for the second

iteration (Spring 2024), which examined the certification outcomes (RQ2). Both iterations were peer-led by master's students who used the opportunity to write their own thesis projects.

Participants were volunteer graduate students enrolled in the Master's program in Business Informatics at Metropolia UAS. The learning community was optional, functioning as a project-based community of practice alongside their coursework. In the first iteration, approximately 40 students participated, while in the second iteration, around 15–20 students engaged actively. Sessions were conducted in a blended format, combining on-campus workshops, online MS Teams meetings, and discussion forums. Participation remained flexible and ungraded, encouraging genuine engagement.

Data collection and analysis

The study used mixed methods. Qualitative data were collected through interviews, focus groups, surveys, and field notes. Quantitative data included participation rates, message activity, practice completion, and certification attempts. Quantitative data was analyzed to track trends in attendance, participation, proficiency, and final certification success rates. Thematic analysis was used for qualitative data, with coding focused on key themes such as collaboration, motivation, time constraints, and exam readiness. Two researchers independently coded responses to ensure reliability. To complement participant interviews, future iterations may consider integrating visual tools such as journey mapping and persona development to capture more nuanced experiences of engagement. These service design instruments have proven effective in similar educational settings for revealing hidden barriers and enhancing user-centric iteration cycles (Gibbons 2018; Myre 2023).

The two iterations were compared to assess whether refinements improved student engagement and learning outcomes. By employing iterative cycles of analysis and refinement, the study ensured that insights from the first iteration directly influenced improvements in the subsequent iterations, thereby strengthening the validity of the findings. To increase the methodological rigor of this action research, the study also integrated reflective diaries and asynchronous digital logs, enhancing transparency in the change process. As proposed by Mertler (2020), the inclusion of learner-generated reflections adds depth to qualitative insights while helping participants make sense of their learning journey. These diaries were analyzed thematically and served as secondary data sources that triangulated findings from focus groups and interviews.

Findings and Discussion

Enhancing peer support, motivation, and collaborative problem-solving

The Power BI learning community fostered peer support, motivation, and collaboration. The data showed that students were actively engaged, forming a support system that extended beyond class hours. Peer discussions facilitated the exchange of knowledge and addressed challenges collectively, thereby reducing individual cognitive load.

Motivation emerged as a key factor contributing to student engagement. The presence of an external certification exam provided a tangible goal, which incentivized students to participate actively. Survey responses indicated that students valued the structured peer-learning environment, which helped them stay accountable and consistent in their preparation. This aligns with prior research indicating that learning communities enhance motivation by fostering a sense of belonging and shared purpose (Wenger 2002; Kahu et al. 2024).

Collaborative problem-solving was evident in the use of MS Teams channels for ongoing discussions, where students frequently sought and provided assistance on Power BI-related issues. Analysis of chat interactions revealed that participants engaged in real-time troubleshooting, effectively mimicking professional teamwork scenarios. This suggests that digital learning communities can be instrumental in developing problem-solving skills applicable to workplace settings. Furthermore, collaborative tasks led to emergent forms of peer mentoring. In the MS Teams environment, certain students assumed informal facilitation roles, curating resources or summarizing discussions, resembling “community champions” in CoPs. This behavior mirrors findings in digital pedagogy research, where student-led curation of content has been associated with higher levels of critical thinking and self-efficacy (Väätäjä & Ruokamo 2021).

Application of service design principles to learning communities

The integration of service design principles played a crucial role in structuring and improving the learning community. The iterative nature of the course, supported by Applied Action Research (AAR), allowed for continuous refinement of learning strategies. The study utilized key service design tools such as the Value Proposition Canvas and Customer Journey Mapping to identify areas for improvement (Stickdorn & Schneider 2017).

One of the main findings was that structuring the learning experience around student needs and pain points led to better engagement. Feedback from the first iteration prompted the introduction of more interactive components in the second cycle, including knowledge check quizzes and additional case studies. These enhancements addressed common concerns about the lack of intermediate assessments and the need for practical application of concepts.

Furthermore, aligning the learning community schedule with other relevant courses in the Business Informatics program improved its effectiveness. Stakeholder feedback indicated that integrating community activities with curriculum-aligned projects created a more cohesive learning experience, reinforcing the practical application of Power BI skills.

Effectiveness of external certification as a learning benchmark

The Microsoft PL-300 certification served as an objective measure of skill acquisition, validating student competencies. Over the course of one year, 30 certification vouchers were available, with 25 distributed. Fifteen individuals successfully passed, while five reported failing. Others postponed their attempts because they were too busy to complete the exam. While structured peer learning supported certification success, challenges related to exam readiness and self-regulation remained. Additionally, some students opted out due to cost concerns or exam anxiety. The survey data indicated that while many valued the goal-oriented approach, others found it stressful. To encourage broader participation in similar programs, this study recommends providing institutional support such as additional subsidized exams covering similar subjects and offering alternative assessment methods for course completion. Such interventions would allow students to customize their learning path while still demonstrating skills proficiency in industry-recognized examinations.

Despite its success, the learning community faced challenges. Attendance declined midway through the course, with students citing workload conflicts as the reason. A more flexible pacing structure could improve engagement. Another challenge was ensuring sustained engagement in digital discussion platforms. While MS Teams facilitated collaboration, engagement levels varied. Some students preferred face-to-face interactions, suggesting a need for hybrid participation models. Future iterations could explore a combination of synchronous and asynchronous activities to cater to diverse learning preferences.

Another noteworthy observation was the increased value students placed on peer recognition. Informal acknowledgements such as 'likes' or thank-you replies

in MS Teams fostered a sense of achievement and community validation. These micro-interactions may seem trivial, but align with recent findings on digital microfeedback loops, which positively influence motivation and perceived connectedness in virtual learning spaces (Shreiner & Guzdial 2022).

Conclusion

This study examined how learning communities enhance peer support, motivation, and problem-solving, integrating service design to improve engagement. Findings show that well-structured communities foster skill acquisition and professional growth. The inclusion of an external certification exam acted as both a motivator and a benchmark, reinforcing skill validation and encouraging students to engage more deeply with course content.

Maximizing learning communities in technology education requires a flexible, well-supported approach. Combining synchronous and asynchronous options improves accessibility, while institutional support, such as subsidized exams, broadens participation. Digital engagement strategies and alignment with coursework enhance motivation and knowledge retention. Continuous feedback ensures adaptability to student needs.

These results offer practical implications not only for university-based programs but also for professional training ecosystems. Public and private sector partnerships could adopt this learning community framework to upskill employees in areas such as data analytics, cloud computing, or cybersecurity, thereby aligning internal development with evolving industry standards (Gulikers et al. 2022). Furthermore, government-supported training initiatives, especially those responding to digital transformation and green transition goals, could incorporate peer learning models to foster scalable and cost-efficient capacity building in a rapidly changing labor market.

Finally, by supporting students in achieving industry certifications within a collaborative framework, such models offer an alternative pathway to traditional assessment. As new forms of hybrid credentials and digital microbadges become common in European higher education, learning communities can serve as integrative platforms where formal and informal learning intersect (Gulikers et al. 2018). This intersection is critical for fostering an orientation towards lifelong learning.

Future research should examine the long-term career impacts of learning communities. A longitudinal study tracking professional outcomes could provide in-

sights into their effectiveness in bridging skill gaps. Further exploration of hybrid learning models could refine best practices for certification training, ensuring that learning communities remain relevant in an increasingly digital and fast-evolving technological landscape.

REFERENCES

Aljohani, N. R. & Davis, H. C. 2021. Artificial intelligence in education: Adaptive learning and learning analytics in collaborative environments. *Education and Information Technologies*, 26, 5261–5283. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10595-w> [Accessed 2 March 2025].

Bhuse, V. 2021. How to teach a course that leads to certification. *Faculty Focus*. [pedagogy website]. Available at: <https://www.facultyfocus.com/articles/course-design-ideas/how-to-teach-a-course-that-leads-to-certification/> [Accessed 1 March 2025].

Design Council. 2024. History of the Double Diamond. How do we describe design process? Design Council. Available at: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/> [Accessed 2 March 2025].

DuFour, R., & DuFour, R. 2016. *Concise Answers to Frequently Asked Questions about Professional Learning Communities at Work*, Solution Tree, Bloomington, Indiana.

Gibbons, S. 2018. Journey Mapping 101. Nielsen Norman Group - World Leaders in Research-Based User Experience. Available at: <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/> [Accessed 2 March 2025].

Gkoutsioukosta, Z. & Apostolidou, V. 2023. Building Learning Communities through Digital Storytelling. *Social Sciences*. 12. 541.1. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-0760/12/10/541> [Accessed 2 March 2025].

Gulikers, J. T. M., Runhaar, P., & Mulder, M. 2018. An assessment innovation as flywheel for changing teaching and learning. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(2), 212–231. Available at: <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1394353> [Accessed 2 March 2025].

Haq, I. U., Anwar, A., Rehman, I. U., Asif, W., Sobnath, D., Sherazi, H. H. R. & Nasralla, M. M. 2021. Dynamic group formation with intelligent tutor collaborative learning: a novel approach for next generation collaboration. *IEEE Access*, 9, 143406–143422. Available at: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3120557> [Accessed 3 March 2025].

Hotte, K., Somers, M. A. & Theodorakopoulos, A. 2022. Technology and jobs: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*.1 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523004353> [Accessed 3 March 2025].

Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Stanne, M. B. 2000. Cooperative learning methods: A meta-analysis. *Methods*, 1:1–33. Available at: <https://scispace.com/pdf/co-operative-learning-methods-a-meta-analysis-1gsgjl6t24.pdf> [Accessed 3 March 2025].

Kahu, E. R., Thomas, H. G. & Heinrich, E. 2024. A sense of community and camaraderie’: Increasing student engagement by supplementing an LMS with a Learning Commons Communication Tool. *Active Learning in Higher Education*, 25(2), 303–316. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14697874221127691> [Accessed 3 March 2025].

Kananen, J. 2013. Design Research (Applied Action Research) as Thesis Research: A Practical Guide for Thesis Research. Publication of JAMK University of Applied Sciences 146.3.

Konttinen, S. 2024. Developing a Learning Community of Power BI through Service Design: Restructuring and Further Refining the Selected Concept (Unpublished master’s thesis). Metropolia University of Applied Sciences.

Lange, C., Costley, J. and Fanguy, M. 2021. Collaborative group work and the different types of cognitive load. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(4), pp.377-386. [Accessed 3 March 2025].

Mertler, C. A. 2020. *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators* (6th ed.). Sage Publications.

Microsoft. 2025. Microsoft Certified: Power BI Data Analyst Associate [Power BI]. Available at: <https://learn.microsoft.com/en-us/credentials/certifications/data-analyst-associate/?practice-assessment-type=certification> [Accessed 1 March 2025].

Myre, M. 2023. What Is Service Design? [professional blog] Available at: <https://designlab.com/blog/what-is-service-design> [Accessed 3 March 2025].

Ojasalo, J., Wait, M., & MacLaverly, R. 2023. Facilitating Communities of Practice: A Case Study. *The Qualitative Report*, 28(9), 2792-2813. Available at: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5976> [Accessed 3 March 2025].

Pearson VUE. n.d. Technology certification and vocational testing. Available at: <https://www.pearsonvue.com/us/en/test-owners/industry-expertise/technology/voc.html> [Accessed 1 March 2025].

Pickford, R. & Brown, S. 2006. *Assessing skills and practice (2-3)*. London: Routledge.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. 6th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Seppälä, T., Sarantou, M. & Miettinen, S. 2021. *Arts-based methods for decolonising participatory research*. 1st edition. (e-book) Taylor & Francis. (278) Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003053408> [Accessed 3 March 2025].

Shreiner, T.L. & Guzdial, M. 2022. The information won't just sink in: Helping teachers provide technology-assisted data literacy instruction in social studies. *British Journal of Educational Technology*, 53(5), pp.1134–1158. [Accessed 12 April 2025].

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2017. *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. 7th edition. Amsterdam: BIS Publisher.

Vinogradova, A. 2023. *Planning, Establishing and Leading a Learning Community for Building MS Power BI Skills in the Case Organization*. Metropolia University of Applied Sciences, Master's Thesis. Available at: <https://www.theseus.fi/handle/10024/813495> [Accessed 3 March 2025].

Väätäjä, J. O., & Ruokamo, H. (2021). Conceptualizing dimensions and a model for digital pedagogy. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 15. <https://doi.org/10.1177/1834490921995395> [Accessed 1 March 2025].

Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. 2002. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard business press.

Wenger, E., Trayner, B. & De Laat, M. 2011. Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. Ruud de Moor Centrum, Available at: https://weadapt.org/wp-content/uploads/2023/05/11-04_wenger_trayner_delaat_value_creation_framework.pdf [Accessed 4 March 2025].

Wenger-Trayner, E., Wenger, E. & Wenger-Trayner, B. 2020. *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge university press.

THE PRACTICE OF ACTIVE PATIENCE: A CRITICAL SKILL IN LEADERSHIP STUDIES

Marcella Zoccoli & Danilo Laurindo Pinto

The COVID-19 pandemic forced a global shift to remote learning in 2020, presenting significant challenges for both students and educators. This transition led to the exploration of new teaching methods and opportunities for personal development. This article shows how “Active Patience” emerged in some of the leadership courses delivered on virtual spaces at the Jamk University of Applied Sciences in Finland. It highlights the integration of Isha Kriya Meditation and Goju-Ryu Karate practices as pedagogical tools that promote patience and transform emotional challenges into opportunities for growth.



Figure 1. Marcella Zoccoli at Isha Yoga Center, Coimbatore, Tamil Nadu, India 2023, photo: Isha Volunteer, and Danilo Laurindo Pinto at Hokama Tetsuhiro's dojo in Okinawa, Japan 2019, photo: Daniele Matsumoto.

The forced transition of the global education system from traditional face-to-face to remote virtual platforms (Sahu 2020) occurred in the academic year 2019–2020 amid the emergency conditions of the COVID-19 pandemic (WHO March 2020) not only tested the patience of students, teachers, and researchers (Mishra et al. 2020) but required a new modality of training and applying patience to life experiences. The real and virtual extreme conditions that education and business leadership fields experienced during the first phase of the “pandemic mode” (Casadejust et al. 2020) had a significant impact on the personal development of students in higher education.

This paper examines the concept of Active Patience, which emerged as a critical skill and attribute for leadership. The findings are based on teaching and learning activities, research, and discussions conducted with international bachelor’s and master’s students enrolled in online leadership courses at the Jamk University of Applied Sciences’ School of Business in Finland during the Spring and Fall semesters of 2020. The authors specifically investigate how Active Patience was perceived, experienced, and practiced by some of the fifty-four master’s students in the Leadership Dynamics (LD) course. Data were collected through various methods, including surveys, questionnaires, journaling assignments with complementary open-ended questions, course feedback, focus groups, workshops, and informal discussions with Bachelor’s students in the Basic Leadership Skills (BLS) course, guest lecturers, and the course instructor.

While the onset of the COVID-19 pandemic happened five years before the writing of this article, the new normal of hybrid collaboration between virtual and physical spaces remains true. Active patience in leadership, as well as virtual leadership, continues to be a relevant topic, especially in times of crises (Martins & Erhard 2024).

Active Patience as a Quality of Leadership

In classical Greek philosophy, the concept of patience is notably absent, as if it were unworthy of exploration (Przywara 2018). Philosophical inquiries have explored patience as a virtue, delving into its emotional, motivational, cognitive, and behavioral aspects (Slote 2015). In contrast, patience is now recognized as a common virtue (Lavelock 2015), essential for human development and understanding life (Guardini 1963). It is a crucial quality for leaders navigating high-pressure, fast-changing environments that demand quick solutions (Hecksher 2022).

Patience, as a crucial leadership quality, influences decision-making, strategic thinking, and interpersonal relationships (Goleman 2006). Although patience is

highly demanded and cultivated through emotional self-regulatory techniques offered in the form of training or coaching activities at the workplace, in leadership, it is becoming increasingly alien among people, especially with the accelerated pace of living and greater dependence upon technology (Kumar & Dhiman, 2021).

Active patience, unlike passive patience, refers to the deliberate act of waiting while simultaneously making consistent efforts toward long-term goals (Reb & Chaturvedi 2014). This idea aligns closely with emotional intelligence theories, which highlight self-regulation and resilience in leadership (Boyatzis 2008). The notion of active patience has received increasing attention across various disciplines, emphasizing the need for balance between intentional action, proactive behavior, and the acceptance of outcomes (Abel & Rutledge 2010).

Three essential types of patience can be crucial for leadership as leaders face challenges that require these forms (Schnitker 2012): a. interpersonal, b. life hardship, and c. daily hassles patience. Leaders interact with diverse individuals and must demonstrate patience when dealing with people and situations moving at different learning speeds. A calm leader fosters a positive work environment and strengthens relationships, promoting a culture of problem-solving instead of frustration. Every day leadership practices require patience to maintain focus and productivity. Exceptional leaders understand the type of patience required in various situations and cultivate it to enhance their effectiveness through action orientation (Peker 2024).

While traditional patience often implies passive waiting, active patience involves engaging in meaningful activities as one awaits outcomes (Reb & Chaturvedi 2014). The wait should be “a certain quality within you and not as a time we waited” (Sadhguru 2016). In personal growth, active patience is characterized by steady efforts toward achieving goals and acknowledging that success requires time and persistence (Duckworth et al. 2007). This mindset encourages individuals to focus on the process and appreciate their journey toward achieving their objectives (Dweck 2006). From an educational standpoint, active patience promotes critical thinking and deep learning. By taking the time to thoughtfully interact with the material, learners can gain a richer understanding and appreciation for the subject (Zull 2002). Studies indicate that nurturing patience in educational settings enhances cognitive processing and long-term retention, resulting in a more rewarding learning experience (Deslauriers et al. 2019). Recent efforts aim to offer a holistic view of patience, reflecting on its significance within moral and ethical realms (Snow 2018).

Active patience signifies a dynamic balance between action and waiting, promoting lasting effort and involvement while recognizing that significant outcomes

often require time to appear, it has a significant role in human development as it spans and expands in time and space pursuing a more universal dimension of growth and experience (Teilhard de Chardin 2002).

Time and Space for Patience in Leadership

Prior to the COVID-19 pandemic, leadership relied heavily on traditional management principles that prioritized stability, hierarchy, and efficiency. Organizations aimed for in-person interactions, and leadership typically adhered to a top-down approach, where executives made major decisions and employees followed structured workflows (Northouse 2018). While some new methodologies began to emerge, the dominant workplace culture still revolved around a conventional eight-hour daily schedule (the so-called 9 to 5), with remote work regarded as an occasional exception rather than a necessity (Bloom et al. 2015). Leadership effectiveness was often assessed using performance metrics, cost efficiency, and productivity, rather than focusing on employee well-being or adaptability (Goleman 2017). While many companies chose not to invest in promoting in-person collaboration, primarily due to the financial burden of organizing gatherings, a transition towards more flexible and empathetic leadership styles was underway.

Evidence of this transformation was observed in studies conducted both in-person and online, even when participants were not visible to one another, before video conferencing became as common and advanced as it is today. In our current VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) world, effective leadership requires adaptability, resilience, and a visionary perspective. To successfully manage the rapid changes and uncertainties, leaders must instill confidence and steer their teams with clarity and purpose by fostering patience while tackling leadership challenges in both physical and digital environments. Insights from studies prior to the pandemic reveal how patience was implicitly integrated into the leadership process, providing support at times without direct visibility.

The Mindful Leadership Tempo model

In the Tempo Model, which emerges from research on Mindful Leadership (Zoccoli 2017, 88), a mindful approach to leadership emphasizes how leaders can effectively manage their pace and timing in decision-making and execution. This approach highlights the importance of time by incorporating three dimensions of leadership: past, present, and future. It navigates through the universal principles of Chronos (sequential time, fixed and universal) and the dynamic changes of Kairos (opportune moments, dynamic and changeable).

Mindful leadership cultivates patience by fostering deep listening, acceptance, and resilience. It encourages staying present without regret or worry, responding thoughtfully instead of with anger or avoidance, and building trust through compassion and open-mindedness (Kahlique et al. 2025). Encouraging leaders to act thoughtfully rather than react quickly emphasizes the importance of balancing swift actions with moments of reflection. Leaders who practice mindfulness and balance and harmonize their emotional self-regulation not only are better equipped to manage stress and maintain patience, leading to more rational and compassionate decisions but can foster a work environment that values thoroughness and careful consideration, positively affecting team spirit and dynamics.

Patience in the Tempo model (Figure 2) is seen as an integrated component of the mindful leadership experience, not merely the absence of haste but an active, mindful practice that enhances overall leadership effectiveness. According to Kabat-Zinn (1994), patience stands as one of the essential pillars of mindfulness, encouraging leaders to allow situations to unfold organically rather than imposing their desired outcomes. This concept beautifully aligns with the tenets of mindful leadership, which champions deep listening, non-reactivity, and the vital art of trust-building. By embracing patience, leaders can create an environment where authentic connections flourish and true growth can occur both in the leader and in leadership development.

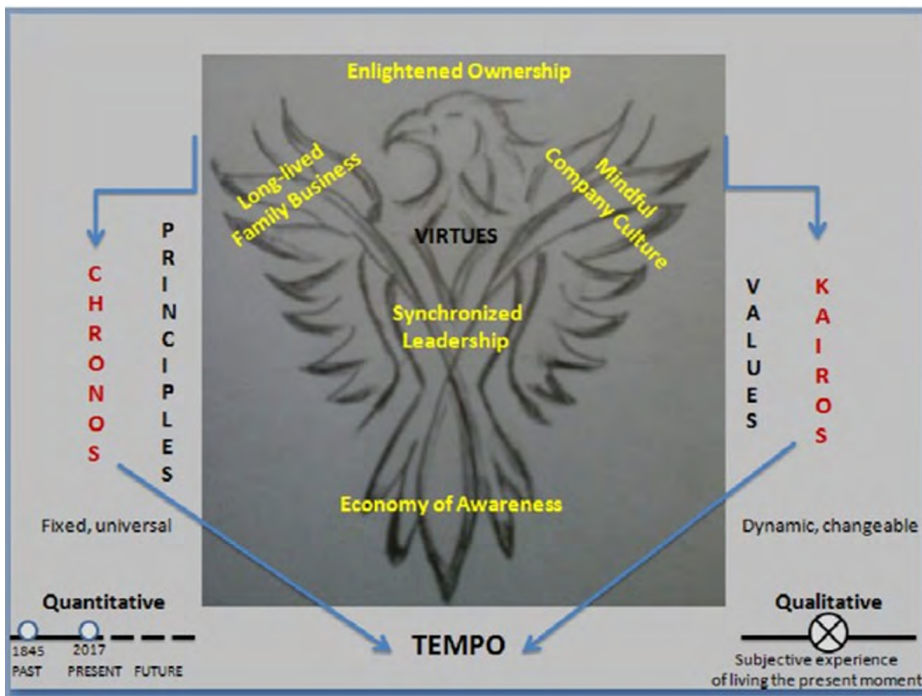


Figure 2. The Mindful Leadership Tempo Model (Zoccoli 2017)

The Virtual Tunnel Model in Global Virtual Teams

The Virtual Tunnel model (Laurindo Pinto 2018), part of research on Global Virtual Teams, examined factors affecting team functionality in technology-centered environments where members are not physically together. The initial focus was on globally distributed teams facing challenges with asynchronous communication, which can lead to misunderstandings and inefficiencies. The research initially explored four dynamics: Trust, Communication, Leadership, and Culture. However, additional elements such as relationships, transparency, clear expectations, empowerment, and language were identified as crucial within the “virtual tunnel” to leadership. In education, leadership applies to both teachers and students’ self-leadership.

The original work emphasized Trust as the central pillar, based on the author’s experience as a managing consultant and career coach at IBM. The model’s implications for leadership include investing in face-to-face time to build trust and collaboration, even in virtual environments. Meeting physically can accelerate this process. In education, students are encouraged to meet face-to-face at the start of their studies to foster better collaboration.

Explicit and frequent communication is vital in virtual settings, as body language and facial cues are less visible. Mindful word choice and clear expression of intentions are essential. Regular contact enhances collaboration by clarifying expectations. The research (Figure 3) highlighted patience and empathy as key factors in developing virtual teams and leading in global, virtual spaces.

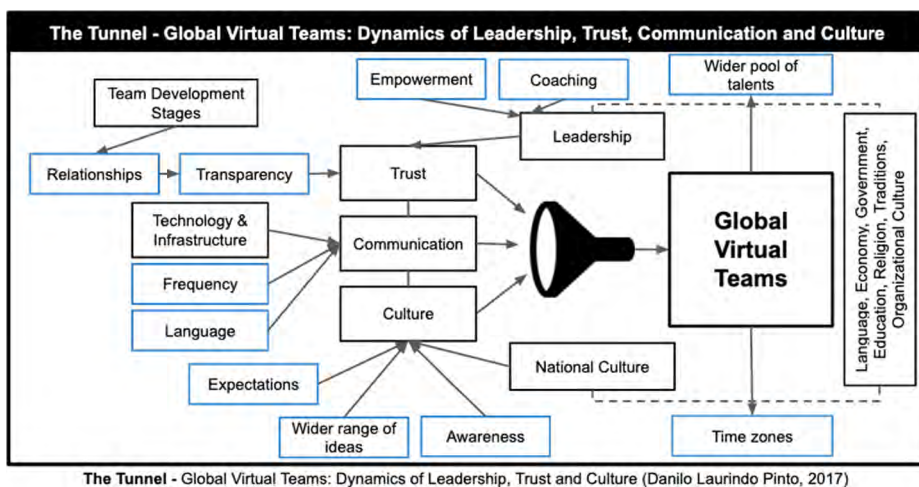


Figure 3. The Virtual Tunnel by Laurindo Pinto 2018 part of a Master’s thesis on virtual teams now applied in education.

When comparing the two models, it becomes clear that both emphasize the importance of patience as an essential leadership component, although it was mainly associated with strategic planning, improved decision-making, and conflict resolution for better team dynamics (Northouse 2018), needed in building trust and collaboration, though competitive industries often prioritized speed and efficiency (Goleman et al. 2013). Patience was seen as a leadership virtue and sometimes overshadowed by the need for quick decision-making and immediate results (Bass 1990). Elements of transformation emphasize how patience nurtures trust and understanding within teams. The Tempo model concentrates on the internal processes of the leader, such as mindfulness and emotional regulation. In contrast, the Virtual Tunnel model addresses external factors, including time zones, cultural diversity, and technology. These models complement each other, united by the inner state of patience inherent in human beings, particularly in the realm of leadership. By considering the internal factors emphasized by the Tempo model, alongside the external factors presented by the Virtual Tunnel, leaders are better positioned to fully support and serve people involved. This approach facilitates experiential learning processes, thereby fostering the development of transformative leadership experiences (Zoccoli 2022).

Active Patience in transformative times: Experiential Learning Theory (ELT)

From a theoretical perspective to a practical application, an intriguing approach to framing and cultivating patience in leadership during transformative periods, both in-person and online, can be grounded in the Experiential Learning Theory (ELT). This prominent theory, developed by David Kolb in 1984, provides reflective frameworks for fostering profound, direct experiential learning processes that are sustainable and applicable to leadership. It encourages individuals to acquire knowledge with an emphasis on transformation throughout the learning process, thereby developing essential skills and attitudes that are beneficial for navigating the risks and opportunities inherent in leadership (Heifetz & Laurie 2001). Rooted in Western scientific traditions, it finds application in various cultural, educational, and organizational contexts around the world, not only in face-to-face environments but also in virtual spaces. The styles of Experiential Learning Theory emphasize collaborative and interactive learning environments, concentrating on the external learning process through case simulations and real-world applications. Kolb (1984) designed the ideal learning process combining six propositions integrated into the four training practices of the experiential learning cycle (Table 1), making knowledge emerge from the process of understanding and shaping experience.

Table 1. Experiential Learning Theory (ELT) six propositions and four stages (Kolb 1984), including the Active Patience element. Table assembled by Marcella Zoccoli.

Kolb's Experiential Learning Theory (ELT) and Learning Cycle: Six propositions and four stages	
1	A learning outcome is not an end point but a resting point in an on-going learning process.
2	As we learn new ideas, we also modify and dispose of old ones.
3	Effective learners are capable of balancing the opposing modes in the learning cycle <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencing (Concrete Experience): Learning begins when a learner uses senses and perceptions to engage in what is happening now. 2. Reflecting (Reflective Observation): After the experience, a learner reflects on what happened and connects feelings with ideas about the experience ⇒ ACTIVE PATIENCE 3. Thinking (Abstract Conceptualization): The learner engages in thinking to reach conclusions and form theories, concepts, or general principles that can be tested 4. Acting (Active Experimentation): The learner tests the theory and applies what they have learned to gather feedback and create the next experience.
4	Learning never ends; it encompasses all life stages from childhood to adolescence to middle and old age.
5	When learners in the environment interact, both are changed. We do not simply respond to the environment, but we recreate it to meet our needs.
6	Every field requires unique skills and a special learning process – learning to develop skills in empathic listening is different from learning skills in engineering.

The interaction between the dimensions of grasping experience and transforming it supports learners who seek to develop their leadership identity. As mentioned earlier, contemporary leadership involves making decisions within various systems with differing levels of complexity (Hallo et al. 2020); an awareness-based approach to leadership should prioritize recognizing and acting upon purposes and insights while reflecting on our abilities, strengths, and weaknesses. The learning experience continuous cycle activates a dialogue between action/reflection and experience/abstraction, woven into the phases of the learning experience itself. An interesting aspect described by Käpylä and Palvalin (2023) is the shift from unconscious experience and intuitive feelings to conscious and abstract thinking, which involves moving from reflection to active experimental activity. In this passage, although the experiential learning theory does not explicitly discuss “active patience”, however the concept is closely related to the Reflective Observation stage as depicted in Table 1. In this phase, learners are encouraged to exercise patience, objectivity, and careful judgment by refraining from immediate action. This allows them to fully understand various perspectives. Engaging in deliberate reflection fosters deeper insights, balanced actions, and more informed decision-making (Kolb 1984).

Given the circumstances of the world in early 2020, and the realization that an alternative to face-to-face interactions had to be found, virtual classes and teaching were introduced in academic institutions across the globe, as it enabled teachers to deliver their instructional content to students, who could learn from anywhere (González-Calvo et al. 2021; Yang & Liu 2007, 171–184). This sudden shift to virtual learning presented both opportunities and challenges for teachers and students. While teachers were under pressure to learn and adapt to recent technologies and ways of working, students found themselves in a more isolated physical environment where self-discipline and the ability to manage distractions were fundamental for progressing well through studies. Additionally, the technological infrastructure in different countries and cities created a gap between those with a more suited environment to success than others, as highlighted in the tunnel model when it comes to Global Virtual Teams (Laurindo Pinto 2018).

According to Salifu and Abonyi (2022), teachers had to find new ways to manage in this new environment:

- Setting rules, such as when and how to speak, and keeping cameras on.
- Teaching students how to behave in virtual meetings, including how to use the mute button.
- Keeping the audience engaged, for example, by calling on students by name to comment on a given topic.
- Breakout rooms to emulate small group environments.
- The use of the flipped classroom format, which includes sending materials to students to read before the live class starts, in which they come to discuss and practice what they had previously learned.

In their research, Salifu and Abonyi (2022) also highlight that virtual teaching brought new challenges, such as the need for stable and fast internet connections, mastery of digital tools and engagement methods, and a new level of observation of student's progress, when being able to see them in the classroom is no longer possible. In fact, ELT can be adapted to create interactive and immersive learning experiences, fostering a deeper understanding and engagement (Kolb 1984). Each stage can also be effectively intersected in the combination of online learning. Although it has several benefits, it poses challenges to developing the relational skills and confidence needed for students (O'Connor et al. 2023), along with digital fatigue and limited hands-on opportunities. To mitigate these effects, incorporating interactive features such as breakout rooms and polls can encourage collaborative learning.

Enabling Active Patience in Experiential Virtual Learning Spaces

Considering the factors mentioned above, the authors, both educators and practitioners in their respective fields, decided to integrate Isha Kriya Meditation practice and Goju-Ryu Karate principles into the teaching and training of Leadership courses delivered online in the Spring and Fall semesters of 2020. This integration aimed to transform Zoom into a collaborative space by providing essential support to both students and teachers, offering specific workshops and lectures during this critical period.

Isha Kriya Meditation

Isha Kriya Meditation is a powerful practice guided by Sadhguru, a yogi, mystic, and visionary named one of India's 50 most influential people (Isha Foundation n.d.a). His efforts are focused on one primary goal: raising human consciousness. Among various impactful initiatives, he has developed a simple yogic breathing technique rooted in ancient yogic science. Isha Kriya is a three-step 14-minute guided meditation available online and on the Sadhguru free app, which can be downloaded in multiple languages from both the Apple App Store and Google Play Store. (Isha Foundation n.d.b).

Kriya means "internal action. When you do inner action, it does not involve the body and the mind because both the body and the mind are still external to you. When you have a certain mastery to do an action with your energy, then it is a kriya." (Isha Foundation 2012). Kriya is one of the four types of yoga (bhakti, gnana, karma and kriya) suitable for four aspects, the realities in our life, namely body, mind, emotion, and energy: "Whatever you wish to do with yourself, it must be on these four levels. Whatever you wish to do, you can only do it with your body, your mind, your emotions or your energy." (Isha Foundation n.d.c).

Research on this meditation technique has shown that it can reduce tension, anger, fatigue, depression, and confusion. Long-term practitioners of Isha Kriya Meditation have been found "to have balanced vagal efferent activity compared to non-practitioners while at rest" (Malik et al. 2024). Practicing Isha kriya on an empty stomach significantly reduces stress, anxiety, and depression, while enhancing mental well-being, energizing the body, improving health (Giridharan et al., 2024), and empowering an individual to handle unpleasant situations more effectively, thereby reducing mood disturbances significantly (Rangasamy et al., 2019). Recent interest is emerging in the efficacy and understanding of the biological/physiological/psychological mechanisms of Isha Kriya (Rain et al. 2021).

Goju-ryu karate 剛柔流 the art of the “empty hand”

Goju-ryu 剛柔流 was founded by Chōjun Miyagi and takes its name from the Chinese eight poems of the fists (Toguchi 1976, 14): “Everything in the universe is breathing hard (go 剛) and soft (ju 柔)”. Goju-ryu is one of the most traditional and classical variants of Karate, due to its very close ties to the Chinese Kung Fu, and the White Crane style. Ken ShiKai was created by Hokama Tetsuhiro (PhD and 10th Dan, the highest rank level within the Karate practice). Hokama Hanshi (exemplary teacher) took part in his studies from Seiko Higa, who, in turn, studied and practiced along with Chōjun Miyagi (Tetsuhiro 2018, 569).

Karate 空手 is a martial art that originated in the Ryukyu Kingdom (today known as Okinawa, Japan) in the early 20th century. It translates to “empty hand” and originated from the Chinese practice of Kung Fu (McCarthy 2016, 140–150). Several schools of Karate originated through a lineage of masters, which then spread to mainland Japan and became popular across the globe (Swennen 2009, 65).

The key lesson has been that if one wants to progress in a challenging practice, it takes perseverance, which is one of the most important things to learn in Karate (Tetsuhiro 2018, 33). As stated by McCarthy (2016), patience is the foundation upon which security and long life rest. Through constant practice in the Karate dojo, it becomes clear that the same principles apply to other aspects of life, such as in the business environment. Being patient in business can allow a practitioner to take a step back in difficult situations to see the big picture. Similarly, being quick to react does not usually yield positive results. As stated by Toguchi (1976, 14), only hardness or softness creates an inability to deal with the fluctuations of life. Being able to persist towards progress, even in the face of failure, is much like the torpid bull; as Tetsuhiro Hokama Hanshihas (2018, 13) said that “the spirit of self-control, breath control, regulation and spiritual control is an important source of strength for people in their everyday lives.”

As a contemplative practice, Karate serves as a two-way road: if one wants to benefit from what one does, they must be able to focus and shut down those parts of the mind that are in distress due to other matters, such as work. This can be achieved, for example, by regularly performing breathing exercises (Tetsuhiro 2018, 97), which resemble those of meditation and mindfulness practice to cool down after practice. Those who seek to strengthen themselves through a breathing kata (series of movements) known as Sanchin 三戦, commonly translated as “the three battles”, which is interpreted as the practice to unify the mind, body, and spirit. Sanchin is slow-paced and requires strong focus and deep connection through breathing, and is said to be the most fundamental technique in Goju-ryu (Tetsuhiro 2018, 105).

Insights from field studies

The data collected in the Spring and Fall of 2020 are part of a work-in-progress doctoral research that explores “the Intertwining of Spirituality, Business and Technology in Leadership Studies” (Zoccoli 2022). During sessions of the courses delivered on Zoom, the students experienced lectures, integrated meditation as a pedagogical tool, and animated interactive conversations. Mixed data were collected through LimeSurveys, Individual self-reflective leadership journals, Focus Groups, Meditation Workshops, Visiting Guest Lectures with engaged dialogue, lively debates, and various other activities.

In this paper, the observations presented are based on a population sample of master’s students at Jamk University of Applied Sciences in Finland, who were enrolled in the Leadership Dynamics (LD) course for International Business Management and Sport Business Management students. These students were invited to participate voluntarily in the study. Fifty-four international students, representing Generation X, Millennials, and Generation Z, with birth years ranging from 1977 to 1997, contributed to this study focusing on exploring the role and peculiarities of patience in experiential learning in transformative leadership approaches (Figure 4).

