

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tradenomi (YAMK)

2017

Jaana Nyström

# **TULEVAISUUDEN YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN AMMATILISESSA OPPILAITOKSESSA**



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jaana Nyström

## TULEVAISUUDEN YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN AMMATILISESSA OPPILAITOKSESSA

Tulevaisuudessa työn yrittäjämäisyys kasvaa ja työssä on kyse ihmisten välisestä yhteistyöstä ja työtehtävistä, ei niinkään työpaikoista. Opinnäytetyön tavoite liittyy yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseen Salon seudun ammattiopistossa. Laadullisen tulevaisuuden tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen ja miten sitä pitäisi oppia ja millaisissa oppimisympäristöissä? Tutkimustulokset saavutettiin kahden eri kohderyhmän, opettajien ja yrittäjien tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä: tulevaisuusverstastyöskentelyllä ja teemahaastattelulla.

Yrittäjyys on ilmiö, joka on yksilön ja ryhmän ajattelu- ja toimintatapa luoda innovatiivista muutosta. Yrittäjyyskasvatukseen kuuluu kolme vaihetta: opitaan ymmärtämään yrittäjyyttä, opitaan yrittäjämäistä toimintaa yrittäjyyden kautta ja opitaan yrittäjäksi. Tulevaisuuden yrittäjyydelle on ominaista eriytyminen, jossa yrittäjät, yritykset ja liiketoiminta erkaantuvat toisistaan. Eriytymisestä johtuen tulee kiinnittää huomiota liiketoiminnan kilpailukykyyn, jota voidaan kehittää lean startup-toiminnan kautta. Tulevaisuuden yrittäjä toimii verkostoyrittäjänä, jolle on ominaista erityisosaaminen, pieni organisaatio, tiivis verkostoyhteistyö väylänä kasvuun. Tulevaisuuden oppiminen tapahtuu kuin yrityksessä: kokeilujen ja vuorovaikutuksen kautta. Yrittäjyyskasvatuksen oppimisstrategian ydin perustuu ryhmämuotoiseen kokemukselliseen oppimiseen ja avoimiin oppimisympäristöihin.

Tutkimuksen tulosten mukaan yrittäjyyden toimintaympäristön muutokseen vaikuttaa digitalisaatio ja uusi tapa organisoida töitä: esimiehet korvataan tiimeillä ja osaaminen hankitaan verkostolta. Yritysten kehittämisessä painottuu sisäinen ja yhdessä kehittäminen, ennakointi ja yrityskaupat. Tulevaisuuden yrittäjämäistä osaamista on itsensä johtaminen, oman osaamisen tuotteistaminen, innovointi, myynti- ja viestintäosaaminen. Lean startup-menetelmä on tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen menetelmä, jossa liikeideaa kehitetään asiakkaan kanssa. Yrittäjämäistä oppimista tulee kehittää henkilökohtaistamisella, asiakastöiden tekemisen ja tiimiyrittäjyyden kautta, lisäämällä tiedottamista ja tekemällä yhteistyötä läpi rajojen. Tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen on rajat rikkovaa verkostoyhteistyötä, tiimiyrittäjyyttä ja oppimista asiakastöiden kautta.

### ASIASANAT:

Tulevaisuuden yrittäjyys, yrittäjämäinen oppiminen, lean startup, tiimioppiminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration | Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

December 2017 | 56 pages

Instructor: Eija Koivisto

Jaana Nyström

## ENTREPREUNIAL LEARNING OF THE FUTURE IN A VOCATIONAL COLLEGE

In the future, work becomes more and more entrepreneurial and it is about co-operation between people and jobs, not just jobs. The aim of the master's thesis is to develop entrepreneurial learning at the Salon Vocational College. The objective of a qualitative future study was to find out what future entrepreneurial learning is, how it should be learned and in what kinds of learning environments? The results of the research were achieved by the methods of future research carried out with two different target groups, teachers and entrepreneurs: through future workshops and theme interviews.

Entrepreneurship is a phenomenon that is an individual's and group's way of thinking and action to create an innovative change. Entrepreneurship education consists of three stages: learning to understand entrepreneurship, learning entrepreneurial activity through entrepreneurship and learning by becoming an entrepreneur. The future entrepreneurship is characterized by a differentiation in which entrepreneurs, businesses and business differ from each other. Because of the differentiation, attention must be paid to the competitiveness of the business, which can be developed through lean startups. The future entrepreneur acts as a network entrepreneur, characterized by special expertise, small organization, close network co-operation as a pathway to growth. Learning in the future happens like in a company: through experimentation and interaction. The core of the learning strategy for entrepreneurship education is based on group-based experiential learning and open learning environments.

According to the results of the study, the change in the operating environment of entrepreneurship is affected by digitalization and a new way of organizing work: the superiors are replaced by teams and the expertise is acquired from the network. Business development focuses on internal and joint development, anticipation and acquisitions. Future entrepreneurial skills are self-management, productization of one's own competence, innovation, sales and communication skills. The Lean startup method is the future entrepreneurship learning method, in which business ideas are developed together with the customer. Entrepreneurial learning needs to be developed through personalization, customer engagement and teamwork, by raising awareness and collaborating across borders. Entrepreneurial learning for the future is cross-cutting network co-operation, teamwork and learning through customer work.

### KEYWORDS:

Future of entrepreneurship, entrepreneurial learning, lean startup, team learning

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa ja kohdeorganisaatio	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
<b>2 TULEVAISUUDEN YRITTÄJYYS JA OPPIMINEN</b>	<b>11</b>
2.1 Työelämän muutos ja tulevaisuuden ennakointi	11
2.2 Yrittäjyys ja yrittäjyyskasvatus valmistavat tulevaisuuden työelämään	13
2.3 Tulevaisuuden yrittäjyys	15
2.3.1 Yrittäjä, yritys ja liiketoiminta	15
2.3.2 Lean startup liiketoiminnan uudistamista	16
2.3.3 Verkostoyrittäjyys	19
2.4 Tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen	22
2.4.1 Kokemuksellinen oppiminen ja tiimioppiminen	23
2.4.2 Avoimet oppimisympäristöt	25
<b>3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>27</b>
3.1 Tutkimuksen taustaa	27
3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvailu	28
3.3 Tutkimusaineiston analyysi	30
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>33</b>
4.1 Yritysten tulevaisuus ja kehittäminen yrittäjien silmin	33
4.1.1 Yritysten tavat kehittää toimintaansa ja tehdä tulevaisuutta	34
4.1.2 Yrittäjien tulevaisuusajattelua yrittäjyydestä, liiketoiminnasta ja työnteosta	37
4.1.3 Yrittäjämäinen osaaminen ja oppimisen kehittäminen	39
4.2 Opettajien näkemykset tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisesta	41
4.2.1 Tiedottaminen yrittäjämäisen oppimisen mahdollisuuksista	42
4.2.2 Yhteistyö läpi rajojen	43
4.2.3 Asiakastöitä tiimeissä, tiimiyrittäjyyttä ja henkilökohtaistamista	44
4.3 Tutkimusprosessin luotettavuuden arviointi	45
<b>5 VISIO TULEVAISUUDEN YRITTÄJÄMÄISESTÄ OPPIMISESTA</b>	<b>47</b>
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>52</b>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	56
---------------------------------------	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	10
Kuvio 2. Oppimisprosessit yrittäjyyden näkökulmasta (Tenhunen 2006, 139).....	14
Kuvio 3. Lean startup prosessin vaiheet (Eisenman ym. 2013.).....	18
Kuvio 4. Verkostomaisesti toimivan yrityksen yrittäjyysprosessi (Toivola 2006, 45) ....	20
Kuvio 5. Verkostoyrittäjyys – uudenlaista yrittäjyyttä (Toivola 2006, 114).....	21
Kuvio 6. Kokemusoppimisen ulottuvuudet ja tiedon muodot Kolbin mukaan (Sarala & Sarala 1996, 139) .....	24
Kuvio 7. Avoimen oppimisympäristön elementit (Helakorpi 2001, 138) .....	25
Kuvio 8. Miten yrittäjät kehittävät yritystoimintaansa? .....	34
Kuvio 9. Tulevaisuuden yrittäjyyteen ja liiketoimintaan vaikuttavat trendit .....	37
Kuvio 10. Opettajien näkemykset miten yrittäjämäistä oppimista tulisi kehittää? .....	42
Kuvio 11. ”Spinneri”-rajat rikkovan yrittäjyyden oppimisyhteisön ja -ympäristön toimintamalli elementteineen .....	48

## TAULUKOT

Taulukko 1. Didaktiset ja yrittäjämäiset oppimistavat (Paasio & Nurmi 2006, 41).....	22
Taulukko 2. Opettajien tulevaisuusverstaiden tulosten teemat.....	30
Taulukko 3. Yrittäjien teemahaastattelun teemojen luokittelu.....	31
Taulukko 4. Tiedottaminen yrittäjämäisestä oppimisesta .....	43
Taulukko 5. Yhteistyötä läpi rajojen, opettajien ideoita.....	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa ja kohdeorganisaatio

Yrittäjyyden kehittäminen on ajankohtainen haaste tällä hetkellä, sillä työn yrittäjällisyys kasvaa riippumatta siitä, missä ja millaisessa organisaatiossa työ tehdään. Suomen hallitusohjelma linjaa yrittäjyyden vahvistamista. Hallitusohjelman yhtenä kärkihankkeena oleva ammatillisen koulutuksen reformi tähtää tähän lähentämällä koulutusta ja työelämää sekä huomioimalla työelämän osaamistarpeet. Tulevaisuuden työ on yhä enemmän yrittäjyyttä. Yrittäjyys on mahdollisuuksien havainnointia ja niihin tarttumista, luovuutta, innovatiivisuutta, vastuullisuutta, kykyä suunnitella, asettaa tavoitteita ja johtaa toimintaa. Nämä ominaisuudet korostuvat työelämän muutoksessa. (OKM 2017.) Kilven (2016, 13) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työssä ei ole enää kyse työpaikoista, vaan tehtävistä, keikoista ja ihmisten yhteistyöstä. Tulevaisuudessa työn tekeminen ei edellytä, että työntekijä olisi tehtaassa tai toimistossa, vaan työntekijän tulee olla saatavissa muille ihmisille.

Salon seudun koulutuskuntayhtymä/Salon seudun ammattiopisto on monialainen oppilaitos, joka järjestää sekä ammatillista peruskoulutusta, että näyttötutkintoperusteista koulutusta nuorille ja aikuisille sekä osaamisen kehittämistä työyhteisöille. Salon seudun ammattiopisto toimii alueella koulutus- ja aluekehittäjänä sekä aktiivisena verkostokumppanina. Salon seudun ammattiopiston omistavat kuusi Salon alueen kuntaa ja kaupunkia (Salo, Somero, Paimio, Sauvo, Kemiönsaari ja Koski tl.) Vuosittain ammattiopistossa opiskelee noin 3000 tutkinto-opiskelijaa. Kuntayhtymässä työskentelee noin 200 työntekijää, joista opetustehtävissä on 80 %. (SSKKY 2017.)

Oppilaitoksessa on mahdollista suorittaa opintoja 27 osaamisalalla ja 37 ammattitai erikoisammattitutkinnossa ja lisäksi oppisopimuskoulutusta niihin tutkintoihin, joihin oppilaitoksella ei ole tutkinnonanto-oikeutta. Ammattiopisto toteuttaa myös työ- ja elinkeinohallinnon rahoittamaa työvoimakoulutusta, kotoutumiskoulutusta

sekä työhön- ja uravalmennuksia. Oppilaitoksessa järjestetään myös lupa- ja ammattipätevyys-koulutuksia sekä ammatillista henkilöstö- ja täydennyskoulutusta. Toiminnan päämäärinä ovat yhteistyö, vastuullisuus, ennakointi ja itsenäisyys.

Ammattiopisto valmistautuu valtakunnalliseen ammatillisen koulutuksen reformiin, mikä haastaa uudistamaan ammatillista koulutusta moninaisesti. Ammatillista koulutusta kehitetään osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi, jolloin korostetaan yksilöllisiä osaamisen kehittämisen ratkaisuja sekä yksilöille että yrityksille. (OKM ammatillisen koulutuksen reformi 2017.) Reformi tuo ammatilliseen koulutukseen uudistuksia, mikä edellyttää yrittäjämäisen oppimisen kehittämistä oppilaitoksissa verkostoyhteistyöllä:

- Ammatillisen koulutuksen reformi yhdistää ammatillisen koulutuksen lainsäädännön yhdeksi, jolloin jatkossa järjestettävä koulutus on suunnattu sekä nuorille että aikuisille. Tämä tarkoittaa erilaisten yrittäjyyden oppimisympäristöjen ja polkujen edelleen kehittämistä kaikille ikäryhmille sopiviksi oppimiskäsitteiksi.
- Ammatillisen koulutuksen reformi tuo mukanaan toiselle asteelle yksilölliset opintopolut opiskelijoille sekä henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laatimisen opiskelijalle heti opintojen käynnistyessä. HOKS:iin kirjataan opintojen tavoitteet ml. yrittäjyysopinnot.
- Reformin yhteydessä uudistetaan ammatillisen koulutuksen tutkintoja ja niiden sisältöjä.
- Reformi edellyttää näyttöjen toteuttamisen aidoissa työtilanteissa. Tämä edellyttää uusien soveltuvien oppimisympäristöjen kehittämistä myös yrittäjyyden oppimiseen.
- Reformi uudistaa opettajuutta. Opettajan roolissa painottuu ohjaaminen, arviointi ja vahva yhteistyö työelämän kanssa, mikä haastaa myös kehittämään opetus- ja ohjaushenkilöstön vertaiskehittämisen kulttuuria ja yrittäjyysosaamista. (OKM ammatillisen koulutuksen reformi 2017.)

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoite liittyy heikkojen signaalien löytämiseen yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseksi Salon seudun ammattiopistossa. Oppilaitoksessa on käynnistetty ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden muutoksiin varautumiseksi oppilaitoksen strateginen valmisteluprojekti, jonka tavoitteena on kehittää yksilöllisiä ja työelämäyhteistyötä korostavia opintopolkuja opiskelijoille. Valmisteluprojekti keskittyy yrittäjyyskasvatuksen edistämiseen ja yksilöllisen yrittäjyyspolun kehittämiseen ammattiopistossa. Yrittäjyyspolun asiakkaina ovat sekä nuoret että aikuiset, jotka ovat kiinnostuneita yrittäjyydestä sekä jo yrittäjinä toimivat. Yrittäjyyspolulla opiskelijat pystyvät suorittamaan oman ammattitutkintonsa yrittäjyyspainotteisesti.

Laadullisen tulevaisuuden tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista yrittäjyyden oppimisen tulisi olla tulevaisuudessa Salon seudun ammattiopistossa? Tässä opinnäytetyössä yhdistetään liiketalous ja kasvatustieteellinen näkökulma toisiinsa: tulevaisuuden yrittäjyys ja oppiminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrittäjyyttä tulisi tulevaisuudessa opettaa ja oppia tulevaisuuden yrittäjyyden tuomista näkökulmista. Erityinen huomio uudella tiedolla on uuden rajat rikkovan yrittäjyyden oppimisympäristön kehittämiseksi. Tutkimustulokset on saavutettu tarkastelemalla kahta erilaista kohderyhmää kahdella eri menetelmällä: opettajien näkemyksiä tulevaisuudesta tutkittiin tulevaisuusverstaassa ja yrittäjien ajatuksia henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen pääkysymystä ”millaista tulevaisuuden yrittäjyyden oppiminen toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa tulisi olla?” lähestytään seuraavien apukysymysten avulla:

- mitä muutoksia yrittäjyyden toimintaympäristössä on tapahtumassa?
- millaista on tulevaisuuden yrittäjyys, sen muodot ja liiketoimintamallit?
- miten yrittäjät oppivat ja uudistavat omaa toimintaansa?
- millaista yrittäjyysosaamista vaaditaan tulevaisuudessa?
- millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen?



### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen ja ennakoiva, tulevaisuuden tutkimukseen liittyvä lähestymistapa tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen kehittämismahdollisuuksien näkemiseksi. Syy, miksi valittiin kyseinen lähestymistapa, johtui siitä, että tulevaisuusajattelu kasvattaa tietoisuutta tulevaisuuden mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vaihtoehtoisia ja uusia ratkaisuja uusien oppimisympäristöjen kehittämiseen, oppimisympäristön kehittämiseen liittyviä heikkoja signaaleja sekä yrityskentän että oppilaitosten näkökulmasta.

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin sekoitetut menetelmät, koska haluttiin saada monipuolinen kuva ja ymmärrys tutkimuskohteesta. Siltalan (2010, 44) mukaan yhdistämällä tutkimusmetodeita on katsottu saatavan kattavampi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista on aineistojen yhdistäminen, yhden aineiston pohjautuminen toiseen ja aineistojen sisäinen ristikkäisyys. Eri aineistoilla saadaan myös vahvistettua tutkimustuloksia ja pystytään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmetodeja voidaan yhdistää käyttämällä niitä joko samanaikaisesti tai jaksottaisesti. Tässä opinnäytetyössä on eri metodeja käytetty jaksottaisesti täydentämään aineiston analyysiä. Kuvioon 1. on koottu tutkimuksen rakenne.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusmenetelminä käytettiin tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä: tulevaisuusverstastyöskentelyä ja teemahaastattelua. Tulevaisuuden tutkimuksessa on kyse tulevaisuuden ennakoinnista (Hiltunen 2012, 22), jossa käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten toteutetaan yhdessä. (Ojasalo ym. 2014, 153.) Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi 2001, 195). Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisella dokumenttianalyysi menetelmällä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalista tai kommunikatiivisesta aineistosta (Ojasalo ym. 2014, 136).

*“The best way to predict the future is to invent it.” – Kay (1994)*

## 2 TULEVAISUUDEN YRITTÄJYYS JA OPPIMINEN

### 2.1 Työelämän muutos ja tulevaisuuden ennakointi

Elämme Alasoinin (2014, 94) mukaan teknis-taloudellista murrosta, joka perustuu tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) nopeaan kehittymiseen, talouden globalisoitumiseen ja palveluvaltaistumiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia malleja, jotka perustuvat ICT:n jatkuvan kehittymisen luomiin uusiin mahdollisuuksiin innovatiiviseen liiketoimintaan ja työn organisointiin. Työn organisointia ohjaavat seuraavat periaatteet: hajautuneisuus (päätosvaltaa ja vastuuta delegoidaan), itseohjautuvuus (yksiköillä on merkittäviä vapausasteita toiminnassaan), asiakasohjautuvuus (yksiköt ohjautuvat asiakkaan arvonluonnin vaatimusten mukaisesti), kehkeytyvyys (organisaatio elää ja kehittyy myös alhaalta käsin), tiimimäisyys (päätosvaltaa käytetään ja vastuuta otetaan yhteisöllisesti), verkostoituneisuus (yksiköt hyödyntävät erilaisia kumppanuuksia) ja ketteryys (organisaatio kykenee rakenteellisiin muutoksiin ja uudistumaan).

Näihin yleisiin periaatteisiin perustuvat uudenlaiset työnteontavat voivat olla erilaisia. Yhteistä niille on, että johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi toiminnaksi. Työtä tehdään yksilöllisemmin tavoin sekä entistä hajautetummin erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina ja erilaisissa verkostoissa vaihtelevin kokoonpanoin. Se, että työyhteisöjen rajoja on jatkossa vaikeampaa määritellä tai rajata yksiselitteisesti, asettaa taas haasteita tavoille johtaa ja organisoida työtä. Työyhteisöt ovat muuntuvia ja limittäisiä. Ne voivat olla verkostoja, jotka koostuvat monenlaisista toimijoista. Tämä koskee varsinkin projektimaista toimintaa sekä erilaista kehittämistyötä ja innovointia. (Alasoini 2014, 96.)

Kiihtyvä toimintaympäristön muutostahti tarkoittaa epävarmuuden ja monimutkaisuuden kasvua sekä sitä, että emme tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Lisäksi teknologia kehittyy armottomasti vaikuttaen kaikkeen liiketoimintaan. Tämä herättää kysymyksen hallitsemmeko muutosta, epävarmuutta ja monimutkaisuutta? (Morris 2011, 3.) Yksi keino hallita muutosta on tulevaisuuden tutkimus,

josta tulevaisuuden ennakointi on yksi osa-alue. Tulevaisuuden tutkimuksen aikaperspektiivi on ja tulisi olla ainakin 30–100 vuotta eteenpäin. Tulevaisuuden ennakkoinnilla sen sijaan aikaperspektiivi on lyhyempi, koska ennakkoinnilla ei pyritä ainoastaan selvittämään, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja miten nämä tapahtumat tulevat muuttamaan toimintaympäristöä, vaan lisäksi ennakkoinnilla pyritään varautumaan ja tekemään muutoksia. Tämä tarkoittaa sitä, että suunnitellaan myös toimenpiteitä, joilla tulevaisuuden mahdollisuuksia kyetään hyödyntämään. Tällöin realistista on ottaa ennakkoinnin perspektiiviksi 5–10 vuotta. Se miten pitkä aikajänne valitaan, riippuu siitä, mitä on ennakkoinnin kohteena. (Tall ym. 2013, 18.)

Tulevaisuuden tekemisen keskeinen termi on innovaatio. Innovaatio ei ole sama asia kuin idea tai luovuus. Idea on hyvä alku innovaatioille, ja ideat kumpuavat luovuudesta, mutta innovaatio käsitteenä sisältää myös idean tekemisen toimivaksi tuotteeksi tai palveluksi markkinoille. (Hiltunen 2012, 265.) Tulevaisuuden ennakointiin liittyy keskeisesti sellaiset käsitteet kuin megatrendit, trendit ja heikot signaalit. Lisäksi on joukko muita käsitteitä (esim. villit kortit ja mustat joutsenet), jotka tulee pitää mielessä, mutta joita on kuitenkin suhteellisen vaikea ennakoida. Tästä syystä on usein syytä keskittyä ensin mainittuihin kolmeen käsitteeseen. (Tall ym. 2013, 19.)

Megatrendit ovat laaja-alaisia muutoksia, jotka koostuvat eri trendeistä. Megatrendillä tarkoitetaan tunnistettua ja tapahtumassa olevaa yleistä ilmiötä, jolla on tunnistettu suunta ja jonka oletetaan jatkuvan tulevaisuudessakin. (Mannermaa 2004, 73.) ) Megatrendejä voisi luonnehtia myös sellaisen luokan tapahtumaksi, että ”kaikki” tietävät, mistä puhutaan (Hiltunen 2012, 80). Trendit taas koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida heikkojen signaalien avulla. Trendi on muutoksen suunta, joka megatrendistä poiketen ei ole selvästi jatkumassa samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. (Tall ym. 2013, 19.)

Tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmiä, erityisesti heikkoja signaaleja voidaan käyttää innovointiin, jolloin niiden tarkoitus on rikkoa piintyneitä ajatusmalleja ja luoda tilaa uusille ideoille. (Hiltunen 2012, 265.) Mannermaan (2004, 113) mukaan heikot signaalit ovat merkkejä nousevista muutoksista. Niillä tarkoitetaan

ilmiöitä, jotka ovat ”oraalla” ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä, mutta ovat mahdollisuus oppimiseen, kasvuun ja kehittämiseen. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. Heikko signaali elää vain hetken, voimistuu tai häviää ensipilkahduksen jälkeen. Lisäksi on hyvä muistaa, että sama ilmiö voi yhdelle toimijalle näyttäytyä heikkona signaalina, vaikka se jonkun muun silmissä on jo (mega)trendi. (Mannermaa 2004, 121.)

## 2.2 Yrittäjyys ja yrittäjyyskasvatus valmistavat tulevaisuuden työelämään

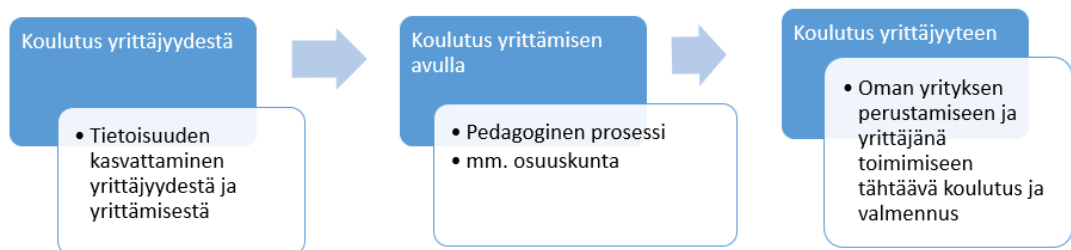
Yrittäjyyden ja siihen liittyvän koulutuksen merkitys tulevaisuuden työelämän asettamien haasteiden kohtaamiseen on nostettu esiin niin EU:ssa kuin kansallisessa politiikassa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on laatinut koulutuksen yrittäjyyslinjaukset, joiden tavoitteena on edistää eri koulutusasteiden yrittäjyyttä ja kehittää yrittäjyyskasvatuksen toimenpiteitä. Yrittäjyyslinjaukset muodostavat kokonaisuuden yhdessä samansuuntaisten ohjaavien strategisten asiakirjojen - kuten hallitusohjelma, maakunnalliset, ylimaakunnalliset, alueelliset ja paikallisten yrittäjyyskasvatusstrategiat – kanssa. (OKM 2017.)

Yrittäjyyskasvatuksen ymmärtämiseksi tulee ymmärtää, mistä yrittäjyydessä on kysymys. Yrittäjyys on ilmiö, joka liittyy **muutokseen**, tilanteeseen, jossa toiminnan tulokset eivät ole ennalta määrättävissä. Gibb (2005, 45) määrittelee yrittäjyyden kokonaisvaltaiseksi yksilön ja ryhmien ajattelu- ja toimintatavaksi **luoda innovatiivista muutosta** sekä selviytyä ja jopa nauttia epävarmuudesta ja monimutkaisuudesta kaikilla elämän alueilla. Yrittäjyys on epävarmuuden sietämistä, uusien innovatiivisten tuotteiden, tuotantomenetelmien ja liiketoimintamallien kehittämistä, uusien mahdollisuuksien tunnistamista, organisaatioiden luomista ja yhteisöllisyyttä. (Seikkula-Leino ym. 2010, 119.) Yrittäjyyden keskeinen tekijä on yrittäjyysprosessi, jolla tarkoitetaan niitä toimintatapoja ja päätöksentekoprosesseja, joita yrittäjät käyttävät yrittäjämäisesti toimiessaan (Toivola 2006, 31).

Yrittäjyyskasvatukselle on määritelty yrittäjyyden luonteesta johtuen kolme tavoitetta:

- **Omaehtoinen yrittäjyys**, tavoitteena on auttaa yksilöä oppimaan yritteliäs asenne, ajattelu- ja toimintatapa. Näiden taitojen avulla oppija osaa paremmin johtaa itseään, toimia vastuullisena ja aktiivisena kansalaisena.
- **Sisäinen yrittäjyys**, tavoitteena on lisätä oppijoiden yhdessä ajattelemisen, tekemisen ja oppimisen taitoja. Näiden kykyjen avulla opitaan työskentelemään yritteliäästi ja vastuullisesti yhdessä toisten kanssa yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi.
- **Ulkoinen yrittäjyys**, tavoitteena on antaa oppijalle tietoja ja taitoja yrityksen perustamiseen, johtamiseen ja omistamiseen liittyen. Nämä tiedot auttavat oppijaa ymmärtämään yrittäjyyttä ammattina sekä mahdollisuutena toteuttaa omia intohimoja ja osaamista. (YES Varsinais-Suomi 2017.)

Seikkula-Leinon ym. (2010, 119) mukaan yrittäjyyskasvatukseen kuuluu kolme vaihetta, joiden kautta saavutetaan kolmenlaista tavoitetta yrittäjyyden luonteesta johtuen: opitaan ymmärtämään yrittäjyyttä, opitaan yrittäjämäistä toimintaa yrittäjyyden kautta ja opitaan yrittäjäksi. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Oppimisprosessit yrittäjyyden näkökulmasta (Tenhunen 2006, 139)

Ensimmäinen vaihe, koulutus yrittäjyydestä antaa opiskelijalle tietoja yritystoiminnasta, liikeyrityksen perustoiminnoista ja yrittäjänä toimimisesta. Toinen vaihe, koulutus yrittämisen kautta, merkitsee aktiivista toimintaa, tekemällä oppimista, asiakastöiden suorittamista ja vastuun ottamista, joilla opiskelija voi oppia olennaisia yrittäjyyteen ja liiketoimintaan liittyviä asioita. Kolmas vaihe, koulutus yrittäjyyteen, merkitsee yrittämistä ja koulutuksen kannalta yrittämisen tukemista. (Tenhunen 2006, 138.)

## 2.3 Tulevaisuuden yrittäjyys

Tulevaisuuden organisaatiosta löytyy elementtejä oppivalle organisaatiolle tunnusomaisista piirteistä:

- se osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja se kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.
- sen osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja se kykenee muuntaamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan
- se kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia sekä ideointia.
- se oppii ja kannustaa oppimaan ja auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja uudistumaan jatkuvasti
- henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jolloin uudet ajattelumallit viriävät ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. (Helakorpi 2001, 165.)

### 2.3.1 Yrittäjä, yritys ja liiketoiminta

Perinteisesti olemme tottuneet ajattelemaan, että yrittäjyyden perusrakennetta kolmen erottamattomasti toisiinsa kiinnittyneen osa-alueen yhdistelmänä. Yrittäjyys on rakentunut yksiköistä, joissa näemme yrittäjän, yrityksen ja liiketoiminnan. Yrittäjyyden kehittämisen kohteena ovat olleet nämä kokonaisuudet. Kuinka paljon tämä on totta tulevaisuudessa? Tulevaisuudessa yrittäjyys on kuitenkin eriytyvässä. Yrittäjät, yritykset ja liiketoiminnat ovat erkanemassa toisistaan. Yrittäjät eriytyvät yrityksistään sukupolven vaihdosten yhteydessä sekä sarjayrittäjyyden yleistyessä. Yritykset ja liiketoiminnan eriytyvät: omistajanvaihdoksen kohteena voi olla osuuksia yrityksestä tai kokonaisia yrityksiä tai omistajanvaihdoksen kohteena on liiketoimintoja. (Tall ym. 2013, 26-28.)

Yrittäjän arjessa **itsensä johtamisen** merkitys korostuu. Toimintaympäristön ja oman roolin jatkuva muuttuminen edellyttää aikaisempaa ammattimaisempaa ja

systemaattista itsensä johtamista. Aikaisemmin liiketoiminnan kasvu ja kehittäminen nähtiin samana kuin yrityksen kasvu ja kehittäminen. Jatkossa yritysten toiminnan strategisiksi painopisteiksi näyttäisi olevan nousemassa omistajuusstrategia, joka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensinnäkin, missä liiketoiminnoissa yritys on omistajana mukana ja millaisella osuudella ja panostuksella? Toiseksi, ketkä omistavat yrityksen ja millaisella osuudella? (Tall ym, 2013, 30.)

