

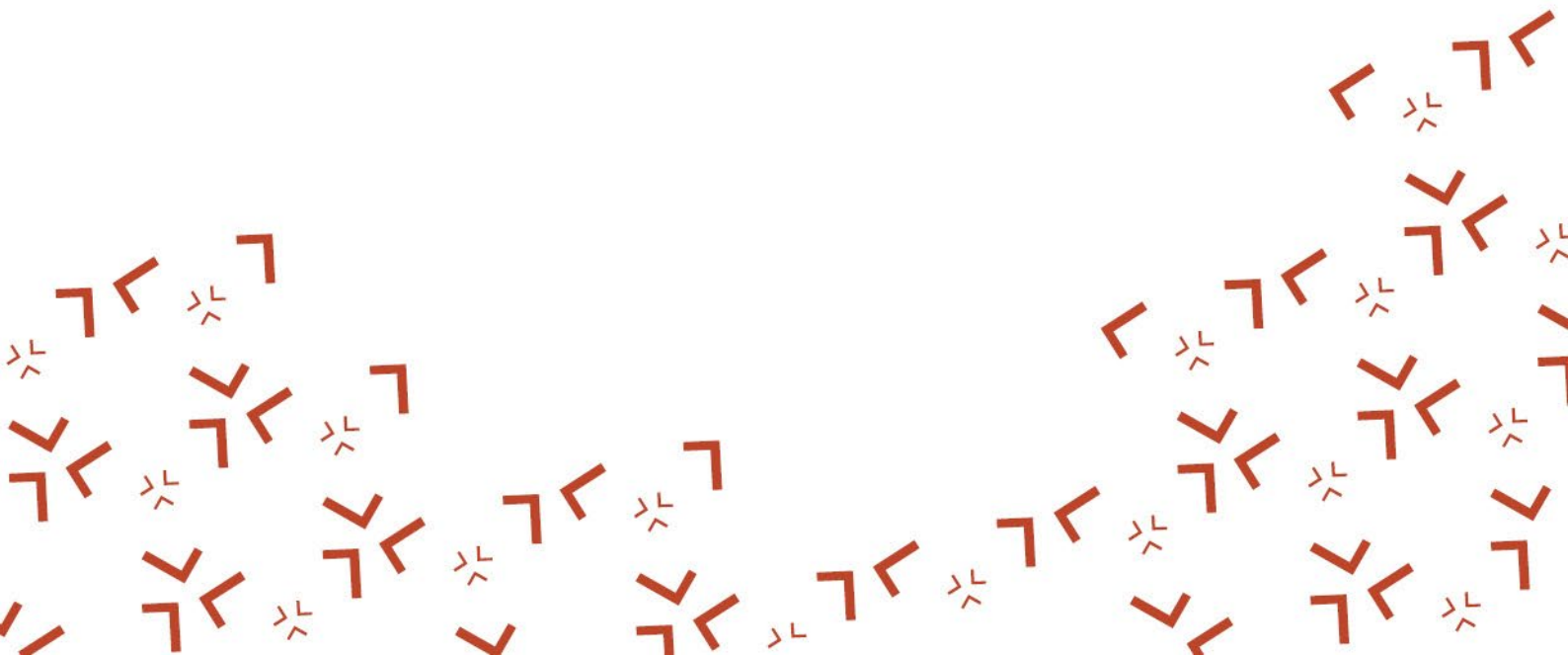
Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kangastie, H., Pellikka, M. & Rautio, K. 2022. Pohjoisen johtamisen kehittämistä koulutuskumppanuuden hengessä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (2).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=892fc4a0-732c-4f90-934b-fb1c5848e506>



## Pohjoisen johtamisen kehittämistä koulutuskumppanuuden hengessä

*Helena Kangastie, TtM, erityisasiantuntija, POJOF-hankkeen koordinaattori, Lapin ammattikorkeakoulu*

*Markus Pellikka, Liiketalouden tradenomi (AMK), POJOF-hankkeen projektipäällikkö, Lapin koulutuskeskus REDU*