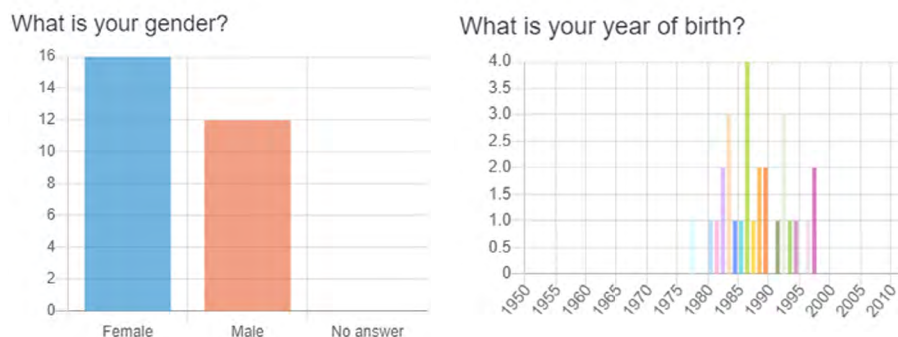


Figure 4. Overview of the participants on the Leadership Dynamics course at Jamk – Fall 2020. Figure: LimeSurvey.

LimeSurvey – Fall 2020

Students were asked to complete a LimeSurvey with anonymized questions to gather demographic data, including age, gender, and country. The survey included one question about their attitude towards contemplative practices and spirituality, as well as a question about their perception of patience, based on three definitions: as a value, a virtue, or a skill. This last question delivered 35 out of 54 responses.

Individual Self-reflective Leadership Journals – Fall 2020

Data on their experience of patience from a leadership perspective was gathered through a single set of questions: "What is your perception of Patience? Are you oriented to be more patient in a physical or virtual environment/situation? Do you practice or apply some kind of "patience helpers"? (e.g., Yoga, Mindful Walking, Meditation, Retreats, Running, Music... just to mention some)" and to share a brief story about a time when they faced a difficult situation and the way they used patience to overcome the challenge.

Workshops on Contemplative Practices and Isha Meditation – Fall 2020

Throughout the academic year 2019-2020, three workshops on Contemplative Practices, including an introduction to Ancient Yogic Science, Isha Foundation, and Sadhguru, were offered by the teacher in charge to the students. The first one was an introduction in-person in early March 2020, and the practice was online later in the spring because of the closure of the campus due to pandemic contingencies. The second one was online on Zoom in October 2020, and a third one was for the students enrolled in the Leadership Dynamics course who requested a workshop specifically on Isha Meditation practices. A brief introduction to Isha and Sadhguru, an overview of ISHA's contemplative practices, and the Inner Engineering program followed by preparation with practice of Chit Shakti Meditation: "Using the power of the mind to create what one wants in his life is called Chit Shakti" – Sadhguru (Isha Foundation n.d.d) was delivered online by the teacher with a participation of an Isha Volunteer on the 25th of November 2020 on Zoom for a duration of approximately two hours.

Dedicated Lectures

Among the several activities designed for the Leadership Dynamic course, students had the opportunity to support the leadership development path through two dedicated lectures: a. Mindful Leadership at Fratelli Branca Distillerie srl by Marcella Zoccoli (course instructor); b. The Virtual Tunnel of Leadership by Danilo Laurindo Pinto (visiting guest lecturer).

Observations

Through the data collected and the online experiential learning activities, our observations emerge and unfold through the four phases of Experiential Learning Theory (ELT). The results of the Lime Survey questionnaire, displayed in Figure 5,

indicated that Master's students primarily perceived patience as a skill (34.29 %), as a virtue (25.71 %) and as a value (20 %).

Summary for Pat		
In Your Leadership perspective, Patience is a...		
Answer	Count	Gross percentage
Value (A1)	9	25.71%
Virtue (A2)	7	20.00%
Skill (A3)	12	34.29%
No answer	0	0.00%
Not completed or Not displayed	7	20.00%
Total(gross)	35	100.00%

Figure 5. The Lime Survey questionnaire results about Patience in the course Leadership Dynamics at Jamk – Fall 2020. Figure: LimeSurvey.

Patience as a skill emerged in virtual experiential learning spaces during leadership courses and where Isha Kriya Meditation practices and Goju-Ryu Karate principles were practically applied to the teaching and training work. By combining elements in the virtual environments, whenever active patience was required to catalyze intellectual and experiential skills and attitudes in the relationship between students and teacher-trainers, by turning emotional challenges into possibilities for growth during transformational times.

As part of the 2020 lecture on the Virtual Tunnel, the trainer initiated the day by engaging in breathing exercises that are part of Karate practices, which help one become focused and centered. By the time the lecture was going on, it was easier to concentrate on the message and on the interactions with people when you have cleared out your mind by doing such focus-centric exercises. Karate, which is often perceived as a combat sport, is also a powerful meditation method that has helped trainers stay centered and, consequently, become more patient.

By recalling the third proposition of the Experiential Learning Theory (ELT) depicted in Table 1, the following reflections could be drawn:

- During the Concrete Experience phase, students engaged in hands-on activities and virtual interactions like case studies, live demonstrations, guest lectures, virtual labs, and creative expressions, including meditation, martial arts, and music, to immerse themselves in learning.
- During the Reflective Observation phase, participants were allowed to assess different perspectives, deepen their understanding, and master Active

Patience through the virtual platform. This was achieved through breakout rooms for group discussions, live chat, functions, and vibrant interactions.

- In the Abstract Conceptualization phase, students connected reflections with theoretical models and received real-time feedback.
- During the Active Experimentation phase, students applied knowledge through project-based work, Zoom sharing, decision-making tasks, and of-line work.

The reflective attitude and collaborative work were also emphasized in the 54 individual self-reflective leadership journals collected. The most significant excerpts listed in Table 2 are drawn from the students' responses to the grouped set of questions, which contain original impressions—unedited—of 15 students (10 females and 5 males).

Table 2. Most significant excerpts sourced from responses to the grouped set of questions.

Grouped set of questions What is your perception of Patience? Are you oriented to be more patient in a physical or virtual environment/situation? Do you practice or apply some kind of “patience helpers”? (e.g. Yoga, Mindful Walking, Meditation, Retreats, Running, Music... just to mention some)	
Individual self-reflective leadership journals (15 students)	Answers
1	“For me patience is ability to stay calm in spite of the happenings in outer or inner world; also it is self-regulation and emotion regulation. I think I am quite patient person, and I am more patient in physical environment than in virtual. I do not really practise any “patience helpers” that I am aware of even though I exercise a lot and listen to music. Sometimes I go to woods just to listen to silence and am happy that I do not have to hurry anywhere.”
2	“I’m a person who needs to relax every day and have a moment just for myself. For me it’s much easier to be patient in a physical environment than virtually.”... “Before this course I had tried a couple of times different mindfulness and yoga sessions, but I found myself to be too “active” in my mind for them to work.”...“I was actually a bit surprised at the beginning of this course, that kind of things were talked about and considered to have such a powerful positive effect on leadership.”
3	“I believe patience is important and necessary when working with people, especially in a leadership position.”... I would call myself quite patient in everyday life, but I do recognize that when I am feeling tired or stressed it can be quite difficult to stay patient.”

Individual self-reflective leadership journals (15 students)	Answers
4	<p>"I have fire inside (also said by acupuncture and Ayurveda coach). Virtual environment like Team or Zoom is easier for me with hard work issues and emotions. All of the patience helpers are doing a really good for me to calming down. I use things like breathing breaks, forest walks, meditation, coloring mandala, mindful moments."</p>
5	<p>"Patience, the virtue, the value, the skill of letting go of that everything-must-happen-right-now attitude. Something truly in demand in the fast paced life, culture, business of the 2000s – or maybe people have always thought this way, that the modern times are too fast, that everything is constantly changing, that old times were better..."</p>
6	<p>"I believe patience is a state of mind in which you can evade your thoughts such as anger or the need to rush and enjoy either the moment or any positive aspects of a not so favorable environment. This state of mind does not only allow someone to 'tolerate' said environment, but also avoid letting it be an anxiety-generating one. Having said this, I would like to add that I am normally able to focus better on myself whenever I am in a physical environment rather than an online one, hence why I believe I am able to control my emotions in a greater level. I have had experiences of frustration in both, physical and virtual situations, yet I believe I have controlled my thoughts or actions better when in face-to-face situations. ..."If I am cleaning my room or house when trying to free my mind, I like to do so without music, so that I am in tune with myself and avoid getting lost in the music. Up until we did this course, and more specifically up until we had our meditation moment on Zoom, I had not realized how helpful this is in my weekly and everyday life regarding my mental health, how often I do this and how long I have been doing it for."</p>
7	<p>"Patience is important in business and in life in general. My way if improving my patience is doing something physical, that also requires extreme focus and patience. My dearest hobbies are golf & rock climbing. In golf, lack of focus patience equals to bad score, and in rock climbing the lack of focus means falling and possible injury and working and sending the routes often require many repetitions, incremental improvement and hence extreme patience."</p>
8	<p>"Patience requires perseverance" Perseverance is the word I was trying to google it for some time, as it is really describe what patience is for me, since we experience a lot of situations or circumstances where things are not going in the right direction, but we find that we have nothing else in our hand but to keep pushing things up, and we are in one the pandemic situation that everyone is trying to maintain him/herself and the people around. I experience patience mentally in daily work life, especially when things don't work our way, and I adopt with it by physical exercises and running, while listening to music. Music discounts me from the real world, and take me to a different sphere, a world of my own thoughts and imagination. I always believe in a quote by Leo Tolstoy says, "The two most powerful warriors are patience and time". I'm still trying my level best to master the patience as a virtue, before a skillset in life or work..."</p>

Individual self-reflective leadership journals (15 students)	Answers
9	I consider patience as either tolerance to change in situations, or for example in how people see and value different things in life. Generally, there is a time component of being patient and having to “endure” some type of difference. I acknowledge the importance of patience in life but consider myself as very impatient and anxious.”.... . “I feel like I am more patient in a physical situation, since when you are in the vicinity of real people, my emotions seem to be more in check. It seems easier to “vent” when communicating through digital channels. I guess it is somewhat less personal, and it is easy to hide behind the screen.”
10	I have patience to listen and respect other people’s opinions and thoughts. When people describe me usually word “calm” is involved, and I believe it is connected to my level of patience. On the other hand, my mind can be sometimes hectic chaos, when I’m not sure about some things or matters I should know for sure. Or when I have a new project starting and it hasn’t yet formed to an executive plan.
11	“I am more patient in a physical environment, you cannot mute others or have your camera shut down, so you must control yourself much more.”
12	“My perception of patience is when I am able to concentrate on work or whatever I am doing without distractions. I feel calm and confident. It is a feeling, when internal or external issues do not have an effect on me. The environment of being patient depends on the matter. In some cases, I feel more patient in physical environment but in some cases in virtual environment.”
13	“My experience has changed during the past years. This has definitely something to do with yoga, breathing exercise and different kind of holistic methods I practice as a stress relief and to learn myself better. Today I trust I have gained much more patience than my younger self had, and I have even ability to “hold my horses” in sudden events that a younger me would have not handled quite as well. Today I have the ability to step back and evaluate the seriousness of the event much better. I can recall difference in virtual environments vs. physical. I am likely more openly expressing my opinion about things virtually in e-mails example (e.g. working with colleagues abroad) than I would in physical in live situations! I more likely lose my patience written, even though I like to express my honest opinions in live too. The patience definitely varies still these days depending of the matter and context itself. I must admit that I get much more “fire” within me when talking about very personal matters. I could say that very personal matters and with closest of people my patience can sometimes be very non-existent even I would like to. Since I have done yoga, breathing exercises and variation of stress relief methods I definitely can tell it has an impact in the patience. One thing I would say has changed the most is the resilience to bounce back from the undesired feelings back to close to neutral I trust the holistic practices has helped a lot with this!”

Individual self-reflective leadership journals (15 students)	Answers
14	“I perceive patience as something situational, a trait you choose to have and choose to use based on the environment you’re in and the goal at hand. It is about stopping when you want to react and rush into an emotion, connecting with the purpose of the situation and listening to the other party involved in the situation. For me, there are three different forms of patience: the patience you have with yourself, with other people and with processes or events.”
15	“Patience is a characteristic of a person with peaceful mind. A person that is happy living the present as it is. In short, patience might relate to happiness. Most of the time, I am not patient. I rush to do something that I get distracted by. I am not sure if I am more patient in a physical or virtual environment. I already was answering that in physical is better.”... ...“During the last couple of years, my main practice of patience and being present, is Japanese martial art Aikido that I practiced 2-4 times a week. But now that I quite a many things going on in my life (when the practice would be most important), I have ceased to practice. Two main reasons....”

Following the experiences of 2020, activities aimed at enhancing well-being and the personal and professional development of both students and faculty were swiftly implemented. Moreover, several leadership classes and extracurricular activities regularly incorporate Isha Upa-Yoga workshops featuring meditation guided by Sadhguru. These sessions are delivered by Jamk SESS Trainer and Isha Yoga Veera Teacher Marcella Zoccoli (Isha Foundation n.d.e). This practice has also continued in the three-year Erasmus+ Project, known as the ProCESS Project, with dedicated workshops (ProCESS Project 2021). The project aimed to tackle leadership challenges in today’s complex environment by training participants to cultivate their emotional, sensorial, and spiritual skills through experiential training.

Conclusions

The exploration of “Active Patience” in virtual experiential learning spaces has revealed its significance as a critical skill in leadership studies, particularly during times of transformation. The COVID-19 pandemic accelerated the shift to remote learning, challenging both teachers and students to adapt. This study, conducted at the Jamk University of Applied Sciences in Finland, demonstrated how the instructors, by integrating contemplative practices such as Isha Kriya Meditation and Goju-Ryu Karate, can enhance active patience, improve experiential skills among students, and support learning through hands-on activities unique to the experiential learning theory approach, even in virtual spaces.

The findings highlight that active patience is a meaningful skill in engaging students towards better outcomes. This concept aligns with emotional intelligence theories, emphasizing self-regulation and resilience in leadership. Additionally, the integration of these practices in virtual environments has shown the potential to change emotional challenges into opportunities for growth, which is essential for mastering contemporary leadership.

For organizations and educational institutions, the implications are that investing in strategies that cultivate active patience can lead to more resilient and adaptable leaders. By incorporating meditation and contemplative practices into overall leadership training, organizations can cultivate a culture of patience that supports informed decision-making, effective team dynamics, and overall success. As part of a world that is continually evolving, the ability to lead with active patience will be essential.

Grammarly was used for proofreading and paraphrasing some parts of the text. The authors take full responsibility for the content of the article.

REFERENCES

Abel, N., Rutledge S.E. 2010. Awareness, Acceptance and Action: Developing Mindful Collaborations in International HIV/AIDS Research and Service, *The British Journal of Social Work*, Volume 40, Issue 2, March 2010, Pages 656–675. Available at: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcp047> [Accessed 24 February].

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Casadejust, A. M., Fusaro, M., Lefevre, C., Puangthamawathanuk, B., & Otto, D. 2020. Industry 4.0- A three layers revolution. In M. Zoccoli (Ed.), *The Apple & the Candle: Human students transformative leadership experience* (pp. 147-171). Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, Finland. Available at: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-577-7> [Accessed 24 February].

Deslauriers, L., McCarty, L. S., Miller, K., Callaghan, K., & Kestin, G. 2019. Measuring actual learning versus feeling of learning in response to being actively engaged in the classroom. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(39), 19251–19257.

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. 2007. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101.

Dweck, C. S. 2006. *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Funakoshi, G. 1938. *The Twenty Guiding Principles of Karate: The Spiritual Legacy of the Master*. Translated by John Teramoto, 2003. New York, London, Tokyo: Kodansha International.

Giridharan, S., Soumian, S., & Pandiyan, B. 2024. The Impact of Isha Yoga Practices on Mental and Physical Well-being: A Narrative Synthesis of Current Literature. *International Research Journal of Ayurveda & Yoga*, 7(11), 36–46. Available at: <https://doi.org/10.48165/IRJAY.2024.71106> [Accessed 27 February 2025].

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2013. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

Goleman, D. 2017. Leadership: The power of emotional intelligence. More Than Sound.

González-Calvo, G., Barba-Martín, R. A., Bores-García, D., & Hortigüela-Alcalá, D. 2021. The (virtual) teaching of physical education in times of pandemic. *European Physical Education Review*.

Guardini, R. 1963. Learning the virtues that lead you to God. Sophia Institute Press.

Isha Foundation. 2012. Kriya – Exploring Life’s Deeper Dimensions. Available at: <https://isha.sadhguru.org/en/wisdom/article/kriya-exploring-lifes-deeper-dimensions> [Accessed 24 February 2025].

Isha Foundation. n.d.-a. Sadhguru. Available at: <https://isha.sadhguru.org/en/sadhguru> [Accessed 27 February 2025].

Isha Foundation. n.d.-b. Sadhguru APP. Available at: <https://isha.sadhguru.org/uk/en/sadhguru-app> [Accessed 23 February 2025]

Isha Foundation. n.d.-c. Types of Yoga. Available at: <https://isha.sadhguru.org/yoga/new-to-yoga/types-of-yoga/> [Accessed 27 February 2025].

Isha Foundation. n.d.-d. Guided Meditations – Isha Kriya and Chit Shakti. Available at: <https://isha.sadhguru.org/yoga/meditations/guided-meditation/>. [Accessed on 28 February 2025]

Isha Foundation. n.d.-e. Become a Yoga Veera. Available at: <https://isha.sadhguru.org/uk/en/yoga-meditation/yoga-teacher-training/yoga-veera> [Accessed on 01 March 2025]

Kabat-Zinn, J. 1994. Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life. Hyperion.

Khalique, F., Khan, N., & Saini, K. 2025. Understanding Mindful Leadership: Case Based Approach From Industry Leaders. In M. Baez (Ed.), *Strategic Approaches to Mindful Leadership and Change Management* (pp. 313–348). IGI Global Scientific Publishing. Available at: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7066-7.ch011> [Accessed 27 February 2025].

Kumar, V., & Dhiman, S. 2021. Transcending Emerging Barriers Through Patience. *Management, Change, Strategy and Positive Leadership*, 79–98. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-67258-4_6 [Accessed 27 February 2025].

Laurindo Pinto, D. 2020. The Virtual Tunnel to Leadership. In M. Zoccoli (Ed.), *The Apple & the Candle: Human students transformative leadership experience* (pp. 248-251). Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences, Finland. Available at: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-577-7> [Accessed 27 February 2025].

Laurindo Pinto, D. 2018. *Global Virtual Teams: Dynamics of Leadership, Trust, Communication, and Culture*. Master's Degree Programme in International Business Administration. Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences. Available at: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201803223678> [Accessed 27 February 2025].

Malik, A., Chakraborty, H., Av, V., Raghuramaiah, S., & Pavithran, S. 2024. Immediate effect of Isha Kriya meditation on heart rate variability and its sequential changes among healthy adults. *International Journal of Health Sciences*, 16(1), 747–752.

Martins, H. and Erhard, S.L. (2024). Leadership Competencies and Inherent Attributes in Times of Crisis. In: Akande, A. (eds) *Power, Politics and Influence*. Springer Studies on Populism, Identity Politics and Social Justice. Springer, Cham. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-69610-7_8 [Accessed 24 February 2025].

McCarthy, P. 2016. *BuBishi: The classic manual of combat / translated and with commentary*. Rutland, Vermont. Tuttle Publishing.

Mishra, L., Gupta, T. and Shree, A. 2020. Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, Volume 1,2020,100012, ISSN 2666-3740. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100012> [Accessed 24 February 2025].

Northouse, P. G. 2018. *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

O'Connor, E., Marcogliese, E., Anis, H., Faye, G., Flynn, A., Hayman, E., & Stambouli, J. 2023. Adapting Experiential Learning in Times of Uncertainty: Challenges, Strategies, and Recommendations Moving Forward. *Engaged Scholar Journal: Community-Engaged Research, Teaching, and Learning*, 8(4), 49–56. Available at: <https://doi.org/10.15402/esj.v8i4.70793> [Accessed 24 February 2025].

ProCESS Project. 2021-2023. Available at: <https://processproject.eu/> [Accessed 14 February 2025]

ProCESS Project 2021. Available at: <https://youtu.be/9DE2eEWdKvc> [Accessed 14 February 2025]

Rain, M., Subramaniam, B., Avti, P., Mahajan, P., & Anand, A. 2021. Can yogic breathing techniques like Simha Kriya and Isha Kriya regulate COVID-19-related stress? *Frontiers in Psychology*, 12, 635816. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635816> [Accessed 24 February 2025].

Rangasamy, V., Thampi Susheela, A., Mueller, A., F H Chang, T., Sadhasivam, S., & Subramaniam, B. 2019. The effect of a one-time 15-minute guided meditation (Isha Kriya) on stress and mood disturbances among operating room professionals: a prospective interventional pilot study. *F1000Research*, 8, 335. Available at: <https://doi.org/10.12688/f1000research.18446.1> [Accessed 24 February 2025].

Rangasamy, V. 2019. Instructions and details of Isha Kriya meditation session. figshare. Journal contribution. Available at: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7808741.v1> [Accessed 24 February 2025].

Reb, J., Narayanan, J. & Chaturvedi, S. 2014. Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness* 5, 36–45. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z> [Accessed 24 February 2025].

Sadhguru. 2016. Why Wait? Video from Sadhguru. Available at: <https://youtu.be/A8HRUwihTg0> [Accessed on 23 January 2025]

Sahu, P. 2000. Closure of Universities Due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. *Cureus*. 2020 Apr 4;12(4):e7541. Available at: <https://doi:10.7759/cureus.7541> PMID: 32377489; PMCID: PMC7198094. [Accessed 24 February 2025].

Salifu, I., Abonyi, U. K. Year missing. Managing large classes in virtual teaching: experiences of university teachers in Ghana during COVID-19. *Education Tech Research Dev* 2022. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10151-7> [Accessed 24 February 2025].

Schnitker, S. A. 2012. An examination of patience and well-being, *The Journal of Positive Psychology*, 7:4, 263-280. Available at: <https://DOI:10.1080/17439760.2012.697185> [Accessed 24 February 2025].

Slote, M. 2015. From virtue ethics to virtue epistemology: Naturalizing a virtue-based approach. Routledge.

Snow, N. E. 2018. Virtue as social intelligence: An empirically grounded theory. Routledge.

Swennen, F. 2009. *The Evolution of Karate: From Secret Martial Art to Worldwide Cultural Sport*. International Budo University

Teilhard de Chardin, P. 2002. *The Phenomenon of Man* (B. Wall, Trans.). Harper Perennial. (Original work published 1955)

Tetsuhiro, H. 2018. *Classical Okinawan Goju-Ryu Karate-jutsu*. Translated by Charles Swift. Okinawa, Japan. Okinawa Goju-ryu Kenshikai.

Toguchi, S. 1976. *Okinawan Goju-Ryu: Fundamentals of Shorei-Kan Karate*. 22nd printing, 2005. Ohara Publications.

WHO. Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. [Mar; 2020]; Available at: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200314-sitrep-54-covid-19.pdf> 2020[Ref list] [Accessed 15 January 2025].

Yang, Z., & Liu, Q. 2007. Research and development of Web-based virtual online classroom. *Computers e5 Education*, 48, 171–184.

Zoccoli, M. 2017. *Mindful Leadership at Fratelli Branca Distillerie srl*. Master's Degree Programme in International Business Administration. Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences. Available at: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017102716360> [Accessed 24 February 2025].

Zoccoli, M. 2022. *The Intertwining of Spirituality, Business, and Technology – Conscious Leaders on a Conscious Planet – Article in progress – Poster presented at the conference Mind and Matter 2022*. Abstract available at page 81. Available at: https://www.helsinki.fi/assets/drupal/s3fs-public/from_d7/305494_mind_and_matter_2022_abstracts.pdf [Accessed 24 February 2025].

Zull, J. E. 2002. *The art of changing the brain: Enriching the practice of teaching by exploring the biology of learning*. Stylus Publishing.

**PERSOONALLISUUS,
VUOROVAIKUTUS JA
MYYNTITYÖ**

MYYNITYÖSSÄ TOIMIVIEN PERSOONALLISUUS JA KEHITTYMISTARPEET

Tiina Brandt

Persoonallisuus vaikuttaa siihen, millaisia kehittymistarpeita myyjillä on. Esimerkiksi introvertit kokevat enemmän tarvetta kehittyä kuin ekstravertit.



Kuva 1. Myyntityössä toimivien persoonallisuus ja kehittymistarpeet. Kuva: Tekoalykuva.fi.

Tämä käy ilmi tutkimuksesta, jossa tutkittiin myyntityössä toimivien henkilöiden persoonallisuuden yhteyttä heidän kokemuksiinsa kehittämistarpeisiin myyntityössä. Tutkimus tehtiin Pata-hankkeessa (Parempia asiakaskohtaamisia tekoälyn avulla), jota rahoitti Business Finland.

Myyntityö on usein vaativaa asiantuntijatyötä, jolloin on tärkeää osata substanssi, omata hyvät vuorovaikutustaidot ja kyetä lukemaan asiakkaan tarpeita. Erityisesti yritykset, jolla on laajat tuote- tai palveluportfoliot sekä suuria asiakasrajapintoja ovat tehokkaan myynnin varassa. Myynnin tuottavuuden parantaminen voi olla tehokas operatiivinen strategia, joka edistää sekä liikevaihdon että voiton kasvua. Yritykset pyrkivät rekrytoimaan parhaita myyjiä, mutta myös olemassa olevan henkilöstön kehittäminen on tärkeää. Suhdanteet vaikuttavat myyntiin, eikä taloudellisen kasvun aikana ole koskaan tarpeeksi myyjiä kasvavan kysynnän täyttämiseksi. Taloudellisten laskukausien aikana myyjät, myyntipäälliköt ja liiketoimintajohtajat kokevat usein painetta ”saada aikaan enemmän vähemmällä”. (Ledingham ym 2006.)

Jo pitkään organisaation oppiminen on tunnustettu tietopohjaiseksi strategiseksi välineeksi, joka vahvistaa tiimityöskentelyä ja parantaa suorituskykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet organisaation oppimisen vaikutuksen liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen (López Sánchez ym. 2011), innovatiivisuuteen (Škerlavaj ym. 2010), organisaation innovaatioihin ja suorituskykyyn (García-Morales ym. 2012). Myyntiorganisaation oppiminen tehostaa myyntiä ja vaikuttaa myyntikulttuuriin pitkällä aikavälillä.

Palaute on yksi keino osaamisen kehittämiseen, mutta keinoja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen on vain vähän. Esimerkiksi Pulakos (2004) osoitti, että vain yksi kymmenestä työntekijästä uskoi, että hänen firmansa palkitsemissysteemi auttaa tuloksen parantumiseen. Levy ja Williams (2004, 897) ovat todenneet, että työntekijät ohittavat palautteen eivätkä käytä sitä hyödykseen, jos he eivät koe arviointisysteemiä reiluna ja palautetta luotettavana. Olisikin hyvä ottaa huomioon erilaisten persoonallisuuksien luontaiset vahvuudet ja käyttää näitä organisaation eduksi. Myynnissä tämä näkyisi siinä, että myyntihenkilöt pääsisivät toimimaan vahvuusalueellaan ja heidän mahdolliset kehittämisalueensa eivät tuottaisi heille epävarmuuden kokemuksia myyntitilanteissa. Aikaisempia tutkimuksia myyjien kokemuksista omista kehittämisalueista ei ole, ja tässä tutkimuksessa kartoitetaan sen lisäksi kehittämisalueiden yhteyttä persoonallisuuteen. Tavoitteena on löytää erilaisia suuntaviivoja persoonallisuuden ja kehittämistarpeiden yhteydestä, jotta myyntityötä tekevät pystyisivät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja organisaatiot voisivat tukea heitä heidän tarpeidensa mukaisesti.

Aikaisempia tutkimuksia

Marshallin ym. (2003) mukaan myyntipäälliköt kokivat, että myyjien tärkeimmät taidot ovat tässä järjestyksessä: kuunteleminen, adaptiivinen myynti, haastavien myyntitilanteiden hoitaminen, kaupan kloussaaminen, neuvottelutilanteet ja asiakkaiden prospektointi. Myös myyntijohtajat kertovat kuuntelutaidon olevan tärkein teema (Luthy 2000). Kuuntelussa esimerkiksi pelkkää asiakkaan kommenttien kuuntelemista tai niihin puuttumista pidetään tärkeinä, mutta usein myyjiä kannustetaan ja koulutetaan käyttämään aktiivisen tai tehokkaan kuuntelun tekniikoita. Brooks (2003) ehdottaa, että aktiivinen kuuntelu koostuu keskittymisestä puhujaan, viestiin ja ei-esillä oleviin asioihin, palautteen antamisesta, kysymysten esittämisestä, ei-keskeyttämisestä, sanotun kirjaamisesta ja vastaamisesta. Adaptiivisessa myynnissä myyjä tulkitsee asiakasta ja tilannetta ja pystyy mukauttamaan toimintaansa näiden mukaisesti (Weitz ym. 1986, 175). Usein hyvä myyntisuoritus on liitetty adaptiiviseen myyntiin Goolsby ym. 1992; Blackshear & Plank 1994; Keillor ym. 2000), ja sen on katsottu edistävän myös pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentumista (Jolson 1997).

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että persoonallisuus vaikuttaa suoriutumiseen myynnissä ja että huippumyyjät saavat esimerkiksi mentorointia tai coachaamista myyntityönsä tueksi. Peckerin väitöskirjassa (2016) tutkittiin myyntityössä menestymistä: huippumyyjät kertoivat olevansa paljon yhteydessä asiakkaisiin ja saaneensa työhön tukea, esimerkiksi mentorointia tai coachingia. Persoonallisuustutkimuksissa myyjän hyvä suoriutuminen on liitetty myyjien ekstraverttisuuden, tunnollisuuteen ja avoimuuteen (Barrick & Mountain, 1991; Furnham & Fudge 2008; Huynh ym. 2020; Sjöberg ym. 2005). Lisäksi proaktiivisuuden on todettu olevan yhteydessä hyviin myyntisuorituksiin (Sitser ym. 2013).

Metodologia

Kyselyt lähetettiin Pata-hankkeen osallistuvien yritysten myynti- ja asiakaspalveluhenkilöille vuonna 2024. Yhteensä 210 myyntityössä toimivaa henkilöä täytti myyntityön kehittämistarpeet kyselyn. Myynnissä toimivat henkilöt toimivat ympäri Suomea isoissa suomalaisissa organisaatioissa, jotka edustivat laajasti eri aloja; muun muassa sähkö-, vakuutus-, tekniikka-, kone- ja automaatioalat olivat tutkimuksessa edustettuina. Persoonallisuuslomakkeen täytti 137 henkilöä. Persoonallisuustyyppitasolla tutkimukseen otettiin vain persoonallisuustyyppit, joita edusti vähintään 8 henkilöä. Vastaajia oli tällöin 126 henkilöä.

Kyselylomakkeet

Persoonallisuutta mitattiin Myers-Briggsin Tyyppi-Indikaattorilla (MBTI), jota on paljon tutkittu muun muassa organisaatiokäyttäytymisen, johtajuuden ja yrittäjyyden alueella. Se perustuu Carl Gustav Jungin teoriaan vuodelta 1921, jota Isabel Myers ja Katharina Briggs edelleen kehittivät mittariksi saakka. Teoriassa persoonallisuutta kuvataan neljällä erilaisella dimensiolla, jotka tuottavat 16 erilaista persoonallisuustyyppiä (esimerkiksi ISFJ, ESTP, INTJ). Teorian keskeisessä osassa on dynaamisuus eli ihminen muuttuu ja voi kehittyä jatkuvasti, vaikkakin persoonallisuuden ydin on syntymästä saakka pysyvä (Myers ym. 1998; Myers & Myers 1990).

Ekstraverteja voidaan kuvata ihmisiksi, jotka saavat energiaa ulkoisista ärsykeistä ja muista ihmisistä. Introvertit nauttivat reflektoinnista, eivätkä kaipaa muiden seuraa yhtä paljon. Intuiiviset keskittyvät ideointiin ja innovointiin sekä näkevät helposti asioiden yhteyksiä ja mahdollisuuksia. Tosiasialliset keskittyvät faktoihin ja ovat hyviä keräämään tietoa aistiensa avulla. Tuntevat ovat usein empaattisia ja pyrkivät tuottamaan harmoniaa ympäristöönsä. Ajattelevat taas keskittyvät käsillä oleviin asioihin enemmän kuin ihmisiin. Järjestelmälliset nauttivat suunnittelusta ja aikatauluttavat usein tekemisensä. Spontaanit persoonallisuudet nauttivat tiedon keräämisestä ja jättävät usein päätöksenteon viime minuutille. (Myers & Myers 1990; Routamaa & Hautala, 2015).

Myyntityön kehittämistarpeita mitattiin 24 väittämällä, joista muodostettiin faktoriaalyysin avulla (Varimax) viisi dimensiota: 1) Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen 2) Itsevarmuus ja motivaatio 3) Positiivinen tehokkuus 4) Ruuhkatilanteet 5) Tieto ja osaaminen. Näiden summamuuttujana muodostettiin vielä 6) Kehittämistarpeet yhteensä muuttuja.

Tulokset

Seuraavaksi esitellään tulokset. Ensimmäisenä esitellään myyjien persoonallisuusjakauma ja kehittämistarpeet yleisellä tasolla aineistossa ja sen jälkeen näiden yhteyks. Tulokset ovat viidessä eri taulukossa.

Persoonallisuustyypeissä olivat eniten edustettuina ESTJ (N=24), ESFP (N=17) ja ESFJ (N=13), kuten taulukosta 1 voi huomata. Tässä tutkimuksessa otettiin mukaan vain persoonallisuustyytit, joita edusti vähintään kahdeksan myyntihenkilöä, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavia tuloksia. Yhteensä 11 persoonallisuustyyppiä oli edustettuna, enemmistö kognitiiviselta tyyliltään ST- tai SF-tyyppisiä. NF-tyyppisiä oli edustettuna vain ENFP ja NT-tyyppisiä ENTJ ja ENTJ. Tämän aineiston perusteella näyttäisi siltä, että myyntiala kiinnostaa erityisesti konkreettisia ja tosiasiallisia ST- ja SF-tyyppisiä.

Taulukko 1. Persoonallisuustyytit kuvattuna (Routamaa & Hautala 2015).

ISTJ, N=10 Käytännöllinen, järjestelmällinen, looginen, realistinen ja luotettava. Katsoo, että kaikki on hyvin organisoitu.	ISFJ, N=10 Tasapainottaa ryhmän työskentelyä. Perusteellinen, huolellinen, tarkka. Lojaali, huomaavainen, tarkkanäköinen.	INFJ Hiljaisen voimakas, tunnollinen, toisista huolehtiva. Kunnioitettu horjumattomien periaatteiden vuoksi.	INTJ Omaperäinen, suuri tarve omiin ideoihin ja aikomuksiin. Kyky organisoida työ ja saattaa se loppuun itsenäisesti.
ISTP, N=9 Kiinnostunut asioiden järjestämisestä loogisten periaatteiden mukaan.	ISFP, N=8 Välttää erimielisyyksiä. Ei pyri muuttamaan toisten mielipiteitä omiensa kaltaiseksi.	INFP Pitää oppimisesta, ideoista, kielestä ja omista itsenäisistä projekteista.	INTP Hiljainen ja varautunut. Ratkaisee ongelmat loogisesti ja analyttisesti.
ESTP, N=8 Hyvä paikan päällä tapahtuvassa päätöksenteossa. Parhaimmillaan todellisten asioiden parissa, joita voi työstää, käsitellä, erotella ja yhdistellä.	ESFP, N=17 Tietää, mitä on meneillään ja osallistuu innokkaasti. Parhaimmillaan tilanteissa, joissa vaaditaan mallisjärkeä ja käytännöllisyyttä.	ENFP, N=10 Lämpimästi innokas, eloisa, kekseliäs, mielikuvituksekas. Nauttii ongelmanratkaisusta.	ENTP, N=8 Toimintavalmis ja suorasukainen. Neuvokas uusien ja haastavien ongelmien ratkaisemisessa.
ESTJ, N=24 Luontainen johtaja liiketoinnin ja mekaniikan aloilla. Pitää asioiden järjestelämisestä ja johtamisesta.	ESFJ, N=13 Lämminsydäminen, puhelias, suosittu, tunnollinen. Kiinnostunut asioista, jotka vaikuttavat ihmisten elämään.	ENFJ Ymmärtäväinen ja vastuuntuntoinen. Osaa tehdä ehdotuksia ja johtaa ryhmäkeskustelua helposti ja tahdikkaasti.	ENTJ, N=9 Voimakastahoton, suora, päättäväinen toimintojen johtaja. Saattavat esiintyä itsevarmemmin kuin aiempi kokemus edellyttäisi.

Suurimmat kehittämistarpeet myyjillä oli itsevarmuuden ja motivaation suhteen ja pienimmät tiedon ja osaamisen suhteen (taulukko 2).

Taulukko 2. Kehittämistarpeet dimensioittain myynnissä, vastaajien keskiarvot (N=210).

	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	Itsevarmuus ja motivaatio	Positiivinen tehokkuus	Ruuhkatilanteet	Tieto ja osaaminen	Kehittämistarpeet YHT
KA	3,19	3,79	3,21	3,26	3,12	3,32
Std.	1,138	1,432	1,244	1,467	1,452	1,053

Taulukosta 3 voi nähdä yksittäiset väittämät. Näistä eniten kehittämistä oli lisämyynnin saamisessa, myyntipuheessa, sitkeydessä myyntitilanteessa ja asiakkaan puheen keskeyttämisessä tilanteen näin vaatiessa. Vähiten kehittämistä oli kuuntelutaidossa, huumorin käytössä, positiivisessa ajattelussa ja hyvän tunnelmaston luomisessa.

Taulukko 3. Kehittymistarpeet myynnissä, yksittäiset väittämät (N=210).