Toimintaympäristön jatkuva muutos osaltaan kannustaa yrityksiä hyödyntämään kehittämisessä ja kasvussa sekä orgaanista eli yrityksen sisäistä että **yritys-kauppoihin** pohjautuvaa liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua. Yritysosotot nähdään yhtenä työkaluna liiketoiminnan kasvattamisessa. Yrityksen liiketoiminnan keskittämiseen, yksinkertaistamiseen ja virtaviivaistamiseen sopii puolestaan liiketoiminnan myynti. Myymällä osan liiketoiminnoistaan yritys voi paitsi parantaa kannattavuutta niin myös saada resursseja jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen tai uusien, yrityksen strategiaa tukevien liiketoimintojen ostamiseen. (Tall ym. 2013, 33.)

### 2.3.2 Lean startup liiketoiminnan uudistamista

Yrittäjyyden eriytymisestä johtuen (yrittäjä, yritys, liiketoiminta) tulevaisuudessa yritysten kilpailukyvyn sijaan, tarkasteluun tulee ottaa liiketoiminnan kilpailukyky, sen tekijät ja toimintatavat, joilla luodaan kilpailukykyistä liiketoimintaa. Avain uusiin liiketoimintamalleihin on yrittäjien oman ajattelun uudistaminen ja uudet tavat toimia. (Tall ym. 2013, 35.) Liiketoimintamallilla tarkoitetaan kuvausta yrityksen ansaintavasta ja lähtökohtana on, että liiketoimintamalli muuttuu ja sitä pitää kehittää toimintaympäristön muuttuessa. Jatkuvalla tuotteiden tai palveluiden kehitystyöllä parannetaan kilpailukykyä tai arvon luomista asiakkaille, mutta yhä useammin yritys kohtaa niin merkittävän ulkoisen muutoksen, että on tarpeen arvioida liiketoimintamallin uudistamistarvetta. Liiketoimintamalleilla kilpailu on tullut perinteisen tuotteilla ja palvelulla kilpailun rinnalle. (Tall ym. 2013, 37-38.)

Yhtenä uutena tapana etsiä uutta liiketoimintaa ja/tai kehittää olemassa olevaa ketterästi on lean startup-toiminnan toteuttaminen yrityksessä. Tulevaisuudessa



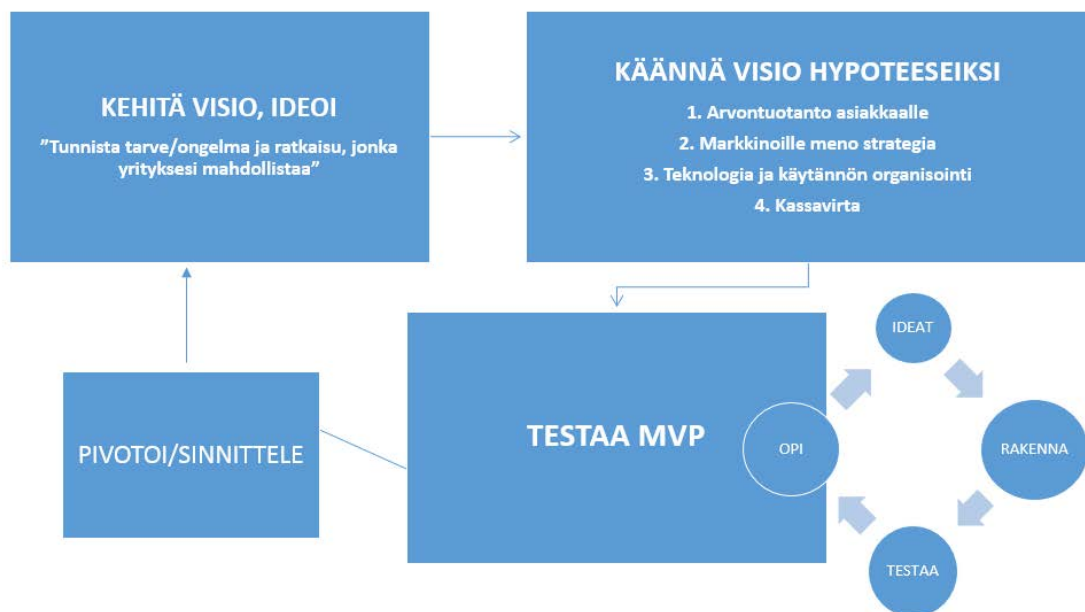
organisaation menestyksen ratkaisee pitkälti sen kyky oppia ja luoda uutta. Yritykset voivat siis valita erialaisia strategioita tulevaisuuteen valmistautumiseksi: voidaan muovata tulevaisuutta, sopeutua tulevaisuuteen tai vaan lunastaa oma pelioikeus toimintakentällä (Kaskinen 2017). Lean startup-menetelmän omaksuminen mahdollistaa sen, että yritys on mukana luomassa omaan tulevaisuutensa.

Lean startup -menetelmässä on kyse lean -ajattelun soveltamisesta innovaatio-prosessiin. Lean startup -menetelmä perustuu viiteen periaatteeseen:

1. Yrittäjiä on kaikkialla. Yrittäjyyden käsitteeseen mahtuvat kaikki, jotka työskentelevät startupissa: startup on inhimillinen instituutio, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Lean startup-menetelmää voi käyttää kaikenkokoisissa yrityksissä, millä tahansa sektorilla ja toimialalla.
2. Yrittäjyys on johtamista. Startup on instituutio, ei vain tuote. Siksi se vaatii uudenlaista johtajuutta. ”Yrittäjä” tulisi olla ammattinimike kaikissa nykyaikaisissa yrityksissä, joiden tulevaisuuden kasvu perustuu innovointiin.
3. Oppiminen on validoitua. Startupit ovat olemassa oppiakseen rakentavaa kestävästä liiketoimintaa. Tätä oppimista voidaan validoida toteuttamalla toistuvia kokeiluja, joiden avulla yrittäjät voivat testata visionsa jokaista osa-aluetta.
4. Rakenna-mittaa-opsi-prosessi. Startupin keskeinen toiminto on muuttaa ideat tuotteiksi, mitata asiakkaiden reaktioita ja oppia, pivotoida vai sinitellä. Startupin kaikki toimivat prosessit tulisi säätää kiihdyttämään tätä palautesykliä.
5. Innovointikirjanpito. Yrittäjyyden tulosten parantamiseksi tarvitaan uudenlaista kirjanpitoa, miten mitataan edistymistä? (Ries 2016, 28-29.)

Lean startup-ajattelu perustuu innovaatioita kehittävään kokeilukulttuuriin ja kokeilukehittämiseen. Kokeilukulttuuri on toimintatapa, joka kannustaa uusien ratkaisujen luomiseen ja haastaa suunnittelusta tekemiseen. Kokeileminen opettaa hyväksymään epäonnistumista ja opettaa uusia reittejä toimiviin ja toteuttamiskelpoisiin ideoihin. Toiminta ja tekeminen ovat tärkeintä. (Tall ym. 2013, 41.)

Menetelmän perusajatus kiteytyy siihen, että yrittäjä kääntää visionsa oletuksiksi liiketoiminnastaan ja sitä ympäröivistä markkinoista. Nämä oletukset testataan kokemuksellisesti ”oikeassa maailmassa”. Näiden ”minimal viable product” (MVP) testien tavoitteena on validoida testien oletukset ja saada parempi ymmärrys, siitä kuinka uusi yritys toimisi ”oikeasti”. Rakenna-mittaa ja opi -prosessin kautta yrittäjä tekee tutkimusta liiketoiminnan menetystekijöistä testaamalla oletuksia. (Harms 2015, 22.) Palautteen perusteella yrittäjällä on vaihtoehtona joko jatkaa testattua liiketoimintamallin osa-aluetta tai pivotoida, eli vaihtaa suuntaa. Yrittäjä testaa kaikki liiketoimintamallin eri osiot, joita ovat: asiakkaat, asiakkaalle tarjottava arvo, jakelu, asiakassuhteiden hoito, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit, tulovirrat ja kustannusrakenne. (Kuvio 3.) (Eisenman ym. 2013.)



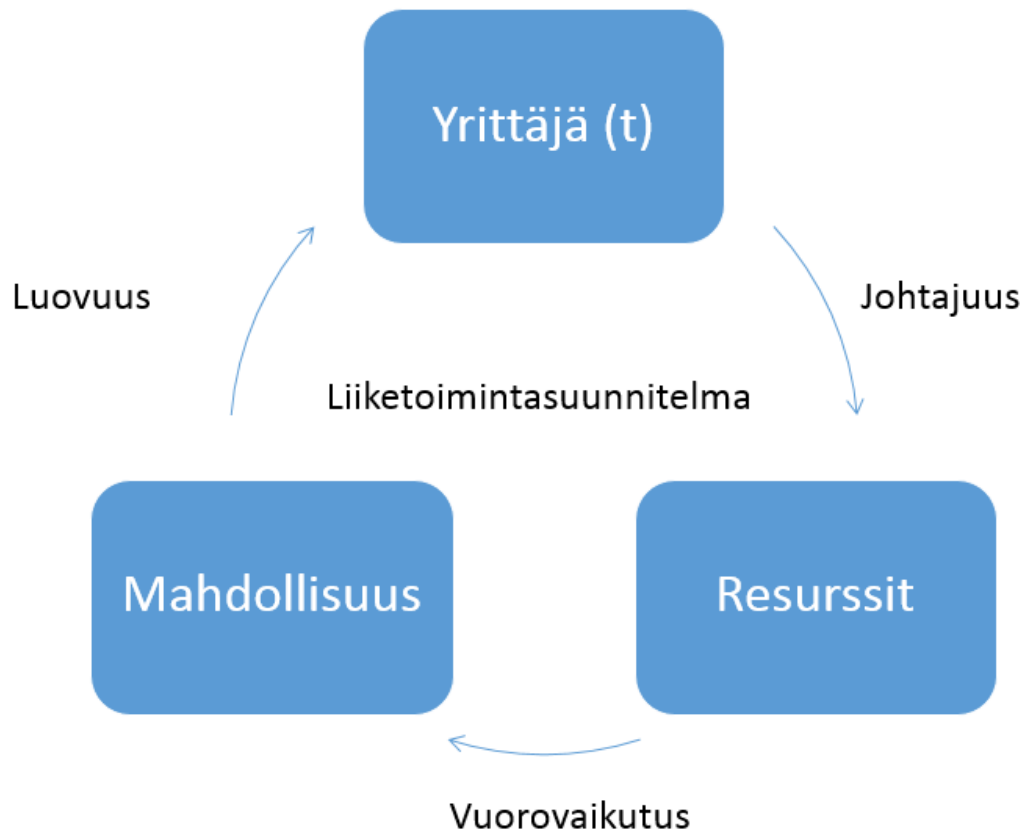
Kuvio 3. Lean startup prosessin vaiheet (Eisenman ym. 2013.)

Tässä vaiheessa yrittäjä on todennäköisesti saavuttanut tuotteensa markkinakelpoisuuden, jonka jälkeen voidaan aloittaa liiketoiminnan kasvattaminen: ensin testataan ja sitten investoidaan. Lean startup -menetelmällä aloittavan yrittäjän tavoitteena on oppia ymmärtämään, kuinka rakennetaan kestävää liiketoimintaa. Kasvuun tähtääminen tulee vasta tämän jälkeen. (Eisenman ym. 2013.)

### 2.3.3 Verkostoyrittäjyys

Toivolan (2006, 41-45) mukaan on olemassa kaksi erilaista yrittäjyysprosessia: perinteinen ja **verkostomaisesti toimivan yrityksen yrittäjyysprosessi**. Perinteisesti toimivan yrityksen yrittäjyysprosessissa yrittäjä rakentaa organisaatiota ja toimintaansa oman yrityksen sisällä. Perinteisesti toimivan yrityksen tunnusmerkkejä ovat: halu kasvattaa omaa organisaatiota, halu kontrolloida kaikkia toimintoja, epäluottamus muita yrityksiä kohtaan, henkilökunnan määrä, oma tuotanto, investointeja koneisiin ja laitteisiin, kokonaisvaltaista palvelua oman yrityksen kautta, alihankkijana toimiminen muille yrityksille.

Verkostomaisesti toimiva yritys (kuviokuva 4.) sen sijaan organisoidaan koordinoimaan liikeidean eri tekijöiden toteutumista. Verkostomaisesti toimivassa yrityksessä yrittäjän rooli on mahdollisuuksien näkijä, resurssien hankkija, innovaattori ja johtaja. Verkostomaisesti toimiva yrittäjä panostaa vuorovaikutukseen sekä resurssien hankkimisessa että mahdollisuuksien havaitsemisessa. Yrittäjä hyödynnä sosiaalista pääomaa yritystoimintansa kehittämisen ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa. Liiketoimintasuunnitelma, sen sisältämät strategiavalinnat ja kasvuhaluus heijastuvat yrittäjän ja yrityksen toimintaan. Verkostoyrittäjyyden tunnusmerkkejä ovat: erityisosaaminen, pieni oma organisaatio, tiivis yhteistyö ja liittoutuminen, täydentävää osaamista kumppaneilta ja verkostot väylänä kasvuun ja uusille markkinoille. (Toivola 2006, 44-45.)



Kuvio 4. Verkostomaisesti toimivan yrityksen yrittäjyysprosessi (Toivola 2006, 45)

Verkostoyrittäjyyden yrittäjyysprosessissa yrittäjä, mahdollisuus ja resurssit muodostavat yrittäjyyden perustan, joita ohjaavat liiketoimintasuunnitelmassa olevat strategiset ratkaisut. Vuorovaikutus, johtajuus ja luovuus ovat edellytyksiä yrityksen menestykselle, ja ne tukevat mahdollisuuksien havaitsemista ja resurssien hankkimista. (Toivola 2006, 46.)

Verkostoyrittäjyys (kuvi 5.) yhdistää verkostoyrittäjän ja verkostoyrityksen uudelleenlaisiksi yrittäjyydeksi, jossa toimintatavat ja rakenteet poikkeavat perinteisestä yrittäjyydestä. Yrittäjän kannalta se luo uudenlaisen identiteetin, jossa on erilaisia rooleja ja vaatii erilaisia ominaisuuksia kuin perinteinen yrittäjyys. Lisäksi verkostoyrittäjyys voidaan nähdä uudelleenlaisena yrittämisen muotona ja yrityksen strategisena orientaationa. (Toivola 2006, 113.)



Kuvio 5. Verkostoyrittäjyys – uudenlaista yrittäjyyttä (Toivola 2006, 114)

Uudenlaisen yrittäjyyden voidaan katsoa syntyneen verkostotalouden tarpeisiin. Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosamiseen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. Uudet kilpailupaineet ovat lisänneet asiakaslähtöisen toimintatavan, joustavuuden sekä oppimisen ja jatkuvan kehittämisen merkitystä. Verkostoyritys sopii tietoyhteiskunnan yritysraenteeksi, koska siinä pystytään luomaan tietoa, sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joustamaan uusissa tilanteissa ja olemaan innovatiivinen. (Toivola 2006, 113.)

Verkostoyrittäjyyden yhtenä muotona tulevaisuudessa on osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta. Perinteisesti yrityksen resursseina on totuttu pitämään vain yrityksen omistuksessa olevia aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä. Yksi perinteinen totuus on ollut työntekijöiden kuuluminen olennaisena osana yrityksen organisaatioon. Tulevaisuudessa ei näin välttämättä enää ole. Ensinnäkin nyt voidaan havaita alihankinnaksi kutsuttuja liiketoimintoja, joissa lopputuotteisiin olennaisesti liittyvää työtä tehdään toisessa organisaatiossa. Toinen havainto

on, että vuokratyövoiman käyttö on vakiinnuttanut asemansa yhtenä tapana toimia ja meillä on lukuisia vuokratyövoimaa välittäviä yrityksiä. Kolmanneksi, yrittäjät voivat pitää ulkopuolisia asiantuntijoita liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaisena resurssina. Uudeksi totuudeksi on muotoutumassa samaan liiketoimintaan olennaisesti kuuluvien työntekijöiden ja asiantuntijoiden kuuluminen moneen eri organisaatioon. (Tall ym. 2013, 29.)