*Krista Rautio, YTM, kehittämisen asiantuntija, POJOF-hankkeen koordinaattori Lapin yliopisto*

Asiasanat: johtaminen, koulutuskumppanuus, kehittäminen

### Taaksepäin katsomista

Tässä artikkelissa kuvaamme Pohjoinen johtamisen foorumi -kehittämishankkeen hedelmiä erityisesti koulutuskumppanuuden sekä ajankohtaisten johtamista haastavien ja mahdollistavien teemojen näkökulmista. Pohjoisella toimintaympäristöllä on lukuisia erityispiirteitä, jotka mahdollistavat monipuolisen elinkeinoelämän, mutta vaativat myös monella tavalla reagointikykyä ja luovuutta toimijoita. Välimatkat ovat pitkiä ja vuodenaikojen sekä luonnonolojen vaihtelut suuria. Lapin alueen elinkeinoelämä painottuu matkailu- ja palvelualoille sekä kaivosteollisuuteen.

Työvoimapulan on ennustettu kasvavan useilla aloilla lähivuosina koko Suomessa, ja viime vuosien Covid19 pandemia iski vahvasti myös Lapin alueen elinkeinoon. Veto- ja pitovoiman näkökulmasta on tärkeää lisätä yritysten ja organisaatioiden johtamisosaamista. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, mikä on merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa.

Pohjoinen johtamisen foorumi-kehittämistyölle on myönnetty Euroopan sosiaalirahaston rahoitus ajalle 1.8.2020 - 31.5.2023 ja kehittämistyötä toteuttavat Lapin koulutuskeskus REDU, Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto. Mainitut lappilaiset

koulutusorganisaatiot ovat solmineet vuonna 2018 koulutuskumppanuussopimuksen, jolla valjastetaan monipuolinen ja organisaatorajat ylittävä asiantuntemus ja koulutustarjonta elinkeinoelämän käyttöön. Kumppanuudella tiivistetään ja yhtenäistetään myös TKI-toiminnan yhteistyötä ja vähennetään päällekkäisyyksiä tarjonnassa.



Kuva 1. Pohjoisen johtamisen foorumi hanke-esitys.

Artikkelissa käsiteltävässä kehittämistyössä koulutuskumppanuudella voidaan vahvistaa yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamiseen, henkilöstön hyvinvointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää osaamista. Samalla tuetaan pohjoisten yritysten ja organisaatioiden menestystä ja vaikuttavuutta digitalisaation, kansainvälistymisen, väestörakenteen muuttumisen ja kestävä kehityksen vaatimusten muuttamassa toimintaympäristössä. Kehittämistyössä koulutusorganisaatiot pilotoivat johtamisosaamisen kehittämistä valitussa temaattisessa kokonaisuudessa ja pilotoinnin myötä kokemukset ovat hyödynnettävissä ja jatkokehitettävissä valtakunnallisestikin.

Kehittämistyöllä rakennetaan johtamisen foorumia, joka linkittää pohjoisen alueen johtajat, yritykset, organisaatiot ja oppilaitokset. Kehitettävä foorumi mahdollistaa monipuolisen ja –kanavaisen vuoropuhelun ja osaamisen kehittämisen sekä tuottaa yhdessä erityisesti pohjoisen alueen näkökulmasta tietoa ja tarpeita johtamiseen liittyen.

Yhteishanke mahdollistaa toteuttajaorganisaatioiden olemassa olevien verkostojen sekä viestintäkanavien hyödyntämisen johtamisverkoston kokoamisessa. Yhteinen kehittämistyö myös osaltaan vahvistaa lappilaisten koulutusorganisaatioiden välistä sopimuksellista kumppanuutta ja toiminnallista yhteistyötä.