Väittämä	Keskiarvo (Std)
1. Lisämyynnin saamisessa	4,20 (1,747)
2. Myyntipuheessa	3,85 (1,666)
3. Sitkeydessä myyntitilanteissa	3,95 (1,790)
4. Asiakkaan puheen keskeyttämisessä, tilanteen näin vaatiessa	3,71 (1,573)
5. Avun pyytämisessä muilta	3,39 (1,534)
6. Oikeiden kysymysten esittämisessä asiakkaalle	3,41 (1,600)
7. Omassa yleisessä motivaatiossa myydä	3,55 (1,780)
8. Monen palvelutilanteen hoitamisessa yhtä aikaa	3,37 (1,603)
9. Asiakkaan kaikkiin tarpeisiin vastaamisessa	3,22 (1,468)
10. Pettymyksistä palautumisessa	3,35 (1,616)
11. Tavoitteiden asettamisessa	3,37 (1,650)
12. Tietovarastossa myytyyn tuotteeseen/palveluun liittyen	3,24 (1,584)
13. Ruuhkatilanteiden hallinnassa	3,15 (1,503)
14. Itsevarmuudessa myyntitilanteissa	3,42 (1,789)
15. Myyntimotivaatiossa myytyyn tuotteeseen/palveluun liittyen	3,19 (1,623)
16. Tehokkuudessa	3,26 (1,718)
17. Stressinsietokyvyssä	3,24 (1,706)
18. Osaamisessa myytyyn tuotteeseen/palveluun liittyen	3,01 (1,540)
19. Mukautumisessa ostajan kommunikaatiotyyliin	3,01 (1,579)
20. Asiakkaan tilanteen ymmärtämisessä	2,81 (1,381)
21. Hyvän tunnelmaston luomisessa	2,96 (1,563)
22. Positiivisessa ajattelussa	3,00 (1,650)
23. Huumorin käytössä	2,81 (1,547)
24. Kuuntelutaidossa	2,77 (1,574)

Tulokset osoittivat (taulukko 4), että asiakkaiden *tarpeiden ymmärtämisessä* introverteilla ja tosiasiallisilla oli suuremmat keskiarvot kuin ekstreverteillä ja intuitiivisilla. introverteilla ja tuntevilla oli kehittymistarpeita *itsevarmuudessa ja motivaatiossa* enemmän kuin ekstreverteilla ja ajattelevilla. *Positiivisessa tehokkuudessa* introvertit ja spontaanit kokivat kehittymistarpeita vastinparejaan enemmän. *Ruuhkatilanteissa* kehittymistarpeita oli enemmän introverteilla, tuntevilla ja spontaaneilla kuin näiden vastakkaisilla preferensseillä. *Tietoa ja osaamista* kaipasivat eniten ekstrevertit, tosiasialliset ja tuntevat. Yleisesti *kehittämistarpeita* myyntiin kaipasivat eniten introvertit, tosiasialliset, tuntevat ja spontaanit heidän vastinparejaan (=ekstrevertit, intuitiiviset, ajattelevat ja järjestelmälliset) enemmän.

Taulukko 4. Persoonallisuuspreferenssit ja kehittymistarpeet

E=Ekstrevertti, N=89, I=Introvertti, N=48, S=Tosiasiallinen, N=79, Intuitiivinen N=58, T=Ajatteleva N=70, F=Tunteva, N=67, J=Järjestelmällinen, N=72, Spontaani, N=65.

	E vs I	KA Std.	S vs N	KA Std.	T vs F	KA Std.	J vs P	KA Std.
1. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	E	3,10 1,147	S	3,24 1,143	T	3,12 1,165	J	3,17 1,160
	I	3,24 1,029	N	3,02 1,047	F	3,18 1,047	P	3,12 1,049
2. Itsevarmuus ja motivaatio	E	3,56 1,441	S	3,74 1,463	T	3,52 1,377	J	3,75 1,523
	I	4,06 1,268	N	3,72 1,318	F	3,96 1,396	P	3,71 1,257
3. Positiivinen tehokkuus	E	3,14 1,255	S	3,22 1,167	T	3,18 1,135	J	3,02 1,106
	I	3,32 1,015	N	3,18 1,196	F	3,23 1,225	P	3,40 1,226
4. Ruuhkatilanteet	E	3,25 1,444	S	3,36 1,414	T	3,26 1,393	J	3,26 1,487
	I	3,49 1,499	N	3,30 1,539	F	3,42 1,539	P	3,42 1,443
5. Tieto ja osaaminen	E	3,13 1,406	S	3,18 1,433	T	3,01 1,459	J	3,06 1,332
	I	2,97 1,331	N	2,92 1,294	F	3,14 1,293	P	3,09 1,436
6. Kehittymistarpeet YHTEENSÄ	E	3,24 1,077	S	3,35 1,010	T	3,22 0,999	J	3,25 1,004
	I	3,41 0,897	N	3,23 1,033	F	3,38 1,038	P	3,34 1,038

Persoonallisuustyyppitasolla (taulukko 5) ESTP ja ENFP näkivät eniten kehittymistä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä, kun taas vähiten näitä kehittymistarpeita oli ENTP-tyypeillä. Tyyppitasolla kehittymistä itsevarmuudessa ja motivaatiossa oli eniten ISFJ-tyypeillä ja vähiten ISTJ-tyypeillä. Positiivisessa tehokkuudessa kehittymistarpeita oli eniten ENFP-, ESTP- ja ISTP-tyypeillä ja vähiten ENTJ- ja ESTJ-tyypeillä. Ruuhkatilanteissa kehittymistarpeita eniten oli ISTP-, ISFJ-, ja ESFJ-tyypeillä, kun taas ESTJ- ja ISTJ-tyypeillä niitä oli vähiten. Tietoa ja osaamista tarvitsivat eniten ESTP-tyypit ja vähiten ENTP- ja ISTJ-tyypit. Yleisesti kehittämistarpeita myyntiin kaipasivat eniten tyyppitasolla ISFJ, ISTP ja ENFP. Vähiten lisätukea myynnissä kokivat tarvitsevansa ENTP-, ESTJ- ja ISTJ-tyypit.

Taulukko 5. Persoonallisuuspreferenssit ja kehittymistarpeet.

		1. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	2. Itsevarmuus ja motivaatio	3. Positiivinen tehokkuus	4. Ruuhkatilanteet	5. Tieto ja osaaminen	6. Kehittymistarpeet YHT
ENFP N=10	Ka.	3,74	4,36	3,88	3,15	3,65	3,76
	Std.	1,361	1,309	1,334	1,748	1,700	1,220
ENTJ N=9	Ka.	3,29	3,58	<u>2,69</u>	3,28	3,06	3,18
	Std.	0,651	,967	,882	1,523	,846	,633
ENTP N=8	Ka.	2,55	3,53	3,09	3,06	<u>2,38</u>	<u>2,92</u>
	Std.	1,144	1,508	1,210	1,084	1,330	1,186
ESFJ N=13	Ka.	3,27	3,82	3,08	3,46	3,27	3,38
	Std.	1,109	1,650	1,217	1,391	1,201	1,101
ESFP N=17	Ka.	2,70	3,45	3,16	3,50	3,09	3,18
	Std.	,808	1,272	1,395	1,640	1,302	1,103
ESTJ N=24	Ka.	3,04	<u>3,13</u>	2,88	2,73	3,02	2,96
	Std.	1,415	1,584	1,270	1,277	1,760	1,148
ESTP N=8	Ka.	3,75	3,70	3,78	3,56	3,81	3,72
	Std.	,916	1,309	,995	1,116	1,033	,645
ISFJ N=10	Ka.	3,69	5,14	3,40	4,05	3,50	3,96
	Std.	1,038	1,178	1,174	1,691	,850	,876
ISFP N=8	Ka.	3,00	3,35	3,00	3,19	2,81	3,07
	Std.	,639	,791	1,126	,961	1,624	,719
ISTJ N=10	Ka.	<u>2,74</u>	3,44	3,00	<u>3,05</u>	2,75	3,00
	Std.	1,034	,893	,791	1,092	1,034	,571
ISTP N=9	Ka.	3,35	4,16	3,78	4,17	3,33	3,76
	Std.	,909	1,130	1,176	1,750	1,677	1,009

Johtopäätökset

Suurimmat kehittymistarpeet myyjillä liittyivät itsevarmuuteen ja motivaatioon sekä pienimmät tietoon ja osaamiseen. Yksittäisissä väittämässä eniten kehittämistä oli seuraavissa: lisämyynnin saaminen, myyntipuhe, sitkeys myyntitilanteessa ja asiakkaan puheen keskeyttäminen tilanteen näin vaatiessa. Nämä kaikki kuvaavat itse myyntitilannetta, jolloin yleisesti ottaen myyntikoulutuksissa ja kehittämisessä olisi hyvä keskittyä itse myyntitilanteisiin. Vähiten kehittämistä oli kuuntelutaidossa, huumorin käytössä, positiivisessa ajattelussa ja hyvän tunnelmaston luomisessa. Aikaisempien tutkimusten perusteella hyvät kuuntelutaidot ovat keskeisiä myyntityössä toimiville (Luthy 2000; Marshall ym. 2003). Monesti mielikuva hyvästä myyjästä on puhelias ja energinen, mutta tässä aineistossa huomattiin, että kuuntelutaidot ja hyvän tunnelmaston luominen ovatkin myyjien omaksumia keskeisiä vuorovaikutustaitoja.

Tulokset osoittivat, että myynnillisiä kehittämistarpeita oli enemmän introverteilla, tosiasiallisilla, tuntevilla ja spontaaneilla myyjillä verrattuna heidän vastakkaisiin preferensseihinsä (ekstravertteihin, intuitiivisiin, ajatteleviin ja järjestelmällisiin). Introverteilla on taipumusta ekstravertteja suurempaan itsekriittisyyteen, mikä voi osaltaan selittää näitä tuloksia (esimerkiksi Hautala 2005). Introvertit kokivat ekstravertteja vähemmän kehittymistarvetta ainoastaan Tieto ja osaaminen -osiossa. Introverttien parempi keskittymiskyky voi mahdollistaa sen, että heille ei tuo suurta vaivaa perehtyä tarvittavaan tietoon tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Tosiasiallisen ja intuitiivisen kohdalla suurin ero oli osioissa Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen sekä Tieto ja osaaminen, joissa tosiasialliset kokivat kehittymistarvetta intuitiivisia enemmän. Intuitiiviset puhuvat ja tulkitsevat muita myös rivien välistä, kun tosiasialliset ovat enemmän tässä hetkessä ja arvioivat toista konkreettisemmin aistien välityksellä. Tämä sanomattomien viestien tulkinta voi olla intuitiivisille luontaisesti helpompaa. Ajattelevien ja tuntevien osalta tuntevat kokivat kehittymistarvetta itsevarmuudessa ja motivaatiossa, ruuhkatilanteiden hallinnassa sekä tiedossa ja osaamisessa. Itseluottamus on tuntevilla tyypeillä usein ajattelevia heikompi (esimerkiksi Brandt ym. 2011), ja se näkyy näissäkin tuloksissa. Viimeinen vastinpari Järjestelmällinen ja Spontaani koki, että Spontaaneilla on enemmän kehittymistarpeita positiivisessa tehokkuudessa ja ruuhkatilanteiden hallinnassa. Järjestelmälliset suunnittelevat usein päivänsä ja toimivat suunnitelmien mukaisesti, kun taas spontaanit ovat usein viimetipan ihmisiä, jolloin tehokkuutta löytyy, mutta se voi aiheuttaa negatiivista tunnetilaa henkilölle itselleen.

Persoonallisuustyyppitasolla itsevarmuudessa ja motivaatiossa kehittymistarpeita oli eniten ISFJ-tyypeillä ja vähiten ISTJ-tyypeillä. Molemmat tyypit ovat hyvin vaatimattomia, mutta ISTJ-tyyppi on hyvin perusteellinen, ja taipumusta on jopa liialliseen työmäärään. Ehkäpä ISFJ ei koe myyntiä omaksi alakseen, ja siksi heille

tuli tästä selvästi korkein arvo. Myynnin kouluttamisessa ja kehittämisessä olisi syytä tukea erityisesti näitä ISTJ- ja ISFJ-tyyppisiä, jotta he kokisivat enemmän itsevarmuutta ja motivaatiota työssään. Positiivista tehokkuutta työssään tarvitsivat spontaanit persoonallisuudet ENFP ja ESTP. Ehkä heille voisi sopia mentoiminta tätä aspektia ajatellen, jotta he saavat työkuormansa jaoteltua sopivasti ja pysyttyä sopivan tehokkaassa rytmissä. Molemmat tyytit voivat työskennellä usein innostuksen puuskissa, jolloin tasainen motivaatio heillä on vähäisempää. ENTJ-tyypillä oli matalin tarve tehokkuudessa kehittymiselle, ja he ovatkin yleisesti tunnettuja siitä, että haluavat pitää päivänsä vauhdikkaana. Lisäkehittämistä myynnissä kaipasivat eniten ISFJ-tyypit ja heidän vastakohtansa ENTP-tyypit vähiten.

Yhteenveto tyyppitason tuloksista on taulukossa 6, johon vastaajien antamat korkeimmat ja matalimmat pisteet on listattu. Neljä persoonallisuustyyppiä, INFJ, INTJ, INFP ja INTP, ovat yleisestikin harvinaisimmat (esimerkiksi Routamaa & Hautala, 2015), eivät olleet tässä myyntiaineistossa lainkaan edustettuina. Mielenkiintoista oli, että myöskään ENFJ-tyyppi ei ollut hakeutunut tämän aineiston perusteella myyntialalle, vaikka tyyppi on yleisesti melko suuri joukko väestöstä (Routamaa & Hautala, 2015). Aika monella persoonallisuustyyppillä on eniten kehitettävää itsevarmuus ja motivaatio -osiossa. Tämä voi johtua siitä, että myynnissä itsevarmuuden ylläpitäminen voi olla hankalaa, koska usein asiakkaat torjuvat myyntitarjoukset ja myyntiyhteydenotot. Tehokkuus ja ruuhkatilanteiden hallinta koettiin vähiten kehittämistä vaativana useimmilla persoonallisuuksilla.

Taulukko 6. Persoonallisuustyyppien omat arviot heikkouksistaan ja vahvuuksistaan myynnissä.

<p>ISTJ <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet – asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen</p>	<p>ISFJ <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tehokkuus</p>	<p>INFJ <i>Ei tyyppejä edustettuna tässä tutkimuksessa</i></p>	<p>INTJ <i>Ei tyyppejä edustettuna tässä tutkimuksessa</i></p>
<p>ISTP <u>Eniten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tieto ja osaaminen</p>	<p>ISFP <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tehokkuus</p>	<p>INFP <i>Ei tyyppejä edustettuna tässä tutkimuksessa</i></p>	<p>INTP <i>Ei tyyppejä edustettuna tässä tutkimuksessa</i></p>
<p>ESTP <u>Eniten</u> kehittävää: – tieto ja osaaminen <u>Vähiten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet</p>	<p>ESFP <u>Eniten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet <u>Vähiten</u> kehittävää: – asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen</p>	<p>ENFP <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet</p>	<p>ENTP <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tieto ja osaaminen</p>
<p>ESTJ <u>Eniten</u> kehittävää: – asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen <u>Vähiten</u> kehittävää: – ruuhkatilanteet</p>	<p>ESFJ <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tehokkuus</p>	<p>ENFJ <i>Ei tyyppejä edustettuna tässä tutkimuksessa</i></p>	<p>ENTJ <u>Eniten</u> kehittävää: – itsevarmuus ja motivaatio <u>Vähiten</u> kehittävää: – tehokkuus</p>

Kehittämisiideana nousi esille, että myynnin koulutuksissa sparrausvinkkejä toisilleen voisivat antaa vastakkaiset persoonallisuudet. Esimerkiksi ruuhkatilanteiden hallinnasta ESTJ ja ENFP voisivat antaa vinkkejä ISTP- ja ESFP-tyypeille. ISTP taas voisi opastaa tiedon ja osaamisen hankinnan suhteen.

On hyvä huomata, että tilastollisia analyysejä ei ole tehty, jolloin tulokset ovat suuntaa antavia. Enemmän aineistoa tarvitaan vahvistamaan näitä löydöksiä. Tässä tutkimuksessa on otettava myös huomioon, että mittaamisen kohteena eivät olleet omat arviot myyntiväittämien onnistumisissa. Voi hyvin olla, että joku on hyvä saamaan lisämyyntiä mutta silti kokee tarpeelliseksi kehittyä tässä enemmän. Olisikin kiinnostava tehdä tästä aiheesta jatkotutkimuksia ja kysyä asiakkaiden näkemyksiä myyjien kehittymistarpeista.

LÄHTEET

Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

Blackshear, T. & Plank, R. 1994. The impact of adaptive selling on sales effectiveness within the pharmaceutical industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 2, 106–125.

Brandt, T., Gomes, J. & Boyanova, D. 2011. Personality and psychological capital as indicators of future job success? A multicultural comparison between three European countries. *Finnish Journal of Business Economics*, 3/11, pp. 263–289.

Brooks, B. 2003. The power of active listening. *American Salesman*, vol. 48, June, 12–14.

Furnham, A. & Fudge, C. 2008. The five-factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, vol. 29, no. 1, 11–16.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 7, 1040–1050.

Goolsby, J., Lagace, R. & Boroom, M. 1992. Psychological adaptiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 12, 51–66.

Hautala, T. 2005. The effects of subordinates' personality on appraisals of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, no. 4, 84–93.

Huynh, T. L., Nguyen, H. M. & Kieu, T. T. B. 2020. The impact of salesperson's personality to job performance in machinery industry in Viet Nam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 10, 377–389.

Jolson, M. 1997. Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 17, 75–88.

Keillor, B., Parker, R. & Pettijohn, C. 2000. Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no. 1, 7–22.

Ledingham, D., Kovac, M. & Simon, H. L. 2006. The new science of sales force productivity. *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 9, 124.

Levy, P. E. & Williams, J. R. 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, vol. 30, 881–905.

López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L. & Trespalacios Gutiérrez, J. A. 2011. The effects of manufacturer’s organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 4, 624–635.

Luthy, M. 2000. Preparing the next generation of industrial sales representatives. *Industrial Marketing Management*, vol. 29, 235–242.

Marshall, G., Goebel, D. & Moncrief, W. 2003. Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, vol. 56, 247–255.

Pulakos, E. D. 2004. *A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems*, SHRM Foundation, Alexandria, VA.

Routamaa, V. & Hautala, T. 2015. *Katse naamion taa – Itsetuntemuksesta voimaa*, 4. painos, Leadec-kustannus, Vaasa.

Shepherd, D., Castleberry, S. & Ridnour, R. 1997. Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, no. 5, 315–320.

Sitser, T., Van der Linden, D. & Born, M. P. 2013. Predicting sales performance criteria with personality measures: The use of the general factor of personality, the Big Five and narrow traits. *Human Performance*, vol. 26, no. 2, 126–149.

Sjöberg, L., Littorin, P. & Engelberg, E. 2005. Personality and emotional intelligence as factors in sales performance. *Scandinavian Journal of Organizational Theory and Practice*, vol. 15, no. 2, 21–37.

Škerlavaj, M., Song, J. H. & Lee, Y. 2010. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, vol. 37, no. 9, 6390–6403.

Weitz, B. 1981. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, vol. 45, 85–103.

Weitz, B., Sujan, H. & Sujan, M. 1986. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, vol. 50, October, 174–191.

MYYJIEN PERSOONALLISUUS JA VUOROVAIKUTUSTYILI

Tiina Brandt

Tässä artikkelissa esitellään Business Finlandin rahoittaman Pata-hankkeen (Parempia asiakaskohtauksia tekoälyn avulla) tuloksia myyntityössä toimivien henkilöiden persoonallisuudesta ja vuorovaikutustyylistä. Tulokset kertovat, millainen myyjien profiili Suomessa on vuorovaikutuksen ja persoonallisuuden osalta, ja millainen näiden yhteys on. Tuloksia voi hyödyntää myyjien itsetuntemuksen lisäämisessä, vuorovaikutustyylin kehittämisessä ja asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtämisessä.



Kuva 1. Myyjien persoonallisuus ja vuorovaikutustyyli. Kuva: Tekoalykuva.fi.

On jo vuosia tiedetty, että kommunikaatio on ratkaiseva tekijä myyntihenkilöiden suorituksessa (Singh ym. 2017; Spiro & Weitz 1990) ja että myyjän verbaalinen (Peterson ym. 1995) ja ei-verbaalinen (Bonoma & Felder 1977; Lim ym. 2017) toiminta on ratkaisevaa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Kuten Darian ym. (2005) toteavat, myyntihenkilöiden vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on parhaassa tapauksessa hyvin tuottavaa, jolloin olisi tärkeää kehittää heidän vuorovaikutustaan sopivalla tavalla. Williamsin ja Spiron (1985) mukaan hyvät myyjät tunnistavat asiakkaan vuorovaikutustyyliin ja adaptoituvat tähän. Digitaalisen alustapohjaisen myynnin määrän jatkaessa kasvuaan yhä vähemmän tapahtuu asiakaskohtauksia, jolloin niiden merkitys korostuu entisestään. Business to Business (B2B) -ostajista jopa 68 % suosii verkkoasiointia mieluummin kuin asiointia myyjän kanssa, koska digitaaliset kanavat tarjoavat enemmän mukavuutta, hintojen läpinäkyvyyttä sekä pääsyn tuoteinformaatioon ja asiakasarvosteluihin (Caitlin ym. 2016). Nämä B2B-ostajat käyttävät ostopäätöstä harkitessaan vain 17 % ajastaan tapaamiin potentiaalisten toimittajien kanssa mutta 27 % ajastaan itsenäiseen verkkopohjaiseen tiedonhakuun (Gartner 2019).

Asiakasuskollisuus ei enää perustu yksinomaan tuotteiden hinta-laatusuhteeseen, vaan sitä rakennetaan ennen kaikkea vahvojen asiakassuhteiden avulla. Kilpailijoista erottautuakseen myyjien on hallittava vuorovaikutustaidot erinomaisesti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myyntihenkilöiden persoonallisuuden vaikutusta vuorovaikutustyyliin, jolloin saadaan kokonaisvaltaista käsitystä suomalaisten myyntihenkilöiden persoonallisuudesta ja vuorovaikutuksesta.

Arvoperusteinen myynti, asiakaslähtöisyys ja asiakassuuntautuneisuus

Arvoperusteinen myynti tarkoittaa, että myyjä työskentelee asiakkaan kanssa yhdessä räätälöidäkseen markkinatarjouksen niin, että hyödyt muutetaan rahalliseksi termeiksi asiakkaan liiketoimintamallin syvällisen ymmärryksen pohjalta. Tällä tavalla vakuuttavasti osoitetaan, miten hyödyt edistävät asiakkaan yrityksen kannattavuutta. (Terho ym. 2012, 178.) Näin ollen arvoperusteinen myynti on tiiviisti sidoksissa arvon yhteisluontilogiikkaan sekä korostaa myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksen merkitystä arvon tehokkaassa luomisessa (Grönroos 2008; Haas ym. 2012). Arvoperusteista myyntiä harjoittavat myyjät keskittyvät aktiivisesti rakentamaan ja edistämään markkinatarjouksia, jotka tarjoavat suurta lisäarvopotentiaalia asiakkaan liiketoimintaan joko kustannussäästöjen muodossa tai suorituskykyä parantamalla (Adamson ym. 2012; Keränen & Jalkala 2013; Ulaga & Eggert 2006). Kun tarjous tarjoaa asiakkaalle merkittäviä arvonluontimahdollisuuksia, asiakkaalla on vahva kannustin ostaa tuote tai palvelu, vaikka se olisi hinnaltaan korkeampi (Anderson & Wynstra 2010; Töytäri ym. 2011).

Asiakaslähtöisyyden käsitteen esittelivät kirjallisuudessa ensimmäisen kerran Saxe ja Weitz (1982), ja siitä lähtien sitä on laajasti tutkittu ja esitetty keskeiseksi myyjän suorituskyvyn määrittäjäksi (Plouffe ym. 2009; Schwepker 2003). Asiakaslähtöisyys tarkoittaa markkinointiajattelun toteuttamista yksittäisen myyjän tasolla ja viittaa siihen, että myyjä pyrkii auttamaan asiakasta tekemään ostopäätöksiä, jotka tyydyttävät heidän tarpeensa ja tuottavat pitkäaikaista tyytyväisyyttä (Saxe & Weitz 1982).

Myyntissä puhutaan lisäksi joko toiminnallisesta tai suhdekeskeisestä asiakassuuntautuneisuudesta. Toiminnallinen asiakassuuntautuneisuus painottaa myyjän liiketoimintaroolin täyttämistä asiakkaiden odotusten mukaisesti ja korostaa ulkoisia motiiveja, kuten asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja tuotteiden räätälöintiä (Heide & Wathne 2006; Homburg ym. 2011). Suhdekeskeinen asiakassuuntautuneisuus puolestaan keskittyy henkilökohtaisen suhteen rakentamiseen asiakkaan kanssa ja korostaa sisäisiä motiiveja ja ystävällistä vuorovaikutusta (Heide & Wathne 2006; Homburg ym. 2011; Yim ym. 2008). Vaikka nämä kaksi lähestymistapaa ovat erilaisia, ne täydentävät toisiaan myyntityössä (Bateman & Valentine 2015; Homburg ym. 2011).

Myyjän persoonallisuus ja vuorovaikutus

Singh ym. (2018) ovat tutkineet myyjien pätevyyttä seuraavilla kolmella ulottuvuudella: asiakaskyselyihin vastaaminen, tarpeen täsmentäminen ja kaupan selkeyttäminen sekä empaattisuus ja asiakkaaseen samaistuminen. Heidän tutkimuksensa mukaisesti myyjän pätevyys on keskeistä asiakaskiinnostuksen säilyttämisessä, mikä puolestaan kasvattaa ostoaikomusta. Peterson ym. (1995) tutkivat puheominaisuuksien vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin ja havaitsivat, että nopea puhenopeus, perusäänenerkkeuden vaihtelu ja äänenvoimakkuuden vaihtelu korreloivat korkeampien myyntitulosten kanssa. Nopea puhuja koetaan asiantuntevammaksi ja luotettavammaksi heidän tutkimuksensa mukaan.

Pughin (2001) tutkimuksen mukaan positiiviset ilmeet, esimerkiksi hymy, vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Lisäksi tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota ominaisuuksiin, kuten suostuttelukykyyn, tahdikkuuteen, kilpailuhenkisyteen ja itsevarmuuteen (Brown ym. 2006; Schwepker 1999). Näissä tutkimuksissa on korostettu myyjien halukkuutta kuunnella asiakkaita ja tuotetuntemuksen merkitystä asiakaskokemukseen ja erityisesti valitusten käsittelyn yhteydessä (Clopton ym. 2001; Pettijohn ym. 2002). Kuuntelemishalukkuus tarkoittaa myyjän tarkkaavaisuutta asiakkaiden palautetta kohtaan. Tuotetuntemus sisältää tuotteiden ja palveluiden tuntemuksen sekä ymmärryksen asiakkaiden tarpeista ja valitusmotiiveista. Tehokas myyntityö edellyttääkin, että myyjät osaavat rauhoittaa

asiakkaita, hallita jälkihoitovaiheita ja käsitellä mahdollisia valituksia tilanteissa, joissa asiakkaan odotukset eivät täyty (Amyx & Bhuian 2009; Dubinsky 1981).

Useat tutkimukset persoonallisuudesta ja myynnistä keskittyvät myyntisuorituksen ja persoonallisuuden yhteyteen. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti tunnollisuus (Furnham & Fudge 2008; Huynh ym. 2020; Sjöberg ym. 2005), ekstraversio (Barrick & Mountain 1991; Huynh ym. 2020) ja avoimuus kokemuksille (Huynh ym. 2020; Furnham & Fudge 2008) ovat yhteydessä hyvään myyntisuoritukseen. Persoonallisuuden lisäksi proaktiivinen toiminta on yhteydessä myyntitulosten saavuttamiseen ja yleiseen työsuoritukseen (Sitser ym. 2013). Positiivinen yhteys, halukkuus työskennellä ja työmotivaatio olivat myös yhteydessä hyvään myyntisuoritukseen Sjöbergin ym. (2005) mukaan.

Barrickin ym. (1993) mukaan tunnollisuus oli yhteydessä epäsuorasti myyntiin. Heidän mukaansa itseohjautuva tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin sitoutuminen olivat yhteydessä esimiehen arvioihin työsuorituksesta sekä konkreettiseen myyntivolyymiin. Stewartin (1996) mukaan ekstraversio on yhteydessä korkeaan myyntiin etenkin silloin, kun suoritus on selvästi palkittu. Aseman ja saavutusten tavoittelu ovatkin yhteydessä tunnollisuuteen, ekstraversioon ja hyvään myyntisuoritukseen (Barrick ym. 2002). Erityisesti ekstravertit ovat motivoituneita asemasta ja tunnolliset taas saavutuksista, jolloin molemmat saavat hyvää tulosta aikaan (Barrick ym. 2002).

Vuorovaikutustyyliä on tutkittu muun muassa johtajuuden näkökulmasta ja havaittu, että hyvin suoriutuvat johtajat käyttävät erilaista vuorovaikutusta kuin heikommin suoriutuvat. Tehokas ja selkeä kommunikaatio onkin yhdistetty hyviin johtajuustaitoihin (Bednar 1982). Myynnissä vuorovaikutuksen merkitystä ei tarvitse korostaa, ja monet vuorovaikutukseen liittyvät tutkimukset kohdentuvatkin juuri myyntialaan. Liliwerin (2011) mukaan jokaisella on oma vuorovaikutus- ja kommunikaatiotyylinsä, joka erottaa kunkin muista ihmisistä. Vuorovaikutustyyli juontuu persoonallisuudesta, jota ei voi muuttaa. Tämän vuoksi vuorovaikutustyylin muuttaminen ei ole helppoa.

Aiempien tutkimusten mukaan miellyttävänä sekä suostuttelevana viestintänä on koettu avoin, rento ja hyväksyvä elekieli (McGinley ym. 1975). Innokkaaksi viestinnäksi koetaan aktiiviset eleet ja nopea puherytmi ja valppaaksi hitaampi tempo ja täsmälliset eleet (Cesarion & Higgins 2008).

Rulianan (2014) mukaan on kuusi erilaista kommunikointityyliä: kontrolloiva, tasa-arvoinen, jäsenyvä, dynaaminen, väistyvä ja vetäytyvä. *Kontrolloiva* käyttää suoraa tapaa puhua, ohjeistaa muita ja odottaa muiden ”tottelevaisuutta”. Tämä näkyy muun muassa haluna rajoittaa, toteuttaa tai määrätä muiden toimintaa, ajat-

telua tai viestintää. Tätä yleensä käytetään yksisuuntaisessa kommunikoinnissa, jolloin ei haluta palautetta muilta. *Tasa-arvoinen* tyyli painottaa kaksisuuntaista kommunikointia, jolloin tavoitteena on saada hyvä suhteet muihin osapuoliin. Tässä tyyliässä on avoin tapa toimia ja jokainen saa mahdollisuuden sanoa mielipiteensä, jolloin yhteinen näkemys tiimissä muodostuu. *Jäsentelevä* tyyli luo rakennetta, aikatauluttaa tehtäviä ja työskentelee rakentaen struktuuria projekteihinsa. *Dynaaminen* tyyli on yleensä taipuvainen aggressiivisuuteen, ja tavoitteena on motivoida tai energisoida muita. Dynaaminen tyyli sopii hyvin ongelmien ratkaisuun. *Väistytävä* tyyli ottaa vastaan muiden ideat ja ajatukset mutta ei jää omien ajatustensa kanssa niistä taistelemaan. Tyyli sopii hyvin isoihin ryhmiin. *Vetäytyvä* tyyli tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että ihminen ei halua kommunikoida muiden kanssa ja välttelee tällaisia tilanteita – tällöin hänellä voi olla jotain sosiaalisuuteen liittyviä ongelmia, ja hän voi haluta vahvasti toimia yksin.

Joidenkin tutkimusten mukaan myyntihenkilöiden autenttisuus on avainasemassa positiivisessa tulkinnassa asiakkaan kohdalla (Algera & Lips-Wiersma 2012; Avolio & Gardner 2005; Avolio ym. 2004; Walumbwa ym. 2010). Williamsin ja Spiron (1985) mukaan kommunikaatio myynnissä on tehtävä-, vuorovaikutus- ja itseen-orientoitunutta ja tehokkainta myyntiä tekevät käyttävät molempia, sekä tehtävä- että vuorovaikutustyyliä.

Metodologia

Kyselyt lähetettiin Pata-hankkeen osallistuvien yritysten myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstöille vuonna 2024. Myynnissä toimivat henkilöt toimivat ympäri Suomen isoissa suomalaisissa organisaatioissa, jotka edustivat laajasti eri aloja. Muun muassa sähkö-, vakuutus-, tekniikka-, kone- ja automaatioalat olivat tutkimuksessa edustettuina. Yhteensä 159 myyntityössä toimivaa henkilöä täytti persoonallisuus- ja vuorovaikutustyylikyselyt. Persoonallisuuden ja vuorovaikutustyylin tilastollista yhteyttä analysoitiin SPSS-ohjelmalla varianssianalyysillä. Persoonallisuuden preferensseistä yhdistettiin kaksi ensimmäistä preferenssiä analyyseihin (=ET, EF, IT, IF), koska aineiston määrä oli liian vähäinen kaikkien 16 persoonallisuustyyppiin analysoimiseen.

Persoonallisuutta mitattiin Myers-Briggsin Tyyppi-Indikaattorilla (MBTI), jota on paljon tutkittu muun muassa organisaatiokäyttäytymisen, johtajuuden ja yrittäjyyden alueella. Indikaattori perustuu Carl Gustav Jungin vuonna 1921 kehittämään teoriaan, jota Isabel Myers ja Katharina Briggs edelleen kehittivät mittariksi saakka. Teoriassa persoonallisuutta kuvataan neljällä erilaisella dimensiolla, jotka tuottavat 16 erilaista persoonallisuustyyppiä (esimerkiksi ISFJ, ESTP, INTJ). Teorian keskeisessä osassa on dynaamisuus eli ihminen muuttuu ja voi kehittyä jat-

kuvasti, vaikkakin persoonallisuuden ydin on syntymästä saakka pysyvä (Myers ym. 1998; Myers & Myers 1990).

Vuorovaikutustyyliä mitattiin 50 väittämällä, joista muodostui Varimax-faktorianalyysillä 12 dimensiota: Empaattinen, Kärsimätön, Tunteet hallitseva, Epävarma, Tunteita välttelevä, Dominoiva, Coachaava, Muita Lukeva, Herkkä, Temperamenttinen, Innokas. Lisäksi mitattiin asennoitumista Teams/Zoom-tapaamisiin. Reliabiliteettianalyysit osoittivat alpojen olevan vähintään 0,557 (Empaattinen tyyli). Lyhyet kuvaukset tyyleistä ovat:

- Empaattinen viestijä ymmärtää helposti asiat muidenkin näkökannalta. Hän pystyy ilmaisemaan itseään selkeästi ja siten, että muiden on helppo ymmärtää hänen sanomisensa. Hänen seuraansa hakeudutaan, koska hän on aidosti kiinnostunut muiden asioista ja osaa tulkita muiden ilmeitä ja eleitä siten, että keskustelu sujuu luontevasti.
- Kärsimätön viestijä voi keskeytellä muita jos kokee tietävänsä jo, mihin puhuja on tulossa tai jos hänellä on tietoa, joka muuttaa puhujan näkemyksen. Hän voi turhautua pitkissä kokouksissa ja saattaa joskus puhua niin nopeasti ja epäselvästi, että kuulijalle voi joskus jäädä epävarma olo viestin sisällöstä.
- Tunteensa hallitseva viestijä kykenee hyvin kontrolloimaan tunnetilojaan ja edistämään keskustelua ilman, että hänen omat tunteensa vaikuttavat keskusteluun.
- Epävarma viestijä saattaa välttää konfliktitilanteita ja voi olla joskus turhankin varovainen puheissaan. Epävarmuus voi heijastua siihen, että muiden viestit saattavat jäädä huomiotta, koska viestijä keskittyy liikaa omaan viestiin ja siihen, että uskaltaa sen sanoa. Hän ei myöskään pysty keskittymään samanaikaisesti muiden eleisiin.
- Tunteita välttelevä viestijä kokee olonsa vaivaantuneeksi, jos tilanne on tunnepitoinen. Hän on usein hyvin yksityinen ihminen. Hän ei mielellään kerro omista tunteistaan mutta jos tekee näin, hän kokee tilanteen äärettömän kiusalliseksi. Hänellä voi olla taipumus siirtää myöhemmäksi tunteita herättäviä keskusteluja.
- Dominoiva viestijä ottaa luontaisesti näkyvän roolin keskusteluissa. Hänen voimakas ulosantinsa voi joissakin tilanteissa säikähdyttää muita, vaikka näin hän ei olisi asiaa tarkoittanutkaan. Hän voi tietoisesti etukäteen miettiä ulosantiaan pehmentäviä lauseita.
- Reflektioiva viestijä pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja pyrkii kehittymään toiminnassaan. Hänen itseluottamuksensa kestää väärässä olemisen ja anteeksipyyttämisen. Hän haluaa korjata toimintaansa, jos siihen on mahdollisuus.
- Coachaava tyyli pystyy ylläpitämään laadukasta keskustelua kysymysten avulla, ohjaamaan tiimin ilmapiiriä sekä omaa kyvyä pitää keskustelun keskittyneenä ja asiassa. Erinomainen fasilitoiva ja coachaava tyyli haastaviinkin keskusteluihin.

- Muita lukeva pystyy keskustelun kuluessa tulkitsemaan muita osallistujia heidän ilmeidensä, äänenpainonsa ja liikehdintänsä perusteella. Hänen kannattaisi tuoda esiin huomioitaan muidenkin tietoisuuteen esimerkiksi tiimiläisten fiiliksiä käsiteltävästä asiasta tyyliin: ”Huomaan, että tämä saattaa aiheuttaa ärtymystä joissakin, voitaisiinko pysähtyä tähän hetkeksi.”
- Herkälle tietyt aiheet tai ihmiset voivat aiheuttaa lievää ahdistusta. Hän voi helposti kokea itsensä uhatuksi keskustelun kuluessa, koska hän on herkkä huomaamaan pienetkin vivahteet keskusteluissa. Hän voi tuntea huolta omasta viestintäkyvykkyydestään vaativissa tilanteissa. Hän voi valmistautua etukäteen ahdistusta aiheuttaviin tilanteisiin erilaisilla mielen rauhoittamiskeinoilla.
- Temperamenttisella tunteet voivat nousta pintaan tietyissä aihepiireissä ja hänen voi olla vaikea peittää tunteitaan vaikka haluaisi. Voimakkaat tunteet näkyvät hyvässä ja pahassa, mutta kannattaa olla itselleen armollinen, koska myös innostus näkyy muille ja saa muut mukaan.
- Innokas keskustelija on kiinnostunut oppimaan keskusteluissa ja tapaa mielellään uusia ihmisiä. Joskus hän saattaa osallistua niin intensiivisesti keskusteluihin, että keskustelu vie hänet flow-tilaan ja ajantaju unohtuu. Hän nostaa usein tiimin ilmapiiriä innokkuudellaan.