## 2.4 Tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen

Yrittäjyyskasvatuksessa tavoitellaan toimintaan sitoutunutta pedagogiikkaa, sillä yrittäjämäinen pedagogiikka muodostuu yrittäjyyden olemuksen pohjalta. Gibbin (2005, 56) mukaan yrittäjämäinen oppiminen perustuu oppimiseen tekemällä, vaihtamalla, kopioimalla, kokemuksesta, kokeiluilla, riskinotolla ja ”positiivisella” virheiden tekemisellä, luovalla ongelmaratkaisulla, palautteen avulla ja olemalla vuorovaikutuksessa ulkomaailman kanssa. Oppiminen tapahtuu siis samalla tavalla kuin pienessä yrityksessä. (Taulukko 1.)

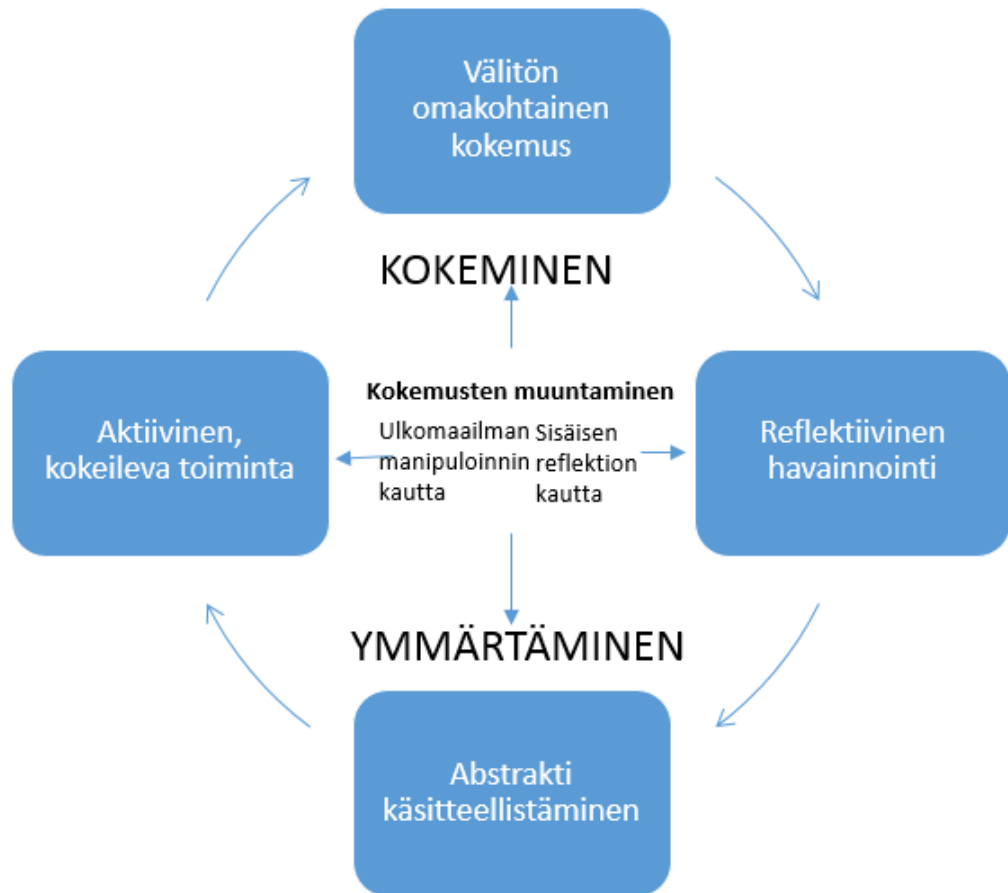
Taulukko 1. Didaktiset ja yrittäjämäiset oppimistavat (Paasio & Nurmi 2006, 41)

<b>Didaktinen</b>	<b>Yrittäjämäinen</b>
Oppiminen opettajalta	Oppiminen toisilta
Passiivinen rooli kuuntelijana	Oppiminen tekemällä
Oppiminen kirjoitetusta tekstistä	Oppiminen henkilökohtaisesta keskustelusta
Oppiminen opettajan tarjoamista asiantuntevista viitekehyksistä	Oppiminen löytämällä (ohjatusti)
Oppiminen opettajan antamasta palautteesta	Oppiminen monien ihmisten reaktioista
Oppiminen organisoidussa, aikataulutetussa ympäristössä	Oppiminen joustavassa, epämuodollisessa ympäristössä
Oppiminen ilman tavoitteisiin liittyviä paineita	Oppiminen tavoitteellisesti
Toisilta kopioimista vältetään	Oppiminen toisilta lainaamalla
Oppiminen muistiinpanoista	Virheistä opitaan
	Oppiminen ongelmanratkaisun kautta

Yrittäjämäisessä oppimisessa lisätään opiskelijoiden vapautta, toiminnan joustavuutta, epävirallisuutta, vastuunottoa ja virheiden sallimista. Yrittäjämäisessä oppimisessa opitaan toinen toisilta, tekemällä, keskustelemalla, keksimällä, ratkaisemalla ongelmia, virheitä pohtimalla ja toisten reaktioita seuraamalla. (Leskinen 2000, 82.) Yrittäjyyteen luotavat oppimisympäristöt viestittävät yrittäjyydestä toimintana ja niiden tulee olla avoimia, sillä yrittäjyys on sosiaalista ja kumppaneiden suuntaan orientoitunutta toimintaa.

#### 2.4.1 Kokemuksellinen oppiminen ja tiimioppiminen

Yrittäjyyskasvatuksen oppimisstrategian ydin perustuu ryhmämuotoiseen kokemukselliseen oppimiseen, mikä on myös se tapa, jolla yrittäjät ja innovaatioiden ammattilaiset kehittävät liiketoimintaansa (Harms 2015, 22). Kokemuksellinen oppiminen on jatkuvaa, kokemuksiin perustuvaa prosessia, ei tuloksia. Kokemuksellisen oppimisen mallissa pohdiskeleva havainnointi johtaa käsitteellistämiseen ja aktiivisen kokeilevan toiminnan kautta välittömään omakohtaiseen kokemukseen. (Leskinen 2000, 60.) (Kuvio 6.)



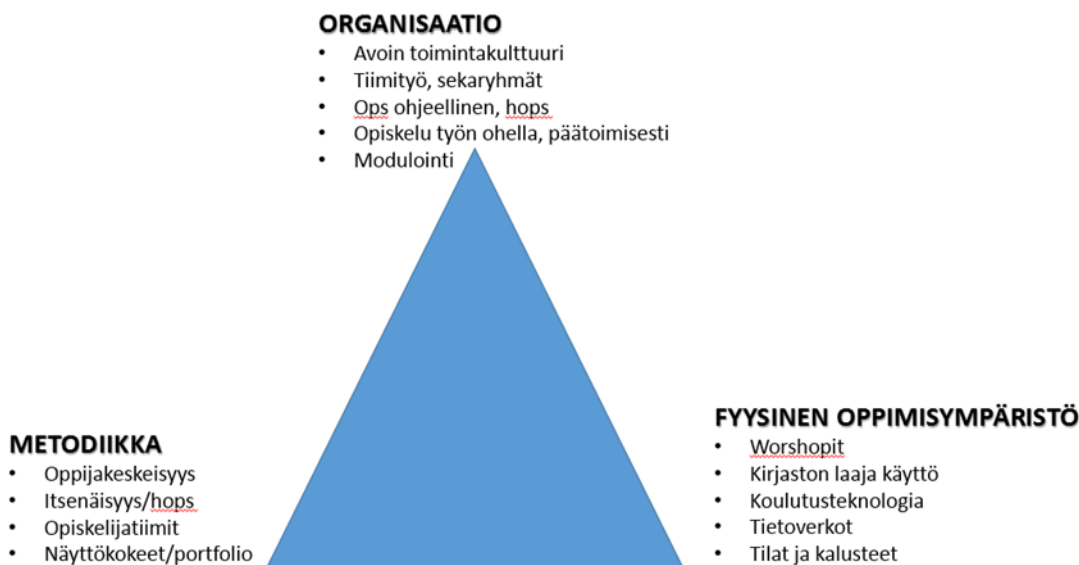
Kuvio 6. Kokemusoppimisen ulottuvuudet ja tiedon muodot Kolbin mukaan (Sarala & Sarala 1996, 139)

Tiimioppimisessa on kyse jatkuvasta ryhmämuotoisesta reflektion ja toiminnan prosessista, jossa kysytään kysymyksiä ja pyydetään palautetta, kokeillaan, reflektoidaan tuloksia ja keskustellaan toiminnan lopputuloksista (Harms 2015, 23). Tiimioppiminen tarkoittaa yhteistoiminnallista, vuorovaikutuksellista ja vastuullista oppimismetodia, johon liittyvät sekä yksilö- että yhteisötason prosessit. Tiimioppiminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi yksilön ja tiimin kesken. Tiimin oppimisessa voidaan puhua synergiasta, joka ei ole vain tiimin jäsenten osaamisen summa, vaan enemmän. Yhdessä synnytetään jotain sellaista uutta, jota kukaan tiimin jäsen ei olisi yksin voinut luoda. (Helakorpi 2001, 165-166.)



## 2.4.2 Avoimet oppimisympäristöt

Avoim oppimisympäristö on käsitteenä monimerkityksellinen. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan paikkaa, tilaa, yhteisöä tai toimintakäytäntöä, jonka tarkoitus on edistää oppimista. Oppimisympäristöjä voi tarkastella organisaation näkökulmasta (oppiva organisaatio), oppijakeskeisestä näkökulmasta tai koulutusteknologia näkökulmista. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Avoimen oppimisympäristön elementit (Helakorpi 2001, 138)

Avoimessa oppimisympäristössä korostuu erilaisia näkökulmia: oppijalähtöinen toiminta (itseohjautuvuus), työn ja koulutuksen joustava yhteistyö, verkostoyhteistyö, teknologia ja monimuoto-oppiminen ja kansainvälinen ulottuvuus. Lisäksi siinä korostuu organisatorinen puoli, jolloin puhutaan oppivasta organisaatiosta, tiimi- ja projektityöskentelystä. (Helakorpi 2001, 51.)

Avoimen oppimisympäristön tunnuspiirteitä ovat:

- **oppiminen on kokonaisvaltaista ja kokemuksellista:** oppiminen tapahtuu sellaisessa toimintaympäristössä, joka osoittaa, miten tietämystä ja taitoja sovelletaan jokapäiväisessä elämässä.

- **oppiminen on prosessi, ei vaan lopputulos:** uudet tiedot ja taidot hankitaan aktiivisesti ongelmanratkaisu- ja toimintatehtävien avulla. "
- **oppiminen on assosiatiivista yhdistelyä:** uutta tietoa yhdistetään aiemmin opittuun luovan ajattelun ja kriittisen pohdiskelun avulla
- **opiskelu on sekä yksilöllistä että ryhmätoimintaa:** yhteistyötaidot ovat oleellinen osa oppimistavoitteita
- **opiskelussa hyödynnetään kaikkia mahdollisia tietolähteitä**
- **opiskelu on itseohjautuvaa,** oppimisen kontrolli on oppijalla, opettajan rooli on toimia ohjaajana. (Helakorpi 2001, 52.)

### 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen ja ennakoiva, tulevaisuuden tutkimukseen liittyvä lähestymistapa tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen kehittämismahdollisuuksien näkemiseksi. Tulevaisuuden tutkimus ei ole tulevaisuuden tietämistä, vaan tulevaisuuden luotaamista ja osuvien arvauksien tekemistä. Tulevaisuustieto on yksinkertaisesti määriteltynä erilaisten tosiasioiksi määriteltujen tietojen yhdistämistä näkemykselliseen tietoon. Tarvitaan siis faktoja ja systemaattisuutta yhdistettynä intuitioon, tulevaisuus mielikuvitukseen. (Kaskinen 2017.) Tulevaisuuden tutkimus on perusluonteeltaan monitieteistä, koska tavoitteena on luoda kattavia malleja, joissa otetaan huomioon todellisuuden eri puolet. Tulevaisuuden tutkimuksen osa-alueena on tulevaisuuden ennakointi, jonka tehtävänä on tarkastella systemaattisesti tulevaisuutta, tunnistaa kehittämisalueita ja tehdä tulevaisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 91).

Tulevaisuuden työelämään valmistavan ammatillisen koulutuksen kehittämisen yhtenä lähtökohdan tulee olla yritysmaailman toimintatavoista oppiminen. Tässä työssä yhdistetään yrittäjien ja opettajien näkemykset uudesta tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisympäristöstä. Tavoitteena on saada esille monipuolisesti sekä eri alojen verkostomaisesti toimivien yrittäjien (sekä startup että perinteisten) että eri alojen ammattiopiston, lukion ja ammattikorkeakoulun opettajien näkemyksiä yrittäjyyteen tulevaisuudessa vaikuttavista asioista, yrittäjyydessä tapahtuvista muutoksista, yritysten uudistamisosaamisesta ja -toimenpiteistä ja yrittäjämäisestä oppimisesta. Tutkimuksen kautta saatavan tiedon avulla tavoitteena on uudistaa toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen yrittäjyyspolulla olevien nuorten ja aikuisten yrittäjyyden oppimisen pedagogista mallia, kuten koulutuksen menetelmiä, sisältöjä, oppimisprosessia ja -ympäristöä.

### 3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvailu

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tulevaisuuden tutkimukselliselle ominaisia asiantuntijamenetelmiä, joilla tarkoitetaan menetelmiä, joissa hyödynnetään asiantuntijoiden tietämystä, intuitiota tai havaitsemiskykyä tulevaisuuden kartoittamiseen, heikkojen signaalien tunnistamiseen. (Metsämuuronen 2003, 241.) Tutkimus toteutettiin järjestämällä kaksi tulevaisuusverstasta ammatillisen, lukiokoulutuksen ja ammattikorkeakoulun opettajille sekä toteuttamalla yksilölliset teema-haastattelut kuudelle yrittäjälle sekä koulutuksen ja yrittäjyyden asiantuntijalle.

Tulevaisuusverstaat toteutettiin ammatillisen koulutuksen, lukion ja ammattikorkeakoulun opettajille osana yrittäjyyskasvatuksen verkostokokouksia. Tulevaisuusverstaan edustajat (36 osallistujaa) tulivat ympäri Suomea, pääosin kuitenkin Varsinais-Suomesta ja lähes jokaisella osallistujalla oli kokemusta, miten yrittäjyyden oppimista on toteutettu sekä ajatuksia, kuinka sitä voisi kehittää? Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten toteutetaan yhdessä. Tulevaisuusverstaissa on aina mukana sekä menneisyys että tulevaisuus. Suhde menneisyyteen on selvitettävä ennen kuin siirrytään tulevaisuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 153.)