## Ajassa olemista

Kehittämistyön alussa pohjoisia johtajia kutsuttiin työpajoihin keskustelemaan toiveista ja odotuksista kehittämistyössä rakennettavalle foorumille. Johtajat toivat esille tarpeita vertaiskeskusteluille, eri muotoisille koulutuksille ja teemoitetuille tilaisuuksille sekä esimerkiksi aikaa yhteiselle keskustelulle arjen johtamishaasteista ja onnistumisista.

Varsinainen työ vertaiskeskustelut ja oppimisen mahdollistavien toimenpiteiden osalta käynnistettiin näyttävästi hybridimallin kick off –seminaarilla. Tilaisuudessa kuultiin valtakunnallisesti tunnettuja puhujia, hankkeen toteuttajaorganisaatioiden johtamisen asiantuntijoita sekä alueen johtajia ja esihenkilöitä. Muiden monipuolisten verkostoitumistilaisuuksien, seminaarien, ja johtamiskoulutusten markkinointi ja tarjonta käynnistettiin tämän jälkeen.

Tavoitteena on, että Pohjoinen johtamisen foorumi mahdollistaa johtamisesta keskustelemisen, oppimisen ja kehittämisen käytännönläheisesti. Sen sijaan, että foorumiin valittaisiin tiettyjä johtamisen viitekehyksiä, siinä käsitellään ja yhdistellään useita niistä, virtaavalla otteella. Näin mahdollistetaan oivallukset ja oppiminen jokaisen johtajan ja työyhteisön omiin tilanteisiin sopivasti.

Virtaava johtaminen kytkee muutoksen osaksi normaalia toimintaa ja haastaa sekä johtajia, esihenkilöitä että työntekijöitä arjessa kohtaamiseen ja läsnäoloon. Johtamisen näkökulmasta toisten kuunteleminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko ovat asioita, jotka johtajuudessa eivät ole vuosienkaan saatossa muuttuneet. Tavoiteltaessa kestävästä menestystä korostetaan positiivista johtamista hyvinvoinnin avaimena.



Kuva 2. Paneelikeskustelu Virtaava johtaminen – Vastaus johtamishaasteisiin? seminaarissa. (Kuvan otti M. Pellikka).

Yritysten ja julkisten organisaatioiden kestävä menestyksen kehittämistyö voidaan näin ollen kytkeä *kokonaisvaltaiseen* strategiseen kehittämiseen. Strategia ymmärretään suunnitelmana siitä, millä periaatteilla toimien organisaatio menestyy toimintaympäristössään. Kokonaisvaltainen tulokulma strategiatyössä puolestaan tarkoittaa, että huomio ohjataan henkilöstöä, asiakkaita ja toimintaympäristöä osallistavaan kehittämiseen samalla kun vahvistetaan organisaation kilpailuetua ja positiivista erottumista markkinoilla. Tähän liittyvää osaamista alueen yritykset ja organisaatiot ovat päässeet vahvistamaan ohjatuissa, monipuolista asiantuntijuutta hyödyntävissä johtamisvalmennuksissa.

Tämän artikkelin kirjoittamisen aikana kehittämistyötä on jäljellä vielä vuosi. Tavoitteenamme on jäljellä olevana aikana kehittää foorumia saatujen palautteiden pohjalta. Palautteiden kokoaminen kuuluu kehittämistyön prosessiarviointiin. Arvioimme kehittämistyössä tehtyjä toimenpiteitä ja koostamme niistä analysoituja raportteja, joita hyödynnämme toiminnassamme. Tavoitteena meillä on jo kehittämistyön aikana kuulla johtajien ja esihenkilöiden toiveita toiminnalle. Lisäksi tavoitteenamme on saada aikaan vaikutuksia ja vaikuttavuutta jo kehittämistyön aikana.

## Tulevaisuuteen suuntaamista

Koulutuskumppanuuden tiiviillä yhteistyöllä vahvistetaan edelleen Lapin alueen elinvoimaa. Elinvoiman eräs vahvistava osatekijä on yritysten ja organisaatioiden johtamisosaaminen ja johtamisessa kehittyminen. Kehittämistyöhön innostuneet johtamisverkoston jäsenet “janoavat” ja odottavat myös jatkossa koulutuksen järjestäjiltä uusia tuulia ja virtauksia, mutta samalla kuitenkin myös pysähdyksen ja levähdysten mahdollistajia arjen kiireen keskellä.