Tulokset

Tuloksissa esitellään ensin myyjien persoonallisuusjakauma sekä vuorovaikutus-tyylit. Sen jälkeen näiden yhteyttä tarkastellaan tilastollisilla ajoilla.

Enemmistö myyntityötä tekevästä oli Ekstravertteja+Ajattelevia, heitä oli 37 % (n=39). Ekstravertteja+Tuntevia oli 17 % (n=21), Introvertteja+Ajattelevia 16 % (n=20) ja Introvertteja+Tuntevia 16 % (n=20). Ekstravertteja oli 67 % ja introvertteja näin ollen 37 %.

Kuten taulukosta 1 voi huomata, myyntihenkilöiden vahvuuksia olivat muita lukeva, tunteet hallitseva ja coachaava. Matalimmat keskiarvot saivat epävarma tyyli, dominoiva ja tunteita välttelevä.

Taulukko 1. Vuorovaikutustyyli (n=159).

Dimensio	Ka (std)
Empaattinen	5,17 (0,79)
Kärsimätön	4,17 (0,99)
Tunteensa hallitseva	5,38 (0,99)
<u>Epävarma</u>	<u>2,84 (0,93)</u>
Tunteita välttelevä	3,23 (1,03)
Dominoiva	3,01 (1,09)
Coachaava	5,31 (0,82)
Muita lukeva	5,46 (1,07)
Herkkä	3,47 (1,23)
Temperamenttinen	4,06 (1,43)
Innokas	5,16 (1,33)
Muu dimensio:	
Teams-tapaamisten mieluisuus	2,92 (1,53)

Tulokset osoittivat (Taulukko 2), että persoonallisuus vaikutti erityisesti epävarmassa, tunteita välttelevässä ja herkässä vuorovaikutustyyliässä. Myös Teams-vuorovaikutuksessa oli eroja persoonallisuuksien välillä. Introvertit+Ajattelevat kokivat erityisesti epävarmuutta, kun taas vähiten epävarmoja olivat Ekstravertit+Tuntevat. Tunteita välttelivät eniten Introvertit+Ajattelevat ja vähiten näin tekivät Ekstravertit+Ajattelevat. Herkimpiä viestijöitä olivat Introvertit+Tuntevat ja näiden vastinparit Ekstravertit+Ajattelevat olivat vähiten herkkiä. Teams-tapaamisia preferoivat erityisesti Introvertit+Ajattelevat ja vähiten Ekstravertit+Ajattelevat.

Taulukko 2. Persoonallisuuden vaikutus kommunikaatiotyyliin

*p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001.

	Empaattinen	Kärsimätön	Tunteet hallitseva	Epävarma	Tunteita välttelevä	Dominoiva
ET (n=46)	5,18	<u>4,11</u>	5,31	2,73	<u>2,68</u>	3,11
EF (n=39)	5,36	4,20	5,62	<u>2,71</u>	3,02	3,09
IT (n=21)	<u>4,88</u>	4,40	5,43	3,24	3,89	<u>2,92</u>
IF (n=20)	5,31	4,26	<u>5,08</u>	3,18	3,49	3,13
Sig.	0,124	0,697	0,186	0,041*	0,001***	0,915

	Coachaava	Kyky lukea muita	Herkkä	Temperamenttinen	Innokas	Preferoi Teams-tapaamisia
ET (n=46)	5,45	5,71	<u>3,07</u>	<u>3,90</u>	5,36	<u>2,46</u>
EF (n=39)	5,47	5,60	3,32	4,15	5,44	2,82
IT (n=21)	<u>5,01</u>	<u>5,06</u>	3,96	4,35	<u>4,64</u>	3,38
IF (n=20)	5,22	5,56	4,23	4,68	5,25	3,15
Sig.	0,111	0,091	0,001***	0,193	0,100	0,070

Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistuneet myyntihenkilöt vaikuttavat olevan pääasiassa ekstravertteja henkilöitä, joilla on ajatteleva tai tunteva preferenssi. Monella tapaa myynti nähdään edelleen hyvin sosiaalisena työnä, jolloin enimmäkseen ekstravertit henkilöt hakeutuvat avoimiin myyntitehtäviin. Tässä aineistossa myyntihenkilöt pitivät itseään hyvinä muiden ihmisten lukemisessa, omien tunteidensa hallitsemisessa ja coachaavan viestintätyylin käyttämisessä. Aiempien tutkimusten mukaisesti ekstraversio on yhteydessä hyvään myyntisuoritukseen (Barrick & Mountain 1991; Huynh ym. 2020). Myyntityön koostuessa lähinnä vuorovaikutuksesta onkin luontevaa, että vuorovaikutuksesta nauttivat ekstravertit hakeutuvat myyntialalle ja usein onnistuvatkin siinä hyvin.

Ekstravertit+Ajattelijat ovat ulospäin suuntautuneita henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita asioista enemmän kuin ihmisistä. Tässä tutkimuksessa he saivat korkeat pisteet kyvystä lukea muita, coachaavasta otteesta sekä innokkaasta vuorovaikutuksesta.

Nykyorganisaatioissa coachaava ote on levinnyt myös myyntihenkilöille. Kysymysten esittäminen myyntitilanteissa antaa enemmän tietoa asiakkaiden tarpeista ja heille tunteen siitä, että heitä kuullaan. Rulianan (2014) viestintätyylijaottelusta erityisesti tasa-arvoinen viestintätyyli kuuluu samaan moderniin viestintään kuin coachaava tyyli, riippumatta henkilöiden mahdollisista hierarkkisista suhteista. Ekstravertit nauttivat keskusteluista, ja innokkuus kommunikointiin on heidän luonnollinen taipumuksensa. Lisäksi ekstravertit nauttivat muiden havainnoinnista, ja myynnissä onkin tärkeää osata lukea muita. Ekstravertit+Ajattelijat arvioivat alhaisimmiksi tyylikeen kärsimättömän viestinnän, tunteiden välttelyn, herkkyyden, korkean temperamentin ja Teams-kokouksista pitämisen. He ovat kärsivällisempiä asiakaskeskusteluissa, eivät välttä tunteista puhumisesta, eivät ole erityisen herkkiä, eivätkä omaa korkeaa temperamenttia. He suosivat keskusteluja kasvokkain, eivät Teamsissa. Ajattelevat persoonallisuudet eivät yleensä ole kovin herkkiä, koska he keskittyvät enemmän asioihin kuin ihmisiin ja tunteiden vivahteisiin. He eivät ole erityisen herkkiä, joten he ovat yleensä rauhallisia, eivätkä menetä helposti malttiaan (Myers & Myers 1990). Näiden tulosten mukaan näyttää siltä, että ekstravertit eivät pidä Teams-kokouksista yhtä paljon kuin introvertit.

Ekstravertit+Tuntevat ovat ulospäin suuntautuneita henkilöitä, jotka ovat usein hyvin empaattisia. He antoivat itselleen korkeat arviot juuri empaattisesta viestintätyylistä, tunteiden hallitsemisesta, coachaavasta viestintätyylistä ja innokkuudesta vuorovaikutukseen. Koska EF-henkilöt ovat yleensä kiinnostuneita toisista ihmisistä ja viestinnästä muiden kanssa, vaikuttavat nämä tulokset hyvin loogisilta. He saivat matalat pisteet epävarmasta viestintätyylistä, samoin kuin edelliset Ekstravertit+Ajattelevat tyypit, joten voi olla, että ekstravertit kokevat vahvuutenaan vuorovaikutuksen ja kommunikaation, osittain varmaankin suuren harjoittelumäärän ansiosta.

Introvertit+Ajattelijat ovat pohdiskelevia persoonallisuuksia, jotka ovat kiinnostuneita asioista ja esineistä. He antoivat itselleen korkeimmat arviot kärsimättömässä, epävarmassa, ja tunteita välttelevässä vuorovaikutustyyliissä. Lisäksi he pitivät muita enemmän Teamsissa tai Zoomissa pidetyistä tapaamisista. Koska he nauttivat asioiden pohdiskelusta ja työskentelystä yksin, he saattavat tuntea itsensä epävarmoiksi toimiessaan muiden kanssa. He ovat itsenäisiä tyyppisiä ja usein nopeita ajattelijaita, ja se saattaa selittää kärsimättömyyden ja myös Teams-kokousten suosimisen. Näin he saattavat kokea pitkät vuorovaikutustilanteet ajanhukaksi. Introvertit+Ajattelijoiden vahvuutena ovat asiat ja objektit, mutta tunnepitoiset aiheet saattavat olla heille epämieluisia ja siksi aiheuttaa epävarmuutta. Introvertit+Ajattelijat arvioivat itsensä alhaisimmaksi empaattisessa, dominoivassa, coachaavassa ja innokkaassa viestintätyyliissä sekä kyvyssä lukea muita. Kykyyn lukea muita vaikuttaa, että heidän kiinnostuksensa on asioissa eikä

ihmissä ja että he ovat introverteja. Innokas ja coachaava vuorovaikutustyyli olivat heillä matalia, koska heidän lähestymistapansa on enemmän suuntautunut tavoitteisiin kuin keskustelusta itsessään nauttimiseen.

Introvertit+Tuntevat ovat kiinnostuneita ihmisistä, mutta vain tietyn ajan, koska he tarvitsevat aikaa yksin reflektointiin. He saivat korkeimmat arviot herkkyydessä ja temperamentissa ja alhaisimmat tunteiden hallitsemisessa, jotka voivat liittyä toisiinsa. Introvertit+Tuntevat raportoivat omaavansa voimakkaat tunteet ja temperamentit, joten näitä on vaikeampi piilottaa kuin vaimeampia tunteita. Mielenkiintoisesti he saivat korkeat arvot myös dominoivuudesta, mikä voi tarkoittaa, että korkea temperamentti voidaan nähdä myös keskustelutilanteiden dominoivutena.

Vaikka otos oli melko pieni, tehtyjen tilastollisten analyysien mukaan voidaan havaita persoonallisuuseroja epävarmuudessa, tunteiden välttelyssä ja herkissä viestintätyleissä. Epävarmimmiksi viestijöiksi arvioitiin Introvertit+Ajattelijat, kun taas vähiten epävarmoiksi viestijöiksi arvioitiin Ekstravertit+Ajattelevat. Tunteiden välttely oli korkeimmalla tasolla Introvertit+Ajattelijat -ryhmässä, ja vähiten vältteleviä olivat Ekstravertit+Ajattelijat. Herkimpiä viestijöitä olivat Introvertit+Tuntevat ja vähiten herkkiä olivat Ekstravertit+Ajattelijat.

Tulokset tukevat hyvin Myers-Briggsin teoriaa ja antavat uusia näkökulmia myyntiedustajien koulutustarpeisiin sekä vahvuuksiin ja heikkouksiin asiakaskeskusteluissa. Tämä tutkimus vahvistaa pehmeiden taitojen ja ihmissuhdetaitojen keskeisen merkityksen B2B-myyntissä (Steward ym. 2010). Myyntivalmennuksissa entistä yksilöidympi koulutus on mahdollista esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytettyjen persoonallisuus- ja vuorovaikutusviitekehysten avulla.

Aiempien tutkimusten mukaisesti myyntihenkilöiden autenttisuus on tärkeää positiivisessa asiakaskohtamisessa. Siksi kehittymisnäkökulmana on hyvä painottaa, että näytelmää ei myyntissäkään kannata esittää, vaan oman persoonan vahvuuksia hyödyntämällä vuorovaikutus on asiakkaille eniten luottamusta herättävää.

LÄHTEET

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. 2012. The end of solution sales (pp. 60–68). Harvard Business School.

Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. 2012. Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.

Amyx, D., & Bhuian, S. 2009. Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 367–376.

Anderson, J. C., & Wynstra, F. 2010. Purchasing higher-value, higher-price offerings in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(1), 29–61.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 801–823.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. 1993. Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. 2002. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 1–9.

Bateman, C., & Valentine, S. 2015. The impact of salesperson customer orientation on the evaluation of a salesperson's ethical treatment, trust in the salesperson, and intentions to purchase. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 125–142.

Bednar, D. A. 1982. Relationships between communicator style and managerial performance in complex organizations: A field study. *The Journal of Business Communication*, 19(4), 51–76.

Brown, J. R., Cobb, A. T., & Lusch, R. F. 2006. The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. *Journal of Business Research*, 59(2), 166–175.

Bonoma, T. V., & Felder, L. C. 1977. Nonverbal communication in marketing: Toward a communicational analysis. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 169–180.

Caitlin, T., Harrison, L., Plotkin, C. L., & Stanley, J. 2016. How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>

Cesario, J., & Higgins, E. T. 2008. Making message recipients “feel right” how nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19(5), 415–420.

Clopton, S. W., Stoddard, J. E., & Clay, J. W. 2001. Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(2), 124–139.

Darian, J. C., Wiman, A. R., & Tucci, L. A. 2005. Retail patronage intentions: The relative importance of perceived prices and salesperson service attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 15–23.

Dubinsky, A. J. 1981. A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), 26–33.

Furnham, A., & Fudge, C. 2008. The five-factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11–16.

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298–314.

Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94–105.

Heide, J. B., & Wathne, K. H. 2006. Friends, businesspeople, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing*, 70(3), 90–103.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. 2011. When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74,

Huynh, T. L., Nguyen, H. M., & Kieu, T. T. B. 2020. The impact of salesperson's personality on job performance in the machinery industry in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 377–389.

Keränen, J., & Jalkala, A. 2013. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1307–1317.

Lim, E. A. C., Lee, Y. H., & Foo, M. D. 2017. Frontline employees' nonverbal cues in service encounters: A double-edged sword. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 657–676.

Liliwari, A. 2011. Komunikasi Serba Ada Serba Makna. Kenkada Prenada Media Group.

McGinley, H., LeFevre, R., & McGinley, P. 1975. The influence of a communicator's body position on opinion change in others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 686.

Myers, I., McCaulley, M., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. 1998. *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Myers, I., & Myers, P. 1990. *Gifts Differing* (13th ed.). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Peterson, R. A., Cannito, M. P., & Brown, S. P. 1995. An exploratory investigation of voice characteristics and selling effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(1), 1–15.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. 2002. The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743–757.

Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T. 2009. Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 422–439.

Pugh, S. D. 2001. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.

Ruliana, P. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Rajawali Press.

Saxe, R., & Weitz, B. A. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.

Schweper Jr, C. H. 2003. Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151–171.

Schweper Jr, C. H. 1999. Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43–49.

Singh, J., Brady, M., Arnold, T., & Brown, T. 2017. The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*, 20(1), 3–11.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R.S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. 2019. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22

Sitser, T., van der Linden, D., & Born, M. P. 2013. Predicting sales performance criteria with personality measures: The use of the general factor of personality, the Big Five and narrow traits. *Human Performance*, 26(2), 126–149.

Sjöberg, L., Littorin, P., & Engelberg, E. 2005. Personality and emotional intelligence as factors in sales performance. *Organizational Theory and Practice*, 2, 21–37. <https://core.ac.uk/reader/7281350>

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. 1990. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.

Steward, M. D., B. A. Walker, M. D. Hutt, and A. Kumar. 2010. The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(5):550–66. doi: 10.1007/s11747-009- 0170-0.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.

Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. 2011. Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 493–502.

Ulaga, W., & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.

Yim, S. G. 2024. Is inventory management asymmetric to the direction of sales change? Korean evidence. *Global Business & Finance Review*, 29(10), 69.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.

Williams, K. C., & Spiro, R. L. 1985. Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434–442.

JOHTAMINEN JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS JOHTAMISESSA – KIRJALLISUUSKATSAUS

Mia-Marja Laakso & Sari Laanterä

Johtajuus on vastuun, vallan ja päätöksenteon delegointia. Johtajan tehtävä on ohjata tiimiä tavoitteiden toteuttamiseen, kannustaa, palvella ja rakentaa organisaationsa psykologista pääomaa. Johtaminen voi edistää työntekijöiden psykologista turvallisuutta, mikä vaikuttaa tiimin tyytyväisyyteen, oppimiseen, luovuuteen, informaation jakamiseen sekä tuloksellisuuteen. Johtajan toiminta vaikuttaa organisaatiossa koettuihin luottamuksen ja osallisuuden tunteisiin, jotka ovat psykologisen turvallisuuden edellytyksiä.



Kuva 1. Psykologinen turvallisuus johtamisessa. Kuva: Tekoäly.fi.

Psykologinen turvallisuus määritellään ”tiimin jäsenten jakamaksi uskomukseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä”. Se sisältää keskinäisen kunnioittamisen ja välittämisen ilmapiirin. (Edmondson 1999, 350; Frazier ym. 2017, 114, 116; Newman ym. 2017, 522; Salmivaara ym. 2020, 189.) Psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimin jäsenten kasvun, oppimisen, osallistumisen ja turvan tuntemisen (Edmondson & Lei 2014, 23; Newman ym. 2017, 522; Salmivaara ym. 2020, 189). Lyhyet, määräaikaikaiset työsuhteet, vaihtuvat projektit ja irtisanomiset luovat haasteita psykologisen turvallisuuden syntymiselle. Tarvitaan pidempiaikaista toistensa tuntemista, että organisaatioon voi syntyä syvää luottamusta ja kokemus riskinoton mahdollisuudesta (Salmivaara ym. 2020, 188).

Tiimissä syntyy psykologista turvallisuutta, kun se käsittelee kipukohtia oppiakseen virheistään eikä virheiden käsittely johda ryhmän hajautumiseen. (Edmondson 1999, 355; Salmivaara ym. 2020, 189.) Asiantuntija- ja tiimityössä ihmisten keskinäinen dynamiikka ja työtä koskevat tunteet ”ovat yhä keskeisemmässä roolissa tulosten aikaansaamisen kannalta” (Barsade & Gibson 2007, Salmivaaran ym. 2020, 188 mukaan).

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa tiimin tyytyväisyyteen, oppimiskykyyn, työn imuun ja informaation jakamiseen. Se on yksi keskeisimmistä luovuutta ja tulokellisuutta ennustavista tekijöistä. (Edmondson & Lei, 2014, 26; Frazier ym. 2017, 121–122; Salmivaara ym. 2020, 188–189.) Psykologinen turvallisuus on yhteydessä uuden teknologian menestyksekkääseen käyttöönottoon. Psykologisesti turvallisessa tiimissä työntekijät käsittelevät työnkulun esteitä sekä pohtivat työssä tapahtuneita asioita. (Newman ym. 2017, 527.) Psykologinen turvallisuus liittyy lisäksi työhön sitoutumiseen ja työn imuun (Edmondson & Lei 2014, 26), joka tarkoittaa, että organisaation jäsen investoi resurssejaan ja energiaansa työtehtäviinsä sekä on innoissaan työstään (Frazier ym. 2017, 140; Christian ym. 2011, Hakanen ym. 2008 ja Kahn 1990, Salmivaaran ym. 2020, 189–190 mukaan). Viitalan mukaan johtaminen vaikuttaa työn imuun, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, osaamisen kehittymiseen, työhön sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen (Viitala 2021, 43–46, 50, 168–169). Johtamisella voidaan edistää työntekijöiden psykologista turvallisuutta, mikä lisää oppimista ja luovuutta (Frazier ym. 2017, 122, 141, 148).

Johtaminen (Finto 2024) on yhteisöllinen ilmiö ja liittyy silti vahvasti yksilöön. Johtaminen ilmenee tunnelmaa luovana ilmiönä mutta myös päämäärähakuiseina toimintana (Juuti 2016, 84), jonka tavoite on vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja käyttäytymiseen siten, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Räsänen 2022, 67; Seeck 2008, 18 Virranniemen 2015, 36 mukaan). Alhasen ym. (2019) mukaan johtaminen edellyttää aina vallan käyttämistä, koska johtajan tehtävä on ohjata johdettavat saavuttamaan tavoitteensa. TYÖ2030:n (2023, 8) mukaan 93 prosenttia alle 40-vuotiaista suomalaisista on kokenut huonoa johtamista työelämässä.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on kuvata, millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstön psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tavoitteena on lisätä tietoa johtamisesta ja psykologisesta turvallisuudesta 2020-luvulla. Tutkimuskysymys on: *Mitkä johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen?*

Prosessi, menetelmät ja analyysi

Tämä integratiivinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin iteratiivisen prosessin avulla. Iteratiivisessa prosessissa tunnistetaan, valitaan ja määritellään aihe, muodostetaan tutkimuskysymys ja luodaan hakusuunnitelma, haetaan tutkimukset, tehdään tutkimusten laadunarviointi, analysoidaan tutkimukset ja kirjoitetaan katsaus (Vilkkä 2023, 34).

Aineistonhaun kriteerit

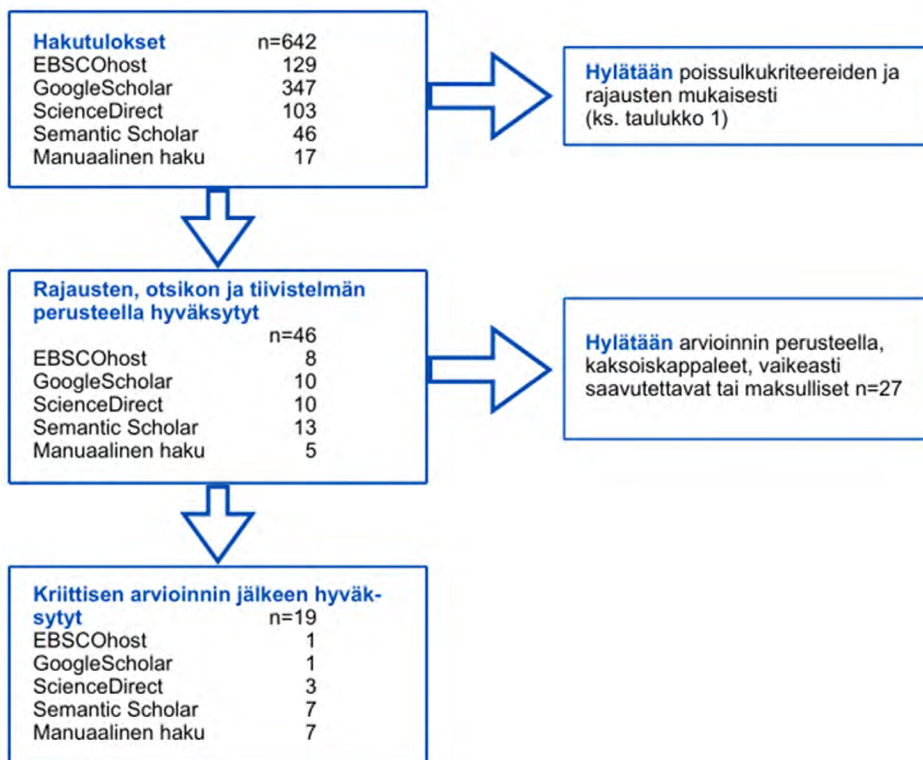
Julkaisut rajattiin aikavälille 11.2021–71.2025. Katsaukseen valittiin vain englannin- tai suomenkielisiä tutkimusjulkaisuja ja vain vertaisarvioituja tutkimusjulkaisuja, jotta katsauksen luotettavuutta voitiin arvioida ja johtopäätökset olivat mahdollisimman luotettavia. Katsaukseen valittiin Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestöön, OECD:hen, kuuluvissa maissa tehtyjä tutkimusjulkaisuja (taulukko 1). Näin poissuljettiin maat, joissa saatetaan käyttää erilaisia standardeja, suosituksia, luokituksia ja tutkimusmenetelmiä kuin OECD-maissa (OECD-tilastot; Suomi ulkomailla s.a.). Tutkimusjulkaisun tulososio auttoi tutkimustulosten vertailua ja analysointia. Julkaisufoorumi-järjestelmä (jufo-luokitus) voi huomioida kaiken tieteellisen julkaisutuotannon, kun sitä verrataan kansainvälisiin viite- ja viittaustietokantoihin, jotka kattavat huonosti yhteiskuntatieteellisten, humanististen ja teknillisten alojen julkaisuja. Jufo-luokitus kattaa keskeisimmät kotimaiset ja ulkomaiset sarjat, konferenssit ja kirjakustantajat. (Ruth 2018.) Jufo-luokituksen avulla varmistetaan katsaukseen otettavien tutkimusten laadukkuus (Vilkkä 2023, 56).

Taulukko 1. Mukaanoton ja poissulkemisen kriteerit.

Mukaanoton kriteerit	Poissulkemisen kriteerit
Suomenkieliset tai englanninkieliset tutkimusjulkaisut	Muut kuin englanninkieliset ja suomenkieliset tutkimusjulkaisut ja aineistot
1.1.2021–7.1.2025 julkaistut tutkimusartikkelit	Ennen vuotta 2021 ja 7.1.2025 jälkeen julkaistut tutkimusartikkelit
OECD-maat	Muut kuin OECD-maat
Tutkimuksen julkaisijan jufo- tasoluokitus on kaksi tai kolme	Tutkimuksen julkaisijan jufo-tasoluokitus on nolla tai yksi, tai tasoluokitusta ei ole tehty
Psykologista turvallisuutta ja/tai johtamista käsittelevät vertaisarvioidut tutkimusjulkaisut, joissa psykologinen turvallisuus ja/tai johtaminen ovat keskeisessä osassa, varsinainen tutkimuskohde ja jotka vastaavat tutkimuskysymykseen	Muut kuin vertaisarvioidut tutkimukset tai vertaisarvioidut tutkimukset, joissa psykologinen turvallisuus ja/tai johtaminen on vähäisessä osassa tai ei ole varsinainen tutkimuskohde, eikä tutkimusjulkaisu vastaa tutkimuskysymykseen
Arvioiduista tutkimukseen perustuvista aineistoista väitöskirjat, jotka käsittelevät psykologista turvallisuutta, osaamisen johtamista tai johtajuutta tai vastaavat tutkimuskysymykseen	Pro gradu -tutkielmat, YAMK-opinnäytetyöt ja muu aineisto
Tutkimusjulkaisut, jossa on tulososio	Muut kuin tulososiolliset tutkimusjulkaisut
Julkaisu on maksuton	Julkaisu on maksullinen
Koko teksti on saatavilla	Ei ole koko tekstiä saatavilla

Tutkimuskysymyksen ”*Mitkä johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat psykologiseen turvallisuuteen?*” avainsanoiksi tunnistettiin johtaminen, johtajuus ja psykologinen turvallisuus. Aineistonhaku toteutettiin EBSCOhost-, Google Scholar-, Science Direct ja Semantic Scholar -tietokannoissa. Hakutuloksia saatiin yhteensä 642 (kuva 2). EBSCOhostissa hakulausekkeena käytettiin *“managem* OR “competen* manage*” OR leader*” AND “learn* OR knowledge OR know-how OR “inform* shar*” OR competen* OR “work* skil*” OR “profess* compete*” AND “psycholo* safe*” OR “employ* well-being” OR “workforce well-being” OR 24 “psycholog* empowerment” NOT (patient OR child OR parent)”*. EBSCOhostissa hakutuloksia saatiin 129. Google Scholar -tietokannassa hakulausekkeena käytettiin *(management OR leadership) AND “psychological safety”*. Tuloksena saatiin 347 osumaa. Science Direct -tietokannassa käytettiin hakulausekkeena *(psychological AND safety AND leadership) OR (psychological AND safety AND management)*. Lisäksi käytettiin rajoituksia *research article* ja *open access & open archive*. Semantic Scholarissa hakulauseena käytettiin *(“management” AND “psychological safety”) OR (“leadership” AND “psychological safety”) OR (“competence*

management” AND “psychological safety”) ja hakutulokseksi saatiin 46 tutkimusjulkaisua. Manuaalisen haun tuloksena saatiin 17 julkaisua. Mukaanottokriteerit täyttäneiden julkaisujen jufo-luokitukset tarkastettiin.



Kuva 2. Aineistonhaun määrät. Kuva: Laakso & Laanterä.

Kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista viisi oli tehty Yhdysvalloissa (Brimhall ym. 2023; Higgins ym. 2022; Liden ym. 2025; London ym. 2023; Sumanth ym. 2024), kolme Britanniassa (Grailey ym. 2022; Grailey ym. 2021; Remtulla ym. 2021) kaksi Jordaniassa (Mrayyan 2024; Mrayyan & Al-Rjoub 2024), kaksi Kanadassa (Leblanc ym. 2024; Yang ym. 2024) sekä lisäksi yksittäiset tutkimukset Australiassa (Furness ym. 2024), Egyptissä (El-Gazar ym. 2024), Espanjassa (Dominigues-Salas ym. 2021), Etelä-Koreassa (Lee & Dahinten 2021), Irlannissa (Nyberg ym. 2024), Romaniassa (Fenner ym. 2023), Suomessa (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022) ja Ukrainassa (Sydorenko ym. 2024). Analysoitavia tutkimusjulkaisuja oli 20. Niistä viisi oli jufo-luokitukseltaan tasoa kolme ja neljätöistä tasoa kaksi. Suomalainen tutkimusjulkaisu päätettiin ottaa kirjallisuuskatsaukseen, vaikka sen jufo-luokitus oli yksi, koska se oli tehty suomalaisessa yliopistosairaalassa laadullisena kyselytutkimuksena ja oli kontekstisidonnaisuudeltaan tähän katsaukseen sopiva.

Brimhallin ym. (2023) tutkimukseen osallistui 318 työntekijää 47:stä eri työpaikasta. He tarkastelivat, kuinka osallisuuden, luottamuksen ja itsetunnon johtaminen voivat yhdessä edistää psykologista turvallisuutta, ja kuinka psykologinen turvallisuus vaikuttaa lääketieteellisten virheiden raportointiin. El-Gazarin ym. (2024) poikkileikkaustutkimukseen osallistui 241 henkilöä kolmesta eri sairaalasta. He tutkivat kaksijakoisen (ambidekstrisen) johtajuuden vaikutusta luovuuteen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Dominiguez-Salas ym. (2021) tekivät poikkileikkaustutkimuksen, jossa he tutkivat terveydenhuollon ammattilaisten (n=1459) työhön sitoutumista, koherenssin tunnetta ja psykologista ahdistusta COVID-19-pandemian aikana.

Fennerin ym. (2023) tutkimukseen osallistui 225 henkilöä. He keräsivät auditointi- ja kyselytietoja ja toteuttivat 28 puolistrukturoitua laadullista haastattelua. He tarkastelivat, miten lean-menetelmä liittyy tiimien psykologiseen turvallisuuteen ja oppimiseen. Furness ym. (2024) tutkivat tekijöitä, jotka edistävät ihanteellista työpaikkakulttuuria. Kyselytutkimuksessa, johon osallistui 482 henkilöä, he tarkastelivat sosiaali- ja terveysalan työpaikan työpaikkakulttuuria ja johtamistapoja, joilla voi olla yhteys psykologisen turvallisuuden kokemukseen.

Grailey ym. (2021) tutkivat terveydenhuollon työntekijöiden psykologista turvallisuutta. Tutkimukseen he ottivat 62 artikkelia 19 maasta. Teemoittelemalla he löysivät psykologista turvallisuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä, jotka jakautuivat yksilön, tiimin ja organisaation tasoihin. Graileyn ym. (2022) tutkimukseen osallistui sairaalan 22 johtajaa. Hän toteutti tutkimuksensa puolistrukturoidulla haastattelulla ja tutki johtajien psykologista turvallisuutta ja stressitekijöitä.

Higgins ym. (2022) tutkivat, miten psykologinen turvallisuus toimii organisaatiotasolla ja miten se vastuullisuuden kanssa yhdessä vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. He tekivät monitasoanalyysejä kolmen vuoden aikana 545 New Yorkin kouluissa kerätyistä sähköisistä (n=26329) ja paperisista (n=26736) kyselyistä. Mrayyanin (2024) tutkimus oli lumipallo-otannalla tehty määrällinen poikkileikkaustutkimus. Hän arvioi akateemisen tiimin johtajien autenttista johtajuutta ja tiimin jäsenten psykologista turvallisuutta. Lee ym. (2021) tutkivat, miten psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä inklusiivisen johtajuuden ja sairaanhoitajien ääneen puhumisen, puhumattomuuden ja virheraportoinnin välillä (n= 526).

Leblancin ym. (2024) meta-analyysi tutki tiimin joustavuuden hyötyjä suhteessa tiimin suorituskykyyn. Mrayyan ja Al-Rjoub (2024) tutkivat jordanialaisten johtajien nöyrää johtajuutta, osallistujien psykologista turvallisuutta, tiedon jakamista tiimissä ja osallistujien luovuutta hoitotyössä. He toteuttivat tämän poikkileikkaustutkimuksen verkkokyselynä lumipallo-otannalla. Tutkimukseen osallistui 85 hoitotyön akateemikkoja, 140 sairaanhoitajaa ja 20 hoitotyön johtajaa. Nyberg ym.

(2025) keräsivät haastattelujen avulla ylimmiltä liiketoimintajohtajilta tietoa, miten johtajat navigoivat ja tarvittaessa muuttivat organisaatioitaan kriisin aikana. Remtulla ym. (2021) toteuttivat tutkimuksensa kvalitatiivisena tutkimuksena lumipallo-otannalla neljässä ensihoidon tiimissä (n=20). Aineiston he keräsivät puolistrukturoidulla haastattelulla.

Salminen-Tuomaalan ja Seppälän (2024) tutkimukseen osallistui sairaalan teho- ja päivystysosaston 50 hoitajaa. Heidän tavoitteenaan oli tarjota luotettava kuvaus sairaanhoitajien kokemuksista ja odotuksista myötätuntoisen johtajuuden ja myötätunnon suhteesta. He toteuttivat tutkimuksensa laadullisena kyselytutkimuksena ja keskittyivät psykologiseen turvallisuuteen mahdollisesti vaikuttavaan johtamistapaan. Sumanth ym. (2024) tutkivat psykologisen turvallisuuden ja eettisen johtajuuden välistä suhdetta normaaleissa ja äärimmäisissä työolosuhteissa. Tutkimukseen osallistui 447 henkilöä (Sumanth ym. 2024, 663, 665, 667). Sydorenkon ym. (2024) kyselytutkimukseen osallistui 1442 henkilöä, ja he selvittivät sodan vaikutuksia informanttien työhön sekä tarvetta johtajien tukeen. Tulokset he analysoivat kvalitatiivisella induktiivisella analyysillä. Yang ym. (2024) kehittivät ja validoivat kyselyn, jonka avulla he tarkastelivat kriisijohtamiskäyttäytymistä COVID-19-pandemian aikana virtuaaliseen hoitoon siirtymisessä. Kyselyyn vastasi neljän terveyskeskuksen henkilöstöä ja johtajia (n=78).

Aineiston laadun arviointi

Kirjallisuuskatsauksen laadullinen arviointi toteutettiin Vilkan (2023, 78–80) integratiivisen kirjallisuuskatsauksen laadunarviointia mukaillen. Katsaukseen otetuissa tutkimuksissa tavoite ja tarkoitus oli esitetty selkeästi, ja tutkimusmenetelmät oli kuvattu. Tutkimusten tausta ja teoreettinen viitekehys oli selkeä, ja tutkimusten rajoitukset oli esitetty. Tutkimusten tulokset oli tuotu esille kaikissa tutkimuksissa, ja niissä oli maininta, että tutkimus on toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita. Yhtä lukuun ottamatta kaikkien tutkimusten kohdalla tutkimuksen julkaisijan jufo-luokitus oli kaksi tai kolme, mikä kertoo julkaisufoorumin laadun korkeasta tasosta.

Induktiivinen sisällönanalyysi

Julkaisujen tulos- ja johtopäätösosiot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisessä sisällönanalyysissä edetään tutkimusten kannalta olennaisista ja aineistosta löytyneistä havainnoista tuloksiin ja päätelmään. Aineistosta luodaan synteesi eli asiakokonaisuus. (Vilka 2023, 70–71.) Tämä kirjallisuuskatsaus toteutettiin induktiivisena sisällönanalyysinä, ja tieto tulkittiin valittujen tutkimusjulkaisujen tuloksista ja johtopäätöksistä. Alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, koodattiin ja niistä muodostettiin alaluokat. Samaa sisältöä käsittelevistä alaluo-

kista muodostettiin yläluokat ja ne yhdistettiin pääluokaksi. Analyysin perusteella muodostui pääluokka ja kaksi yläluokkaa, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Taulukossa 2 on kuvattuna aineistosta muodostetut luokat.

Taulukko 2. Luokittelu.

Luokan tyyppi	Luokan nimi				
Pääluokka	Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät johtamisessa				
Yläluokat	Psykologisen turvallisuuden edistäjät			Psykologisen turvallisuuden haittatekijät	
Alaluokat	Johtaminen	Työympäristö	Johtajan toivottu toiminta	Organisaatio ja työympäristö	Johtajan haitalliseksi koettu toiminta

Pääluokaksi muodostui ”psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät johtamisessa”. Yläluokkia olivat psykologisen turvallisuuden edistäjät ja psykologisen turvallisuuden haittatekijät. Alaluokkia muodostettiin viisi. Psykologisen turvallisuuden edistäjät -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan: johtaminen, työympäristö sekä johtajan toivottu toiminta. Psykologisen turvallisuuden haittatekijät -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan: organisaatio ja työympäristö sekä johtajan haitalliseksi koettu toiminta.

