



SAVONIA
AMMATTIKORKEAKOULU

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ASIAANTUNTIJATYÖN JOHTAMINEN JA TYÖELÄMÄN MUUTOS



Laura Vainio (toim.)



Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos

Laura Vainio (toim.)

painettu

ISBN 978-951-784-767-4

ISSN 1795-4231

HAMKin julkaisuja 1/2016

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-768-1 (PDF)

ISSN 1795-424X

HAMKin e-julkaisuja 1/2016

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6461

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: HAMK Julkaisut

Kuvitus: Ninni Korkalo / Lapin yliopisto

Hämeenlinna, toukokuu 2016

SISÄLLYS

Esipuhe	4
Tuomo Alasoini	

LUKU 1 Uusi työ ja sen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä	8
Antti Iire	
Ammattikorkeakouluopettajan resilienssi – muutoksenkestävyyden haasteita ja edellytyksiä	15
Irma Kunnari	
Uuden opettajuuden haasteet ja tiimityö.....	21
Virpi Laukkanen & Milla Siimekselä	
Taiteilijan uudet työt.....	28
Jaana Erkkilä	
Yrityksen maine kilpailutekijänä.....	33
Kajja Sääsä	

LUKU 2 Verkostot ja niiden merkitys alueen työelämän kehittämisessä

Taide työyhteisössä elämyksenä, kritiikkinä vai ongelmanratkaisuna.....	40
Timo Jokela	
Verkostojen merkitys alueen elinvoiman kehittämisessä	47
Matti K. Hakala	
HAMKin toimintaedellytykset verkostojen syntymisessä	56
Heidi Ahokallio-Leppälä	

LUKU 3 Korkeakoulujen yhteistyö – yhteisöllistä asiantuntijuuden kehittämistä

Osallistumisesta osallisuuteen – itseohjautuvan verkoston rakentaminen	64
Laura Vainio	
Yhteisestä kehittämisestä yhteiseen kehittämiseen – vuorotellen puhumisesta vuoropuheluun	71

ESIPUHE

Tuomo Alasoini, johtaja, Tekes

Työelämän on ennakoitu muuttuvan lähivuosina radikaalisti monien samanaikaisten muutosajurien vaikutuksesta. Tärkeimpiä ajureita ovat teknologinen kehitys, talouden tieto- ja palveluvaltaistuminen, globalisaatio, ekotehokkuus ja ympäristövastuullisuus, väestön ikääntyminen, ihmisten lisääntyvä liikkuvuus yli rajojen sekä muutokset ihmisten arvoissa. Muutos ei kuitenkaan etene suoraviivaisesti, ennalta määrätysti tai kertarysäyksellä. Muutos on pikemminkin hiljaista, hiipivää ja mutkittelevaa. Uusi työelämä ei myöskään täysin korvaa vanhaa, vaan rakentuu sen päälle uusina kerrostumina. Yhdysvaltalainen science fiction -kirjailija William Gibson onkin osuvasti todennut, että tulevaisuus on jo täällä, mutta se on vain epätasaisesti jakautunut.

Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon sisältyy työskentelyä abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa. Menestyksellinen asiantuntijatyö edellyttää tyypillisesti korkeaa koulutusta, pitkää työkokemusta, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista sekä mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Tämä tarkoittaa, että asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen sisältyy omanlaisia haasteitaan, jotka poikkeavat esimerkiksi puhtaasti tuotannollisten tai asiakaspalveluun keskittyvien organisaatioiden johtamisen haasteista.

