



Systemisestä yrittäjyydestä arvokasta bisnestä

Tarinoita yrittäjyyden arvosysteemeistä

Varpu Valkeinen

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022

Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (Ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

Valkeinen Varpu
Systeemisestä yrittäjyydestä arvokasta bisnestä
Tarinoita yrittäjyyden arvosysteemeistä

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Syyskuu 2022

Lähtökohta kehittämistutkimukselle nousi tutkimuksen tekijän omasta uteliaisuudesta ottaa selvää uudesta arvon tuottamisesta tässä maailmassa ja ajassa. Bisnesmaailman voittoa ja tehokkuutta tavoittelevan paradigman mukainen lähtökohta on aikansa elänyt. Yrittämisen sekä ihmisyyden perustoja ravistellaan maailman tilanteista johtuen. Työelämä ja yrittäminen elää nopeatahtista muutosta. Kuinka luoda merkityksellistä yrittämistä? Onko se mahdollista, ja jos, niin miten?

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa uutta ajattelua paitsi tutkimuksen tekijän henkilöityneelle yritykselle Miss Abbeylle myös yritystoiminnan kautta eteenpäin ekosysteemin eri tahoille. Uuden ajattelun toivotaan lisäävän ymmärrystä siitä, miten tämän päivän Suomessa osataan toimia systemisesti aikaansaaden ihmisille, yrityksille, yhteisöille ja yhteiskunnalle hyvää tuottavaa arvoa.

Tavoitetta palvelemaan syntyi tarkoitus, jonka mukaisesti tutkimus keskittyy valikoituihin yrityksiin heidän tarinoineen. Toteutus on tapaustutkimus, jossa hyödynnetään teoriana systeemiajattelua ja runsaan arvon tuottamisen malleja sekä muotoilun menetelmiä.

Kehittämistutkimuksen tuloksena synnyttiin uutta ajattelua, eteenpäin vievää ymmärrystä kahdeksan havainnon muodossa sekä visualisointeja uuden arvon tuottamisesta.

Asiasanat: systeemiajattelu, runsas arvo, uusi arvon tuotto, sisäinen motivaatio, merkityksellisyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship

VALKEINEN, VARPU:
Turning Systemic Entrepreneurship into Valuable Business
Stories about Entrepreneurial Value Systems

Master's thesis 102 pages, appendices 6 pages
September 2022

The starting point for this development study rose from the author's own curiosity to find how value is created out about new value creation in this world and time. The business paradigm pursuing profit and efficiency as a premise has had its day. The foundations of enterprise and humanity are being shaken by the world situation. Working life and entrepreneurship are changing rapidly. How to create meaningful entrepreneurship? Is it possible, and if so, how?

The aim of the development project was to produce new thinking not only for the author's own company Miss Abbey, but also to pass it on to the various actors in the ecosystem through the company's activities. The aspiration was that this new thinking will increase understanding of how to work systemically in today's Finland to create value for people, businesses, communities, and society.

To serve this goal, a purpose was created, according to which the research focuses on selected companies and their stories. The implementation is a case study, using systems thinking and models of abundant value creation as theory and design methods.

The development study resulted in new thinking, forward-looking understanding and eight insights, and visualizations of new value creation.

Keywords: systems thinking, abundant value, new value creation, intrinsic motivation, meaningfulness

SISÄLLYS

1	JOHDANTO – orientaatio ja työn vision määrittäminen	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	11
1.3	Työn teoreettinen viitekehys	12
1.4	Työn toteuttaminen ja raportin rakenne.....	15
2	TUTKI – lisäymmärryksen synnyttäminen asiankäsittelyn avulla	22
2.1	Sisäisten motivaatiotekijöiden käsittely	22
2.2	Runsaan arvon muodostuminen	23
2.3	Systeemisien vaiheiden kautta muodostuva runsas arvo.....	23
2.3.1	Systeemisen tarkoituksen luomisen vaihe	24
2.3.2	Systeemisen kasvun vaihe	25
2.3.3	Systeemisen kehittymisen vaihe.....	26
2.3.4	Systeemisen sopeutumisen ja mukautumisen vaihe	26
2.3.5	Systeemisen laajentumisen vaihe	27
2.3.6	Systeemisen vaikuttamisen vaihe.....	28
3	UUDELLEEN MÄÄRITTELE – kerätyn datan koostaminen teoriaviitekehysten avulla	29
3.1	Sisäisen motivaation muodostuminen.....	29
3.1.1	Vapaaehtoisuus.....	29
3.1.2	Kyvykkyys.....	32
3.1.3	Läheisyys	34
3.1.4	Hyväntekeminen.....	36
3.2	Case 1 Block Solutions Oy.....	37
3.2.1	Case 1 Block Solutions / Runsaan arvon muodostuminen .	39
3.2.2	Case 1 Block Solutions / Magazine blog	45
3.3	Case 2 Bo Lkv Susanna Valve.....	46
3.3.1	Case 2 Bo Lkv Susanna Valve / Runsaan arvon muodostuminen	47
3.3.2	Case 2 Bo Lkv Susanna Valve / Magazine blog	52
3.4	Case 3 Koti Puhtaaksi Oy	53
3.4.1	Case 3 Koti Puhtaaksi Oy / Runsaan arvon muodostuminen	54
3.4.2	Case 3 Koti Puhtaaksi Oy / Magazine blog	60
3.5	Case 4 Tehojengi Oy	60
3.5.1	Case 4 Tehojengi Oy / Runsaan arvon muodostuminen	61
3.5.2	Case 4 Tehojengi / Magazine blog	66
4	LUO UUTTA AJATTELUA – tuloksien analysointi	67

4.1 Arvon määrittäminen systeemisen uusiutumisen kautta.....	67
4.1.1 Periaate 1: Kaikki arvo on aina aineetonta	67
4.1.2 Periaate 2: Arvo on emergenttiä	71
4.1.3 Periaate 3: Arvo on aina muuttuvaa ja se rakentuu aina suhteessa laajempaan kontekstiin	74
4.2 Arvokas uusi ajattelu ja Miss Abbeyn bisneksen kehittäminen	77
4.3 Analysointia henkilöominaisuuksien kautta, jotka kiihdyttävät systeemisiä muutoksia	81
5 KATALYSOINTI – pohdintaa ja johtopäätöksiä.....	87
5.1 Saimmeko kerättyä tavoitteen mukaista lisäymmärrystä Miss Abbeylle?	87
5.2 Tavoitetta palveleva tarkoitus ja teoriaviitekehys	88
5.3 Käytetyt menetelmät ja tavoitetta palveleva tarkoitus.....	88
5.4 Yrityscaset tarkoituksen ja tavoitteen palvelijoina	89
5.5 Kehittämistutkimus ja haasteet	90
5.6 Tarinallistamisen onnistuminen.....	92
5.7 Mitä oppeja kehittämissä tutkimus toi havaintoineen tullessaan?	93
LÄHTEET.....	95
LIITTEET	98
Liite 1. Esimerkkiä litteroidusta ja kootusta työpaja sisällöstä	98
Liite 2. Kehittämistyön kokonaisprosessista kertova kuvio.....	99
Liite 3. Kehittämistyön tiedon keruuta varten visualisoitua työstä	99
Liite 4. Kehittämistyön tiedon keruuta varten visualisoitua työstä ...	100
Liite 5. Kysymyspatteristo 1(2).....	101
Liite 5. Kysymyspatteristo 2(2).....	102

ERITYISSANASTO – BISNEKSEN SELITTÄVÄ SANAKIRJA

LIIKETOIMINTA	Bisnes
KULTTUURI	Arkea ja tekemistä ohjaava kirjoittamaton strategia, jota voidaan muokata, mutta ei johtaa. Kulttuuri on kokemuksellista, tekoja, tunnelmaa ja kommunikaatiota, joka välittyy ihmiseltä toiselle (erityisesti työntekijöiltä asiakkaille). (Kiuru, T. 2019, 49, 52)
BRÄNDI	Lupaus = aito arvo = aito vetovoimaisuus = olemassaolon merkitys = organisaation sielu. Brändi on organisaation lupaus uskollisimmille tukijoille ja asiakkaille, josta kumpuavat sen aidot arvot ja syy, miksi sen olemassaololla on merkitystä. (Kiuru, T. 2019, 46-47)
PERIAATE	Perinpohjainen aate, joka ohjaa ajattelua ja toimintaa. ”Periaatteet kiteyttävät parhaimmillaan vision, mission, strategian ja arvot tavalla, joka ei unohdu arjen toiminnassa”. (Kiuru, T. 2019, 98-99, 101)
VISIO	Yrityksen tai organisaation unelma
MISSIO	Mitä yritys tai organisaatio tekee ja miksi sillä on merkitystä.
STRATEGIA	Pitkän tähtäimen suunnitelma siitä millä (visioon) unelmaan päästään toimimalla (mission) yritykselle merkitystä tuovien tekojen mukaisesti. (Kiuru, T. 2019, 101)
LUOVUUS	Kykyä nähdä ja halua tehdä asiat entistä paremmin. Luova ihminen haluaa luoda ja muuttaa asioita ja hänellä on kyky unelmoida. (Kiuru, T. 2019, 94) (Tuominen, S. 2014, 66).
DESIGN	Muotoilu ja sen miettimistä, miten joku toimii paremmin ja miten se voi olla kauniimpi. Ajattelutapa, jolla luodaan tuotteelle ja palvelulle hypoteettista arvoa. (Kiuru, T. 2019, 94-95)
INNOVAATIO	Uusi tai uudistettu tuote tai palvelu, joka käy kaupaksi. (Kiuru, T. 2019, 95)

1 JOHDANTO – orientaatio ja työn vision määrittäminen

1.1 Työn tausta

Kirjassa *The Moment of clarity* Christian Madsbjerg ja Mikkel B. Rasmussen sanovat bisneksen kielen eläneen siihen pisteeseen asti, että siitä on tullut kasvavassa määrin teknistä, sisäänpäin kääntynyttä ja koodattua. (Madsbjerg & Rasmussen 2014, 45). Näen tämän erittäin luonnollisena kehityskulkuna, jota täytyy altistaa uusiutumislle aika ajoin. Tämä syystä, että meistä jokainen, joka toimii yrittäjänä omien ideoidensa ja toimintansa kautta, voisi hyötyä siitä laajamittaisesta tieteestä tietoiheen ja alasta taitoiheen mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi lanseerasin heti alkuun tämän päivän liiketoiminnan sanakirjan, johon sain eväitä *Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta* kirjoittaneelta Timo Kiurulta (Kiuru, T. 2019, 46-47, 49, 52). Sanakirjan termit seuraavat opinnäytetyössä pitkän matkaa, mutta tulevat osittain ajatuksien rikasteeksi kehittämistyön pohdintavaiheessa. Tein myös tietoisin valinnan opinnäytetyöni kielen osalta. Kuten jo lukijani huomasit, valitsin ehkä hieman harvinaisemman tavan, kirjoittaa minä - muodossa työn taustaa ja tarkoitusta kuvaavat osuudet. Haluan edesauttaa oman ääneni kuulumista tekstissä, kokoamieni tutkimuksien ja ajatuksien luettavuutta sekä tavoitettavuutta ihan jokaiselle yrittäjälle. Samalla kieli korostaa tarkoitustani ja tavoitettani entisestään. (Helsingin yliopisto 2022).

Opinnäytetyön aiheeni nousi kaipuusta tuoda esille jotakin, johon itse haluaisin kovin uskoa. Kaipuusta tuoda näkyväksi ja ikään kuin todentaa itselleni ja samalla myös lukijoille sitä, miten yrittäjyydessä voi ihan tavallinen ihminen tuottaa arvokasta ja uutta, runsaampaa arvoa. Haluan tutkia tämän todenmukaisuutta ja paikkaansa pitävyyttä tuotetun tutkimuksen sekä toteuttamani tapaustutkimuksen viitekehyksen turvin case-esimerkkien avulla. Miten yrittäjän omista, hyvin henkilökohtaisistakin, arvoista käsin voidaan tehdä bisnestä, jota kannattaa tehdä ja joka on tavalla tai toisella tarkoituksenmukaista ja vaikuttavaa? Miten ihmeessä tätä voidaan todentaa – mikä on arvojen mukaista ja siten arvokasta arvoa tuottavaa eri tahoille, asiakkaan lisäksi myös yrittäjälle itselleen, häntä ympäröiville tahoille aina yhteiskuntaan asti?

Puntaroidessani aiheittani, raakileena, rupesin etsimään tietoa kiinnostukseni siivittämänä. Löysin 2014 vuonna julkaistun Tekesin rahoittaman tutkimuksen arvonluonnin uudesta aallosta. Tutkimuksen toteutti strateginen tutkimus- ja suunnittelutoimisto Wevolve Oy (Tikka & Gävert 2014, 1). Tutkimusjulkaisua lukiesani huomasin innostukseni sen kun kasvavan aihetta koskien ja monien bisnestä tekevän, opettavan tai tutkivan alansa huipun jakavan kanssani samankaltaisia ajatuksia ja vieläpä ympäri maailman. Julkaisussa viitataan käynnissä olevaan bisnesmaailman paradigmuutokseen, joka on jo muuttanut ja muuttaa edelleen bisneksen päämääriä ja arvonluonnin edellytyksiä merkittävästi (Tikka ym 2014, 9). Intelin johtavana futuristina työskentelevä Brian David Johnson uskoo meidän voivan hyödyntää arvosysteemejä tavoitteitamme palvelemaan. Hän toivoo meidän valjastavan systeemit arvostamaan aidosti inhimillisyyttä omaa ihmisyyttämme vahvistaen tehokkuuden ja taloudellisen voiton tavoittelun sijaan (Tikka ym 2014, 58-59). Samaisessa julkaisussa Elisa Oyj:n Head of Discovery, Anna-Kaisa Häyrynen kertoo, kuinka me Suomessa ”tarvitsemme lisää iloa ja pehmeitä arvoja yritysten kehittämiseen”. Hän toivoisi meidän ymmärtävän, ”kuinka pehmeälläkin tekemisellä saadaan tosi kovaa tulosta” aikaiseksi ja kuinka esim. teknologiankin kehittämisessä on kyse siitä, miten digitalisaation innovaatioilla tehdään aineettomia ja kulttuurisia tekoja (Tikka ym 2014, 65).

Olen itse yrittäjänä ja tämän opinnäytetyön tekijänä melko mainio esimerkki tämänhetkisestä ja tulevasta muovautuvasta maailmasta yrittäjän arvoineen ja systeemisine vaikuttavuuksineen. Teen tämän työni omaa yritystoimintaani runsauttamaan ja rikastuttamaan, sittemmin syntynyttä yritystämme Miss Abbeyä. Kehittämistutkimukseni on mitä ilmeisemmin riippuvainen myös omasta historiastani ja taustastani. Haluan yrittäjyyden lisäksi mainita tutkimukseeni vaikuttavina tekijöinä koulutus- ja työtaustani. Yhdeltä opinnäytetyöhöni vaikuttavalta taustaltani olen Medicin Teknisk Ekonom eli sulavasti poikkitieteellisen, ja tuolloin vielä Suomessa ennen kuulumattoman, mutta Ruotsissa jo käytännössä toteutettavan, opintokokonaisuuden haltija. Jo pelkästään tästä lähtökohdasta olen oppinut kyseenalaistamaan ja sekoittamaan eri tieteenaloja keskenään ”jopa luvan kanssa”. Toisekseen suurimman osan työelämäni olen toiminut sosiaali- ja terveystieteiden parissa ja siellä uusia toimintatapoja ja -malleja luoden ja yhteistyössä käytäntöönpanien aina voimassa olevan lainasäädännön mahdollistavin raamein.

Olen tarvinnut runsaasti rohkeutta luoda uutta ajatuksista tekoihin pienimmissä ja isommissa systeemisisä tai verkostomaisissa yhteistöissä. Hyvästä on myös tarvinnut ja saanut rummuttaa, kun sitä olemme aikaansaaneet. (Eriksson & Koistinen 2005, 52).

Kuten taustani jo omalta osaltaan selventää, toimimistani ohjaa vahvasti arvoni uteliaisuudesta, vapautteen ja arvostukseen. Nämä arvoni muovaavat omaa toimintaani ja näkyvät siinä, ne inspiroivat ja energisoivat. Uteliaisuus on minulle kyltymätöntä uuden oppimista, jatkuvaa tiedon ja taidon janoa ja asioiden yhdistelemistä aina ihmisten iloksi ja parhaaksi. Mikään, ei koskaan, ole täydellisesti valmista, eikä tarvitsekaan olla, vaan "matkalla olo" on se juttu. Tämä ajatus uteliaisuudesta luo minulle mahdollisuuksia toisensa perään. Tällöin virheitä tai epäonnistumisia en sellaisenaan tunne, vaan kuten elämän mittaisessa tarinassakin löydän aina uusia juonen käännteitä näkökulmineen, reittejä kokea ja ratkaista milloin mitäkin, kuin myös iloa oivaltaa ja yhdistellä uudeksi. Uskon tämän opinnäytetyöni olevan yksi ilmentymä tästä uteliaasta lähestymistavastani.

Vapaus arvona ohjaa tekemistäni ja inspiroi ajatusmaailmaani elää rohkeasti oman näköistäni elämää valiten heidät kenen kanssa mitäkin teen tai aikaani viettän, mihin milloinkin keskityn tai kuinka arkeni käytän. Vapaus edustaa myös vastuuta itsestäni suhteessa toisiin ihmisiin, hyvän tekemistä luvan kanssa aivan omalla tavallani, se on inspiroivaa ajatuksien, teorioiden ja toimimisen symbioosia, jota voin myös kauttani toisille levittää. Toteutan vapauttani tulkita tässäkin opinnäytetyössäni maailmaa omalla tavallani toki pyrkien mukauttamaan sen myös tutkimusmaailman raameihin.

Arvostus edustaa minulle eniten jokaisen ihmisen ainutlaatuisuutta. Siihen kätkeytyy vahvasti oikeudenmukaisuus, oikeus oman äänen kuulumiseen. Kukaan ei ole toistaan parempi, vaan meillä jokaisella, riippumatta statuksesta, vallasta tai voimasta, on paikka palvella nöyrästi ja toisiamme kunnioittaen. Arvostus kätkee sisäänsä myös kyvyn asettua toisen ihmisen asemaan, välittämisen ja sen osoittamisen. Opinnäytetyöni tutkimuksien kohteena olevat yrittäjät ovat jokainen tavalla tai toisella tämän arvostukseni kohteita – ainutlaatuisia ja mielenkiintoisia.

Toivon voivani tehdä näiden arvokysymys ja -valinta asioiden kanssa töitä yhä enenevässä määrin. Toivon, että saan näistä vaikuttavaa lähtökohtaa kannattavalle bisnekselle, mitä yrittämiseeni tulee. Toivon, että työni mahdollistuisi minua ympäröivän systeemisyyden kautta, mitä tulee verkostojeni, suhteitteni, ihmisten, eri tahoja hyödyttävään yhteistyöhön. Toivon, että tässä systeemissä meistä jokainen voi tehdä vastuullisia tekoja ja toimia yhdessä hyvää, hyvinvointia ja kestäväää, vastuullista kehitystä, luoden. Toivon voivani olla yrittämiseni kanssa osa suurempaa ja laajempaa ihmisarvoa kasvattavaa ja osa uuden systeemisen yrittämisen vaikuttavaa ja kannattavuutta luovaa kokonaisuutta. Näen myös yrittäjänä välttämättömäksi ketterän kehittämisen oppiminen ja uteliaisuus huomioiden. Haluan reflektoida ja yhdistellä vapaasti teoreettista ulottuvuutta käytännön kanssa tutkimusprosessin aikana, jotta voin oikeasti laajentaa ja syventää omaa sekä lukijan ymmärrystä vaikuttavan bisneksen arvon tuottamisen mahdollistavista muodoista.

Toimintaympäristö, jossa tänä päivänä elämme yrittäjinä ja ihmisinä kuvataan Vuca toimintaympäristöksi, joka sykkii jatkuvaa epävakautta, epävarmuutta, kompleksisuutta ja monitulkintaista todellisuutta. Vucan lisäksi toimintaympäristömme tason voidaan myös tänä päivänä ja tulevaisuuttakin ennakoiden kuvailla ajautuneen seuraavaan Bani tasoon, jota kuvastaa Vucan lisäksi yllätyksellisyys ja eletyn aikakauden murros. Tällöin pysyvät rakenteet särkyvät, epävarmuus lietsoo ahdistusta, syyseuraussuhteissa on vähintäänkin epäsuhtaa ja menoa on mahdotonta yksiselitteisesti ymmärtää. Se, mikä on lopulta olennaista ja tekee toimimisesta ja toiminnasta ylipäänsäkin kannattavaa, on jokaisen oman vaikuttamisen mahdollisuus, oma tarkoitus tälle. Vaaditaan joustavaa kykyä tanssia omin askelin vierastakin musiikkia mukaellen. Yrittäjinä meidän on tiedettävä, miksi, jotta jaksamme taistella meille tärkeiden asioiden puolesta. Kukaan meistä ei kykene tulevaisuutta tällaisessa aikamme ympäristössä ennustamaan, mutta me voimme opetella tunnistamaan megatrendien eli laajojen kehityskaarien ja heikompien signaalien luomaa kokonaiskuvaa ja niiden jännitteitä. Tässä toimintaympäristössä elävinä ja toimivina yrittäjinä haluankin tutkia myös casieni kautta, mitä nämä jännitteet tarkoittavat kunkin omassa bisnessessä ja toimialassa? Kuinka meistä kukin voi haastaa omaa ajattelua, ymmärtää ja luoda systeemisyyttä, hyvää rakentavia arvoketjuja ja yhteisöohjautuvuutta yksilöohjautuvuuden rinnalle. (Dufva & Tanner 2020).

Itsestäni yrittäjänä tuntuu, että kannattavaa liiketoimintaa syntyy ennen kaikkea joustavasta ja ketterästä kyvystä ja taidosta elää tässä Vucan ja Banin muodostamassa epämääräisessä ja yllätyksellisessä toimintaympäristössä avoimin, mutta ennakoivin mielin. On uteliaan mielenkiintoista, vaikkakin myös jännittävän hirvittävää, opetella surffailemaan eri kehityskulkujen ja yllätyksien ristiaallokoissa. Mitä vahvempi tunne ja tieto on siitä, mistä on yrittäjänä tehty, mitkä arvot ja tarkoitus ohjaavat, sitä vankempaa ja kestävämpää tekoa on varmasti myös itse pursi. Opinnäytetyöni taustan kuvaaminen on varmastikin hyvä lopettaa Mikko Dufvan ajatuksia lainaten ja miksaten myös Timo Kiurun vastaaviin; yhdeksi tulevan teemaksi tulee nousemaan arvostus – toisen ihmisen ymmärtäminen ja kyky välittää ja asettua toisen ihmisen asemaan (Dufva ym 2020). Välittäminen on bisneksen kovinta ydintä. (Kiuru 2019. 37, 39).

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tavoite on tuottaa uutta ajattelua oman bisneksemme, Miss Abbey Solutions Oy:n, kehittämiseksi. Haluamme tavoitteenamme synnyttää yritystoimintaamme lisäymmärrystä ja sen vuoksi testata teorioista syntyneitä mallinnuksia sekä käyttää palvelumuotoilua välineenä. Ymmärryksen lisäksi haluamme jatkaa tämän uuden systeemisen ajattelun aikaansaamista asiakas- ja yhteistyötahoissamme kehittämistyöstä syntyvien oppien avulla. Bisnesmaailman tehokkuutta ja puhdasta taloudellista hyötyä tavoitteleva toiminta on jo aikansa elänyt, eikä se palvele enää kokoaikaisessa ja ennalta arvaamattomassa maailmassa, missä elämme. (Tikka ym 2014, 12,13). Ymmärryksemme syvenemisen kautta toivomme tietävämmä enemmän, miten tämän päivän Suomessa osataan toimia systeemisesti aikaansaaden oikeasti ihmisille, yrityksille, yhteisöille ja yhteiskunnalle hyvää tuottavaa arvoa.

Tästä tavoitteellisesta lähtökohdasta käsin tarkoituksenani on tutkia runsaan arvon tuottamista systeemisessä yrittäjyydessä. Tarkoitusta palvelemaan olen valinnut itseäni kiinnostavia yrittäjiä tarinoineen tutkittavaksi. Kerään heiltä mitenkertomuksia valitsemani teoreettisen viitekehyksen avulla. Otan selvää heidän

arvopohjistaan ja toiminnan merkityksen luomisesta eli siitä, mistä toiminta oikeasti kumpuaa. Miten se saa aikaan jotakin merkityksellistä ja systeemistä arvoa, jonka toivotaan vaikuttavan toivotuilla tavoilla. Tutkin tätä erilaisten yrityksiä ekosysteemien lähtökohdista, heidän motivaatiotekijöistään ja systeemisestä merkityksellisestä yhteisestä arvon tuottamisestaan käsin. Tarkoitusta havainnollistamaan työstän helppolukuisia ja innostavia visuaalisia magazinemaisia artikkeleita, palvelumuotoilun kielellä mock up -versioita, joista löytyy aitoja kokemuksia aineettoman, runsaan arvon tuottamisesta tavallisten yrittäjien äänin. Tätä runsaan arvon tuottamista tutkin havainnoimalla yrittäjän systeemistä toimimista sen eri vaiheineen. Minua kiinnostaa ottaa myös selvää, miten runsaan arvon tuottamista voitaisiin seurata todellisuudessa muutoinkin kuin liiketoiminnan lukuina. Toivon tästä olevan hyötyä toisille yrittäjille, kun he lähtevät rakentamaan tai päivittämään omaa runsasta arvon tuottamistaan toivomallaan vaikuttavalla tavalla. Maailmaa parantava tavoitteeni onkin, ei sen pienempi kuin, rakentaa tästä maailmasta parempaa sytyttämällä ihmisiin uteliaisuutta omaan intohimoonsa, tiedon nälkää ja oppimisen halua, rohkeutta heittäytyä, testata, kokeilla, kirkastaa omaa ja toimintansa ydintä ja karsia epäoleellista. Ladata lukijoihin rohkeutta peloista huolimatta.

1.3 Työn teoreettinen viitekehys

Kehittämistyöni toteutetaan tapaustutkimuksena, koska se soveltuu parhaiten monimutkaisien ja muuttuvien kokonaisuuksien tutkimiseen, joita työn tapaukset rakenteeltaan ja toimijasuhteiltaan edustavat. Kehittämistyössä keskiössä on myös miten-kysymys, joka edustaa arvontuottoja tämän ajan elävästä elämästä ilmiöinä, jolloin lähestymistavaksi soveltuu juuri tapaustutkimus. Tapaukset, caseyrittäjät yrityksineen ja ekosysteemeineen, käsittävät kontekstuaalista lähestymistapaa, jolloin ymmärrystä halutaan kasvattaa osana kokonaista ja kompleksista ympäristöä toimialoineen ja kronologisine vaihehistorioineen. Tutkimus muotoutuu teoreettisista viitekehysistään, valikoiduista näkökulmistaan ja käsitteistään lähtöisin kokoaikaisesti tutkimusta tehdessä. Tämän kaltaisten tutkimusten avulla voidaan myös tuottaa yhteen kietoutuvaa, monipuolista ja ajatusta rikastuttavaa tietoa, joka palvelee myös tämän opinnäytetyön tavoitetta. (Eriksson & Koistinen 2014, 4-7).

Tutkittavat tapaukset rajautuvat runsaan ja uuden arvon tuottamisen monimuotoisiin ilmiöihin, jotka ilmentyvät eri tavoin mitattavin vaikuttavuuksin. Caseta-pauksien tulokset puetaan tarinalliseen kuvaukseen systeemisen viitekehyksen avulla. Tapaukset kertovat caseyrittäjien ominaisuuksista ja arvon tuottamisen muodoista itsessään, eivätkä ole tarkoitettuja laajentamaan ymmärrystä yleistyksinä. Tapauksista luodut tarinat auttavat kuitenkin ymmärtämään maailmaa, jolloin teoriaa voidaan rinnastaa juoneksi, joka auttaa luomaan yhteyksiä ja kehittämään kokonaisuuksia tarinan eri osasista. (Eriksson & Koistinen 2014, 6, 12, 38). Työtä ei haluta kahlita kuitenkaan liiaksi etukäteen määriteltyyn teoreettiseen viitekehykseen ja sitä kautta poissulkea uusien oivalluksien syntymistä ja jatkuvaa analyttisen ja intuitiivisen lähestymistavan vuorovaikutusta sekä sen kehittymistä aineiston keruun seurauksena. Tutkimustyötä kuvastaa siksi avoimuus oivalluksille, jotka voivat vaikuttaa jopa tutkimuskysymyksiin aineiston keruun yhteydessä pitkin tutkimuksen etenemistä johtopäätöksien muotoutumisen lisäksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 46). Tätä lähtökohtaista lähestymistä palvelee myös palvelumuotoilu prosessina ja työkalumenetelmänä. (Tuulaniemi 2011, 10, 24, 58). Design Councilin laatima systeemisen muotoilun viitekehys innovaatioille antaa puolestaan selkeän prosessirungon tutkia maailmaa, mutta jättää riittävän väljäksi toteutuksen tapoineen, jotta oivalluksille ja juonen käännteille löytyy tilaa elää. (Design Council 2021, 47).

Tapauksetutkimuksen strategia, jolla tutkimus suunnitelmallisesti toteutetaan, pitää sisällään alkuun tutkimuskysymyksen muotoilemisen. Tutkimuskysymys käsittelee sitä, miten case yrityksissä on onnistuttu runsaan ja uuden arvon luovan bisneksen toteuttamisessa aikaansaaden hyvän vaikuttavuutta eri tahoille. Lähtökohta sisältää oletuksen, että arvoa tuottavassa hyvän vaikuttavuudessa on onnistuttu, josta toki on otettava selvää. Opinnäytetyössä selvitetään myös yrittäjien ja yritysten arvoja, mitä ne ovat ja miten ne ilmenevät arvon tuottamisena eri tahoille systeemisyiden eri näkökulmista. Miten yrityksessä mitataan toiminnan arvoista nousevaa vaikuttavuutta ja aineetonta kannattavuutta? Tutkimusasetelman lähtökohdaksi valikoitui vallitsevasta pandemiatilastakin johtuen caseyrityksien työpaja ja haastattelu tilanteet yksittäin toteutettuna kulloinkin mahdollisella tavalla. Tapauksia yhdistää mielenkiinto, uteliaisuus, oppimisen mahdollisuus ja

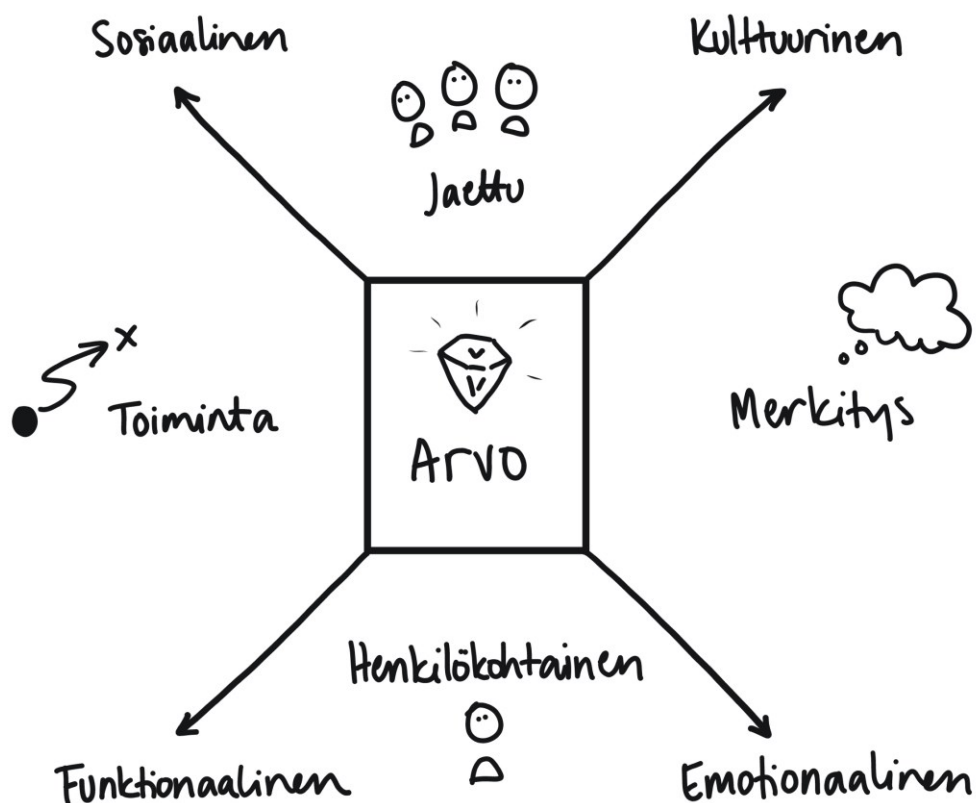
ymmärryksen lisääminen caseyrittäjien vaikuttavaa ja arvokasta bisnestä kohtaan. Kohdeyritykset valikoituivat siten jonkin mielenkiintoa herättävän erityispiirteet, ainutlaatuisuuden, johdosta mukaan, joita käsitellään jokaista tapausta ava-
tessa erikseen. Casetapaukset valikoituivat myös riippumatta niiden erilaisista ominaisuuksista ja siten vertailtavuus aineistoa analysoitaessa ei ole olennaista, vaikka sitä ilmeneekin. Erilaisuutta näissä casetapauksissa toden totta onkin yhden edustaessa voimakasta kasvuyritystä, toisen jo lähtökohtaisesti kansainvälisille markkinoille tähtäävää arvopohjaltaan radikaalejakin arvoja edustavaa toimintaa, kolmannen toimivan isomman konsernin alla pienenä yksinyrittäjänä ja neljännen uudenlaista yhteisöllistä toimintaa mahdollistavana tahona. Casetapauksien välillä ilmenevien yhteyksien ja eroavuuksien kautta toivotaan kuitenkin syntyvän kokonaisuuksia, jotka täydentävät olemassa olevia ja aineiston keruussa ja analysoinnissa hyödynnettäviä teorioita. Työssä pyritään myös käymään vuoropuhelua kerätyn tutkimusaineiston ja aikaisemman tutkimuksen kesken. (Eriksson & Koistinen 2005, 28, 29, 32).

Teoreettista viitekehystäusta merkityksellisyys edellä luo osaltaan Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria, jonka pohjalta Frank Martelan on luonut motivaatiotimantin ihmisen neljästä psykologisesta perustarpeesta; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyvän tekeminen. Näiden motivaatioelementtien lähtökohdista käsin otetaan selvää, minkälaisia ihmisiä tämän kehittämistyön caseyrittäjät ovat? Onko heillä mahdollisesti jotain yhteistä siinä, kuinka he sisäisesti motivoituvat ja ohjautuvat yrittäjyydessään tai siinä, miten he kokevat arvon tuottamisen itselleen ja toisille. (Martela 2015, 61-71)

Myös kompleksisuusteorioihin kuuluva systeemiajattelu luo ekosysteemin kehittymiselle ja siitä havainnoidulle matkalle eri vaiheineen juonta eli teoreettista lähtökohtaa ja laajentaa näkökulmia tiedon keruussa sekä ymmärryksen lisäämisessä. Ekosysteeminen yhteistyömuoto eroaa höllemmistä yhteistyöverkostoista nimetyn, mutta tarpeen tullen kuitenkin muuttuvan, yhteisen tarkoituksen muodossa. Tämä strateginen tarkoitus pitää sisällään pitkän tähtäimen hyödyn määrittämisen ja yhteiskuntaa tai koko planeettaamme vavisuttavan hyvän vaikuttamisen, olipa se sosioekonomista, poliittista, makroekonomista tai vaikka ympäristöön vaikuttavaa. Sen toimijoita liimaa yhteen yhteisesti jaettu lumoava voima, joka toimii jopa voimakkaampana mitä maantieteelliset, kulttuuriset tai kielelliset

eroavaisuudet. Sekä yksilöiden että organisaatioiden on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota samanvertaisuuden, luottamuksen ja psykologiseen turvallisuuden rakentumiseen. Tämän systeemisyttä havainnollistavan ja kehitysvaiheihin konkretisoivan menetelmän avulla pyritään tunnistamaan toimijoita, tapahtumia ja erilaisia tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita tarinan muodostamiseksi ja niiden tekijöiden tunnistamiseksi, jotka johtavat vaikuttavaan, erilaista arvoa tuottavan ja kannattavan bisneksen muodostumiseen. (Kola & Koivukoski & Koponen & Heino 2020, 16).