Tutkimuksen tulevaisuusverstaiden teemana oli ryhmittäin työstää, mitä on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen: mitä on jo tehty ja mitä voitaisiin tehdä? Työpajat käynnistettiin esittelemällä ja kirjaamalla ylös eri oppilaitosten tekemiä kokeiluja yrittäjämäisen oppimisen kanssa. Sen jälkeen osallistujat jaettiin noin viiden henkilön ryhmiin. Ryhmät ohjeistettiin unelmoimaan unelmaratkaisuja, millaista olisi tulevaisuudessa yrittäjämäinen oppiminen, jos kaikki olisi mahdollista eikä mitään rajoitteita olisi? Unelmaratkaisuissa ohjeistettiin pohtimaan asioita eri näkökulmista, kuten opiskelijat, opettajat, johto, yhteistyö työelämän kanssa, tilat, laitteet. Ryhmät ohjeistettiin kirjaamaan omat tuotoksensa fläppipapereille ja Post-It -lapuille. Ryhmien tuotokset käytiin lopuksi yhdessä läpi ja sovittiin, että ideoista lähdetään jatkotyöstämään yhteistä kehittämisprojektia.

Jotta kehittämisprojektiin saataisiin uutta ja työelämälähtöistä näkökulmaa yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseen, päädyttiin toiseksi tutkimuksen kohderyhmäksi ottamaan yrittäjät, joilla on näkemystä tulevaisuuden yrittäjyydestä. Tutkimuksen toisena menetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja. Teemahaastatteluihin valitut yritykset edustivat monipuolisesti Salon alueen yritystoimintaa: toimialoista edustettuina olivat kauppa, ICT, teollisuus. Teemahaastatteluun osallistuneiden yrittäjien yritykset ja taustat olivat hyvin erilaisia. Mukana oli sekä pitkänlinjan kokeneita yrittäjiä että tuoreita startup -yrittäjiä. Teemahaastatteluun valittiin Salon alueen innovatiivisia ja verkostomaisesti toimivia yrityksiä, joilla on kasvuhalu ja näkemyksellisyyttä tulevaisuuden liiketoiminnasta, mutta myös kokemusta oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Valinnassa hyödynnettiin suosittelijoita sekä opinnäytetyön tekijän kokemusta kyseisistä yrityksistä.

Haastatteluun kutsuttiin viisi yrittäjää, joilla arvioitiin olevan näkemystä tulevaisuuden yrittäjyyden kehityssuunnista. Haastattelussa mukana olleiden yrittäjien ja yritysten taustoja on kuvattu alla hieman:

- Voimakkaasti kasvava, mutta nuori ohjelmistokehityksen startup, joka on juuri kehittänyt leanin avulla uuden tuotteen.
- Pitkänlinjan tuotannollinen teknologiateollisuuden kasvuhakuinen yritys, joka toteuttaa palveluliiketoimintaa verkostoyhteistyöllä.
- Tuore IT-palveluja tarjoava, verkostomaisesti toimiva spinoff yritys, jonka taustalla on pitkänlinjan yrittäjyyskokemusta sarjayrittäjänä.
- Tuotannollisen teknologiateollisuuden perheyrittäjän myynyt konsulttiyrittäjä, jolla on kokemusta tiimivalmentajuudesta.
- Kaupanalan verkostomainen palveluyritys, jossa tavoitteet on tehty saavutettaviksi.

Teemahaastattelu toteutettiin ennalta suunnitellun teemahaastattelu rungon (liite 1.) avulla ja haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon. Haastattelun aluksi haastattelijä kertoi haastateltaville haastattelun tavoitteena olevan ammattiopiston yrittäjämäisen oppimisen kehittäminen tulevaisuudessa. Tavoitteena on kehittää sekä yrittäjämäisesti toimivia työntekijöitä että yrittäjiä. Haastateltavilta ky-

syttiin heidän yrittäjätaustaansa, kokemuksia, miten oma yritys on kehittynyt, näkemystä, millaista on tulevaisuuden yrittäjäyys ja liiketoimintamallit, osaaminen sekä ajatuksia, miten yrittäjäyyskoulutusta tulisi kehittää?

### 3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisella dokumenttianalyysi menetelmällä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalista tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumentteja voivat olla mm. tekstiksi muutetut haastattelut, ideointipalaverien muistiot ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Lähtökohtana dokumenttianalysoinnissa oli saada kokonaisvaltainen kuva tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä sekä yrittäjien että opettajien näkökulmista.

Dokumenttianalyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jolloin lähdettiin kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tavoitteena oli etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Opettajille toteutetuista tulevaisuusverstaista muodostunut aineisto koostui fläppipaperille syntyneistä tuotoksista, jotka tallennettiin sähköiseen muotoon valokuvaamalla ja kirjoittamalla puhtaaksi. Tämän jälkeen materiaali molemmista tulevaisuusverstaista luokiteltiin keskeisimpiin teemoihin ja yhdistettiin tulevaisuusverstaiden tulokset yhdeksi materiaaliksi. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Opettajien tulevaisuusverstaiden tulosten teemat

Henkilökohtaistaminen

Yhteistyökumppanin kanssa läpi rajojen (poikki/monialaisuus)

Asiakastöitä tekemällä tiimeissä

Tiimiyrittäjäyys

Tiimiopettajuus/valmentajuus

Teemahaastattelujen kautta saadun tutkimusaineiston analyysin aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla sanatarkasti puhtaaksi yrittäjien nauhoitetut haastattelut. Litteroinnin jälkeen haastattelut numeroitiin juoksevasti yhdestä kuuteen ja tutustuttiin aineistoon lukemalla läpi useampaan kertaan jokaisen haastattelun puhtaaksi kirjoitetut aineistot.

Tutustumisvaiheen jälkeen aineisto luokiteltiin kolmen teeman alle. Teemat olivat esillä jo haastatteluvaiheessa: yritysten kehittäminen, tulevaisuuden yrittäjyys sekä yrittäjämäinen oppiminen tulevaisuudessa. Aineiston tarkempi luokittelu syntyi aineistolähtöisesti, eli teemojen alle tulevat luokat syntyivät aineistosta itsestään. Tämän jälkeen haastateltavien vastaukset jaoteltiin luokkien alle. Taulukossa 3. on eritelty tarkemmin, mitä luokkia nousi eri teemojen alle.

Taulukko 3. Yrittäjien teemahaastattelun teemojen luokittelu

<b>TEEMA 1. YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN/MUUTOS/PROSESSI</b>	
Jatkuva kasvu ja oppiminen	Asiakkaan kanssa kehittäminen
Palveluliiketoiminta	Liiketoimintasuunnitelma työkaluna
Generalisti/eri alojen ymmärrys	Spin off/vanhan liiketoiminnan uudistaminen
Unelmat ja konkreettiset tavoitteet	Yhteistyökumppanin kanssa läpi rajojen
Lean startup -toiminta	Asiantuntijuuden ostaminen
Tiimityö	Sukupolven vaihdos/yritysosto
Osaamisen kehittäminen	Prosessien kehittäminen
Yrityskulttuurin kehittäminen	Trendien seuraaminen maailmalta
Eri toimialojen benchmarkkaus	
<b>TEEMA 2. TULEVAISUUDEN YRITTÄJYYS/LIIKETOIMINTA</b>	
Kokonaisvaltainen asiakkaan palvelu	Digitalisaatio näkyy
Myyntityö	Yhteistyö
Liiketoimintamalli/spin off	Juuri oikeaan tarpeeseen-ajattelu
Työn organisointi: liikkuva työ/toimisto, tiimityö, esimiesten puuttuminen/itseohjautuvat yksilöt/tiimit	Osaamisen hankinta verkostosta/asiantuntijuuden vuokraus
<b>TEEMA 3. TULEVAISUUDEN YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN</b>	
Oppimisen halu/taidot	Joustava ja eteenpäin pyrkivä asenne

Itsetuntemus	Oman osaamisen tuotteistaminen, brändäys
Oman osaamisen myyminen/hissipuhe	Generalisti/kyky hahmottaa kokonaisuuksia
Innovointitaidot	Itseohjautuvuus, vastuu ja vapaus
Myyntitaidot ja asiakaskosketus	Viestintätaidot
Epävarmuuden sietokyky	Lean canvas/pöytätestaaminen
Tiivis yhteistyö yrittäjien ja opiskelijayritysten kanssa	



## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Yritysten tulevaisuus ja kehittäminen yrittäjien silmin

Tulevaisuuden ennakointi lähti liikkeelle yrittäjien haastatteluissa menneisyydestä. Yrittäjiä pyydettiin kertomaan heidän yritystarinansa, miten on päästy nykyiseen tilanteeseen. Yritystarina konkretisoi yrityksen olemassaolon syyn (Rauhala, Vikström 2014, 187). Lähes jokaisessa tarinassa nousi esiin seuraavat yrityksen toimintaan liittyvät yleiset tekijät, miksi yritys on olemassa: **jatkuva oppiminen ja kasvu, unelmat ja tavoitteet, palveluliiketoiminnan toteuttaminen ja generalistinen osaaminen.**

Jatkuvaan oppimiseen ja yrityksen kasvuun kuuluu se, että aktiivisesti haetaan uusia mahdollisuuksia ja mietitään jatkuvasti kasvun keinoja. Yrityksellä tulisikin olla mahdollisuuksien virta koko ajan toiminnassaan mukana. (Sipilä 2013, 9.) Yrittäjien mukaan yrityksen tulee kasvaa ja kehittyä koko ajan, erityisesti liikevaihdon kasvuun tulee kiinnittää huomiota. Yrittäjän oppimiseen ja yrityksen kehittymiseen liittyy oleellisesti unelmat ja konkreettiset tavoitteet, jotka tulivat esille yrittäjien haastatteluissa.

*”Mutta koko ajan täytyy olla eteenpäin menevä tavoite. Jotain täytyy olla ja unelmista tulee se, minkä takia jotain hommaa tehdään.”*

Tulevaisuuden menestyvä yritys toimii palveluliiketoiminnassa, jossa on kyse palvelun liittämistä tuotteeseen ja sitä kautta asiakassuhteen laajentamista. Onnistunut palveluliiketoiminta edellyttää asiakkaan prosessien tuntemista ja niihin tarttumista. Asiakas haluaa lisäarvoa, jota ei omassa organisaatiossa ole tai johon ei olla valmiita panostamaan. Kyse on monesti asiantuntemuksen myynnistä. Palveluliiketoiminta istuu alaan kuin alaan.

Tämän päivän työyhteisöt peräänkuuluttavat generalistista osaamista, mikä tarkoittaa asioiden keskinäisten suhteiden hallitsemista. Asioita olisi kyettävä käsittelemään laaja-alaisesti ja yhdistelevästi eri näkökulmista.

*”Täytyy osata ymmärtää sen toisen asiasta, vaikka et itse osaisikaan, sama just tää digitaalinen markkinointi, niin mun ei tartte siitä ymmärtää, mut mun täytyy ymmärtää mitä kautta mä saan meille hyödynnettyä sitä.”*

#### 4.1.1 Yritysten tavat kehittää toimintaansa ja tehdä tulevaisuutta

Tallin ym. (2013,28) mukaan yksittäisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisen dynamiikka jakautuu kahteen päätapaan: yrityksen sisäinen kehittäminen ja yritys-kauppoja hyödyntävä kehittäminen. Haastatellut yrittäjät nostivat esiin yritysten uudistumisen tapahtuvan kuitenkin neljällä eri tavalla: **yhteiskehittämisellä, yrityksen sisäisellä kehittämisellä, tulevaisuuden ennakoinnilla sekä yritys-kaupoilla.** (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Miten yrittäjät kehittävät yritystoimintaansa?

Eniten mainintoja yritystoiminnan kehittämismenetelmiksi sai yhdessä kehittäminen yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa. Erityisesti **asiakkaan kanssa kehittäminen** nostettiin eniten esille. Yrittäjien mukaan asiakkaan kanssa kehittäminen on oleellista yritystoimintaa kehitettäessä. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä asiakas on mukana aktiivisesti kehittämistyön jokaisessa vaiheessa, jossa

syvennyttään esimerkiksi asiakasymmärrykseen, asiakkaiden tarpeisiin ja preferensseihin. Tämän jälkeen asiakkaiden kanssa valitaan paras ratkaisu, jota lähdetään suunnittelemaan ja kehittämään yhdessä. Asiakkaan testatessa palvelua tai tuotetta kerätään käyttäjäkokemusta. (Vehkaperä, Pirilä 2013, 94.)

Yhdeksi merkittäväksi tulevaisuuden yhteistyön muodoksi kehittää yritystä yrittäjät nostivat asiantuntijuuden ostamisen omaan yritykseen: aivotyön vuokraus. Tulevaisuudessa on yrityksiä, jotka eivät itse palkkaa osaamista työntekijöiden kautta, vaan ostavat tarvittavaa osaamista kumppanuuksien tai alihankinnan kautta.

Toinen useita mainintoja saanut kehittämismenetelmä on **yhteistyön tekeminen**.

*"... mun yksi kulmakivi on ollut yhteistyön tekeminen läpi rajojen. Tarkoitin sitä, että ollaan tehty yhteistyötä esim. kampaamojen, kukkakauppojen, kauneushoitoloiden, kauppojen, ravintolapalveluiden kanssa. Tärkeintä on tehdä yhteistyötä, yksin me ei pärjätä. Yhdessä ollaan enemmän."*

Yhtenä yhteistyöhön perustuvaksi kehittämismenetelmäksi mainittiin **eri toimialojen yrityksiin tutustumisen, benchmarkkaus**. Lisäksi oleellista on seurata sosiaalista mediaa, kuten erilaisia blogeja maailmalta. Pyörää ei kannata keksiä aina uudestaan. On opittava selvittämään, miten muut ovat hoitaneet niitä asioita, joita pyrimme kehittämään. (Sarala & Sarala 1996, 140.)

Liiketoimintamallin muutos on yrityskohtainen oppimis- ja uudistumisprosessi. Liiketoimintamalleista itsestään on tulossa tulevaisuudessa yksi kehittämisen painopistealue samaan tapaan kuin tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Liiketoiminnan kehittämisessä on syytä lähteä sellaisesta perusajatuksesta, että jokaisella liiketoimintamallilla on parasta ennen päiväys. Yritysten liiketoimintamallit muuttuvat ja uudistuvat ja niiden kehityssuunta riippuu yrittäjän tavoitteista, yrityksen resursseista sekä yrityksen toimintaympäristöstä. (Tall ym. 2013, 79-80.) Liiketoimintamallien kehittämistä tehdään osassa haastatelluissa yrityksissä **lean startup-menetelmällä**.

*”Nykyajan yritykset käyttää yhtenä kehittämismenetelmänä (lean startup), haetaan sitä liiketoimintamallia.”*

Osa haastatelluista yrittäjistä totesi käyttäneensä tai käyttävänsä yritystä perustettaessa tai liiketoimintamallia rakennettaessa liiketoimintasuunnitelmaa. Lean startup -menetelmässä työkaluna toimii liiketoimintasuunnitelman pohjana Business model canvas, jonka avulla visualisoidaan yrityksen liiketoimintamallia. Lena canvas –menetelmän avulla yritys voi varmistaa oman toimintaideansa, asiakkaansa ja asiakkaan ongelman.

Haastatellut yrittäjät kehittävät myös sisäisesti omaa yritystään: menetelmiksi nousi **tiimityö, yrityskulttuurin kehittäminen ja osaamisen kehittäminen**. Tiimityö koettiin ratkaisevaksi yrityksen menestymisen ja kehittymisen näkökulmista. Yrittäjän osaaminen ja itsensä kehittäminen nähtiin oleelliseksi yritysten kehittämisessä, samoin kuin henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yrittäjän osaamisen lisäksi nostettiin esiin yleisesti koko yrityksen kulttuurin kehittäminen.