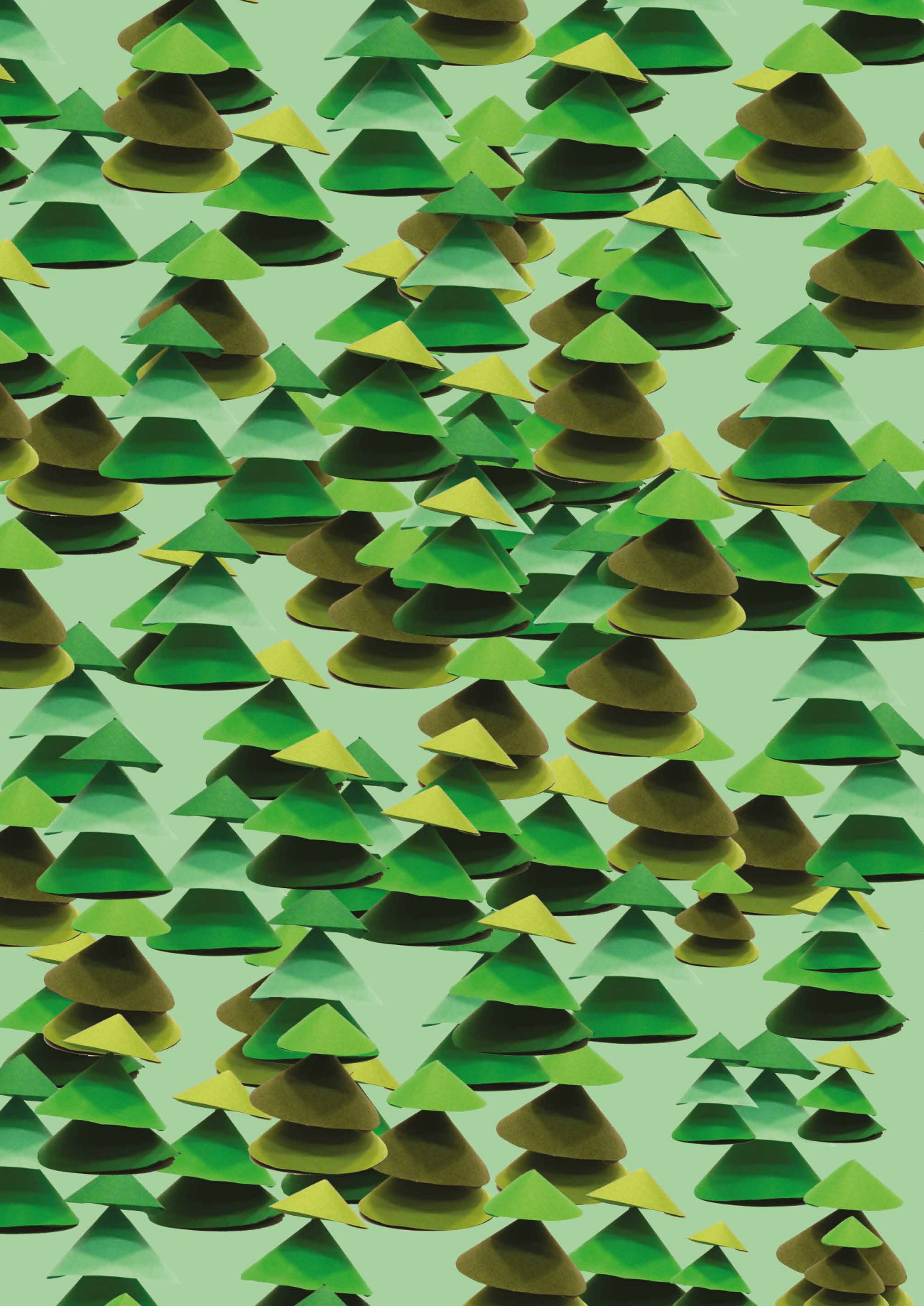
Asiantuntijoille on ominaista – jo työnsä luonteen johdosta – keskimääräistä suurempi kriittisyys. Asiantuntijoiden työtä on vaikea yksityiskohdaisesti kuvata, mikä vaikeuttaa niin työn tulosten kuin työn kuormituksen seurantaa ja arviointia. Asiantuntijat ovat erikoistuneita, mikä rajoittaa mahdollisuuksia heidän työpanoksensa joustavaan käyttöön organisaation sisällä. Myös asiantuntijoiden motivointiin, palkitsemiseen sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseen käytettävät keinot ovat usein erilaisia kuin muunlaisissa organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen vaatii hyvin omanlaisiaan prosesseja, järjestelmiä ja käytänteitä.

Työelämän murros koskee asiantuntijatyötä siinä, missä työtä ja työelämää ylipäätään. Digitalisaatio ja teknologinen murros voi korvata rutiinimaisinta asiantuntijatyötä, mutta asiantuntijatyön ydinaluetta eli luovaa

älykkyyttä vaativat osat ovat jatkossakin teknologialla vaikeasti korvattavissa. Teknologinen murros kuitenkin lisää radikaalilla tavalla tiedon määrää ja saatavuutta, millä voi olla monenlaisia vaikutuksia asiantuntijoiden asemaan ja arvostukseen sekä itse työn luonteeseen. Informaatioyltäkylläisessä maailmassa asiantuntijat ja asiantuntijaorganisaatiot joutuvat käymään entistä kovempaa legitimaatiokamppailua oman asemansa puolustamiseksi. Esimerkiksi koulutusorganisaatioiden perinteistä palvelutarjontaa ja toimintatapoja teknologinen murros, uudet entistä tehokkaamman keinot välittää informaatiota ja informaation helpottunut saatavuus haastavat monella lailla.

Menestyksellinen muutokseen sopeutuminen edellyttää tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioiden välistä yhteistyötä ja osaamisten yhdistämistä. Tämä tarkoittaa uudenlaisten verkostojen, liittoutumien ja yhteistyösuhteiden rakentamista. Toimiminen osana verkostoja ja monenlaisien kumppanien kanssa vaatii sekin uudenlaista osaamista sekä uudenlaisten johtamisen ja kehittämistyön menetelmien ja välineiden omaksumista. Monitieteelliseen ja -ammattilliseen yhteistyöhön sisältyy omia erityishaasteitaan jo yksin eri toimijoiden kieli-, käsite- ja arvomaailmojen erilaisuuksista johtuen.

Asiakasymmärryksen merkitys kasvaa kilpailutekijänä kaikentyyppisissä toiminnoissa. Innovaatiotutkimuksessa on ryhdytty puhumaan asiakaskokemusinnovaatioista jopa kaikkein tärkeimpänä tulevaisuuden innovaatiotoiminnan osa-alueena. Koulutusorganisaatioiden osalta korostuvat erityisesti opiskelijoiden ja yritysten tai muiden työnantajien tarpeiden entistä kokonaisvaltaisempi ja syvällisempi ymmärtäminen. Tämä edellyttää verkostoitumista ja tiiviimpää yhteistyötä myös tähän suuntaan. Menestyksellinen asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen onkin nyt ja tulevaisuudessa entistä korostetummin myös verkostojen ja asiakassuhteiden johtamista.