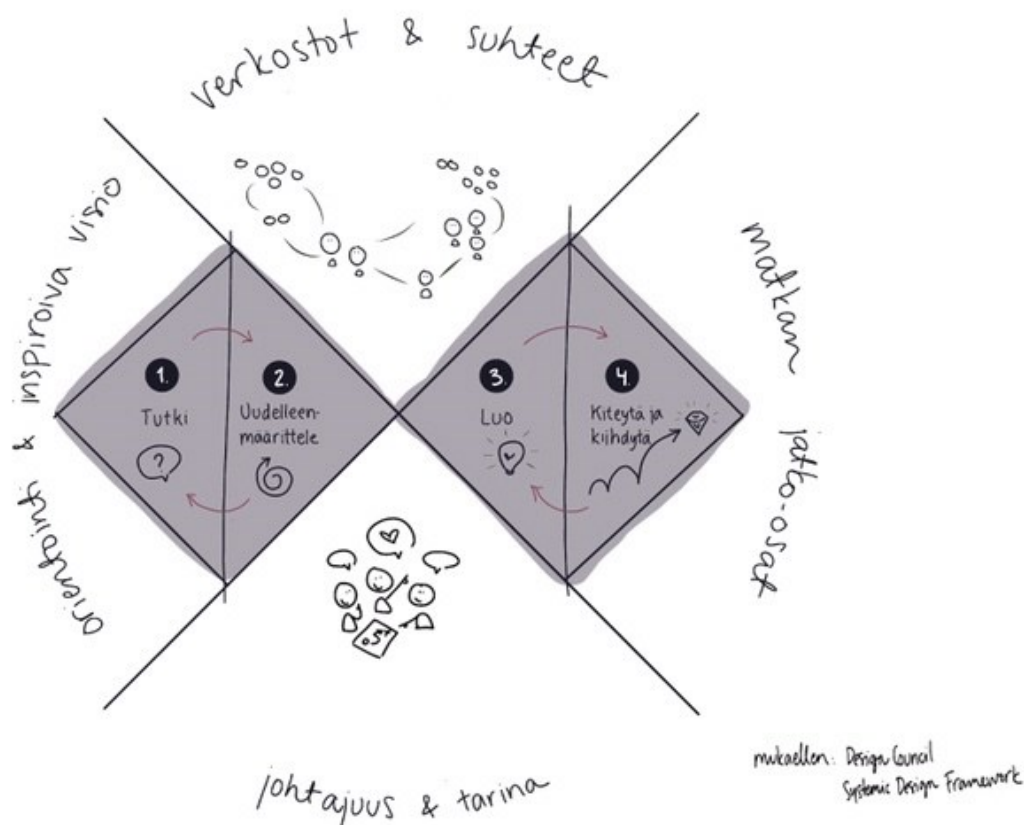
Teoreettisina käsitteinä ja niistä johdettuina malleina runsaan arvon tuottaminen eri vaikutuksineen toimii kerätyn tiedon tulkitsemisen pohjana mahdollistaen ekosysteemin ja sen sisäisen systeemisyden muodostamia näkökulmia.



KUVIO 1 Runsaan arvon viitekehys (Tikka & Gävert 2014, muokattu)

1.4 Työn toteuttaminen ja raportin rakenne

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään kokonaisuutta ohjaavana menetelmänä raameja antamaan Design Councilin kehittämää palvelumuotoilun tuplatimantin runsaampaa mallia. (Design Council 2021, 46).



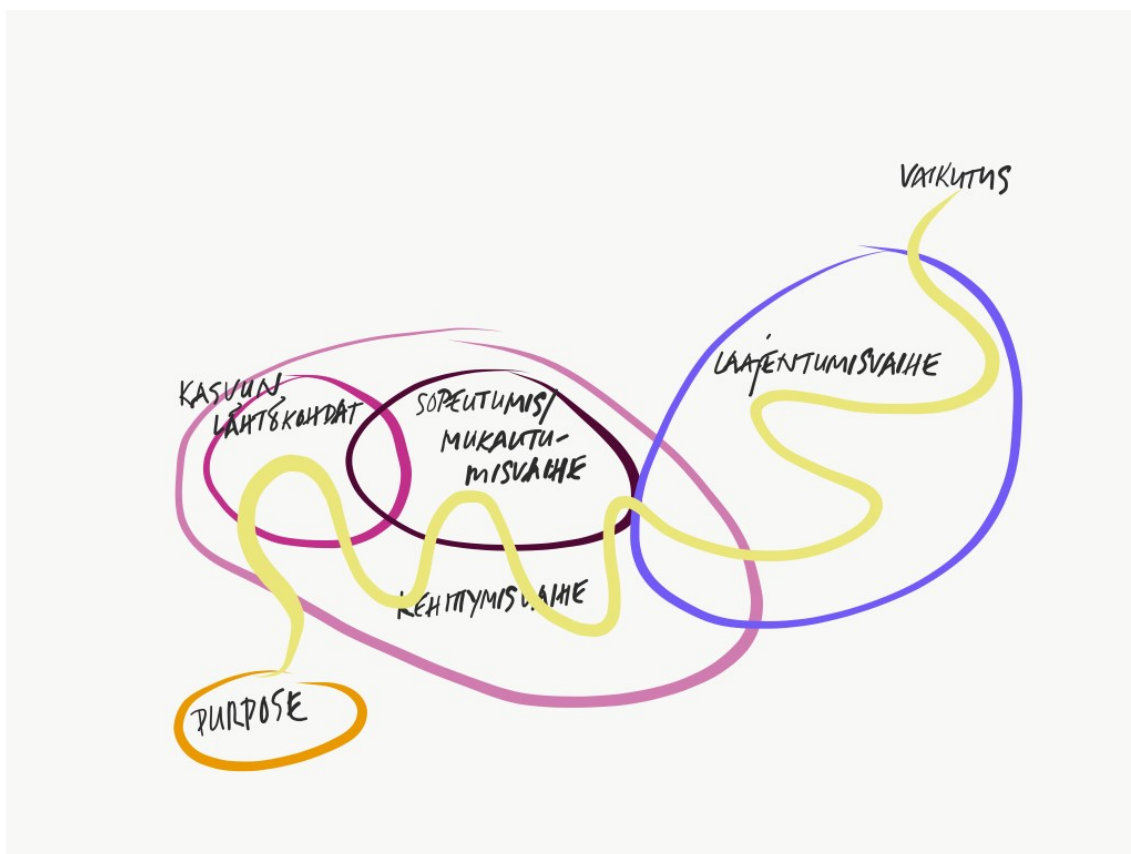
KUVIO 2. The Systemic Design framework / process (Design Council, 2021, 46, muokattu)

Johdanto – työn orientaatio ja vision määrittäminen

Orientaatio vaiheeseen kuuluu tavoitteen ja tarkoituksen asettaminen sekä tutkimuskysymysten laadinta ja teoriaviitekehykseen paneutuminen. Tämä tarkoittaa orientaatiota siitä, miten jotkin yrittäjät kykenevät toteuttamaan merkityksellistä ja runsasta arvoa tuottavaa toimintaa ja vieläpä siten, että sitä kannattaa tehdä. Systemisessä muotoiluprosessissa havainnoidaan ja muotoillaan arvoja, uskomuksia ja mielentiloja eli niin sanottujen meta-taitojen tunnistamista ja kokemista. Orientaatioon kuuluu myös lopputuleman määrittäminen, jota tässä työssä edustaa bisnestä rikastava uusi ajattelu. Tämä konkretisoituu systeemisenä muotoiluna myös toisille ekosysteemissämme arvoa luoden (Design Council 2021, 48).

Tutki – lisäymmärryksen synnyttäminen asiankäsittelyn ja aineiston keruun myötä

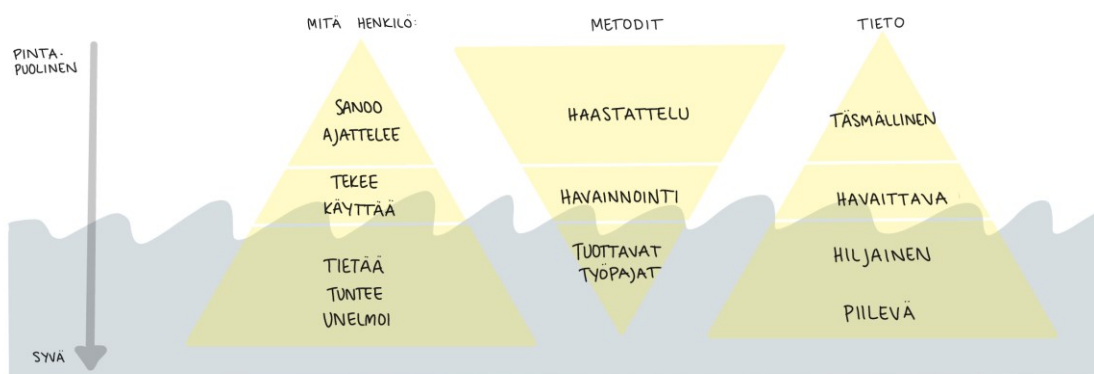
Tuplatimantin ensimmäistä osiota tutkimista eli ymmärryksen laajentamista varten valikoitiin mukaan lopulta neljä yrittäjää. Kehittämistyöaineiston keruu toteutettiin työpajaluontoisesti osallistaen, haastatellen ja havainnoiden jokaista caseyrittäjää erikseen. Tutkimusmateriaalin keruu tapahtui valittuja teorioita ja niistä tehtyjä mallennoksia ja palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Motivaatitimantin avulla kerättiin sisäisen motivaation tekijät kustakin yrittäjästä. Näiden avulla otettiin selvää heidän omista sisäisen motivaation tekijöistä, jotka muodostuvat arvoista - yrittämisen ja elämän merkityksistä. Tutkittavien casetapausten toimintaympäristön tietoa jännitteineen, arvon tuottamista ja vaikuttamista kerättiin ja tutkittiin alta kuvasta löytyvän Ecosystem journey -kuvion vaiheiden mukaisesti.



KUVIO 3. Ecosystem Journey (Kola ym. 2020, 16, muokattu)

Hyödyntämällä erilaisia palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä työ sai arvoa tuottavaa runsautta myös niiltä osin, mitä ei muutoin olisi voinut pukea sanoiksi

ja tuoda näkyville. Tekniikat, joita materiaalin keruussa käytettiin, koostuivat: sanoo, tekee ja luo/rakentaa uutta -menetelmistä. Sanoo -tekniikkaa hyödynnettiin haastatteluissa ja jutustelussa kysymyksineen. Tekee -osiota toteutettiin havainnoiden ja muistiinpanoja kirjaten. Jokaisessa erillisessä tiedonkeruun työpajassa oli erikseen litteroija, joka kirjasi pajan toteuttajan lisäksi syntyvää aineistoa. Osassa työpajoista mukana oli myös havainnointia tekemässä valokuvaaja, jonka kuvat kiteyttävät osaltaan yritysten tarinoita yrittäjien kotisivuilta ja somesta löytyvien kuvien lisäksi. Luo tai rakentaa -tekniikkaa edustivat osallistavat osiot, joissa kirjattiin ja piirrettiin esimerkiksi sisäisiä motivaatiotekijöitä arviointijanoin ja laatikoin niitä yrittäjien omin sanoin tulkittuna. Eri toimenpitein ja menetelmin tietoa keräämällä kyetään tutkitusti saamaan täsmällisen ja helpommin havaittavan pintapuolisen tiedon lisäksi myös hiljaista ja piilevää tietoa tutkimukselliseen käyttöön. (Sanders & Stappers 2016, 66-70). Näistä kaikista lähteistä koostettiin kehittämistyön tekijän toimesta yksi yhtenäinen materiaali tietoineen kutakin caseyritystä koskien (liite 1).



KUVIO 4. Menetelmiä tiedon keräämiseen ja käyttämiseen (Sanders & Stappers 2016).

Tulokset – aineiston uudelleen määrittäminen

Design Councilin systemisen viitekehys mallennoksen mukaisessa uudelleen määrittämisvaiheessa kerätty aineisto käsiteltiin tutkien ja määrittellen. Yrittäjien kertomista kokemuksista syntyi tarinoita, joille juonen antoi kehittämistyössä käytetyt teoriat. Näitä teoreettisia mallennoksia edustavat systemisyyden vaiheet ja runsaan arvon luonnin käsitteet, itseohjautuvuusteorioista juurensa saaneet ihmisen psykologiset perustarpeet sekä kehittämistyön kirjoittajan luomat teorioita yhdistelevät mallennokset. Tämä aineisto koostettiin ja analysoitiin myös runsaan

kestävemmän arvon tuottamisen kautta. Tällöin huomioitiin myös tietoisien yhteyksien ja suhteiden rakentaminen jokaisen yrittäjän omassa rakentuvassa tai jo rakentuneessa ekosysteemissä luottamusta synnyttävälle yhteistyölle. Nämä suhteet luovat systeemisiä tapahtumia ja ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä, mitä prosessi itsessään sekä rakentavat parhaimmillaan ymmärrystä uudenlaisesta toimimisesta. Prosessin mukaista johtajuuden ja tarinallistamisen syntymistä ja mahdollisuuksia toteutti yritystarinoiden kirjoittaminen teorian juonen tuoden, sekä aika, mitä työn tekeminen vaati. Itse-reflektointi kehitystyön tuotoksista ja uteliaisuus prosessin vaiheista ja oppimisesta, eli uuden ajattelun syntymisestä, vaati aikaa. Se vaati yhteistä tekemistä ja metodien hyödyntämistä Miss Abbeyn asiakasprojekteissa, niiden kokeilemista, ketteryyttä ja uuden kehittämistä.

Luo uutta – tuloksien analysointia

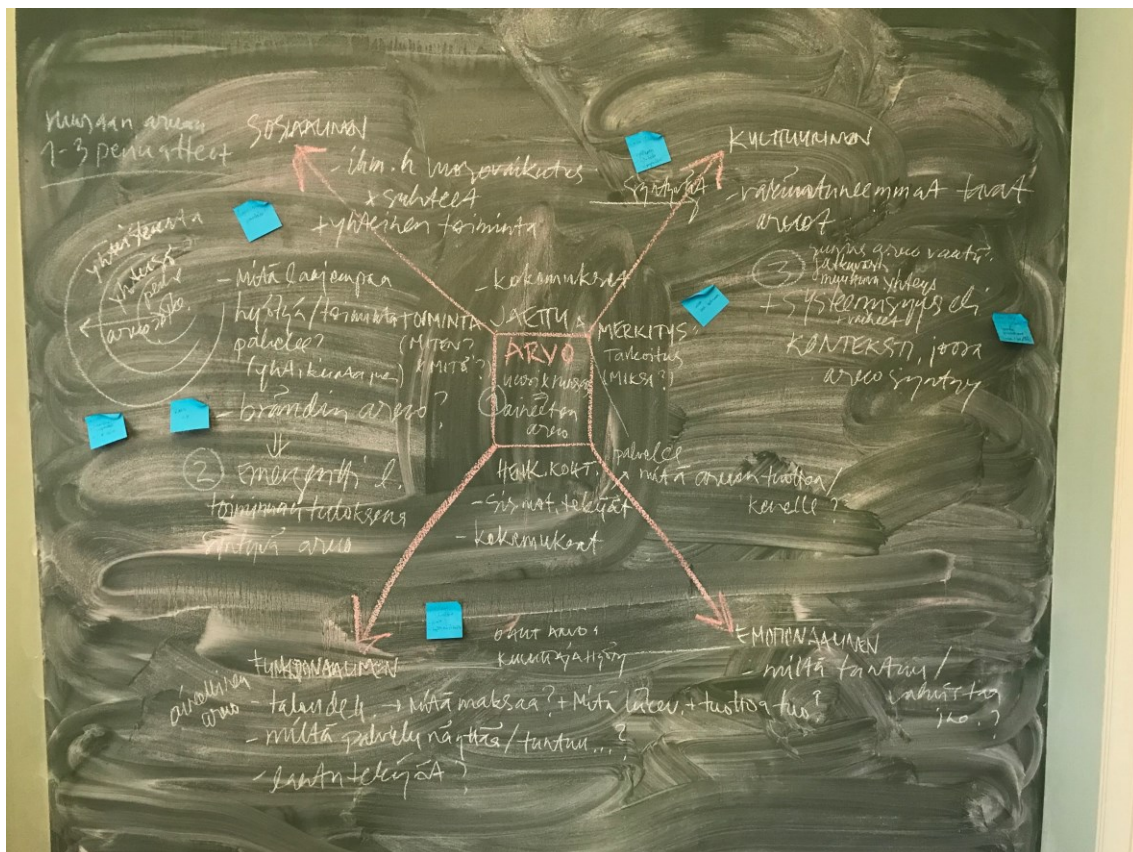
Systemisen viitekehysprosessin tuplatimantin jälkimmäistä timantin luo -osaa lähdettiin ratkomaan Miss Abbeyn mielenkiinnon pohjalta poimien asioita, oivalluksia ja havaintoja. Arvokkaan bisneksen hyvän vaikuttavuudet ja aineeton kannattavuus juontaa pohjansa täysin yrittäjiemme kertomaan, litteroituun ja havainnollistettuun dataan sekä toki myös kehittämistyön kirjoittajan tulkintaan aineistosta ja koetusta. Luo -vaiheessa pyrittiin poimimaan systeemeistä niitä ihmisyyttä vahvistavia aineettomia ja kulttuurisia tekoja ja toimia, joita inhimillisyyden kautta yrittäjät systeemeissään arvostavat. Näiden pohjalta luotiin mock-up prototyypit eli magazine malliset blogit kunkin caseyrittäjän kertomasta tarinasta. Näissä konkreettisissa tuotoksissa nostetaan esille niitä hyvää tuottavia arvoja kunkin caseyrittäjän muodostamassa systeemissä, joista voi nousta oppia ja iloa lukijoiden lisäksi myös Miss Abbeylle sekä hänen ekosysteemilleen. Magazine blogit löytyvät kehittämistyön tulokset osioissa jokaisen caseyrittäjän omana tarinana.

Pohdinta ja johtopäätökset kiteytä ja kiihdytä -vaiheessa

Tuplatimantin viimeistä katalysointivaihetta edustaa syntyneet Miss Abbeyn toiminnassa hyödynnettävät konkreettiset työkalut uuden ajattelun kera. Muotoilu on ajatuksien tuottamaa toimintaa ja tekemistä. Kiteytä ja kiihdytä -vaiheen tarkoitus on nopeuttaa asioiden yhteensulautumista ja toiminnan aikaansaamista. (Design Council 2021, 51). Tämä tarina jatkuu ja tapahtuu paitsi kehittämistyön tekijän myös koko Miss Abbey yritystoiminnan tuloksena ja jatkojalostuu arvoa

tuottaviin muotoihinsa myös kehittämistyön ulkopuolella. Reflektointia koko prosessista oppeineen ja vaikuttavuuksineen havainnollistetaan kehittämistyön viimeisessä pohdinta ja johtopäätökset osiossa.

Opinnäytetyön toteuttamista tutkimuksineen havainnollistaa liitteinä löytyvät prosessikuviot. Kokonaisprosessia kuvaa liite 2 (Liite 2). Tutkittavan tiedon keruuta varten yhdisteltiin teoriapohja mallennoksineen palvelemaan kehittämistutkimustyön tavoitetta ja tarkoitusta. Apuna käytettiin työtiloista löytyvää liitutaalua, jonka avulla saatiin tehtyä arvon muodostumisesta ja kokemisesta visuaalinen kokonaisuus, johon ryhmiteltiin runsaan arvon tuottamisen viitekehys, sen kolme periaatetta, systeemiajattelun kokonaisuus vaiheineen sekä sisäisen motivaatiotimantin kokonaisuus arvonkokemisineen. Näiden avulla saatiin rakennettua työpajoille runko, jossa eri menetelmin kerättiin teorioiden pohjalta tutkimuksellista ja tarpeellista tietoa caseyrittäjiltä (liite 3 & 4). Työpaja materiaalin keräämisen pohjaksi laadittua kysymyspatteristoa kuvastaa kaksisivuinen liite 5 (liite 5). Hybridi- ja etämällisiin työpajoihin laadittiin omat jaettavat slidepohjansa. Työpajoista kerätyn tiedon yhdistämistä, käsittelyä ja analysointia varten jatkojalostettiin oma runsaan arvon tuottamisen logiikka, johon yhdistettiin aineettoman ja runsaan arvon tuottamisen kolme periaatetta (Tikka & Gävert 2014, 23, 24), systeemisyyden vaiheiden kautta muodostuvaan arvon tuottamiseen eri vaikuttavin muodoin ja merkityksin yksilöstä laajempaan kontekstiin (Kuva 1).



KUVA 1. Työpaja aineistojen keräämiseen ja analysointiin työstetty mallennos.

2 TUTKI – lisäymmärryksen synnyttäminen asiankäsittelyn avulla

2.1 Sisäisten motivaatiotekijöiden käsittely

Lisäymmärrystä pyritään saamaan kysymyksiä avulla siitä, minkälaisia yrittäjiä ja persoonia caseyrittäjät ovat ja mikä heitä motivoi. Tutkimuksessa pyritään samalla tunnistamaan mahdollisia yhdistäviä tekijöitä heistä. Paitsi henkilöitä ohjaavat mielenkiinnon kohteet, myös yrittäjien arvopohja kiinnostaa mahdollisten samankaltaisuuksien osalta mitä yrityksen ja ekosysteemin arvopohjaan tulee. Myös yrittämisen merkityksen muodostuminen kiinnostaa. Näitä tutkimuskysymyksiä käsitellään osittain myös vertailevassa analyysivaiheessa lähtökohdista mitä yrittäjät sanovat, tekevät, kuinka toimivat ja mitä uutta mahdollisesti luovat. Design Councilin toteuttama tutkimustyö on tuottanut myös tulosta systeemiseen muutokseen tarvittavista muutosjohtajuuden tunnistettavista rooleista, kyvyistä ja ominaisuuksista, joita ovat systeemiajattelu, johtaminen ja tarinankerronta, muotoilu ja toiminta sekä yhteydenluonnin ja mukaan innostamisen taito. Näitä elementtejä käytetään myös apuna yrittäjiemme mahdollisten onnistumisominaisuuksien analysoinnissa. (Design Council 2021, 24-38)

Työpajoista kerätyn tiedon ja materiaalin tuloksia sisäisistä motivaatiotekijöistä käsitellään ihmisen, myös yrittäjän, neljän psykologisen perustarpeen kautta, jotka luovat merkityksellisyyttä elämään ja vastaavat osaltaan kysymykseen, mikä tekee elämästä, ja tässä kontekstissa nyt yrittämisestä, sen arvoista. Näitä perustarpeita voidaan myös kutsua ihmisen sisäisiksi motivaatiotekijöiksi, joista kaksi vapaaehtoisuus ja kyvykkyys, luovat edellytykset itsensä toteuttamiselle. Läheisyyden ja hyväntekemisen kautta voimme taasen jopa ylittää itseämme suhteessa toisiimme. Nämä sisäisen motivaation tekijät tarvitsevat täytyäkseen vastauksen kysymykseen ”miten pysyn elossa”. Toisin sanoen edellytykset selviytymiseen hyväksynnän ja statuksen sekä turvallisuuden ja resurssien turvaamisen kautta, kuten aineellisina toimeentulon lähteinä. Näiden puute aiheuttaa meissä luonnollisesti pahaa oloa ja kärsimystä, mutta täytyessään tietyille perustasolle asti, ne eivät tutkitusti ulkoapäin ohjaavina motivaatiotekijöinä lisää meissä hyvinvointia. (Martela 2015, 49-58)

2.2 Runsaan arvon muodostuminen

Runsas arvo kiteytyy sen tarkoituksen ympärille, jonka ympärille yritys on rakentunut arvoineen ja unelmineen, vastaten myös kysymykseen, miksi näin on tapahtunut. Mitä arvoa yritys tarjoaa ratkaisuna yhdessä ympäröivän systeemin kanssa? (Kuvio 1).

Yrityksen toiminnan ytimenä löytyy arvolupaus, joka syntyy paitsi toiminnan myös niiden merkityksien kautta, joita sille arvonluonnin mukaisesti annetaan. Nämä konkretisoituvat ihmisten kokemuksissa henkilökohtaisella yksilö sekä jaetulla yhteisötasolla. Itseisarvona aikansa elänyt ohut arvo koostuu kuluttajahyödyn maksimointia luovista funktionaalisista eli toiminnallisista ja emotionaalisista merkityksistä, joissa korostuvat puhtaasti henkilökohtaiset ja taloudelliset vaikutukset – miltä tuote tai palvelu näyttää, mitä se maksaa ja minkä laatuista se on. Runsas kokonaisvaltaisempi arvo todentuu hyvin yhteen kietoutuneina vaikutuksina oletamuksin ja merkityksin sekä yksilö että yhteisötasolla. Se vastaa tällöin kysymyksiin siitä, minkälaista jokapäiväistä ja jopa yhteiskunnallista toimintaa yritys haluaa edesauttaa oman toimimisensa, bisnesmallinsa sekä sen tuotteiden ja yrityksen sielua havainnoivan brändin kautta. Jaettu sosiaalinen arvo muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta ja suhteista, heidän yhteisestä toimimisestaan. Kulttuurinen arvo on näiden sosiaalisten ja jaettujen merkityksien synnyttämiä vakiintuneempia arvoja. Kolmeksi peruseriaatteeksi uudelle arvon tuottamiselle on määrittynyt ensimmäisenä arvon aineeton muodostuminen. Toisekseen arvo on tällöin emergenttiä, joka tarkoittaa sen syntyvän keskinäisen toimintamme tuloksena. Kolmantena arvo vaatii rakentuaakseen laajemman ja jatkuvasti muuttuvan yhteyden, kontekstin, johon se saumattomasti liittyy. (Tikka & Gävert 2014, 20, 23, 24). Henkilökohtainen arvo muodostuu yksilön omasta kokemuksesta, kun taas jaettu arvo laajenee laajemmalle skaalalle perheestä ystäviin, yhteisöihin ja uloimmalla skaalalla jopa yhteiskuntaan asti. (Tikka & Gävert 2014, 34)

2.3 Systemien vaiheiden kautta muodostuva runsas arvo

Nopeasti muuttuvassa maailmassamme yksin selviäminen oman bisneksen kanssa ei ole enää mahdollista, tai jos, niin hyvin mahdotonta. Luomme ymmärrystä kaikesta muuttuvasta toisten ihmisten ja organisaatioiden avulla ekosysteemeissä. Kykenemme ratkaisemaan mitä kinkkisempiä ongelmia toisiamme ymmärtäen ja auttaen. Parhaimmillaan meistä ekosysteemin eri tahoista voi tulla nopeampia, vahvempia, innovatiivisempia ja jopa resilienssimme voi saada mahdollisuuden kasvaa. Arvon tuottamisen näkökulmasta se jakautuu jokaisen osaksi, ja voimme tuottaa mitä merkityksellisempää arvoa yhteiskunnalle myös kansantaloudellisena kannattavuutena. Kaikista hienoimpana toteumana voimme kasvattaa ihmisinä, kuin myös organisaatioina, empatiaa toistemme välille tässä systeemissä ekosysteemeissä. (Kola & Koivukoski & Koponen & Heino 2020, 7).

Ecosystem handbook teoksessa kirjailijat kuvaavat systeemistä osaamista taidoksi johtaa ja luoda arvoa, vaikutuksia, toimintaympäristöön. He jakavat toimijoiden systeemisen arvoa tuottavan dynaamisen ja jatkuvasti muuttuvan matkan kuuteen eri vaiheeseen, joita hyödynnetään tässä kehittämistyössä ja avataan seuraavaksi kohta kohdalta. (Kola ym. 2020, 12-17).

2.3.1 Systeemisen tarkoituksen luomisen vaihe

Ensimmäiseksi kunkin case yrityksen oma purpose eli tarkoitus selvitetään. Tämä ydintarkoitus selkeytetään joko heidän oman toimintansa tai heidän ekosysteemin rakentumisen, toimimisen ja yhteistyön kehittymisen osalta. Tässä isoa kuvaa ja merkitystä luovassa tarkoituksessa yhdistyy yrityksen ja rakentuvan ekosysteemin helposti unohtuvat missio ja visio. Se vastaa kysymykseen, miksi ekosysteemi on ensisijaisesti olemassa, minkä ongelman ratkomista ja vaikuttavan arvon tuottamista varten. Asetettu tarkoitus ei ole kiveen hakattu vaan se voi myös muuttua ja päivittyä toimijoiden, tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa jatkuvan toisilta oppimisen seurauksena. (Kola ym. 2020, 17).

Tarkoitus on myös strateginen, joka pitää sisällään pitkän tähtäimen hyödyn ja tuoton määrittämisen. Tämä hyvän vaikuttaminen voi vavisuttaa planeettaamme

sen sosioekonomisiin, poliittisiin, makroekonomisiin tekijöihin tai vaikka ympäristöön vaikuttaen. Tämä tarkoitus pitää sisällään myös sen jäseniä yhteen liimaavan ja lumoavan voiman, joka toimii vahvaa yhteyttä luovana voimana eri tahojen kesken. Yhteen liimaavien voimien lisäksi yhteistyötahojen kesken on hyvä huomioida myös diversiteetit eli erilaisuudet, jotka värjäävät ajatteluamme, näkemyksiämme ja toimintaamme. Näitä voivat olla esim. kulttuurisidonnaiset eroavaisuudet tai asiat, jotka kumpuavat erilaisista taustoista ja kokemuksista. (Kola ym. 2020, 17, 21-27).

2.3.2 Systeemisen kasvun vaihe

Casetapauksien omien yritystoimintojen ja ekosysteemien alkulähtökohdista otetaan selvää niiden kasvun vaiheessa. Tällöin selvitetään toiminnan avaintahot organisaatioineen, henkilöineen sekä projekteineen. Mistä kaikki sai alkunsa? Kehittämistutkimuksessa otetaan selville, kuinka ratkaisuja on visioitu, rooleja hahmotettu ja hyötyä identifioitu itse kullekin taholle. Myös yhteisen tekemisen todelliselle arvolle ja vaikuttamiselle pohjaa luova intohimo ja usko ovat asioita, joita tarkastellaan tässä kohdin työtä. Mikä on se todellinen tarve, jonka he yhdessä ovat päättäneet lähteä rakentamaan ratkaisuksi haastavaan ongelmaan? Minkälaisien mahdollisten pienempien tai isompien maailmaa ohjaavien haasteiden näkökulmia he haluavat avartaa. Samalla otetaan selvää, onko ongelmaa yritetty jo ratkaista. (Kola ym. 2020, 17, 29-35).

Tässä kehittämistyössä kiinnostaa ottaa selvää systeemisyyden alkulähteistä motivaatio-ohjautuvuus edellä yhdistäen yrittäjän tai yrittäjien omat motivaatiotekijät ekosysteemin olemassaolon ratkaisemiseksi. Myös kulttuuriohjautuva katsontakanta kiinnostaa, jolloin etsitään saman mielisiä ja toimivia ihmisiä yhteistyötä kehittämään tai päinvastoin diversiteettiä ekosysteemin laatua takamaan. Itse arvonn tuottamista ja ekosysteemin vaikutuksia mitataan tässä kasvun vaiheessa aikaan ja panostukseen sidonnaisina asioina tarkoituksen määrittämiselle. Kuinka caseyrittäjät ovat löytäneet oikeat partnerit ja asiakkaat ja mitä palautetta yrittäjät ovat heiltä saaneet?. (Kola ym. 2020, 17, 29-35).

2.3.3 Systemisen kehittymisen vaihe

Casetapauksien kehittymisvaiheen tutkimisessa kiinnitetään huomiota tahojen keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen kehittymiseen kuin myös ekosysteemin näkyvyyttä ja vetovoimaisuutta luoviin tekijöihin. Vaiheessa tutkitaan sitä, minkälainen psykologinen turvallisuus mielen rauhana, ideoiden kuulemisena ja virheiden sallimisena sekä niistä oppia saavana vallitsee tahojen kesken ja kuinka nämä asiat synnyttävät luovuutta ja kykyä innovoida uutta. Myös johdon riittävä ketteryys läpinäkyvän toiminnan kera kiinnostaa kommunikaatioon ohella. Ekosysteemin kehittyessä siihen liittyy mukaan valikoituja tahoja ja heidän kauttaan se monimuotoistuu. Markkinatuntemus ja se, kuinka hyvin asiakas tarpeiden ymmärrystä laajennetaan, ovat myös kehittymisvaiheen kiinnostuksen kohteina. Entä ekosysteemin tahojen keskinäinen toisiltaan oppiminen, miten se tapahtuu erilaisten ja kokoisten tahojen välillä? Mitattavina vaikuttamisen ja arvon määrittäminä kehittymisvaiheessa toimivat yhteistyötahojen määrän kasvu ja yhteistyömuotojen potentiaali kuin myös investoinnit, suunnitellussa aikataulussa pysyminen ja palaute toiminnan kehittymisestä. (Kola ym. 2020, 17,43-49).

2.3.4 Systemisen sopeutumisen ja mukautumisen vaihe

Ekosysteemin kehittyessä ja kasvaessa siirtyy se luonnollisesti seuraavaan vaiheeseen, joka vaatii tahoilta sopeutumista ja mukautumista. Tässä vaiheessa otetaan selvää siitä, miten se haastaa systeemin hallintaa kuin myös egoja. Löytyykö ekosysteemin alkuperäisistä synnyttävistä tahoista eli caseyrittäjistämme niitä vahvimpia ja viisaampia, jotka kykenevät paitsi selviytymään myös sopeutumaan ja mukautumaan vallitseviin olosuhteisiin ja eteen tuleviin tilanteisiin? Organisaatioista syntyy tässä vaiheessa myös alaryhmiä, jota sitäkin luonnehditaan systeemiseksi kasvuksi. Tämänlainen kasvu voi johtaa yrittäjissämme kontrollinhaluun ja roolien ylläpitämiseen tai sitten se voi johtaa myös luottamukseen, siihen että ideologiat ja arvot kantavat. Tällöin dialogisuus ja palautetaidot nousevat kiinnostuksen kohteiksi sekä se, kuinka yhteisymmärrystä vahvistetaan ekosysteemin tarkoituksesta. Vaihtoehtoisesti turhautuminen ja kyynisyys voivat lisääntyä motivaation sijaan. Kokevatko yrittäjämme tämän vaiheen mahdollisuutena vai uhkana kehittymiselle ihmisiin ja organisaatioihin nähden? Parhaimmillaan

vaihe voi synnyttää organisaatioille uusia innovatiivisia ratkaisuja projektein. Ekosysteemin fokus voi olla joko ihmisissä, egoissa ja positioissa tai taidoissa, jotka palvelevat ekosysteemin yhteisen merkityksellisen tarkoituksen ja arvon tuottamista. Kuinka kykeneviä yrittäjämme ovat taidoissa tulla johdetuksi, eikä vain johtamaan? Mitattavat arvoa tuottavat vaikuttamisen avaintekijät ekosysteemin sopeutuessa ja mukautuessa ovat organisaatioiden yhteistä isoa tavoitetta palvelevat systeemiset päämäärät. (Kola ym. 2020, 17, 57-63).

2.3.5 Systeemisen laajentumisen vaihe

Ekosysteemin kasvaessa entisestään liittyy joukkoon luonnollisesti uusia tahoja toisten irtautuessa oman tehtävänsä suorittaneina. Tämänkaltaiset haastavat tilanteet aiheuttavat uusiutumisen- ja irtipäästämissä painetta totutusta varmasti myös yrittäjissämme. Ekosysteemin olemassaolon tarkoitus voi jopa muuttua osittain tai kokonaan näiden muutoksien seurauksena. Laajentumisvaihe toimii ikään kuin tienristeyksenä ekosysteemin kehittämisessä ja kasvussa. Tällöin tapahtuu toiminnan skaalautumista, väistämätöntä ongelman ja sitä palvelevan tarkoituksen uudelleen arviointia sekä osapuolten sitoutuneisuuden ja luottamuksen puntarointia. (Kola ym. 2020, 17, 71-79).

Arvon tuottamisen rationaaliset kyvyt, systeemijattelun, asiakaskeskeisyyden ja liiketoimintamallin ymmärryksen muodossa kokevat luonnollisia haasteita. Näin tapahtuu myös henkilökohtaisten emotionaalisten kykyjen osalta mitä haavoittuvuuteen, empatiakykyyn ja itsetietoisuuteen tulee. Näiden kykyjen hallinta ja osaaminen näkyy ekosysteemin tahojen keskinäisenä luottamuksena, psykologisen turvallisuuden kasvuna ja tahojen välisien suhteiden toimivuutena. Toki tässä kehittämistyössä näitä ominaisuuksia ja kykyjä mitataan ainoastaan caseyrittäjien toimesta ja heidän mielipiteinään, joka antaa hyvin yksioikoisen kuvan todellisuudesta. Onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksien jakaminen kiinnostaa myös tässä vaiheessa. Mahdollistuuko toiminnan kautta yhdessä jatkuva oppiminen ja jos, niin kuinka? Laajentumisvaiheessa arvoa tuottavia vaikuttavia tekijöitä ovat havainnollistetut ja visualisoidut avainprojektit. Ne voivat koskea ihmisiä eli

työntekijöiltä, asiakkailta tai yhteistyötahoilta kerättyjä palautteita tai lukuja tai euronääräistä pitkän tähtäimen tuottoa tai maapalloa koskevia sosioekonomisia tai ympäristöarvoja. (Kola ym. 2020, 17, 71-79).