*”Puhutaan yhä enemmän yhä nuoremmista työntekijöistä, joiden johtaminen on ihan erilaista. Mitä enemmän annat vastuuta, voit antaa myös vapautta siihen perustuu se itseohjautuvuus. On mielenkiintoista. Et kehitetään yrityskulttuuria, siihen se liittyy. Et sen kehittäminen.”*

Yhtenä tapana kehittää yritystä usean haastateltavan kohdalla nousi yrityskaupat sekä sukupolvenvaihdos. Tämä nähtiin normaaliksi osaksi yrittäjyyttä. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen ovat tulossa olennaiseksi osaksi liiketoimintojen kehittämistä. (Tall ym. 2013, 79.) Lisäksi yhdeksi mielenkiintoiseksi tavaksi uudistaa yrityksen liiketoimintaa nostettiin esiin vanhan liiketoiminnan uudistaminen spin off -yrittäjyytenä.

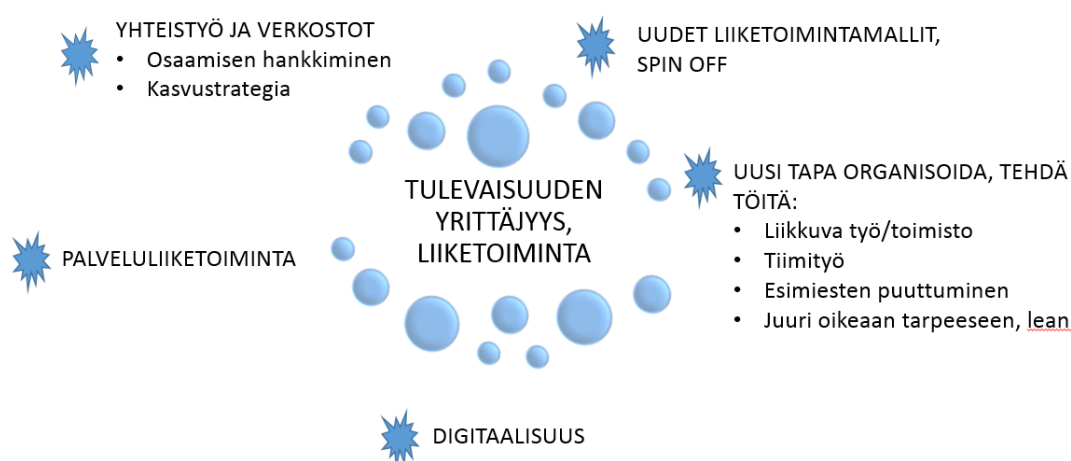
*”Se on tän yrityksen spin off, vanhan liikeidean uudistaminen ja siihen tuli muita omistajia ja sen takia päätettiin perustaa uusi yritys. Brändätä se uusiksi. Ettei ole liikaa se vanha siellä. ... ja sitten tuli mahdollisuus ja sitte lähdettiin uusien kumppanien kanssa tekemään ja sitte 2004-2005 ei ollut tällaista start up kulttuuria, ei ollu sellaisia roolimalleja ja esikuvia, että voisit lähteä tekee isosti tai kansainvälisesti. Ajattelu oli ihan erilaista silloin. Niin nyt mulla tuli sellainen olo, et nyt tän*

*voi tehdä isosti ja kunnolla ja kansainvälisesti. Ihan erilainen on yrittäjyysilmapiiri ja tekeminen ja mahdollisuudet tänä päivänä.”*

Tulevaisuuden ennakkoinnissa mielenkiinnon kohteena on tulevaisuuden toimintaympäristö ja varautuminen toimimaan muuttuvassa ympäristössä. Ennakointi auttaa kehittämään liiketoimintaa toimimaan kilpailukykyisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Tall ym. 2013, 79.)Tulevaisuuden ennakkoinnin yhtenä menetelmänä on trendien seuraaminen maailmalta. Myös tämä nousi yrittäjien haastattelussa esille yhdeksi kehittämismenetelmäksi.

#### 4.1.2 Yrittäjien tulevaisuusajattelua yrittäjyydestä, liiketoiminnasta ja työnteosta

Yrittäjät lähtivät avaamaan omaa tulevaisuusajatteluaan yleisten trendien (kuvio 9.), kuten digitalisaation ja uudenlaisen työn tekemisen näkökulmista. Eniten pohdintaa tulevaisuuden yritystoimintaan vaikuttavasta ilmiöstä oli **digitalisaatio**, jonka koettiin vaikuttavan yrityksen eri toiminnoissa, kuten tuotannon tehostamisessa ja automatisoinnissa.



Kuvio 9. Tulevaisuuden yrittäjyyteen ja liiketoimintaan vaikuttavat trendit

Digitalisaation koettiin mahdollistavan myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia kaupan alalla asiakaspalvelussa ja ostamisessa.

*”Kivijalkaliikkeet tulee häviämään aika pitkälti. Ihmiset pystyvät asioimaan virtuaalikaupoissa, voisin kuvitella että, pystyt skannaamaan oman kropan ja että pystyt menemään verkkokauppaan ja näet heti miltä se näyttää. Se on silloin yksi yhteen sen tuotteen kanssa. Myyviä yksikköjä on vähemmän, palvelu on tärkeä.”*

Yleisesti yrittäjät kokivat, että tulevaisuudessa pärjäävät ne yritykset parhaiten, jotka osaavat **palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti**. Tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, jotka osaavat laatia asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja, palvella paremmin ja helpottaa ostamista.

Toiseksi merkittäväksi tulevaisuudessa vaikuttavaksi ilmiöksi nousi haastatte- luissa esiin **uusi tapa organisoida ja tehdä töitä**, kuten liikkuva työ ja toimisto.

*”Sen tyyppiset mallit varmasti lisäänty, ei niin aikaan ja paikkaan sidottu tekemi- nen, et mentäisiin aamulla kahdeksaksi ja lähdetään viideltä, et se ehkä vähenee jatkossa. Et on paljon ihmisiä ja firmoja, et yrityksen toimisto voi olla missä mil- loinkin, et sen tyyppinen varmasti lisääntyy tässä. Et on toimintaa, mitä voidaan tehdä erilaisissa ympäristöissä ja voidaan mennä jonnekin muualle tekemään sitä välillä.”*

Haastateltavat näkivät, että tulevaisuuden yrityksissä työn tekemiseen ei tarvita esimiehiä työn organisointiin. Sen sijaan esimiehet nähdään korvattavan tiimior- ganisaatioilla ja tiimityöllä, jossa tiimillä on oma päätösvalta ja vastuu omasta te- kemisestä ja tavoitteiden asettamisesta. Tulevaisuuden työn teon muodoksi nos- tettiin esiin yhteistyö, erityisesti osaamisen hankinta verkostolta koettiin yleisty- vän. Lisäksi yhteistyö verkostojen kanssa nähtiin yritysten tulevaisuuden kas- vustrategiana.

*”Ehdottomasti, mä näen et tulevaisuudessa tulee entistä enemmän tällaisia yh- teistyöverkostoja ja verkostomainen tapa toimia, et isot yksiköt on vaan kankeita ja niihin sisältyy paljon riskejä. Et tää on yrittäjälle helppo tapa kasvaa ja laajentua pienemmällä riskillä, sanotaan näin. Et sä ostat osaamista ja ostat resurssia sil- loin kun tarvitse tai kun sulla on rahaa siihen. Ja sitten katsotaan mihin se menee ja johtaa.”*

Tulevaisuudessa yhteistyö toisten yritysten kanssa nähtiin myös tulevaisuuden mahdollisuudeksi kehittää uusia asioita liiketoimintaan. Yhteistyön tekeminen mm. startup-yrityksen kanssa nähtiin mahdollisuudeksi luoda uutta ja laajentaa yritystoimintaa. Näkemys lean -ajattelusta juuri oikeaan tarpeeseen nähtiin tulevaisuudessa tärkeäksi.

Tulevaisuuden liiketoimintamalliksi nostettiin esille spin off -yrittäjyyden.

*”(Spin off) On uusille yrityksille hyvä malli, et sellaiset maailmaa mullistavat innovaatiot ovat aika harvinaisia, tai et sä keksit itse jotain niin mullistavaa et sä voit sen patentoida tai jotain muuta sellaista. Et kyllä vanhojen asioiden tekeminen ja uudistaminen ja uudella tavalla tekeminen ja ehkä yhdistäminen ja yhdistellen siihen jotain uusia mahdollisuuksia ja uutta teknologiaa. Niin kyllä mä näen että siitä on iso mahdollisuus ja niitä mahdollisuuksia pitäisi yhä enemmän kartoittaa.”*

#### 4.1.3 Yrittäjämäinen osaaminen ja oppimisen kehittäminen

Yrittäjiltä kysyttiin myös heidän näkemyksiään, miten yrittäjyyden oppimista voisi kehittää ammattiopistossa? Yrittäjät nostivat esille kaksi näkökulmaa: tulevaisuudessa tarvittavat taidot ja erilaisia menetelmiä.

Taitopohjaiset osaamiset nousivat yrittäjien haastatteluissa. Erityisesti oppimisen halu ja taidot korostui haastatteluissa tulevaisuuden osaamisena. Oppimistaidot nähtiin tärkeinä, koska ihmisen on tärkeää pystyä omaksumaan koko ajan uutta. Myös joustava ja eteenpäin pyrkivä asenne koettiin tärkeäksi tekijäksi tulevaisuuden työelämässä toimittaessa.

*”Kun teet jotain intohimolla ja palolla ja uskot siihen, niin ei se asiakas, vaan se kokonaisvaltainen kokemus. Kerron tän kaikille siksi, että nuorten tulisi ymmärtää se, ettei sun tarte tietää kaikesta kaikkea, jos sä oikeasti haluat tehdä. Kaikki lähtee sydämestä.”*

Lisäksi itsensä tuntemista, erityisesti vahvuuksien tunnistamista korostettiin haastatteluissa. Itsensä johtamista tarvitaan jokaisessa työssä ja tehtävässä ennistä enemmän mutta erityisesti yrittäjänä toimimista ajatellen sen hyödyntäminen luo loistavat onnistumisen mahdollisuudet (Tall ym. 2013, 49.)

Tulevaisuuden osaamiseksi nostettiin myös yksilön oman osaamisen tuotteistaminen. On osattava luoda arvo omalla osaamisella ja kuvattava osaaminen ostettavaan muotoon. Lisäksi oleelliseksi osaamiseksi nähtiin oman osaamisen myyminen.

*”Jos olet introvertti, niin et sä saa itseäsi myytyä millään. Sitä pitää harjoitella. Introvertti voi ottaa sen markkinointi miehen roolin ja kasvaa siihen. Ikään kuin näyttelijät. Vaatii itsensä myymistä.”*

Tulevaisuuden osaamiseksi nähtiin myös kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja yhdistää asioita: generalistinen osaaminen. Tall ym. (2013, 57) puhuu enemmänkin ns. moniaikaisesta ajattelusta, jota tarvitaan esimerkiksi projektinjohdossa. Käytännössä moniaikainen ajattelu tarkoittaa johtajan ja yrittäjän kykyä toimia erilaisten ihmisten ja asioiden kanssa samanaikaisesti yhtä lailla kuin kykyä ajatella kokonaisvaltaisesti ja toimia käytännössä yksityiskohtia unohtamatta. Tämä on jo monessa tilanteessa paikkansa pitävää. Ehkä se, mikä tulee vielä tulevaisuudessa lisääntymään, on toiminnan nopeus tai paremminkin kyky rytmittää tekemistä oikealla tavalla.

Tulevaisuuden osaamiseksi nostettiin myös kehittämis- ja innovointitaidot: taidot tehdä vaihtoehtoisia ja uusia ratkaisuja. Yrittäjien mukaan tuotteiden ja palveluiden elinkaaret ovat niin nopeita, että pitää pystyä tunnistamaan, ratkaisemaan ongelmia ja kaupallistamaan uusia asioita. Tämä mahdollistaa myös uuden työn ja työpaikan synnyttämisen itselle. Viestintätaidot, myyntitaidot ja asiakaskosketus koettiin oleelliseksi taidoksi, erityisesti herättämisen taito digitaalisesti myyntiä tehtäessä nähtiin tärkeäksi.

*”Myynti on ihan dissattu juttu ja se on tärkein asia. Jos mietitään tulevaisuuden ammatteja niin kyllä hyvä myyjä on aina hyvä, että sellaisia tarvitaan aina. Et se*



*robotti ei koskaan niinku, vaikka verkossa kauppa lisääntyikin niin silti sä voit olla chattimyyjä tai joku muu, mut sun pitää osata viestiä.”*

Yrittäjyys on jatkuvaa epävarmuuden tilaa ja paineensietoa, joten myös epävarmuuden sietokyky nostettiin esiin tulevaisuuden osaamisena. Menetelmällisesti yrittäjät korostivat tekemistä ja aitoja kohtaamisia tulevaisuuden yrittäjämäisessä oppimisessa. Lean startup-menetelmän kautta oppiminen nousi yhdeksi ehdotukseksi: asiakkaan kanssa liikeidean kehittäminen.

*”Joo testataan sitä, puhutaan pöytätestaamisesta et mulla olisi tällainen juttu. Ja menee ennen kuin perustaa sitä firmaa, niin menee juttelemaan asiakkaitten kanssa. Oisko tää sellainen mistä sä voisit maksaa jotain et se on se avain kysymys, et voi olla vaikka kuinka hieno idea, mut jos kukaan ei halua maksaa siitä. et joku voi ajatella et on hienoa ajatus, mut tarviiks oikeesti no en, niin se on se kysymys, maksaisitko tästä tuottaako tämä sinulle lisäarvoa? Ei uskalleta kysyä.”*

Lisäksi aidot kohtaamiset ja yhteistyö yrittäjien ja opiskelijayritysten kanssa koettiin tärkeäksi: avoimen innovaation tapahtumat. Yritystarinat ja aidot kohtaamiset yrittäjien ja muiden opiskelijayritysten kanssa nähtiin hyväksi keinoksi tukea yrittäjyyteen kasvamista.

*”Kannattaa perustaa oman alueen alumniverkosto yrittäjistä, yhteinen lähtöalusta. Kannattaa tuoda roolimallit esille. Oleellista on luoda verkoston alumnit.”*

#### 4.2 Opettajien näkemykset tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisesta

Opettajien tulevaisuusajatteluun päästiin pureutumaan kaksi kertaa järjestetyissä tulevaisuusverstaissa. Opettajat (35 osallistujaa) edustivat ammatillista, lukio ja ammattikorkeakoulutusta. Verstaissa pyrittiin hahmottamaan tulevaisuuden yrittäjämäistä oppimista menneisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista: mitä on jo tehty ja mitä voitaisiin tehdä tulevaisuudessa yrittäjämäisessä oppimisessa? (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Opettajien näkemykset miten yrittäjämäistä oppimista tulisi kehittää?

Opettajien työpajatyöskentelyssä nousi esille kuusi teemaa, jotka sisälsivät runsaasti kehittämisideoita tulevaisuuden yrittäjämäiseen oppimiseen: henkilökohtaistaminen, tiedottaminen, yhteistyö läpi rajojen, asiakastyöt tiimeissä ja tiimiyrittäjyys.

#### 4.2.1 Tiedottaminen yrittäjämäisen oppimisen mahdollisuuksista

Opettajien keskusteluissa tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisesta nousi voimakkaasti esille yrittäjämäisistä oppimismahdollisuuksista tiedottaminen. Tiedottamisen kohderyhmät olivat sekä opettajia että opiskelijoita. Tiedottamisen ideoinnissa nostettiin esille erilaisia näkökulmia: tiedottamista eri menetelmien kautta, erilaisten ryhmätoimintojen kautta, digitaalisuutta hyödyntäen sekä erilaisten oppimisympäristöjen kautta. Taulukkoon 4. on koottu opettajien työpajassa syntyneet ideat luokiteltuna.