LUKU 1

Uusi työ ja sen johtaminen
asiantuntijaorganisaatiossa



KUMPPANUUDET JA VERKOSTOT AMMATTIKORKEAKOULUSSA TYÖSKENTELEVÄN ASIAANTUNTIJAN TYÖSSÄ

Antti Iire, tutkimus- ja kehityspäällikkö, Savonia-ammattikorkeakoulu

Johdanto

Tiedon määrän kasvun sekä tuotteiden ja palveluiden tietointensiivisyyden lisääntymisen myötä osaamisesta on tullut yritysten ja organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Organisaatioiden menestyksen sanotaan olevan riippuvainen organisaatiossa olevasta osaamisesta ja kyvystä muuttaa se menestyviksi palveluiksi, tuotteiksi ja toiminnaksi. Tämä osaamisen kasvava merkitys toiminnassa onnistumisessa on yhä leimallisempaa monille työyhteisöille.

Osaamisen merkityksen kasvun myötä yhä suurempi osa organisaatiossa työskentelevistä toimii asiantuntijatehtävissä, joissa perusosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan enemmän. Näissä tehtävissä tarvitaan joko korkeaan koulutukseen tai pitkään kokemukseen – tai molempiin – perustuvaa osaamista. Kun organisaation henkilöistä suuri osa toimii tällaisissa tehtävissä ja asiantuntijuus ja osaaminen ovat keskeisiä organisaation menestystekijöitä, on muodostunut asiantuntijaorganisaatio.

Savonia-ammattikorkeakoulu toteutti TEKESin Liideri-ohjelman rahoituksella Spirit-hankkeen vuosina 2014–2015. Hankkeessa oli tavoitteena uudenlaisen työ- ja palvelukulttuurin luominen sekä johtamisen ja organisaattiorakenteen muuttaminen dynaamisemmaksi. (Tekes 2015.) Hankkeessa Savonia teki kaksi tärkeää toimenpidettä oman toimintansa kehittämiseksi. Ensimmäiseksi, Savonia muotoili uudelleen työn käsitteen ja sitä kautta tavallaan määritteli nykyaikaisessa, verkostoituneessa ja digitalisoituvassa ympäristössä toimivan asiantuntijan työnkuvaa ja tehtävien osaamisvaatimuksia. Tätä hyväksikäyttäen ammattikorkeakoulussa otettiin käyttöön tiimeihin perustuva organisaatio- ja johtamismalli. Toiseksi, Savonia otti käyttöön uuden kumppanuuksien hallintamallin ja asiakkuuksien johtamiseen tarkoitettun tietojärjestelmän. Kumppanuuksien hallintamalliin liittyi myös kumppanuuksien kehittäminen kohti

sopimuksellista kumppanuutta, jossa yhteiset tavoitteet ja niiden toteuttamiseksi tehtävät toimenpiteet sovitaan kirjallisesti. Paitsi organisaation verkostot, myös asiantuntijoiden henkilökohtaiset verkostot ovat nousseet esille yhtenä uuden asiantuntijuuden – uuden työn ja opettajuuden murroksen – elementtinä ammattikorkeakouluissa.

Tässä artikkelissa pohditaan asiantuntijaorganisaation toimintaa ja erityisesti sen verkostojen merkitystä yksilön, asiantuntijan, näkökulmasta. Erityisesti tarkastellaan asiantuntijan osaamistarpeiden muuttumista ja osaamisen ja innovaatiokyvyn kehittymistä nykyaikaisessa, digitalisoituneessa ja verkostoituneessa toimintaympäristössä. Edelleen pohdinta kohdistuu erityisesti ammattikorkeakouluissa toimiviin asiantuntijoihin ja heidän työnsä muutokseen sekä verkostojen merkitykseen heidän työssään.

Asiantuntijatyö ja sen muutos ammattikorkeakoulussa

Perinteisen ajattelun mukaan asiantuntijan osaaminen määritellään hänen substanssiosaamisensa perusteella eli sen perusteella, kuinka hyvin hän hallitsee tehtävänsä edellyttämän tiedon. Kuitenkin asiantuntijaorganisaation luonteeseen kuuluu sen palvelun monimutkaisuus ja vakioimattomuus (Sveiby 1990), joiden myötä myös asiantuntijan osaamisvaatimukset kasvavat. Asiantuntijan tulee pystyä soveltamaan osaamistaan aina uusissa tilanteissa ja uusia asiakkaita varten. Usein tämä vaatii paitsi hyviä vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja, myös osaamisen uudistamista asiakkaiden muuttuvia ja kehittyviä tarpeita varten (Gherardini, Nicolini & Odella 1998). Nämä vaatimukset – osaamisen soveltaminen ja uudistaminen sekä asiakaskuuntelun ja vuorovaikutuksen taidot – nousevat tärkeään asemaan asiantuntijan osaamisen määritelmässä.

Erityinen haaste työelämän organisaatioille, myös tietointensiivisille, on uudistuminen, uuden luominen ja innovaatiotyöskentely. Modernin, globaalin ja verkostoituneen maailman asettama haaste on, että innovaatiot eivät useinkaan tapahdu oman organisaation resurssien voimin vaan ns. avoimena innovaationa, jolloin muissakin organisaatioissa työskentelevien asiantuntijoiden osaaminen kiedotaan samaan uuden luomisen prosessiin. Uutta luodaan monipuolisissa ja heterogeenisissä asiantuntijaverkostoissa, joihin kuuluu monenlaisia toimijoita, esimerkiksi pieniä ja suuria yrityksiä, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia, julkisia toimijoita ja kuluttajia (Perks & Jeffery 2006). Usein nämä verkostot ovat kansainvälisiä.