Tulokset

Psykologisen turvallisuuden edistäjät

Aineistosta havaitut psykologisen turvallisuuden edistäjät jakoutuivat johtamiseen, työympäristöön ja johtajan toivottuun toimintaan liittyviin tekijöihin.

Johtaminen

Ettinen (Sumanth ym. 2024, 666–667) ja ambidekstrinen (El-Gazar ym. 2024, 6–8) johtajuus vaikuttavat suoraan ja positiivisesti työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen. Ambidekstriset johtajat siirtyvät joustavasti tutkimisen ja hyödyntämisen välillä (El-Gazar ym. 2024, 6–8). Brimhallin ym. (2023, 2–3, 5–6) mukaan osallisuus toimii välittäjänä itsetuntoa tukevan johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden välillä ja luottamus edistää psykologisen turvallisuuden kokemusta. Myös Remtullan ym. (2021, 5–6) mukaan johtajan osallistavuus on yksi psykologisen turvallisuuden mahdollistaja. Myötätuntoisella johtajuudella todettiin olevan myönteisiä vaikutuksia turvallisuuden kokemukseen (Salminen-Tuomaala &

Seppälä 2022, 15–16), ja Furnessin ym. (2024, 5) mukaan tukea antava johtajuus vaikuttaa positiivisesti terveydenhoitoalan työpaikkakulttuuriin. Lähijohtajan nöyrä johtajuus vaikuttaa työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen myönteisesti (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 3). Myötätuntoinen ja tukea antava johtaminen voi edistää psykologista turvallisuutta ja positiivista organisaatiokulttuuria (Furness ym. 2024, 5, 7; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2024).

Työympäristö

Positiivinen organisaatiokulttuuri edistää psykologista turvallisuutta, ja tukea antava johtajuus ja itsetuntoa tukeva johtajuus luovat positiivista organisaatiokulttuuria (Brimhall ym. 2023, 3; Furness ym. 2024, 5). Tiimin autonomia ja lean-periaatteita noudattava tiimirakenne edistävät myös psykologista turvallisuutta (Fenner 2023, 322, 324). Tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja kiinnostus, hyvinvointi, hauskuus, tiedon jakaminen (Fenner ym. 2023, 320–322), sosiaalinen tuki ja myötätunto edistävät työntekijöiden psykologista turvallisuutta (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 19). Myös Grailey ym. (2021, 9) tuovat esille, että tukea antava tiimi, tutuus ja yhteiset tavoitteet luovat psykologista turvallisuutta. Avoin ja salliva vuorovaikutus (Fenner ym. 2023, 321; Mrayyan 2024, 6), organisaation laatualoitteiden käyttö (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 1) ja tiimin sopiva koko (Mrayyan 2024, 9) edistävät psykologista turvallisuutta. Mrayyan ja Al-Rjoub (2024, 12) toteavat, että luovat ihmiset ovat rohkeampia ottamaan sosiaalisia riskejä pitäääkseen tiimin turvassa. Brimhallin ym. (2023, 6) mukaan inklusiivinen työympäristö, jossa kaikki kokevat kuuluvansa joukkoon ja olevansa arvostettuja, luo luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Remtulla ym. (2021, 6–7) nostivat psykologisen turvallisuuden edistäjinä esille pienet ryhmät ja vahvat ihmissuhteet.

Johtajan toivottu toiminta

Johtajan on tärkeää tiedostaa psykologisen turvallisuuden ja itsensä ilmaisemisen tärkeys. Niiden avulla organisaatioon voi syntyä yhteistyötä, sitoutumista ja laatua. (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 13; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 19.) Yangin ym. (2024, 11) mukaan tehokas johtajuus edistää selkeää viestintää ja tiimin rakentamista, ja transformatiivinen johtajuus on yhteydessä dialogiseen vuorovaikutukseen sekä voimaantumiseen, jotka edistävät psykologista turvallisuutta. On tärkeää, että johtaja toimii niin, että työntekijöiden luottamuksen ja osallisuuden tunteet lisääntyvät (Brimhall ym. 2023, 3, 5, 7; Furness ym. 2024, 5; Mrayyan 2024, 6).

Fennerin ym. (2023, 309, 320, 322, 323) mukaan lean-periaatteiden mukainen johtamiskäyttäytyminen lisää tiimien jäsenten psykologista turvallisuutta. Osallistava ja yhteistoiminnallinen päätöksenteko vahvistaa rakentavaa tiimidynamiikkaa

ja auttaa luomaan luottamusta (Brimhall ym. 2023, 6–7; Mrayyan 2024, 9; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 17). Samoin tehtäväkeskeinen johtamiskäyttäytyminen rakentaa luottamusta (Yang ym. 2024, 1). Mrayyanin (2024, 6) mukaan tarkkaavainen kuuntelu edistää osallistavaa päätöksentekoa, ja osallistava päätöksenteko luo psykologista turvallisuutta. Lisäksi psykologisen turvallisuuden edistäjinä mainittiin johtajan äänekäs persoonallisuus, avoimen kulttuurin luominen ja se, että lähijohtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden johtaa kokouksia ja päästä niissä puhumaan ääneen muiden seurassa (Remtulla ym. 2021, 9). Johtajan ja työntekijän välinen luottamus on tärkeää (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 12). Johtaja luo turvallista ilmapiiriä olemalla luotettava, omistautunut työntekijöiden hyvinvoinnille (Mrayyan 2024, 9) ja myötätuntoinen (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 9) sekä ilmaisemalla luottamusta työntekijän kykyihin muiden kuullen (Brimhall ym. 2023, 6–7). Myös Fenner ym. (2023, 322) tuovat esille, että johtajan luottamus työntekijöiden itsenäiseen toimintaan luo hyvinvointia ja kunnioitusta.

Johtajien viestintä- ja vuorovaikutustaidot nousivat esille monessa tutkimuksessa psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä. Nyberg ym. (2024, 9) tuovat esille, että ylimpien johtajien rohkea toiminta kriisitilanteessa, päätösten läpinäkyvyys ja avoin kommunikointi edistävät työntekijöiden luottamusta. Johtajan inklusiivinen ja kutsuva viestintä koettiin tärkeäksi (Grailey ym. 2021, 9; Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 11; Lee ym. 2021, 740; Leblanc ym. 2024, 2). Johtajan on tärkeä ottaa vastuu viestinnästä ja tiedon kulusta, edistää hyvää vuorovaikutusta, osata kuunnella, parantaa viestintää ja rohkaista avoimeen vuoropuheluun ja itsensä ilmaisuun (Mrayyan 2024, 6, 9; Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 11; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 19).

Työntekijöiden turvallisuuden tunne lisääntyy, kun johtaja oli vastaanottavainen ja avoin erilaisille näkemyksille (El-Gazar 2024, 7). Londonin ym. (2023, 7) mukaan työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunne lisääntyy, kun johtajan kiintymyssuhdemalli on turvallinen. Työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myönteisesti, kun johtaja myöntää virheensä, arvostaa työntekijöiden vahvuuksia ja työpanosta sekä ilmaisee oppimishalukkuutta. (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 3.) Dominiguez-Salas ym. (2021, 1931) totesivat, että olisi tärkeää toteuttaa interventioita, joilla luotaisiin psykologisesti turvallista ympäristöä, vahvaa johtajuutta, selkeitä organisaatorakenteita työntekijöiden hyvinvoinnille, tukea tiimeille ja jatkuvaa viestintää.

Psykologista turvallisuutta edistää, kun johtaja rohkaisee avoimeen ilmaisuun (Mrayyan 2024, 9; Furness ym. 2024, 7). Johtajan tarkkaavainen kuuntelu auttaa tuomaan innovatiiviset ajatukset esille (Mrayyan 2024, 6), mikä edisti myötätunnon kokemusta (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 10). Johtaja voi vahvistaa myötätun-

toisella otteella työntekijöiden rohkeutta tehdä virheitä ja oppia niistä (El-Gazar ym. 2024, 7; Furness ym. 2024, 7; Mrayyan 2024, 9; Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 14; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 9). Tukea antava ja yhteisöllinen johtajuus vahvistaa tiimin suorituskykyä, henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Furness ym. 2024, 5). Fennerin ym. (2023, 321, 323). Salminen-Tuomaalan ja Seppälän (2022, 15–16) mukaan työntekijöillä on tarve saada aikaa lähijohtajan kanssa, tulla kuulluksi ja osallistua avoimeen keskusteluun, ja nämä seikat lisäävät työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Myös Remtulla ym. (2021, 9) tuovat esille, että psykologista turvallisuutta edistää, kun johtaja luo avointa kulttuuria ja mahdollistaa kaikkien, myös ujompien tai hiljaisten, työntekijöiden ääneen puhumisen esimerkiksi antamalla työntekijöiden johtaa kokouksia.

Psykologisen turvallisuuden haittatekijät

Psykologista turvallisuutta haittaaviksi seikoiksi aineistosta nousi organisaatioon tai työympäristöön liittyviä haittatekijöitä sekä johtajan toimintaan tai käytökseen liittyviä seikkoja, jotka koettiin työntekijän hyvinvointia haittaavina.

Haitalliseksi koettu johtajan toiminta

Johtajalta puuttuva myötätunto, epäoikeudenmukaisuus, liiallinen vastuun antaminen tai johtajan tuen puute ovat työntekijöiden kokemia negatiivisia johtajan ominaisuuksia. Impulsiivinen päätöksenteko ja negatiivinen palaute heikentävät työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi negatiivisia kokemuksia luo, kun johtajalla ”ei ole käytöstapoja”, työntekijöitä ei kuunnella, lähijohtaja delegoi vastuita, johtaa kritisoimalla tai dialogi puuttuu. (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 10–11, 15–16.) Graileyn ym. (2021, 9–10) mukaan epäammattimainen käytös, huonot vuorovaikutustaidot, epäselvät odotukset ja syyttely estävät psykologisen turvallisuuden muodostumista. Mrayyanin (2024, 9) mukaan epäluottamusta herättää, kun johtaja käyttää työntekijän tekemiä virheitä häntä vastaan tai työntekijä ei saa pyytämäänsä apua.

Psykologisen turvallisuuden esteeksi nähtiin, ettei johtaja kykene luomaan yhteisiä rajoja ja ohjeita (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 13). Turvallisuutta tai hyvinvointia heikentäväksi seikoiksi havaittiin se, että johtaja kieltää työntekijöiden esiin tuomat ongelmat, ei ymmärrä työntekijän näkökulmaa tai salli negatiivisia tunteita tai ei tiedä työntekijän työn sisältöä (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 11). Kahdessa tutkimuksessa havaittiin, että johtajan etäinen tai hiljainen käytös haittaavat psykologisen turvallisuuden tai myötätunnon kokemuksen muodostumista (Remtulla ym. 2021, 6; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 11).

Luottamuksen puutteesta johtuen ajatuksia piilotetaan (Mrayyanin 2024, 9), virheiden myöntämistä vältellään (Mrayyanin 2024, 9) ja pelätään johtajan reaktioita tai seuraamuksia (Grailey 2021, 9; Mrayyanin 2024, 9). Autoritääriinen johtajuus ja tiedon puute haittaavat psykologisen turvallisuuden muodostumista (Remtulla ym. 2021, 5, 7–8), samoin kuin osallisuuden tai luottamuksen puute (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 11, 13). Aineistossa huonoon johtamiseen liitettiin monia asioita, kuten myötätunnon ja empatian puute, vähättely, ilkeily, epäoikeudenmukainen kohtelu (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 11, 15).

Organisaatioon ja työympäristöön liittyvät tekijät

Sydorenko ym. (2024, 6) nostivat psykologisen turvallisuuden haittatekijöiksi stressin, vähentyneen johtajien tuen ja työpaikkakiusaamisen. Stressiä aiheuttavat epäoikeudenmukainen kohtelu, paineen alla oleminen, tuen puute ja työntekijän osaamisen puute suhteessa työtehtäviin (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 15). Työntekijöiden vaihtuvuus koettiin hyvinvointia ja turvallisuutta heikentävänä tekijänä (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 14). Psykologisen turvallisuuden kokemusta voi haitata, jos työntekijä ”skannaa” työympäristöään tai tarkkailee itseään (Mrayyan & Al-Rjoub 2024, 10). Grailey ym. (2022) havaitsivat, että johtajien stressiä aiheuttavat byrokratia, liiallinen paperityö ja konfliktit kollegoiden kanssa. Graileyn ym. (2021, 9) mukaan hierarkia on yksi psykologisen turvallisuuden esteistä. Myös Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2022, 10, 15–16) totesivat, että hierarkia ja byrokratia kasvattavat etäisyyttä johtajien ja työntekijöiden välillä ja että stressi ja kiire vaikeuttavat työntekijöiden valmiutta osoittaa myötätuntoa ja tukea kollegoitaan.

Johtopäätökset

Eri johtajuusstrategiat ja johtamisen tavat ovat yhteydessä työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemuksiin (Frazier ym. 2017, 118). Tukea antava johtajuus lisää psykologista turvallisuutta, koska se vahvistaa positiivista organisaatiokulttuuria (Frazier ym. 2017, 5; Furness ym. 2024, 5; Newman ym. 2017, 528). Johtaminen on parhaimmillaan jaettua ja toteutuu esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja päämäärien välisenä prosessina (Juuti 2017, johdanto), jossa hyvä johtaja johtaa tunteita, palvelee, kannustaa, tukee, auttaa ja rohkaisee työntekijöitä ottamaan vastuuta, tekemään päätöksiä ja menestymään (Salonen 2017, 237–239).

Keskinäinen kunnioitus ja kiinnostus lisäävät tiimissä koettua psykologista turvallisuutta (Fenner ym. 2023, 320–322; Frazier ym. 2017, 114, 116; Newman ym. 2017, 522; Salmivaara ym. 2020, 189). Myös sosiaalinen tuki ja myötätunto (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 19) sekä inklusiivinen työympäristö (Brimhall

ym. 2023, 6) ja inklusiivinen johtajuus (Grailey ym. 2021, 9; Lee ym. 2021, 741; Remtulla ym. 2021, 7) lisäävät psykologista turvallisuutta. Juuti (2016, 9) painottaa, että hyvään johtamiseen liittyy työyhteisössä koettu toimiva yhteistyö, ja Salmivaara ym. (2020, 190) tuovat esille, että johtaminen vaikuttaa tiimin dynamiikkaan. Salosen (2017, 175) mukaan myötätuntoinen johtaja luottaa tiimiinsä, kuuntelee ja ottaa eri näkökulmat huomioon päätöksenteossa.

Kaikki vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista ei ole johtajalla, vaan siihen vaikuttaa myös työntekijöiden toisilleen osoittama myötätunto (Salonen 2017, 176). El-Gazar ym. (2024, 7), Mrayyan (2024, 9) sekä Salminen-Tuomaala ja Seppälä (2022, 9) toteavat aiempien tutkimusten (Edmondson 1999, 355; Salmivaara ym. 2020, 189) kaltaisesti, että psykologista turvallisuutta syntyy, kun työntekijät käsittelevät virheitään ja oppivat niistä, eikä se johda työryhmän hajautumiseen. Autonomia ja tiimirakenne voivat lisätä työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemuksia (Fenner ym. 2023, 322). Ryytäsen ym. (2020, 246) mukaan nykyisessä työelämässä johtamisen on tärkeä edistää työntekijöiden autonomiaa. Autonomian edistämistä voidaan tehdä kustannustehokkaasti arkisessa vuorovaikutuksessa, ja valtuuttava johtaminen tukee autonomiaa (Ryytäsen ym. 2020, 247). Iton ym. (2021, 472–473) mukaan johtajien parempi, tiheä ja avoin viestintä edistää psykologista turvallisuutta ja parempaa ammatillista viestintää. Newmanin ym. (2017, 525) mukaan kuuntelemalla ja tukea sekä selkeitä ja johdonmukaisia ohjeita antamalla johtaja voi osoittaa, että on turvallista sitoutua rehelliseen vuorovaikutukseen ja ottaa riskejä. Johtaminen vaikuttaa merkittävästi tiimin dynamiikan kehittymiseen ja luottamusta luomalla psykologisen turvallisuuden syntymiseen (Salmivaara ym. 2020, 190).

Tutkimusjulkaisuista vain yhdessä (Higgins ym. 2023, 16, 19) todetaan, että psykologisesti turvallinen tila saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation suorituskykyyn. Johtajan tulee huolehtia, että työntekijöiden huomio pysyy työn tekemiseen liittyvissä seikoissa ja keskustelussa. Juuti (2016, 84) ilmaisee, että johtaminen ilmenee tunnelmaa luovan ilmiön lisäksi päämäärähakuisena toimintana, ja Räsänen (2022, 67) ja Alasoinin ym. (2019) mukaan johtajan tavoite on ohjata työntekijöitä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Toisaalta positiiviset organisaatiotulokset on yhdistetty tunneälykkääseen ja myötätuntoiseen johtajuuteen (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 16). Juutin (2016) mukaan huonoa johtamista esiintyy hyvin eri muodoissa. Hän listaa huonoksi johtamiseksi autoritaarisen, vilpillisen, itsekeskeisen ja epäoikeudenmukaisen johtamisen. Hän tuo esille epäterveenä seikkana sen, että johtaja pitää työntekijöitä ainoastaan taloudellisina numeroina. Toisinaan johtaja voi nauttia muiden alistamisesta tai haukkumisesta. (Juuti 2016, 87–88.)

Fennerin ym. (2023, 322) mukaan lean voi organisaatorakenteena rajoittaa psykologisen turvallisuuden muodostumista. Myös Jokisen (2023) mukaan lean voi väsyttää erityisesti hoitoalan työntekijöitä, jotka yrittävät kiireisen työnsä keskellä paikantaa työnsä ”hukkaa” ja ovat samalla vastuussa kollegojensa innostamisesta (University of Eastern Finland 11.9.2023). Psykologisesti turvallinen ympäristö ja organisaatio edistävät oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta (Edmondson 1999, 355; Edmondson & Lei, 2014, 26; Frazier ym. 2017, 120–122; Fenner ym. 2023, 322; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 17; Salmivaara ym. 2020, 188–189).

LÄHTEET

Alasoini, T., Selander, K., Antila, J., Hakonen N., Lyly-Yrjänäinen, M. & Näätänen A.-M. 2023. Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen – innovaatioihin perustuvan tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. MEADOW-julkaisu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-103-1> [viitattu 1.2.2025].

Brimhall, K.C. , Tsai, C.-Y., Eckardt, R., Dionne, S., Yang, B. & Sharp, A. 2023. The effects of leadership for self-worth, inclusion, trust, and psychological safety on medical error reporting. *Health Care Management Review*, 48, 120–129. Saatavissa: <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000358> [viitattu 3.3.2025].

Domínguez-Salas, S., Gómez-Salgado, J., Guillén-Gestoso, C., Romero-Martin, M., Ortega-Moreno, M., & Ruiz-Frutos, C. 2021. Health care workers' protection and psychological safety during the COVID-19 pandemic in Spain. *Journal of Nursing Management*. 2021; 29: 1924–1933. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/jonm.13331> [viitattu 1.3.2025].

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Harvard University. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Edmondson_1999_Psychological_safety.pdf [viitattu 6.2.2025].

Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Saatavissa: <https://10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305> [viitattu 9.2.2025].

El-Gazar, H., Baghdadi, N., Abdelaliem, S. & Zoromba, M. 2024. Sparking nurses' creativity: the roles of ambidextrous leadership and psychological safety. *BMC Nursing*, 23, 1–9. Saatavissa: <https://10.1186/s12912-024-02277-1> [viitattu 25.2.2025].

Grailey, K., Leon-Villapalos, C., Murray, E.J., & Brett, S.J. 2022. Exploring the working environment of Hospital Managers: a mixed methods study investigating stress, stereotypes, psychological safety and individual resilience. *BMC Health Services Research*, 22. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08812-7> [viitattu 1.3.2025].

Grailey, K., Murray, E., Reader, T. & Brett, S. J. 2021. The presence and potential of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. *BMC Health Services Research*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6> [viitattu 2.3.2025].

Fenner, S. V., Arellano, M. C., von Dzengelevski, O. and Netland, T. H. 2023. Effect of lean implementation on team psychologic safety and learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 43, 2, 308–331. Saatavissa: <https://www.emerald.com/ijopm/article-abstract/43/2/308/144751/Effect-of-lean-implementation-on-team?redirectedFrom=fulltext> [viitattu 26.2.2025].

Finto. 2024. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Osaamisen johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yso.fi/onto/yso/p23847> [viitattu 15.1.2025].

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. *Management Faculty Publications*, 13. Saatavissa: https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/13 [viitattu 31.1.2025].

Furness, T., Bardoel, A., Djurkovic, N., Fullam, R. & Ogloff, J.R.P. 2024. Workplace culture for forensic mental health services: a mixed methods descriptive study. *BMC Health Service Research* 24, 1498. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11779-2> [viitattu 28.2.2025].

Higgins, M. C., Dobrow, S. R., Weiner, J. M. & Liu, H. 2022 When is psychological safety helpful in organizations? A longitudinal study. *Academy of Management Discoveries*, 8, 77–102. Saatavissa: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0242> [viitattu 20.2.2025].

Ito, A., Sato, K., Yomoto, Y., Sasaki, M. & Ogata, Y. 2021. A concept analysis of psychological safety: further understanding for application to health care. *Tokyo Medical and Dental University. Nursing open*. Saatavissa: <https://10.1002/nop2.1086> [viitattu 20.2.2025].

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lee, S. E., & Dahinten, V. S. 2021. Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737-745. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/jnu.12689> [viitattu 25.2.2025].

Leblanc, P.-M., Harvey J.-F. & Vincent Rousseau, V. 2024. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions, *Human Resource Management Review*, Volume 34, Issue 4. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042> [viitattu 1.3.2025]

London, M., Volmer, J., Zyberaj, J. & Kluger, A. 2023. Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety. *Human Resource Management Review* 33. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100953> [viitattu 28.2.2025]

Mrayyan, M. 2024. Perceived Academic Team Leaders' Authentic Leadership and Team Members' Psychological Safety: A Cross-Sectional Online Survey. *Journal of Nursing Management*, 5450333. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1155/2024/5450333> [viitattu 1.3.2025].

Mrayyan, M. & Al-Rjoub, S. 2024. Levels and Predictors of Leaders' Humble Leadership, Participants' Psychological Safety, Knowledge Sharing in the Team, and Followers' Creativity in Nursing: A Cross-Sectional Online Survey. *Journal of Nursing Management*, 9660787. Saatavissa: <https://doi.org/10.1155/2024/9660787> [viitattu 2.2.2025].

Newman, A., Donohue, R. & Nathan, E. 2017. Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521– 535. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001> [viitattu 26.2.2025].

Nyberg, A., Collings, D., McMackin, J., & Wright, P. 2025. Modern day leadership: Are we getting the business leaders that we deserve? *Human Resource Management Review*, Volume 35, Issue 2. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101072> [viitattu 2.3.2025].

OECD-tilastot s.a. OECD:n tilastojen kehittäjänä. Kansainvälisen tilastotiedon opas. Tilasto-opaat. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://guides.stat.fi/kansainvalisentilastotiedonopas/oecd> [viitattu 9.1.2025].

Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N. Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. & Meyer, E. 2021. Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. Vol. 21. Saatavissa: <https://10.1186/s12913-021-06232-7> [viitattu 3.2.2025].

Ruth, A.-S. 2018. 10 faktaa julkaisufoorumista. Vastuullinen tiede. Yhteistyötä vastuullisen tieteen edistämiseksi Tieteellisten seurain valtuuskunnassa. Päivitetty 15.3.2018. Saatavissa: <https://vastuullinentiede.fi/fi/julkaiseminen/10-faktaa-julkaisufoorumista> [viitattu 9.1.2025].

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18, 2020. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.97977> [viitattu 12.2.2025].

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 5.2.2025].

Salminen-Tuomaala M. & Seppälä S. 2022. Hospital nurses' experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. Scandinavian journal of caring sciences. 37: 486–495. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36349683/> [viitattu 22.2.2025].

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J.-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus 3/2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611> [viitattu 13.1.2024].

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sumanth, J. J., Hannah, S. T., Herbst, K. C. & Thompson, R. L. 2024. Generating the Moral Agency to Report Peers' Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety. Journal of Business Ethics, 195, 653–680. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05679-y> [viitattu 6.1.2025].

Suomi ulkomailla s.a. Suomen toiminta ja tavoitteet OECD:ssä. Suomi ulkomaila -sivustot. Ulkoministeriö ja Suomen ulkomaan edustusto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finlandabroad.fi/web/oecd/suomen-toiminta-oecdssa> [viitattu 9.1.2025].

Sydorenko, A. Y., Kiel, L. & Spindler, H. 2024. Psychosocial challenges of Ukrainian healthcare professionals in wartime: Addressing the need for management support. Social Science & Medicine, Volume 364, 2025. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117504> [viitattu 1.3.2025].

Työ 2030. 2023. Työ2030 päätöswebinaari 31.3.2023. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TYÖ2030%20pätöswebinaari.pdf> [viitattu 10.2.2025].

University of Eastern Finland. 2023. Voiko sote-alan työtä tehostaa? – Uutuuskirja nostaa esiin lean-ajattelun sudenkuopat. Itä-Suomen yliopisto. 11.9.2023. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/voiko-sote-alan-tyota-tehostaa-uutuuskirja-nostaa-esiin-lean-ajattelun-sudenkuopat> [viitattu 5.3.2025].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Yang, M., Evans, J. M., Singer, S. J., Gutberg, J., Porter, T. H., & Grudniewicz, A. 2024. Crisis leadership behaviors in healthcare: survey validation and influence on staff outcomes in primary care clinics during the COVID-19 pandemic. *BMC Health Services Research*, 24. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11061-5> [viitattu 26.2.2025].

**ALUEELLINEN
KEHITTÄMINEN JA
YRITYSTOIMINTA –
REGIONAL DEVELOPMENT
AND ENTREPRENEURSHIP**

MAPPING DATA ECONOMY ADOPTION IN SOUTH SAVO: A SURVEY ANALYSIS

Joni Hokkanen, Iina Hyytiäinen, Antti Kiviniemi, Tero Ojanen & Jani Saari

This study maps the adoption of the data economy in South-Savo, Finland, analyzing survey results to understand the data practices, challenges, and opportunities that organizations face. The findings align with the literature study “*Data economy conceptual model*” (Sestino et al. 2024). The results lend support to proposed themes regarding opportunities and barriers to the development of the data economy in the region.



Figure 1. Mapping data economy. Figure: Joni Hokkanen with Adobe Firefly.

In today's digital economy, data has become a key driver of value creation with the increasing integration of advanced technologies (Ardito et al. 2022). Data is embedded in nearly all digital processes and is often described as the “new oil”. Even though this quote by Clive Humby highlights its strategic importance across industries, raw data, like oil, is not useful without refinement and processing. (Palmer 2006.) Since 2006, significant changes have occurred, marking the beginning of a new economic era known as the data economy.

The term “data economy” refers to economic activity that is centered around collecting, sharing, utilizing, and sometimes selling data. (Sestino et al. 2024). Data transactions often involve gathering, analyzing, and applying information or data to improve processes and support economic growth (Azmeah et al. 2021). At its core, the data economy is driven by the large-scale analysis and interpretation of information. While it provides valuable potential, new business requires new ways of management, rules, and regulations. (Yu & Liu 2024.) The data economy does not develop in isolation, nor are its benefits spread evenly across Europe (Ahvonen et al. 2022). In Finland, regions differ in how prepared they are to adopt data-based approaches. The development of the data economy from a technological upgrade perspective proposes new roles for all stakeholders, including citizen-consumers (Lammi & Pantzar 2019).

Globally, the data economy is reshaping industries, opening new opportunities for growth, and supporting innovation. According to the European Data Market Study (European Commission 2023), the data economy grew by 9.3 % across the EU27, showing widespread interest in data-driven strategies. In Finland, turnover in the data economy increased by 13.4 % between 2021 and 2023 (Sitra 2024). Despite Finland’s strengths in the ICT sector and digital skills, there is still a need to focus more on creating value from data-related business to fully utilize its potential (Kataikko 2025).

This article focuses on the adoption of the data economy in the South Savo region of Finland. South Savo Data Economy Accelerator – Share Data as a Joint Success Factor (DAME)-project; (co-funded by the European Union) conducted a survey of local organizations across various businesses, the third sector, and public organizations in South Savo.

The survey questions relate to the Sitra National Data Economy Monitor, which focuses on national-level data economy monitoring (Sitra 2025a). While larger cities such as Helsinki and established clusters in Kuopio and Oulu are a step ahead in data economy adoption nationally (Tuikka 2022; BusinessKuopio 2025), the DAME project aims to narrow the local gap in South Savo by accelerating data economy-related actions and helping South Savo companies gain advantage of the opportunities that data economy may provide. Using survey data from a range of businesses and organizations, this study examines how firms in South Savo perceive the adoption of the data economy, the barriers they face, and their preparedness to implement data-driven practices.

Features of a data economy

From the literature and systematic reviews, we observed some common features of topics related to the data economy. We conducted a literature review using the terms [“data economy” + review], which yielded 54 peer reviewed studies from the LUT-Primo search tool. The studies included for evaluation met the literature review or systematic review criteria and the themes cover the adoption of data economy from development, technological, and governance perspectives. Additional searches were carried out with Semantic scholar and web searches. The literature was reviewed with the help of the NotebookLM tool, and the topics chosen to be discussed were chosen by the author.

The data economy is often described as a global digital ecosystem in which data is collected, organized, and exchanged to generate economic value (Sestino et al. 2024). It represents a sector fundamentally built on the strategic use of data and information (European Commission 2020). Digital data opens new ways to create value and improve productivity, giving rise to innovative business models, products, and services (Koski et al. 2024). Data-driven innovations have already reshaped many industries, and their potential is recognized in industrial and B2B contexts (Ahvonen et al. 2022).

Key Components and Enablers

The data economy relies heavily on digital technologies and infrastructure (European Commission 2020). Key enabling technologies encompass the Internet of Things (IoT), Big Data analytics, Artificial Intelligence (AI), and Cloud computing (Sestino et al. 2024). The IoT involves interconnected smart devices that gather and share data, revolutionizing the organization of production and services. Big Data analytics is dedicated to handling and deriving insights from vast datasets, thereby enhancing decision-making processes. Cloud computing serves as the essential infrastructure for these technologies, offering adaptable and scalable data environments. These technologies are embedded in digital ecosystems, which are sociotechnical systems that allow independent actors to share data and collaborate in transformative ways (de Reuver et al. 2024).

Nature of Data and Value Creation

Data differs from traditional physical assets in several ways. Investments in data are typically ongoing, as data changes with updates. In some cases, the value of data can even increase over time. However, the lifecycle of new data is typically short. Unlike tangible goods, data is non-rivalrous. It can be used simultaneously by multiple users. However, it can be partly excludable, which allows data

holders to control access and potentially monetize it more effectively (Olaleye & Adusei 2024).

Measuring data as an asset remains challenging. Although software and databases can be recognized as intangible assets in accounting systems, standard practices for valuing data are still lacking. The productization of data – transforming it into structured, usable services or products – is increasingly seen to manage and extract value from growing volumes of both active and untapped (“dark”) data, which exists already but remains unutilized (Olaleye & Adusei 2024). The successful productization of data involves identifying available data, mastering its extraction, and applying effective governance practices (Čelik et al. 2025).

Challenges and Opportunities

The data economy brings both opportunities and significant challenges. Key concerns include data security, privacy, fragmented regulations, data silos, and the sheer volume of data (Sestino et al. 2024). While regulation is necessary, overly strict rules may hinder innovation and increase operational costs (Olaleye & Adusei 2024).

For businesses, risks such as data breaches and compliance failures are growing. On the other hand, there are clear opportunities, such as more efficient operations, better decision-making, and the creation of new data-based products and services. Demand is also rising for skills that combine technical and soft capabilities, including communication and negotiation. Data-based business models should be aligned with broader goals such as productivity growth and societal well-being. (Sitra 2024.)

Regulatory and Political Framework

The data economy is shaped by national and international legal frameworks that govern the collection, use, and sharing of data. Major upcoming EU policies include the AI Act and Digital Product Passports. The European Data Strategy (European Commission 2020) aims to expand access to data while maintaining control for data generators.

Understanding data regulation and its implementation is crucial for all stakeholders in the data economy. Initiatives promoting a fair data economy seek to ensure that data services and products are developed ethically, with individual rights protected. However, the growing complexity of EU data law presents challenges for businesses (Eger & Scheufen 2024). Tools such as Sitra’s Tools for a fair data economy (Sitra 2025a) aim to address these difficulties.

Social Implications and Privacy

The use and sharing of data have significant social implications. Public concern about privacy, data ownership, and transparency continues to grow. Responsible data use is central to building consumer trust, yet many individuals remain unaware of how their personal data is used or monetized. (Eger & Scheufen 2024.)

Improving data literacy, particularly in relation to rights and responsibilities regarding data sharing, is crucial. When managed responsibly, the data economy holds the potential to strengthen democratic institutions, enhance service delivery, and support a more equitable digital society (Sestino et al. 2024).

Measurement and Development Challenges in Finland

In Finland, accurately measuring the scale and impact of the data economy remains difficult. Existing aggregate statistics do not fully capture the role of data in value creation. Estimations can be made using registry data or labor cost proxies. (Koski et al. 2024.) This would measure data-related work and resource utilization, but does not pinpoint the value or utility created with the data.

International comparability is also limited. Although Finland ranks near the European average in overall data economy maturity, it lags in innovation impact, startup activity, and funding. Unlike many peer countries, Finland lacks a dedicated national data economy strategy or unifying vision. However, a program for this has been proposed in 2025 (Kataikko 2025). Coordination across projects, sectors, and regions remains fragmented. As a result, the development of the Finnish data economy has been slower than expected. Tools such as the European Data Market monitoring tool and Finland's own Data Economy Monitoring Tool aim to improve visibility and coordination (Koski et al. 2024).

Ecosystems, Collaboration, and Dataspaces

The data economy is embedded in broader digital ecosystems, where multiple actors interact and co-create value (Sestino et al. 2024; Čelik 2025). Cooperation between businesses, research institutions, and public actors is essential for accelerating innovation and adoption (Koski et al. 2024). Regional collaboration is also important to reduce disparities and share best practices.

Effective data exchange platforms are critical to these efforts, enabling collaborative problem-solving and innovation across fragmented systems. Especially in globalized settings, data often resides across different systems, creating technical, legal, and cultural barriers to integration (de Reuver et al. 2024). As the most

extensive and structured form, these can be described as a “Data space” – A set of mutually agreed principles and rules for sharing and exchanging data within or between different sectors (Sitra 2025b).

Sestino et al. (2024) outline a network illustration based on their systematic review findings, titled a “Data economy conceptual model” which is displayed in Figure 2. The reviewed literature highlights various themes from several perspectives, underlining the complexity of the data economy.

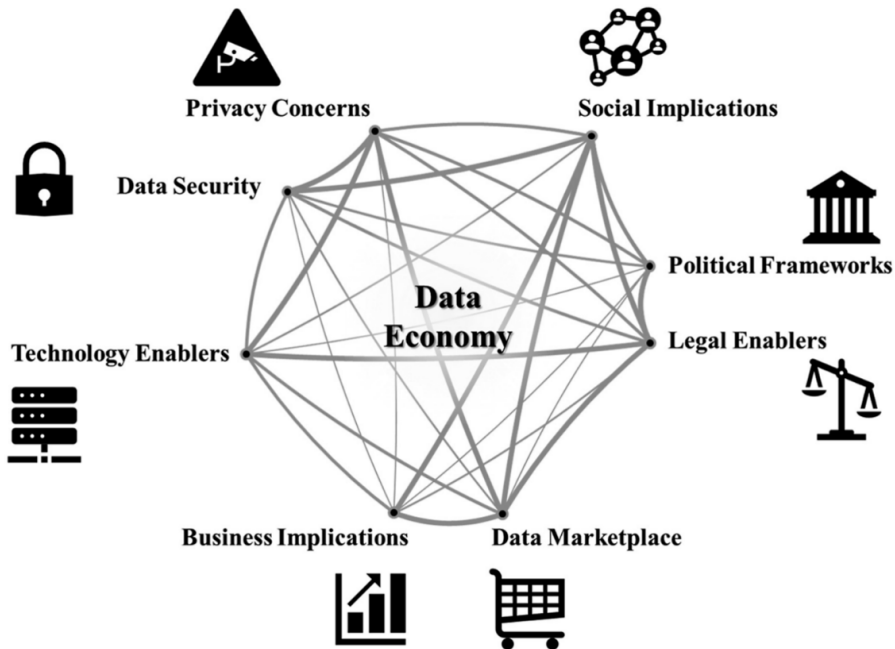


Figure 2. Data economy conceptual model, displaying the eight fundamental topics identified in current literature (Sestino et al. 2024).

Survey data and results

The dataset for this study originated from a survey conducted between November 2024 and February 2025. The survey targeted a range of organizations within South-Savo, Finland, including private companies, public sector institutions, and third-sector actors.

The survey was distributed through networks available to the author, including South-Savo Chamber of Commerce, South-Eastern Finland University of Applied Sciences entrepreneurs’ quarterly newsletter, South-Savo regional and local advocacy for small and medium entrepreneurs’ association, and the South-Savo

Regional Council. The link for the survey was also published on the DAME-project webpage. Data were collected in accordance with GDPR and ethical guidelines, ensuring respondent anonymity and the secure handling of information. Despite the three collection rounds, only 16 observations are in the data. For analysis, Bluesky statistics and Stata 16 software were used, for editing and proofreading text and translations of responses, CoPilot was utilized. The final decisions for accepting the text and results were made by the author.

The respondents' organizations vary in size, ranging from micro-enterprises (less than 10 employees) to large-scale institutions (more than 250 employees), and operate at local, regional, national, and international levels. The participants' roles included executives, data specialists, and development professionals. Industry-specific results were not reported due to $n < 5$ observations for some industries (eight categories of industries observed and four missing observations).

The results presented in Figure 3 indicate varying levels of familiarity with data-related topics among the respondents. Artificial Intelligence and Cybersecurity are the most recognized areas, with a significant number of respondents marking them as “familiar” or “very familiar”. GDPR and Open Data also show strong recognition.