2.3.6 Systemisen vaikuttamisen vaihe

Ekosysteemin vaikuttamista tutkitaan tämän teoriamallennoksen kautta ikään kuin vaiheista viimeisenä, vaikkakin vaikuttamista eli erilaisten arvojen tuottamista tapahtuu luonnollisesti ihan joka vaiheessa alusta alkaen. Arvoa voidaan tuottaa suorasti tai epäsuorasti. Kuinka yhteisiä tavoitteita palvelevaa vaikuttamista voidaan arvioida työtä ja toimintaa opastavana tekijänä? Ekosysteemin alkuvaiheessa arvo kohdentuu enemmänkin yksittäisten toimintojen kautta, kun taas edetessä siihen liittyy eri tavoin mitattavaa arvon tuottamista. Ovatko nämä taloudellisia, ympäristöön kohdistuvia, sosiaalisia tai kulttuurisia muuttavia? Mitta-
roitavia asioita yleensä myös saadaan kerätä, olipa kyse mistä systeemisyiden vaiheesta tahansa. (Kola ym. 2020, 17, 89-95).

3 UUELLEEN MÄÄRITTELE – kerätyn datan koostaminen teoriaviitekehysten avulla

3.1 Sisäisen motivaation muodostuminen

Sisäisten motivaatiotekijöiden avulla otetaan selvää näiden yrittäjien omasta näkökulmasta koskien sitä, minkälainen ihminen voi onnistua runsaan ja merkityksellisen arvon tuottamisessa vaikuttavasti ja kannattavasti. Samalla pyritään tutkimaan, kuinka yrittäjän oma yrittämisen ja toimimisen merkitys eli Martelan mukaan sisäisten motivaatiotekijöiden tulos muodostuu (Martela 2015, 49-53).



KUVA 2. Sisäisen motivaation tekijöitä keräävä työpaja Tehojengin kanssa

3.1.1 Vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisuus motivaatiotekijänä kuvastaa yrittäjän omaa halua ja kiinnostusta kohteineen, joka konkretisoituu vapautena ja haluna tehdä ja toimia, mutta myös vastuuntuntona. (Martela 2015, 77, 82).

Perheyryitys Block Solutionin Markusta idean luoja ja visionäärinä ohjaa vahvemmin ”halu tehdä” mitä Sannaa, jonka työ toimitusjohtajana koostuu enemmän ”täytyy tehdä” toiminnoista. Näitä toimintoja ovat Sannan kertoman mukaan aikaa vievä strategiatyö, kompleksiset selvitystyöt ja tällä hetkellä korruptoituneen Afrikan kulttuurista johtuvat tilanteet, jotka haastavat toiminnan arvopohjaista eettisyyttä huolimatta avustusluontoisesta työstä. Sannan kertoman mukaan, joka päivä valitaan tehdä eettisesti oikein asenteen kera. Yrittäjien drivereina toimiikin halu, kiinnostus ja vastuu muuttaa maailmaa ja ihmisten elämää. Toimintaa ei tehdä vain jossain vaiheessa tulevan tuoton eli rahan vuoksi vaan todellisiin tarpeisiin ratkaisuja luoden ja mahdollistaen. (Valkeinen 2021).

Bo:lla yrittäjämäisesti työskentelevä Susanna kokee vahvaa sisäistä vapaaehtoisuutta, jossa halua tehdä ohjaa suuresti tekemistä. Tätä haastavat kontrolloivat asiakkaat, jotka vievät toimintaa ”täytyy tehdä” puolelle, kun taas oikeanlaiset asiakkaat ja ihmiset Bo:n sisältä sekä yhteistöistä, jotka antavat hänen tehdä työnsä omalla tavallaan, toimivat motivoivana halun lähteenä ja työn sekä toimimisen drivereina. Raha ei Susannan itsensä kertoman mukaan häntä tällä vapaaehtoisuuden akselilla motivoi. Hänen yrittämisensä lähti intohimosta ihmisiin, ei ansaintamallista. Kiinteistövälittäjäyrittäjänä häntä ohjaa viisi koota: kysy, keskity, kuuntele, kunnioita ja kannusta. Nämä välineet apunansa hän pysähtyy jokaisen asiakkaan ja ihmisen äärelle valmentavan työotteensa myötä. (Valkeinen 2021).

Koti Puhtaaksi yrityksen toimitusjohtaja ja perustaja Saana omaa vahvaa halua tehdä työkseen juuri tätä työtä, mitä hän tekee. Hänen vapaaehtoisuuttaan ohjaa vahva tahtotila ja intuitio toiminnan kokonaisajatus kohtaan sekä ihan käytännön työstä nouseva fiilis. Toki työ tuo mukanaan myös täytyy tehdä toimintoja, kuten irtisanomisia, jolloin hän joutuu asettamaan toisen ihmisen haastavaan tilanteeseen, eikä voi toimia hyvä edellä vahvan miellyttämisen tarpeen kautta ohjautuvana ihmisenä. Myös lait ja asetukset tuovat hänen vapaaehtoisuus motivaatioonsa haastetta avoimuutta rajoittavine tekijöineen. Henkilökohtaisiksi drivereiksi hän nostaa yksilön kehittymisen ja kasvun yhtiön kasvun lisäksi. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi työntekijäkokemusta, kun työntekijä etenee omalla työurallaan siirtyessä uusiin työtehtäviin, vaikka hänellä alkujaan ei

olisi ollut potentiaalia, edellytyksiä tai itsevarmuutta siihen. Saana nostaa drive-rikseen myös vahvan miellyttämisen tarpeensa, joka yhdistyy ansaintamalliin. Hän omaa puhdasta palvelemisen halua, jonka kokee velvollisuudekseen ja joka näkyy huolehtimisena ja hoivaviettinä. Tämä kumpuaa hänen lapsuudestaan, jolloin he lapset pitivät huolta 15 lapsisen perheen sisaruksista ja siteeraa kuulemaansa siitä, että jokaisen intohimon taustalta taitaa löytyä jokin trauma. (Valkeinen 2021).

Teho-osaston taustalla hyörivän Tehojengi -yrittäjien sisäistä motivaatiota luovan vapaaehtoisuuden muodostaa kunkin yrittäjän erilaiset tekijät. Kaisulla vapaaehtoisuus on tällä hetkellä heikointa ja yrityksen pyörittämisen tekijät, kuten paikan päällä päivystäminen, muodostavat vahvoja täytyy tehdä -toimintoja. Se, mikä hänessä ruokkii vapaaehtoisuuden halua ja vastuunkantoa on uuden kehittämisen, eri skenaarioiden ja toimintamallien miettiminen, viestintä ja mainoskampanjoiden suunnittelu. Hanna löytää itsensä puolesta välistä vapaaehtoisuuden janaa, kuten myös Elina. Hanna nauttii ja innostuu erityisesti tapahtumien suunnittelusta ja toteutuksesta sekä ihmisistä. Paikan päällä päivystäminen tiloissa on myös hänelle muodostunut pakkopullaksi. Elina inspiroituu ja kokee vahvaa vapaaehtoisuutta siitä, että hän voi toivottaa tulijat tilaan tervetulleiksi ja olla läsnä ja keskustella heidän kanssaan. Yrityksen operatiivinen vastuu sähköposteihin vastaamisesta kaikesta kuluva huolehtimisineen on tällä hetkellä ollut Elinan harteilla. Tämä muodostaa hänelle taloudellisen vastuun, kirjanpidon ja rahoituksen lisäksi vahvaa täytyy tehdä -kokemusta. Häntä draivaa menestys yhteistyön kautta ja tarkoittaa tällä sitä kaikkea, mitä yhteinen kehittäminen voisikaan mahdollistaa ja saada aikaan. Hannaa draivaa yhteistyötoisten pienten yrittäjien kanssa ja sen kautta uuden luominen. Kaisu ei kutsu itseään enää yrittäjäksi, koska toimii myös palkkasuhteisesti toisen palveluksessa Teho-osasto ja kääntämistoimintansa lisäksi. Häntä draivaa eniten se, että Teho-osastolla voi kokeilla kaikenlaista, se voi toimia ikään kuin laboratoriona ideoiden buustaamiselle. Kaisu on kuitenkin menettänyt oman draivinsa Teho-osasto toiminnasta ja kokee, että ei ole enää osa yhteisöä. (Valkeinen 2021).

3.1.2 Kyvykkyys

Kyvykkyyttä Martela luonnehtii taitona saada asioita aikaan ja tuntea osavansa, mutta myös kehittymisen ja oppimisen taitona. Kyvykkyys koostuu kertyneestä omasta tiedosta, taidosta ja osaamisesta sekä myös halusta oppia uutta ja uteliaasta elämän asenteesta. (Martela 2015, 94, 95)

Blocksien luoja Markuksen kyvykkyys koostuu 70%:sti kertyneestä bisnes-, teknologia ja myyntiosaamisesta ja 30%:sti halusta oppia uutta ja uteliaasta elämän asenteesta, halusta luoda ja kehittää. Hän onkin oman kertomansa mukaan 100% visionääri ja taiteilija ja hän edustaa heidän yrityksessään tunteen ääntä, kun taas Sanna toimitusjohtajana toimii järjen äänenä ja kannustaa miestänsä. Tämän kaltaiseen maailman valloittamiseen ei haasteita pelkäävä ihminen lähtisikään, joten haastetaso yhdistyy taitotasoon melko optimaalisesti. Päämäärätietoisuus ja oikeaan suuntaan meneminen todentuu maistelemisesta, ajojin takapeiliin katsomisesta, mutta paljon ensivaikutelmista ja välttämisestä kangistua kaavoihin. (Valkeinen 2021).

Bo:n kiinteistövälittäjä yrittäjän Susannan kyvykkyys perustuu 8 vuoden aikana kertyneeseen vahvaan alalla tarvittavaan osaamiseen ja taitoihin käsitellä asiakkaita. Häntä ohjaa kuitenkin voimakas uteliaisuus, joka nostaa halua oppia uutta muutostilanteissa. Hän osaa myös jakaa työtehtäviä heille, joilla osaamista on kyseisistä asioista oman kyvykkyytensä puolesta enemmän, kuten lakiasiat ohjautuvat juristeille. Päämäärätietoisuus näkyy tiukkoina tavoitteina, joita hän itselleen asettaa sekä kilpailuhenkisytenä. Tavoitteisiinsa hän pääsee vankan yhteyden rakentamisen kautta asiakkaisiinsa ja seuraa saavuttamista numeroiden valossa. Positiivisen psykologian tutkimus korostaa luontevahvuuksien käyttämisen yhteyttä ihmisen hyvinvointiin ja oman arvon tuntoon ja onnistumisen kokemuksiin. (Martela 2015, 100). Tästä syystä myös tässä kehittämissyössä kyseltiin yrittäjien luontevahvuuksista ja niiden todentumisesta omassa työssä. Susanna nimesi luontevahvuuksikseen sen, että häneen ihastutaan helposti iloisuudesta ja energisyydestä johtuen. Häneltä myös halutaan ostaa, koska hän herättää luottamusta läsnäolollaan ja omalla sävyllään,

jota hän kutsuu itse tähtipölyksi. Hän omaa myös pelisilmää. Susanna on kyvykkyydeltään itsensä tunteva heittäytyjä ja todellinen ratkaisija, joita juuri tässä yrittämisen muodossa tarvitaan hänen kertomansa mukaan. (Valkeinen 2021).

Saanan sisäisenä motivaatiotekijänä kyvykkyys koostui yritystoiminnan synnytyä puhtaasti halusta oppia uutta ja uteliaana olemisesta. Hänellä ei omien sanojensa mukaan ollut tuolloin mitään taitoa tai osaamista alalle tai yrittäjyyteen. Nyt 10 vuoden aikana on kertynyt osaamista ja taitoa, mutta joka ikisenä päivänä saa kuitenkin edelleen haastaa itseään ja kasvaa, eikä tällä hetkellä vähiten koronan tuoman muutoksen myötä. 65 %:sti hänellä on edelleen utelias halu oppia uutta. Luonteen vahvuuksinaan hän nostaa empatiakykynsä, sosiaaliset lahjat ja nopeaälyisyyden. Hän kertoo vaikuttavansa seesteiseltä ja rauhalliselta, mutta uskoo omaavansa jonkin tason keskittymishäiriön, sillä aivot surraavat koko ajan ja tarvitsevat kehittymistä ja kasvua. Hän on perustyytyväinen ilman eteenpäin puskevaa voimaa ja uskoo keskittymishäiriöisenä omaavansa kuitenkin kasvuyrittämisen vaatimaa sinnikkyyttä ja jaksamista. Hänen on koko ajan tehtävä jotakin ja kun sen kohdistaa oikeisiin asioihin, niin hän myös saa aikaiseksi. (Valkeinen 2021).

Kyvykkyys eli osaamisesta ja uuden oppimisesta nouseva sisäinen motivaatio kertoo Teho-osaston tämän päivän konkreettisesta toiminnasta ja yrittämisestä koituvien töiden jakautumisesta. Elina kertoo, että hänellä on jatkuva halu opiskella ja oppia uutta, mutta sille ei tahdo löytyä aikaa, joten tämä osuus on laskeutunut 60%:iin, kun osaaminen muodostaa 40% hänen kyvykkyystekijöistään. Elina kuvaa itseään sinnikkääksi, ystävälliseksi ja uteliaaksi sekä huumorintajuiseksi. Hannalla osaaminen ja uteliaisuus sekä siitä syntyvä into jakautuvat tasan. Hän omaa tänä päivänä realistisemmän käsityksen omasta yrittäjyyden osaamisesta ja sanoo, että tietoa olisi voinut olla alussa enemmän. Mutta vahvoiksi ominaisuuksikseen hän kuvaa kyvyn nähdä asioita kummallisista näkökulmista kuin myös sopeutumiskyvyn ja uteliaisuuden. Kaisalla on vahvin halu oppia uutta, joka sekoittuu uteliaisuuteen. Hänen vahvat ominaisuutensa ovat ideointikyky sekä taito ennustaa ja innostua. Lisäksi myös jahkailemattomuus on hänellä vahvaa eli hän pistää herkästi töpinäksi ja toimii. (Valkeinen 2021).

3.1.3 Läheisyys

Läheisyys kuvastaa yksilöihmisen motivoitumista suhteessa toisiin ihmisiin ja konkretisoituu itsensä ylittämisenä toisten kanssa. Martela kuvaa ihmistä suhdeloksi yksilön sijaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, kuinka ihminen syntyy tänne ihmissuhteiden keskelle, saa kasvun mahdollisuuden toisten ihmisten kautta omaa ainutlaatuista minuuttaan ja itseymmärrystään heihin peilaten. Ihmisessä on sekä yksilöä omine päämäärineen ja etuineen, mutta myös suhdelo, joka kaipaa syvää yhteyttä toisiin ihmisiin (Martela 2015, 107, 108).

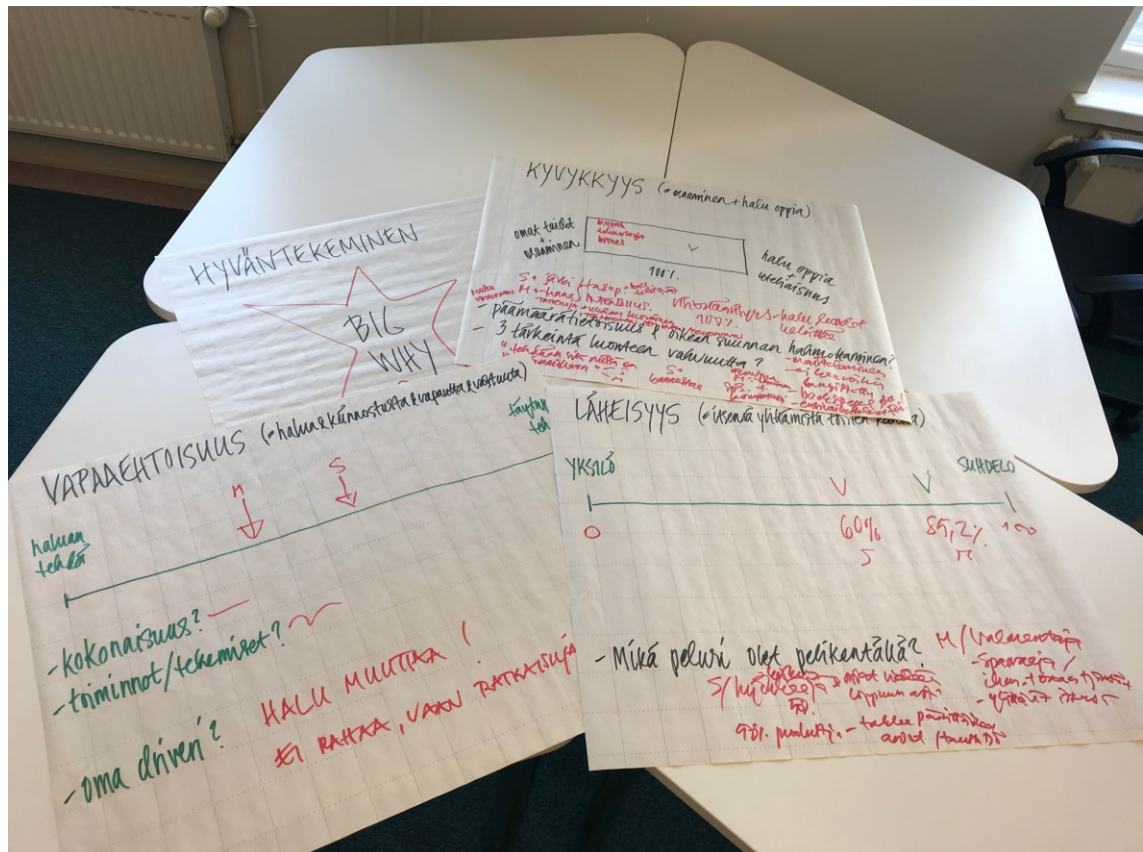
Sekä Markus että Sanna kertovat olevansa vahvemmin suhdeloita, mitä yksilöitä ominaisuuksiltaan ja motivoitumiseltaan. Markus kuvaa itseään enemmän suhdelona, mitä Sanna, ja kertoo toimivansa pelikentällä hyväsydämisenä valmentajana, joka auttaa toisia ylittämään itseään. Sanna kertoo toimivansa kuin leijonaemo ja toimivansa puoliksi hyökkääjänä, tulemalla keskeltä läpi haasteita taklatessaan, ja puoliksi puolustajana taustatyötä tehdessään. (Valkeinen 2021).

Susanna kuvaa itseään vahvana suhdelo ihmisenä, joka tarvitsee toisia elääkseen. Vaikka hän ei miellä itseään ryhmätyöihmiseksi, hän ei kuitenkaan ole sooloilija. Yrittäjänä Susanna on keskushyökkääjä tai kapteeni, joka mielellään ratkaisee ongelmia ja tilanteita. Heillä Bo:lla pitäisi hänen mielestään jokaisen olla vahva suhdelo, jolloin hänen mielestään pystyttäisiin välttämään turhia ristiiriitoja ja niistä koituvia kustannuksia. (Valkeinen 2021).

Saana on isoksi osaksi suhdelo ja löytää itsensä kuvainnollisesti pelikentältä hyökkääjänä. Hän ei voi vain katsella tilannetta ja pitää itseään aisoissa, jos on mahdollisuus päästä tekemään ja toimimaan. Hänellä on vahva tarve pitää langat käsissään ja huolehtia, että koko tiimi toimii toisiinsa luottaen, jolloin sooloi-lut karsitaan. Mikäli hän huomioisi yleisön, niin hän toimisi mieluiten valmentajana, ikään kuin taustajoukoissa, jotta kaikki pääsevät tekemään työnsä hyvin. Hän hallitsee kokonaisuuksia. Myös selostajan rooli kiinnostaisi, jolloin vapaa-ajalla hän voisi tehdä mitä haluaa. Saanalta tulee omien sanojensa mukaan hy-

vää tekstiä suusta, joka toimii myös viihteenä hänelle itselleen. Hän nauttii esiintymisestä jopa niin paljon, että television suorat lähetykset ovat puhdasta kutinaa tuovaa nautintoa. (Valkeinen 2021).

Itseään ylittävänä sisäisenä motivaatiotekijänä läheisyys eli tarve toisten ihmisten kanssa työskentelylle jakautuu Teho-osasto yrittäjien kanssa seuraavasti. Elina viihtyy todella hyvin myös yksin, kun ei tarvitse kuunnella ketään, kun hän ei sitä koko aikaa jaksakaan. Hän hahmottaa itsensä hiukan lähemmäksi läheisyysjanalla yksilöä, mitä suhdelloa. Ihmisten parissa oleminen väsyttää häntä, vaikka hän siitä kovasti nauttiikin. Elina kuvaa itseään pelikentän termein keskushyökkääjäksi, joka toimii yksinäisenä pelurina ja myös haluaa tehdä asioita siten. Hanna hahmottaa itsensä lähimmäksi suhdelloa, mitä toiset Teho-osaston yrittäjät, ja kertoo yhdessä onnistumisen kokemusten tuntuvan paremmalta, mitä yksin toimien. Hän kuitenkin kaipaa myös omaa aikaa ja yksinoloa. Pelikentän pelaajana hän ei halua koskea palloon, vaan haluaa auttaa omaa joukkuettaan jossakin taustalla, toimia pilliin puhaltajana pelaten omaa peliään. Hänen toimimisensa pitää kuitenkin näyttää siltä, että hän tekee jotakin, Hanna kertoo. Kaisusta läheisyyden hahmottaminen omana sisäisenä motivaatiotekijänä on vaikeata ja luulee löytävänsä itsensä jostakin puolesta välistä yksilöä ja suhdelloa. Hän kertoo kaipaavansa yhdessä tekemistä ja saada palautetta, mutta ei koe sen olevan kuitenkaan välttämätöntä. Hän näkee itsensä maalivahina, jotka ovat pelikentällä erikseen ja hengailevat, mutta tekevät tarvittaessa näyttäviä peliliikkeitä. (Valkeinen 2021).



KUVA 3. Sisäisen motivaatiotekijöiden keruuta varten luodut työpaja pohjat

3.1.4 Hyväntekeminen

Neljäntenä sisäisen motivaation inhimillisenä perustarpeena nousee hyväntekeminen. Me haluamme kokea, että työllämme, mitä teemme, on hyvää vaikutusta maailmaan, jossa elämme - me haluamme auttaa toisiamme. Tällä on motivoiva voima. (Martela 2015, 122, 125). Hyväntekemisen muotoa kysyttiin tässä kehittämistyössä big why:n muodossa, joka ohjaa ja draivaa tarkoituksellaan, innostaa ja motivoi paitsi yrittäjää myös muita ekosysteemiin kuuluvia ihmisiä ja tahoja toimimisessaan. Se paljastaa yrityksen ja parhaimmillaan koko ekosysteemin arvot ja sen, mihin toiminnassa pohjimmiltaan uskotaan. (Sinek 2019, 1, 38-39).

Block Solutionin yrittäjät perustavat hyvän tekemisensä Maslowin tarvehierarkialle perusteluinaan se, että heillä on jo kaikki. He ovat tyytyväisiä elämäänsä. Tämä mahdollistaa heille muiden auttamisen heidän oman hyvinvointinsa lisäksi. Yritys on heidän näköisensä hyväntekemisen muoto, jossa taasen heidän konseptinsa kautta paikallinen yrittäjä tienaa ja voi taas omalta osaltaan tehdä

hyvää. Markus rinnastaa tätä hyväntekemistä veteen heitetyksi kiveksi, jossa aallot kantavat hyvää kerroksittain ympärilleen. Omassa elämässä eriarvoisuuden näkeminen on herättänyt Markuksessa halun samanarvoistaa hyvän kautta. Hän haluaa nyt Blockien kautta parantaa paikallisia olosuhteita oman talon, turvallisuuden ja valon sekä perheen turvallisuuden kokemisen kautta. Kehittyvissä maissa ollessa paikan päällä tämä arvon tuottaminen näkyy ja tuntuu eniten. (Valkeinen 2021).

Bo:n Susanna kantaa vastuuta parantaa väliin arvottomanakin pidettyä kiinteistönvälittäjien ja alan mainetta ”asiakas kerrallaan” -mentaliteetilla. Asunnon arvottaminen on parhainta arvausta, jota kukaan ei voi, eikä osaa sanoa oikeaksi. Alan välittäjien osaaminen ei perustu huijaukseen, vaan vaatii tunteiden taitoa ja asiantuntemusta. Sitä ei voi oppia kirjoista vaan kertynyttä oppia pitää osata soveltaa omasta itsestä kykyineen ja kokemuksineen. (Valkeinen 2021).

Saanan big why Koti Puhtaaksi toiminnassa keskittyy siivousalan kehittämiseen ja hyvän tekemiseen, ja näitä erityisesti moraaliseettis- ja osaamisnäkökulmista. Tätä hän tekee käytännössä mediatyön kautta ja rohkaisemalla ihmisiä koulutautumaan heillä oppisopimuksella sekä tällä hetkellä vielä pienemmissä määrin vaikuttamis- ja lobbaustyöllä. Lauri Järvilehto kuvaa kutsumusta siksi, missä intohimo kohtaa ison maailman tarpeet ja Saana voi yhtyä tähän, hänen työnsä on hänelle kutsumus (Martela 2015, 147). (Valkeinen 2021).

Teho-osaston hyvän tekeminen eli big why kiteytyy sanoihin: jokaisella on oikeus rakastaa työtään. Heidän tehtävänsä on saada ihmiset rakastumaan työhönsä uudestaan ja inspiroida Teho-osastolla olevia ihmisiä tilojen ja yhteisön kautta, jotta jokainen saisi irti työstään enemmän. Töihin ei pidä tulla negatiivisen vitutuksen kanssa. He haluavat muuttaa yrittämisen ”kovan bisneksen” -kuvaa paremmaksi, murtaa mielikuvia ja tämän yleisen harhaan johtavan oletuksen. (Valkeinen 2021).

3.2 Case 1 Block Solutions Oy

Miksi Block Solutions Oy valikoitui tutkimuskohteeksi?

Block Solutions Oy toimii hyvin arvopohjaisesti toiminnassaan, on tavallisten yrittäjien aikaansaama luomus ja siinä on koko perhe tavalla tai toisella mukana. Yritys edustaa kehittämistyössä suomalaista, pirkanmaalaista, mutta myös kansainvälistä innovatiivista yritystä, jolla on mahdollisuudet koko maailman valloittamiseen. Tuoteinnovaationa Block-moduuleista rakennettavat talot mahdollistavat ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kehitystä ja parantavat kehittyvien maiden elinolosuhteita, elinkeinoelämää ja infrastruktuurin syntymistä. (Valkeinen 2021).

Yritystoiminnan päämäärä ja arvot

Block Solutions Oy:n idean isänä on Markus Silfverberg ja yritystoiminnan takana myös hänen toimitusjohtajana toimiva vaimonsa Sanna Silfverberg. Kyseessä on perheyritys, jossa heidän lapsensa kahden läheisen perheen lisäksi ovat omistajina. Yritystä luotsaa molemmat eri persooniensa ja motivaatiotekijöidensä vaikuttamina. Tästä syystä sisäisiä motivaatiotekijöitä tutkitaan heidän yhteisinä yritysideojen luojan Markuksen omien tekijöiden lisäksi. Bisneksen päämääränä he kertoivat olevan tahtotilan, jolla antaa oman kodin turva heille, joilta se kehittyvissä maissa puuttuu. He haluavat antaa perheille eväitä ratkoa omia ongelmiaan näissä maissa ja olosuhteissa, jotta he voivat rakentaa tulevaisuutta kestäväällä pohjalla, osallistamalla naisia, luomalla työpaikkoja ja olosuhteita, joissa on turvallista myös opiskella. Yrityksen bisnesmalli ei ole heidän omien sanojensa mukaan paras mahdollinen, mutta on hyvin arvo-ohjautunut, joka luo runsasta vaikuttavuutta toiminnallaan. (Valkeinen 2021).

Yrityksen arvot koostuvat yhdeksästä YK:n kansainvälisestä arvosta, joita Markus on ollut osaltaan laatimassa. Arvot ovat:

1. No poverty, joka heillä tarkoittaa Ei köyhyyttä. Kaikilla on oikeus asua kodissa.
2. Gender Equality, Sukupuolten tasa-arvo. Haluamme edistää naisten työllisyyttä.
3. Decent work and economic growth, Ihmisarvoinen työ ja talouskasvun mahdollistaminen.
4. Industry, innovation and infrastructure, Haluamme vahvistaa paikallista teollisuutta ja edistää uusia innovaatioita.

5. Reduced inequalities, Tarjoamme Construction 2.0 -ratkaisun kestävän kehityksen rakentamiseen.
6. Sustainable cities and communities, Tarjoamme kestävän kehityksen ja edullisen hintatason mukaista asumista.
7. Responsible consumption and production, Tuemme paikallisten raaka-aineiden käyttöönottoa ja kierrätyksen kehittämistä.
8. Climate action, Olemme mukana hiilijalanjäljen vähentämisessä.
9. Partnerships for the goals, Edistämme verkostojen ja kumppanuuksien syntymistä yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

(Block Solutions Oy 2021)

3.2.1 Case 1 Block Solutions / Runsaan arvon muodostuminen

Seuraavaksi tutkitaan, mitä on runsaan arvon muodostuminen sen kolmen periaatteen kautta Block Solutions yrityksen toiminnassa. Ensimmäisen periaatteen mukainen aineeton arvo konkretisoituu koko ekosysteemin systeemisen toiminnan tarkoitukseen. Tämä ekosysteemin yhteinen jaettu tarkoitus, ongelma, jota pyritään ratkaisemaan, on kriisirakentamisen mahdollistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittyvissä maissa, kuten Afrikassa voidaan rakentaa blockien avulla yksinkertaisella tavalla ihan mitä vain tarve vaatii. Ja tämä voidaan toteuttaa nopeasti, ilman sähköä, kevyesti ja ilman osaamista. Tämä tarkoitus ja ongelman ratkaisu konkretisoituu pitkän tähtäimen hyödyn kautta. Sen toteutumiseksi rakennetaan kestävä kehitystä edistävä maailman laajuinen lisenssiverkosto. Tämä arvon tuotto konkretisoituu rakentamisen hiilineutraaliteena, joka Markuksen kertomana on normaalisti rakennusalalla 39 % päästöluokkaa. Kestävä kehitys liimaa myös ihmiset yhteen olivatpa he asiakkaita, työntekijöitä tai partnereita. Blocksien ympärille rakentunut maailmaa pelastava ja parantava systeeminen tarkoitus perustuu toimimisen yksinkertaisuuteen sekä arvo-ohjautuvuuteen valituista yhdeksästä arvosta koostuen, joihin jokainen lisenssipartnereita myöten sitoutuu. Abu Dhabista tuli esimerkiksi toive saada luksustuotetta timanttipäällystein, mutta tämä ei puoltanut toiminnan perimmäistä tarkoitusta arvoineen, joten sitä ei toteutettu. Blockien avulla rakenta-

malla talo on pystyssä tunnissa, rakentaminen on helppo ymmärtää ja sen kykenee ottamaan haltuun kuka vain iästä riippumatta videon avulla. Tämä on testattu myös käytännössä – videolla rakentamisen suorittaa yrittäjä perheen silloin 16-vuotias tytär Elsa. (Valkeinen 2021).

Emergentti eli toiminnan tuloksena syntyvä laajempi hyöty ja arvo kohdistuu henkilökohtaisista yksilöä palvelevista tekijöistä yhteiskunnallisiin asti. Tätä uuden arvon luonnin ymmärrystä auttaa maailman tarkastelu systeemiajattelun eri sosio-tekniisien skaalojen kautta bisneksen omassa ympäristössä. Lähestymistapana toimii Block Solutionin toiminnan arvon tuottamisen tutkiminen ajatuksella; ihminen omassa kodissa, koti perheen käytössä, koti naapurustossa ja yhteisössä, yhteisö osana laajempaa yhteiskuntaa, kuten Afrikan maita ja taas nämä maat osana maailmaa sen resursseineen ja tiloineen. (Tikka ym 2014, 33, 34).

Tämän systeemisen lähestymistavan kautta tarkasteltuna arvon tuotto näyttää Block Solutionin toiminnassa seuraavalta. Yksilölle koituu sekä funktionaalista että emotionaalista arvoa oman kodin, turvan ja esimerkiksi myös iltaisin mahdollistuvan valon lähteen myötä. Nuoret kykenevät opiskelemaan. Äidit, isät, lapset ja vanhukset saavat oman kodin myötä katon pänsä päälle ja turvalliset, kestävät rakenteet. He voivat sulkea oven ja halutessaan lukita sen. Sääolot eivät yllä kodin turvaan. Taloudellisesti kustannus on jokaiselle mahdollinen, kiitos Unicefin ja YK:n sekä lisenssiyhteistyötahojen, kuin myös blockien hinnoittelun. Naapurusto ja yhteisö on samalla viivalla, jokainen. Kukaan ei jää ulkopuolelle mahdollisuudessa rakentaa oma koti. Blockien myötä myös yhteisön veden puhdistaminen mahdollistuu ja aurinkopaneelit mahdollistavat uusiutuvan energian käytön. Näiden arvon tuottojen lisäksi elämisestä koitunut muovijäte ja ympäristöstä löytyvä puuainees tulee uusiokäyttöön toimiessaan Blockien kierrätettynä raaka-aineena, joiden massasta ilmaa on 90%:a. Yhteisön ihmiset työllistyvät ihmisarvoisesti paikallisille tehtaille ja rakentamisen ympärille muodostuviin yhtiöihin, kun Blockit antavat osaltaan valmiin konseptin käyttöön. Yhteiskunnassa talous kasvaa kouluttautumismahdollisuuksien ja työllistymisen myötä. Jopa naiset työllistyvät sukupuolten tasa-arvo 50/50 % -vaatimuksen myötä kulttuuriltaan lähtökohtaisesti hyvin erilaisissa olosuhteissa. Hiilijalanjäljen vähentämisen myötä koko maailma ja ympäristö kostuvat tuntuvalta tavalla kuin

myös kehittyvien maiden köyhyiden vähetessä nämä maat nostavat itseään vastuullisena kestävästä kehityksen maina toimintakulttuurin muuttuessa. (Valkeinen 2021).

Runsas arvo vaatii kolmannen periaatteensa mukaisesti jatkuvasti muuttuvan yhteyden, jota tässä kehittämistyössä tutkitaan systeemisyyden eri muutosvaiheiden kautta. Ecosystem handbook kirjassaan kirjailijat kehottavat kiinnittämään ekosysteemisyyden jokaisessa vaiheessa ja niiden kompleksisuudessa ja epävarmuudessa huomiota samanvertaisuuteen, psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen. Nämä elementit luovat yhteiskehittämiseksi, yhteistyölle ja avoimelle innovoinnille tilaa avainongelmien ratkomiseksi ja vaikuttavan arvon aikaansaamiseksi. Block Solutionin matka on hyvä esimerkki myös siitä, kuinka emotionaalisiin tunneperäisiin ongelmiin ja haasteisiin on tartuttava kokemusten kautta, laittamalla kengät jalkaan ja lähtemällä kokemaan todellisuutta rationaalisen ajattelun sijaan. (Kola ym. 2020, 11-19). Tämän lähestymistavan käyttöönotosta johtuen Blockien tuottama arvo on kasvanut toimimisen myötä. Hyvänä esimerkkinä toimii tarve pimeiden iltojen valon lähteelle, jolloin keksittiin aurinkopaneelit. Kuinka mittasuhteiltaan pieni muutos voi saada aikaiseksi monitahoisia parhaita käytäntöjä, jotka jälleen mahdollistavat koko yhteiskuntaan elinkeinoelämän ja koulutuksen mahdollistuessa isoja muutoksia hyvään ja parempaan. (Valkeinen 2021).

Kasvun vaihe

Blocksien tarina sai alkunsa perheen paljasta. Ystävien kanssa vietetystä yhteisestä hetkestä, jolloin Markus idean luojana rupesi jakamaan ajatuksiaan kehittämästään ratkaisusta. Nämä ystävät luovat omistuspohjan koko toiminnalle tänäkin päivänä. Idean lähtölaukaisu tapahtui YK:n pitämässä humanitaarisessa konferenssissa, jossa peräänkuulutettiin kriisirakentamiselle ratkaisua. Markus kykeni yhdistämään tietonsa ja taitonsa sekä osaamisensa Blockien materiaalin, kestävyden ja rakentamisen osalta mielikuvitukseensa ja siihen mitä kaikkea Block-palikoilla voikaan yksinkertaisuudessaan saada aikaan. (Valkeinen 2021).

Tuotesuunnittelu ja kehitys tehtiin alkuun dublolegojen ja sen jälkeen 3d-printtauksen seurauksena syntyneen mvp-proton voimin. Business Finlandille ajatuksen myynti tapahtui käytännössä näiden pikkupalikoiden havainnoimana. Yhteistyötaho teolliselle tuotantoprosessille saatiin monen yrittämisen jälkeen toteutettua ideaan uskovan kumppanin löydyttyä. Tämä taho otti haasteen vastaan kokonaisien kestävyyttä ja lujuutta puoltavien Block-palikoiden rakentamisesta. Kasvun vaiheen tarvitsema intohimo ja vahva usko sekä arvon jakautuminen laajeni idean luojaan kautta sittemmin omistajuutta jakaviin ystäviin. Tuotannosta vastaavat ja kehittävät tahot löytyivät, joita toiminnan kehittymisen myötä on siunaantunut useampi metsäteollisuutta edustava iso taho. (Valkeinen 2021).