Ammattikorkeakouluilla on jo lakiin perustuva velvoite antaa työelämää kehittävää opetusta sekä harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää soveltavaa tutkimustoimintaa sekä kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (Ammattikorkeakoululaki 2014). Näiden kahden tehtävän (opetus ja TKI-työ) yhdistämisestä on eri ammattikorkeakouluissa lähestytty eri tavoin, mutta kaikissa ne molemmat vaikuttavat asiantuntijan työhön. Opetustehtävissä olevat osallistuvat TKI-työhön tekemällä osan työstään erilaisissa julkisrahoitteisissa hankkeissa tai ammattikorkeakoulun liiketoimintaa. Vastaavasti päätyönään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä

tekevät henkilöt myös ohjaavat opiskelijoita hankkeisiin ja liiketoimintaan liittyvissä projektitehtävissä ja opintojaksototeutuksissa. Esimerkiksi Savonia-ammattikorkeakoulun OIS-mallissa (Vidgrén & Rissanen 2013) kahden perustehtävän yhdistyminen ja opetuksen ja TKI-työn työelämäläheisyys ovat voimakkaasti läsnä jokaisen henkilön tehtävänkuivassa. Tämä palvelee sekä opiskelijoiden että henkilöstön työelämäosaamisen ajantasaisuutta, mutta edistää myös opiskelijoiden työllistymistä kiinteiden työelämäsuhteiden kautta.

Ammattikorkeakoulussa toimivan asiantuntijan työ ja tehtävien vaativuus on kehittynyt voimakkaasti viime vuosina. Pelkästään lain määritelmä ”työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuva korkeakouluopetus” asettaa korkeita vaatimuksia ammattikorkeakoulussa toimivan asiantuntijan osaamiselle. Usein henkilön tehtävässä yhdistyvät vaatimukset korkeakoulutasoisen opetuksen mahdollistamasta substanssi- ja pedagogisesta osaamisesta, mutta myöskin vaatimukset relevantista työelämäosaamisesta ja työelämään ja kumppaneihin suuntautuvien verkostojen olemassaolosta.

Ammattikorkeakoulun tehtävä on paitsi kouluttaa ammatillisia asiantuntijoita, myös harjoittaa alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa. Tämä kasvattaa edelleen ammattikorkeakoulussa toimivan asiantuntijan osaamisvaatimuksia. Organisaatioiden ja yritysten kehittäminen ja uudistaminen ovat haastavia ja monimutkaisia ongelmanratkaisutehtäviä, joissa asiantuntijan osaamiseen liitetään erilaiset, usein kansainvälisissä verkostoissa tapahtuvat kehittämisen, innovaatiotyön, sosiaalisen ja kulttuurien välisen kanssakäymisen sekä tilannesidonnaisen osaamisen soveltamisen taidot.

Kun näihin osaamistarpeisiin yhdistetään asiantuntijan tarpeet oman osaamisen ylläpidosta ja uudistamisesta sekä oman organisaation tavoitteiden mukaiset kehittämis- ja innovaatiotarpeiden ymmärtäminen ja niiden vaatima prosessien kehittämisosaaminen, on muodostunut kokonaiskuva asiantuntijatehtävän vaativuudesta ammattikorkeakoulussa.

Verkostot ja asiantuntijuus

Organisaatioiden menestymisen ja kilpailukyvyn sanotaan olevan riippuvainen osaamisen määrästä. Yritysten välisessä verkostoitumisessa onkin usein kysymys juuri osaamisressurssien käyttöön saamisesta. Osaamisressurit kehittyvät tyypillisesti monenvälisissä verkostoissa (Cova & Salle 2008). Monet ja monenlaiset toimijat osallistuvat kehittämiseen omalla panoksellaan ja osallistuvat yhteisen kehittämisen prosessiin. Verkostokumppaneilla on osaamista, josta yritys voi hyötyä. Kuitenkin, olakseen verkostossa täysivaltainen jäsen ja haluttu kumppani, on yrityksellä itselläänkin oltava jotain sellaista osaamista, josta verkostokumppanit ovat kiinnostuneita. Näin resurssien jaosta tulee tasapuolista jakamista, jossa jokainen verkoston jäsen voi päästä käsiksi itselleen uusiin ja tärkeisiin osaamisresursseihin jakamalla vastaavasti omaa osaamistaan kumppaneilleen. Tätä voidaan kutsua strategisen liiketoimintaverkoston

näkökulmaksi (Valkokari 2009; Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014).

Ammattikorkeakoulun toiminnan on oltava alueen elinkeinorakennetta uudistavaa. Uudistamisessa on usein kysymys avoimesta innovaatiosta: uusi tieto, osaaminen, tuotteet ja palvelut syntyvät monen toimijan osaamisen ja kehittämispanosten yhdistämisestä. Parhaimmillaan yrityksen tai kumppanin toiminta tehostuu ja paranee ja samalla ammattikorkeakoulun opiskelijat ja asiantuntijat oppivat kumppaniyrityksen haasteiden ratkaisemisen parissa. Ammattikorkeakoulun kumppanuusverkostojen voidaan siis ajatella olevan edellä kuvatun kaltaisia strategisia liiketoimintaverkostoja, jotka on tarkoituksenmukaisesti muodostettu, joita voidaan johtaa ja joilla on yhteisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. Niillä haetaan kumppaneiden kanssa yhteistä kilpailuetua (collaborative advantage). Savonia-ammattikorkeakoulun Spirit-hankkeen osatavoitteena olikin juuri kumppanuuksien hallinnan kehittäminen. Hankkeessa tehtiin asiakkuuksien ryhmittely niiden arvon mukaisiin ryhmiin ja otettiin käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmä myynnin johtamiseksi, asiakastiedon keräämiseksi ja kumppanuuksien johtamisen apuvälineeksi. Kyseiset toimenpiteet ovat tarpeellisia organisaation näkökulmasta, kun verkostokumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä pyritään hahmottamaan ja johtamaan.