Kuva 3. Pohjoinen johtamisen foorumi -hankkeen arvioinnin työkokous. (Kuvan otti M. Pellikka).

Johtamisen kehittämistoiminnan ytimessä on jatkuva oppiminen ja siihen koulutuskumppanuudella on jatkossakin paljon annettavaa. Järjestämme johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä oppimisen tilaisuuksia ja muotoja. Maailma muuttuu ympärillämme nopeasti ja tuo uusia haasteita johtamisosaamiselle. Kuinka ennakoida riittävän ajoissa erilaisia muutoksia ja, miten muutoksia johdetaan. Johtamisessa on hyvä ajatella muutosta ainoana pysyvänä tilana. Ja johtaminen on aina tilannesidonnaista. Tilannesidonnaisuus haastaa myös osaamista ja reagointikykyä.

Foorumin pysyvän toiminnan tukemisessa koulutuskumppaneilla on paljon mahdollisuuksia. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla (TKI) voimme yhdessä tutkia ja kehittää alueen yritysten ja julkaisten organisaatioiden vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen juurruttamista ja kehittämistyötä. Johtamisella on tässäkin teemassa suuri merkitys. Kuinka johdetaan muutosta esimerkiksi kohti kestävää liiketoimintaa ja kuinka kehitetään vastuullista kestäväen kehityksen tavoitteiden mukaista johtamista. Myös alumnitoiminnalla voimme edistää alueen johtamisosaamisen kehittämistä osana jatkuvan oppimisen strategian toimeenpanoa.

## Lopuksi

Arvioinnin palautteiden pohjalta olemme onnistuneet luomaan hyviä tilaisuuksia ja yhdessä olemisen tiloja pohjoiselle johtamisen kehittämiseksi tarjoiluineen ja tunnelmineen. Osallistujat ovat nauttineet johtamiskeskusteluista intiimissä ja lämpimässä tunnelmassa. Toiveissa on tullut esille myös tarve yhteiselle jakamiselle ja riittävästi aikaa verkostoitumiselle.

Hankkeen käynnistymisen vaiheessa keräsimme yhteisillä työpajoilla näkemyksiä ja ajatuksia forumin yhteisestä tavoitteesta ja työskentelytavoista. Työpajoissa tavoitteena oli luoda yhteistä ymmärrystä osallistujien näkemyksistä Pohjoisen johtamisen Foorumille. Tavoitteena oli myös työpajassa ideoida toimenpiteitä ja ratkaisuja käytännön johtamisen tueksi. Lisäksi tavoitteena oli koota osallistujien toiveita ja tarpeita johtamista ja työyhteisön kehittämistä koskevista koulutuksista sekä muista osaamista lisäävistä menetelmistä. (Kangastie ja Rautio 2021.)

Palvelumuotoilutyöpajoista kerätyt näkemykset osoittavat, että foorumiin osallistutaan, kun sen koetaan tarjoavan konkreettista hyötyä ja vastinetta käytetylle ajalle. Tulevien tapahtumien ja tilaisuuksien sisällöt suunnitellaan yritysten ja johtajien ajankohtaisiin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Verkostoitumista tuetaan ja se mahdollistetaan asiapitoisten tapahtumien yhteydessä.