Konkreettisenä ja tunnistettavana tarpeena toimi kriisirakentaminen kaikki eri olosuhteet huomioiden. Kuten Markus itse sanoi kasvun vaihetta kuvatessaan, asennetta on, joka ratkaisee. Emotionaalista näkökulmaa edustaa yrittäjien oma motivaatio-ohjautuvuus. Heiltä yhteisesti löytyi vankka liiketoiminnallinen kyvykyys tarvittavan substanttiosaamisen lisäksi. Markus on sataprosenttinen visionääri, joka haluaa luoda koko ajan uutta, ja tämä ominaisuus yhdistyy vankaan toiminnallisuuteen sekä vaimon, yhtiön toimitusjohtajan järjen ääneen. Markuksen päällimmäinen fiilis lepää vapaudessa toteuttaa itseään tämän toiminnan kautta, jota hän kuvaa sanoin: ”minä haluan tehdä tätä, minun ei ole pakko tehdä mitään, mutta haluan konseptin menestyvän”. Driverina toimii halu muuttaa maailmaa toiminnan ja sen arvojen kautta. He eivät suostu vahvistamaan korruptiota maailmassa. Markuksen motivaatio lepää valmentaja roolissa sparraten intohimoisesti toisia samalla itseään ylittäen, kun taas Sanna toimii puoliksi hyökkääjänä eturintamassa ja puoliksi haasteita taklaavana puolustajana ja taustatyön tekijänä, piiskurina sekä leijonaemona. Runsas arvo muodostuu Blockien kasvun vaiheessa oikeiden partnereiden löytymisestä YK:sta, TAMK:n arkkitehtiopiskelijoihin ja läheisien omistaja- ja sparraustahoihin sekä myöhemmin asiakkaiden palautteille. (Valkeinen 2021).

Kehittymisvaihe

Kehittymisvaiheessa uudet mahdollisuudet kasvulle ja kehitykselle identifioitui avoimen kommunikaation seurauksena ja ekosysteemi kasvoi alkuun suunnittelijalla ja Blockit saivat tukevaa jalansijaa Suomen valtiota edustavien tahojen,

kuten ministeriön toimesta. Markkinatuntemus kasvoi partnereiden, kuten YK, Business Finland ja Finn Partnersin toimesta. Markus lähti kiertämään näiden tahojen kanssa maailmaa. Mitattavana vaikuttamisen ja arvon tuottamisen muotona kehitysvaiheessa syntyi markkinointipartnereiden lisäksi yritysverkosto aurinkopaneeleista, veden puhdistamiseen ja kattopaneelisiin. Luottamuksesta ja sitoutumisesta tahojen kesken kertoo Blockimatkan jatkuminen toivottuun suuntaan tahojen pysyessä mukana ja tuottaen oman osuutensa kokonaisuuteen. Vastavuoroinen oppiminen hitaampien ja jähmeämpien julkisien sekä yksityisten ketterämpien tahojen kesken näyttää toiminnan kasvamisen ja kehittymisen seurauksena toimivan. (Valkeinen 2021).

Mukautumisvaihe

Ekosysteemin tahojen keskinäinen empatia, kuin myös asiakassuhteiden, luodaan kulttuurien ymmärtämisen ja emotionaalisen viisauden kautta, josta syystä on oleellista ymmärtää ja hankkia ymmärrystä toisiamme kohtaan. Kulttuuriset lähtökohdat moraali ja motivaatiotekijöineen vaikuttavat luonnollisesti tässä elikyvyt systeemille yhteiselle toiminnalle vaihtelevat (Kola ym. 2020, 7-13).

Block Solutionin lisenssipartnereilta vaaditaan myös arvojen mukaista toimintaa riippumatta kulttuurisidonnaisista taustoista. Tämä on tuottanut tässä mukautumisvaiheessa haastetta, kun tehdastuotantoa työvoimineen on eri maista haettu. Hyvä esimerkki tapahtui Kairon lisenssipartnerin haun yhteydessä, jolloin muslimimaan kulttuurin naisasema joutui ison haasteen eteen ja yhteistyön eteneminen hidastui sopivaa sukupuolten tasa-arvoista työllistymistä allekirjoittavaa partneria hakiessa. Tässä vaiheessa myös muut kulttuurisidonnaiset toimintatavat korruption myötä ovat haastaneet systeemin arvojen kautta tapahtuvaa vaikuttavuutta. Tällöin on apuun tarvittu valtion tason vuoropuhelua, jotta täydet Suomesta lähetetyt kontit ovat voineet jatkaa matkaansa kohdemaan kestävästä kasvua edistämään. (Valkeinen 2021).

Sopeutumista ja mukautumista on myös tarvittu yrittäjien uskalluksen ja heidän hallinnan tunteensa sekä kontrollista ja rooleista irtipäästämisen osalta. Block toiminnan kehittymistä kuvaa kuitenkin hyvin luottamus ideologian ja arvojen kantamiseen. He ovat luoneet mukauttavan konsulttiohjelman Afrikan mantereelle, jossa paikalliset promotoijat, konsultit, toimivat vuoropuhelun ylläpitäjinä

säännöllisin tiimipalaverien ja yhteysryhmin. He ovat Suomessa Blockeihin koulutettuja tahoja, jotka myös tukevat ja oppivat toisiltaan. Heidän alaisuudessaan toimii hallinnollinen, tekninen ja myynnin tiimit, joista muodostuvat paikalliset alueyhtiöt. Nämä systeemisiä yhteistöitä käsittävät päämäärät eri innovatiivisine projekteineen toimivat esimerkkeinä sopeutumis- ja mukautumisvaiheen mitattaville arvoille. (Valkeinen 2021).

Laajentumisvaihe

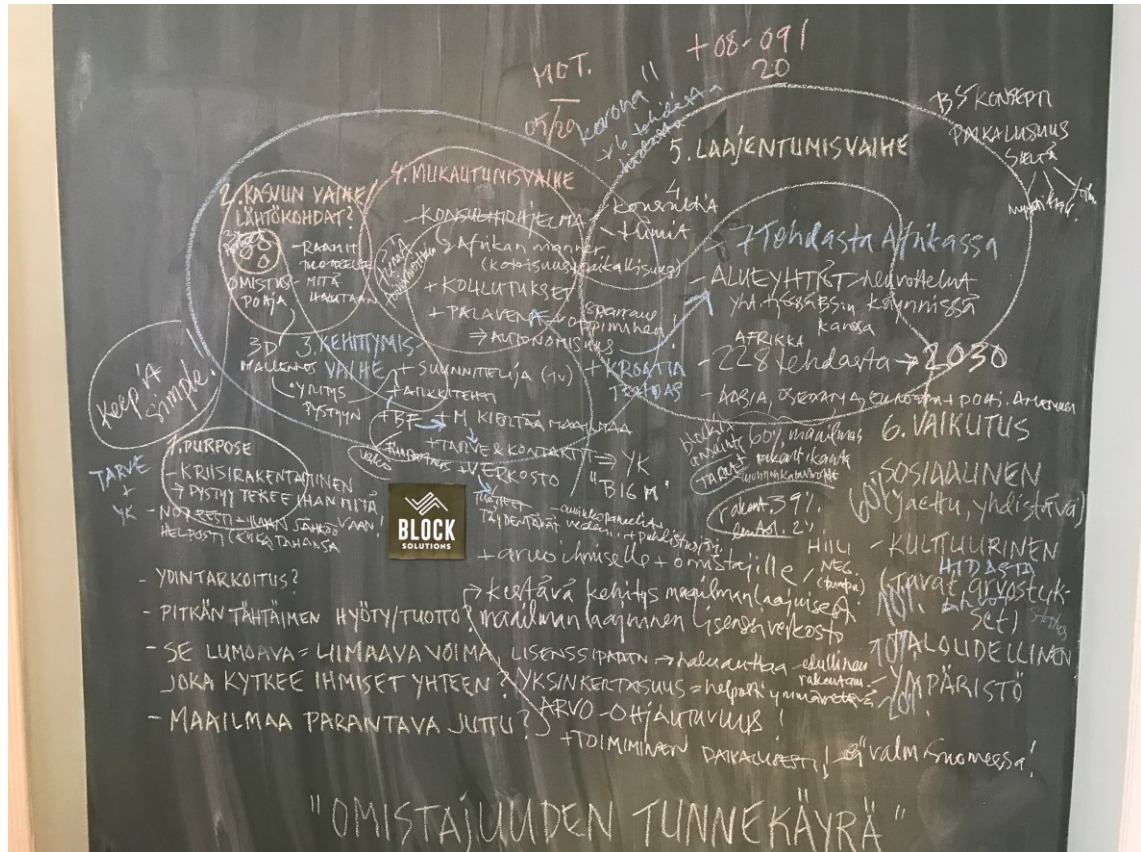
Block Solutionin yhtiömuotoinen toiminta on parasta aikaa laajentumassa 7 tehtaassa muodossa Afrikan mantereelle. Maiden omilla yhtiörakenteilla on Blockien toiminnan tarkoitus tulevaisuudessa laajentua eri maanosiin, jolloin valmiin konseptin turvin paikallinen osaaminen tulee hyödynnettyä. Tarve on erityinen eritoten luonnonkatastrofiaalueilla, mutta myös täällä Euroopassa. Pelkästään Afrikassa on tavoitteena synnyttää 228 uutta tehdasta vuoteen 2030 mennessä ja eri mantereet otetaan haltuun pala palalta, joiden osalta työ on myös koronatilanteen tuomista hidasteista huolimatta jo käynnissä. Laajentumisvaiheeseen päästessään Block Solutionin toiminnan synnyttämät maailman laajuista arvoa voidaan ruveta mittaamaan ja oppiminen tapahtuu jatkuvana toiminnan kautta. (Valkeinen 2021).

Vaikutus

Runsaan arvon tuottamista on tapahtunut eri muodoissaan koko Block Solutionin systeemisen kasvun ja kehityksen matkan eri vaiheissa. Nämä vaikuttimet toimivat työtä ja toimimista ohjaavina tekijöinä. Alkuun yhteistyötahojen löytymisenä, niiden määrän kasvuna, yhteisien projektien starttaamisena päämäärineen ja taasen niiden onnistumisina ja kehittymisinä seuraavia projekteja palvelemaan. Kehittyessään tähän päivään asti arvon tuottaminen on Markuksen mukaan näkynyt paitsi 10%:a taloudellisena, 20%:a ympäristöön kohdistuvana, myös laajempaan 60% sosiaalisena vaikutuksena ja hitaampana 10% kulttuurisena vaikutuksena. (Valkeinen 2021).

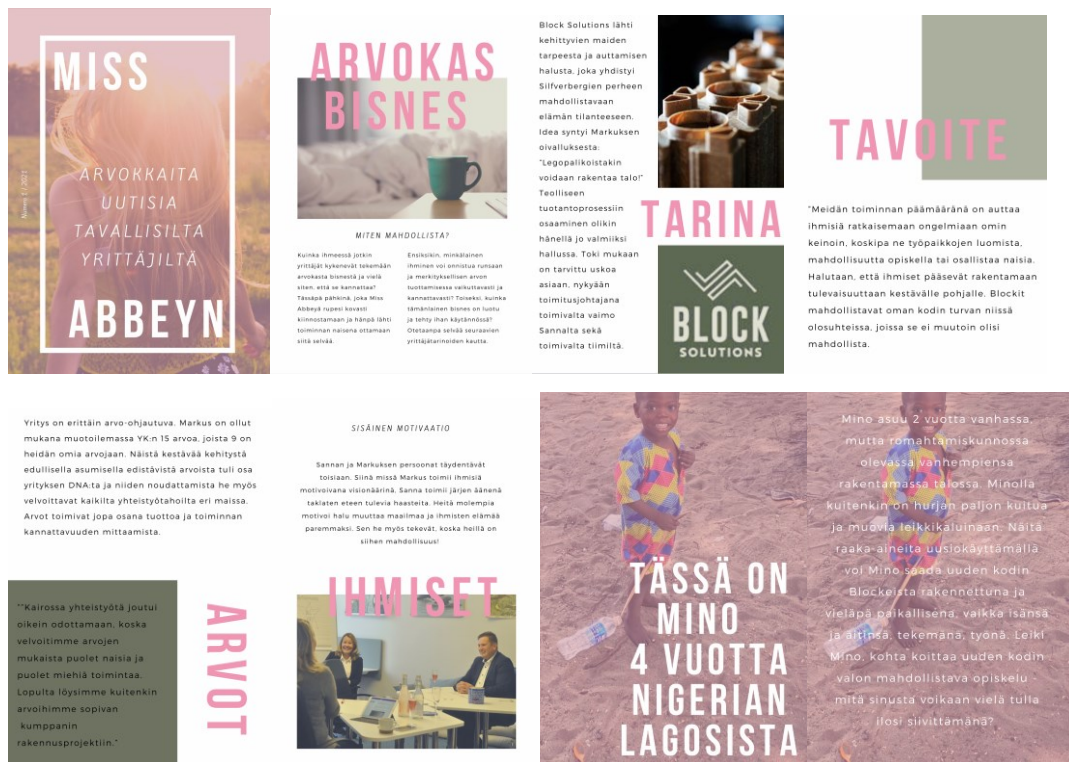
Rahoitus toimintaan tulee tässä vaiheessa YK:lta Globaly local -puitesopimusten myötä, jossa myös Unicef on tahona mukana, lisenssimaksuista kolmen eri OECD-jaotteluun perustuvan maa tason mukaan, mitä yhdestä Blockista mak-

setaan, sekä yrittäjien omasta "takataskusta" henkisen päätöksen pohjalta, johon heillä on tässä vaiheessa elämää mahdollisuus. Työ on ihmisbisnestä, joka näytti pandemiavuoden toukokuussa mahdottomalta, mutta suuren työmäärän ja uskon myötä on kuitenkin jopa haasteellisella investointipuolella saatu paljon aikaiseksi. (Valkeinen 2021).



Kuva 4. Systemisyyden vaiheita kartoittava kuvio (Kola ym. 2021, muokattu).

3.2.2 Case 1 Block Solutions / Magazine blog



Kuva 5. Miss Abbeyn uutisia tavallisilta yrittäjiltä, Block Solutionin tarina

3.3 Case 2 Bo Lkv Susanna Valve

Miksi Bo Lkv ja Susanna Valve valikoitui tutkimuskohteeksi?

Bo Lkv valikoitui kehittämistyön yhdeksi casekohteeksi sen kiehtovan ja inspiroivan brändinsä vuoksi. Se miltä yrityksen ydin ja sielu tuntuu, kuinka se näkyy ja kuuluu ihmisille, on ainutlaatuista ja uutta kiinteistöväälitysalalla. "This is where the story begins" sloganina (Bo Lkv, 2021), mitä tulee ihmisten omiin koteihin ja niiden löytämiseen, heidän visuaalinen ulkoasunsa sekä ympärille rakentunut kokonaiskonsepti, edustavat tätä ainutlaatuisuuden kokemusta. (Valkeinen 2021).

Kiinteistöväälittäjät toimivat Bo:lla yrittäjämäisesti ja maksavat 1 300 € kuukaudessa osuudestaan kokonaisuutta. Tämän vastineeksi he saavat hallinnolliset palvelut, puitteet ja brändihyödyn yhtiöltä, ja palkka muodostuu oman työn tuloksesta. Kyseinen malli on kopioitu lääkäripalveluyrityksistä, joissa lääkärit toimivat yrittäjämäisesti joko oman y-tunnuksensa alaisuudessa tai lääkäripalveluyrityksen palkkalistoilla hyödyntäen samaan tapaan hallinto- ja muita yhteisiä toimintaa edistäviä palveluita sekä brändiä. (Valkeinen 2021).

Tässä kehitystyössä peilaamme yrittäjän ominaisuuksin kiinteistövälittäjä Susanna Valvetta sekä hänen kertomanaan Bo Lkv:n toimintaa systeemisine arvon tuottamisen vaiheineen ja Susannan kokemuksineen. Susanna valikoitui oman myyvän ja luottamusta herättävän persoonansa vuoksi kehittämistyön kohteeksi. Hän kuvailee itseään kiinteistöalan hyväksi haltijaksi, joka ei halua olla toisen ahneuden jatke. Hänen toimimistaan ohjaa enemmän fiilis, mitä raha. Ekosysteemin muodostumista ja siinä toimivaa systeemisyyttä tutkitaan Susannan ympärille rakentuneen kokonaisuuden kautta, johon Bo Lkv kuuluu hyvin riippuvaisena avainosana. Susanna kertoo Bo:n toimivan ikään kuin sateenvarjona, jossa se tuo vuoroin suojaa ja vuoroin varjostaa. (Valkeinen 2021).

Yritystoiminnan päämäärä ja arvot

Susannan ensimmäinen arvo on, että jokainen kohtaaminen on merkityksellinen. Toinen arvo on ”tähtipölyarvo”, joka tarkoittaa tunnelman sytyttämistä ja hyvän olon, läsnäolon ja ilon välittämistä edes minuutiksi näiden kohtaamisien kautta. Elämän oikeudenmukaisuus edustaa kolmatta arvoa, johon suuntaan hän pyrkii taivuttamaan ihmisen elämää edes hieman. Käytännössä kiinteistönvälityksessä tämä tarkoittaa ihmisten muuttamisesta koituvan mullistuksen tekemistä mahdollisimman helpoksi levollistaen ja rauhoittaen. (Valkeinen 2021).

3.3.1 Case 2 Bo Lkv Susanna Valve / Runsaan arvon muodostuminen

Ensimmäisen periaatteen mukaisesti uuden, runsaan ja aineettoman arvon tuottaminen koostuu Susannan ympärille rakentuneesta ekosysteemin yhteisestä tarkoituksesta tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle Bo:n brändin ja arvojen kautta. Bo:n arvojen mukaan ekosysteemin kautta halutaan tuottaa karvan verran vaivattomampaa palvelua hyvällä hinnalla. Pitkän tähtäimen hyötynä toimii hyvin hoidettu työ kohtaamisineen, jolloin suosittelu ja lisäkauppa tulevat jatkuvana hyötynä. Yhteen liimaavana voimana on ”sama kieli” ja toimijoiden keskinäinen luottamus toistensa vahvuuksiin ja kiinnostus yhteisen työn tuloksesta. Maailmaa parantavana juttuna toimii big why eli toimialan ja välittäjien maineen parantaminen asiakas asiakkaalta. (Valkeinen 2021).

Periaatteen kaksi mukaisesta emergentistä, toiminnan tuloksena eri sosioteknisille skaaloille syntyvästä, arvosta kertoo systeeminen yhteistyö. Yrittäjämäisesti toimiva kiinteistövälittäjä tuo yksilöihmiselle kaiken kauniin koko välittämisen kokonaisprosessin kannalta jo etukäteen mietittynä ihan tervetulo toivotuksesta ja toimista lähtien. Itse työntekeminen on tehty helpoksi jopa asuntojen upeista myyntistailauksista ja -kalustuksista valokuvauksiin. Bo Lkv:n toimet tukevat markkinoille menemistä ja yhdessä toimimista. Susannan on helppo seurata omaa myyntiään ja kustannusrakennetta ja sitä kautta viivan alle jäävää niin tiheään, kun oma tarve vaatii. Bo:n sisällä puhutaankin Bo Familystä, johon itse kukin intohimoisesti työhönsä suhtautuva työntekijä kuuluu. Heille toiminnan tuloksena on syntynyt yhteisö, jossa jaetaan murheet, ongelmat ja ratkotaan niitä yhdessä. Asunnon ostajalle tämä näkyy ja tuntuu toimivana, koskettavana ja kauniina kokemuksena, kun välittäjä voi keskittyä työssään heihin. ”This is how we bo it” kertoo asiakaslupausta, jossa ei synny asiakkaalle kuluja, jos kauppa ei käy ja arviointikäynti on aina maksuton. Tässä vastuu siirtyy yrityksen harteille myyvältä asiakkaalta. Bo lupaa huippuvälittäjät ja markkinointitiimin sekä sisustuslehtitasoiset myyntikuvat, jotka kuuluvat jo ennalta määritettyyn palkkioon. (Valkeinen 2021).

Bo on myös toiminnallaan saanut aikaiseksi vanhojen kiinteistövälitystapojen ja kulttuurin muutosta ihan alan ilmeeseen asti. Design From Finland & Avainlippu -merkki kertoo alan ainoasta 100 %:sta suomalaisesta välitysketjusta. Heillä on myös kattavin digi- ja somenäkyvyys, joka tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat, olipa kyseessä tapahtumat tai sosiaalinen media. Bo Living -podcast vaikuttaa ja jakaa koko yhteiskunnan käyttöön omia kokemuksiaan ja vinkkejä ihanasta asumisesta ja asuntokaupasta asenteita, toimialaa ja yhteiskuntaa muuttaen. Suomen tasolla Bo Lkv ja Unrealer ovat lyöneet toimintaansa yhteen rakentamisen huippuosaamisen ja verkostojen välittämiseksi valinnanvapauden kuitenkin säilyttäen. (Bo Lkv, Peltola 2020, 6-100).

Kasvun vaihe

Periaate kolme, runsas arvo vaatii jatkuvasti muuttuvaa yhteyttä, jonka systeemisyyden vaiheineen eli kokonaiskonteksti synnyttää. Susannan kiinteistövälittä-

jänä toimimisen kasvun vaihe on alkanut sydäimestä käsin ja omasta asiakas-kohtaamisten arvontuottamisen intohimosta sekä lämmöstä. Näihin aineksiin yhdistyi työkaveri Raija ja hänen pitkän työuran kerryttämä kokemus. Raijan intohimona oli sparrata Susannaa alalle ja Susannan tuoda Raijalle työhönsä tunnetta ja uutta ajattelua ilon kera. Raijan eläkelöidyttä Bo Lkv löysi Susannan. Tällöin yhdistyi Susannan persoona vuonna 2013 perustettuun Bo:n toimivaan jo mietittyyn konseptiin ja kauneuteen. Bo:lta löytyi valmiina byrokratialle omat tekijänsä kuin myös juristit, stailaajat, kuvaajat ja koko linjasto palveluita, joita kiinteistövälitysbisnes tarvitsee. Tämä osaamisen eroavaisuuksista nouseva yhteistä hyvää ruokkiva konteksti mahdollisti myös Susannalle keskittymisen työstä nauttimiseen ja oman panoksensa antamiseen kasvun kokonaisuuteen. (Valkeinen 2021).

Kehittymisvaihe

Kehittymisvaihe jatkui Susannan kertoman mukaan vuoteen 2019, jolloin Bo on osannut kasvattaa itsestään vetovoimaisen brändin siten, että he ovat saaneet riveihinsä alan parhaat välittäjät. Jo lähtökohdiltaan Bo on onnistunut hyödyntämään kulttuuriohjautuvaa katsontakantaa, jolloin he ovat etsineet saman mielisiä ja toimivia ihmisiä yhdistäen emotionaalisen lähtökohdan motivaatio-ohjautuvuudesta. Jokaisella ekosysteemin kokonaisuuteen mukaan lähtevällä on oma henkilökohtainen motivaatio asiakkaiden asumisen ongelmien ratkaisuksi. (Valkeinen 2021).

Bo:n kehittymisvaihetta kuvaa hyvin Ecosystem Handbookissa määritetyt tämän vaiheen tunnuspiirteet, jolloin todelliset toimivat tiimit tunnustetaan niiden psykologisesta turvallisuudesta. Tällöin jokaisen ideat kuullaan ja niin sanotuista virheistä ei rankaista ketään. Vain tämän turvallisuuden ja mielen rauhan kautta ihminen kykenee olemaan luova ja innovoimaan uutta. Kaiken kehityksen ytimessä on toimiva kommunikaatio, perehdytys ja ketterä johto sekä läpinäkyvä toiminta, joka palvelee koko ekosysteemin olemassaolon jaettua tarkoitusta. Kehittyessään ekosysteemiin liittyy aina enemmän oikeita valikoituja tahoja ja se monimuotoistuu. (Kola ym. 2020, 43-49). Bo brändiin liittyvät arvolupaukset ovat omanlaisiaan ekosysteemin jokaiselle taholle, esim. stailaajat saavat palkitsemisensa paitsi hyvästä työnsä jäljestä ja kuvista, myös yhteisestä onnistuneesta lopputuloksesta. (Valkeinen 2021).

Mukautumisvaihe

Bo on syntynyt Turussa ja on kasvun ja kehittymisen myötä levinnyt koko maan laajuiseksi bisnekseksi. Toiminnan kasvaessa mukautumisvaiheeseen on se vaatinut myös Bo:lta sopeutumista moniin muuttuviin olosuhteisiin. Susanna kertoo vielä pandemia keväänä toukokuussa 2020 ”kaiken olevan mahdollista”. Helsingin roolin muotoutuessa 50 %:ksi koko Bo:n liikevaihdosta ja kasvun koittaessa on myös uskallettava päästää irti kontrollista ja rooleista ja yksinkertaisesti rohjettava luottaa siihen, että rakentunut Bo:n ekosysteemi ideologioineen ja arvoineen kantaa. Näin tässä vaiheessa tapahtuukin omistajuuspohjan vaihtuessa. Tällöin kahdesta perustaja pariskunnasta toinen jää jäljellä ja sijoitusyhtiö Saarni Partners tulee mukaan luotsaamaan Bo:n venettä. Omistajat eivät ole Helsingissä töissä, vaan pääkaupunki seudulla on palkkajohtaja muiden palkollisten lisänä. Susannan kertomana ja kokemana tässä vaiheessa eurot rupeavat määräämään toimintaa ja inhimillisuus ja maalaisjärki rupeavat katoamaan. Ruohonjuuritason ymmärrys ei tahdo löytää johtotasolle asti enää niin hyvin ja toiminnan hallinta ja egot kohtaavat haasteita. Systemisyyttä vaativan toiminnan kasvaessa syntyy kankeita sisäisiä prosesseja, jotka rupeavat haastamaan, jolloin nämä prosessit eivät enää tuotakaan systeemistä arvoa yhteiselle asiakkaalle. Taipumisen ja sopeutumisen sijaan syntyykin erilaisia prioriteetteja ja porukka eriytyy systemisyyden hyvästä, kun toiminta laajentuu ja paisuu entisestään. Bo:n ympärille kehittyneeseen systeemiseen toimintaan syntyy ydin arvojen jopa vastaista toimintaa. (Valkeinen 2021).

Organisaation sisäiset epäkohdat ja toimimattomuus rupeavat varjostamaan myös Susannan mielenmaisemaa työelämän ollessa yhtä muutosta. Tätä vaihetta kuvaellen Ecosystem handbook kertoo, että ne vahvimmat ja viisaimmat eivät ole niitä, jotka selviytyvät, vaan ne, jotka osaavat sopeutua ja mukautua vallitseviin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Myös Susanna herää kertomansa mukaan ajatukseen, että hänen tarvitsee huolehtia nyt puhtaasti omasta toiminnastaan. Susanna näkee muun muassa, että tuputtaminen myynnissä ei ole arvontuottamista asiakkaalle. Tähän vaiheeseen päästessä tarvittaisiin vahvaa dialogisuuden kulttuuria palautetaidot huomioiden. Myös yhteisymmärrystä olisi vahvistettava ekosysteemin tarkoituksesta, jotta välttyttäisiin turhautumiselta ja kyynisyy-

deltä ja voitaisiin kasvattaa sen sijaan tahojen motivaatiota. Vaihe ei siten niinkään tulisi olla uhka, vaan mahdollisuus kehittymiselle. Sopeutuminen voisi synnyttää uusia innovatiivisia ratkaisuja seuraaville organisaatioiden yhteisille potentiaalisille projekteille. Ekosysteemissä fokus ei myöskään ole ihmisten egoissa tai positioissa vaan pikemminkin taidoissa tuottaa merkityksellistä arvoa ja sitä kautta myötävaikuttaa yhteisen tarkoituksen toteutumista. Ihmisen on hyvä kyetä johtamaan, mutta omata myös taito tulla johdetuksi eli seurata. (Kola ym. 2020, 57-63). (Valkeinen 2021).

Toiminnan laajentumisen myötä aikaisemman pienen vaihtuvuuden sijaan tilanne muuttuu. Hyviä rekrytointeja lähtee pois ja välittäjät rupeavat perustamaan uusia omia arvopohjaisia yrityksiä. Enää ei osata pysähtyä oikeiden ammattilaisten löytämiseen, jotka ohjautuisivat kukin omasta sisäisestä motivaatiostaan käsin. Kasvua ei hallita ja johtajat mikromanageeraavat herkästi. Myös ihmisten osaamiset ja kokemus vaikuttavat perustehtäviin, jotka eivät ole selkeitä ja joita ei hahmoteta kokonaisprosessin kautta. Sitouttaminen tässä tilanteessa olisi Susannan mielestä todella tärkeää, jotta huippuvälittäjät saataisiin pysymään, eikä jatkamaan hakeutumista omiin bisneksiinsä. (Valkeinen 2021).

Saarni Partnersin tullessa pääomasijoittajaksi kustannusrakenne ja tehokkuusvaateet tulivat uusina ohjaavina tekijöinä, jotka ohjaavat helposti harhaan olennaisesta. Toiminnan laajentumisvaihe synnyttää hallitsemattomuutta, joka heijastuu kiinteistövälittäjiin ja heidän kauttaan eteenpäin asiakkaille ja yhteistyötaidoille. Välittäjiä, jotka toimivat yrittäjämäisesti ja tuovat taloudellista tuottavuutta toiminnalle, pitäisi Susannan kertomana kuunnella tarkemmalla korvalla ja heidän sitouttamisensa olisi nyt tärkeää. Olisi tärkeää pysähtyä kysymään koko kokonaisuuden kannalta, mikä on oikeaa voimavaraa. Ihmisten, tahojen ja osajien hyvinvointiin olisi merkityksellistä panostaa, vaikka työnohjauksen muodossa, kertoo Susanna. Välittäjien pysyminen mukana olisi ensiarvoisen tärkeää. Susanna näkee, että Saarni Partners on avainasemassa tilanteen pelastamisessa, koska jäljelle jääneet omistajat eivät tähän yksin kykene. (Valkeinen 2021).

Ecosystem handbook kertoo, että laajentuessa ekosysteemissä kuuluu tapahtua paitsi edelleen hyvin luonnollista kasvua, myös uusien tahojen mukaan liittymistä toimintaan ja toisten oman tehtävänsä antaneena irtautua. Nämä muutokset haastavat luonnollisesti tahoja ja vaativat ihmisiä uusiutumaan ja päästämään irti totutuista systeemisyyden tuomista hyveistä. Jopa ekosysteemin olemassaolon tarkoitus voi tässä vaiheessa radikaalisti muuttua joko päivittyen tai aivan kokonaan. Syytä systeemin olemassaololle on jälleen hyvä tarkistaa ongelman ja sitä palvelevan tarkoituksen muodossa sekä puntaroida ekosysteemin avainosapuolten sitoutuneisuus ja keskinäinen luottamus. Laajentumisvaihe voi toimia ikään kuin tienristeyksenä, jossa puntaroidaan, ketkä jatkavat matkaa tässä ekosysteemissä ja ketkä toisaalla. Nyt tarvitaan sekä rationaalisia että emotionaalisia kykyjä. Rationaalista kokonaiskuvaa tuovia kykyjä ovat systeemijattelu, asiakaskeskeisyys ja liiketoimintamallin ymmärrys. Emotionaalisia ovat taasen kyvyt, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, haavoittuvuuden, empatian ja itsetietoisuuden rakentumista. Nämä kyvyt tukevat parhaimmillaan tahojen välistä luottamusta, joka taasen edesauttaa psykologisen turvallisuuden kasvua ja paineenkin alla tahojen välisien suhteiden toimivuutta. Yhdessä kasvaminen ja oppiminen tässäkin vaiheessa edellyttää kokemuksien rohkeaa yhteistä vaihtamista. (Kola ym. 2020, 71-79).

Vaikutus

Sosiaalisen vaikuttamisen ja arvon tuottamisen alle nousee Bo:n hyvän varjon alta löytyvä edelläkävijyys, joka näkyy fanikulttuurina ja kiinteistövälittäjien profiilin nousuna. Kulttuurisena lisänä Bo on edelläkävijyydellään tuonut myös arvostuksen kohteet luomutuotteiden ja ympäristön korostumisena alalla ja bisneksessä kokonaisuutena. Viime aikoina Susanna on toiminnassaan huomannut, että pandemian myötä kotiin panostetaan, Finnish design nousee ja kodeista on tullut myös nuorten keskuudessa trendi ja sijoitus. Koti on ikään kuin pesämuna tulevaisuuteen. Tässä on auttanut myös sosiaalisen median nousu ja Bo:n voima kiinteistövälityksen tunnettuudessa ja näkyvyydessä. (Valkeinen 2021).

3.3.2 Case 2 Bo Lkv Susanna Valve / Magazine blog



Kuva 6. Miss Abbeyn uutisia tavallisilta yrittäjiltä, Bo Lkv Susanna Valveen tarina

3.4 Case 3 Koti Puhtaaksi Oy

Miksi Koti Puhtaaksi Oy valikoitui tutkimuskohteeksi?

Siivousalan Koti Puhtaaksi yritys valikoitui tämän kehittämistyön tutkimuskohteeksi syystä, että he edustavat useita palkintoja ja tunnustuksia voittanutta hyvää maineista ja sen kautta myös positiivisesti henkilöstökulttuurinsa kautta näkyvää yritystä. Siivousala edustaa taasen hyvinkin perinteistä toimialaa, jossa erottautumisen täytyy olla haastavaa, mitä Koti Puhtaaksi kuitenkin arjessaan tekee. Kuinka näin voimakas kasvu voi olla mahdollista, minkä Koti Puhtaaksi on saanut aikaiseksi? Minkälainen yrittäjä taustalla hyörii?

Yritystoiminnan päämäärä ja arvot

Koti Puhtaaksi yrityksen päämääränä toimii koko siivousalan tervehdyttäminen. Saana kertoo alalla olevan paljon sellaista, mistä hän ei tykkää, kuten hyväksikäyttöä, pimeitä sopimuksia ja vastuutonta ostamista. Hän kertoo esimerkin,

kuinka häntä lähestyttiin puhelimitse sadan thaimaalaisen työntekijän palkkaamisesta. Työntekijöitä välittävä taho kertoi, että näiden suhteen ei tarvitse välittää tessistä ja ihmiset asuisivat omassa omakotitalossa, jolloin heidän kyettäisiin pitämään erillään suomalaisesta yhteiskunnasta omassa laumassaan. Työntekijät olisivat myös halvempaa työvoimaa, mitä suomalaiset, koska papeiden perusteella heille maksettaisiin 7,5 tunnista työpäivältä, vaikka he tekisivätkin 12 tuntisia päiviä. Saana haluaa olla eettisesti radikaali ja vaikuttaa tahtotilallaan koko alaa muuttaen. Tämä kyseinen vilpillinen toimija huomasi paljastuneensa, kun seuraavaksi yhteyttä ottikin Ylen uutistoimittaja. (Valkeinen 2021).

Saanan arvot ovat samat, mitä koko yritystoiminta kantaa. Ne muotoutuivat jo toiminnan alkumetreillä hänen omana käsialanaan. Koti Puhtaaksi arvot on kirjoitettu minä muotoon, jotta ihmiset omaksuisivat ne paremmin itselleen.

1. Minä valitsen kotimaista.
2. Olen rehellinen.
3. Palvelen asenteella.

Rehellisyydestä seuraa asiakasluottamusta ja asennetta sekä kykyä muuttaa alaa. Koti Puhtaaksi yrityksessä jokainen tiimi saa luoda itse omat täsmennetyt ja kirkastetut arvonsa, jotka kumpuavat yhtiön arvoista. Näistä muotoilemistaan arvoista tiimit luova omat huoneentaulunsa tai vastaavat, jotka näkyvät toimistojen ja tilojen seinillä minä muodossa. Arvoja laatineita ja niihin sitoutuneita työntekijöitä heillä on tällä hetkellä Suomen laajuisesti noin kolmesataa. (Valkeinen 2021).

3.4.1 Case 3 Koti Puhtaaksi Oy / Runsaan arvon muodostuminen

Verkostomaisen ekosysteemin rakentaminen oman toiminnan ympärille ja yhteistä tarkoitusta palvelemaan on ollut Saanalle yrityksen toimitusjohtajana tietoinen päätös ja ohjaava tekijä. Itse systeemisyteen hän toivoo voivansa pe-rehtyä vielä enemmän. Nyt kuluneena korona-aikana he ovat kuitenkin jo käyttäneet tietämättäänkin systeemisyteen kuuluvaa riippuvuussuhteen arviointia seuraavalla tavalla. He ovat priorisoineet yhtiössä ekosysteemin tahoja kahdenlaiseen kategoriaan, ”must have”, jota ei voida karsia, ja ”nice to have”, josta

voidaan tarpeen vaatiessa karsia. Esimerkkeinä näistä musta have -toimintoihin kuuluu kirjanpito tahoineen, joista ei voida luopua tai nipistää. Nice to have -kategoriaa edustaa taas toiset vertaisryttäjät tai markkinointiyhteistyö kumppanit. Virkistystoiminta haastaa, koska se löytää monen työntekijän mielestä itsensä näiden kahden kategorian välistä. (Valkeinen 2021).