Strategisen liiketoimintaverkoston lisäksi verkostoitumiseen voidaan ottaa myös henkilökohtainen näkökulma. Asiantuntijan työhön liittyy paitsi henkilökohtaisen kehittymisen halu, myös osaamisverkostoissa mukana olo ja niiden käyttäminen omien ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun verkostoa tarkastellaan sosiaalisten suhteiden ja oppimisen näkökulmasta, puhutaan sosiaalisista verkostoista (esim. Rathi, Given & Forcier 2014).

Asiantuntijan näkökulmasta verkosto edistää sekä oppimistavoitetta että innovaatiotavoitetta. Henkilötason verkostoja on monenlaisia. Osa toimii organisaation sisällä, osa suuntautuu organisaation ulkopuolelle, yhteistyöhön muiden organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa. Usein verkostot ovat syntyneet henkilöiden aiempien työtehtävien aikana tai työelämän ulkopuolisten, esim. harrastustoiminnan kautta saatujen kontaktien kautta, mutta niitä pystyy hyödyntämään ammatillisesti. Juuri ammatillisen hyödyntämisen kautta asiantuntijan henkilökohtaiset verkostot osittain yhdistyvät edellä kuvattuihin organisaation strategista tavoitetta palveleviin liiketoimintaverkostoihin. Nämä henkilöiden asiantuntijaverkostot ovat usein kansainvälisiä. Liiketoimintaverkostoista ne kuitenkin saattavat erota siinä, että niiden muodostuminen ja purkautuminen ovat nopeampoisempia. Näitä itseorganisoituvia ja nopeampoisia verkostoja, jotka muodostuvat toimijoiden omien valintojen ja osaamisen perusteella yhteisten mielenkiinnon kohteiden ympärille, on ruvettu kutsumaan parviksi. Samoin niissä havaittua, yksilöiden välisestä paikallisesta vuorovaikutuksesta syntyvää kollektiivista käyttäytymistä, jossa muodostuu ”älykkäitä” käyttäytymismalleja, on ruvettu kutsumaan parviälyksi (Valkokari ym. 2014).

Ammattikorkeakoulussa toimivalta asiantuntijalta odotetaan henkilökohtaisten, ammatillisten verkostojen olemassaoloa. Asiantuntijan on lisäksi osattava hyödyntää omia, henkilökohtaisia verkostojaan organisaation tavoitteiden edistämiseksi. Tämä verkostojen muodostamis- ja hyödyntämisosaaaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi asiantuntijan osaamisvaatimukseksi. Opettajan työtä tekevän on pysyttävä mukana työelämän organisaatioiden kehittymisessä ja arjessakin sekä pystyttävä tarjoamaan näille myös osaamispanostaan. Lisäksi on verkostoiduttava talon sisällä oman ja muiden alojen asiantuntijoiden kanssa, jotta monialaisuuden hyödyt tulevat hyödynnetyiksi työelämän innovaatioina ja opiskelijoiden oppimisena. Opettajan työssä ja kiireisessä arjessa usein korostuvat oman organisaation sisäiset verkostot ja niiden hyödyntäminen, vaikka asian ei välttämättä tarvitsisi olla niin. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä päätyönään tekevät taas ovat vahvasti jatkuvassa vuorovaikutuksessa oman organisaation ulkoisten asiakkaiden kanssa, ja siten heidän työssään korostuu ulkoisten verkostojen merkitys. Kuitenkin, TKI-henkilöstön haasteena on saattaa ulkoisissa asiantuntijaverkostoissa opitut asiat ja kehitetyt innovaatiot myös osaksi opiskelijoiden oppimista, ja sen takia heidän tulisi vahvasti kytkeytyä myös oman organisaation sisäisiin asiantuntijaverkostoihin, opettajiin ja opettajatiimeihin.

Parviällyn käsitettä voi hyvin soveltaa ammattikorkeakouluympäristöön. Parvista ja niiden itseorganisoituvuudesta on opittu, että parvet ovat kestäviä. Itseorganisoituvuus tarkoittaa, että päämäärää kohti edetään, vaikka joku parven yksilö epäonnistuisi tehtävässään. Parvien toimintamallit ovat myös joustavia, koska ne muuttuvat kulloisenkin tilanteen ja ympäristön tarpeen mukaan. Lisäksi itseorganisoituva malli ei tarvitse sisäistä keskitettyä johtoa eikä paikallista valvontaa, mikä lisää sen tehokkuutta ja nopeaa toimintakykyä. (Kaunisto, Raunio & Sääksjärvi, 2014). Nämä ovat tavoiteltavia ominaisuuksia monissa työelämän organisaatioissa, myös ammattikorkeakouluissa. Asiantuntijaverkostojen kestävä, joustava ja reagointikykyinen toimintamalli voi auttaa ammattikorkeakouluja saavuttamaan tavoitteensa monimutkaistuvassa ja tehokkuuden lisäämistä vaativassa toimintaympäristössä. Lisäksi ammattikorkeakouluissa toimivien monenlaisten asiantuntijoiden omat luovuus- ja innovaatioverkostot ovat tehokkaita uuden tiedon ja osaamisen tuottajia ja avoimen innovaation ympäristöjä, jotka tekevät tehokkaasti tulosta ja palvelevat myös asiantuntijoiden omia oppimis- ja kehittymistarpeita.