	Not at all familiar	Somewhat familiar	Familiar	Very familiar
Anonymization	2	4	6	4
Open data	0	4	9	3
Data Spaces	3	7	6	0
Data ecosystems	1	8	7	0
Data economy	1	9	5	1
Data responsibility	1	4	10	1
GDPR	1	4	7	4
Blockchain	6	6	2	2
Artificial Intelligence	0	1	10	5
Cybersecurity	0	1	10	5

Figure 3. How familiar respondents feel about data-related topics in the heatmap.

Blockchain has the lowest familiarity, with many respondents stating they are “Not at all familiar” with it. Data Spaces and Data Ecosystems also have moderate awareness. The Data Economy appears to be moderately known, as most respondents consider themselves “Somewhat familiar” rather than highly knowledgeable. These results suggest potential gaps in understanding and areas where additional education or awareness efforts may be beneficial.

The results presented in Figure 4 reflect varying perceptions of importance among respondents regarding data-related topics. Cybersecurity, GDPR, and Data Responsibility were identified as the most critical issues, indicating that organizations place a strong emphasis on safety and responsibility when it comes to data. These are closely followed by Artificial Intelligence and the Data Economy. Blockchain presents a split view, with equal responses marking it as “Very important” and “Cannot say,” indicating uncertainty or differing opinions on its significance.

	Somewhat important	Important	Very important	Cannot say
Anonymization	1	5	9	1
Open data	3	3	10	0
Data Spaces	2	6	4	4
Data ecosystems	1	6	7	2
Data economy	0	5	10	1
Data responsibility	1	1	13	1
GDPR	1	2	13	0
Blockchain	3	1	6	6
Artificial Intelligence	0	5	10	1
Cybersecurity	0	0	15	1

Figure 4. Perceived importance of data-related topics in the heatmap.

Similarly, Data Spaces and Data Ecosystems are acknowledged as “Important” by many but receive fewer “Very important” ratings. The considerable number of “Cannot say” responses for Blockchain, Data Spaces, and Data Ecosystems suggests a lack of clarity or perceived relevance among respondents.

Results presented in Figure 5 indicate varying perceptions of difficulty among respondents regarding different technologies. Blockchain is identified as the most challenging, with equal responses marking it as “Very difficult” and “Difficult”. Data Spaces and AR/VR Technologies are also perceived as relatively hard to understand or work with. This can be expected as Data Spaces and Blockchains are newcomers in technologies, and AR/VR may have very limited use cases for a wide range of industries and businesses. IoT and Data-based Platform Services show a balanced spread across difficulty levels, suggesting mixed experiences among respondents. Meanwhile, Cloud Services and Artificial Intelligence are commonly rated as “Easy” or “Very easy,” indicating greater familiarity and accessibility. Interestingly, AI received the highest number of “Neither easy nor difficult” responses, suggesting a neutral stance or varying levels of confidence in its complexity.

	Very difficult	Difficult	Neither easy nor difficult	Easy	Very easy
Data Spaces	2	5	5	4	0
Data-based platform services	1	4	5	6	0
IoT	1	3	5	5	2
AR/VR technologies	2	5	5	3	1
Blockchain	4	4	5	2	1
cloud services	0	1	6	5	4
Artificial intelligence	1	1	6	6	2

Figure 5. Heatmap of the perceived difficulties of using data-related technologies.

The results presented in Figure 6 display key strengths and challenges in organizations’ data practices. Most respondents feel somewhat confident in identifying relevant data, locating sources, and recognizing potential partners and funding opportunities. However, uncertainty arises regarding data accessibility and usability, with responses leaning more towards neutral or the negative.

	Strongly disagree	Disagree	Neither disagree nor agree	Agree	Strongly Agree
Organization has financial resources to innovate	0	2	5	5	4
Organization has time to innovate	0	4	4	4	4
We recognize potential funding sources	1	1	5	6	3
We know where to find skilled people	1	2	4	6	3
We know where to find potential partners	0	1	5	7	3
We recognize potential applications for data	1	3	6	6	0
We feel data is easy to use	2	4	8	2	0
We can find sources when needed	2	2	4	7	1
We can identify business-relevant data	0	4	4	8	0
We feel we need support with data access and use	2	3	4	6	1

Figure 6. Heatmap of the organizational capabilities and data readiness.

Many participants expressed a need for additional support in accessing and effectively utilizing data. When it comes to innovation capacity, time and financial resources are moderately supported, but not consistently across all respondents, suggesting room for improvement in fostering innovation. These insights indicate potential areas for strategic development and enhanced support structures, but the wide range of distribution may be due to differences between companies in terms of size and resources.

Table 1 describes the purposes for which organizations would like to utilize data. In the answers there was found a strong desire for improving efficiency of internal operations by utilizing data, where “New Ways of Working” received 11 men-

tions, “Improved Business Processes” received 10 mentions, “Better utilization of Big Data in Business” received 8 mentions, and “Developing Scalable Business” received 6 mentions.

Table 1. Q9. For what purpose would your organization like to utilize data?

-
1. New Ways of Working: 11 mentions
 2. Improved Business Processes: 10 mentions
 3. Customer-Oriented Sales Development/Customer Service: 9 mentions
 4. Better Utilization of Big Data in Business: 8 mentions
 5. Developing Scalable Business: 6 mentions
 6. Better Marketing: 6 mentions
 7. Servitization of Product Business: 3 mentions
 8. Primarily, we want to provide data for others to use: 1 mention
 9. Forecasting Tool from Open Source Material for Predicting [service] Demand: 1 mention
-

Another popular wish for utilizing data was accelerating growth through customer-oriented activities, where “Customer-Oriented Sales Development/Customer Service” received nine mentions, and “Better Marketing” received six mentions. There was little interest in a “Forecast Tool for Predicting Service Demand”, with only one mention, or in providing data for others to use, with one mention.

In summary, the results shown in Table 1 reveal a clear prioritization among organizations. Their primary focus for data utilization is on enhancing internal efficiency and driving growth through improved customer interactions. While there’s some interest in forward-looking applications, the immediate emphasis is on optimizing current operations and strengthening customer relationships.

Table 2 provides an overview of the diverse types of data collected by organizations. The data spans various domains, including Accounting Data, Agricultural and Farming Data, Business Data, and Customer Data. The organizations gather data from various sources, including Data Collections, Driving Data, Educational Institution Data, and Facility Usage Rate data, indicating a focus on operational and service-related metrics. Feedback mechanisms are also prominent, with Feedback Data and Visitor Data for Services being collected to enhance customer experience and service quality.

Table 2. Q14. What kind of data is collected in your organization?

<ul style="list-style-type: none"> • Accounting Data • Agricultural and Farming Data • Business Data • Customer Data • Data Produced from Collections • Driving Data • Educational Institution Data • Facility Usage Rate • Feedback Data • Marketing Data 	<ul style="list-style-type: none"> • Material Usage • Measurement Data • Process Data • Production Data • Restaurant Services Data • Statistical Data • Tax Data • User Data • Visitor Data for Services • Work Time Usage
--	--

Marketing efforts are supported by Marketing Data, while operational efficiency is monitored through Material Usage, Measurement Data, Process Data, Production Data, and Work Time Usage. The collection of Restaurant Services Data, Statistical Data, Tax Data, and User Data further illustrates the comprehensive nature of data collection practices. Overall, this table highlights the extensive range of data types that organizations collect to inform decision-making, optimize processes, and improve service delivery.

Table 3 describes question 21. In our organization, opening data for use by other parties is perceived as... and 22. Mentioned risks and opportunities that concern respondents, the perception of risk and opportunities of data sharing with other users. As observed, no respondent considered data sharing as a risk only; 13 out of 16 respondents recognized it as containing both risks and opportunities. Two respondents considered data sharing as an opportunity, and one could not form an opinion. This can be interpreted that respondents do realize the potential of data sharing, but regard it cautiously. The open-ended answers in Table 3 mainly refer to data ownership regulations and permissions for third-party use cases.

Table 3. Opening data for use by others and perception of risk.

Q21 In our organization, opening data for use by other parties is perceived as...

- Risk 0; Opportunity 2; both 13; cannot say 1

Q22 Mentioned risks and opportunities that concern respondents

- The data we handle is partially owned by our customers. The mutual benefits of data sharing must be clarified and made visible so that the risks are minimized in relation to the advantages.
- Not all data is under the company's direct control, so any possible external sharing must be done in collaboration with customers.
- The availability of data for use is based on legal provisions, which should be understood from multiple perspectives – both from the data producer's and the data user's standpoint. Additionally, legal interpretations could be more straightforward, and the technical capabilities to produce, share, and utilize data are still in the process of evolving. These factors present certain risks, but fundamentally, data sharing is an opportunity.
- A lack of imagination can be both a risk and an opportunity – when imagination is unlocked, possibilities emerge.
- Risks include data misuse, which we can fortunately minimize through our cybersecurity and data protection principles. Opportunities exist in various business ecosystems and data-driven solutions.

Table 4 shows the challenges that organizations have faced regarding data availability and data utilization. Issues mentioned in the table included a lack of resources, skills, and time; the complexity of systems and data; a lack of data or poor data quality; as well as cybersecurity issues, legal issues (e.g., compliance with regulations), and data ownership concerns. On the other hand, there is optimism found in the answers, as many highlight opportunities and potential that can be realized once these challenges have been addressed.

Table 4. Q39. What challenges do organizations face regarding data availability and utilization?

-
- Cybersecurity and adapting to different countries' regulations.
 - I believe the challenges can be turned into opportunities.
 - I don't know.
 - In many areas, it is not yet recognized what data could be genuinely beneficial.
 - Lack of imagination, there is potential, but how things are done in practice is another matter.
 - Lack of skills, lack of resources, understanding data ownership.
 - Lack of skills.
 - No specific challenges.
 - Skills are insufficient, and there is not enough time.
 - Structural problem in converting data into money.
 - The diversity of data, multiple technical systems, legal issues, and inconsistent communication have created challenges in making data available and usable. On the other hand, the same issues also affect international cooperation.
 - The existence and quality of data. General digitalization is surprisingly low, and as a result, data often exists only as notes or tacit knowledge within organizations, not in machine-readable form and structure.
 - There are many opportunities, finding the best and most usable ones.
 - Understanding, acquiring, and using data correctly.
-

Concluding remarks

The findings of this survey of South Savo organizations reveal that there is recognition of the strategic value of data. However, there are also a wide range of challenges, as described in, for example, Table 4, that limit the adoption and utilization of the data economy. A small number of observations (n=16) provides us with descriptive results from the survey themes. The small sample size creates some uncertainty with the mapped results. However, observed preliminary results from the survey lend support to general findings from the literature. Sestino et al. (2024) conclude that the Data economy conceptual model provides us with a good framework for common themes. The conceptual model consists of the following themes: *Social Implications*, *Political Framework*, *Legal Enablers*, *Data Marketplace*, *Business Implications*, *Technology Enablers*, *Data Security*, and *Privacy Concerns*. Compared to the conceptual model, our findings primarily

fall under the categories of data market, business implications, technology enablers, data security, privacy, and legal considerations. We do not possess data regarding social implications or political framework, which is beyond the scope of our survey.

Respondents are familiar with foundational topics, including cybersecurity, artificial intelligence, and GDPR. Many organizations express openness to data sharing, but fewer are already involved in data sharing networks. Newer data economy concepts – such as data spaces and ecosystems – remain less understood, and enabling technologies like blockchain and AR/VR are often viewed as difficult to implement based on our findings. Permission for third-party data use and legal issues arose as major concerns for the respondents.

These insights align closely with earlier Finnish national-level and European studies (e.g., Sitra 2024; Koski et al. 2024; European Commission 2020; Kataikko 2025), which have consistently identified regional disparities in digital maturity and barriers to data-driven development. South Savo organizations seem to face a “readiness gap”, where respondents show interest and intent, but some may lack the resources, skills, or structured data needed to actively engage in the data economy.

Moreover, the ability to innovate is constrained not only by technical barriers but also by organizational limitations, such as a lack of time and funding. Although many respondents are aware of potential partners and funding mechanisms, they continue to report the need for external support in leveraging data effectively.

REFERENCES

Ahvonen, K., Bremer, O., Djakonoff, V., Koponen, J., Mikkonen, J. & Toivanen, M. (toim.) 2022. Suomen vahvuudet, haasteet ja mahdollisuudet datatalouden rakentamisessa – Mitä Suomi voi oppia datatalouden edelläkävijämailta? Sitra. Available at: <https://www.sitra.fi/julkaisut/suomen-vahvuudet-haasteet-ja-mahdollisuudet-datatalouden-rakentamisessa/> [Accessed 3 February.2.2025].

Alanko, K., Peltomäki, A., Aarnio, R., Halenius, L. & Lehtonen, K. 2024. Ensuring European leadership in the data economy: Ten priorities for the European Union. Sitra. Available at: <https://www.sitra.fi/julkaisut/ensuring-european-leadership-in-the-data-economy/> [Accessed March 3 2025].

Ardito, L., Cerchione, R., Mazzola, E. & Raguseo, E. 2022. Industry 4.0 Transition: A Systematic Literature Review Combining the Absorptive Capacity Theory and the Data–Information–Knowledge Hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2222–2254. Available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0325>. [Accessed March 3 2025].

Azmeh, S., Foster, C. & Abd Rabuh, A. 2021. The rise of the data economy and policy strategies for digital development. *Digital Pathways at Oxford Paper Series No. 10*. University of Oxford. Available at: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-programmes/digital-pathways> [Accessed 3 April 2025].

BusinessKuopio. 2025. Ekosysteemit ja klusterit. Available at: <https://www.businesskuopio.fi/yrityspalvelut/verkot/ekosysteemit-ja-klusterit/> [Accessed 1 March 2025].

Čelik, N., Pesek, M., Žnideršič, K., Juvan, J., Blatnik, S., Lenart, G. & Borstnar, M. 2025. From Regulation to Implementation: Challenges in the European Data Economy. In: 44th International Conference on Organizational Science Development: Human Being, Artificial Intelligence and Organization, Conference Proceedings. 155–168. Available at: <https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.13> [Accessed 1 March 2025].

de Reuver, M., Ofe, H. A., Gasco-Hernandez, M., Rukanova, B. & Gil-Garcia, J. R. 2024. Data economy in a globalized world: Opportunities and challenges for public and private organizations (Preface). *Electronic Markets*, 34, 53. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12525-024-00736-w> [Accessed 1 March 2025].

Eger, T & Scheufen, M. 2024. The law and economics of the data economy: introduction to the special issue. *European Journal of Law and Economics*. 57. 1–19. 10.1007/s10657-024-09796-x.

European Commission. 2020. European data strategy: Making the EU a role model for a society empowered by data. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_en [Accessed 10 April 2025].

European Commission. 2023. Results of the European data market study 2021–2023. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/results-european-data-market-study-2021-2023> [Accessed 3 March 2025].

Kataikko, M. 2025. Datatalouden kasvuohjelma – suunnitelma. Työ- ja elinkeinoministeriö. VN/9341/2025-TEM-1. Available at: [https://tem.fi/documents/1410877/2132262/Datatalouden%20kasvuohjelma%20-%20suunnitelma%20%20\(1\).pdf/c12bc3bc-5161-9222-eb46-de0a7c4a1f3c/Datatalouden%20kasvuohjelma%20-%20suunnitelma%20%20\(1\).pdf?t=1743417406042](https://tem.fi/documents/1410877/2132262/Datatalouden%20kasvuohjelma%20-%20suunnitelma%20%20(1).pdf/c12bc3bc-5161-9222-eb46-de0a7c4a1f3c/Datatalouden%20kasvuohjelma%20-%20suunnitelma%20%20(1).pdf?t=1743417406042) [Accessed 3 May 2025].

Koski, H., Anttila, J., Björk, A., Djakonoff, V., Kässi, O., Niemi-Hugaerts, H., Pajari-nen, M. & Parkkari, J.-P. 2024. Evaluating the data economy: Measurement and impact assessment. *Publications of the Government's Analysis, Assessment and Research Activities 2024:44*. Valtioneuvoston kanslia. Available at: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-231-2> [Accessed 3 May 2025].

Lammi, M. & Pantzar, M. 2019. The data economy: How technological change has altered the role of the citizen-consumer. *Technology in Society*, 59, Art. 101157. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101157> [Accessed 3 May 2025].

Olaleye, S. A. & Adusei, A. G. 2024. The new reality of data economy and production: A conceptual paper. *Finnish Business Review*. Available at: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-83> [Accessed 3 May 2025].

Palmer, M. 2006. Data is the New Oil. Available at: https://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data_is_the_new.html [Accessed 1 May 2025].

Sestino, A., Kahlawi, A. & De Mauro, A. 2024. Decoding the data economy: A literature review of its impact on business, society and digital transformation. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 298–323.

Sitra. 2024. Datatalouden tilannekuva. Available at: <https://datataloudentiekartta.fi/tilannekuva/> [Accessed 23 April 2025].

Sitra. 2025a. Tools for a fair data economy. Available at: <https://datataloudentiekartta.fi/en/tools/> [Accessed 23 April 2025].

Sitra. 2025b. Dictionary – Data space. Available at: <https://www.sitra.fi/en/dictionary/data-space/> [Accessed 23 April 2025].

Tuikka, T. 2022. Oulun dataekosysteemyö ja data-avaruuden kehitys on käynnissä. TIVIA, 17.1.2022. Available at: <https://tivia.fi/uutiset/tivia-news-1/oulu-dataekosysteemyo-ja-data-avaruuden-kehitys-on-kaynnissa-1629> [Accessed 23 April 2025].

Yu, X. & Liu, J. 2024. Special Issue on Data Economy and Data Marketplaces. IEEE Internet Computing, 28(4), 5–6. Available at: <https://doi.org/10.1109/MIC.2024.3415950> [Accessed 23 April 2025].

INNOVAATIOKYVYKKYYDEN ESTEET: ANALYYSI MIKRO- JA PK-YRITYSTEN HAASTATTELUISTA ETELÄ-POHJANMAALLA

Salla Kettunen, Aila Hemminki, Anmari Viljamaa,
Sanna Joensuu-Salo & Annukka Koivuranta

Artikkelissa tarkastellaan innovaatiokyvyyden esteitä etelä-pohjalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä (n=20). Esteiksi tunnistettiin etenkin systemaattisen toiminnan puute. Palautteen ja ideoiden vastaanoton hajanaisuus estää niiden täyden hyödyntämisen kehittämistoiminnassa. Yrityksiltä puuttuu usein rahaa, osaamista, prosesseja ja muita systemaattisia rakenteita ideoiden eteenpäin viemiseen, asiakastiedon tai -tarpeiden välittämiseen sekä markkinoista tehtyjen havaintojen välittämiseen päätöksenteon käyttöön.

OSAAMINEN

Keksintö KOKEILUT

Erheiden salliminen

YLLÄTTÄVÄN HYVÄ

Rohkea HEREILLÄ Freesi

UUSI TAPA Pelle Peloton

RATKAISU

Virheistä oppiminen

UTELIAISUUS

Ennennäkemätön

SILLAN YLI Eteenpäin

YHTEISTYÖSSÄ AMMATTIKORKEAKOULU

Kuva 1. Sanapilvi hankkeesta. Kuva: Kettunen ym.

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Jotta yritykset pysyvät elinvoimaisina, niiden on uudistuttava, joten tuotantoon, tuotteisiin ja palveluihin liittyviä innovaatioita tarvitaan. Innovaatiot harvoin syntyvät itsestään tai ainakaan ne eivät siirry käytäntöön ilman toimenpiteitä. Yrityksillä on oltava innovaatiokyvykkyyttä, jolla tarkoitetaan erilaisten kyvykkyyksien yhdistämistä siten, että saadaan aikaan innovaatioita (Saunila 2020) ja potentiaalia luoda uusia ja arvokkaita tuotteita sekä uutta ja hyödyllistä tietoa (Zheng ym. 2010).

Talouden kasvun, kansakuntien ja alueiden vaurauden nähdään perustuvan vahvasti innovaatioihin (Fagerberg ym. 2005; Ljunggren ym. 2010), ja ne nähdään edellytyksinä toimialojen teknologiselle kehitykselle (Malerba 2002). Vireät pienet yritykset tuovat mukanaan useita etuja, kuten taloudellista kehitystä ja parempaa elintasoa niihin yhteisöihin, joissa ne sijaitsevat (Ahluwalia ym. 2017). Tutkijat ovat todenneet, että kasvavan kilpailun ympäristöissä innovaatiot ovat elintärkeä keino yritysten selviytymiseen ja erinomaisen suorituskyvyn ylläpitämiseksi (D’Aveni 2010; Burns 2016). Näin ollen pienten yritysten innovaatiot ovat ratkaisevassa asemassa sekä paikallistaloudelle että yritysten itsensä elinkelpoisuudelle (Viljamaa ym. 2024).

Yritykset hakevat tuottavuutta toimintaansa tekemällä sekä prosessi- että tuoteinnovaatioita (Owalla ym. 2022). Innovaatiotoiminnassa tarvitaan monenlaista tietoa ja osaamista. Pk-yrityksillä resurssit ovat rajalliset, eikä innovaation käsite ole täysin selvä, vaan se sekoitetaan usein keksintöön, jolloin yritykset aliarvioivat kykynsä innovoida (Oeij ym. 2014). Pienillä yrityksillä on etunaan toisaalta joustavuus (Vossen 1998). Oeij ym. (2014) havaitsivat, että yritykset saivat tuettua innovaatiotoimintaa järkevämmällä organisoinnilla ja strategisella suuntautumisella.

Tutkimuksessa tarkasteltiin ensinnäkin, millaisia innovaatiokyvykkyyden esteitä eteläpohjalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä voidaan tunnistaa. Toiseksi testattiin tutkimus, kehitys ja innovaatio (TKI) -arvioinnin työkalun toimivuutta innovoinnin esteiden tunnistamisessa. Kolmantena tarkasteltiin, millainen on eteläpohjalaisten mikro- ja pk-yritysten innovaatiokyvykkyys.

Tutkimuksessa hyödynnettiin GreenGrow – tukea pk-yritysten kestäväan kasvuun ja Innovaatiosilta: Pk-yritykset ja AMK:t yhdessä yli innovaatioesteiden -hankkeissa kerättyä aineistoa. Hankkeiden toteutuksessa käytetyn TKI-arvioinnin työkalun (Joensuu-Salo ym. 2023) avulla yritykset voivat tunnistaa toiminnassaan innovaatiokyvykkyyteen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Innovaatiokyvykkyyden puutteet voidaan nähdä innovoinnin esteinä (Kim ym. 2018).

Kirjallisuuskatsaus

Pystyäkseen toteuttamaan innovaatioita yrityksen on uskottava kykyynsä tuottaa niitä ja ymmärrettävä, millaisissa yhteyksissä ne voivat syntyä sekä millaiset asiat ovat innovaatioita. Etelä-Pohjanmaan liiton (2022) mukaan Suomen mittakaavassa Etelä-Pohjanmaalla on paljon yrittäjyyttä ja yritysten TKI-panostus asukasta kohden on kohtuullisen hyvää tasoa, vaikka TKI-menot ovat maan matalimmat. Strategisena tavoitteena on kasvattaa TKI-toimintaa, mikä vaatii tukitoimia. Pienten yritysten TKI-toimintaa on kuitenkin tutkittu melko vähän (Viljamaa ym. 2024), joten ymmärrystä on hyvä lisätä.

Vaikka resurssien katsotaan yleensä rajoittavan enemmän pienten yritysten innovaatioita (Anderson & Eshima 2013), on alle 50 henkilön yritysten inhimillisen innovointikyvykkyyden todettu olevan parempi kuin suurissa yrityksissä (McGuirk ym. 2015). Kun otetaan huomioon, että Etelä-Pohjanmaalla yrityskannasta 99,9 % on pk- ja mikroyrityksiä ja niistä alle 50 henkilön yrityksiä 99,5 % (Tilastokeskus s.a.), olisi tärkeää tietää, millaisia esteitä alueella on innovaatioiden toteutumiselle.

Innovaation käsitteessä korostuu hyödynnettävyys (Oikari 2024). McFadzean ym. (2005) mukaan innovaatio on prosessi, joka tuo lisäarvoa ja uutuusarvoa organisaatiolle itselleen, sen toimittajille, hankkijoille sekä asiakkaille kehittämällä uusia menetelmiä, ratkaisuja, tuotteita, palveluja sekä kaupallistamisen keinoja. Dogsonin ja Gannin mukaan (2010) innovaatio voidaan ymmärtää vähittäisenä tai radikaalina muutoksena, se voi vahvistaa tai disruptoida olemassa olevia käytäntöjä ja tapahtua koko systeemissä tai sen osissa. Innovaatio voi perustua tietoon, keskittyä tulosten näkökulmaan tai toiminnan kehittämiseen (Quintane ym. 2011).

On näyttöä siitä, että yrittäjät innovoivat, joten olennaisempi kysymys on, missä ja milloin innovointi tapahtuu. Yrittäjien henkilökohtaisten tavoitteiden ja mikroprosessien merkitystä yritysten innovaatioissa on tutkittu hyvin vähän (Autio ym. 2014). Pienyritysten innovatiivisuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten johtamisen painopisteet, dokumentoitu innovaatiostratégia, yhteistyö ulkoisten verkostojen kanssa, markkinatutkimus ja yritysten väliset kumppanuudet (de Jong & Vermeulen 2006). Koska pienyrityksillä itsellään ei usein ole innovointiin tarvittavia resursseja, rajojen ylittäminen ja ulkoiset verkostot ovat tärkeitä (Spithoven ym. 2013; Zahoor & Al-Tabbaa 2020). Joskin Strobel ja Kratzer (2017) havaitsivat, että yritysten väliset yhteistyösuhteet voivat vaikuttaa myös kielteisesti innovaatioiden syntymiseen.

Sekä alue että toimiala ovat olennaisia tarkasteltaessa kontekstia, jossa innovaatioita tehdään (Autio ym. 2014). Toimialakohtaisia innovaatiotarkasteluja on tehty

runsaasti, samoin on tarkasteltu yritykseen liittyviä tekijöitä sekä prosessiin ja tuoteindikaattoreihin liittyviä tekijöitä (Dziallas & Blind 2019). Etelä-Pohjanmaan kaltaisen maaseutumaisen ja mikroyritysvaltaisen alueen osalta tarvitaan lisää toimialariippumatonta tietoa innovaatioiden esteistä.

Innovaatioiden esteitä jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiksi esteiksi nimetään osaamisen puute, kapasiteetin ja resurssien rajallisuus, epäselvät roolit ja tehtävät (Strobel & Kratzer 2017; Sandberg & Aarikka-Stenroos 2014), organisatoriset sekä yksilön käyttäytymiseen ja sosiaaliseen epävarmuuteen liittyvät tekijät (Hueske ym. 2015) ja organisaation tuen puute (Sandberg & Aarikka-Stenroos 2024). Ulkoisina esteinä mainitaan lainsäädännöllinen ja säännösten mukanaan tuoma byrokraatia (Strobel & Kratzer 2017), eri tahojen vastustus tai tuen puute ja rajoittava makroympäristö (Sandberg & Aarikka-Stenroos 2014).

Organisaation ilmapiiri vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, joka vaikuttaa edelleen muun muassa organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Ahmad ym. 2010). Tietojen ja taitojen jakaminen ja jalostaminen on mahdollista, kun työpaikalla on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri (Juuti & Vuorela 2015, 47). Jos yrityksessä ei tapahdu kehitystä, vaikka edellytykset näyttäytyvät hyvinä, saattaa este olla organisaation yleisessä ilmapiirissä.

Teknisten innovaatioiden suurin epäonnistumisen syy löytyy kaupallistamisesta (Chiesa & Frattini 2011). Valmistavassa teollisuudessa pienillä yrityksillä on tunnistettu esteiksi rahoituksen ja ulkoisten kumppaneiden puute, markkinamahdollisuudet sekä haasteet muuttaa resurssien käytön totuttua tapaa (Hewitt-Dundas 2006).

Pk-yritysten innovaatiokyky on monitahoinen käsite, johon liittyy useita osatekijöitä (Viljamaa ym. 2024). Käsitteellistämisen tavan mukaan innovaatiokyvykkyyden voidaan katsoa koostuvan erityyppisistä kyvykkyyksistä ja omaavan useita ulottuvuuksia (Saunila 2020). Innovaatiokyvykkyyden ja pienyritysten suorituskyvyn välinen yhteys on kuitenkin aiemmassa kirjallisuudessa havaittu yleensä positiiviseksi (O’Cass & Sok 2014; Oura ym. 2016; Dadfar ym. 2013). Innovaatiokyvykkyys on nähty myös tuloksena organisaation aktiivisista toimenpiteistä (Dani & Gandhi 2022).

Lawson ja Samson (2001) määrittelevät innovaatiokyvykkyyden kyvyksi muuttaa tieto ja ideat jatkuvasti uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja järjestelmiksi, jotka hyödyttävät yritystä ja sen sidosryhmiä. Kyvyt ja osaaminen kertyvät. Forsman (2009) tuo esiin, että mitä haasteellisempia kehittämis- ja innovaatiotilanteita yrityksessä on ollut, sitä enemmän on kertynyt osaamista, jota voidaan jatkossa hyödyntää. Dani ja Gandhi (2022) pitävät innovaatiokyvykkyyttä organisaatiokäytäntöjen tu-

loksena. He toteavat laajassa kirjallisuuskatsauksessaan, että luovuus, motivaatio ja johtajuus ovat innovaation ajureita yksilötasolla, kun taas organisaatiotasolla ajureita ovat strategia, kulttuuri, tietämyksen hallinta, rakenne, T&K-menot, oppiminen, tuki sekä liiketoimintaprosessit ja -käytännöt. Zastempowski ym. (2020) löytävät yhteensä 19 muuttujaa, joilla on positiivinen tai negatiivinen vaikutus innovaatiokykyyn.

Innovaatiokyvykkyyden arviointiin on kehitetty useita menetelmiä. Castela ym. (2018) kehittivät kognitiivisen kartoituksen ja analyttisen hierarkiaprosessin avulla arviointimenettelyn, jossa asiantuntijapaneeli korosti infrastruktuureja, ulkoisia tekijöitä, organisatorisia tekijöitä, työntekijöitä ja johtoa/toimitusjohtajaa yleisnä innovaatiokyvyn ulottuvuuksina, joihin kuhunkin liittyy lukuisia alakriteerejä. Grillo ym. (2018) tarkastelivat strategisten vaihtoehtojen kehittämistä ja analysointia kognitiivisten karttojen ja asiantuntijapaneelin avulla. Asiantuntijapaneeli jakoi pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden tekijät kahteen pääkriteeriryhmään, joista ensimmäinen oli organisaation sisäiset tekijät (inhimillinen pääoma, johtajaprofiili ja organisaatiokulttuuri). Toinen ryhmä oli ulkoiset tekijät (toimintaympäristö ja kulluttajakäyttäytyminen). Vastaavasti innovaatioiden esteitä on jaoteltu ulkoisiin ja sisäisiin (Strobel & Kratzer 2017). Sekä Castela ym. (2018) että Grillo ym. (2018) korostavat tarkasteluidensa prosessikeskeisyyttä ja varoittavat liiasta yleistämisestä.

Menetelmät ja aineisto

Menetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Sen etuna on tutkijan pieni vaikutus tilanteeseen (Myers 2009). Haastateltavien ei tarvinnut valmistautua ennalta. Haastattelu on vuorovaikutteinen keskustelu, jolla on etukäteen asetettu tavoite (Puusa 2020). Toteutetuissa haastatteluissa vuorovaikutteisuuden laajuuteen vaikutti se, oliko haastateltavia paikalla yksi vai useampi henkilö.

Menetelmänä haastattelun rajoituksiin kuuluu, että selville voidaan saada vain haastateltavan rekonstruoimia käsityksiä, ei itse ilmiötä (Puusa 2020). Tarkasteltavan ilmiön eri näkökulmien esiin saaminen pyrittiin varmistamaan strukturoidun ja väittämiin tukeutuvan haastattelumenetelmän avulla. Menetelmä toisaalta rajaa vaihtoehtoja ja ohjaa merkittävästi keskustelua ja toisaalta varmistaa samojen aihealueiden läpi käymisen kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelurunko sisälsi termejä, joiden sisältö ei ollut kaikille haastateltaville täysin selvä. Termejä käytiin yhdessä lävitse tarpeen mukaan, jotta välttyttiin tulkintavirheilä sekä väärin- ja ylitulkinnalta (vrt. Puusa 2020).

Tiedonkeruu toteutettiin Joensuu-Salon ym. (2023) kehittämän, suomalaiseen pk-yrityskenttään soveltuvan ja kuuteen osa-alueeseen perustuvan TKI-arvioin-

nin työkalun avulla. Työkalu toimi strukturoidun haastattelun pohjana. Osa-alueita ovat teknologia, osaaminen, verkostot, asiakkaat ja markkinat, innovaatiovisio sekä prosessit, ja jokainen niistä sisältää 3–6 alakohtaa. Edelleen jokaiselle alakohdalle on viisi vastausvaihtoehtoa numero viiden vastatessa edistyneintä vaihtoehtoa. Alakohdissa 1, 3 ja 5 on väittämän muotoinen teksti ja kohdat 2 ja 4 osuvat kuvailtujen asiantilojen välille. Numeerisena itsearviointina haastateltava henkilö valitsee tai ryhmä hakee kompromissina sillä hetkellä yrityksen tilaa parhaiten kuvaavan vaihtoehdon, josta muodostuu yrityksen vastaus. (Joensuu-Salo ym. 2023; Viljamaa ym. 2024.) Yritysten antamat numeeriset arviot ovat työkalussa ensisijaisesti heitä itseään varten.

Tutkimuksella haluttiin selvittää eteläpohjalaisten mikro- ja pk-yritysten innovaatiotoiminnan esteitä ja innovaatiokyvykkyyttä ilman toimialarajoitteita sekä TKI-arvioinnin työkalun soveltuvuutta innovaatioiden esteiden löytämiseen.

Haastatteluja toteutettiin 20 mikro- ja pk-yrityksessä, jotka edustivat seitsemää eri toimialaa. Haastateltavia etsittiin mukaan avoimella kutsulla Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SEAMK) uutiskirjeessä. Vainu-yritystietokannasta valikoiduille yrityksille lähetettiin sähköpostikutsut, joihin 14 vastasi myöntävästi. Neljä yritystä saatiin mukaan kontaktoimalla Seinäjoki Business Festivalilla ja kaksi SEAMKin Rekrymessuilla. Haastattelutilanteessa paikalla oli vaihtelevasti yrittäjä tai toimitusjohtaja ja mahdollisesti muita, jolloin voidaan puhua ryhmähaastattelusta. Enimmillään paikalla oli viisi henkilöä. Keskustelujen aikana tuli esiin näkemyseroja, tietokatkoja ja eri tavoin ymmärrettyjä asioita, joiden havaitsemisen ja korjaamisen todettiin edesauttavan yrityksen toiminnan kehittämistä. Haastattelun kesto vaihteli vajaasta tunnista reiluun kahteen tuntiin, riippuen haastateltavien määrästä ja pohdinnan laajuudesta.

Haastattelun aikana vaihtoehtojen numeroarvot kirjattiin TKI-arvioinnin työkaluun kuuluvaan Excel-taulukkoon. Lopuksi taulukosta muodostettiin kuvio, jonka avulla oli nopeasti nähtävissä, miten vahvuudet ja heikkoudet jakautuivat. Osa-alueet ja niiden alakohdat olivat seuraavat (Viljamaa ym. 2024):

1. Teknologia: käytössä oleva teknologia, uusien teknologioiden seuraaminen, halu hyödyntää uusimpia teknologisia ratkaisuja, resurssit.
2. Asiakkaat ja markkinat: markkinoiden jatkuva arviointi, asiakastarpeiden selvittäminen, tulevien tarpeiden ja muutosten ennakointi sekä lanseerausosaaminen.
3. Osaaminen: omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemus, osaamispääoman kasvattaminen, työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen jakaminen.

4. Verkostot: ulkoisten kumppanien arviointi ja hyödyntäminen, yhteistyö korkeakoulujen/kehittäjäorganisaatioiden kanssa, ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö, läheinen yhteistyö toimittajien/alihankkijoiden kanssa.
5. Innovaatiovisio: visio tarvittavista innovaatioista, tiekartta toteutukseen sekä innovaatiokulttuuri.
6. Prosessit: prosessi uusien ideoiden edistämiseen ja arvioimiseen, tuote- ja palvelukehityksen sekä projektijohtamisen systemaattisuus, innovaatioprojektien budjetointi, tuotekehityksen jatkuvuus ja asiakaslähtöisyys, TKI-onnistumisten arviointi.

Tämän artikkelin tulokset perustetaan ensisijaisesti käydyn keskustelun analyysiin yritystasolla. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin ATLAS.ti-ohjelmistoa. Lisäksi aineistoa käytiin läpi useamman tutkijan yhteistyönä, jotta vältyttäisiin virhetulkinnoilta. Aineistosta poimittiin innovaatiotoiminnan esteiksi tunnistetut asiat. Ne luokiteltiin osa-alueittain sekä yrityksittäin erikseen tarkasteltaviksi. Haastattelujen tallennus ja litterointi mahdollistivat sen, että aineistosta saatettiin poimia kokonaisia lauseita, jotka kuvasivat vielä syvemmin esteen olemassaoloa ja mahdollisesti syitä siihen. Haastattelut pseudonymisoitiin analyysiä varten.

Tuloksia yleistettäessä on muistettava, että haastateltavat olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneet TKI-toiminnasta ja sen kehittämisestä organisaatioissaan. Koska jotkut haastateltavat olivat vähäsanaisempia, on mahdollista, että jotkin esteet eivät tulleet niin hyvin esiin ja toisaalta, että jotkin esteet nousivat suurempaan huomioon. Vaikka haastattelutilanteessa käytetyt termit ja ilmiöt selitettiin ja kuvailtiin, silti on mahdollista, että niitä on ymmärretty ja tulkittu eri tavoin. Näin ollen vastausten validiudessa on epävarmuutta.