Ensimmäisen periaatteen mukainen uuden, runsaan ja aineettoman arvon tuottaminen koko toiminnan ydintarkoituksen muodossa koostuu kahdesta asiasta; työntekijöiden tarpeesta työllistyä ja elää palkallaan, toisekseen asiakkaan tarpeesta saada siivouspalveluja. Pitkän tähtäimen hyötynä siivousalan kehittäminen on määräävä tekijä. Koti Puhtaaksi toiminnan ympärille syntyneen ekosysteemin tahojen liimaksi ja lumoavaksi voimaksi on syntynyt arvopohja ja yhteiset tavoitteet työn omaamisen, palkalla selviämisen ja alan kehittämisen muodossa. Esimerkiksi henkilöstöltä ei vaadita syvällistä ajattelua tai yhteen liimaavaa mennekeä. Työntekijänä saat tehdä hyvällä omalla tunnolla klo 8–16 päiviä ilman ryttäjähennekeä tai täysillä organisaatiossa mukana oloa. Isommalla pensselillä maalattu maailmaa pelastava ja parantava asia on sitoutuminen muovin vähentämiseen yhteistä luontoa säästäen sekä olla Suomen paras työpaikka, jossa Koti Puhtaaksi on eri kilpailujen avulla mitattavin kriteerein onnistunutkin. (Valkeinen 2021).

Tutkitaanpa Koti Puhtaaksi toimintaa seuraavaksi runsaan arvon tuottamisen toisen periaatteen, emergentin, eli toiminnan tuloksena syntyvän arvon muodossa. Tätä valaistaan eri sosioteknisien skaalojen kautta, kuten aikaisempienkin tekojen ja toimien osalta. Yksilöihmisen lähtökohdasta ja työntekijän näkökulmasta yrityksen omistamisen mahdollistaminen muodostaa varmasti yhden merkittävän osa-alueen arvon kokemisesta. Tämä arvo edustaa aineellista funktionaalista puolta sen suomin toiminnallisista edellytyksistä, kun työntekijä voi oman työpanoksensa kautta vaurastua muutoinkin kuin palkkansa turvin. Emotionaalisesti omistajuus voi parhaimmillaan sitouttaa, tukea luottamuksen kokemista ja yhdistää työntekijöitä, jotka voivat kokea samanarvoisuutta koko työntekijäkirjon kanssa riippumatta toimenkuvasta. Myös arvojen sanoittamisen mahdollisuus omaan kokemukseen ja toiveisiin tukeutuen vahvistaa osaltaan yhteistä tekemistä, kehittämistä ja avointa innovointia. (Kola ym. 2020, 97). Yhteisön kokemaa arvoa vahvistaa taas osaltaan näiden tekijöiden lisäksi mahdollisuus

kouluttautua oppisopimuksella alalle, jolla on myös sosioekonomisia ja työllisyyttä lisääviä vaikutuksia koko yhteiskunnan tasolla. (Valkeinen 2021).

Suomen parhaan työpaikan mandaatti, joka on voitettu osaltaan halusta tehdä toisin ja rakentaa iloinen työpaikka, kuuluu myös asiakkaille asti esimerkiksi markkinointilausein, kuten ”Siivouspalvelut helpottamaan arkeasi ja lisäämään vapaa-aikaasi – Ota yhteyttä ja jätä siivoaminen meidän iloksemme!”. Nämä näkyvät, kuuluvat ja tuntuvat brändin elementit koskettavat asiakkaalle syntyvän aineettoman arvon ja kokemuksen kautta, jota vapaa-ajan lisääntyminen ja arjen helppous tuottavat. Kodeissaan asuville ihmisille Koti Puhtaaksi kertoo kotisivuillaan: ”Teemme Suomesta onnellisempaa paikkaa elää – koti kerrallaan” (Koti Puhtaaksi 2021). Koti Puhtaaksi nostaa myös koko siivousalaa ja ammattikunnan arvostusta oman palkitun profiilinsa kautta. Yhteiskuntaa ruokkii taasen ihmisten kouluttautuminen ja työllistyminen oppisopimustoiminnan kautta, joka nostaa ihmisten sosioekonomista asemaa. (Valkeinen 2021).

Kasvun vaihe

Runsaan arvon tuottaminen vaatii jatkuvaa muutosta tahojen kesken ja heidän yhteyksineen, jota systeemisyyss vaiheineen ilmentää. Koti Puhtaaksi sai aivan ensimmäisen alkunsa Saanan reppureissaamisesta ulkomailta ja törmätessään siellä vielä tuolloin tietämättään tulevaan mieheensä, jotka toteuttivat jo tuolloin ensimmäiset yhteiset osto ja myynti ideat. Vasta yrityksen perustamisen myötä vuonna 2011 tuli kuvioon parisuhde. Toki tuolloin matkustaessa Australiassa vuonna 2009 heillä heräsi halu perustaa yhteinen yritys, mutta ala oli vielä kysymysmerkki. Suomeen palattuaan Saanan eno houkutteli heitä myymään imu-reita ovelta ovelle. Asiakkaat eivät kuitenkin halunneet imureita vaan palvelua, jota näiden laitteiden avulla voi toteuttaa eli kotisiivousta. Homma ikään kuin lipsahti tuolle puolelle ja imaisi mukaansa. Tuolloin parikymppisinä heille oleellista oli saada vuokra maksettua ja sen he saivat toteutettua ihka ensimmäisenä tavoitteena hyvin nopeasti. (Valkeinen 2021).

Työtä rupesi siivittämään Saanan vahvat ominaisuudet palvelemisen halusta miellyttämiseen ja tarve heidän siivouspalveluilleen sen kuin kasvoi. Moneen vuoteen he eivät tehneet markkinointia vaan sana ja suositus kiiri heidän edel-

lään. Palvelua oli ikään kuin pakko järjestää kysynnän mukaan, jonka kasvaessa tarvittiin lisäksi työntekijöiden voimin, joille taas oli miellyttämisen vuoksi järjestettävä kokotunnit. Näin syntyi kasvun tie yhdeksi Suomen suurimmaksi siivousalan yritykseksi, joka ei ollut Saanan sanojen mukaan tarkoitus. Tätä oppipolkua on siivittänyt uteliaisuus ja kiinnostus ottaa selvää asiakkaiden kertomista aikaisemmista huonoista siivouskokemuksista, ja siitä mikä niissä on saattanut mennä pieleen. Vuodesta 2013 sisarusparvesta neljä on aloittanut työskentelynsä yhtiössä Saanaa seuraten. (Valkeinen 2021).

Kehittymisvaihe

Kehittyessään toimintaan on liittynyt muitakin sisarusparvesta luontaisen suuren intohimon omaamina, auttamisen halusta ja aivan normaaleina työntekijöinä, kuten Saanan mies täyspainoseksi työntekijäksi 2017. Samanvertaisuus statuksen tuomasta arvosta kertoo hyvin jokaisen työntekijän ensimmäinen työnimike, joka on siistijä, myös Saanalla toimitusjohtajan ominaisuudessa. Ekosysteemi laajeni tarpeenmukaisin ihmisin ja osaamisin tavarantoimittajista, oppilaitosyhteistöin ja mentorein. Heitä on tarvittu eri tietojen ja taitojen ruokkijoina esimerkiksi kasvuun ja strategiaan painottuen, johtamisen tukena, yrittämiseen ja kansainvälistymiseen, markkinointiin ja pääomasijoittamiseen. Yhtiöstä on myös heidän avustuksellaan saatu teknisesti terve. Osa näistä osajista on tuonut tukensa käyttöön Advisor -hallituksen kautta. (Valkeinen 2021).

Saana on myös itse halunnut jakaa omastaan ja toimia mentorina taasen toisille yrittäjille. Hiljalleen tätä yrittäjistä ja poliitikoista koostuvaa kaveripiiriä on rakennut Saanan ympärille yhteisin lukupiirein ja sikarikerhoin. Hän ei ole koskaan hävennyt pyytää apua vaan on rohkeasti kertonut tarpeistaan ja saanut apua. Vuonna 2018 yritys sai riippumattoman hallituksen, jonka kanssa he voivat katsoa yhdessä toimintaa ja sen lukuja. Saana näkee erittäin tärkeäksi, että hallituksen jäsenet ovat yhtiön ulkopuolelta, jotta hänelle tai muille omistajille ei kerääntynyt liikaa valtaa ja jotta he voivat valvoa kaikkien omistajien etua, eivät vain hänen. (Valkeinen 2021).

Mukautumisvaihe

Kehittymisvaiheen vaihtuessa sopeutumis- ja mukautumisvaiheeseen alkuvuodesta 2018 yhtiö päätettiin myydä ja kauppa ennättikin olla jonkin aikaa voimassa, mutta peruttiin lopulta. Tämän jälkeen he järjestivät osakeannin ja syntyi jaettu omistajuus, joka mahdollistaa aivan jokaisen työntekijän oikeuden hankkia verottajan hyväksymällä nimellisellä arvolla osuuden yhtiöstä. Tämän myötä Saana halusi suoda kahdelle sadalle työntekijälle samanarvoisen mahdollisuuden nostaa osinkoa oman työnsä tuloksena, mitä hänelle tai heille perheenä. Tätä nykyä työntekijäomistajia on 18. (Valkeinen 2021).

Kilpailuista on myös tullut palkintoja mm. Suomen paras työpaikka 2019 ja Euroopan paras siivousalan työpaikka 2019 ja niiden myötä sievoisia summia, jotka Saana on kohdistanut aina joko henkilökuntaan tai hyväntekeväisyyteen. Näin tehdessään hän on voinut olla vapaasti onnellinen ja omata hyvän oman tunnon jakaessaan tavoitteita ja niihin pääsyä. Ydinporukkaa he eivät uudista. Ja jokin päivä, kun ja jos tie osaamisen ja innon osalta tulee päähänsä, he myyvät yhtiön ja antavat uudelle omistajalle tuoda seuraavan stepin toimintaan. (Valkeinen 2021).

Saanan on tarvinnut mukauttaa myös omaa rooliaan, nykyään prosessijohtajuutta, toiminnan kehittyessä. Tällöin vuoden 2018 aikana työntekijä määrän kasvaessa 50:stä 100:aan työnkuva henkilöstön läheltä erkautui ja hän joutui vetäytymään etäälle lukujen, mallien ja kannustimien kautta johtamiseen. Tähän pakotti tuolloin ulkopuolinen hallitus, ja muutos oli ajankäytöllisesti pakko toteuttaa. Toiminta on puskenut Saanaa mukautumaan aina ahdingon kautta, kun yhtiössä on huomattu, että näin ei enää voikaan toimia ja jatkaa. Tällöin on jouduttu impulsiivisestikin reakoimaan kasvun kipuihin. Saana ei kuitenkaan kysynyt ottamaan oppia eräältä hallitusjäseneltään, joka pyrki saamaan yhtiötä viiden vuoden ennakoivaan sykliin. He ovat sitä vastoin valinneet johtaa näin räväkästi kasvavaa kasvuyritystä aina tarpeen vaatiessa suuntaa muuttavalla pulssilla 12 kuukauden rullaavan suunnitelman kautta. Muutokset tulevat useimmiten lakien tai vastaavien isompien vaikutteiden kautta, joiden seurauksena suunnitelmaa kyetään päivittämään kuukausittain, ja loppua ei siten koskaan saavuteta. (Valkeinen 2021).

Laajentumisvaihe

Toiminnan laajentuessa vaihtuvuus toimijoissa ei ole värjänyt Koti Puhtaaksi toimintaa vaan tahot ovat enemmänkin lisääntyneet ekosysteemissä. Tähän suurimmaksi syyksi Saana kertoo, että hän hakeutuu mielellään itseään tasokkaampaan seuraan ja luo sitä kautta ekosysteemiä toiminnan ja tarkoituksen ympärille. Uusiutumiskyky ja ymmärryksen laajentaminen ovat avainsanoja yhteistöiden laajentamisessa. Oppimista toisilta tapahtuu molempiin suuntiin, josta hyvänä esimerkkinä on markkinointikumppani, johon he tukeutuvat, kun on tarve ostaa palvelua ulkopuolelta. Toimija on pienempi ja nuorempi, jota he haluavat auttaa kasvamaan mukana, jota myös on koko ajan yhteistyössä molemmiin puolisesti tapahtunut. Myös kirjanpidon palveluita ja mainoslahjoja tuottavat kumppanit ovat hyvä esimerkki yhteisestä oppimisesta ja kasvamisesta. Parkmanille Koti Puhtaaksi on toiminut sparraavana tahona, mitä tulee isompiin yhtiöihin ja heidän parkkietuihinsa, käytäntöihin ja tarpeisiin. Tuloksena on voitu luoda monen ajoneuvon valikko ja asiakasvideoita myös toisien käyttöön. Yhtiö on voinut kasvaa myös ohi työntekijän osaamisen, jolloin on tarvittu sijoittaa uuteen työntekijään ja tämä osaaminen on voitu ohjata muualle, missä juuri häntä on eniten tarvittu. (Valkeinen 2021).

Vaikutus

Koti Puhtaaksi toiminnan vaikuttavuudesta ja arvon tuottamisesta kertovat hyvin yhteiskunnallisella tasolla ihmisten työllistyminen ja nuorten kouluttaminen, kun heillä ei vielä muuta koulutusta ole. Syntyy uusia tarpeellisia työsuhteita ja kokonaisuus keventää myös valtion taloutta. He lisäävät ja parantavat toimintansa kautta myös ihmisten hyvinvointia kodeissa ja perheissä kuin myös työelämässä. Alan arvostuksen nostaminen osaamisen kautta tekee myös sen haluttavammaksi, joka vaikuttaa osaltaan työllisyyden nousuun. Myös kotitalousvähennyksen käyttämisellä on omat vaikuttavuutensa tähän. Me-henki, arvostus ja oman arvon tunne ovat heillä mitattavia asioita. Näitä aikaan saa se, että kaikki työntekijät ovat samalla viivalla aivan konkreettisesti, joka näkyy muun muassa omistajuuden mahdollistamisessa ja siinä, että kaikki pukeutuvat heillä samalla tavalla riippumatta, onko henkilö palkattuna johtoportaan tai käytännön työtä tekeväksi siistijäksi. Arvostus lähtee arjen pienistä asioista ja valinnoista, josta kertoo myös jokaisen työntekijän siistijä titteli. Pankkitili ei kerro tämän kokoluokan yhtiössä mitään, kertoo Saana. Taloudellista kannattavuutta mitataan noin

tämän päivän ja tulevan uusia työskentelyn muotoja. Yrityksen toiminta oli melkein pä liian lähellä valikoituakseen tutkimuskohteeksi, koska kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessaan näissä tiloissa, vaikkakin osalti virtuaalisti ja hybridisti. Teho-osaston tilat suovat siten käyttöön myös toiminnoiltaan monenlaisten tarpeiden ohjaamaa työtilaa ja huokuvat näiden kriteerien lisäksi viihtyvyyttä koitoisuudellaan. Työtilan takana hääää kolmen henkilön porukka, Elina, Hanna ja Kaisu. Työkseen heistä jokainen toimii kääntäjänä, joka yhdistää heitä lähtökoh- taisen tila tarpeen lisäksi. (Valkeinen 2021).

Yrityksen päämäärä ja arvot

Yrityksen päämäärä kulminoituu tilaan. Yrittäjiä ohjasi vahvasti heidän oma tarpeensa saada yhteisö ja erillinen tila – paikka tehdä töitä kodin sijaan. Näin reippaan kolmen vuoden jälkeen, ja idean ollessa tuolloin edelläkävijyyttä, tila ja yhteisö olisi tänä päivänä varmasti muodostunut erilaisen tulokulman kautta, mitä tuolloin, yrittäjät kertovat. (Valkeinen 2021).

Teho-osaston arvot nousivat yrittäjien omista arvoista käsin, eivätkä ole muuttu- neet sitten aloituksen. Arvot kiteytyvät kahteen termiin, hauskuus ja rentous. Kaisu kertoo näiden arvojen takana häneltä löytyvän sen, että elämässä pitää tehdä kaikkea sellaista, mistä on iloa toisille oman itsensä lisäksi. Hän innostaa herkästi ja arvostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Hanna osaltaan kertoo saa- vansa iloa siitä, kun voi auttaa muita. Myös kaunis ympäristö esteettisyydellään ja selkeydellään tukee tekemistä ja toimintaa. Elinalla nousee myös samoja asi- oita arvojen taustalta. Hän on intohimoinen yrittäjä ja arvostaa sitä, että saa toi- mia yhteistyössä ja auttaa muita. Tilan esteettisyys auttaa hänen luovuuttaan kukkimaan ja pistää aivot toimimaan. (Valkeinen 2021).

3.5.1 Case 4 Tehojengi Oy / Runsaan arvon muodostuminen

Runsaan ja aineettoman, uuden arvon tuottamista edustavan ensimmäisen pe- riaatteen taustalta löytyy Teho-osaston ydintarkoitus, jonka avulla yrittäjät ha- luavat mahdollistaa tiloja käyttäville arvokkaita työpäiviä jatkuvien onnistumisien ja hyvinvoinnin kautta. Teho-osaston tilat ja yhteisön voima ovat tässä avain- asemassa. Pitkän tähtäimen hyötynä he haluavat saada ihmiset rakastumaan

työhönsä uudestaan, inspiroitumaan ja kyetä myös muuttamaan yrittämisen kovan bisneksen kuvaa oikeammaksi heidän kokemansa todellisuuden kanssa. (Valkeinen 2021).

Toiminnan ympärille syntyneen ekosysteemin tahojen liimaksi ja lumoavaksi voimaksi yrittäjät kertovat läpinäkyvyyden ja aitouden. Sen, että ihmiset eivät tarvitse esittää mitään, vaan he, jotka heille tulevat voivat puhua avoimesti itsestään ja työstään. He voivat olla aitoja kahvipöytäkeskusteluissa ison pöydän äärellä ja kaikille voi jutella ilman näkymättömiä seiniä tai hierarkioita. He toivoivatkin, että heille valikoituu juuri ne ihmiset, jotka luovat omalla olemisellaan myös tätä turvallisuusvoimaa, joka antaa tilaa mielikuville ja joka on vastakohta linkedin pukumiehille tai pätemiselle sekä kasvottomuudelle. Epäonnistumisista ei Teho-osastolla tarvitse tehdä numeroa ja siellä hyväksytään tavallisuus. Yrittämisen kulttuuria halutaan muuttaa tähän suuntaan Teho-osaston toimesta, joka inspiroi kolmikkoa myös valitsemaan yhtiömuodoksi osakeyhtiön osuuskunnan sijaan. (Valkeinen 2021).

Maailmaa pelastavana ja parantavana asiana Teho-osastolla toimii työhön liittyvä hyvinvointi. Tässä taustalla löytyy ajatus siitä, mitä kaikkea voikaan seurata, kun ihmiset voivat hyvin. Töitä voi tehdä myös kodin lähellä. Kolmikko uskoo, että koronan jälkeen pendelöinti esimerkiksi Helsinkiin ei tule olemaan samalla tasolla kuin ennen koronaa, vaan työnteon kulttuuri on muuttunut siitä, mitä se oli ennen koronaa. Tämä kokonaisvaltainen asetettu strateginen tarkoitus ei ole kiveen hakattu vaan se voi Ecosystem Handbook kirjan kirjoittajien mukaan myös muuttua ja päivittyä toimijoiden, tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa jatkuvan toisilta oppimisen seurauksena (Kola ym. 2020, 23). Tähän muutokset vaikuttavat varmasti myös mitä suurimmin ulkoapäin tulevat yllättävät vaikutukset, kuten korona ja pandemia on tehnyt ja tekee tällekin toimialalle työnteon kulttuuria muuttaessaan. (Valkeinen 2021).

Teho-osaston toiminnan tuloksena syntyvä runsas arvo toisen periaatteen eli emergentin mukaisesti sosioteknisien skaalojen valaisemana keskittyy yksilön kokemaan arvoon, mitä tila ja taasen toisaalta yhteisö hänelle antaa ja mahdollistaa. Tilojen esteettisyys viihtyvyyden, kotoisuuden ja yhteisöön kuulumisen

myötä edustavat tätä arvoa tuottavaa kokemusta. Tämän kehittämistyön toteutus on tästä kokemuksesta hyvin välitön. Eri kokoiset ja suljetut tilat mahdollistivat monimuotoisesti, hybridisti, etänä kuin myös kasvokkain etäisyyksillä, toteuttavat työpajat pandemiarajoitukset huomioiden. Teho-osastolle oli miellyttävä kutsua ihmisiä vierailemaan ja viihtymään. Tila on myös mahdollistanut kehittämistyön kirjoittamisen hiljaisuudessa keskittyminen huomioiden kuin myös koko seinän liitutaulun ja muiden teknisten välineiden ansiosta datan kirjaamisen eri muodoin. Yhteisö puolestaan on ruokkinut kehittämistyölle yhden mielenkiintoisen tutkimuskohteen omana arvonaan, jonka pohjalta yhteistyö jatkuu edelleen molemmin puolisia bisneksiä edistäen. Näin Teho-osasto toiminnallaan ruokkii yrittäjiä ja yrityksiä, jotka haluavat olla osa yhteisöllistä työtilaa toimintoineen. (Valkeinen 2021).

Tampereen ja Pirkanmaan mittakaavassa Teho-osasto näkyy paikallisista lehdistä sosiaaliseen mediaan eri yrittäjien kokemushaastatteluin ja koolle kutsuvin hyvinvointia edistävin tapahtumin niissä muodoissaan, mitä pandemia kulloinkin antaa toteuttaa. Teho-osaston yrittäjät vievät yhdessä eteenpäin pehmeämpien arvojen aikaansaamaa yrittämisen todellisuutta ruohonjuuritason tasoisesti ja -tuntuisesti sparraten toisiaan uusiin onnistumisiin myös epäonnistumisista oppien. (Valkeinen 2021).

Kasvun vaihe

Tutkitaanpa seuraavaksi periaatteen kolme eli runsaan arvon vaatiman jatkuvasti muuttuvan systeemisyyden kautta Teho-osaston toimintaa. Idea yhteisölliselle työtilalle sai alkunsa avaintahojen, Elinan, Kaisun ja Hannan, nyrkkeilyharjoituksista, joka oli suunnattu juuri kielenkääntäjille. Tuolloin syntyi keskustelu yksin kotona työskentelystä, johon heistä jokainen oli väsynyt. He halusivat yhteisön ja erillisen paikan työnteolle. Toiminnan synnyttäminen lähti nopeasti käyntiin. Tehojengi yrityksenä oli perustettu tuosta ajankohdasta jo parin kuukauden päästä ja noin puolen vuoden kuluttua keskusteluiden alkamisesta oli tiloissa avajaiset. Vuosi oli 2017. Yrityksen perustamisen ja alun kasvun aikana ei ollut kipuilua, vaan sama tahtotila ja arvot veivät heitä eteenpäin ja tilan tultua kuvioon siitä syntyi toiminnan ydin. Kolmikolla oli yhteinen ongelma, jonka ratkaiseminen motivoi ja haastoi heitä sekä heidän lisäksi myös toisia kodeissa töi-

tään puurtavia ja he uskoivat vahvasti ratkaisuideaansa. Myös Economic Handbook -kirjan kirjoittajat sanovat, että ratkaise ongelma tai jätä se, älä elä ongelman kanssa (Kola ym. 2020, 29). Tätä nämä yrittäjät kirjaimellisesti oman kasvun vaiheensa aikana toteuttivat. Arvon tuottaminen syntyi sekä emotionaalisista ja kulttuuriohjautuvista jaetuista näkökulmista käsin. (Valkeinen 2021).

Kehittymisvaihe

Toiminnan kasvaessa kehittymisvaiheeseensa erityisesti kääntäjiä liittyi mukaan yhteisöön. He järjestivät tapahtumia, jonka myötä myös Teho-osastoa ympäröivä verkosto kasvoi. Nämä tahot toimivat lähinnä Teho-osaston sparraajina ja jatkokehittäjinä. Yhdessä heidän kanssaan saatiin aikaiseksi markkinointitoimenpiteitä ja brändin eli yritystoiminnan sielun rakentamista ja esille tuomista eri tavoin. Syntyi nimi, tuntuvat arvolupaukset ja leikkimielisesti nimeen rinnasteiset jäsenyyspalvelut sekä visuaalinen ilme, joiden välityksellä tätä sielua kyettiin tuomaan eri tuntuvin aistein koetuksi. Pitchausvideoita ei editoitu vaan naurun annettiin kuulua katsojille, koska se toi Teho-osaston tunnelmaa esille aidimmillaan. Erilaisissa yrityskilpailuissa pärjättiin. Erityisesti toiminnan tila ja sijainti buustasivat Teho-osastoa kehittymisessään eteenpäin. (Teho-osasto 2021). (Valkeinen 2021).

Mukautumisvaihe

Tänä päivänä Elinan kertomana toiminta on edennyt omaan sopeutumisvaiheeseensa, joka haastaa niin yrittäjiä itseään kuin koko ekosysteemiä mukautumaan vallitseviin muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin. Toiminta on asettunut omiin uomiinsa ja on matkalla laajentumaan mukautumisen kautta, kun yrittäjät oppivat ja laajentavat sekä syventävät ymmärrystä asiakkaistaan kokemuksiensa perusteella. Tehojengi on voinut luopua joistakin alussa olleista asioista kuin myös jotkin tahot ovat joko irtautumassa tai jo irtautuneet yhteisöstä omansa antaneena ja saaneena. (Valkeinen 2021).

Pandemia-aika on haastanut kohtaamisiin painottuvan yhteisöllisen työtilan toimintaa lähinnä markkinointi mielessä, mitä uskaltaa ja mitä ei tuoda esille. Myös työsuhteet ja töiden tekeminen muuttuu koko työelämän muuttuessa. Tätä on Kaisu pohtinut omassa opintojensa lopputyössä. Miten työ tehdään jatkossa,

kuinka paljon tapahtuu ryhmätyönä ja miten yksilötyö ja kotona tehtävä kokonaisuuteen asemoituu. Kuinka muokkautuvaa työelämä tulee olemaan laajemmassa näkökulmassaan ja kuinka Teho-osasto voi tässä arvoa tuottavassa kokonaisuudessa erottua kilpailijoistaan. Sopeutuminen vaiheena voi myös synnyttää uusia innovatiivisia ratkaisuja seuraaville tahojen yhteisille potentiaalisille projekteille, joihin uudet eri alojen yhteistyötahot tuovat näkökulmaa ja inspiraatiota tullessaan. (Valkeinen 2021).

Teho-osastolla fokus ei koskaan ole ollut ihmisten egoissa tai positioissa, vaikka lehtien palstat ovat yrittäjiä esiin nostaneet, vaan pikemminkin yhteistyön tuomissa taidoissa tuottaa merkityksellistä arvoa ja niiden toteutumista. Tulevaisuus mietityttää Tehojengiläisiä, mitä he haluavat mahdollistaa Teho-osastolla. Monipaikkaisen työtilan tekemistä vai yhteistyön mahdollistavaa työskentelyä eri muodoissaan, jonka he uskovat kasvavan. Omistajat pohtivat painoarvon siirtymistä tilasta Teho-osastolla toimiviin tekijöihin, jos se saisi jatkossa ihmiset kiinnostumaan yhteisöstä sekä siihen liittymisestä. Iso toimistotila mahdollistaa joka tapauksessa useamman ihmisen ja ammattilaisen kohtaamiset. Nämä ihmiset tänä päivänä jakavat samat arvot kuin myös arvon tuottamisen tärkeyden yhteistyönsä kautta Teho-osastolla – tahot luovat yhteisön, jonka voimin voidaan rikkoa rajoja ja luoda uutta hyvää. (Valkeinen 2021).

Vaikutus

Vaikuttamisen muodossa emotionaalisen ja kulttuurisen arvon tuottaminen kiteytyy Teho-osaston osalta viestiin ja kokemukseen, että yrittäjän turvallisuus ja tavallisuus ovat hyveitä, joita saa ja kannattaa tavoitella. Kulttuurista vaikuttamista edustaa myös monipaikkaisen työn mahdollistaminen, jolla tarkoitetaan työtä, jota voi tehdä eri paikoista käsin riippuen kulloinkin työntekemisen tarpeista. Sosiaalinen arvo on yhteisön kautta oman toimimisensa ja työntekemissensä kehittymistä hyvinvointi ja aitous edellä. Yhteisön halutaan myös tuottaa onnistumisia. Tilan tuoma viihtyvyys luo hyvinvointia ja ympäristön kautta syntyvää arvoa tilassa toimiville tahoille ja vierailijoille. Puhtaasti taloudellista vaikutusta seurataan kuukausittain sisään ja ulos menevän eurovirran kautta. (Valkeinen 2021).

3.5.2 Case 4 Tehojengi / Magazine blog

MISS ABBEYN UUTISET

ARVOKKAILTA YRITTÄJILTÄ

Läh kuvassa Teho-osastoa luotsaava Tehojengi

Ihminen Arvot Intohimo

Kuukausi 4/2021

TÄH? Miten mahdollista?

ARVOKAS BISNES

Kuinka ihmessä jotkin yrittäjät kykenevät tekemään arvokasta bisnestä ja vielä siihen, että se kannattaa? Tässäpä pähkinä purtavaksi, joka Miss Abbeyä rupesi kovasti kiinnostamaan ja hän päätti toiminnan näkökulmastaan siitä selvittää. Omatanpa selvää seuraavaan yrittäjätarinan kautta eteenpäin.

MITEN MAHDOLLISTA?

IHMINEN TEHOTYTTÖT

ELINA, HANNA & KAISU

ELÄKÖÖN TAVALLISUUDEN JA ERILAISUUDEN KIRJOT!

Yhteisöllisen työtään taustalla hyödyn nämä kolme naista, jotka saavat inspiraation ajatuksistaan kukaan taholtaan. Kokonaan uudenlaisen mykällynteenänsä teki olemassa olemistaan tulla.

Elina myöntää, kun hän saa toteuttaa tuljat tavoitteensa työhön. Hanna nauttii tapaamisista ja innosta. Kaisu innostuu uuden kehittämisestä.

Kolmikon toushua kuvaa se, että pitkäaikaista ei edistetty vaan naurun äänneä kuuluu katuja, koska se toi Teho-osaston tunnelmia kaikille aidommaltaan.

Naisen fokus ei koskaan ole ollut ihmisten egoissa tai positiivista, vaikka heidän päätökset ovat yrittäjien esiin nostamienkin, vaan pikemminkin yhteistyön tuomissa taidoissa tuottaa merkityksellisiä arvoja ja niiden toteuttamista.

ARVOINA HAUSKUUS JA RENTOUS

INTOHIIMO TEHOTYTTÖT

VOIKKO TEHO-OSASTON HENKEÄ PULLOTTAA?

"Haluaamme mahdollistaa tiloja käyttäville arvokkaita työtapoja jatkuvan onnistumisen ja hyönteisen kautta, jotka tilat ja yhteisö mahdollistavat."

Kuulinko haluaa saada työhön uudelleen ja innostuttamaan. He haluavat muuttaa yrittäjien kovan bisneksen kuvaa oikeammaksi sen sikämmen todellisuuden kanssa, mikä heillä on.

Yhteisää ilmaa yhtiön läpinäkyvyys ja avoimuus kaikille voi luoda kahvipöydässä ihmisen näkökulmasta kättä ja hierarkioita. Meille vaikuttaa juuri nämä ihmiset, jotka luovat olemistaan tätä tavallisuudesta ja haluavat toimia paremman keuvottomuutta vastaan.

TEHO-OSASTOLLA SAA VOIDA HYVIN!

JOKAISELLA ON OIKEUS RAKASTAA TYÖTÄÄN

Yhteisöllinen työtään kehittämällä, tullaan tekemään luovaa ja uusia ideoita ja innovaatioita näkökulmasta. Uusi sukupolvi.

LUO LISÄÄ

SUHDELOINTIA

MENESTYMINEN MITATAAN TYÖSTÖIDEN KAUKTA

Mitä yhtiönä kehittämisen voidaan mahdollistaa ja saada aikaan toisemme kanssa?

TEHO-OSASTO

HALUAMME MUUTTAA YRITTÄMISEN "KOVAN BISNEKSEN" KUVAA PAREMMAKSI

TYÖIHIN EI PIDÄ TULLA NEGATIIVISEN VITUTUKSEN KANSSA

Iso työskentelyä mahdollistaa osittain itseään ja osittain kukaan. Ihmiset ovat jatkossa jaksavat osuut kunn myötä arvot tuottamaan tilojensa yhteisöllisellä kättä Teho-osastilla. Nämä ihmiset tulivat yhteistyön kautta olemistaan tulla rikasta rajaa ja luoda uusia hyviä.

MEILLÄ TAVALLISUUS ON HITTE

Emotionaalinen ja kulttuurisen arvot tuottamien innostaa Teho-osastilla osuut ja tekemisen, että yrittäjien turvallisuus ja tervetuloa ovat hyviä, jotta saa ja kannattaa tavotilla.

HMM...

Kuva 8. Miss Abbeyn arvokkaita uutisia tavallisilta yrittäjiltä, Tehojengin tarina

4 LUO UUTTA AJATTELUA – tuloksien analysointi

4.1 Arvon määrittäminen systeemisen uusiutumisen kautta

Tavoitteen mukaista lisäymmärrystä on nyt synnytetty ja kasvatettu Miss Abbeyle tämän kehittämistyön osalta työpajoin, kokemuksiin, tiedoin ja taidoin. Tämä eri menetelmin kerätty tieto on nyt määritetty uudestaan systeemisten vaiheiden eli jokaisen yrittäjän uusiutumistarinan kautta sekä heidän omien sisäisten motivaatio tekijöidensä avulla casetapaus kerrallaan tulokset osiossa. Analyysivaiheessa lähdemme luomaan, tai oikeastaan kokoamaan kertynyttä uutta ajattelua runsaan, aineettoman ja kokemusperäisen kolmen arvon tuottamisperiaatteen kautta. Hyödynnämme näitä systeemisen ajattelun kolmea teoriaan pohjautuvaa periaatetta työvälineinä luokittelussa, koska ne auttavat meitä ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisien asioiden ja tahojen lisäksi aikariippumattomia kokemuksia, vuorovaikutteita ja suhteita. (Eriksson ym. 2005, s. 38, 39, 41). Periaatteita käsitellessä kokoamme myös merkitystä luovista motivaatiotekijöistä käsin intohimon ja kutsumuksen osia (Martela 2018, 138-155), ja lopuksi tässä ajassa toimivien yrittäjiemme menestystä tuovia ominaisuuksia (Design Council 2021, 36-38). Pyrimme löytämään Miss Abbeyle uutta kokonaisvaltaisempaa ajattelua näiden apuvälineiden nostamana yhteistuloksena, joita nostetaan esille analyysiosuuden havainnoin. (Tikka ym. 2014, 23, 24, 33, 34). Hermanni Hyytiälä kuvaa systeemistä lähestymistapaa kokonaisuuksien kautta tutkimiseksi ja hänen mukaansa systeemisesti tapahtuminen tapahtuu juurikin suhteiden kautta vuorovaikutteisesti, jolloin yksilöiden ja asioiden lisäksi nähdään myös niiden väliset suhteet (Hyytiälä, H. 2020). Tämän avulla poimitaan koko kerätystä materiaalista se tavoitetta ja tarkoitusta palveleva olennainen analysoitavaksi vastaamalla kysymykseen – mitkä havainnot Miss Abbeyn uuden ajattelun ja bisneksen kehittämiseksi on olennaisia runsaan ja uuden arvon systeemisen tuottamisen näkökulmasta? (Eriksson ym. 2005).

4.1.1 Periaate 1: Kaikki arvo on aina aineetonta

Uuden arvon luonnin näkökulmasta, kaikki arvo on aina aineetonta ja syntyy toiminnan sekä siihen liittyvien kulttuuristen, sosiaalisten ja taloudellisten merkityksien välityksellä. Arvoa ei siis ole asioissa, esineissä tai tuotteissa ja tavaroissa itsessään, vaan ne syntyvät kokemuksissa, kohtaamisissa, tavoissa ja toimissa, yksilön omissa, mutta myös jaetuissa yhteisissä ajatuksin, teoin ja tuntein.

(Tikka ym. 2014, 23, 23). Kun tämä runsaampi aineeton uusi arvo syntyy näin, niin tutkimusta tehneen näkökulmasta sen lähtökohtana on oltava pysyvämpi ekosysteemin toimijoita yhteen liimaava ja toimimiseen innostava tarkoitus.