Taulukko 4. Tiedottaminen yrittäjämäisestä oppimisesta

Menetelmät:	Ryhmätoiminnot:	Digitaalisuus:	Oppimisympäristöt:
NY 24h leiri kaikille aloille	Yrittäjyystiimi, koostuu eri alojen opettajista	Somen hyödyntäminen markkinoinnissa	Uudet oppimisympäristöt esim. Wisio
NY 24h leirin lopputapahtumaan kutsutaan myös muita opiskelijoita	Opettajat kertoisivat omia kokemuksia toisille opettajille	Video, jossa kerrotaan omista yrittäjyyskokemuksista (valmistuneet)	Verkkokurssi (jatkuva opiskelijoiden sisäänotto)
NY12h leirille osallistuminen, jolloin suunnitellaan oma liiketiede, omalla alalla toteuttaminen liiketiedean pop up -toiminnan kautta (NY, osk hyödyntäen)	Nuoret kertoisivat nuorille (alakohtaiset), ei massatapah-tumia (ammattialan tuutorit/alumni)	Yrittäjämäailman todellisuuden esittely, lisätty todellisuus	Yrityskylässä merkonomit ohjaajina, yritys-kylä koulussa Keuda
	AMK opiskelijat kertomaan ammatilliselle puolelle yrittäjyysjatkoo-pinnoista		
	Johdon tulee tukea innostumista		

#### 4.2.2 Yhteistyö läpi rajojen

Toisena merkittävänä elementtinä tulevaisuuden yrittäjämäiseen oppimiseen liittyy yhteistyö: yhteistyö eri toimialojen kesken, yhteistyö yrittäjien kanssa, yhteistyötä opiskelijoiden kesken, yhteistyötä eri koulutusasteiden kesken, yhteistyötä edistäviä tiloja oppimisympäristöinä. Opettajien keskusteluissa nousikin esille rakenteiden rikkominen ja luova tuho, joka edistäisi uuden syntymistä. Taulukkoon 5. on koottu opettajien vastaukset yhteistyön kehittämiseksi.

Taulukko 5. Yhteistyötä läpi rajojen, opettajien ideoita

<b>Yhteistyö läpi rajojen....</b>
Yhteistyötä eri alojen kesken ja yhteisiä "keissejä"
Yrittäjäkumppani/mentori/alumnit, hyödynnetään myös virtuaalitodellisuutta, yrittäjien onnistumisista kertominen
Yritysten kanssa samoissa tiloissa, yrityskampus

Oppimisympäristö olisi rakennettu tiimityöskentelyä varten  
 Yhteistyötä isojen firmojen kanssa  
 Osuuskunnissa toimii tekijöiltä eri asteilta ja myös alummeja ja yrittäjiä  
 Verkostoidutaan nuoresta iästä huolimatta, nuorilta nuorille  
 Eri kouluasteiden yhteistyö: rajojen rikkonen, opiskella välillä myös toisessa oppilaitoksessa  
 Opettajat työpaikoille valmentamaan

#### 4.2.3 Asiakastöitä tiimeissä, tiimiyrittäjyyttä ja henkilökohtaistamista

Oppiminen käynnistyy todella vasta kokemusten hankkimisen yhteydessä, projekteja tehtäessä. Projektit toteutetaan asiakkaalle, yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Tästä syntyy nimi asiakasprojekti. (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002, 86.) Opettajien näkemykset korostivat sitä, että opiskelu sulautuu työelämään, oppimisessa tulee hyödyntää epäonnistumisia sekä asiakastöiden tekemistä tiimeissä, jossa ryhmällä on selkeät rooli (esim. johtaja), kunnan työvälitteet tiimioppimiseen. Opiskelijan aktiivisuutta painotettiin nostamalla esille se, että opiskelijoiden tulee itse hankkia asiakastyöt ja olla yhteydessä yrityksiin.

Tulevaisuuden yrittäjämäiseen oppimiseen kuului opettajien mielestä yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen, jonka he kokivat yleistäväksi työn teon malliksi. Yrittäjyyttä olisi tulevaisuudessa mahdollista oppia eri menetelmien kautta, kuten liiketoiminnan perustutkimuksen suorittaminen kokonaan NY-vuosiyrittäjänä –mallia hyödyntäen. Lisäksi esille nostettiin monialaiset NY-yritykset yhtenä oppimismuotona. Asiakasprojektien lisäksi yrittäjyyden oppimiseen kuului uusien liikeideoiden, palveluiden ideointia ja luontia asiakkaiden kanssa, mm. lean startup-menetelmällä. Tulevaisuuden yrittäjämäiseen oppimiseen nähtiin kuuluvan myös digitaalisuus ja alustayrittäjyys, jolloin mm. verkkokauppa voisi toimia yhtenä oppimismenetelmänä. Yrittäjyyteen kuuluu myös kansainvälisyys, jolloin voitaisiin perustaa kansainvälisiä osuuskuntia, jotka voisivat toimia myös virtuaaliympäristöissä. Tulevaisuuden yrittäjyyteen kuuluu myös omistajanvaihdosyrittäjyys, jota tulisi opiskella jo koulussa mm. NY restartup. Lisäksi kesäyrittäjyys nähtiin tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen yhdeksi muodoksi.

Yrittäjyyden polulle lähteminen on hyvin henkilökohtainen päätös. Opiskelijat tarvitsevat henkilökohtaista ohjausta polulle pääsemiseen ja lähtökohtana tulee olla oppijan omat unelmat ja halu kehittää yrittäjyysosaamista. Opettajat kokivat, että yrittäjämäiseen oppimiseen kuuluu tulevaisuudessa jatkuva sisäänotto yrittäjämäiseen oppimiseen, jota voitaisiin tukea mm. verkkokursseilla.

#### 4.3 Tutkimusprosessin luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on Eskolan (2001, 18) mukaan olennaista kohdistaa huomio koko tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin, kuten tutkimusaineistoon, -analyysiin ja -raporttiin. Määrälliselle tutkimukselle tyyppilliset luotettavuuteen viittaavat termit, kuten validiteetti ja reliabiliteetti, on korvattu laadullisessa tutkimuksessa termeillä siirrettävyys (sovellettavuus), toistettavuus ja uskottavuus (Eskola 2001, 19).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tutkimuksen teon tarkalla dokumentaatiolla, jolla luodaan työlle uskottavuutta. (Kananen 2012, 173.) Työn dokumentaation tarkkuutta pyrittiin tekemään koko tutkimusprosessin teon ajan: haastattelut äänitettiin ja teemahaastattelun kysymykset ovat esille työssä ja analysointi ja teemoittaminen kuvattiin tutkimustyössä. Lisäksi tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään sijoittamalla työhön sitaatteja todellisesta haastattelutilanteesta, jotka vahvistavat, että tulkinnat kuvaavat todellisuuden tapahtumia.

Työn tavoitteena oli luoda kuvaa tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisesta Salon seudun ammattiopistossa. Nykyisessä toimintaympäristössä toimittaessa yksin toimiminen eri enää riittää toiminnan kehittämiseen, joten myös tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tullaan laajentamaan ammattiopiston vertaisoppilaitoksiin, joiden kanssa kehitetään maakunnallista yrittäjyyskasvatusta. Tämän tutkimuksen oleellisena tavoitteena oli saada tuloksia, joita on myös mahdollista soveltaa muissa toisen asteen oppilaitoksissa. Kananen (2012, 175) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulosten siirrettävyyteen, mikä on onnistunut tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan teemahaastattelun avulla kuutta yrityselämän edustajaa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Haastatteluissa nousi samoja teemoja esille, vaikka edustajat olivat hyvin eri taustoilta ja toimialoilta. Kuuteen päädyttiin, koska esiin ei noussut enää uusia teemoja haastatteluissa. Sama ilmiö esiintyi tulevaisuusverstas työskentelyssä, sillä verstaita järjestettiin kaksi kappaletta opettajille ja molemmista nousi esiin samoja teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2012, 174.) Työn määrällinen otos oli siis riittävä.

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää myös triangulaation käyttö. Triangulaatio on keino lisätä ymmärrystä monimutkaisesta ilmiöstä ja tarkastella ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman lähestymistavan yhdistämistä samassa tutkimuksessa. (Kananen 2012, 179.) Tässä työssä hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota, jossa käytettiin kahta eri menetelmää: teemahaastattelua ja tulevaisuusverstas työskentelyä, joilla pyrittiin ymmärtämään yrittäjämäistä oppimista eri näkökulmista.

## 5 VISIO TULEVAISUUDEN YRITTÄJÄMÄISESTÄ OPPIMISESTA

Yrittäjämäisen oppimisen tulevaisuudenkuva on muodostettu yhdistämällä sekä teoriaa tulevaisuuden yrittäjyydestä ja oppimisesta että haastateltujen yrittäjien ja tulevaisuusverstaisiin osallistuneiden opettajien näkökulmista ja se on tiivistetty visioon. Vision toteuttamiseksi on laadittu toimenpide-ehdotuksia, millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen ja miten yrittäjämäinen oppimisympäristö kehitetään? Lean startup -menetelmän avulla päästään kokeilemaan ketterää kehittämistä hyödyntäen uutta, rajat rikkovaa tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisympäristön kehittämistä.

Tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisympäristön visiota kehitettäessä on huomioitava toimintaympäristön muutokset, trendit ja ilmiöt, jotka vaikuttavat oppimisympäristöön. Myös yritysten käytänteet tulevaisuuteen varautumiseksi vaikuttavat oppimisympäristön kehittämiseen. Kun luodaan jotain ihan uutta, täytyy rima asettaa korkealle, uudistumisherkkyttä, kykyä tarkastella asioita uteliaasti aivan uusistakin näkökulmista. Lisäksi tarvitaan rohkeutta kokeilla, onnistua ja joskus epäonnistuaakin. (Tall ym. 2013, 79.)

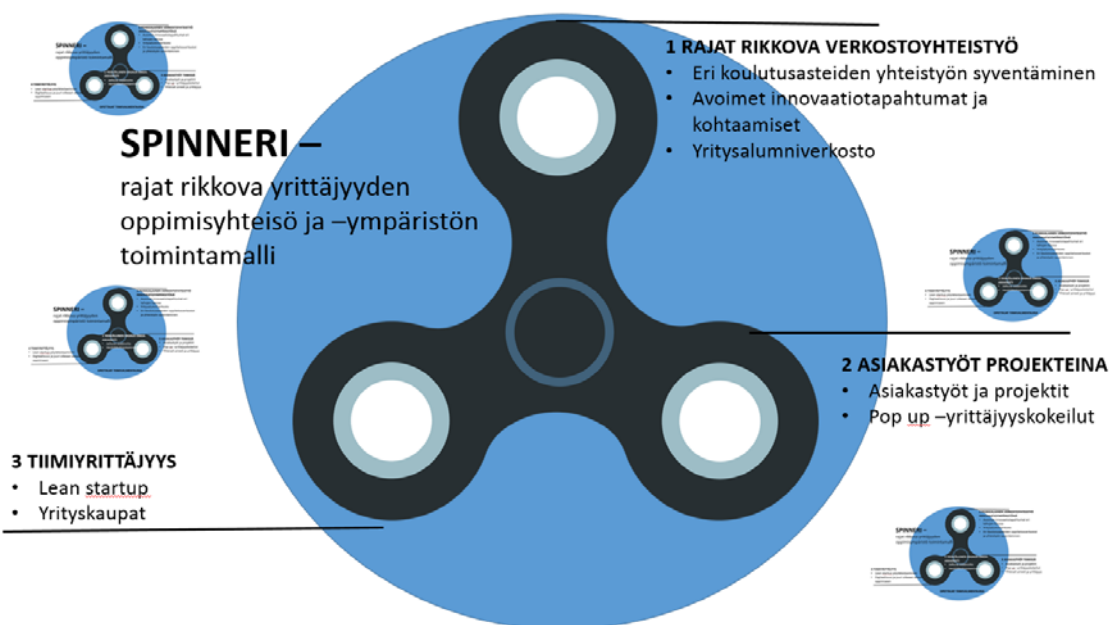
Visio tulevaisuuden yrittäjämäisestä oppimisesta ammatillisessa oppilaitoksessa:

*”Spinneri” rajat rikkovassa yrittäjämäisessä oppimisyhteisössä ja -ympäristössä opiskelijan on mahdollista yhteistoiminnallisesti oppia yrittäjyyden kautta ja yrittäjyhteistyössä työelämätaitoja ja ammattia. Oppimisympäristö perustuu eri koulutusasteiden ja alojen verkostoyhteistyölle työelämän keskellä: opiskelijoiden on mahdollista saada autenttista yrittäjyyskokemusta, aitoja asiakastilanteita ja kohtaamisia. Oppiminen perustuu tiimiyrittäjyyteen.*

Helakorpi (2001, 147) kuvaa tulevaisuuden oppilaitoksen toimintaan kuuluvan seuraavat ominaisuudet: tiimiorganisaatio, asiakaskeskeisyys, aktiiviset opiskelijat, taitopainotteisuus, prosessien arviointi, verkkoympäristö, tiimityö ja tulevaisuuteen tähtääminen.

Tämän työn tutkimuskysymykseen ”Millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa?” on ehdotettu toimenpiteitä oletuksineen, joita kokeilukulttuurin hengessä on tavoitteena lähteä kokeilemaan ammattiopistossa ja oppilaitosverkostoyhteistyössä.

Tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen ja oppimisympäristön taustalla on se, että työn yrittäjäpitoisuus kasvaa riippumatta siitä, missä ja millaisessa organisaatiossa työ tehdään. Suomen hallitusohjelma linjaa yrittäjyyden vahvistamista. Hallitus-ohjelman yhtenä kärkihankkeena oleva ammatillisen koulutuksen reformi tähtää tähän lähentämällä koulutusta ja työelämää sekä huomioimalla työelämän osaamistarpeet. (OKM 2017.) Tulevaisuuden työ on yhä enemmän yrittäjyyttä ja alihankintana osaamisen ostamista ja omistajanvaihdoksia. Lisäksi opiskelijoiden erilaiset oppimistyylit edellyttävät uusia, toiminnallisia oppimisympäristöjä.



Kuvio 11. ”Spinneri”-rajat rikkovan yrittäjyyden oppimisyhteisön ja -ympäristön toimintamalli elementteineen

Toimenpide-ehdotukset tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen ja SPINNERI oppimisyhteisön ja -ympäristön kehittämiseksi ovat (kuvio 11.):

1) Rajat rikkova verkostoyhteistyö



Yrittäjyyskasvatuksen yksi tavoite Seikkula-Leinon (2010, 119) mukaan on koulutus yrittämisen kautta, jolloin yrittäjyys on pedagoginen prosessi oppia. Oppiminen tapahtuu samalla tavalla kuin pienessä yrityksessä: vaihtamalla, kopioimalla, kokemuksesta, kokeiluilla, luovalla ongelmanratkaisulla ja vuorovaikutuksessa ulkomaailman kanssa (Gibb 2005,56). Oppilaitoksessa tulee kehittää yhteisöllinen rajat rikkova innovaatioiden ja yrittäjyyden ”SPINNERI”-oppimisyhteisö ja -ympäristö, jossa on tilaa sekä yksilön kasvulle yrittäjyyteen, kuten luovissa ongelmanratkaisukyvyissä, itsensä ja muiden johtamisessa, yhdessä tekemisessä ja vuorovaikutustaidoissa että poikkialaiselle ja rajoja rikkovalle yhteistyölle sekä jo toimivien yrittäjien että opiskelijoiden kesken. Oleellista on tukea verkostomaisesti toimivan yrittäjän yrittäjyysprosessille tyypillisiä elementtejä opiskelijoiden oppimisessa: yrittäjä on mahdollisuuksien näkijä, resurssien hankkija, innovaattori ja johtaja (Toivola 2006, 44).