Käytännön esimerkkinä yrityksille ja organisaatioille tarjottavasta tuesta toimivat Pohjoinen johtamisen foorumi –johtamisvalmennukset. Valmennuksissa osallistujat pääsevät edistämään johtamiseen, yritys- ja liiketoimintaan tai työyhteisöjen toimintaan liittyvää kehittämistyötä asiantuntijaohjatussa prosessissa. Kehittämistarpeet kirkastetaan aloituskonsultaatioissa ja kehittämistyötä edistetään yhteisten valmennuspäivien sekä niiden välillä tapahtuvan osallistujakohtaisen työskentelyn merkeissä. Eräiden osallistujien kommentteja valmennuksesta:

*“Äärettömän mielenkiintoisia teemoja, esimerkiksi vastuullisuuden teemoista johtamisessa ja liiketoiminnassa voisimme istua tässä keskustelemassa, vaikka puolille öin.”*

*“Valmennus antoi uusia näkökulmia kehittämiseen, joka on ollut käynnissä jo pidemmän aikaa. Osa oli tuttua asiaa johtamisesta, mutta teorian peilaaminen*

*omaan kehittämistyöhön oli antoisaa ja huomasin, että henkilöstön osallistamiseen tulee panostaa.”*

Kynnys osallistua asiakaslähtöisiin, osallistujille maksuttomiin konsultatiivisiin valmennuksiin lienee pienempi kuin maksullisiin valmennuksiin. Toisaalta Lapin koulutusorganisaatioissa on havaittu, että aluekehitysrahoituksen mahdollistama valmennusten maksuttomuus voi heikentää sitoutumista kehittämissprosessiin tai aikaresurssien löytämiseen. Joka tapauksessa osallistuneiden kokemukset valmennuksista ovat myönteisiä! Tämä kehittämishanke mahdollistaa uudentyyppisen koulutuskumppanuudessa tuotettavan asiantuntijapalvelun ja alueiden elinkeinotoimijoiden vuorovaikutuksen ja verkostomaisen toiminnan tiivistämisen, tarjoten samalla johtamisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin tueksi nopeita ratkaisuja.

Lappilaisen koulutuskumppanuuden ja yhteistyön sopimus solmittiin joulukuussa 2018. Oppilaitokset päättivät tiivistää yhteistyötään koulutuksessa sekä ennakointitiedon, asiantuntijuuden ja osaamisen jakamisessa. Sitoutuminen ulottui myös työelämäpalvelujen yhteiskehittämiseen ja TKI-toimintaan. Pohjoisen johtamisen kehittäminen koulutuskumppanuuden hengessä on hyvä käytännön esimerkki TKI-toiminnasta, jossa toteutuu toimiva yhteistyö, asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen.

## Lähteet

Pohjoinen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S22001>

Kangastie, Helena; Koski, Antti; Kuisma, Linda (2021). Pitkospuilta revontulille: Lapin jatkuvan oppimisen strategia vuosille 2021–2025. Viitattu 29.3.2022

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091746439>.

Kangastie, H. ja Rautio, K.2021. [Työpajat johtamisen foorumin kokoamisen ja kehittämisen toimintatapana \(lapinamk.fi\)](#) Viitattu 29.3.2022.

Lappilaiset oppilaitokset tiivistävät yhteistyötään ja koulutuskumppanuutta. 2018. Viitattu 5.4.2022. <https://www.lapinamk.fi/news/Lappilaiset-oppilaitokset-tiivistavat-yhteistyotaan-ja-koulutuskumppanuutta/fuu3sfdb/f39a30ca-0c54-4f9b-8732-df0b4e7a1a9a>

Hankkeessa aikaisemmin tuotettuja julkaisuja:

Kangastie, H ja Keskitalo, T.2022. “PUOLIMATKAN KROUVISSA “– POJOF-HANKKEEN KEHITTÄMISTOIMINNAN PROSESSARVIOINTIA JA SEN TULOKSIA



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

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

Kangastie, H., Keskitalo, T., Tihinen, M. & Vesterinen, R. 2022. Virtauksesta suvantoihin – kohtaava ja läsnä oleva johtaminen

Kangastie, H. & Rautio, K. 2021. Työpajat johtamisen ja foorumin kokoamisen ja kehittämisen toimintatapana

Kangastie, H. ja Vesterinen, S.2021. Osaamistarpeet johtamisen kehittämisessä