Yhteenveto

Asiantuntijaorganisaation menestyminen riippuu sen osaamisesta. Organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden oma osaaminen, osaamisen kehittyminen ja osaamisen saaminen organisaation käyttöön ovat avainasemassa. Tässä artikkelissa on pohdittu sitä, miten verkostoituminen on muuttanut asiantuntijan työtä ja myös tullut mukaan asiantuntijan osaamisvaatimuksiin. Erityisesti asiaa on pohdittu ammattikorkeakoulussa toimivan asiantuntijan näkökulmasta, ja edelleen pohdinta on kohdistunut sekä organisaation verkostojen että asiantuntijan henkilökohtaisten verkostojen näkökulmiin.

Savonia-ammattikorkeakoulu on tässä artikkelissa nostettu esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiosta. Savonia on TEKES-rahoitteisessa Spirit-hankkeessaan kehittänyt omia toimintatapojaan, tuottavuuttaan ja laatuun tavoitteena uudenlaisen työ- ja palvelukulttuurin luominen sekä johtamisen ja organisaatorakenteen muuttuminen dynaamisemmaksi. Näitä tavoiteltiin sekä tiimimallin käyttöön ottamisen että ammattikorkeakoulun verkostojen ja kumppanuuksien hallinnan parantamisen kautta.

Savoniassa asiantuntijuuden ja sen kehittymisen voi ajatella perustuvan verkostonäkökulmaan. Näkökulmassa korostuvat asiantuntijoiden oppiminen verkostoissa henkilökohtaisen kanssakäymisen kautta oman organisaation sisällä (tiimimalli) ja ulkopuolella (kumppanuusmalli). Verkostoja, niiden muodostumista ja niiden hyötyä tarkastellessa Savonian toiminnassa nousee esiin kaksi näkökulmaa verkostoitumiseen. Ensimmäinen on strategisen liiketoimintaverkoston näkökulma. Tällainen verkosto on pysyvämpi, ja se on muodostettu tarkoitushakuisesti palvelemaan tietyn päämäärän saavuttamista. Sitä johdetaan. Toinen näkökulma on sosiaalisen verkoston ja parviällyn näkökulma, jossa asiantuntijat muodostavat erilaisia osaamis-, luovuus ja innovaatioverkostoja organisaation sisä- ja ulkopuolella tarkoituksenaan organisaationsa tai asiakkaidensa tarpeiden tyydyttäminen tai oma henkilökohtainen oppiminen. Nämä verkostot ovat nopeampitempoisia, eivät vaadi kontrollia ja johtamista ja pystyvät mukautumaan nopeasti ympäristön muuttuviin tarpeisiin. Savonian tiimimallin voi ajatella olevan jonkinlainen parviällyn ilmentymä, ovathan nämä asiantuntijaparvet itseorganisoituvia ja itse omaa toimintaansa jatkuvasti kehittäviä. Tiimejä, niiden tehtäviä ja kokoonpanoja voidaan Savoniassa myöskin ketterästi muuttaa ja kehittää.

Eräs Savonian Spirit-hankkeen löydöksistä on siis asiantuntijuuden kehittyminen verkostoissa. Tämä on viety organisoitumiseen ja johtamismalliin asti. Innovaatioiden ja kehittymisen ajatellaan syntyvän asiantuntijaorganisaatioiden verkostoissa, asiantuntijoiden kanssakäymisen kautta, paikallisesti ja kansainvälisesti. Käyttöön otetut tiimimalli ja kumppanuusmalli tukevat tätä ajattelua.

Lähteet

- Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Finlex.
- Cova, B. & Salle, R. 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, vol. 37. no 3, s. 270–277.
- Gherardini, S., Nicolini, D. & Odella, F. 1998. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning*, vol. 29. no 3, s. 273–297
- Kaunisto, K., Rainio, K. & Sääksjärvi, I. 2014. Parvikäyttäytyminen ja parviäly. Teoksessa *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT Technology 152, s. 41–44.
- Perks, H. & Jeffery, R. 2006. Global network configuration for innovation: a study of international fibre innovation, *R&D Management*, vol. 36. no 1, s. 67–83.
- Rathi, D., Given, L.M. & Forcier, E. 2014. Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, no 5, s. 867–885.
- Sveiby, K. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Tekes. 2015. Avoin tietoaaineisto – Julkisen tutkimuksen projektit ja Tekesin ohjelmiin kuuluvat yritysprojektit. Savonia-ammattikorkeakoulu Oy. Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa 2012–2018. Spirit, Staff's Personal Inspiration as Resource for Innovative Tomorrow.
- Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K. & Apilo, T. (toim.). 2014. *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT Technology 152.
- Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Espoo. VTT Publications 715.
- Vidgrén, M. & Rissanen, R. 2013. Oppimisen ja tutkimisen yhteispeli – Savonia-ammattikorkeakoulun OIS-malli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* vol. 15, iss. 3, s. 95–105.