Tulokset

Teknologian ylläpito ja mahdollisuus uudistaa sitä vaatii usein liian isoja rahoitustalouksia pienen yrityksen mahdollisuuksiin verrattuna. Tämän mainitsi esteeksi neljä yritystä.

”Se Appi hommakin, vaikka siihen saisi jonkun kertaluonteisen kehittämisavustuksen, sellaisenhan voisi hyvin saada. Mutta se päivittäminen ja ylläpitäminen, sehän maksaa, koska sen pitäisi myös toimia koko ajan.” (EP3)

”Sit se tarvis jotain enemmän tekniikkaa ja kymppitonin osat.” (EP12)

Neljä yritystä epäili uuden teknologian sopivuutta heidän käyttöönsä. Yksi poh-ti uuden teknologian hyödyllisyyttä, voisiko se tuoda heille mitään kilpailuetua.

*”Suomi on markkina-alueena sen verran pieni, että ne uusimmat teknologiat on monta kertaa tehty tälläisille isoille markkinoille.”
(EP14)*

”Uusin, teknologinen, kemiallinen ratkaisu. Okei, halutaan käyttää, mut se sotii meidän arvoja vastaan.” (EP13)

Uuden teknologian seurannan puutteen mainitsi kahdeksan yritystä. Syitä siihen oli joko ajan, vastuuttamisen tai systemaattisuuden puute. Yksi mainitsi, että päämieheltä tulee tieto uuden teknologian käyttöönoton välttämättömyydestä liian kiireellä, jolloin henkilöstössä syntyy hankalaa vastarintaa.

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3,4/5. Halu hyödyntää uusia teknologioita nosti keskiarvoa. Resursseja ei budjetoida etukäteen, mikä laskee keskiarvoa. Teknologian kehitystä seurataan, mutta sitä on harvoin vastuutettu tietyille henkilölle. Käytössä oleva teknologia on samaa tasoa tai hieman uudempaa kuin kilpailijoilla.

Osaamisen osa-alueella nousi 14 yrityksessä esiin suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden puute, joka johti osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuuden ja prosessien puuttumiseen. Tämä ilmenee monella eri tavalla, kun osaamiskartoitusta ei ole tehty tai sitä ei hyödynnetä, eikä koulutussuunnitelmaa tehdä osaamistarpeiden pohjalle. Koulutustarjontaa on havaittakin, mutta sitä ei osata hyödyntää. Osaamisen jakaminen epäonnistuu joko vastuuhenkilön puuttumisen tai viestinnän ongelmien vuoksi. Etenkin kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä sekä niissä, joissa työskennellään eri vuoroissa tai kohteissa, ei tiedon siirron ongelmaa ole pystytty tai pyritty riittävästi ratkaisemaan.

”Tarvelähtöinen, että sillon, kun on tarve, niin järjestetään, mutta ehkä sitä ei systemaattisesti kyllä ylläpidetä.” (EP11)

”Aina jompikumpi olettaa, että toinen on sanonu jonkun asian, ja sitten sitä ei oo kukaan sanonu.” (EP17)

Neljä eri tuotannon aloja edustavaa yritystä kertoi, ettei tarvittavaa koulutusta ole olemassa. Ajan puute mainittiin kuudessa haastattelussa. Erilaisia epäilyjä koulutuksen ja osaamisen lisäämisen hyödyistä mainitsi kolme yritystä.

”Kaikki ei vaan ymmärrä maksaa siitä (erikoisosaamisesta) tällä hetkellä.” (EP7)

Yksi vastaaja totesi, ettei halua kenenkään muun tekevän omaa tehtäväänsä, jonka nimeää silmäteräkseen.

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3,3/5. Yrityksissä on tehty analyysiä vahvuuksien ja heikkouksien tuntemiseksi ja ydinosaaminen tunnistetaan hyvin, joskin systemaattisuus puuttuu. Sisäisessä tiedonkulussa on kehitettävää, samoin työntekijöiden kouluttamisessa.

Verkostojen hyödyntämisen esteeksi mainittiin kuudessa yrityksessä luottamuksen puute, joka ilmeni epäilyksenä kumppanin pysymisestä rinnalla, halukkuudesta auttaa, osaamisesta tai hyödyllisyydestä.

”Totta kai, jos on hyötyä niin oltaisiin valmiita maksamaan. Mutta se että en mä en tiedä mitä hyötyä. Mitkä on meidän ongelmat, että me tarvittaisiin ulkopuolista apua?” (EP9)

Kustannusten pelon mainitsi kolme yritystä. Viiden yrityksen mielestä sopivan asiantuntijan löytäminen on epäselvää. Epäselvyys koski myös korkeakoulujen kanssa tehtävää yhteistyötä, joka oli aineistossa heikkoa eikä siitä juuri osattu kommentoida. Yksi mainitsi, ettei ole aikaa ulkopuolisen yhteistyön kehittämiseen.

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3,8/5. Ulkoisten kumppaneiden, toimittajien ja asiantuntijoiden kanssa verkostoidutaan muilta osin hyvin, mutta innovaatiotoiminnassa vähän. Ulkopuolisen asiantuntijuuden hankkimisen osalta ollaan epäileväisiä, saadaanko siitä kustannuksia vastaavaa hyötyä.

Asiakkaiden ja markkinoiden seuranta ja analysointi oli heikkoa. 14 yrityksen vastauksessa ilmeni systemaattisen ennakoinnin tai seurannan ja niihin rakennetun prosessin puute.

”Seuraamme kilpailijoita vain silloin, kun markkinoilla tapahtuu jotain merkittävää. Seurataan trendejä, mutta se ei ole systemaattista ja aktiivista.” (EP1)

”Se on aina vähän siitä kiinni, että kenelle se palaute tulee.” (EP5)

Prosessien ja systemaattisuuden puute selittyi, kun 11 yritystä kertoi, ettei osaa tai tiedä, miten asiakkaita ja markkinoita seurattaisiin, muutoksiin varauduttaisiin tai ennakkotestausta tehtäisiin. Viime vuosien globaalit muutokset ovat järkyttäneet markkinoita ja toimintaympäristöä, ja moni mainitsi tämän syyksi ennakoinnin mahdottomuuteen.

*”Se, että tunnistaa ne kilpailijat ketä ne on. Se on ehkä se haaste.”
(EP12)*

”Ennakointi ja varautuminen tulevaan on ollut tosi vaikeeta.” (EP14)

Kuusi yritystä epäili prosessien ja systemaattisuuden hyödyllisyyttä. Yksi mainitsi rahan ja kolme ajan puuttumisen asiakkaiden ja markkinoiden seurantaan.

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3,4/5. Markkinoiden jatkuvaa arviointia ja asiakastarpeiden selvittämistä tehdään, mutta systemaattisuus puuttuu. Tulevien tarpeiden ja muutosten ennakointi on satunnaista. Markkinatutkimusta ja ennakkotestausta tunnettiin huonosti.

Innovaatiovision ja -kulttuurin sekä tiekartan osa-alueessa 12 yritystä kertoi prosessien puuttumisesta. Viidessä yrityksessä viestinnän heikkous oli avaintekijä esteen muodostumiseen.

”Meillä on niin hienot mahdollisuudet ja systeemit ja sitten miinuksena on, että me ei käytetä sitä tarpeeksi hyvin, mitä meillä on.” (EP13)

*”Välillä pitää toppuutellakin niitä ideoita työntekijöiden puolesta, ja meidän johdon puolesta se on sitten realistista keskustelua ja haaveilua. Mutta ei oo mitään systemaattista prosessia siihen.”
(EP20)*

Viisi yritystä kertoi epäilyksensä innovoinnin hyödyllisyydestä, kun taloudellinen riski koettiin liian isoksi yrityksen resursseihin verrattuna. Yksi uudistumista riskinä menettää asemansa perinteisenä toimijana. Yksi mainitsi taloudellisen tilanteen ajaneen yrityksen pysähtyneeseen tilaan. Yksi kertoi, ettei ole aikaa tällaiseen.

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3,7/5. Yritystoiminnasta on visio, innovaatio toiminnasta harvemmin. Tiekartta on vain harvalla dokumentoitu, vaikka karkea suunnitelma onkin olemassa.

Kun kysyttiin innovaatioprojekteissa käytettävistä prosesseista, kertoi 19 yritystä 20:stä prosessien puuttumisesta projektien eri vaiheissa. Budjetointi oli yleisimmin vierasta, mittareita projekteille ei asetettu eikä onnistumisen tai epäonnistumisen syitä pohdittu jälkeenpäin. Yksi kertoi epäilevänsä prosessien hyödyllisyyttä. Yksi totesi, ettei ole rahaa, ja kaksi, ettei ole aikaa innovaatioprojekteihin.

”Tässä me vaan teemme näitä näin, jotenkin näitä juttuja, jossa ei ole selkeää prosessia.” (EP2)

”Ei meillä nyt erikseen oo semmosta niinku slottia mistään niinku, että tämä käytetään perehtymiseen tai kehittämiseen.” (EP11)

”Emme kuitenkaan dokumentoi tai jaa sitä tietoa esim. projektin onnistumiseen johtaneista seikoista.” (EP13)

”Jos tulee idea, ja pienen keskustelun jälkeen se edelleen tuntuu järkevältä, niin miksei kokeilla. Ei siihen mitään prosesseja tarvita.” (EP15)

Numeerinen itsearviointi tuotti keskiarvon 3/5. Ideoinnille ja ideoiden arvioinnille ei ole systemaattista prosessia. Projektien toteutukseen ei ole malleja eikä mittareita, joten TKI-onnistumisten arviointiakin tehdään harvoin. Ideoiden, toiminnan, asiakaspalautteiden ja -toiveiden dokumentoinnissa on kehitettävää.

Johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaisia innovaatiokyvykkyyden esteitä etelä-pohjalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä voidaan tunnistaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että usein mikro- ja pk-yritykset keskittyvät päivittäiseen tekemiseen, jolloin tulevien mahdollisuuksien tunnistamiseen, uudistusten tarpeen huomaamiseen ja toteuttamiseen jää niukalti aikaa.

Prosessit olivat heikoin innovaatiokyvykkyyden osa-alue. Systemaattisuuden puute etenkin arvioinnissa ja onnistumisten mittaamisessa oli tyypillistä, ja dokumentoinnissa on paljon kehitettävää. Järjestelmällisten prosessien tarve saatetaan tunnistaa, mutta niiden laatimiseen ei löydetä aikaa tai niitä ei koeta hyödyllisiksi. Pohdittavaksi nousi, onko tässä enemmän kysymys ymmärryksen ja osaamisen puutteesta. Havainnot myötäilevät Oeijin ym. (2014) tuloksia.

Yritykset kokivat korkeakoulujen ja kehittämisorganisaatioiden kanssa tehtävän yhteistyön vieraaksi. On huolestuttavaa, jos niiden tietotaitoa, valmiutta ja halua kehittää ei onnistuta kohtauttamaan yritysten tarpeisiin tai tuomaan esille siten, että yritykset osaavat ja uskaltavat ottaa yhteyttä, aloittaa tai jatkaa yhteistyön hyödyntämistä. Innovaatioiden esteiksi tunnistettiin taloudellisten innovaatiotukien ongelmalliseksi koettu hakeminen. Kun yritys kokee toiminnan vieraaksi, hankalaksi tai ongelmalliseksi, se johtaa passiivisuuteen ja muodostuu innovaatiotoiminnan esteeksi.

Verkostoituminen yritysten kesken on hyvää. Yritysverkostojen yhteistyö liittyy tietojen vaihtamiseen ja toimitusketjuihin. Innovointia tai innovaatioprojekteja yritysverkostoissa ei tehdä, mikä muodostaa esteen innovaatioiden syntymiselle. Aineistosta nousi esiin epäilyjä aktiivisen kehittämisen hyödyllisyydestä, joskin perustelut olivat enemmän tunteisiin kuin faktoihin perustuvia.

Innovaatiokyvykkyyttä voitaisiin parantaa kehittämällä osaamista suunnitelmallisesti. Harvassa yrityksessä oli tehty osaamiskartoitusta ja yrityksistä puuttui myös koulutus suunnitelma. Osaamisen jakamisessa haasteita aiheuttavat vastuuhenkilön puute ja viestinnän ongelmat. Yrityksillä on halua hyödyntää uutta teknologiaa. Käytännössä resursseja seurata teknologisia uutuuksia tai hankkia niitä on rajallisesti, kuten myös Hewitt-Dundas (2006) toteaa. Käytössä olevan teknologian taso on kilpailukykyistä ja uutuusien sopivuudesta ja hyödyllisyydestä ilmeni epäilyjä.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan saama hyöty ovat innovoinnin ytimessä. Yritysten olisi mahdollista kasvattaa innovaatiokyvykkyyttään systematisoimalla markkinoiden ja asiakkaiden seuranta. Samaan teemaan liittyväksi voidaan katsoa se, että lanseerausmenetelmiä ja niiden hyötyjä ei tunneta, mikä kuitenkin olisi tärkeää, kuten Chiesa ja Frattini (2011) toteavat. Tulevien tarpeiden ennakoitua tehdään harvoin. Osin näistä voi seurata, että harvalla on innovaatiovisio tai dokumentoitu tiekartta.

Innovaation määritelmästä ja innovoinnista on tutkimuksessakin keskusteltu paljon ja sille on erilaisia määritelmiä. Oeijin ym. (2014) havainnon mukaisesti tämän tutkimuksen interventioissa nousi usein esiin, että innovaatio sekoitetaan usein keksintöön. Yrityksissä ei välttämättä tunnusteta innovaatioita, jolloin heidän on hankala arvioida omaa kykyään innovoida tai innostua siitä. Testatun TKI-arvioinnin työkalun avulla voitiin kuitenkin kattaa laajasti vaihtoehtoja, mikä auttoi asian hahmottamisessa, vaikka termien sisällöt eivät olisikaan olleet yksiselitteisiä.

Toiseksi testattiin TKI-arvioinnin työkalun toimivuutta innovoinnin esteiden tunnistamisessa. Työkalun käyttö interventiossa toimi hyvin ja sen avulla pystyttiin löytämään innovaatioiden esteitä. Haastateltavat pysähtyivät miettimään oman organisaation innovaatiokyvykkyyttä ja useamman henkilön läsnä ollessa myös keskustelemaan siitä. Työkalu auttoi haastateltavia tunnistamaan toimintansa ennakkoon tiedostamattomia esteitä, puutteita ja kehityskohteita. TKI-arvioinnin tulokset ovat luettavissa sellaisessa muodossa, että myös yrittäjät itse voivat halutessaan löytää yritykseensä kehittämiskohteita niiden avulla.

TKI-arvioinnin työkalun käyttö eteläpohjalaisissa mikro- ja pk-yrityksissä toi esiin, että yrityksillä on hyvin erilaisia verkostoja, joissa tehdään monen tasoista yh-

teistyötä. Mikäli verkostojen merkityksestä innovaatioihin halutaan tarkempaa tietoa, olisi hyvä jakaa tarkastelu koskemaan eri verkostoja. Kuten myös Strobel ja Kratzer (2017) toteavat, verkostossa tapahtuva toiminta voi joko tukea tai estää innovaatiotoimintaa. Työkalu ei kerro aikomuksista eikä meneillään olevista muutoksista, vaan se keskittyy nyt olemassa olevaan tilaan. Monessa tapauksessa työkalun avulla löydetään esteenä oleva aihepiiri mutta ei ydinsyytä. Sen löytyminen vaatii lisää kysymyksiä ja ymmärrystä.

Työkalun jatkokehittämisen kohteeksi tai kokonaan omaksi tarkastelukseseen tulisi ottaa yritysten ilmapiiri. Sen on todettu vaikuttavan henkilöiden luovuuteen, organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Ahmad ym. 2010; Juuti & Vuorela 2015). Työkalun avulla saadaan esiin innovaatiokyvykkyyden osa-alueilla olevia esteitä. Lisää tutkimusta tarvittaisiin siitä, havaitsevatko innovaatiotoimintaa aktiivisesti toteuttavat enemmän esteitä sekä niiden syvempiä syitä ja taustoja. Työkalussa käytettävä strukturoidun haastattelun menetelmä rajoittaa itse ilmiön esiin saamista (Puusa 2020).

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, millainen on eteläpohjalaisten mikro- ja pk-yritysten innovaatiokyvykkyys. Aineiston perusteella pystytään tunnistamaan innovaatiokyvykkyyden vahvuuksia ja heikkouksia yritysten kertomaan ja itsearviointiin perustuen.

Verkostojen laajuus, monipuolisuus ja niissä toimiminen on eteläpohjalaisten pk-yritysten vahvuus. Verkostojen yhteistyön laatua kehittämällä niistä voisi saada enemmän hyötyä. Hyvin monet innovaatiokyvykkyyden esteet liittyvät johtamisen tapaan ja johtamiskulttuuriin. Niitä kehittämällä voidaan edesauttaa monia innovaatiokyvykkyyden osa-alueita.

Pienten yritysten vahvuutena on se, että ihmiset tuntevat toisensa, jolloin olemassa oleva osaaminenkin tunnetaan hyvin, mikä mukailee McGuirkin ym. (2015) tuloksia alle 50 henkilön yritysten inhimillisen innovaatiokyvykkyyden vahvuudesta. Pienten yritysten joustavuus (Vossen 1998) näkyi aineistossa. Haastateltavat olivat harvoin budjetoineet resursseja, mutta totesivat, että niitä löytyy, kun asia on hyvä ja hyödyllinen. Hyödyllisyyttä ei kuitenkaan aktiivisesti määritelty, joten sen toteaminen jäi epäselväksi. Tuloksissa ei muutoinkaan noussut esteenä esiin organisaation jäykkyys tai varsinainen resurssien puute, toisin kuin esimerkiksi Kimin ym. (2018) pk-yrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessa.

Käytännön sovellutuksena tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrittäjille suunnattujen koulutusten ja muiden tukitoimien kohdentamisessa. Tutkimus antaa lisäymmärrystä yrittäjien ja tutkijoiden käyttämän puhutavan ja termistöjen eroavaisuuksista, jolloin nämä voidaan huomioida tutkimusten popularisoinnissa.

LÄHTEET

Ahluwalia, S., Mahto, R. V. & Walsh, S. T. 2017. Innovation in small firms: Does family vs. non-family matter?, *Journal of Small Business Strategy* 27(3), 39–49.

Ahmad, Zu., Ahmad, Za., Ahmed, I. & Nawaz, M. M. 2010. Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management* 5(10), 214–222.

Anderson, B. S. & Eshima, Y. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing* 28(3), 413–429.

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. & Wright, M. 2014. Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy* 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>

Burns, P. 2016. *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Castela, B. M., Ferreira, F. A., Ferreira, J. J. & Marques, C. S. 2018. Assessing the innovation capability of small-and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management Decision* 56(6), 1365–1383.

Chiesa, V. & Frattini F. 2011. Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *Journal of Product Innovation Management* 28(4), 437–454.

Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S. & Alamirhoor, A. 2013. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. *Total quality management & business excellence* 24(7–8), 819–834.

Dani, M. V. & Gandhi, A. V. 2022. Understanding the drivers of innovation in an organization: a literature review. *International Journal of Innovation Science* 14(3/4), 476–505.

D'Aveni, R. A. 2010. *Hypercompetition*. New York, NY: Simon and Schuster.

Dziallas, M. & Blind, K. 2019. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>

Etelä-Pohjanmaan liitto. 2022. Huomisen lakeus – maakunastrategia. 2021:B99. Seinäjoki: Keino Branding. Saatavissa: https://eplitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B_99_Huomisen_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf [viitattu 6.4.2025].

Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. R. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Forsman, H. 2009. Satunnaisia parannuksia kohti innovaatioiden virtaa. Pk-yritykset innovaattoreina. Yhteenveto tutkimusraportista 2009:3. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/44558/isbn9789522147400.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 6.4.2025].

Grillo, C., Ferreira, F. A., Marques, C. S. & Ferreira, J. J. 2018. A knowledge-based innovation assessment system for small-and medium-sized enterprises: Adding value with cognitive mapping and MCDA. *Journal of Knowledge Management* 22(3), 696–718.

Hewitt-Dundas, N. 2006. Resource and Capability Constraints to Innovation in small and Large Plants. *Small Business Economics* 26(3), 257–277.

Hueske, A-K, Endrikat, J. & Guenther, E. 2015. The Innovating Organization, and its Individuals: A Multilevel Model for Identifying Innovation Barriers Accounting for Social Uncertainties. *Journal of Engineering and Technology Management* 35, 45–70

Joensuu-Salo, S., Könönen, L., Koivuranta, A., Viljamaa, S., & Katajavirta, M. 2023. Eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreä ja inklusiivinen kasvu – käsikirja yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Raportteja ja selvityksiä 180. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023081897875> [viitattu 6.4.2025].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. painos. Juva: Bookwell Oy. 172 s. ISBN 978-952-451-659-4.

Kim, M.-K., Park, J.-H., & Paik, J.-H. 2018. Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 214–235.

Lawson, B. & Samson, D. 2001. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management* 5(3), 377–400.

Ljunggren, E., Alsos, G. A., Amble, N., Ervik, R., Kvidal, T. & Wiik, R. 2010. Gender and innovation. Learning from regional VRI-projects. NF-rapport 2010:2. Nordlandsforskning.

Malerba, F. 2002. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy* 31(2), 247–264.

McFadzean, E., O’Loughlin, A., & Shaw, E. 2005. Corporate entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management* 8(3), 350–372.

McGuirk, H., Lenihan, H. & Hart, M. 2015. Measuring the impact of innovative human capital on small firms’ propensity to innovate. *Research Policy* 44, 965–976.

Myers, M. D. 2009. *Qualitative research in business and management*. London: Sage.

O’Cass, A. & Sok, P. 2014. The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996–1018.

Oeij, P., deVroome, E., Bolland, A., Gründemann, R. & van Teeffelen, L. 2014. Investing in workplace innovation pause for SMEs. A regional innovation initiative from the Netherlands. *International Journal of Social Quality* 4(2), 86–106.

Oikari, R. 2024. Yrityksen innovaatiotoiminnan perusteet. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Oppimateriaalit.

Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. 2016. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932.

Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. 2022. Mapping SME productivity research: A systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small business economics*, 58(3), 1285–1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Luku 6. E-kirja.

Quintane, E., Casselman, M. R., Reiche S. B. & Nylund, P. A. 2011. Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928–947. doi:10.1108/13673271111179299

Sandberg, B. & Aarikka-Stenroos, L. 2014. What Makes It So Difficult? A Systematic Review on Barriers to Radical Innovation. *Industrial Marketing Management* 43(8), 1293–1305.

Saunila, M. 2020. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge* 5(4), 260–265.

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W. & Roijackers, N. 2013. Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small business economics*, 41, 537–562.

Strobel, N. & Kratzer, J. 2017. Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management* 21(3), 1750030

Tilastokeskus s.a. Alueellinen yritystoimintatilasto. Yritysten toimipaikkojen tuotannon brutto- ja jalostusarvo toimialoittain, maakunnittain ja kokoluokittain, 2018–2023. Saatavissa: <https://stat.fi/fi> [viitattu 17.2.2025].

Viljamaa, A., Koivuranta, A. & Joensuu-Salo, S. 2024. Innovation capability in small firms: a case study in a Finnish region. Conference paper at the 21st Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship research 25.–27.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024052436597>

Vossen, R. W. 1998. Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88–94.

Zastempowski, M., Glabiszewski, W., Krukowski, K., & Cyfert, S. 2020. Technological innovation capabilities of small and medium-sized enterprises. *European Research Studies Journal*, 23(3), 460–474.

Zahoor, N. & Al-Tabbaq, O. 2020. Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109.

Zheng, Y., Liu, J., & George, G. 2010. The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593–609.

TKI-ARVIOINNIN TYÖKALU

Tunnista yrityksesi tki-toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet



SeAMK

GreenGrow

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

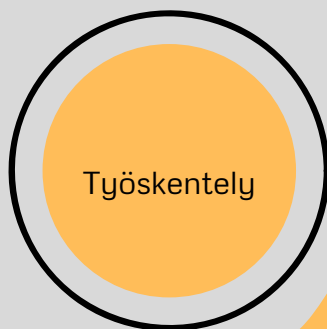


Hanke rahoitetaan REACT-EU -väliin määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19 -pandemian johdosta toteuttamia toimia.



ETELÄ-POHJANMAAN
liitto

Tavoitteena tunnistaa yrityksenne TKI-toiminnan käytännöt ja kehittämismahdollisuudet.



Työskentely

Työskentelyyn on hyvä osallistua yrityksenne TKI-toiminnan kaikki avainhenkilöt.

Työkalu tuottaa excel-pohjaisen palautteen arvioinnin tuloksista.

Käykää tulokset läpi yhdessä. Tunnistettaessa vahvimpia ja heikoimpia osa-alueita, alakotien kuvauksista voi löytyä vinkkejä siihen, mitä mahdolliset kehittämistoimenpiteet olisivat.

Sopikaa työskentelyn päätteeksi jatkotoimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt.

Työkalun käyttö

1

Työkalu jakautuu kuuteen osa-alueeseen, joista jokaiseen kuuluu 3-6 alakohtaa. Jokainen yrityksen edustaja valitsee kustakin alakohdasta ensin omasta mielestään parhaiten sopivan arvon (1-5).

3

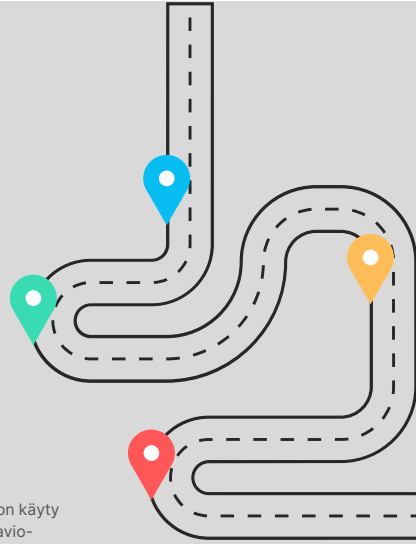
Arvot syötetään erillisen excel-tiedoston tuloksetvälilehdelle.

2

Valinnat käydään läpi keskustellen ja sovitaan yhdessä, mikä arvo lopulta valitaan.

4

Kun kaikki osa-alueet on käyty läpi, excelin summaaviovälilehdeltä voidaan tarkastella yrityksen TKI-toiminnan kokonaisuutta ja tunnistaa vahvimmat ja heikoimmat osa-alueet.



Teknologia

	1	2	3	4	5
KÄYTÖSSÄ OLEVA TEKNOLOGIA	Kilpailijoihin verrattuna käytössämme oleva teknologia on ehkä hiukan vanhemmasta päästä.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Käytössämme oleva teknologia on samalla tasolla kuin kilpailijoilla.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Meillä on käytössämme kilpailijoihin verrattuna selvästi uudemmaa teknologiaa.
UUSIEN TEKNOLOGIOIDEN SEURAAMINEN	Emme erityisesti seuraa uusimpia uutuuksia teknologian suhteen. Enemmän tai myöhemmin saamme kyllä tiedon, jos jotain mullistavaa tulee atalle.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Joidenkin teknologioiden seuraaminen on vastuutettu meillä tietyille henkilöille.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Seuraamme systemaattisesti teknologian kehitystä ja työ on vastuutettu useammalle henkilölle. He myös arvioivat systemaattisesti uusin mahdollisuuksien merkitystä oman toimintamme kannalta.
HALU HYÖDYNTÄÄ UUSIMPIA TEKNOLOGISIA RATKAISUJA	Suhtaudumme suurella varovaisuudella uusimpien teknologioiden käyttöönottoon.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Olemme varovaisia uusimpien teknologioiden kanssa, mutta teknologian uutuus ei sinänsä estä meitä hyödyntämästä sitä, jos siitä on merkittävää hyötyä.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Olemme innokkaita kokeilemaan ja hyödyntämään uusimpia teknologioita myös omissa innovaatioissamme.
RESURSSIT	Meillä ei oikein riitä aika tai osaaminen uusimpaan teknologiaan perehtymiseen.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Meillä on kohtuullisen hyvät osaajat, mutta heille ei ole erikseen varattu aikaa uusiin teknologioihin perehtymiselle.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Varaamme erikseen osaajillemme aikaa uusimpiin teknologian mahdollisuuksiin perehtymiselle. Olemme varmistaneet, että meillä on paras mahdollinen osaaminen myös uusimpien mahdollisuuksien arviointiin.

Osaaminen

	1	2	3	4	5
OMIEN VAHVUUKSIEN JA HEIKKOUSIEN TUNTEMUS	Meillä on yleisellä tasolla käsitys vahvuksistamme ja heikkouksistamme. Emme ole tehneet varsinaista analysia omasta osaamisestamme verrattuna kilpailijoihin.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Olemme tehneet analyysin vahvuksistamme ja heikkouksistamme jotakin työkalua hyödyntämällä (esim. SWOT). Tunnistamme ydinosaamisemme hyvin. Olemme myös tehneet jonkinlaisen analyysin kilpailijoiden osaamisesta. Meillä ei kuitenkaan ole tähän systemaattista ja säännöllistä toimintatapa.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Meillä on systemaattinen toimintamalli yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin sekä resurssien arviointiin. Käytämme hyväksi siihen tarkoitettuja työkaluja (esim. SWOT, VRIO). Teemme säännöllisesti analysia omasta ja kilpailijoiden osaamisesta. Käsittelemme näitä joidon kokouksissa.
OSAAMISPÄÄOMAN KASVATTAMINEN	Pohdimme osaamistarpeitamme silloin, kun tarve on ajankohtainen. Rekrytoimme vain välittömään tarpeeseen. Kun olemme palkanneet jonkun, hänen osaamistaan käytetään lähinnä siinä tehtävässä, johon hänet on palkattu.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Pohdimme silloin tällöin osaamistarpeitamme ja yritämme ennakoita tulevia tarpeita. Tunnistamme jollakin tavalla yrityksemme kertyneen osaamisen ja tiedon, mutta voisimme hyödyntää työntekijöiden osaamista laajemminkin.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Käymme säännöllisesti keskustelua, jossa pohdimme osaamistarpeita strategiamme näkökulmasta. Tunnistamme erinomaisesti yrityksemme henkilöstön osaamisen ja tiedon. Käytämme monipuolisesti jokaisen työntekijän osaamista.
TYÖNTEKIJÖIDEN KOULUTTAMINEN	Emme aktiivisesti järjestä koulutusta henkilökunnalle. Työntekijä voi itse ehdottaa osallistumista ulkopuoliseen järjestämään koulutukseen, ja harkitsemme näitä tapauskohtaisesti.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Järjestämme koulutusta aina tarpeen mukaan ja kerromme ajoittain muiden tarjoamista hyödyllisistä koulutuksista henkilökunnalle. Emme kuitenkaan systemaattisesti pohdi koulutustarpeita organisaatio- tai henkilötasolla.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Järjestämme säännöllisesti koko henkilökunnalle koulutusta sekä resursoimme jokaiselle yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden tehtäväkohtaiseen kouluttautumiseen. Käymme jokaisen koulutustarpeen säännöllisesti läpi ja kannustamme itsensä kehittämiseen.
OSAAMISEN JAKAMINEN	Emme ole suunnitelleet sisäistä tiedonkulkua sen tarkemmin. Tietoa vaihdetaan tarpeen mukaan sekä epävirallisissa että virallisissa tapaamisissa.	Yrityksemme asettu 1 ja 3 välille.	Olemme mieltäneet, miten sisäisen tiedonkulu voidaan varmistaa, mutta vastuuta ei ole jaettu kovin tarkasti. Meillä on käytössä joitakin viestintäkanavia, mutta niiden rooli on vähän epäselvä.	Yrityksemme asettu 3 ja 5 välille.	Meillä on selkeä viestintäsuunnitelma ja valitut järjestelmät, joita hyödynnetään aktiivisesti. Järjestämme säännöllisesti myös tilaisuuksia epämuodolliseen tiedonvaihtoon. Meillä on koko työyhteisön läpäiseviä käytäntöjä, joita varmistetaan tiedon liikkuminen kaikille. Meillä on selvät vastuut viestinnässä.

Verkostot

	1	2	3	4	5
ULKOSTEN KUMPPANEN ARVIOINTI JA HYÖDYNTÄMINEN	Emme juurikaan tee innovaatioprojekteihin liittyvää yhteistyötä yrityksemme ulkopuolisten tahojen kanssa.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Olemme tehneet jonkin verran innovaatioprojekteihin liittyvää yhteistyötä, mutta emme ole kiinnostuneet muodostamaan syvempiä kumppanuuksia innovaatioihin liittyen. Toteutunutta yhteistyötä arvioidaan tapauskohtaisesti.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Arvioimme systemaattisesti kumppanuukiamme. Pyrimme aktiivisesti vahvistamaan verkostojamme innovaatioprojekteihin liittyen.
YHTEISTYÖ KORKEAKOULUJEN / KEHITTÄJÄ-ORGANISAATIOIDEN KANSSA	Emme ole tehneet yhteistyötä korkeakoulujen tai muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa innovaatioprojekteihin liittyen. Yhteistyöstä tuskin olisi meille apua.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Olemme tehneet jonkin verran yhteistyötä korkeakoulujen / muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Tunnistamme mahdollisia hyötyjä yhteistyöstä.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Teemme aktiivisesti yhteistyötä korkeakoulujen / muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Osaamme ottaa yhteistyöstä hyödyn irti. Olemme myös itse aloitteellisia yhteistyön aloittamisessa / edistämässä.
ULKOPUOLISEN KÄYTTÖ	Emme ole käyttäneet ulkopuolista asiantuntijasta innovaatioprojekteissamme. Emme tunne sopivia asiantuntijoita. Todennäköisesti kustannukset olisivat liian korkeita ja hyödyt vähäisiä.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Olemme tehneet jonkin verran yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Tiedämme mistä sopivia osajajia löydä. Olemme tarvittaessa valmiita maksamaan ulkopuolisesta osaamisesta, jos hyödyt ovat selvät.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Teemme aktiivisesti yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Meillä on hyvä verkosto kontakteja ja tunnistamme, miten asiantuntijat voivat tukea ja auttaa innovaatioprojekteissamme. Huomioimme asiantuntijakuulut suunnitelluissa.
LÄHEINEN YHTEISTYÖ TOIMITAJIEN / ALIHANKKIJOIDEN KANSSA	Emme juurikaan keskustele alihankkijoidemme ja toimittajiemme kanssa uusista kehitysmahdollisuuksista.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Kuuntelemme huolella alihankkijoita / toimittajia. Olemme joskus kehittäneet tuotettamme ja/tai palvelujamme yhteistyössä heidän kanssaan.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Kehitämme aktiivisesti tuotteitamme / palvelujamme yhteistyössä toimittajien / alihankkijoiden kanssa. Käymme systemaattista vuoropuhelua toimittajiemme mahdollistamista innovaatioista.

Asiakkaat ja markkinat

	1	2	3	4	5
MARKKINOIDEN JATKUVA ARVIOINTI	Emme kiinnitä juurikaan huomiota trendeihin. Toimintamme perustuu hyväksi todettuihin käytäntöihin. Seuraamme kilpailijoita vain silloin, kun markkinoilla tapahtuu jotakin merkittävää.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Seuraamme trendejä, mutta se ei ole systemaattista ja aktiivista. Teemme kilpailija-analyysejä silloin tällöin, mutta emme säännöllisesti.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Seuraamme aktiivisesti ja säännöllisesti trendejä, jolla voisi olla merkitystä yrityksemme toimintaan. Käytämme hyväksi useita eri lähteitä ja teemme yhteenvertoa vähintään kerran vuodessa. Seuraamme kilpailijoita aktiivisesti ja johto käy säännöllisesti läpi tuloksia.
ASIAKASTARPEIDEN SELVITTÄMINEN	Emme ole tehneet asiakastytyväisyysselvityksiä. Meillä ei ole selkeää prosessia asiakastarpeiden selvittämiseen.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Teemme asiakastytyväisyysselvityksiä silloin tällöin. Keskustelemme asiakkaiden tarpeista satunnaisesti asiakkaiden kanssa, mutta tietoa ei dokumentoida erityisesti.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Teemme asiakastytyväisyysselvityksiä säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. Lisäksi seuraamme asiakkaidemme tyytyväisyyttä jatkuvasti sovitun menetelmän avulla. Meillä on selkeä prosessi siihen, miten asiakasrajapinnasta siirtyy tieto asiakkaiden tarpeista koko yrityksen käyttöön.
TULEVIEN TARPEIDEN JA MUUTOSTEN ENNAKOINTI	Emme käytä ennakoitintil mittään erityistä menetelmää. Tulevien tarpeiden ennakointi perustuu enemmänkin mutu-tietoon.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Tunneimme jonkin verran ennakoitimenetelmiä ja käytämme niitä satunnaisesti strategisessa suunnittelussa.	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Osaamme hyödyntää ennakoitintil menetelmiä (esim. skenaariotekentely) monipuolisesti. Teemme tulevien tarpeiden ja muutosten ennakoitinta säännöllisesti erilaisia menetelmiä hyödyntämällä ja pohdimmme sen mukaisesti strategiaamme.
LANSEERAUS-OAAMINEN	Emme tee markkinatutkimusta emmekä osta sitä ulkopuolelta. Emme juurikaan tee ennakkoestausta kohderyhmällä. Emme ehkä hallitse uusimpia markkinointiviestinnän keinoja.	Yrityksemme asettuu 1 ja 3 välille.	Osaamme jonkin verran hyödyntää markkinatutkimusta lanseerauksen tukena, mutta siinä on vielä kehitettävää. Ennakkoestausta on satunnaisesti, mutta teemme sitä tarpeen vaatiessa. Osaamme kohdallisen hyvin tavoittaa kohderyhmät markkinointiviestinnän keinoin (esim. myynti, mainonta, digitaaliset kanavat).	Yrityksemme asettuu 3 ja 5 välille.	Osaamme hyödyntää hyvin markkinatutkimusta joko itse tehdessä tai ostamalla. Osaamme asemoita tuotteet/palvelut tarkittuun tietoon perustuen. Osaamme tehdä lähtökohta-analyysejä sekä käyttäme systemaattisesti ennakkoestausta kohderyhmällä. Mittaamme markkinointiviestintämme tehokkuutta.