Boston Consulting Groupin Henderson Instituutissa on tutkittu 80 bisnes ekosysteemiä ja menestymistä tuovia johtamisen tekijöitä, jonka tuloksena menestymiselle he painottavat ekosysteemin toimijoita yhdistävää selkeää tarkoitusta ja kulttuuria ohjaavia arvoja (Boston Consulting Group 2021). Parhaimmillaan ydintarkoitus voi ohjata vahvasti ekosysteemin tahoja heidän arvopohjaisissa toimissaan. Tämä olemisen syytä luova tarkoitus vain lujittuu entisestään ympäristössä tapahtuvien yllätyksien ja nopeidenkin muutoksien voimasta.

Block Solution ja Koti Puhtaaksi toimii tästä hyvinä esimerkkeinä tässä kehittämistyössä. (Valkeinen 2021).

Havainto 1: Uutta arvoa tuottaakseen ja menestyäkseen on ekosysteemin jaettava pysyvämpi ydintarkoitus olemassaololleen.

Tässä kehittämistutkimuksellisessa työssä muotoillaan aineeton arvo konkretisoitumaan koko ekosysteemisen toiminnan tarkoitukseen. Miss Abbey haluaa muotoilla olemisensa syyksi vahvan merkityksen, josta kumpuava systeeminen tarkoitus saa ohjata toimintaa. Kuten jo aiemmin siteerattu Elisa Oyj:n Head of Discovery Anna-Kaisa Häyrynenkin kertoo bisneksen tarvitsevan pehmeitä ja iloa tuottavia arvoja kehittämiseen. Hän myös väittää, että näistä lähtökohdin voidaan tehdä kovaakin tulosta. Miss Abbeyä inspiroi hyvää aikaansaavat aineettomat ja toimintakulttuureja muuttavat tunteet, ajatukset ja teot, käytännössä ihmisten, mutta myös yrityksien, välinen empatia. (Tikka ym 2014, 65. Kola ym, 2020, 7, 11).

Mitä opittavaa kehittämistyön yrityksistä voisi nostaa systeemisten tarkoitusten ja merkityksien osalta? Vaikka caseyritykset ovatkin kaikki pieniä perheyriä,

on heidän toimimisensa tasoilla eroja. Toimintaympäristöt vaihtelevat paikallisesta mittakaavasta kansalliseen ja Blockien kansainväliseen ihan maailmanlaajuiseen toimintaan. Tarkoitus kulkee luonnollisesti suurimmaksi osaksi näiden toimintaympäristöjen vaikuttavuuden kanssa käsi kädessä. Block Solutionin perimmäinen iso tarkoitus on kriisirakentamisen mahdollistaminen ketterästi ja helposti juuri sillä maailmankolkalla, missä kriisirakentamista tarvitaan. Kriisien keskellä hyvän tekeminen asumisen tai vaikka koulurakennuksen muodossa on haaste, johon he ovat halunneet saada aikaan ratkaisun pitkän tähtäimen hyödyn, kestävä kehityksen, muodossa. Intohimo kestävään kehitykseen myös liimaa koko ekosysteemin toimijoita yhteen saaden aikaiseksi hiilineutraalia rakentamisen todellisuutta. Koti Puhtaaksi toiminnan ydintarkoitus taasen jakautuu kahteen eri osa-alueeseen, ensimmäiseksi työllistää työntekijöitä toimeen tulemistä mahdollistavalla palkalla ja toiseksi asiakkaan siivouspalvelu tarpeeseen. Pitkällä tähtäimellä heillä on koko ala kiikarissaan, jota he haluavat kehittää. Heitä liimaa yhteen näiden tavoitteiden aikaansaaminen käytännössä – jokainen saa tehdä töitään omien mahdollisuuksiensa ja intohimonsa tai motivaatioidensa pohjalta. He parantavat maailmaa mahdollistamalla Suomen parasta työpaikkaa ja säästämällä luontoa muovin vähentämisen kautta. (Valkeinen 2021).

Kehittämistyön toisilla yrittäjillä toiminnan ydintarkoitus ja merkitys opettaa seuraavaa. Bo:lla kokemuksena karvanverran vaivattomamman palvelun mahdollistaminen hyvällä hinnalla toimii Susannan kertoman mukaan heidän isona tarkoituksenaan toiminnassa. Tähän heitä siivittää hyvin hoidettu työ kohtaamisineen sekä heitä toimijoina yhteen liimaavana voimana sama kieli ja halu tehdä töitä yhteisien aikaansaannosten eteen. Samalla he parantavat maailmaa toimialan ja välittäjien maineen parantamisen kautta asiakas kerrallaan. Teho-osaston avulla Tehojengi -yrittäjät haluavat mahdollistaa yhteisöllisiä työtiloja käyttäville jatkuvia onnistumisen kokemuksia heidän hyvinvointinsa kautta. Pitkällä tähtäimellä tämä aikaansaa työhön rakastumista, innostumista ja yrittämisen kovan kuvan muuttamista pehmeämmäksi, todellisuuden mukaiseksi. Heitä liimaa yhteen aitous ja läpinäkyvyys, jolloin jokainen tiloja käyttävä saa olla tavallinen oma itsensä. He haluavat parantaa maailmaa heidän tilojensa käyttäjien hyvinvoinnin lisääntymisen kautta. (Valkeinen 2021).

Miss Abbeylle tämän maailmaa paremmaksi muuttavan merkityksen antaa välittäminen – ihmisestä, tiimeistä, yhteistyötahoista, toiminnasta, bisneksestä, yhteiskunnasta, kestävästä kehityksestä, niistä systeemisistä tahoista ja tekijöistä, joita palvellen hän kulloinkin saa toimia yhteistä hyvää aikaansaaden. Välittäminen on myös Miss Abbeyn toimimisen kovinta ydintä. Tämä välittäminen näkyy sekä Miss Abbeyn taustayrittäjien keskinäisenä voimana, toisiinsa liimaavana tekijänä, kuin myös itsestä välittämisenä mitä ajan käyttöön, energiaan ja voimavarojen huomioimiseen tulee. Välittäminen näkyy myös pitkän tähtäimen hyötynä ja todentuu uteliaana mielenä sekä uutena ajatteluna. Käytännössä tämä näkyy myös eri oppimisen menetelminä ja työkaluina, joiden avulla eri tahojen (asiakkaiden, työntekijöiden, tiimiläisten, johtoryhmän jäsenien, omistajien) äänet tulevat näkymättömistä näkyviksi ja kuulumattomista kuuluviksi - siis heidän, ketkä kulloinkin yhteistyössä Abbeyn kanssa ovatkaan. Näiden äänien avulla ratkaistaan haastavia ongelmia, etsitään juurisyitä, keinoja edetä ja synnytetään luottamusta sekä psykologista turvallisuutta olla sitä, mitä on. Miss Abbeyn ydintarkoituksena on muotoilla uusiutuvaa työelämää mielenmaisemasta käsin, joka suosii rohkeutta ja syvällistä, toivoa luovaa, erilaisuutta kuulevaa sekä yhteisiä tekoja ja yhteisöllisyyttä aikaansaavaa voimaa ja toimintaa.

Miss Abbey on oikeilla jäljillä työnsä merkityksen ja tarkoituksen kanssa. Tätä vahvistaa mm. Helsingin yliopiston, Filosofian Akatemian ja Tekesin yhteinen Co-Passion: Myötätunnon mullistava voima -tutkimushanke. Tässä hankkeessa on tultu tulokseen, että tulevaisuuden työelämän menestymisen kova ydin muodostuu myötätunnosta ja -innosta, arkea mullistavasta välittämisen voimasta. Tänä päivänä rakentuva ja eletävä tulevaisuuden työelämä on murroksessa. Siinä ihminen on työpaikalla koko persoonallaan, kokonaisvaltaisemmin, mitä aikaisemmin. Työtä tekeviltä edellytetään luovuutta – uuden luomista, uusiin haasteisiin vastaamista sekä läsnäolevaa vuorovaikuttamista ja kohtaamisia. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 8, 9, 12).

Havainto 2: Yrittäjän intohimo ja kutsumus on oltava olemassa menestyäkseen.

Merkitystä luova hyvän tekeminen syntyy siellä, missä yrittäjien intohimon tekijät vapaaehtoisuutena ja kyvykkyytenä kohtaavat maailman tarpeet. Tätä merkityksellisyyttä voidaan kutsua kutsumukseksi ja jopa kutsumukselliseksi työksi, kun

siihen liittyä mukaan ansainta. (Martela 2021, 147-152). Tämänkaltaisen kutsu-
muksellinen työ myös kehittämistyön tutkittavien yrittäjien kohdalla määrittää läh-
tökohtaisesti niitä vaikuttavuutta muodostavia arvoja heidän toimintansa kautta,
jotka heitä motivoivat ja innostavat sekä luovat menestyvää yrittämistä. Miten yrit-
täjämme halusivat auttaa toisia ja ympäröivää maailmaa tämän sisäsyntyisen
motivaation turvin? Blockeilla yritystoiminta on itsessään se heidän hyväntekemi-
sen muotonsa. Tämän avulla Markuksen sanoin heidän toimestaan ”veteen hei-
tetyistä kivistä” mahdollistuu uusia hyväntekemisen muotoja jälleen seuraavien
toteuttaa, kuten paikallisten tehdasyrittäjien työllistäessä ja tienatessa lapset pää-
sevät kouluun ja kykenevät opiskelemaan iltaisin, vanhemmat työllistyvät ja ympä-
ristöjätteet hyödynnetään blockien materiaaleissa uusiokäyttönä. Arvolähtöi-
sinä Block Solutionilta Sanna kertoi heidän tekevän joka päivä valinnan eettisesti
oikein tekemiselle asenteen kera, jota kuvastaa halu, kiinnostus ja vastuu muut-
taa maailmaa ja ihmisten elämää. He toteuttavat arvopohjaisella toimimisellaan
käytännön ratkaisuja todellisiin tarpeisiin mahdollistaen hyvää elämää. Bo:n Su-
sannan hyvän tekeminen kohdistui alan ja kiinteistövälittäjien maineen paranta-
miseen. Saanan pohjimmainen syy ja merkitys toimimiselleen tulee siivousalan
moraaliseettisen ja osaamisen kehittämiseen ja hyvän tekemiseen. Teho-osas-
tolla hyvän tekeminen konkretisoituu tilan ja yhteisön mahdollistavaan työn ra-
kastamiseen ja siitä inspiroitumiseen. (Valkeinen 2021).

Miss Abbey yrittäjien intohimojen summana toimiminen muodostaa kokonaisuus-
den, jossa visionääri strategi, tulisieluinen toimija ja kiteyttävä visualisoija saavat
luoda yhdessä uusiutuvaa työelämää toisiaan täydentäen. Miss Abbey innostuu
intohimoisesti ihmisten äänistä ja uteliaan rohkeana kasvattaa yhteistä ajattelua
ja ymmärrystä oppien yhdessä toisten kanssa. Hän haluaa kutsumuksenaan uu-
distaa ja luoda muotoillen syvempää yksilöllisesti rakentuvaa merkitystä työelä-
mään ja bisnekseen - välittämisen kautta. Miss Abbey uskoo, että vain yhdessä
innostuen ja erilaisia osaamisia valjastaen kykenemme uudistumaan kestävä-
min.

4.1.2 Periaate 2: Arvo on emergenttiä

Emergentti arvo määritellään syntyväksi sosiaalisen toiminnan tuloksena. Se on tällöin laajempaa ja kohdistuu henkilökohtaisista yksilöä palvelevista tekijöistä yhteiskunnallisiin asti. (Tikka ym. 2014, 23, 24). Tämän periaatteen osalta tulokset havainnollistettiin arvon muodostumisen osalta sen eri skaaloilla henkilökohtaisesta jaettuun. Tällöin sijoitimme Eero Saarisen sanoin arvokokemukset sen todelliseen ympäristöön, jota havainnollisti vertaus ”tuoli huoneessa, huone talossa, talo naapurustossa, naapurusto kaupunkisuunnitelmassa.” (Tikka ym. 2014, 33). Kehittämistyö tiedostaa yrittäjien henkilökohtaisen tai omistajilleen suunnatun aineellisen arvon tuottamisen, mutta keskittyy runsaan arvon mukaisen aineettoman arvon näkyvämmäksi tekemiseen.

Havainto 3: Näkyvä aineeton arvo on yhtä yrittäjän arvojen kanssa

Alkuun arvon tuottaminen Blockien toiminnassa konkretisoitui yrittäjäpariskunnasta lähtöisin toteutuvina yhteisinä projekteina ja mukaan liittyvinä tahoina, jotka jakoivat saman hyvän tekemisen uskoa. Systemisyyden ja kompleksisuuden kasvaessa myös arvo muodostui tuotoltaankin runsaammaksi maailmaa muuttavaksi, jopa radikaaliksi, eri kulttuureissa, korruptiota vastaan ja tasa-arvon toteutumista tukemaan. Yksilö ja yhteisötasolla muotoutuminen tapahtui jälleen työllisyyttä ja elinkeinoa tukemaan, opiskelumahdollisuuksia mahdollistamaan ja kestävää kehitystä sekä ympäristöä paremmaksi rakentamaan roskien ja jätteiden uusiokäytön myötä. Blockien toiminnan arvon tuottamisen sydämenä voisi sanoa olevan yrittäjien omia arvoja toteuttaen oman kodin turva ja sen mahdollistaminen myös kehittyvissä maissa. He rakentavat jo tänä päivänä kestävää tulevaisuutta tavallisina suomalaisina yrittäjinä kautta koko maapallon mantereiden. (Valkeinen 2021).

Bo Lkv:n Susannan oman arvopohjan toteuttaminen tapahtui alkuun kuin myös tänäkin päivänä ihmisten kohtaamisissa, laajentuen toimimisen kehittyessä koko kiinteistövälittäjien toimialaa ja toiminnan kuvaa muuttavaksi rakentamiseksi ihminen kerrallaan. Tätä Susanna tekee yhdessä Bo:n brändin eli yrityksen sielun ja sen aistein välittyvien tunteiden ja kokemusten kautta. Bo Lkv:n kokoama yhteisö mahdollistaa toistensa työntekoa. Tämän arvon tuoton

ytimenä löytyvät ihmiset, jotka saavat heidän asiakkanaan sitä, mitä he toivoivat. Arvon kokemista haastaa toiminnan laajentuminen, omistuspohjan ja sitä kautta toimintakulttuurin muutos. (Valkeinen 2021).

Koti Puhtaaksi toiminta on lähtöisin vahvasti paitsi yrittäjän omista arvoista, myös jokaisen työntekijän ja tiimin omista. Tämä toteutuu jopa niin vahvasti, että Saana haluaa mukauttaa yrityksen arvot jokaisen työntekijän ja tiimin itse muotoiltavaksi, omaan suuhun sopivaksi, ja siitä edelleen heidän ympäristöönsä ja asiakkaisiinsa levitettäväksi. Arvokkaan toiminnan toteuttaminen nousee myös sosioekonomisen arvon toteuttamisena omistajuuden mahdollistuessa, jokaisen omaavana siistijä tittelinä ja yhtenäisenä vaatetuksena. Nämä yksilölähtöistä arvon kokemista edistävät tekijät näkyvät myös laajempänä kokemuksena, kun epäeettisempää toimialaa tahdotaan muuttaa paremmaksi koko siivousalaa tervehdyttäen. Koti Puhtaaksi yrityksessä arvojen toteutumista mitataan myös työntekijöiden oman arvon tunteen kehittymisenä, työyhteisön me-henkenä sekä arvostuksen kokemuksena. (Valkeinen 2021).

Tehojengin henkilökohtainen arvokokemus oli alkuun yhteisen työtila tarpeen ja tätä kautta bisnesidean jakaminen toisille heidän kaltaisilleen. Arvo konkretisoitui projekteina ja niiden seurauksena syntyneenä viihtyisänä ja toimivana työskentelytilana kauneutta ruokkivassa ympäristössä. Toiminta laajentui koskettamaan arvokokemuksensa kautta toisia yrittäjiä, joista iso osa jakoi myös kääntäjä ja viestintä alan työyhteisöä kaivaten. Kulttuuri Teho-osastolla muokkautui jäseniensä mukaan työntekemiseen keskittyväksi tilojen suoman rauhan osalta, mutta myös iloa synnyttäväksi yhteisten jakamisen hetkien muodossa. (Valkeinen 2021).

Emergentti arvo, jota Miss Abbey haluaa saada aikaan, syntyy sen sosiaalisen toiminnan tuloksena. Heti yrityksen aloittamisesta alkaen Miss Abbey on halunnut luoda ympärilleen ekosysteemiä, joka perustuu jokaista hyödyttävään yhteistyöhön ilman y-tunnuksiin tuijottamista. Miss Abbey luo kokemuksia välittämisestä teko kerrallaan, jotka muuttavat ihmistä, yritystä, tiimiä, työyhteisöä, toimintaa, organisaatiota ja jopa yhteiskuntaa ja maailmaa. Toimiminen muotoutuu myötävirtaisesti Miss Abbeyn sisäisestä motivaatiosta kumpuavan käytännön kautta, ei

ulkoapäin ohjautuen. Kokemukset, ajatukset ja toiminta, luo ne kehitettävät muotoilun tavat, joiden kautta myös kuulumattomat tai heikot äänet voivat päästä kasvattamaan ymmärrystä, joiden avulla syntyy jälleen uutta ajattelua ja tekoja. Uskomme siihen, että jokaisella on mahdollisuus tehdä näitä muuttavia tekoja paremman maailman puolesta. Pohjimmiltaan tämä on ongelman ratkaisua luovuutta hyödyntäen, ei vain vertikaalisti vaan myös syväsukeltaen yhdessä ja jatkuvasti oppien. Tästä mainiona maailman laajuisena esimerkkinä toimii Block Solutions ja heidän kriisirakentamisensa syntyminen legopalikoita hyödyntäen kuin myös jo Afrikan mantereelle siirryttyä tarve ja arvokas teko valonlähteen keksimiselle aurinkopaneelien kautta (Valkeinen 2021). Niin ikään maailmanlaajuisena arvokkaana ja aineettomana hyvän tekemisen tekona toimii intialainen lääkäri Dilip Mahalanabis keksintönsä muodossa. Hän teki oman, sittemmin koko maailmaa muuttavan, tekonsa keksiessään lisänesteytys seoksen saatavilla olevista materiaaleista, vedestä, sokerista ja suolasta. Tämä oli useiden mielestä koko 1900-luvun merkittävin yksittäinen terveysteko, joka pelasti konkreettisesti tuoloin, kuin myös vielä tänäkin päivänä, ihmishenkiä ollessaan jokaiselle mahdollinen sekoittaa ja toteuttaa avun tarpeen tullen. (Einhorn 2020, 17, 18).

4.1.3 Periaate 3: Arvo on aina muuttuvaa ja se rakentuu aina suhteessa laajempaan kontekstiin

Tämän kolmannen periaatteen mukaisesti arvo on alati elävää ja muuttuvaa, ja sen voisi sanoa jopa vaativan jatkuvan muuttuvan yhteyden siihen vaikuttaviin ja vuorovaikutuksessa oleviin tekijöihin (Tikka ym. 2014 23, 24). Arvo on siten uusiutuvaa sen systeemisyiden kautta ja tästä syystä tässä kehittämistyössä tarkastellaan tätä muuttuvaa arvoa systeemisyiden eri uusiutumisvaiheet huomioiden.

Havainto 4: Arvo uusiutuu sen systeemisyiden kautta

Alkuun arvon tuottamisen vaikutus kohdentuu yksittäisien toimimisien muodossa, mutta edetessään siihen liittyy eri tavoin mitattavaa arvon tuottamista, kuten taloudellista, ympäristöön kohdistuvaa tai sosiaalista sekä kulttuuria

muuttavaa. Tärkeintä mitattaville vaikutuksille vaiheessa kuin vaiheessa on kuitenkin se, että ne nousevat ekosysteemin, organisaatioiden ja yksilöiden ydintarkoituksen perustasta. (Kola ym. 2020, 89).

Alkutekijöissään ja kasvun vaiheessa jokaisen tutkitun yrityksen arvon tuoton vaikutuksia on mitattu ajassa ja panostuksessa, jotka toimimiseen on satsattu. Tämä on tehty, jotta ymmärrys ja oppiminen asiakkailta ja yhteistyötahoilta on kasvanut, tarkoitus on kiteytynyt ja oikeat partnerit ja asiakkaat ovat löytyneet. Rationaalisesti tämä tarkoittaa yhteisen ongelman määrittämistä, uusien ratkaisujen toteuttamista yhdessä tehden ja toimien sekä näitä toteumia mitaten. Emotionaalisesti heidän on opittava uusia taitoja ja luotava uutta ajattelua sekä tietoa. (Kola ym. 2020, 89, 90, 94). Taitona tällöin ovat korostuneet idean kerrota ja toisten innostaminen mukaan yhteistyöhön. Näitä keskusteluja yrittäjät ovat käyneet kylpytynnyreistä kuntonyrkkeilytreeneihin, joissa ytimenä ovat olleet ihmisille ja asiakkaille tuotettavat arvot kriisirakentamisesta kannattavaan työllistämiseen ja työnteon onnistumisien mahdollistamiseen. (Valkeinen 2021).

Kasvun lähtökohtien turvin on suunnattu kehittymisen tavoitteita kohden. Uudet yhteiset mahdollisuudet saavat siipiä toiminnan kehittyessä pitäen sisällään uuden arvon tuoton. Jo suunnitellussa aikataulussa pysyminen toimii tämänkaltaisen arvon tuottamisena mahdollisine investointeineen, joita jokaisen yrittäjän toiminnan kehittyminen on ajan mittaan vaatinut matkoin, työvälinein, lisenssi-osuuksin ja vaikka tila hankinnoin. Kehittymisen vaiheessa myös yhteistyötahojen määrän kasvu paitsi korreloi myös haastaa arvon tuoton ja tarkoituksen viestimisen selkeydessä. (Valkeinen 2021).

Sopeutuessa kehittämistutkimuksen yrittäjien ekosysteemien päämäärät tavoitteineen moninaistuu ja mahdollisuudet saavat uusia muotoja. Blockien osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi eri maanosia kattavia jo itsessään kompleksisia projekteja kulttuureineen ja byrokratioineen. Jotta toiminnan hallittavuus säilyy, on maanosakohtainen hallinta siirrettävä maihin Suomessa perehdytyksensä saaneille konsulteille ja lisenssipartnereille, joissa kriisirakentamista tarvitaan. (Valkeinen 2021).

Siivousbisneksessä kehitysvaiheen arvon tuotto muotoutui taas yksilötyöntekijöiden osaamisen, etenemisen ja laadukkaan työskentelemisen mahdollistumiseksi, oikein sparraavien yhteistyötahojen mukaan saamiseksi ja yhteistyön muotoutumiseksi ja tätä kautta Suomen kattavan toiminnan laajentumisprojekteiksi. Mukautuminen on tapahtunut heillä aina ahdingon kautta. Jopa koko toiminta on kertaalleen myyty, joka kuitenkin peruuntui myöhemmässä vaiheessa. Toiminnan hallinta on kokenut myös luonnollista muutosta ja toimitusjohtajana Saanan etäämmälle viety rooli on ollut sopeuttamiselle välttämätöntä. (Valkeinen, 2021). Aalto yliopistosta Timo Vuori puhuu elävästä strategiasta, jossa vuorottelevat sen toteuttaminen, arviointi ja uudistaminen kiveen hakatun strategian sijaan (Vuori, T. 2019). Saana kertoi, että pakotetut viiden vuoden strategiat eivät heillä toimineet. Tästä syystä he loivat elävän strategiaprosessin, joka kykenee muuttumaan isompien vaikutteiden johdosta ja jossa suunnitelmia päivitetään kuukausittain kuin myös suuntaa 12 kuukauden muuttuvalla pulssilla. Tässä strategiatyön ytimessä toimii Koti Puhtaaksi yrityksen ulkopuolinen hallitus, mutta vaikuttamassa mukana on myös laaja toisiaan auttava ekosysteeminen verkosto. (Valkeinen 2021).

Bo:lla sopeutuminen konkretisoituu asiakaskohtaisiksi eri ammattilaisia yhdistäviksi projektiketjuiksi ja kokonaisuuksiksi, jossa välittäjän on hallittava kokonaisuudet ja ylläpidettävä luottamusta. Teho-osastolla toiminta on mukautumis- ja sopeutusvaiheessa etsien konkreettisia avainprojekteja palvelemaan sitä tärkeintä ihmisten ja yrittäjien hyvinvointia, tavallisuuden arvoa ja onnistumisen kokemuksia työelämässä. (Valkeinen 2021).

Yritystoiminnan eri systeemissä vaiheissa saattaa tarkoitusta palveleva merkitys myös hämärtyä ja olla jopa kateissa käytännön tasolla, vaikka ihmiset ja yhteinen kehittäminen alkuun innostikin ja toi ydintoimijat yhteen. Tämänkaltaiset uusiutumisen muutosvaiheet ovat luonnollisia, mutta tuottavat emotionaalisia haasteita positiiviseen kulttuuriin ja yhteishenkeen, ja vaikuttavat luonnollisesti pysyvyyteen sekä uusiutumiseen ja oppimiseen. (Kola ym. 2020, 23). Kehittämistyössä nousi yrittäjiltä myös tämänkaltaisia vaikutuksia esille esimerkiksi Bo:n ja Teho-osaston sopeutusvaiheissa. Bo:lla omistajavaihdos ydintoimijoiden muutoksena haastoi koko organisaation silloisen me-hengen ja kulttuurin

kuin myös Teho-osastolla yhteinen, jaettu ja henkilökohtainen tarkoitus toiminnalle haastattelu tilanteessa oli emotionaalisen tunteen tasolla hämärtyneet lähtökohdistaan. Teho-osaston toiminnan alkumetreillä oli kolmella perustajajäsenellä vahva yhteinen tarve yhteisöllisestä tilasta. He jakoivat myös arvot hauskudesta ja rentoudesta. Näistä on noussut toiminnasta koitua ja tuntuva aito hyvinvoinnin ja viihtyvyyden arvo Teho-osaston jäsenille ja heidän kautta asiakkaille. Muuttuneessa keskinäisessä perustajajäsenen tilanteessa heistä yksi ei enää mieltänyt itseään edes yrittäjäksi, jolloin motivaatio intohimon ja kutsun toteuttamisena oli muuttunut. Tästäkin huolimatta tavallisen yrittäjyyden tuominen näkyväksi, tuntuvaksi, arvostetuksi ja tätä kautta mahdolliseksi jokaiselle tilan välityksellä on yhä ajankohtainen ydintarkoitus. Tämä luo edelleen Teho-osaston toiminnalle merkitystä työelämän muuttuessa ja tulevaisuuden haastaessa mahdollistamaan monipaikkaisia onnistumisia ja yhteyttä korostavaa työelämää. (Valkeinen 2021).

Kaikkien näiden vaiheiden läpi, ja niissä oman vaikuttavan arvon tuoton, ovat Block Solutions ja Koti Puhtaaksi yrittäjien kertoman mukaan kantaneet ideologia ja vahvat arvot. Esimerkiksi Saana ei ole valmis vaihtamaan yrityksensä ydintoimijoita vaan rakentaa mieluummin ekosysteemiä tämän ympärille tai vaihtoehtoisesti myy koko toiminnan. Jopa itse ekosysteemin ydintarkoitus voi uusiutua ja muuttua toimijoiden, omistuspohjan, vaihtuessa, josta kertoo Susannan tarina. Bo Lkv:lla on hänen kertomanaan lisääntynyt kyynisyys ja turhautuminen, jotka ovat johtaneet ison yrityksen sisäisten yrittäjien, välittäjien, motivaation heikkenemiseen ja myös luonnollisen jatkumon myötä irtautumiseen ekosysteemistä. Hänen kertomiensa toiveiden pohjalta voidaan sanoa, että uusiutumiskyvyn lisääntymiseksi tarvitaan yhteisen ymmärryksen syventämistä. (Valkeinen 2021).

4.2 Arvokas uusi ajattelu ja Miss Abbeyn bisneksen kehittäminen

Aivotutkija Minna Huotilainen on tutkinut työelämää ja sen muutosta neurotieteiden kautta. Hän puhuu työelämän näkymättömästä vallankumouksesta ja viittaa työelämän automatisoitumisen seurauksena tapahtuneeseen muutokseen. Siitä, miten tehostettavissa oleva työ on jo nyt tehostettu tekoälyn ja teknologian

kautta, ja tullaan varmasti entisestäänkin tehostamaan. Kuinka yksittäisille työntekijöille on jäänyt kinkkiset ongelmanratkaisut ja ajattelutyö, joita varten on aikaisemmin koottu tiimit yhteen niitä ratkomaan. Hänen mukaansa tätä työelämää ei voida enää tehostaa ja mitata työtunteina ja minuutteina tai muina tehokkuutta määrittelemällä yksiköinä. Sen sijaan uupumuksen vuoksi syntyneiden työpoissaolojen kaltaiset asiat voisivat toimia parempina mittareina oikealla tavalla oikeiden asioiden tekemiselle. (Huotilainen 2022). Tämä, ei vain yksilön vaan myös yhteisön keskittymistaitoa, palautumiskykyä, uutta ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä tarvitseva työelämä synnytti Miss Abbeyn tämän kehittämistyön työstämisvaiheessa. Kolmen naisen yhteisestä innostumisesta, jatkuvasta oppimisesta, haasteiden ja ongelmien ratkomisen visaisuudesta ja uuden ajattelun synnyttämisen intohimosta. Miss Abbeyn syntymiseen vaikutti myös luovuus, maailman paremmaksi tekemisen mahdollistaminen, joka vaatii radikaalia asennetta ja toimia.

Jokaisessa ekosysteemin uusiutumisasiheessa huomiota on kiinnitettävä sen sisällä toimivien tahojen väliseen samanvertaisuuteen, psykologinen turvallisuuden ja luottamukseen (Kola ym. 2020, 17-18). Todellisuus on dynaamisesti jatkuvassa muutoksessa epävarmaa ja kompleksista, kuten kehittämistyön yrittäjien kertomat tarinat tuovat havainnollisesti esille. (Valkeinen 2021).

Havainto 5: Ekosysteemin sisäistä luottamusta, samanvertaisuutta ja psykologista turvallisuutta on vaalittava

Jotta yhteisen uuden kehittämiselle on sijaa ja mahdollisuutta, on ekosysteemin tahojen välillä vallittava luottamus, joka perustuu samanvertaisuuteen. Koti Puh- taaksi yrityksessä tätä havainnollistaa ihan käytännössä heidän me-henkeä luovat tavat työvaatteineen, titteleineen ja omistuspohjineen (Valkeinen 2021).

Psykologinen turvallisuus taas luo mahdollisuuden ekosysteemin tarinan juonen käänteille uteliaisuuden kera ilman epäonnistumisia tai virheitä. Se luo vapautta ja tilaa ainutlaatuisuudelle, erilaisuuden hyväksymiselle ja yhteiselle oppimiselle. Aivan kuten luonnossa alkuperäislajikkeet kykenevät kasvamaan omassa ekosysteemissään joustavasti mukautuen aina vallitseviin olosuhteisiin. (Kola ym. 2020, 17, 18). Tästä myötävirtaisesta uusiutumisesta on kasvanut Miss Abbeylle sen sisäinen vaalittava kyky. Miss Abbey ei siten pyri tehokkuuteen vaan

pikemminkin resilienssiin, kasvamaan vallitsevien olosuhteiden paineessa mu-
kautuen ja sopeutuen niiden suomiin mahdollisuuksiin. Tämä haastaa emotio-
naalisesti paitsi rohkeaan toimimiseen, ennen kaikkea pysähtymiseen ja läsnä-
oloon, yhteisien välittävien töiden äärellä. Miss Abbey haluaa toimia käyttäen
rationaalisia kykyjään, tehden työnsä systeemiajattelua ja asiakaskeskeisyyttä
vaalien sekä jatkuvasti ymmärrystä ja oppimista kasvattaen. (Kola ym. 2020,
17, 71-79). Kehittämistyö tuloksillaan on myös tähän Miss Abbeyä ohjannut.

Kuten johdannossa Intelin johtavaa futuristia Brian David Johnsonia lainattiin,
toivoo hän meidän valjastavan systeemit arvostamaan aidosti inhimillisyyttä jo-
kaisen omaa ihmisyyttä vahvistavalla tavalla vanhan paradigman mukaisten te-
hokkuus ja taloudellisten voitto ajatusten sijaan (Tikka ym. 2014, 58). Tähän uu-
den paradigman mukaiseen ajatteluun nojaten Miss Abbey kertoo mielellään
havainnollistavia esimerkkejä ja siteeraa viisaampia töissään. ”Kaikki ihmiset
ovat arvokkaita. Heitä pitää auttaa hyödyntämään omaa potentiaaliaan”, kertoo
nykyisen Stora Enson toimitusjohtaja Annica Bresky (Junkkari 2022, A23). Tä-
män ihmisen äänen kuulumisen eteen Abbey on valmis tekemään työtä, missä
liikkuukaan. Tästä syystä Abbey sitoutuu ratkomaan ongelmia ja hakemaan
uutta suuntaa, ymmärrystä ja ajattelua visaisen kompleksisissa maailmoissa,
joissa työyhteisöt ja organisaatiot erilaisine rikastavine ihmisineen ja olosuhtei-
neen tänä päivänä elävät. Miss Abbey ei vain ajatteluta vaan muotoilee yhtei-
söllistä ymmärrystä ja viisautta toimimisensa kautta.

Havainto 6: Uusiutuva systeeminen arvon tuotto haastaa luomaan luovia tiloja
jatkuvalle oppimiselle

Miss Abbeyn ydintarkoituksen ympärille rakentuvaa ekosysteemiä ja systeemi-
sesti uusiutuvaa maailmaa on tämä kehittämistutkimustyö evästännyt hyvinkin
systeemisesti eri osin. Kuten caseyrittäjienkin kohdalla, arvon tuottaminen on al-
kanut yksittäisien toimimisien muodossa, mitä asiakastapauksiin tulee, jotka
ovat poikineet taasen uutta ja mieluisaa yhteistä jatkumoa. Näitä Miss Abbey on
saanut tehdä uusiutumisen ja uuden kasvun ympärillä, olipa yhdessä alle 20-
vuotiaita nuoria, terveydenhuollon ammattilaisia tai eri aloilta yhteistä uutta ide-
oimaan tullutta porukkaa.

Pandemia vuosien hellitettyä otettaan puhdas sosiaalinen ulottuvuus yhteen tuovana arvona ja kokemuksena on ollut huikeaa tuntoa. Läheisyys toisten ihmisten kanssa luo meille itsemme ylittämisen mahdollisuuksia, joita yksin emme kykene toteuttamaan. Olemme Abbeyn voimin saaneet todentaa myös työyhteisöiden kulttuurimuutosta perinteisestä ajattelusta ja toimimisesta johonkin uuteen leikkimielisempään ja rohkeampaan. Tällöin ihmiset saavat väljyyttä, innostumista ja iloa, kun tutut kulttuuriset rajat ja siilot rupeavat natisemaan liitoksis-taan.

Miss Abbeyn koko ekosysteemin toiminnassa haluamme oppia kunnioittamaan kestävästä kehitystä Blockien toiminnan tapaan ja myötävirtaista toimintaa, joka kunnioittaa myös ihmisen hyvinvointia. Rationaalisesti ajateltuna Miss Abbey haluaa auttaa ja muotoilla uudeksi yhteisiä ongelmia, tuottaa uusia ratkaisuja yhdessä tehden ja toimien sekä näitä toteumia mitaten. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja uusien taitojen ja kyvykkyyksien opettelua sekä uutta ajattelua ja tiedon nälkää uteliaisuuden kera. Tässä yhtenä hyvänä innoittajana toimii Koti Puhtaaksi yhtiöstä Saana, jonka toiminnan kasvua ja kehitystä on leimannut jatkuva oppiminen ekosysteemisen yhteistyön ja paikoin uutta luovan kivunkin kautta. (Valkeinen 2021).

Uuden ajattelun, ongelmien ratkaisemisen ja yhdessä oppimisen myötä Miss Abbeylle on syntynyt oma tapa luoda uuden aikaansaamiselle otollista tilaa, jossa Design Councilin tuplatimanttiprosessi on toiminut uuden oppimisen tukena (Design Council, 2021, 46). Miss Abbey on hyödyntänyt kuuntelemista, maltillista havainnointia, kuin myös synnyttänyt kehollista kokemuksellista tietoa, vahvaa intuitiota ja empatiaa, jotka ovat vieneet yhteisen uuden luomisen ja oppimisen uudelle tasolle. Tälle Miss Abbeylle luontaisesti syntyneelle työskentelylle löysimme Aalto yliopistolla tapahtuvan tutkimuksen kautta tutkittua lisäsymmäärrystä U-teorian muodossa. Siinä tutkitaan näkyvän ja näkymättömän maailman rajapintoja, todellisuuksia, ja puetaan ne avoimen mielen, avoimen sydämen ja tahtotilan termeiksi. Näiden avulla voidaan nykytilasta, totutusta rutiinien tasosta, päästä yhdessä ajatellen, läsnäollen, toimien ja jakaen tulevaisuuden uusiin kehittyneisiin ratkaisuihin. (Joutsenvirta 2022). Miss Abbey auttaa tämänkaltaisissa prosesseissa valmentaan ja fasilitoiden.