AMMATTIKORKEAKOULUOPETTAJAN RESILIENSSI – MUUTOSKYVYKKYYDEN HAASTEITA JA EDELITYKSIÄ

Irma Kunnari, yliopettaja, Hämeen ammattikorkeakoulu

Vorssan malli -hankkeessa tavoitteena oli vahvistaa uudenlaista yhteisöllistä toimintakulttuuria Hämeen ammattikorkeakoulussa. Yhteisöllisen toimintakulttuurin on koettu tukevan jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä auttavan kohtaamaan myös rakenteellisen muutoksen kautta syntyviä uusia haasteita. Yhteisöllisyys voidaan nähdä myös verkostoituneen ja työelämään integroituneen koulutuksen voimavarana. Ilman vahvaa sisäistä yhteisöllisyyttä ammattikorkeakoulu ei voi toimia verkostostoissa vakuuttavasti.

Ammattikorkeakoulun opettajille yhteisöllisyys ei ole uusi asia. Oppiminen ja kehittyminen tarvitsevat tuekseen hyvää sosiaalista vuorovaikutusta. Opettajien keskinäisen ja kannustavan yhteistyön on myös todettu helpottavan muutoksissa elämistä ja niihin sopeutumista. Haasteita kuitenkin vielä riittää ja uusia näkökulmia tarvitaan.

Tässä artikkelissa tarkastelen yhteisöllisen toimintakulttuurin luomista ja rakentamista ammattikorkeakoulun opettajien työn näkökulmasta. Vorssan malli -hankkeen aikana Hämeen ammattikorkeakoulussa ammattikorkeakouluopettajan työssä tapahtuneet muutokset olivat merkittäviä, erityisesti tiimiopettajuuteen siirtyminen sekä perinteisten oppiaineperustaisten opintojaksojen integroiminen laajemmiksi osaamisperustaisiksi kokonaisuuksiksi. Strategian suuntaamana yksilötyöstä siirryttiin yhteisölliseen työhön ja opiskelija nostettiin keskiöön. Kiinnostuksen kohteiksi nousi erityisesti kaksi kysymystä.

- Mistä ammattikorkeakouluopettajan resilienssi rakentuu?
- Millaiset asiat uudenlaisessa yhteisöllisemmässä ja verkostoituneessa työssä edistävät ja haastavat opettajan muutoskyvykkyyttä

Resilienssi – lupaava käsite muutoksen jäsentämiseen

Resilienssillä (resilience) tarkoitetaan yleisesti yksilön, yhteisön, organisaation tai verkostojen ominaisuutta ylläpitää toimintakykyään muuttuvissa olosuhteissa. Käsitteellä viitataan myös sinnikkyyteen ja sisukkuuteen muutoksessa. Käsitteen alkujuuret löytyvät psykologiasta, mutta käsitettä on käytetty myös monilla muilla aloilla.

Psykologiassa, erityisesti positiivisen psykologian suuntauksen ansiosta kiinnostuksen kohteena ovat olleet yksilön vahvuudet ja voimavarat (Seligman, 2002). Resilienssi on osa ihmisen psykologista pääomaa, jonka muita ydinolottuvuuksia ovat itseluottamus, realistinen optimismi sekä toiveikkuus (Luthans, 2007). Resilienssi viittaa kykyyn sopeutua rakentamalla tavalla vastoinkäymisiin tai kriisiin, joten sitä voidaan pitää joustavuuden ja mukautumiskyvyn edellytyksenä (Lahti, 2014). Resilienssin eri puolia esille tuovat tekijät liittyvät toipumiseen (recovery), kestävyyteen (resistance) sekä uudelleenmäärittelyyn (reconfiguration) (Lepore & Revenson, 2006, 24–46), joten kyse ei ole pelkästään sopeutumiskyvystä vaan myös kehitymisestä ja oppimisesta. Resilientti henkilö toimii sujuvasti, tehokkaasti ja joustavasti muutostilanteissa. Hän kykenee ennakoimaan, toimimaan tehokkaasti sekä olemaan avoin erilaisille ratkaisumahdollisuuksille. Hän säilyttää myös luottamuksensa ja hyvinvointinsa yllättävienkin muutosten kohdatessa. Muutos kääntyykin myönteiseksi kokemukseksi.

Uuden käsitteen käyttö ammattikorkeakoulun opettajan työn tarkastelussa voi tarjota keinoja jäsentää muutoksen aiheuttamaa jännitettä sekä löytää mielekkäitä ja tarpeellisia keinoja yhteisöllisyyden edellytyksenä olevan hyvinvoinnin edistämiseen. Myös Schelvis, Zwetsloot, Bos ja Wiezer (2014) esittävät opettajan, tiimin ja koulun resilienssin tietoista tukemista lupaavana keinona löytää ratkaisuja koulutuksen muutokseen liittyviin haasteisiin. Erilaisista teoreettisista resilienssi-näkökulmista he johtavat mallin, jossa yksilöitä, tiimiä ja koko organisaatiota ohjataan 1) ennakoimaan ja valmistautumaan muutokseen, 2) olemaan tietoinen ja ”hereillä” muutoksista, 3) toimimaan ja toipumaan sekä 4) oppimaan ja sopeutumaan. Vuorovaikutus, rohkaisu, kannustaminen ja yhdessä tekeminen nousevat avainasemaan resilienssin edistämässä.