Innovaatiovisio

	1	2	3	4	5
VISIO	Emme ole erityisesti pohtineet, mitä innovaatioita tulemme tulevaisuudessa tarvitsemaan.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Meillä on jonkinlainen visio siitä, mitä innovaatioita tavoittelemme. Keskeiset henkilöt organisaatiossamme ovat tietoisia visioista.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Meillä on selvä visio siitä, mitä innovaatioita tavoittelemme määrätietoisesti. Visioon sisältyy sekä muiden tekemien innovaatioiden käyttöönotto että omien innovaatioiden synnyttäminen. Visio on koko organisaation tiedossa.
TIEKARTTA	Emme suunnittele innovaatioita erityisemmin. Luotamme siihen, että tunnistamme hyvän tilaisuuden, kun sellainen tulee vastaan.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Meillä on karkea suunnitelma innovaatioiden toteuttamisesta. Sinä huomioimme pääpiirteissään odotettavissa olevat muutokset markkinoissa ja teknologiassa.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Meillä on aikataulutettu tiekartta tulevien innovaatioiden toteuttamisesta. Se vastaa markkinoiden muuttuviin tarpeisiin ja on yhteensovitettu käytössä ja/tai odotettavissa olevaan teknologiaan. Tiekarttaa päivitetään systemaattisesti. Huomioimme tiekartassa myös omat osaamisen kehittämisen tarpeemme.
SUHTAUTUMINEN UUSIIN KOKEILUIHIN	Emme mielellämme ota riskejä liittyen innovaatioihin, vaan luotamme tuttuihin ratkaisuihin. Ryhdymme harvoin innovaatiohankkeisiin, joihin sisältyy epäonnistumisen mahdollisuus. Meillä johto ei juuri osallistu innovaatioiden toteuttamiseen.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Väitämme mahdollisuuksien mukaan riskejä kokeiluissa, mutta voimme myös ottaa harkittuja riskejä. Meillä johto seuraa innovaatioinnon onnistumista aktiivisesti.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Tartumme yrittäjähenkisesti mahdollisuuksiin ja otamme myös riskejä innovaatioita kehittäessämme. Meillä saa myös epäonnistua kehityshankkeissa. Ylin johto on näkyvästi mukana innovaatioinnossa.

Kehittämisen ja kokeilun prosessit

	1	2	3	4	5
IDEOIDEN ARVIOINTI	Yrityksessämme ideoiden syntyminen on satunnaista. Hyviä vaikuttavia ideoita edistetään yrityksessä, mutta ideoiden arviointiin ei ole systemaattista prosessia.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Yrityksessämme kannustetaan ideointiin, mutta ideoiden arviointiin ei ole systemaattista prosessia.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Yrityksessämme kannustetaan ideointiin ja erilaisten lähteiden hyödyntämiseen ideoinnissa. Yrityksellämme on systemaattinen prosessi uusien ideoiden arviointiin.
TUOTE- JA PALVELUKEHITYKSEN PROSESSI	Meillä ei ole prosessia tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseksi, vaan kehitystyötä tehdään muun työn ohessa, kun ehdittään.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiselle nimetään vastuuhenkilöt, mutta kehitystyölle ei ole selkeää prosessia.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Yrityksellämme on tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi selkeä prosessi, jossa määritellään suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät vaiheet ja vastuut.
PROJEKTIOHTAMISEN TASO	Meillä ei ole systemaattista toimintatapaa projektien hallintaan, vaan projektit toteutetaan aina tapauskohtaisesti. Meillä ei ole käytössä projektinhallintaan liittyviä työkaluja ja/tai järjestelmiä.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Meillä on projektien toteuttamiselle yhtenäinen malli, jota räätälöidään projektikohtaisesti. Projektien toteuttamisessa seurataan joitain mittareita. Meillä on myös projektinhallintajärjestelmä, mutta sitä ei ole täysimittaisesti hyödynnety.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Meillä on systemaattinen toimintatapa projektien hallintaan ja käytössämme on tarvittavat työkalut/järjestelmät. Seuraamme projektinhallinnan onnistumista keskeisten mittareiden avulla. Haemme esimerkiksi projektien johtamiseen liittyvistä hyvisistä käytänteistä myös yrityksemme ulkopuolelta.
BUDJETOINTI	Emme ole budjetoineet varoja tai resursseja innovaatioprojekteihin.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Meillä ei ole erikseen budjettia innovaatioprojekteihin, mutta tarvittaessa pystymme siirtämään resursseja kehitysprojekteihin.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Olemme varanneet innovaatioprojektiin budjetin ja tarvittaessa myös pystymme siirtämään lisäresursseja kehitysprojekteihin.
JÄTKÜVA TUOTEKEHITYS	Kehitämme tuotteitamme ja/tai palveluitamme satunnaisesti. Emme juurikaan hyödynnä asiakkaitamme kehitystyössä.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Kehitämme tuotteitamme ja/tai palveluitamme aktiivisesti huomioiden myös asiakkaiden palautteet ja toiveet sekä tuotteen elinkaaren pidentämiseen liittyvät mahdollisuudet.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Kehitämme tuotteitamme ja/tai palveluitamme jatkuvasti ja pyrimme pidentämään olemassa olevien tuotteiden elinkaarta. Osallistamme mahdollisimman aikaisessa vaiheessa asiakkaitamme kehitystyöhön.
TKI-ONNISTUMISTEN ARVIOINTI	Kehitysprojektin loputtua arvioimme, oliko projekti onnistunut, mutta meillä ei ole yhtenäistä mittaritietoa projektin onnistumisen arviointiin.	Yrityksemme asetuu 1 ja 3 väliille.	Arvioimme kehitysprojektien onnistumista systemaattisesti esimerkiksi myynnin, tuoksen ja kasvun näkökulmasta. Emme kuitenkaan dokumentoi tai jaa sisäisesti tietoa esimerkiksi projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneista seikoista.	Yrityksemme asetuu 3 ja 5 väliille.	Arvioimme kehitysprojektien onnistumista systemaattisesti. Arvioinnissa huomioimme käytetyt resurssit sekä vaikutukset esimerkiksi myyntiin, tuokseen, kasvuun ja tehokkuuteen. Hyödynnämme arvioinnin tuloksia uusien projektien suunnittelussa. Opimme sekä omista että muiden innovaatioprojekteista.



Mitä seuraavaksi?

Tästä alkaa työskentelyynne TKI-toiminnan kehittämiseksi. Pohtikaa kehitettävien osa-alueiden kohdalla seuraavia asioita:

- Mikä on tavoitteemme?
- Miten mittaamme tavoitteeseen pääsemistä?
- Mihin mennessä pyrimme pääsemään tavoitteeseen?
- Kuka on päävastuussa?
- Millä toimenpiteillä lähdemme asiassa liikkeelle?
- Milloin toimenpiteiden tulee olla tehtynä?



Apua kehitystyöhön

SeAMKissa on vahvaa osaamista yritysten kehittämisestä ja kasvusta.

Ole yhteydessä niin katsotaan, miten voisimme auttaa parhaiten.

Sanna Joensuu-Salo

TUTKIJAYLIOPETTAJA

SANNA.JOENSUU-SALO@SEAMK.FI
040 868 0144

Anmari Viljamaa

TUTKIJAYLIOPETTAJA

ANMARI.VILJAMAA@SEAMK.FI
040 830 2397





SeAMK

GreenGrow

määrärahoista

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Hanke rahoitetaan REACT-EU -väliaineen
rahoista osana Euroopan unionin COVID-19
-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

ETELÄ-POHJANMAAN
liitto

TOURISM AND INTERNATIONALIZATION

THE ATTRACTIVENESS OF RURAL FINLAND FOR INTERNATIONAL TOURISTS: PERSPECTIVES FROM INTERNATIONAL STUDENTS

Rositsa Röntynen

In autumn 2024, students from various degree programs at Jamk University of Applied Sciences joined the Rural Finland Tourism Hub project to explore international rural tourism in Finland. Using design thinking, they conducted 389 interviews, iterating and testing concepts despite having no prior tourism experience. This participatory research aligned with ecosystemic governance, highlighting interdisciplinary collaboration, key tourist profiles, challenges, and solutions for rural tourism development.



Figure 1. Attractiveness of rural Finland. Photo: Rositsa Röntynen.

The Rural Finland Tourism Hub project cooperated with 65 students from various degree programs outside Tourism Management and Service Business disciplines as part of the Innoflash innovation course at the Jamk University of Applied Sciences. This initiative explored two key questions: *Who is the international rural tourist in Finland?* and *How can international tourists' visits to rural Finnish destinations be encouraged?* Applying design thinking methodology, students conducted 389 interviews and used the findings to conceptualize, test, and refine solutions for further development.

Interview participants included international students, working professionals residing in Finland, and foreign nationals either interested in or experienced with traveling to Finland. The respondents represented four continents, with the majority originating from the Middle East, East Asia, Africa, and Europe. While students lacked prior expertise in the tourism and hospitality industry and theoretical frameworks, their exploratory approach uncovered insights that aligned with the ecosystemic governance approach and highlighted emerging tourism trends. This outside-the-box thinking demonstrated the value of participatory, cross-disciplinary research and effectively triangulated findings, even without domain-specific knowledge.

As representatives of the target group, the students' innovative recommendations are particularly relevant, reflecting the future of both tourism demand and supply. Their results suggest that participatory methods combining personal experience with structured innovation methods can deliver meaningful contributions to the development of rural tourism.

Literature Review

Rural tourism is defined vaguely and highly contextually (Nair et al. 2014). It has been found to be related, i.a., to agriculture (Streimikiene & Bilan 2015), farming, food industry (Kostova 2014), community-based tourism, ecotourism (Karali et al. 2021), and voluntourism (Röntynen & Valkeaniemi 2024). There is no consensus on whether there is a distinction between rural tourism and tourism in rural areas: while for some researchers, namely, the rural environment defines rural tourism, others view it as a specialized type of tourism with specific activities, e.g., agriculture and farming (Kostova 2014). In both approaches, however, it is evident that rural tourism possesses distinctive characteristics that need to be considered in its development and governance. Aleksieva and Stamov (2025) and Kostova (2014, 843) describe rural tourism, emphasizing the peaceful atmosphere and genuine human interactions that satisfy the tourist's interest in traditions, lifestyle, culture, agriculture, and other specific activities, as well as in the region-specific

resources, including natural, historical, and cultural features. In the broader sense, rural tourism refers to “tourism activities that occur in the countryside” (Yanan et al. 2024, 3). On the other hand, rurality should not be considered solely as a geographically defined location, but rather as an active space and a mix of interactions (Saxena 2012). In many regions, rural tourism serves a specific role as a means of regional development, economic growth, regeneration, and sustainability (Karali et al. 2021), which is widely promoted in Europe (Radović et al. 2024; Vinšalek Stipic et al. 2024). However, it is unequally spread across the regions of European Union member states (Streimikiene & Bilan 2015).

Finland’s current tourism strategy underlines that rural and urban areas are integrated within the national strategic planning rather than being treated as separate entities (Achieving More Together 2020). This approach does not allow for the allocation of the specific resources needed, nor for the distinction of specialized target groups. Visit Finland’s target markets, which are the current focus of Finland’s international tourism marketing, include countries from Europe (Germany, Great Britain, Sweden, France, Spain, Italy), Asia (Japan, China, India) and North America (United States) (Visit Finland, n.d.a), but there is no information about the interest of the forementioned countries towards the rural destinations specifically. Visit Finland (n.d.b) has also defined the main customer segments of Finnish tourism. While some of them are specific to the urban environment, there is no clear distinction between those that are related to rural areas.

Reviewing various theories of tourist motivation, Streimikiene and Bilan (2015, 30) conclude that the major factors motivating rural tourism are as follows:

- the desire to escape from one’s routine,
- the pursuit of pleasure and relaxation,
- the desire for a once-in-a-lifetime experience,
- the thrill of adventure,
- the quest for intellectual growth,
- the curiosity to explore nature and the appreciation of scenic beauty,
- the demand for safety, security, and accessibility,
- the craving for a quiet and clean environment.

Rural tourism faces several challenges, including a lack of a unified booking system, underdeveloped tour operator specialization, and fragmented marketing efforts, which collectively lead to low tourist interest. Productized leisure activities are often limited, and tourism is practiced on a seasonal basis, reducing profitability. Poor infrastructure, inadequate transport, unclear signage, and communication further hinder accessibility. Local tourism development skills are lacking, which negatively impacts service quality. Furthermore, weak coordination between national and local authorities and the business prevents effective tourism planning and development. (Kostova 2014, 842.)

Finnish rural tourism relates to the current tourism trends. Finland's rural setting offers, to a large extent, what contemporary tourists are seeking, according to observed travel trends. Living through a chain of everyday life transformations from the pandemic to current and prolonged wars, economic instability, and the change of presidency in the USA, travellers seek transformational experiences during their visits as well (Hall 2025). It is expected that in 2025, tourists will stay in a single destination for as long as possible rather than embarking on road trips or multiple weekend escapes, driven by the desire to immerse themselves in local culture, slow down, and interact with locals (Brown 2025). While a longer stay could be facilitated for some by combining annual holiday with public holidays (Brown 2025), for others it is possible through practicing diginomadism or bleisure (Röntynen & Valkeaniemi 2024). While it is typical for road trips and short stays to only include the main attractions, a longer, immersive travel could enable rural visits, even when taking a longer time to reach the rural destination. Frontier travel is a tourism trend which specifically involves visiting remote locations (Barrell & Thomas 2024), and Finland, with its vast territory, long distances, and remote, sparsely populated and widely nature-based destinations (Haanpää & Hanni-Vaara 2023; Berglund 2024), could benefit from it. Rural activities like horse riding, eating around the campfire, and sleeping under the stars are gaining popularity (Barrell & Thomas 2024).

Other trends of 2025 are strongly related to mitigating negative phenomena, like overtourism, climate change, and urban life stress. Tourists are expected to avoid heatwaves and wildfires by practicing coolcations in northern destinations like Finland or by traveling off-season (Barrell & Thomas 2024; Hall 2025). Another reason to avoid season peaks is to navigate away from overtourism (Barrell & Thomas 2024). Less popular, off-the-beaten-path, alternative destinations with similar scenery or experiences – so-called “destination dupes” – also function as an anti-overtourism strategy of travelers. Health-conscious post-COVID tourists continue to choose destinations close to nature, emphasizing tranquillity and reduced noise, as well as digital detox for recreational purposes. (Barrell & Thomas 2024; Hall 2025.) In Finland, the most sought-after experiences are enjoying nature, peace, and quiet, which attract people to rural and peripheral areas (Bell et al. 2007).

Trends supporting the growing popularity of rural tourism extend far beyond the current year's forecasts. The interest and responsibility towards one's personal health (Lindell et al. 2019; Hjalager et al. 2011; Grénman & Räikkönen 2015), the increased stress of contemporary daily life (Ahtiainen et al. 2015; Liao et al. 2023; Lück & Aquino 2021), the overload with digital content and real-time interaction (Hussain 2023), the boom of nature-based tourism (Hall & Page 2006; Kostova 2014; Lück & Aquino 2021), the change in the tourist behavior towards active in-

volvement and interactions in the destination (Ribov 2014) all promote the nostalgic return of humans towards their roots which could be found in the traditional, less altered and modernized environment of the rurality. Volunteer and regenerative tourism are also emerging trends (see Röntynen & Tunkkari-Eskelinen 2024).

Streimikiene and Bilan (2015) argue that rural tourism development needs a holistic approach and thorough examination of the existing interrelations between its elements, as it brings together service providers, visitors, and the local community, each with their own interests and expectations. One way to respond to these requirements is offered by the ecosystemic approach to tourism governance. This approach is based on the understanding that a tourism destination is a business network comprising operators representing both the production and consumption side of tourism, as well as other industries that interact with each other for value creation (Röntynen 2024).

Tourism actors are typically small-sized (Peters & Buhalis 2013, 92) and each of them possesses insufficient power, but within the ecosystem they combine resources to gain competitive advantage, decrease the transactional costs (Thomas & Autio 2012) and battle complex challenges like radical innovation and sustainable development (Hillebrand 2022, 518). Locals are both a resource and a driver of tourism development (Richards & Hall 2002) but often lack the means to influence value creation and are overlooked as remote agents of the ecosystem (Hillebrand 2022). Customers play the role of co-creators of the experience, by which it can be personalized to better match their needs (Röntynen 2024).

Methodology

The study employed a participatory and collaborative **research design**, engaging students as intermediaries to represent the target group and facilitate data collection. This approach was rooted in the principles of participatory action research (Reason & Bradbury 2008; Cornish et. al. 2023), aiming to leverage the students' alignment with the target group while fostering authenticity and relevance in the findings.

The design thinking approach guided the students' research process, emphasizing an iterative, human-centred methodology for solving complex problems. The process consisted of five key phases: define, empathize, ideate, prototype, and test (Brown 2009). Compared to the traditional way of implementing the method, in the innovation course at Jamk, the define phase comes before the empathize phase, as the process starts with an innovation challenge being presented to students by a work life assignor. In this case, the Rural Finland Tourism Hub acted

as an assignor. The define phase led to a clear articulation of the main research questions: the profile of international rural tourists and how to increase their visits to Finland's rural destinations. In the empathize phase, students gathered insights through interviews with potential international tourists and residents, which helped them define key issues and opportunities. In the ideate phase, students generated a variety of ideas, focusing on innovative and practical solutions. The ideas were developed into concepts, which were then tested with members of the target group in the prototype and test phases, allowing for real-time feedback and refinement. This iterative process enabled students to explore new perspectives, continuously adjust their concepts to the needs of the potential customers, and ultimately develop actionable solutions (Brown 2009; Liedtka et al. 2018).

This method proved especially useful given the students' lack of previous tourism-specific knowledge, as it allowed them to approach the problem with fresh, creative thinking while staying grounded in the needs and experiences of the target group. Through design thinking, the students successfully applied interdisciplinary collaboration, generating valuable insights and recommendations for the development of rural tourism.

In terms of **participant selection**, international students were chosen for the research assignment through purposive sampling (Patton 2015) as they closely represented the target group. Acting as both participants and co-researchers, the students recruited the interviewees using convenience sampling and peer-recruitment methods (Biernacki & Waldorf 1981), ensuring the sample reflected the diversity of the target population. The respondents, aged in the range 17–60 but predominantly 20–35, represented 51 countries across four continents, with the majority originating from the Middle East, East Asia, Africa, and Europe (Table 1).

Table 1. Countries represented by interviewees.

Europe	North America	Asia	Africa
Austria	Canada	India	Algeria
Czechia	Dominican Republic	Iran	Cameroon
Denmark	Mexico	Iraq	Egypt
Estonia	United States	Japan	Gambia
France		Lebanon	Ghana
Germany		Malaysia	Kenya
Italy		Nepal	Madagascar
Lithuania		Oman	Morocco
Netherlands		Pakistan	Nigeria
Norway		Philippines	Rwanda
Poland		Saudi Arabia	Sudan
Slovakia		Singapore	Tanzania
Spain		Sri Lanka	Uganda
Sweden		Thailand	
Ukraine		Turkey	
United Kingdom		Uzbekistan	
		Vietnam	

The students were given the **assignment** at the start of the course and received **support and training** from the researcher and the course coaches throughout the process. The researcher interacted with the students at the beginning and end of the process. The researcher informed the students about the study's objectives and assigned them the responsibility of planning and conducting the interviews, creating concepts, prototyping, testing, and refining them. At the end, the researcher received the results from students in the form of concept presentations, followed by a discussion round and gathering of details through further questions. The presentations were held in small groups, which allowed for the triangulation of data. During the design thinking process, the students were supported by qualified coaches. In accordance with the design thinking method, they received training on ethical research practices, qualitative interviewing techniques, ideation and conceptualization techniques, prototyping and testing strategies. Such training, aligned with participatory research frameworks, is crucial for ensuring methodological rigor and equipping non-specialist researchers with necessary skills (Cornwall & Jewkes 1995).

The interviews were conducted using a peer-to-peer approach of **data collection**, enabling informal yet focused interactions. This method is known to reduce power imbalances and encourage open dialogue, fostering high-quality data collection (Devotta et al. 2016). Students' outsider status within the tourism and hospitality industry allowed them to approach the research without theoretical preconceptions, enabling an inductive exploration of themes in line with grounded theory principles (Charmaz 2014). Students were working in small groups of 3-5 persons and each student was required to interview a minimum of five respondents, completing a total of 389 interviews. All students had the same research questions; however, each group decided separately on the exact interview outline. This enables only qualitative, not directly comparative, analysis of the collected data. The students were not provided with specific guidelines for the type of interviews they needed to conduct; however, most of the interviews were semi-structured. Furthermore, they were required to conduct interviews as part of the course. Therefore, methods like online surveys and email correspondence were excluded.

The primary project researcher acted as a facilitator and supervisor, ensuring adherence to methodological standards while empowering students to lead the process. This dual role maintained academic rigor while allowing the emergent themes from the students' work to guide the research direction (Flick 2018).

Data analysis was conducted by the primary researcher, incorporating insights and feedback from the student co-researchers. The data analysis for research purposes needs to be distinguished from the analysis of interviews, which was

performed by students in the innovation process. The collaborative approach enriched the interpretation of findings and aligned with triangulation techniques, enhancing the credibility and depth of the results (Denzin 2009).

Results

Based on the research results, **international rural tourist profiles** were formulated. Not all countries represented in the interviews align with Visit Finland's target markets, as the students were not aware of the target market framework and used convenience sampling in the interviews, utilizing their own networks. However, this may be an indicator of the future market potential of Finnish tourism or a new approach to targeting groups. The students' insights into customer segments partly confirm Visit Finland's tourist segments; however, the results also revealed some surprising insights into untapped potential. The following profiles were first created by student groups and then refined by the researcher:

- **Nature enthusiasts:** young and active travelers seeking outdoor experiences, combining nature with physical activities like hiking and swimming, while also embracing traditional Finnish customs such as ice-fishing and sauna. Some of them would also seek excitement, a sense of adventure, and, through that, self-transcendence from visiting rural nature. They value sustainability and seek relaxation, clean air, and an escape from urban stress.
- **Cultural travelers:** Typically middle-aged and financially stable, these travelers are drawn to Finnish culture, cuisine, and events, often combining cultural experiences with nature. Although rural areas may lack some opportunities they expect, such as shopping, they are still able to enjoy the local culture.
- **International students, workers, and digital nomads:** international students and professionals already residing in Finland represent an untapped tourism market, often overlooked in tourism marketing despite their interest in Finnish culture and potential to promote rural destinations internationally. They also have the potential to even out seasonal peaks and be involved in cultural exchange at a more affordable environmental cost than those who fly to Finland only for vacation.

Additionally, the following features regarding these profiles were observed and reported:

- **Seasonal tourists:** Winter visitors are high-income families favoring activity-packed package trips, while summer tourists prefer independent travel, road trips, and affordable experiences.
- **First-timers:** first-time visitors often explore rural areas briefly before committing to longer stays.

The research results further revealed the **main challenges to rural tourism for international visitors**. As obstacles, international tourists often encounter a lack of information about rural tourism opportunities, inadequate marketing of rural destinations, limited physical and linguistic accessibility, and high costs. These challenges, identified through student observations and further analyzed by the project researcher, are interconnected and closely linked to tourism accessibility. Finland's tourism marketing is primarily city-focused, leaving international visitors unaware of rural attractions, events, and activities. This lack of accessible communication leads to the misconception that rural Finland is empty and uneventful. Even existing information on rural destinations is presented in a way that is not understandable by international customers. Language barriers further contribute to uncertainty, as many rural destinations provide information only in Finnish, including signage and online content. Combined with poor public transport connections, this limits physical accessibility and discourages rural travel. Finally, students noted that Finland's high cost of travel is a significant deterrent for international visitors. Rural visits tend to be more expensive than city trips due to lower visitor volumes, unique experiences, and the need for personalized services.

Students also found significant **opportunities for rural tourism**. According to them, the potential of Finnish rural tourism lies in the unique combination of natural peace, cultural experiences, and hospitality. Good marketing and the use of off-season periods can increase the attractiveness and sustainability of tourism. The beautiful natural landscapes of the Finnish countryside offer a peaceful environment for international tourists. A variety of activities enable direct interaction with nature and promote wellbeing. Regarding culture, historical landmarks, local customs, crafts, and traditional Finnish cuisine are abundant. Cultural events, authentic local experiences, and cultural exchange attract tourists. High-quality accommodation and the authenticity of the countryside increase attractiveness. Not all tourists need luxury accommodation. Many would rather opt for a safe and clean farmhouse. Finland's safety and hospitality are special attraction factors for international tourists.

Unexplored potential lies in the marketing of national parks, animal-related experiences, and the freedom to roam. During off-season periods, tourists from nearby areas (for example, those already staying in the country) can be attracted by offering cheaper prices and authentic experiences. Local tourism is an attractive option for tourists who value time savings.

Among **proposed solutions**, none offered a panacea for rural tourism, but they were useful as outside-the-box thinking. Moreover, as these young researchers belong to the target group, they represent the future of the tourism industry. The

student-proposed design thinking-driven solutions were grouped and synthesized by the researcher into the following:

- **Technology and digitalization:** Most student concepts emphasize digital solutions, such as apps or websites for marketing, booking, and local connections. Ideas included gamification (e.g., awarding discount points for visits), offline safety features, and integration with existing platforms like Airbnb. Even a simple QR-code information systems were suggested.
- **Marketing and collaboration:** Students identified the lack of joint marketing and service packaging as a key issue. They recommended a “one-stop shop” for rural tourism services and promoting collaboration between businesses, airlines, social media influencers, traditional media, and educational institutions.
- **Highlighting activities:** While for some students, rural areas may not compete with cities, others emphasized showcasing existing activities, such as fishing, hiking, horseback riding, hunting, stargazing, sauna experiences, communal cooking, craft workshops, and family-friendly farm activities.
- **Improving accessibility:** Suggestions focused on better physical and digital accessibility. While expanding public transport is difficult, clear schedules, booking options, and rental vehicles, such as e-bikes, ATVs, and snowmobiles, should be available.
- **Social and ecological sustainability:** Students suggested fostering local engagement for authentic cultural exchange and community benefits. Integrating responsible practices, such as recycling, energy efficiency, and organic farming, was seen as essential. Some concepts aligned with the trends of voluntourism and regenerative tourism were also mentioned, as was the importance of inclusivity in tourism.

Conclusions and Discussion

The study found relevant features of the potential international customers of Finnish rural tourism and produced suggestions for the realization of its international potential and attractiveness. The research results revealed that rural tourism has both similar and different challenges and opportunities compared to Finnish tourism in general. In the future, it would be sensible to initiate rural-specific strategic tourism planning at both the national and regional levels to realize the full potential of Finland’s vast and rich rurality.

The substantive results of this study cannot be separated from its unique research design. It is fascinating how students unrelated to the tourism and hospitality field produced results about international customers that perfectly align with ongoing tourism trends and other relevant theories related to marketing,

authenticity, tourist motivation, digitalization, and accessibility without even being aware of the existence of these frameworks. While for many of them this was a first research endeavour lacking established routines, the research rigor was ensured by the step-by-step instructed use of the chosen method.

Students' findings especially emphasize the need for holistic solutions in the development of Finland's rural tourism, which calls for an ecosystemic approach. Tourism operators should team up with technology and infrastructure providers, transport businesses, environmentalists, marketing professionals, and local inhabitants to co-create and sustain the value for the international visitors. By utilizing their peer networks and producing conceptual solutions, representing both the target group of international customers and the future of tourism demand, student researchers actively engaged in co-creating this same value. The benefits of the collaboration with students for the background project are undeniable; however, it also holds benefits for students' professional development. Future engineers, health professionals, programmers, logistics specialists, and others could find their professional niche in the ecosystem of tourism.

A particular limitation of this study was that students, as inexperienced researchers, did not consistently document comprehensive details about the interview participants, such as specific demographic characteristics. This gap in background information reduced the transparency and replicability of the research findings, making it more challenging to contextualize the data or assess its transferability to other settings. Such limitations are common in participatory research involving inexperienced researchers, as noted by Flick (2018), and highlight the importance of thorough training and guidance in research documentation practices.

In preparing the article, ChatGPT has been used to shorten the abstract. In analysing the research data, the students' results were partly summarized with AI, but no ready-made text generated by AI has been transferred into the article. The author takes full responsibility for the content of the article.

REFERENCES

Achieving More Together – Sustainable Growth and Renewal in Finnish Tourism Finland's Tourism Strategy 2019–2028 and Action Plan 2019–2023. 2020. Ministry of Economic Affairs and Employment. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-511-9>

Ahtiainen, A., Piirainen, A. & Vehmas, H. 2015. The essence of wellbeing tourism – Case Peurunka. *Matkailututkimus*, 11(1), 26–42.

Barrel S. & Thomas, O. 2024. Destination dupes and cowboy core – how travel will look in 2025. *National Geographic*. Available at: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/2025-travel-trends> [Accessed 10 February 2025].

Bell, S., Tyrväinen, L., Sievänen, T., Pröbstl, U. & Simpson, M. 2007. Outdoor Recreation and Nature Tourism: A European Perspective. *Living Reviews in Landscape Research*, 1, 2, 1–46. <http://dx.doi.org/10.12942/lrlr-2007-2>

Berglund, E. 2024. Dwelling in unsustainability: tourism landscapes and modern roads in a remote part of Finland. *Landscape Research*, 49(7), 960–973. <https://doi.org/10.1080/01426397.2024.2383845>

Biernacki, P., & Waldorf, D. 1981. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

Brown, L. 2025. The biggest travel trend for 2025? Staying away longer. BBC. Available at: <https://www.bbc.com/travel/article/20241231-travel-in-2025-longer-trips-to-fewer-places> [Accessed 10 February 2025].

Brown, T. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business. <http://dx.doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>

Charmaz, K. 2014. *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications.

Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A. & Hodgetts, D. 2023. Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3, 34. <https://doi.org/10.1038/s43586-023-00214-1>

Cornwall, A., & Jewkes, R. 1995. What is participatory research? *Social Science & Medicine*, 41(12), 1667–1676. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00127-S](https://doi.org/10.1016/0277-9536(95)00127-S)

Denzin, N. K. 2009. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>

Devotta, K., Woodhall-Melnik, J., Pedersen, C., Wendaferew, A., Dowbor, T. P., Guilcher, S. J. T., Hamilton-Wright, S., Ferentzy, P. & Hwang, S.W. 2016. Enriching qualitative research by engaging peer interviewers: a case study. *Qualitative research*, 16(6), 661–680. <https://doi.org/10.1177/1468794115626244>

Flick, U. 2018. *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.

Grénman, M. & Rääkkönen, J. 2015. Well-being and wellness tourism – Same, same but different? Conceptual discussions and empirical evidence. *Matkailututkimus*, 11(1), 7–25.

Haanpää, M. & Hanni-Vaara, P. 2023. Smart and Sustainable Destination Experiences: A Content Analysis on Finnish Tourism Experts' Perspectives. In Ferrer-Rosell, B., Massimo, D. & Berezina, K. (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism 2023*. ENTER 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_18

Hall, C. M. & Page, S. J. 2006. *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, place and space*. Third edition. Routledge.

Hall, L. 2025. The seven travel trends that will shape 2025. BBC. Available at: <https://www.bbc.com/travel/article/20250106-the-seven-travel-trends-that-will-shape-2025> [Accessed 10 February 2025].

Hillebrand, B. 2022. An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), 517–524. <https://doi.org/10.1002/jtr.2518>.

Hjalager, A.-M., Konu, H., Huijbens, E. H., Bjork, P., Flagestad, A., Nordin, S. & Tuohino, A. 2011. *Innovating and re-branding Nordic wellbeing tourism*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Hussain, A. 2023. Human Relationship with Nature, Indigenous Ways of Living and Regenerative Tourism Framework. *Journal of Sustainability and Resilience*, 3(1), 4. <https://digitalcommons.usf.edu/jsr/vol3/iss1/4>

Karali, A., Das, S. & Roy, H. 2021. Forty years of the rural tourism research: re-viewing the trend, pattern and future agenda. *Tourism Recreation Research*, 49(1), 173–200. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1961065>

Kostova, V. 2014. Tourism in rural areas. 11th International Scientific Conference “Smart Specialization of Bulgaria”. International Business School of Bulgaria, 832–846.

Liao C., Zuo Y., Xu S., Law R. & Zhang, M. 2023. Dimensions of the health benefits of wellness tourism: A review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1071578. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1071578>

Liedtka, J., Salzman, R., Azer, D. 2018. *Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector.* Columbia Business School Publishing.

Lindell, L., Dziadkiewicz, A., Sattari, S., Misiune, I., Pereira, P. & Granbom, A. 2019. Wellbeing tourism and its potential in case regions of the South Baltic: Lithuania – Poland – Sweden. Linaeus University.

Lück, M. & Aquino, R. S. 2021. Domestic Nature-Based Tourism and Wellbeing: A Roadmap for the New Normal? In: Wilks, J., Pendergast, D., Leggat, P. A., Morgan, D. (eds.) *Tourist Health, Safety and Wellbeing in the New Normal.* Springer, 269–292. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5415-2_11

Nair, V., Munikrishnan, U. T., Rajaratnam, S. D. & King, N. 2014. Redefining Rural Tourism in Malaysia: A Conceptual Perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 314–337. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889026>

Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods.* Fourth edition. SAGE Publications.

Peters, M., & Buhalis, D. 2013. SMEs in tourism destinations. In: Costa, C., Panyik, E. & Buhalis, D. (eds.) *Trends in European tourism planning and organisation*, 92–101.

Radović, G., Vuković, P., Drăcea, R. & Zejak, D. 2024. Financing of Rural Tourism in Romania, Serbia and Montenegro in the Period of Integration into the European Union. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18, 2664–2684. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0223>

Reason, P., & Bradbury, H. 2008. *The SAGE Handbook of Action Research.* Second edition. SAGE Publications.

Ribov, M. 2014. In search for solutions for the challenges to tourism. 11th International Scientific Conference “Smart Specialization of Bulgaria”. International Business School of Bulgaria, 753–764.

Richards, G. & Hall, D. 2002. The community: a sustainable concept in tourism development? In: *Tourism and Sustainable Community Development*. Routledge, 1–14.

Röntynen, R. 2024. Aspects of Ecosystem Approach in Governing a Tourism Destination. *Proceedings of the 7th International Conference on Tourism Research*, 7(1), 443–451. <https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.1991>

Röntynen, R. & Tunkkari-Eskelinen, M. 2024. Voluntourism in the Context of Community-Based Tourism, and Regenerative Tourism: A Theoretical Exploration Focusing on Responsibility. *Proceedings of the 7th International Conference on Tourism Research*, 7(1), 340–348. <https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.2019>

Röntynen, R. & Valkeaniemi, S. 2024. Maaseutumatkailun ja -asumisen rajamailla: maaseudun elinvoimaisuutta tukevia matkailuilmioita. *Maaseutu kriisien maailmassa*. Abstraktikirja. Maaseudun uusi aika ry, 75.

Saxena, G. 2012. Geographies of rural tourism: Current progress and paradoxes. In Wilson, J. (ed.) *The Routledge handbook of tourism geographies*. Routledge, 238–244.

Streimikiene, D. & Bilan, Y. 2015. Review of rural tourism development theories. *Transformations in Business & Economics*, 14(2), 21–34.

Thomas, L. D. W. & Autio, E. 2012. Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures. DRIUD Conference, Copenhagen, Denmark, 1–27.

Vinšalek Stipic, V., Grizelj, N. & Juric, S. 2024. Sustainable tourism indicators as a factor of sustainable development of rural areas – a literature review. *Book of Proceedings: 106th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 140–146.

Visit Finland n.d.a. Toiminta markkinoilla. Available at: <https://www.visitfinland.fi/toiminta-markkinoilla> [Accessed 5 December 2024].

Visit Finland n.d.b. Tunnista kohderyhmäsi, asiakkaasi ja vahvuutesi. Available at: <https://www.visitfinland.fi/suomen-matkailudata/matkailun-kohderyhmat> [Accessed 5 December 2024].

Yanan, L., Ismail, M.A. & Aminuddin, A. 2024. How has rural tourism influenced the sustainable development of traditional villages? A systematic literature review. *Heliyon*, 10(4), e25627, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25627>

LOPUKSI – IN CONCLUSION

LOPPUSANAT -- CONCLUDING REMARKS

Heli Bergström

Tämä TiP2025 Theory in Practice -konferenssin tutkimuksellisten artikkeleiden kokoelma tuo esiin ajankohtaisen tutkimus- ja kehittämistyön monipuolisuutta ja syvyyttä. Artikkelit yhdistävät tutkimuksellista tarkkuutta ja käytännön sovellettavuutta sekä tarjoavat uusia näkökulmia oppimiseen ja kehittämiseen, persoonallisuuteen, vuorovaikutukseen ja myyntityöhön, johtamiseen ja organisaation kehittämiseen, alueelliseen kehittämiseen ja yritystoimintaan sekä turismiin ja kansainvälistymiseen.

Yhdessä nämä viisi näkökulmaa vahvistavat ammattikorkeakoulujen tutkimuksellista perustaa ja avaavat suuntia tulevalle työlle. Kiitämme lämpimästi kaikkia kirjoittajia ja arvioijia sekä konferenssijärjestäjiä heidän panoksestaan ja sitoutumisestaan.

This collection of research articles from the TiP2025 Theory in Practice Conference highlights the diversity and depth of current research and development work. The articles combine research rigor with practical applicability, offering new perspectives on learning and development; personality and interaction in sales work; leadership and organizational development; regional development and entrepreneurship; as well as tourism and internationalization.

Together, these five perspectives strengthen the research foundation of universities of applied sciences and open new directions for future work. We warmly thank all authors and reviewers, as well as the conference organizers, for their contributions and commitment.