Tämä kehittämistyö toimii yhtenä opettelu esimerkkinä, jossa tutkittiin ja luotiin tilannekuvaa Miss Abbeyn menetelmin kustakin yrityksestä yrittäjiin ja lähdettiin luomaan nyt tässä tapauksessa Miss Abbeylle jotakin uutta. Tehokkuus ei tässäkään kehittämistyössä ole ollut valtti tai tavoiteltava asia, kuten ei myöskään Miss Abbeyn toiminnassa, vaan pikemminkin "alkuperäislajikkeiden" eli työpajoista tehtyjen uniikkien löydöksiin vaaliminen asettaen työskentelyn ja uuden ajattelun joustavuuden ja mukautumiskyvyn etusijalle. Tätä oppimisen muotoa voidaan kutsua myös emotionaaliseksi oppimiseksi. (Kola ym. 2020, 89, 90, 94).

4.3 Analysointia henkilöominaisuuksien kautta, jotka kiihdyttävät systeemisiä muutoksia

Tähän vaiheeseen päästyä nostetaan tämän kehittämistyön neljän eri yrityksen yrittäjien ominaisuuksia ja heiltä koottua tietoa yhteen analysoitavaksi. Analyysivaiheen apuvälineenä ja tässä yrittäjän ominaisuuksien pohdinnassa hyödynnetään Design Councilin muotoilemia systeemisen muutoksen kiihdyttäjä ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet on jaettu neljään eri kategoriaan, joita joko yksi ihminen voi omata tai vaihtoehtoisesti myös koko muutosta läpivievä tiimi. (Design Council 2021, 25).

Havainto 7: Systeemisen muutoksen kiihdyttäjä ominaisuudet voidaan omata yhteisesti

Ominaisuudet kuvastavat niitä kykyjä ja taitoja, joita tarvitaan, jotta muutokset saadaan vietyä läpi. Ensimmäiseksi näitä ihmisiä voidaan kutsua systeemiajattelijoiksi, ihmisiksi, jotka kykenevät näkemään, kuinka kaikki on yhteydessä keskenään isossa kuvassa ja zoomaamaan linssiään suuren ja pienen välillä sekä näkemään yhteyksiä yli siilojen. He ovat ihmisiä, jotka kykenevät johtamaan systeemisiä muutoksia ja hyödyntämään kompleksisuudesta koituvan epävarmuuden sekä sotkuisuuden. Toiseksi heitä voidaan kutsua kyvyiltään myös johtajiksi ja tarinoiden kertojiksi. Heiksi, jotka osaavat innostaa ihmisiä kertomalla upeita tarinoita siitä, mikä voi olla mahdollista ja miksi mikäkin on tärkeätä. Nämä ihmiset

toimivat lähtökohdiltaan itseohjautuvasti ja heitä voidaan kuvailla myös pioneereiksi ja aktivisteiksi. He tuntevat motivaation voiman ja osaavat maalata toivorikkaita tulevaisuuden visioita. He saavat ihmiset mukaansa, toimivat rohkaisten ja kannustaen. He omaavat vapauden ottaa riskejä, epäonnistua ja oppia prosessien kautta. Kolmanneksi heitä voidaan kuvailla myös muotoilijoiksi ja tekijöiksi. Ihmisiksi, jotka ymmärtävät designin voiman ja omaavat tekniset sekä kreatiiviset taidot saada aikaiseksi. Neljänneksi heitä voidaan kuvailla yhdistäjiksi ja koollekutsujiksi. Niiksi ihmisiksi, jotka omaavat hyvät ihmissuhteet ja osaavat luoda tilaa sekä kutsua koolle ja osallistaa jokaisen toimimaan yhteisen muutoksen eteen. He osaavat solmia yhteyksiä ja innostaa ihmisiä yhteen yli organisaatorajojen. (Design Council 2021, 24-41).

Minkälaisia yrittäjiä ja persoonia caseyrittäjät ovat näiden roolien, kykyjen ja ominaisuuksien näkökulmista, mitä systeeminen ajattelu edellyttää, kyky johtaa ja kertoa tarinoita, kyky suunnitella ja toimia sekä kyky luoda tarvittavia yhteyksiä ja koota ihmisiä yhteen? Blockien yrittäjäpariskunta on hyvin visionäärisiä arvopohjaisia toimijoita – he haluavat muovata ihmisten ajatuksia ja he näkevät arvojen noudattamisen ja toteutumisen osana yrityksen aineetonta kannattavuutta ja tuottoa. Heitä draivaa eniten muutoksen näkeminen ja kokeminen arvojensa mukaisiin suuntiin. He ovat osanneet muovata yhtenäisen ja laajan konseptin Blockien ympärille ekosysteemeineen, vieläpä yli eri mantereiden, josta kertoo lisenssipaketit toimivuuksineen. Tämä on tarvinnut myös kykyä suunnitella ja toimia, jota Sanna on sinnikkyydellään ja osaamisellaan täydentänyt. Blockien perustajia Markusta ja Sannaa voidaan sanoa muutoksen tekijöiksi. Heiltä yhdessä löytyy kykyä nähdä ja ymmärtää maailmaa systeemisesti, vaihtaa näkökykyä mikro tasosta makroon. Markus on kyennyt kasvattamaan ja kehittämään omasta legopalikoilla rakennetusta ideastaan kansainvälisen menestyvän ja vielä monin tavoin hyvää vaikutusta aikaan saavan konseptin. Hän on kyennyt hyödyntämään omaa osaamistaan tarinan kerronnasta moninaiseen yksityiskohtaiseen substanssiosaamiseen. (Valkeinen 2021).

Samaa ahkeruutta, rohkeutta, visionäärisyyttä ja persoonalleen uskollisuutta on myös Koti Puhtaaksi yrityksen Saanassa, joka on kasvattanut yritystoimintansa nollostaa ahkeran työn teon kautta. Hän omaa systeemistä kokonaisajattelukykyä intuitiivisen toimimisensa lisäksi kuin myös vahvaa käytännön työstä nousevaa

halua ja yhteishenkeä nostattavaa innostajan taitoa. Nämä näkyvät käytännössä innostumisena yhtiön ja yksilöiden kasvua kohtaan sekä miellyttämisen ja palvelemisen haluna. Koti Puhtaaksi yrityksen perustaja Saana on kyennyt omalla kreatiivisella toimijuudellaan ja ahkeruudellaan luomaan menestyvän kasvuyrityksen. Hän on kyennyt yhteydenluonti kyvyillään, ennakkoluulottomuudellaan ja rohkeudellaan rakentamaan yritystoimintansa ympärille sitä, kuin myös toisia, palvelevan laajan ekosysteemin. Omien sanojensa mukaan hän nauttii olla parasvaloissa tarinoitaan kertoen, mutta mahdollistaa myös toisten loistamisen ja kehittymisen yhdessä toisten kanssa kunkin ylittäessään itseään. Saanan kertoman mukaan lait ja asetukset kahlitsevat heidän toimimistaan, josta syystä hän haluaa vaikuttaa innostavan visionäärisesti systeemisten tekojen ja toiminnan kautta myös tulevaisuuden siivousalan ja ammattilaisten arvokkaan toimimisen mahdollistamiseksi. (Valkeinen 2021).

Kiinteistövälittäjänä Susannan vahvuutena näiden neljän kyvyn suhteen nousee hänen intohimonsa, johon hänen kyvykkyytensä ja vapaaehtoisuutensa luottamusta kasvattaen syntyy. Hän näkee työnsä kokonaisuudet palapelien hahmottamisena, jota hän osaltaan myös toimintansa ja innostavan tarinan kerrontansa kautta rakentaa. Häntä ohjaa vahvasti fiilis kiinteistömaailman hyvänä haltijattarena ja luo tämän kautta yhteyksiä asiakkaittensa ja ekosysteemissään toimivien tahojen kesken. Isomman kuvan tavoitteena hänellä on vaikuttaa välittäjien maineen parantamiseksi pienienkin tekojen kautta ihminen kerrallaan. Tätä voisi kutsua systeemiajatteluksi. (Valkeinen 2021).

Tehojengi kolmikron roolit ovat ohjautuneet heti alussa vahvasti heidän motivaatiotekijöistään käsin. Nämä motivaatiot eri pelikenttäpaikkoineen täydentävät parhaimmillaan hyvin toisiaan näkyvästä keskushyökkääjä toimijasta rivipelaa-jaksi ja näyttävien kohtausten maalivahdiksi. Motivaatioista ohjautuneet roolit ovat jatkuneet, kun toiminta on kasvanut ja kehittynyt eteenpäin. Puurtaja on puurtanut, rivipelaaja toiminut sivummalla seuraillen ja ihmisiä kohdaten. Maalivahti on lukenut peliä paikaltaan toimien ja tarpeen tullen näyttävästi tilanteita pelastaen. Yhteissummana tästä tiimistä voisi sanoa systeemistä kokonaispelin-lukua riittävästi löytyvän myös yksityiskohtien haltuun ottamiseen asti, toimijuutta ja tekijyyttä sekä intoa tarpeen vaatiessa. Muutos toteutui yrityksen perus-

tamiseksi heidän nopean toiminnan ominaisuuksillaan. Tehojengi tiimiltä kerätyn tiedon perusteella heillä tällä hetkellä kaivattaisiin johtajuutta, innostavaa tarinan kerrontaa ja taitoa kutsua koolle sekä luoda yhteyttä. (Valkeinen 2021).

Havainto 8: Sisäiset motivaatiotekijät luovat edellytykset arvokkaalle ja intohimoiselle sekä kutsumukselliselle yrittäjyydelle

Löytyykö heistä yhteisiä tunnistettavia tekijöitä? Tätä pohditaan kyvykkyyden ja vapaaehtoisuuden muodostaman innostumisen ja intohimon kautta, jolloin voidaan puhua todellisesta itsensä toteuttamisesta (Martela 2015, 141). Jokaisen yrittäjän oma osaaminen joko jo olemassa olevina tietoina ja taitoina tai kiinnostuksen kohteina olevina asioina, ovat muovanneet yritystoiminnan kasvua ja kehitystä sen näissä vaiheissaan. Saanan rohkeus heittäytyä täysin uuteen omine kiinnostuksen kohteittensa voimasta, on erottuva tekijä muista yrittäjätarinoista. Tämä kertoo yksittäisenä yritystarinana siitä, kuinka kiinnostus voi korvata osaamista ja taata yhtä lailla menestymistä ja kasvua arvon tuottamisen eri näkökulmista verrattuna toiseen jo lähtökohdin hyvin osaamista omaavaan yrittäjään Markukseen. Yrittäjyys jo sinällään on omia tietoja ja taitoja vaativa lajinsa ja konkretisoituu jo näillä neljällä yrittäjällä omanlaisinaan toimintaympäristöineen, markkinoineen ja kokoluokkineen yksilön, alan, kansallisen tai kansainvälisen toiminnan muodossa. Jokainen heistä on yrityksen elinvoiman muodossa kuitenkin toisten ja toimivan yhteistyön varassa heti alkumetreiltään asti. Lähes jokainen yrittäjistämme kuvaavat itseään vahvoiksi suhdeloiksi yksilöiden sijaan (Martela, 2015, 107). Mukautumiskyky pelikentällä eri roolien välillä näyttää myös korreloivan Saanan ja Sannan muodossa vahvaa menestymistä omassa toimimisessaan. Tätä kuvaa myös psykologista turvallisuutta ja erilaisuutta vaaliva kyky antaa myös toisille sijaa ja mahdollistaa heidän tekemistään. (Valkeinen 2021).

Analysointi jatkuu myös kutsumuksellisuuden pohdintana, joka syntyy itsensä toteuttamisen tekijöiden yhtyessä maailman tarpeisiin hyvän tekemisenä (Martela 2015, 138-148). Martela kuvaa kutsumuksellista työtä rakennettavaksi prosessiksi, jossa on ensiksi tunnistettava oma intohimo, jonka jälkeen paikannettava maailman tarve, mitä tuo intohimo voisi palvella. Seuraavaksi on hankittavat taidot sekä hiottava toimimiselle ansaintamalli. Tämän jälkeen seuraa puhdas toiminta. (Martela 2015, 164). Todellisia itseään toteuttavia ja periksi antamattomia

yrittäjiä ovat omien sanojensa mukaan Blocksien Markus ja Koti Puhtaaksi perustaja Saana. He ovat osanneet kytkeä intohimoonsa mukaan myös kutsumusta luovan maailmaa parantavan elementin. Tätä intohimoista ja kutsumuksellista lähtökohtaa toteuttaa myös Bo:lta Susanna omassa toimimisessaan yksilöasiakaiden kanssa ja muuttaessa välittäjien mainetta one by one. Kutsumukselliseksi tekijäksi voi myös kutsua Tehojengin yrittäjäyyskuvan muuttamista tavallisuutta arvostavaksi Teho-osaston toiminnan kautta tapahtuvana. (Valkeinen 2021).

Kun sisäinen motivaatio ohjaa yrittäjän toimintaa, syntyy myös yhteys yrittäjän arvon tuottamiseen omasta arvomaailmastaan käsin. Tällöin henkilökohtainen arvo on suurella todennäköisyydellä yhtä jaetun arvon kanssa. Syntyy yrittämisen arvoista yrittämistä. Jokaisella kehittämistyön yrittäjistä on oma yksilöllinen sisäisen motivaation rakentumisen kokonaisuus. Yrittäjänä kasvatetut kyvyt määrittävät osaltaan menestymistä kuin myös taito ympäröidä itsensä niillä kyvyillä, joita ekosysteemin tarkoitusta vaalien toimiminen tarvitsee. Toimivan tiimin näkökulmasta, jossa sisäiset motivaatiotekijät täydentävät toisiaan, esim. kyvykkyys osaamisena ja haluna oppia ja kehittää uutta, on kuljettava käsi kädessä. Mikäli esim. osaamista ei löydy riittävästi, kuten Saanalla ja Susannalla, niin he ympäröivät tietoisesti itsensä osaamisella ja oppivat utelioiden luonteidensa vuoksi tätä kautta ja ovat menestyneitä toiminnoissaan. Markusta ja Saanaa kuvastaa omien sanojensa mukaan sinnikkyys ja usko omaan tekemiseen. Henkilökohtaisena arvona halu toimia oikeanlaisien ihmisten ympäröimänä motivoi Bo:lta Susannaa, joka ei kuitenkaan kontrolloi hänen vapaaehtoisuudestaan kumpuavaa toimintaa. Myös toiminnan systemisen kehittämisen eri vaiheissa on etua erilaisista motivaatiotekijöistä, kuten Teho-osaston synnyttäjät omaavat vahvaa ideointikykyä, taitoa ennustaa ja innostua, joka vei heitä nopeasti yritystoiminnan konkreettiseen synnyttämiseen ja toimimiseen kiinni. (Valkeinen 2021).

Mitä oppeja Miss Abbey voisi näiden neljän muutoksia kiihdyttävän profiiliin kautta tehdä ja kuinka hyötyä kehittämistutkimuksen yrittäjien omista kertomista ominaisuuksista? Ensinnäkin sen, mitä havainto 7 kertoo. Nämä hyvin erityyppiset profiilit voivat parhaimmillaan muotoutua yritystoimintaa pyörittävien ihmisten tai ekosysteemin ydintoimijoiden ominaisuuksista. Tämä analyysin tulos kattaa yrittäjien omien motivaatiotekijöiden nostamia ominaisuuksia. Silti se on var-

teenotettava, josta todistaa Blockien yrittäjä pariskunta erilaisine toisiaan täydentävine ominaisuuksineen, Saanan yrittämisen lähipiiri hänen kertomansa advisor-hallituksen kera, Bo:lta Susannan kertoma samaa päämäärää kohden töitä tekevä yhteisö kuin myös Tehojengin hyvin erilaisia ominaisuuksia edustava kolmikko kokonaiskuvaa hallitsevasta toimijasta, visionääriin ja yhteyksien luojaan. Miss Abbeyn yrittäjäkolmikossa tekee töitä systeemistä kokonaisnäkökykyä hallitseva visionääri strategi, ihmisiä mukaan innostava ja yhteyksiä luova tulisieluinen toimija sekä suunnitelmallinen yhteyksiä ja oleellista kiteyttävä visualisoija. Jokainen heistä hahmottaa omasta näkökulmastaan yhteyksiä ja rakentaa yhdessä rohkeasti kokeilemalla uutta. Miss Abbey on havainnut yrittäjä tarinoiden kautta myös toisekseen sen, että tässä keskeneräisessä ja kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa maailmassa he eivät selviä enää yksin! On vahvuutta tiedostaa olevansa hyvässä riippuvaisia toisista yrittäjinä ja organisaatioina. Me saamme täydentää motivaatiotekijöinemme ja ominaisuuksiemme kera toisiamme, ja tulevaisuudessa myös työllistää toisia y-tunnuksista piittaamatta, myötäeläen ja välittäen, yhteisen hyvän aikaansaamiseksi. (Valkeinen 2021).

5 KATALYSOINTI – pohdintaa ja johtopäätöksiä

Johtopäätökset eli kehitystyön onnistumiset ja opit tässä kehittämistyössä arvioidaan ja nostetaan ylös hyödyntäen Design Councilin runsaan tuplatimantti mallin rakennetta ymmärryksen laajentamisen ja uuden ajattelun luomisen osalta (Design Council 2021, 46). Tarkemmin ottaen mallin avulla pohditaan nyt ensiksi ymmärrystä laajentavaa orientaatiota eli lähtökohtaa työlle, miksi se tehtiin, ja tästä kumpuavaa kysymysasettelua sen sisältämän tutkimustarkoituksen ja tavoitteen kera.

5.1 Saimmeko kerättyä tavoitteen mukaista lisäymmärrystä Miss Abbeylle?

Kehittämistyö on rakentunut käsi kädessä Miss Abbeyn syntymisen, kasvun ja kehittymisen kanssa, joten sillä on ollut ajattelua rikastuttavaa systeemistä arvoa pitkin tätä matkaa. Oleellista varmastikin on vastata kysymykseen, olemmeko aikaansaaneet arvon tuottoa systeemisen ajattelun ja opitun kautta asiakkaillemme ja yhteistyötahoillemme? Koko Miss Abbeyn toiminnan lähtökohdaksi on muotoutunut välittäminen. Se on noussut Miss Abbeyn toimimisen kovimmaksi ytimeksi. Systeemisyyssajattelu ja -muotoilu ovat nousseet palvelumuotoilun rinnalle tekemisen muodoksi ja työväliseksi. Ekosysteemisyyttä antaa myös ymmärrystä, tietoista vahvuutta ja tavoitteellisuutta uusiutumisvaiheineen Miss Abbeyn toiminnalle. Toimiminen onkin rakentunut alkuun kahden, sitten kolmen perustajajäsenen ympärille. Olemme lähteneet tietoisesti rakentamaan omaa y-tunnuksista riippumatonta, mutta toisistamme riippuvaista ekosysteemiä, jossa arvoa tuottaa parhaimmillaan jo koko yhteisö. Tämä toimiminen rakentuu joustavasti sopeutuen ja yhdessä oivaltaen ja oppien.

Design Councilin systeemisen kehittämisen tuplatimanttimallista on muotoutunut Miss Abbeyn toimimiselle kantava prosessipohja, joka antaa eväitä jatkuvaan oppimiseen ja muutosresilienssiin. Miss Abbeyn vaikutuspiirissä toimivat tiimit ja työyhteisöt hyötyvät yhteisöohjautuvuutta synnyttävistä kehittämistyön itseohjautuvuusteorioihin pohjautuvista motivaatiota ja merkitystä luovista opeista ja uudesta ajattelusta.

Magazine muotoisista kehittämistyön yritysarvon visualisoinneista muodostui Miss Abbeylle tapa lähestyä asiakkaita uutiskirjein, tarjouksin, sopimuksin ja esityksin. Niistä tuli osa Miss Abbeyn sielun ilmentymistä, sitä näkyvää aitoa lupaus ja arvon merkitystä. Kuten tuplatimanttimalille on olennaista, tavoite kehittämistyölle selkeytyi ilmentymiseen tekemisen varrella Miss Abbeylle hyötyä tuottavaksi.

5.2 Tavoitetta palveleva tarkoitus ja teoriaviitekehys

Miten tavoitetta palveleva tarkoitus tutkia runsaan arvon tuottamista systeemisesti yrittäjätapauksissa onnistui valikoidun teoriaviitekehysten kautta? Käytetyt teoriapohjat kysymyksineen nostivat lähtökohdistaan tutkittavaa tietoa. Tämä haastoi kehittämistyön kiinnostavien tutkimuskysymysten vastauksien löytämisessä teoriapohjien rajoitteet huomioiden. Toisaalta teoriapohjat onnistuivat rajaamaan ja selkeyttämään tiedon keruuta ja arvoa mittaavan aineiston käsittelyä. Teoriaviitekehys auttoi osaltaan myös uudelleen määrittämään ja antoi tähän laajuuteen tarpeellista tarinallistamisen juonta uusiutumisvaiheineen ja sen merkitystä sekä arvoa tuovine sisäisen motivaation rakentumisineen. Nämä tekijät auttoivat siten tutkimaan olennaisia asioita sekä samalla rajaamaan laajaa mielenkiintoa selkeämmäksi tutkittavaksi kokonaisuudeksi. Ne antoivat myös pohjan analysoinnille runsaan arvon muodostumisen periaatteiden kautta.

5.3 Käytetyt menetelmät ja tavoitetta palveleva tarkoitus

Kuinka hyvin käytetyt menetelmät antoivat oikeutta työn tavoitetta palvelevalle tarkoitukselle? Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tarkoituksena oli kerätä valituilta caseyrittäjiltä riittävän syvää ymmärrystä siitä, kuinka he olivat toteuttaneet omaa merkitystä tuovaa toimintaansa, miten onnistuneet siinä ja minkälaisia arvoja he haluavat ja kykenevät tuottamaan toimimisensa kautta. Arvon tuottamista ja yrittäjyyttä tutkittiin monimenetelmällisesti haastattelujen kautta kerätyin tiedoin sekä työpajoissa erilaisin osallistavin toimin. Menetelmät antoivat toimivia työvälineitä erityyppisen tiedon keruulle. Palvelumuotoilusta kumpuavat luo ja rakentaa –tekniikat mahdollistivat tekemisen kautta yrittäjien ajatuksien ja

tunteiden ilmaisemisen. Toki myös havainnointia tapahtui, jota litteroitiin jokaisessa pajassa kirjaajan toimesta. Kehittämistyön tekijän toimesta havainnointia kirjattiin toteutusmenetelmistä riippuen eri muodoin ja eri alustoille. Osassa casejä onnistuttiin jopa valokuvaamaan tietoa ja toimintaa sen keruun vaiheessa. Nämä menetelmät toimivat ja antoivat riittävästi dataa jatkoa varten.

Tutkimusasetelma oli poikkileikkaustutkimusta, jossa perehdyttiin melko yksityiskohtaisesti yrittäjien oman kertoman ja havainnollistamisen kautta rajattuun aikaan ja siihen sijoittuvaan tietoon. Systeemisyyden tietoa onnistuttiin käsittelemään myös laajemmassa aikaperspektiivissä yrityksen elinkaari huomioiden sen ekosysteemin kasvu ja kehitys vaiheineen. Yritystoimintojen tuottaman arvon huomattiin uusiutuvan ja siten muuttuvan jokaisella caseyrittäjällä tarinoissaan pitkin tätä ajallista matkaa. Arvon tuottaminen alkuinnostumisen saattamana konkretisoitui idean jalostumisena sitä toisille jakaen ja kertoen, toimien ja kokeillen. Tämän jälkeen arvo kasvoi ja kehittyi uusien tahojen mukaan tullen ja yhteisiä projekteja synnyttäen. Mukautuessaan arvo muuttui uusiutuvien yhteyksien myötä ja löysi tällöin täysin uusiakin muotoja yhteisine päämäärineen. Laajentumisvaiheeseen edenneiden caseyrittäjien kohdalla jopa ydintarkoitus ja omistajuus koki omia haasteitaan ja toiminnassa tapahtui tai oli tapahtumassa suuriakin perustavanlaatuisia muutoksia, joka osaltaan myös vaikuttaa arvon ilmenemiseen.

5.4 Yrityscaset tarkoituksen ja tavoitteen palvelijoina

Kuinka hyvin yrityscaset toimivat tarkoituksen palvelijoina ja kuinka hyvin ne palvelivat itse tavoitetta? Yrityscasevalinnat supistuivat lopulta neljään tapaukseen. Alkuun halukkaita vaihtoehtoisia yrittäjiä kiinnostavan tarinansa kera oli useampia. Pandemiatilanne aiheutti kuitenkin omia haasteitaan kehittämistutkimus työpajoihin osallistumiselle ja toteuttamiselle. Kaikki kiinnostavat ja kiinnostuneet yritykset, mm. Uhana Design, eivät kyenneet osallistumaan kehittämistutkimukseen. Syynä Uhanan osalta oli tuotannon työntekijöiden sairaustapaukset, koska ihmisten oli suojattava toisiaan pienemmiltäkin flunssataudeilta koronapelossa. Yrittäjät joutuivat itse osittain tuotantotyöhön koko kevään ajaksi. Myös työpajojen toteuttamisessa oli käytettävä mielikuvitusta ja lopulta niitä to-

teutettiin osittain tai kokonaan etänä - hybridinä. Vain yksi työpajoista mahdollistui puhtaasti kasvotusten. Alkuperäisenä tarkoituksena oli myös toteuttaa yksi yhteinen työpaja, jossa yrittäjät olisivat päässeet tapaamaan toisiaan, ja jonka tarkoituksena olisi ollut katsoa, mitä itseämme ylittävää olisimme yhteisesti saaneet runsaan arvon tuottamisen näkökulmasta aikaiseksi. Toisaalta näilläkin eväillä, tietolähteitä ja teoriapohjalta nostettavaa työstettävää oli riittävästi.

Tutkimustapausten vertailtavuus kärsi niiden erilaisuus ja ainutlaatuisuus huomioiden ja teki siitä lähes mahdottoman. Tästä syystä sitä ei valittu lähtökohdaksi, vaan näkökulma kiinnittyi toimijoiden kiinnostavuuteen eri syistä johtuen. Ymmärryksen laajentamisessa oleellista on pohtia, miksi kehittämistehtävään valikoitui juuri nämä neljä yritystä yrittäjineen. Kehittämistehtävään haluttiin tutkittavaksi mahdollisimman erilaisia yrittäjiä palvelemaan tarkoitusta myös arvon tuottamisen erilaisuuden lähtökohdista tässä onnistuen. Block Solutions Oy:llä kansainvälisyys on ollut mukana toiminnan toteuttamisessa heti tarpeen tunnistamisesta ja ratkaisun kehittämisestä lähtien ja yritys toimii vahvasti arvo-ohjautuen. Toiminta on muotoutunut kansainvälisten yhteistyötahojen systemisellä yhteistyöllä, jolle myös Suomen valtio antaa taustatukensa. Bo Lkv:lta Susanna Valve toimii taasen yrittäjänä isomman kompleksisen organisaation sisällä omalla yrittäjämäisellä otteellaan, jolloin arvon tuottaminen nousee lähtökohtaisesti siitä, kuinka hyvin hän kykenee toteuttamaan omia arvojaan ja tuottamaan omannäköistään arvoa tässä kontekstissa. Koti Puhtaaksi yrityksen toiminta edustaa taasen nuorta ja vahvaa kasvuyritystä. Toimiala on hyvin perinteinen palveluala, mutta toimija on silti onnistunut erilaistamaan oman palvelunsa heti alusta alkaen vahvasti omiin arvoihinsa ja yrittäjän ominaisuuksiin nojaten. Teho-osasto yhteisöllisenä työtilana edustaa taasen uudenlaisen työelämän mahdollistavaa palvelua. Taustalla häärää useampi perustaja ja omistaja jäsen, joka tuo myös arvon tuottamiseen oman mausteensa.

5.5 Kehittämistutkimus ja haasteet

Kokemuksellinen ja kvalitatiivinen tutkimus on haasteellista tehdä ja toteuttaa tutkimusmaailmaa mairittelevaksi. Tämänkaltaista mielenkiintoista kvalitatiivista ja abstraktiakin tutkimusta kuitenkin tehdään paraikaa Suomessa 2022 vuonna

mm. Aalto-yliopistossa U-teoriaan pohjautuvana kehittämishankkeena, jota Presence Institute johtaa. Tässäkin tutkimuksessa tutkitaan todellisuutta elävänä järjestelmänä, jossa korostetaan kokemuksellista tietoa, intuitiota ja empatiaa systeemisinä tietämisen lajeina. (Joutsenvirta, 2022). Tämän kehittämistyön paajoista kerätty selkeisiin teorioihin pohjautuva tietopohja oli haasteellista saada analysoitavaksi riittävän työstettynä. Selkeyttä on saanut pitkin kehittämistyön tekemisen matkaa hakea ja luoda, jonka osalta työ voisi jatkua edelleen. Kerääminen ja tuloksien koostaminen vaati paljon ajatustyötä sekä strukturoimista teorianmallennoksia risteyttäen, kuitenkin siten, että validiteetti ei siitä kärsisi. Ajatustyö oli äärettömän kiinnostavaa ja kiehtovaa, mutta haasteellista havainnoida lukijalle. Uskon, että tuloksien ja havaitun esille tuominen on edelleenkin enemmän runsasta kuin selkeää ja siten työtä voisi jatkaa lähes loputtomasti analysoiden, supistaen ja kielellistä asua yksinkertaistaen. Työ on kuitenkin ollut tarkoitus tehdä tekijänsä kautta, joka omaa intohimon sanoihin, ajatteluun, pohdintaan ja runsauteen, jopa kaksikielisesti. Hän omaa halua rikastaa enemmänkin kuin yksinkertaistaa, joten työ on tältä osin tekijänsä näköinen. Tavoitteena oli myös tuottaa uutta ajattelua uuden arvon tuottamisen paradigman mukaisesti opinnäytetyön ja magazine blogien lukijoille.

Kehittämistyötä haastoi myös systeemisen ja runsaan aineettoman arvon tuottamistutkimuksen puute, jota kehittämistutkimustyön tekijä ei itse löytänyt aikaisemmin tehdyistä, varsinkaan Suomen maasta. Toisaalta tämä toimi myös perusteena valita tämänkaltaisen uutta ajattelua luova lähtökohta kehittämistutkimukselle. Joka tapauksessa kehittämistyössä olisi voinut käyttää lisää tieteellistä tutkimusmateriaalia sen rikastamiseksi. Kehittämistyö antaa vain pintaraapaisun aiheeseen toimivan teorian ja työpajojen pohjalta. Muotoilumenetelmät toivat kuitenkin hyvin tietoa esille tarinallisen muodon mukaisesti ihmisten itsensä kertomana. He innostuivat, jopa ihastuivat ja rakastuivat uudelleen töidensä tuloksiin. Työpaja tarinat toivat myös näkyville keskeneräisyyttä ja todellisia tämän päivän tilanteita haasteineen, joita myös ympärillä vellovat olosuhteet yrittämiseen vaikuttavat. Vaikkakin lähtökohtainen teoriaviitekehys olikin systeeminen, sitä mitattiin ja havainnoitiin puhtaasti yrittäjien itsensä kokemana ja kertomana. Tämä oli tietoisesti valittu näkökulma yrittäjän omista työelämänsä merkityksistä nousevana ja sitä kautta runsasta uutta arvoa tuottavana, joka

bisneksien jatkokehittämisen näkökulmasta vaatisi systeemisen tarkastelun myös työntekijä- ja asiakaskokemuksina.

Design Councilin tuplatimanttimallissa myös johtajuus sekä tarinallistaminen määrittävät sekä luovat uutta. Kehittämistyön johtamisen, itseohjautuvuuden, kannalta elämisen ja muuttuvien olosuhteiden keskeneräisyys ja muutokset haastoivat työn etenemistä. Tämän osalta kärsi aikataulutusta. Oppina on armollisuus. Elämä on jokaisella kesken ja maailmanlaajuisia sekä henkilökohtaisia yllätyksiä juonen käännteineen tapahtuu pyytämättäkin. Uuden oppiminen ja resilienssinä joustavuus nousevat tällöin pääasiaksi. Kompleksisen maailman tutkimukselle soveltuva systeemiajattelu painottaa myötävirtaista lähestymistä tutkimukselle, kuten Olli-Pekka Heinonen kuvailee kirjassaan ”Eletään ihmisiksi, Yhteisöllistä viisautta etsimässä” sanoessaan, että parasta on aistia ympäristöä raitin takana ajaessa, tehdä johtopäätöksiä ja oppia siten toimimaan ja selviytymään uudessa tilanteessa. Hän kehottaa meitä antamaan todellisuuden kertoa reitin seuraavaan vaiheeseen. (Heinonen, O-P. 2021, 20). Tätä myötävirtaisuutta kehittämistyö kaikinensa on opettanut tekijälleen kuin myös Miss Abbeylle toimimisen ohjenuoraksi.

5.6 Tarinallistamisen onnistuminen

Miten työlle oleellinen tarinallistaminen onnistui tuomaan esille tutkittujen yrittäjien ääniä heidän näköisensä? Tarinallistamisessa auttoi teoriapohjan tuomat ja juonta luovat uusiutumisen vaiheet palvelumuotoilu menetelmien lisäksi. Tarinoiden julki tuominen magazinemuotoihin toi visuaalisesti havainnoivaa muotoa, josta myös Miss Abbey sai oppia ja rikkautta visuaalisessa muodossa itselleen tärkeiden asioiden esille tuomiseksi. Tarinat kiehtovat kehittämistyön tekijän lisäksi Olli-Pekka Heinosen mukaan meitä ihmisiä. Ne toimivat parhaimmillaan meille merkityksellisten asioiden oppimisen välineinä. Tällöin ydinsisältö on ikään kuin piilotettu tarinaan, joka koskettaa lukijaa ja kuulijaa sen palvelevan merkityksellisyden kautta. Tämä kompleksinen haastava maailma vaatii meitä nousemaan uuden ajattelun ja toimimisen tasolle myös tarinoiden avulla, jota ilman emme kykene uusiutumaan. (Heinonen, O-P. 2021, 333, 334).

5.7 Mitä oppeja kehittämistutkimus toi havaintoineen tullessaan?

Tässä vaiheessa pohdintoja kiinnitämme huomiota siihen, mitä vielä voimme oppia näistä tapauksista ja kehittämistutkimuksen havainnoista tuloksina. Tämänlainen lähestymistapa tutkijoiden mielestä kehittää ymmärrystämme ja sitä kautta tämän kehittämistyön tarkoituksen mukaista uutta ajattelua. (Eriksson, 2005, 43). Esimerkilliset opit ovat yrittäjien rohkeuden ja toimijuuden lisäksi sisäistä motivaatiota ohjaavat hyvän tekeminen, oman intohimon ja kutsumuksen kuuliainen kuunteleminen. Myös se, että tarvitsemme toisiamme enemmän, mitä puhdas yhteistyö voi pitää sisällään. Tarvitsemme toisiamme jakamaan näitä intohimoja, kutsumuksia ja suurempia tarkoituksia, miksi toimimme. Yhdessä olemme enemmän, suhdeloita, jotka voivat jopa ylittää itseään, eivät vain toteutaa.

Runsaan arvon luonnin eri tasot ovat paitsi riippuvaisia toisistaan ne myös tukevat toisiaan. Siinä, missä yrittäjä itsereflektoi omia merkitystä ja arvoa tuovia lähtökohtiaan motivaatiotekijöistään käsin, yhteisöstä löytyvät vahvuudet ja näkökulmat ruokkivat koko ekosysteemistä yhteisöä yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllistä viisautta luoden.

Ymmärryksemme syvenemisen ja kehittämistutkimuksesta nostettujen yksittäisien havaintojen kautta toivomme tietävämmme enemmän, miten tämän päivän Suomessa osataan toimia systemisesti aikaansaaden oikeasti ihmisille, yrityksille, yhteisöille ja yhteiskunnalle hyvää tuottavaa arvoa.

Havainto 1: Uutta arvoa tuottaakseen ja menestyäkseen on ekosysteemin jaettava pysyvämpi ydintarkoitus olemassaololleen.

Havainto 2: Yrittäjän intohimo ja kutsumus on oltava olemassa menestyäkseen

Havainto 3: Näkyvä aineeton arvo on yhtä yrittäjän arvojen kanssa

Havainto 4: Arvo uusiutuu sen systeemisyden kautta

Havainto 5: Ekosysteemin sisäistä luottamusta, samanvertaisuutta ja psykologista turvallisuutta on vaalittava

Havainto 6: Uusiutuva systeminen arvon tuotto haastaa luomaan luovia tiloja jatkuvalla oppimisella

Havainto 7: Systeemisen muutoksen kiihdyttäjät ominaisuudet voidaan omata yhteisesti

Havainto 8: Sisäiset motivaatiotekijät luovat edellytykset arvokkaalle ja intohimoiselle sekä kutsumukselliselle yrittäjyydelle

Nämä havainnot ohjatkoon periaatteina, perinpohjaisina aatteina, antamaan suuntaa uudelle ajattelullemme ja toiminnallemme Miss Abbeyn ajatusmaailman ja toimimisen rikastamisen, syventämisen ja avartamisen lisäksi. Josko voimme toimia entistäkin paremmin, muotoilla uuden runsaamman arvon tuottamista kauniimmaksi ajattelumme aikaansaamana. (Kiuru, T. 2019, 94-95, 101).