Uudessa oppimisyhteisössä ja -ympäristössä tulee kehittää työelämässä tapahtuvan oppimisen monipuolisuutta kokeilemalla rajat rikkovan innovaatioympäristön toimintamallia yhdessä eri alueellisten oppilaitosten, kuten Turun amk:n ja elinkeinoyhtiö Yrityssalon ja paikallisten yrittäjien kanssa. Tavoitteena on yrittäjyyden oppimisen ekosysteemi, jossa eri organisaatioiden, oppimisympäristöjen ja työelämän siilomaiset rajat on purettu. Yhteisössä korostuu avoimelle oppimisympäristölle tyypilliset piirteet, jotka Helakorven (2001, 51) ovat: oppijalähtöinen toiminta (itseohjautuvuus), työn ja koulutuksen joustava yhteistyö, verkostoyhteistyö, teknologia ja monimuotoinen oppiminen.

Yrittäjien haastatteluissa yrittäjät korostivat tulevaisuuden yrittäjyyteen liittyvän yhteistyö ja verkostoissa toimimisen: verkostot mahdollistavat yrittäjille kasvun ja osaamisen jakamisen. Lisäksi yrittäjät näkivät yhdessä tekemisen yrittäjyyden oppimismenetelmänä. Oppimisyhteisössä opiskelijat eri koulutusasteilta (toinen aste ja korkea aste) ja jo toimivat yrittäjät tulee altistaa ja mahdollistaa erilaiseen ja eritasoiseen yhteistyöhön yrittäjyys ja innovaatio-osaamisen kehittymiseksi. Oppimisyhteisö kokeilussa tulee hyödyntää erilaisia yhteisöllisiä tiloja Salossa,

kuten Salon IOT Campus, kauppakeskus Plaza. Mallissa vastataan eri kumppanuuksien (yritykset, toinen ja korkea-aste) kautta syntyviin kehittämistarpeisiin ja tiivistetään yhteistyötä ammattikorkeakoulujen ja työelämän kanssa. Toiminnassa tulisi luoda koulutusasteet ylittävä yritysalmuniverkosto sekä valmentaa yrittäjiä ja työelämän edustajia toimimaan yhteistyössä oppilaitosten kanssa.

2) Asiakasprojektit, tiimiyrittäjyys ja lean startup tulevaisuuden yrittäjyyden oppimismenetelminä

Yrittäjyyskasvatuksen oppimisstrategian ydin perustuu ryhmämuotoiseen kokemukselliseen oppimiseen, mikä on myös se tapa, jolla yrittäjät ja innovaatioiden ammattilaiset kehittävät liiketoimintaa (Harms 2015, 22). Kokemuksellinen oppiminen on prosessi, jota oppimisyhteisön toiminnassa tulisi kokeilla pop up yrittäjyytenä. Pop up yrittäjyydessä on kyse työelämälähtöisestä oppilaitoksen ulkopuolelle sijoittuvasta ja ennakkoon sovitun mittaisissa jaksoissa toteutettavista oppimiskokeiluista eri tiloissa, joissa korostuu yhteisöllisyys ja aidot asiakasprojektit. Pop up yrittäjyydessä opiskelijat voivat hankkia yksilöllisten oppimistavoitteiden mukaisesti ammatillista osaamista aitoja työelämälähtöisiä yritysprojekteja yhdessä toteuttamalla. Pop up -jaksot toteutetaan työelämän keskellä.

Yrittäjien haastatteluissa nousi esille, että tulevaisuuden organisaatioissa tiimityön osuus vahvistuu. Työn teon organisoituminen ja matalat organisaatio rakenteet yleistyvät. Asiakaspalveluosaaminen kuuluu alalle kuin alalle tulevaisuudessa. Oppimisyhteisössä tulisi kehittää ja laajentaa opiskelijoiden mahdollisuuksia oppia yrittäjyyttä ja toimia tiimiyrittäjänä eri tavoin, kuten NY Vuosi yrittäjänä-malli, osuuskunta tai laskutuspalvelut. Tiimioppiminen on Helakorven (2001, 165-166) mukaan jatkuva yksilön ja tiimin vuorovaikutusprosessi. Yhdessä luodaan jotain sellaista uutta, jota kukaan tiimin jäsen ei olisi yksin voinut luoda. Tiimiyrittäjyyden kehittämisessä hyödynnetään lean startup oppimismenetelmää, joka perustuu opiskelijayrittäjien uusien liiketoiminnan mahdollisuuksien etsimiseen ja kestäväen liiketoiminnan käynnistämiseen. Lean startup ryhmämuotoisen kokemuksellisen oppimisen kautta opiskelijat oppivat tietoja ja taitoja yrittäjyydestä oppimisympäristössä, joka on malliltaan yritysmaailman kaltainen.

Lean startup on menetelmä, jota hyödynnetään enenevässä määrin sekä yritysmaailmassa uusia yrityksiä perustettaessa nopeasti ja alhaisilla kustannuksilla että yrittäjyyskasvatuksen kehyksenä. Se korostaa aikaista asiakaskontaktia, reflektivoavaa kokeilua ja oppimisen nopeutta teknologisessa ympäristössä. Lean startup menetelmä on yrittäjämäisen oppimisen menetelmä, erityisesti silloin kun oppiminen määritellään suhteellisen pysyväksi muutokseksi tiedoissa tai taidoissa, jotka on saavutettu kokemusten kautta. Erityisesti lean startupissa on kyse kokemuksellisesta oppimisesta, sillä yrittäjät oppivat kokemuksista arkielämässä. Oppimisympäristö rakentuu rakenna, mittaa ja opi-prosessin ympärille, jolloin opiskelijoiden täytyy tunnistaa asiakkaiden ongelmia, tehdä kokeilu ja testata asiakkaiden reaktioita ja muokata ratkaisua asiakaspalautteen perusteella. (Harms 2015, 22.)

Yrittäjäksi tuleminen yrityskaupan kautta on jatkossa yhä todennäköisempi ja yleisempi vaihtoehto. Koulutukselle keskeisin viesti on, että yrittäjäksi tulemisen vaihtoehtoisia teitä on kaksi eikä yksi, kuten nykyään useimmiten vielä havaitaan. Ainoana vaihtoehtona on pidetty yrityksen perustamista, mutta yrittäjäksi tuleminen yrityskaupan kautta on jatkossa yhä todennäköisempi ja yleisempi vaihtoehto. (Tall ym. 2013, 34-35.) Jatkossa meidän tulee tarjota oppimisprosesseja sekä liiketoiminnan ostamisen että myymiseen. Oppilaitoksessa kehitetään opiskelijoille oppimisprosesseja yrityskauppoihin sekä liiketoiminnan ostamiseen että myymiseen ja tässä kehittämistyössä hyödynnetään NY Vuosi yrittäjänä -ohjelmaa ja/tai osuuskuntaa.

## 6 YHTEENVETO

Vuonna 2030 Suomen talous on monessa mielessä erilainen kuin tänä päivänä. Se on palvelujen, mukaan lukien teollisten palvelujen, tuotannosta elävä palvelutalous. Se on ylikansallisiin verkostoihin kytkeytynyt verkostotalous. Se on erilaisiin, myös radikaaleihin, kokeiluihin rohkaiseva kokeilutalous. Se on myös jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä oppiva talous. (Tall ym. 2013, 22.) Lisäksi tulevaisuudessa työn yrittäjämäisyys kasvaa ja työssä on kyse ihmisten välisestä yhteistyöstä ja keikoista, ei niinkään työpaikoista (Kilpi 2016, 13).

Tämän tutkimuksen tavoite liittyi yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseen Salon seudun ammattiopistossa, erityisesti heikkojen signaalien tunnistamiseen tulevaisuuden näkökulmasta. Laadullisen tulevaisuuden tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen ja miten sitä pitäisi oppia ja millaisissa oppimisympäristöissä? Tutkimustulokset saavutettiin kahden eri kohderyhmän, opettajien ja yrittäjien tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä: tulevaisuusverstastyöskentelyllä ja teemahaastatteluilla.

Yrittäjyys on ilmiö, joka on yksilön ja ryhmän ajattelu- ja toimintatapa luoda innovatiivista muutosta (Gibb 2005, 45). Yrittäjyyskasvatukseen kuuluu kolme vaihetta, joiden kautta saavutetaan erilaisia tavoitteita yrittäjyyden luonteesta johtuen: opitaan ymmärtämään yrittäjyyttä, opitaan yrittäjämäistä toimintaa yrittäjyyden kautta ja opitaan yrittäjäksi (Seikkula-Leino ym. 2010, 119). Tallin ym. mukaan (2013, 26-28) tulevaisuuden yrittäjyydelle on ominaista eriytyminen, jossa yrittäjät, yritykset ja liiketoiminta erkanevat toisistaan. Yrittäjän arkeen kuuluu itsensä johtaminen sekä yrityskaupat. Eriytymisestä johtuen tulee kiinnittää huomiota liiketoiminnan kilpailukykyyn, jota voidaan kehittää lean startup-toiminnan eli oikea-aikaisen asiakkaan kanssa kehittämisen kautta (Tall ym. 2013, 35). Tulevaisuuden yrittäjä toimii verkostoyrittäjänä, jolle on ominaista erityisosaaminen, pieni organisaatio, tiivis yhteistyö ja verkostot väylänä kasvuun (Toivola 2006, 44). Tulevaisuuden oppiminen tapahtuu kuin yrityksessä: kokeilujen ja vuorovaihtuksen kautta (Gibb 2005, 56). Yrittäjyyskasvatuksen oppimisstrategian ydin

perustuu ryhmämuotoiseen kokemukselliseen oppimiseen ja avoimiin oppimisympäristöihin (Harms 2015, 22).

Tutkimuksen tulosten mukaan yrittäjyyden toimintaympäristön muutokseen vaikuttaa yrittäjien mukaan digitalisaatio, mikä näkyy kaikilla toimialoilla. Yritysten toimintaympäristön muutokseen vaikuttaa myös uusi tapa tehdä ja organisoida töitä: esimiehet korvataan tiimeillä ja osaaminen hankitaan verkostolta. Tulevaisuuden liiketoimintamalliksi nostettiin esiin spin off -yrittäjyys ja lean -ajattelu. Yritysten kehittämisstrategiassa painottuu sisäinen ja yhdessä kehittäminen, tulevaisuuden ennakointi ja yrityskaupat. Tulevaisuuden yrittäjämäistä osaamista yrittäjien mukaan on itsensä johtaminen, oman osaamisen tuotteistaminen, innovointi, myynti- ja viestintäosaaminen. Lean startup-menetelmä on tulevaisuuden yrittäjämäisen oppimisen menetelmä, jossa liikeideaa kehitetään asiakkaan kanssa. Yrittäjämäistä oppimista opettajien mukaan tulee kehittää henkilökohtaistamisella, asiakastöiden tekemisen ja tiimiyrittäjyyden kautta, lisäämällä tiedottamista ja tekemällä yhteistyötä läpi rajojen. Tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen on siis rajat rikkovaa verkostoyhteistyötä, tiimiyrittäjyyttä ja oppimista asiakastöiden kautta.

## LÄHTEET

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. Teoksessa Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. (toim.) L. Pentikäinen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 30/2014.

Eisenman, T., Ries, E. & Dillard, S. 2013. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. Harvard Business School.

Eskola, J. 2001. Tutkijan monet valinnat. Ihmettelyä laadullisen aineiston äärellä. Teoksessa T. Niemelä (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus.

Gibb, A. 2005. The Future of Entrepreneurship Education – Determining the Basis for Coherent Policy ja Practice? Teoksessa P. Kyrö & C. Carrier. The Dynamics of Learning Entrepreneurship in cross-cultural university context. Entrepreneurship Education Series 2. s. 44-67. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Harms, R. 2015. Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: learning in a lean startup environment. Technological Forecasting & Social Change 100, 21-28. Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kaskinen, J. 2017. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tulevaisuusnäkymiä –koulutusmateriaali 3.4.2017.

Kilpi, E. 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114.

Leinonen, N., Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Leskinen, P-L. 2000. Yrittäjyyttä etsimässä – kokemuksia ja ajatuksia yrittäjyyskasvatuksesta. Helsinki: Edita.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Morris, L. 2011. The Innovation master plan. Jaksot 1.-6.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

OKM 2017. Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017. Viitattu 16.8.2017, <http://minedu.fi/yrittajyyslinjaukset>

OKM ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 17.10.2017, <http://minedu.fi/amisreformi>

Paasio, K. & Nurmi, P. 2006. Yliopistolliset yrittäjyysopinnot Suomessa. Teoksessa P. Kyrö ja A. Ripatti (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Tampere: Juvenes Print.

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Viro: Print Best.

Ries, E. 2016. Lean startup – kokeilukulttuurin käsikirja. Kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa. Suom. Rautanen, A. ja Markula, J. Latvia: LavasDesign Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Seikkula-Leino, J., Ruskovaara, E., Ikavalko, M., Mattila, J., Rytkölä, T. 2010. Promoting entrepreneurship education: the role of the teacher? Education+Training. Vol.52 No.2, pp.117-127. Ladattu 14.2.2016 <http://dx.doi.org/10.1108/00400911011027716>

Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turun yliopisto, väitöskirja. Turku: KMG Printworks Oy.

Sipilä, M. 2013. Kasvun sydän. Tampere: Tammerprint.

SSKKY 2017. Organisaatio. <http://www.sskky.fi/kuntayhtyma/organisaatio> Viitattu 25.10.2017.

Tall, J., Soramo, K., Tulisalo, P. Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menetyksen avaimia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69.

Tenhunen, L. 2006. Starttihakemokonsepti Hämeen ammattikorkeakoulussa. Teoksessa P. Kyrö & A. Ripatti (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys, strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

YES Varsinais-Suomi. Yrittäjyyskasvatuksen käsite ja tavoitteet. <http://varsinais-suomi.yesverkosto.fi/strategia-2020/yrittajyyskasvatuksen-kasite-ja-tavoitteet/> Viitattu 24.8.2017

Vehkaperä, U. & Pirilä, K. 2013. Uudistamis- ja kehittämistyön malleja. Teoksessa Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektioihin. U. Vehkaperä, K. Pirilä & M. Roivas (toim.) Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja, Oiva -oppimateriaalit 1

Liite 1. Teemahaastattelun runko

**YRITTÄJÄHAASTATTELUN TEEMAT, TARKENTAVAT KYSYMYKSET:  
Millaista on tulevaisuuden yrittäjämäinen oppiminen?**

**Taustatiedot:** nykyinen asema ja kuinka kauan olet ollut työelämässä?

**Teema 1. YRITYKSEN KEHITTYMINEN**

1. Miten yritys ja sen liiketoiminta/yritysten liiketoimintamalli on muuttunut? Mikä on yrityksessä muuttunut?
2. Mitkä tekijät/asiasisällöt ja toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet yritystoiminnan/liiketoimintamallien kehittymiseen yrityksessä?
3. Miten yritykset/yrittäjät oppivat ja uudistavat itseänsä ja yritystoimintaa?

**Teema 2. TULEVAISUUDEN YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA 2035**

4. Hyppää vuoteen 2035, millainen on tulevaisuuden yritys ja millaista yritysten liiketoimintamalleja tulee olemaan silloin?
5. Millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden yrittäjällä (työntekijöillä) tulee olla?

**Teema 3. YRITTÄJYYSOPETUKSEN KEHITTÄMINEN OPPILAITOKSESSA**

6. Miten kehittäisit yrittäjyyden oppimista, opetusta (sisältöä) oppilaitoksessa?