LÄHTEET

Block Solutions Oy. Vastuullisuus ja arvot. Luettu 2.2.2021. <https://block-solutions.com/fi/vastuullisuus/>

Bo Lkv. Luettu 5.2.2021. <https://bo.fi/myymassa/>

Business Consulting Group. How Do You Manage a Business Ecosystem?. Luettu 18.7.2022. <https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-manage-business-ecosystem>

Chan, K. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Talentum.

Design Council, 2021. Beyond Net Zero, A Systemic Design Approach. Luettu 18.5.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Beyond%20Net%20Zero%20-%20A%20Systemic%20Design%20Approach.pdf>

Dufva, M. & Tanner, R. 2020. Oletko valmis kyseenalaistamaan normaalin? Kuunneltu ja luettu 7.9.2020. <https://www.bonfire.fi/johdon-agendalla-tulevaisuuksien-tutkija-mikko-dufva/>

Einhorn, S. 2020. Konsten att göra skillnad. Bokförlaget Forum.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, tutkimuksia ja selvityksiä. Luettu 8.7.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, E. Sunnari, H. Keisala-Kaseja, K. Tehojengi Oy yrittäjät. Haastattelu ja työpaja (hybridi) 7.4.2021. Haastattelija Valkeinen, V. Litteroitu. Tampere.

Helsingin yliopisto. 2021. Kielijelppi – språkhjälpen / Minä tieteellisessä tekstissä. Luettu 1.5.2021. <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/mina-tieteellisessa-tekstissa/>

Huutilainen, M. 2022. Johdon agendalla. Luettu 23.5.2022. <https://www.johdonagendalla.fi/post/minna-huutilainen-työtä-ei-tehdä-kuten-ennen-myös-johtamisen-täytyy-muuttua>

Hyytiälä, H. 2020. Teemme yhä tehokkaammin kokonaan vääriä asioita. Koodarikuiskaajan podcast. Kuunneltu 2.12.2021. https://open.spotify.com/episode/4GfqMPmmL4M1OTTjZAX7zN?si=yoCe_R0JSTKRPJ3WOf7_fg&nd=1

Joutsenvirta, M. 2022. U-teoria – Miten johdetaan tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus syntyy?. Aalto-Yliopisto. Luettu 20.5.2022. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/u-teoria-miten-johdetaan-tulevaisuudesta-kasin-samalla-kun-tulevaisuus-syntyy>

Junkkari, M. 2022. Thessalonikin lähiöstä pohjolan bisneseliittiin. Helsingin Sanomat.

Kiuru, T. 2019. Päiväkirja luovuuteen ja luopumiseen. Cozy Publishing.

Kola, A. & Koivukoski, U. & Koponen, L. & Heino, M. Ecosystem Handbook. The ART of Leading and Creating IMPACT. Alma Talent Oy.

Koti Puhtaaksi Oy. Luettu 29.4.2021. <https://www.kotipuhtaaksi.fi>

Madsbjerg, C. & Rasmussen, M. 2014. The moment of clarity. Harvard business review press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pessi, A. B., Martela, F., Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. PS-Kustannus.

Sanders, E. & Stappers, P. 2016. Convivial Tollbox. Generative Research for The Front End Design. Amsterdam: BIS Publishers.

Silfverberg, M, S. Block Solutions Oy yrittäjät. Haastattelu ja työpaja 2.2.2021. Haastattelija Valkeinen, V. Litteroitu. Tampere.

Sinek, S. 2009. Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Lontoo: Portfolio.

Tehojengi Oy. Luettu 7.4.2021. <https://www.teho-osasto.fi>

Tikka, V. & Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Luettu 30.6.2020. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf

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

Tyni, S. Koti Puhtaaksi Oy yrittäjä. Haastattelu ja työpaja (hybridi) 6.4.2021. Haastattelija Valkeinen, V. Litteroitu. Tampere.

Valve, S. Bo Lkv kiinteistövälittäjä. Haastattelu ja työpaja 5.2.2021. Haastattelija Valkeinen, V. Litteroitu. Tampere.

Vuori, T. 2019. Näe, kuule, tunne. Luettu 17.2.2022. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/nae-kuule-tunne>

LIITTEET

Liite 1. Esimerkkiä litteroidusta ja kootusta työpaja sisällöstä

Block Solutions työpaja 2.2.2021
klo 9.30-12.00 (visuaalisointi, sanottaminen)

YKSILÖTASO

- Koetteko olevanne yrittäjiä vai omistajia vai molempia?**
yrittäjä; puhdasta yrittämistä (monta yritystä, jossa me ollaan omistajia) meillä on aktiivinen rooli; tuovat lisäarvoa omiin ja ovat luopuneet pelikasta sijoittamisesta. Ei halua viedä omaa rahaa vaan arvoa. osakemarkkinat ovat sitä väärä...
- Kun miettietä tätä päivää, Block Solutionin toimintaa ja sen tulevaisuutta, niin mikä ajatus nousee vahvimpana mieleen?**
Päämäärä: pystyvä omiin keinoin ratkaisemaan omia ongelmia!!! Rakentamaan tulevaisuutta kestäväällä pohjalla, kestävä kehitys, **galliotetaan** naisia, luodaan työpaikkoja, olosuhteen, jossa on turvallista opiskella. **OMAN KODIN TURVA!**
Poikkeuksellinen tilanne (korona) ja tarve on hirveä ja laajenee. **Haastaton** Pekka oli vierana Ylöjärvenillä 1.2. miljoonen ja miljoonien tarve vuosittain Afrikassa. Kutsumme heitä ratkaisemaan omin keinoin ongelmia... rakentaa tulevaisuutta... kestävä kehitys, sukupuolinen tasa-arvo, luodaan työpaikkoja ja turvallisuutta opiskella, ruokaa illalla (perustarve, edellyttää oman kodin tuomaan/tuomaan turvallisuu) yritys on erittäin arvo-ohjautua... ei ole helppo mutta pitkässä juoksussa... ei ole paras **biogassmalli** (esim jenkkeissä olisi

helpompaa tehdä), patenti on olemassa... Markuksella on osaaminen (esim. domain ostot voi olla siika kallista, juristi liikkeellä)... ARVOT: yhdeksän kappaletta; kestävä kehitys arvo (YK, 15 kappaletta) 9 kappaletta (löytyvät nettisivulta)... markku on **YK:n** työryhmässä **asiamies** 15 arvoa... arvoista tuli osa yrityksen DNA... edellyttävät niitä myös kumppaneilla mm. **lisensikumppaneilla** (ND) 50% pitää olla naisia (case **catto**, ei käynnistynyt)... uusi toimija on löytynyt, joka toteuttaa muslimista huolimatta mm. toimari... haluavat muuata ihmisten ajatuksia myös. **ARVOT** ja Kannattavuus kävelevät **käsikädessä**; arvoit ovat osa tuottoa ja kannattavuuden mittaamista... omat tyttävät peiniä... esim. Sanna esitteli Pekalle yrityksen... myös **afrikassa** sama juttu; suomen maan tavoinla mennään (haastettu on pitkin matkaa mm. **afrikassa** miesten ja erityisesti vanhojen miesten kuului ottaa ruokaa ensin.

- Mistä kaikki sai alkunsa?**

Markus; saavutin tietyn tason omassa elämässä; talous kunnoissa; haluan auttaa jos pystyn, olin **YK:n** humanitaarisessa konferenssissa (ihmisiä teollisuudesta, kriisi rakentaminen... tarve tuli esille) lähti omassa

Sisäisen motivaation tekijät:
VAPAAEHTOISUUS

- Vapaaehtoisuuden ja kontrolloidun toiminnan suhde: JANA haluan tehdä yks y täytyy tehdä - mihin sijoitat omat tekemisensä (työ kokonaisuuksena)? (Ja konkreettisia asioita janalle... mikä tekee sen, että haluat-mikä toiminta, toimiminen, tekeminen ja mikä ei? Miksi näin? (Ei yhteyksiä omiin kiinnostuksen kohteisiin ja siihen, minkä kokee arvokkaaksi) Mikä on yllä muiden eli arvottaminen?)**
Komplekseista - heille sanottiin, että on **kuultava**, että vastassa on aina rikollisia Afrikassa, **korruptio-tiensaumeininki**, vain valtio valtiona pystyy väentämään...
halu, kiinnostus, vastuu... **MARKUS: päälinjainen** fillis; mä vaan haluan tehdä, minui ei ole pakko tehdä mitään; mä haluan konseptin menestyvän, vapaus toteuttaa itseään... **Afrikan; holdin** yhtiöiden tekeminen 4 aluetta; konserni-yksikentely menossa, strategiatyö vie aikaa ja tuo pakon tunnetta **SANNA:** puolesta

välissä, tekee paperityötä, virallisia dokumentteja jne. **yhdisteystyötä, kompleksista** tekemistä (paljon muuttuvia, villyksyä monesta suunnasta, **afrikassa**, epäilee kaikkea, ole niin kuin vastaapäätä olisi rikollinen, huoli korruptio on vallallaan Afrikassa... **O** toleranssi tämän suhteen esim. kontti makaa satamassa... **Blog** (käytetään härskisti hyödyksi)... huolimatta, että ollaan avustamassa maan... **GIG** tassa tarvitaan... **ASENETTA ON!** Joka päivä valitaan tehdä eettisesti. **Drivertin** on halu muuttaa, emme suostu vahvistamaan korruptiota!!! Sanna nukkui hyvin yönsä, mutta Markus tekee töitä unissaan; puhuu kieliä (sanna komentaa...)

- Mikä sinua **draivaa** eteenpäin (sisäinen työntövoima)? Mikä teitä..?**

Drivertin MUUTOS eli halu muuttaa (Intohimo sijaitsee siellä, missä osaaminen ja kiinnostus kohtaavat)

kivaa... Markus on **tekeväinen**, hän ei halua mitään **joojoomejia**, vaikka on taitteellisuutta ja visiota... ajattelee isosti mutta saman aikaisesti kädet savessa... ei pidä laiskottelesta, 30 vuotta olleet yhdessä, tietävät toisensa... toisen täydentämistä. Hallinnolliset tehtävät (sanna) ja markus pääsee tekemään missä intohimo... molempien potentiaali tulee Arvopohjaisen liiketoiminnan edellytys ei välttämättä ole **liiketoimintaosaaminen**. VAHVA PERHEKESKEISYYS!!! ihmisyys...

- Kuinka päämäärätietoisesti toimit? Mitä tiedät, että olet menossa oikeaan päämäärää kohti (sisäisellää) palautteita vai mikä??**
- Mitä näette omiksi kolmeksi tärkeimmäksi luonteen vahvuudeksi?**

LÄHEISYYS

- Minkälainen olet ihmisenä?** Missä kohdassa janaa **mahtapää** oia? **JANA** yksilö - **suhde** (olemassa olemisen tapa on yhteisöllinen, peluusta toisten ihmisten kautta?) Enä **lusto** (oletko) Sanna? 85 markus, 60 sanna... Markus on valmentaja; mä sparraan muita tekemään löytä potentiaalisia ja itsensä, ylittää itsensä... Sanna on hyökkääjä 50% mä **työ** keskeltä läpi; homma hoidetaan 50% puolustaja; taklaa haasteita ja tekee taustatyötä, piiskuri tarvittaessa, **leijonaa**...
- Mikä peluri olet pelikentällä?** (Esim. Hyökkääjä, keskushyökkääjä, laitapuolustaja, puolustaja, maalivahti...) Miksi?

HYVÄNTEKEMINEN

- BIG WHY? North star**, joka ohjaa sinua ja toimintamme eteenpäin? Lähtee **Maslowin** teoretiasta... työtynnyin omaan toimintaan, sukuraite... hyvä **gäänsä** (myös omat selvät ovat) mä en tarvitse enempää mitä meillä on (fundamentaalisesti minulla hyvin) taustalla on puhdas liiketoiminta... tämä on median näköinen yritys ja sillä tehdään hyvää... paikallinen yrittäjä tienaa ja hän tuottaa omalta osaltaan hyvää... kivi veteen ja aallot kantaa... kun itse nähty eriarvoisuutta... Paikallisten olosuhteiden parantaminen (mitä kaikkea oma talo; turvallisuus, valo) ... perheen turvallisuus ja kokemisen pohjalta oma **BIG WHY** on syventynyt ja ymmärrys kasvaut... yksi vaihe prosessissa ja halutaan kasvattaa arvoa vielä; ei ole yhtä tilaa... paikan päällä näkee enemmän, koe itse tilanne... kuva, johon kiteytyy kaikki

- Mistä kaikki sai alkunsa?**
Markus; saavutin tietyn tason omassa elämässä; talous kunnoissa; haluan auttaa jos pystyn, olin **YK:n** humanitaarisessa konferenssissa (ihmisiä teollisuudesta, kriisi rakentaminen... tarve tuli esille) lähti omassa päässään miettimään ratkaisua, yhdisteli kokemustaan (aiemmat kokemukset rakentamisesta, kalajoki metafora, **maailla** ja kestä **hirmu** painot, **hulvekasetti**) ympäristö ja ilmasto... torjunta tehtyjä virheitä... mielikuvituksen hyödyntämisen uudenlaiseen rakentamiseen... esitteli konsernille (evät innostuneet), kolmen vuoden kilpailukielto oli päättymässä (taustalla teki jo työtä **blocken** eteen) konserni ei halunut lähtää **distruktuomaan**... kohderyhmänä **afrikan** maat (lupaus parkisi vuodeksi ja sit **europaan** markkinoille) hyijynä ja paperi, **duobit** vintilla esiin ja testaus / MVP-proto. Tämän jälkeen 3 d printtauslaite ja koulutus (luohdettiin samoin tein, kesti tehdä palikka liian kauan) tuotesuunnittelu tehtiin kuitenkin sillä, ei versioita... Business Finland -tilaus myytiin pikkupalkoilla... legoista rakentaa talo (taustalla hulekasetti)... Teollinen tuotantoprosessi; muovipalikka kokonaisena ulos (ekaksi epäilyä)... ette **työ** onnistuu oli mantrana yleisesti... yksi henkilö uskoi ja lähti yhteistyössä kehittämään blokkaa... kaiken pystyt tekemään näin usko Markus. Päämäärätietoinen, uskoa omaan juttuun, tiimin rakentaminen (saunalla kavereiden kanssa markus tuli

"kaapista ulos"; sähkömies, hinnaus, ASENEN ratkaisee... istuivat tyhjän **galliottoyryin** pohjalla ja kertoi idean ja porukka innostui...) kouluttaminen 3 d ja ottivat ulkopuoliset sparraajat

- Mitä ovat arvonne, arvostuksen kohteet, joiden innoittamana toimitte - merkitys? Mikä tekee yritystoiminnan pyrittämisestä sen arvosta?**
9 arvoa kotisivulla, ohjasi toiminnan kehittämistä ja tuli osa yrityksen **DNA**, edellyttää samaa **yhdisteystyö** **liiketoimintat** **erineiltä** samat vaatimukset. Sukupuoli arvo - aiheutti problemaa Kairossa... **blockissa** **noudatatte** 50/50%, mahdollisia myös **muslimimaassa**, löytyi yksi toimija > haluaa muuata ihmisten ajatuksia eli kannattavuus = arvojen noudattaminen on osa tuottoa. Sanna on **!!!** Markus on idean isä

Sisäisen motivaation tekijät:
VAPAAEHTOISUUS

- Miten salite itelomheimo yhtymään **osajattamalle**?** (Sisäisen motivaation ulkoisen motivaation tekijän, mutta **mahdollista** olla, jolloin voit tehdä sitä mitä haluat päivästä toiseen)
[makuotte takatusta, henkilöinen päätös on tehty, tuotto tulee jossakin kohdoin] Lisensimallit, yhteään laitteet, koulutus, koneet jne maahan, asennus, uusi koulutus, seuranta ja valvonta, kone on tehtyessä **suomeen** (IoT) lisensimakuu tulee **blockista** (kolme tasoa, europa 1 euro, **kakkoamaa** 50 senttiä ja **blockista** matalan tulon maa) ei ole oma venäköön vaan OECD-järjestely taustalla maiden suhteen. **gigabak** local; putteopomukset YK linjat; paikallinen toiminta (ei YK ostaan paikallista toimintaja **blockista**) Sanna ja Markus yhdistä toimijat keskenään... **Grey of Hinge** -projekti (TAMK/arkkitehtitoimisto... 27 slummiä maailmassa ja jokaisessa asuu yli miljoona ihmistä
- Mitä olet valmis tekemään sen eteen, että et **kuulimotteella** katuisi elämäntöntä elämä?**
KYVYKYYT
- Elämän asenne oppimista kohtaan? Kuinka paljon sulla on ollut **kyvykkyyttä** tähän tekemiseen / **Block Solutionin**?** Omat taidot (osaaminen) versus oppimisen halusi (intellisuus ja itse haastaminen) ovat vieneet sinua eteenpäin? (Suunnika ja siihen liittävät alueet - 100%)
osaaminen ja halu oppia; markus haluaa oppia ja on erittäin utelias, oma **perustaidon** teknologialista ja myynnistä, **liiketoimintaosaaminen** (vi 30vuotta kaupallista alalla) visionaari 100% haluaa luoda koko ajan uutta, **block** on vain yksi askel (ymmyrtyksen kasvassa uudet ideat kasvaa) miten **haluotte**, että menette oikeaan suuntaan; määrittelemme eli et kina tiedä oletko menossa oikeaan suuntaan vaan peluusa taaksepäin, analysoidaan nykyhetkeä (nopea reagointi nykyhetkeen), ensi vaikutelmat ovat erittäin tärkeitä; ihmiset ym. keskustelvat tästä ja hyödyntävät (sosiaalinen kompetenssi, intuitiivisuus) dialogi ja toisen haastaminen sen myötä, Markus on **EQ**, mutta joskus sanoo äänen liika ja porukka pelästyy... sanna järjen käsi ja markus tuntee länsi; soviu tasapaino, Markus näkee ihmisä tabellejana (vaari oli samanlainen... hyödyntää tarinoita") Mulla oli sellainen tila "Uuden luomien on tosi

YHTEISÖTASO
SYSTEEMISYYS & EKOSYSTEEMII
Tarinan muotoon eri vaiheina kuvattu systeemisyyys + ekosysteemin toimijat eri vaiheissa

Kuinka tietoista on ollut verkoston rakentaminen? Käytäväkö sanaa ekosysteemi vai mitä?

- PURPOSE** Mikä on ekosysteeminne (yhdisteystyö) yhteinen ongelma/tarkoitus, jonka jaatte ja jota pyritte ratkaisemaan / mikä oletta yhdessä olemassa? Mikä on jaettu tietoisesti luotu tarkoitus yhteiselle toiminnalle? **MITÄ ARVOA TUOTOITTE YHTEISTOIMINTANNE / Ekosysteemin KAUTTA?** tekeminen kautta taajuuat, että tällä "systeeminä" voi tehdä mitä vaan vaikka **gigassa** alittaminen (joka seillä on merkityksellinen), ympyrä ei voi tehdä, nopeasti, ilman sähköä, on kevyttä, ei vaadi osaamista (IKEA malli), KEEP IT SIMPLE! ei keksitä mitään monimutkaista.

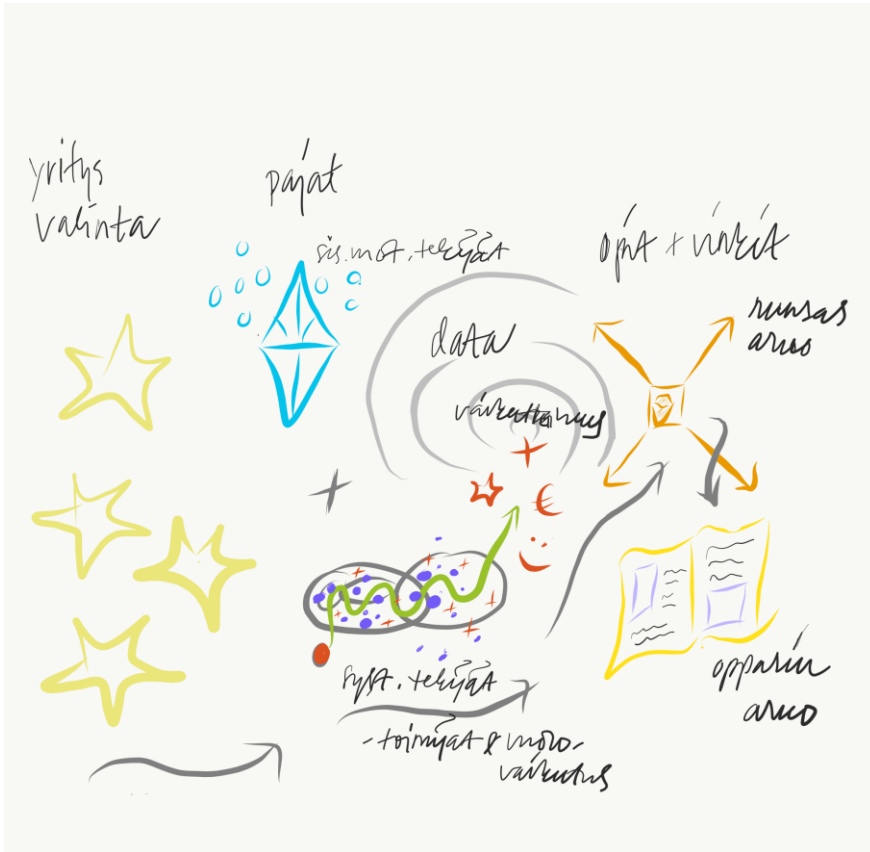
Pitkän tähtäimen hyöty / tuotto **ekosysteeminä?**
maailman laajuinen **lisensioyry** ja tämän myötä arvoa kaikille osapuolille, halutaan viedä eteenpäin kestävä kehitys (ihmiset tekee fiksuja valintoja, jos niitä on oikaasti tarjolla, validi vaihtoite, joka tavoitettavissa, 39% hallidioksidipäästöistä tulee rakentamisesta. BLOCK on hiilineutraali (hiili negatiivinen esim. bambu estää eroosuista ja ei polteta vaan hyödynnetään **blockista**... vielä ei ole virallista hyväksyntä / laskentaa... 2% kentsikenne; media on nostanut käyttämättömäksi eulle...

Se loppuu (tyytyväisyys tuova) juttu, joka kytee ihmiset yhteen, oivaltava ne asiakkaita, työntekijöitä ja partnereita? kestävä kehitys

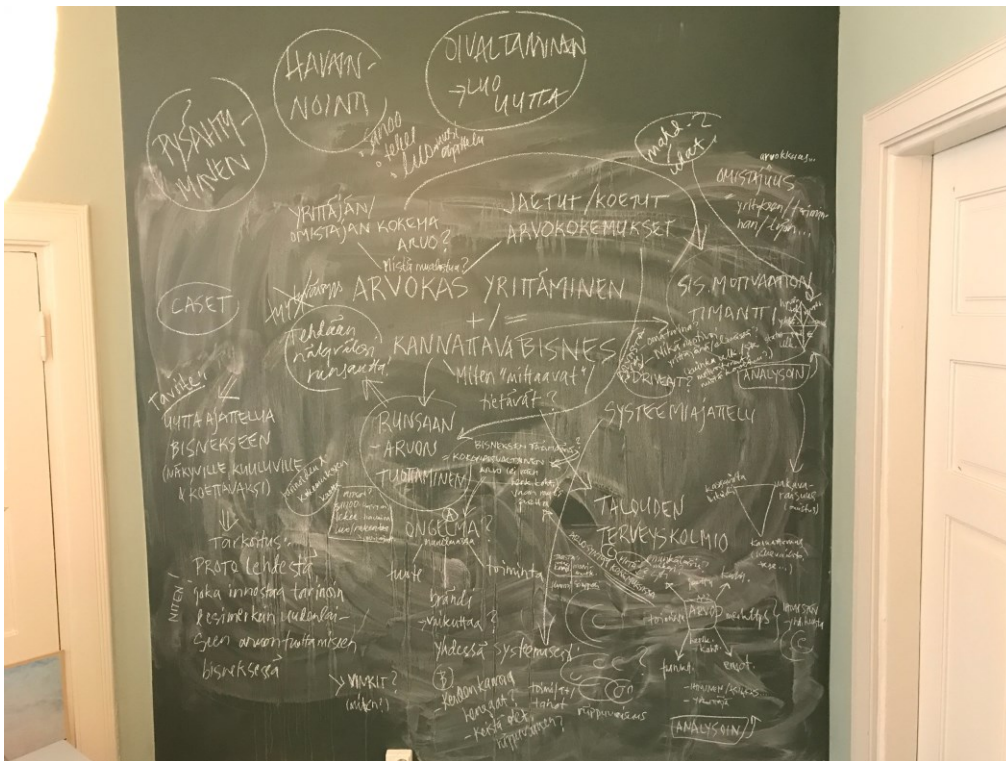
Maailman pelastava/parantava juttu, joka turvaa planeettamme (poliittinen, sosiaalinen ja/tai makroekonominen)?
lisensioyry; halu auttaa esim. edullinen rakentaminen, **ilmantilapäälytys** **blockkia** ei haluta / Abu Dhabi... olisivat halunneet **kasvatuotte**... BLOCKS on yksinkertainen ja täten helppo sisällyttää ja ottaa haltuun, ymmärrys... Ei viedä menemään järkevää vaan viedä pois **blockista** järkevää järkevää tunnistaa. 16g eväs osaa rakentaa **blockeilla**, ihan kuka vaan pystyy... arvo-ohjautuvuus (yhdeksän kappaletta)

-(MISSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ ARVIOITTE OLEVANNE?)

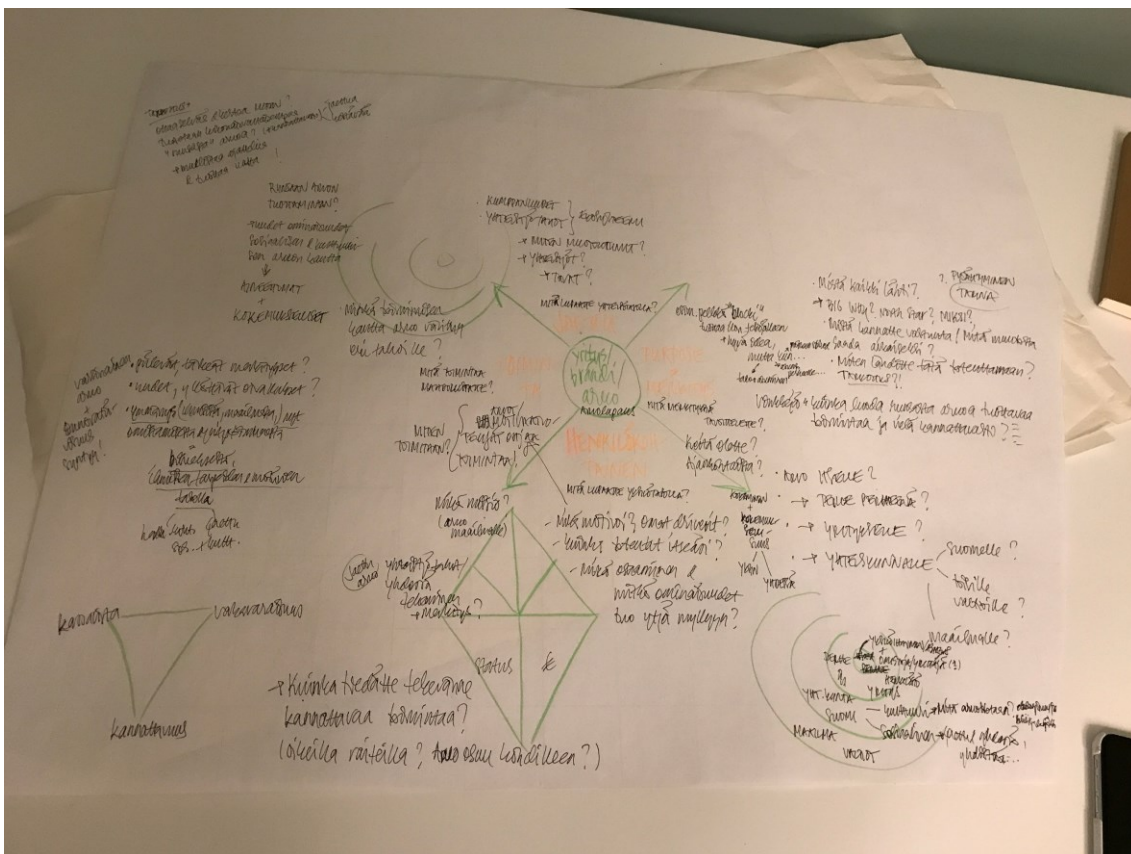
Liite 2. Kehittämistyön kokonaisprosessista kertova kuvio



Liite 3. Kehittämistyön tiedon keruuta varten visualisoitua työstöä



Liite 4. Kehittämistyön tiedon keruuta varten visualisoitua työstöä



Liite 5. Kysymyspatteristo 1(2)

TAUSTAA:

1. Mitä koet olevasi? **Yrittäjä, omistaja ja mitä eroa näillä on ajatuksissasi?**
2. **Kun mietit tätä päivää, KotiPuhtaaks toimintaa ja sen tulevaisuutta, niin mikä ajatus nousee vahvimpana mieleen?**
3. Pysähtyminen
 - o VIEDÄÄN SIIHEN MIELEN MAISEMAAN, **MISTÄ KAIKKI LÄHTI** (juurisyy?)
4. **Yrittäjän oma näkökulma:**
 - o Käydään lävitse itseohjautuvuusteoriaan perustuvaan Frank Martelan sisäisen motivaatiotimantin kautta **minkälainen ihminen/persoona voi onnistua runsaan arvon tuottamisessa kannattavasti?** Elämän asennetta ja sisäisiä motivaatiotekijöitä selventäviä kysymyksiä.
 - o **Yrittäjän kokema oma arvo?**

VAPAAEHTOISUUS

5. Mitkä ovat **arvonne**, arvostuksen kohteet, joiden innoittamana toimitte - merkitys? Mikä tekee yritystoiminnan pyrittämisestä sen arvoista?
6. Vapaaehtoisuuden ja **kontrolloidun** toiminnan suhde: JANA haluan tehdä yrs täytyy tehdä - mihin sijoitat omat **tekemisesi** (työ kokonaisuutena)?
 - o Ja konkreettisia asioita janalle... mikä tekee sen, että haluat - mikä toiminta, toimiminen, tekeminen ja mikä ei? Miksi näin? (Eli yhteys omiin kiinnostuksen kohteisiin ja siihen, minkä kokee arvokkaaksi) Mikä on yli muiden eli arvottaminen!?
7. **Mikä sinua draivaa eteenpäin (sisäinen työntövoima)? Mikä teitä..?**
(Intohimo sijaitsee siellä, missä osaaminen ja kiinnostus kohtaavat)
8. **Miten sait intohimon yhtymään ansaintamalliin?** (Sisäisen motivaation ulkoisen motivaation tekijään, mutta **mahdollistaiaan**, jolloin voit tehdä sitä mitä haluat päivästä toiseen)
9. Mitä olet valmis tekemään sen eteen, että et **kuolinvuoteellasi** katuisi **elämätöntä** elämää?

KYVYKKYYS

10. Elämän asenne oppimista kohtaan? **Kuinka paljon sulla on ollut kyvykkyyttä tähän tekemiseen?** Omat taitosi (osaamisesi) versus oppimisen halusi (uteliaisuus ja itsesi haastaminen) ovat vieneet sinua eteenpäin? (**Suunnikas** ja siihen piirtää alueet - 100 %)
11. Kuinka päämäärätietoisesti toimit? **Mistä tiedät, että olet menossa oikeaa päämäärää kohti** (aistisignaalit palautteina, vai mikä?)
12. Mitkä näet omiksi **kolmeksi tärkeimmäksi luonteen vahvuudeksi**?

LÄHEISYYS

13. **Minkälainen olet ihmisenä** - Missä kohdassa janaa **mahtanet** olla? **JANA** yksilö - **suhde**lo (olemassa olemisen tapa on yhteisöllinen, peilautuu toisten ihmisten kautta)?
14. **Mikä peluri olet pelikentällä?** (Esim. Hyökkääjä, keskushyökkääjä, laitapuolustaja, puolustaja, maalivahti...) Miksi?

HYVÄNTEKEMINEN

15. **BIG WHY? North star**, joka ohjaa sinua ja toimintaanne eteenpäin?
16. Mistä kannatte vastuuta ja mitä muutosta haluatte saada aikaiseksi? Mikä on se ihan syvin juttu???
17. Voiko tätä kutsua jopa **kutsumukseksi**? (Kutsumus on siellä, missä intohimo kohtaa maailman tarpeet?)

Liite 5. Kysymyspatteristo 2(2)

SYSTEEMISYYS & EKOSYSTEEMI

Tarinan muotoon eri vaiheina kuvattu systemisyys + ekosysteemin toimijat eri vaiheissa

(Toimisiko jokaisen vaiheen kohdalla - Mitä näette? Mitä ajattelette? Mitä teette?)

Ekosysteemin toimintamalli / operatiivinen toiminta? Miten eroaa verkostotoiminnasta?

Ekosysteemisyys: Yhteinen tavoite, johon ei päästä ilman toista...

Kuinka tietoista on ollut verkoston rakentaminen? Käytävätkö sanaa ekosysteemi vai mitä?

18. **PURPOSE Mikä on ekosysteeminne (yhteistyöverkostonne) yhteinen ongelma/tarkoitus, jonka jaatte ja jota pyritte ratkaisemaan / miksi olette yhdessä olemassa? Mikä on jaettu tietoisesti luotu tarkoitus yhteiselle toiminnalle? MITÄ ARVOA TUOTATTE YHTEISEN TOIMINTANNE / Ekosysteeminne KAUTTA?**
- Pitkän tähtäimen hyöty / tuotto ekosysteeminä?
 - Se lumoava (tyytyväisyyttä luova) juttu, joka kytkee ihmiset yhteen, olivatpa ne asiakkaita, työntekijöitä tai partnereita?
 - Maailmaa pelastava/parantava juttu, joka turvaa planeettamme (poliittinen, sosiaalinen ja/tai makroekonominen)?
 - (MISSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ ARVIOITTE OLEVANNE?)
 - EMERGING (kasvun/alun lähtökohdat) Avaintoimijat ja starttiprojektit? Dialogisuus eli kuinka se tapahtuu avainhenkilöiden, avainprojektien ja kasvun/kehittymisen välillä? Onko ekosysteemillä ollut vetäjä, käynnistäjä? Ja miten muuttuu ohjautuvuus?
 - EVOLVING (kehittämisyvaihe) Miten kumppanuudet, yhteistyöt tahoineen ja verkostonne on syntynyt? Seuraavat toimijat ja stepit luottamuksen ja tarkoitusta palvelevan arvoa tuottavan toiminnan toteuttamiseksi? Minkälaiset arvot välittyvät toimijoiden väleillä? Mitä arvoa tuotetaan yhdessä? Mikä drivaa kutakin?
 - ADAPTING (sopeutumis/mukautumisvaihe) Mitkä asiat ovat mahdollisesti haastaneet kontrollia ja egoa? Mitä alaryhmiä syntynyt jne.? Energiasvöpöt ja ohjautuvuuden ongelmat, hukka/hävikki pullonkaulat?
 - EXPANDING (laajentumisvaihe) Vaihtuvuutta toimijoissa, tarve uusille, toiset jättää oman työnsä tehneinä? Uusiutumiskyky ekosysteemille? Ymmärrys kasvaa matkan varrella, ei voi tietää alussa, mitä tarttee ja mihin menee... kompleksisuus? Mikä on perustehtävän laita? Ihmisongelmat?
 - IMPACT (lopputulos, vaikutus) ison päämäärän, tarkoituksen lopputulemaa? Mikä on eri tavoin mitattava tavoite, lopputulos?

Sosiaalinen/jaettu+yhdistävä

Kulttuurinen/tavat+arvostukset

Funktionaalinen/toiminnot

Emotionaalinen/tunnepohjainen vaikuttavuus

Ympäristö?

Taloudellinen/talouden terveyskolmio

Jos mukaan, niin kevyesti:

TALOUELLINEN vaikuttavuus eli KANNATTAVUUS (+ palkitseminen) ekosysteemissä

- Kuinka tiedätte, että olette oikeilla raiteilla?
- Miten mittaatte kannattavuutta? TALOUDELLINEN TERVEYSKOLMIO
- Mitä tämän toiminnan pyörittäminen ja omistajuus mahdollistaa teillä elämässä? Minkälaista elämää? (Arvojen mukaista...?)

Havainnointi ja uuden luominen

- Synnyttääkö prosessi jotain oivalluksia?
- Lisättävää / Puuttuuko täältä jotakin?
- Syntyikö jotain, mikä auttaa suuntaamaan omaa toimintaa eteenpäin?