Opettajan työn muutos Hämeen ammattikorkeakoulussa

Ammattikorkeakoulun tehtäviin sisältyy opiskelijoiden ohjaamisen lisäksi tutkimus- ja aluekehitystoimintaa, joten jo aiemmin opettajilla on ollut tarve tehdä yhteistyötä sekä verkostoitua. Käytännössä tämä on tarkoittanut monia erilaisia asioita opiskelijoiden ohjaamisessa, yhteistyössä oman organisaation sisällä sekä vuoropuhelussa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Opettaja ei ole voinut suunnitella ja hallita työtään yksin, vaan työtä on säädellyt se verkosto, jonka osana opettaja toimii. Opettajat ovat kuitenkin suhtautuneet tähän säätelyn tarpeeseen hyvin eri tavoin; osalle on ollut keskeisempää ammatillinen asiantuntijuus ja sen ylläpito, toisille erityisesti yhteisöllisyyden rakentaminen (kts. myös Mäki, 2012).

Käsitys oppimisesta ja oppimisen ohjaamisesta on myös muuttunut. Oppiminen perustuu yhteiseen tiedon luomiseen, ei pelkkään vastaanottamiseen. Tällöin opettajasta tulee valmentaja ja dialogisuuden edistäjä. Hän kuuntelee ja havainnoi opiskelijoiden kehittymistä sekä säätelee toimintaansa sen mukaan. Ammattikorkeakouluopiskelijan osaamisen kehittäminen vaatii myös oppimisen ja työn kehittämisen yhdistämistä. Käytännössä tämä tapahtuu integroimalla elinkeinoelämän aitoja kehittämistehdäviä osaksi oppimisprosesseja. Oppimisen ohjaaminen vaatii opettajalta siis halua ja kykyä verkostoitua koulusta ulospäin sekä erityistä joustavuutta ja innovatiivisuutta eri osapuolten tarpeiden huomioimisessa. Tällainen muutos vaatii myös työn uudelleenorganisointia sekä yhteistyön varmistamista rakenteellisin keinoin (Kunnari & Ilomäki, 2014).

Hämeen ammattikorkeakoulussa siirryttiin opettajien tiimityöhön lukuvuoden 2014–2015 alussa. Tavoitteena oli luopua perinteisestä opettamisesta ja luoda opiskelijalle innostavia uudenlaisia oppimismahdollisuuksia. Opinnot organisoitiin laajemmiksi osaamisperustaisiksi kokonaisuuksiksi eli moduuleiksi, ja aiemmista pienemmistä sekä toisistaan irrallisista opintojaksoista luovuttiin. Opettajatiimit suunnittelivat ja organisoivat oppimisen yhteisten teemojen ympärille. Tarkoituksena oli yhdistää oppiminen työelämän ilmiöihin heti opintojen alussa ja siten luoda innostavuutta opiskelijoille autenttisten oppimisympäristöjen avulla. Opiskelijoita ohjattiin myös keskinäiseen tiimityöhön, yhteisöllisten digitaalisten ympäristöjen hyödyntämiseen sekä osallistumaan oppimisen suunnitteluun ja arviointiin. Opettajille muutos oli merkittävä, erityisesti siirtyminen yksin tekemisestä yhteisölliseen työhön sekä sitä kautta uudelleen omaan työn säätelyyn.

Opettajien tiimityö resilienssin haasteena sekä edistäjänä

Uudenlaisessa tiimiopettajuuden ja tiimioppimisen työtavassa yhteisöllisyyden rakentamiseen voidaan nähdä olevan paljon mahdollisuuksia. Opettajien kokemukset tiimiopettajuudesta ovat olleet pääosin myönteisiä: ”Vaikka haasteitakin on ollut, en kyllä palaisi vanhaan.” Lisääntynyt yhteistyö on koettu jo itsessään myönteiseksi. Yhteistyö on auttanut myös muutokseen sopeutumisessa eli se on lisännyt resilienssiin liittyvää toipumista sekä työn uudelleenmäärittelyn mahdollisuuksia (vrt. Lepore & Revenson, 2006). Kestävyys osana resilienssiä näkyy tiimityössä uudenaikaisena ”kollektiivisena ketterytenä”. Osa opettajista kokee vahvasti, että juuri tiimityö auttaa innovatiivisten uudenlaisten ratkaisujen synnyttämisessä.

Tiimityön haasteet näyttävät liittyvän erityisesti yhteisen ajan hallintaan. Opettajatiimit kaipaavat enemmän yhteistä aikaa suunnitteluun, valmisteluun, keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Yhteistä aikaa aidon resilienssin yhteistyön rakentamiseen ei näytä kuitenkaan löytyvän helposti. Osa tiimeistä ei ehkä voi kutsua edes tiimeiksi, sillä työ on enemmänkin verkostossa toimimista. Opettajat saattavat kuulua hyvin moneen tiimiin, jolloin tiimityön edut resilienssin rakentumisessa jäävät vähäisemmiksi.

Meister ja Ahrens (2011) esittävät omassa tutkimuksessaan kolme opettajien resilienssiä parantavaa tekijää: opettajien autonomiaa sekä innostusta ja ammatillista kasvua tukeva johtajuus, varmuus oman toiminnan myönteisistä vaikutuksista opiskelijoiden oppimiseen ja elämään sekä vuorovaikutussuhteet kollegoiden kanssa. Miten nämä tekijät näyttäytyivät uudelaissa tiimityössä?

Uudistuksessa opettajatiimeille annettiin paljon vastuuta luoda opiskelijoille mielekkäitä oppimisprosesseja. Tämä uusi vastuu innosti osaa tiimeistä voimakkaasti kehittämään uusia ratkaisuja ja siten vahvasti ammatillista kasvua. Autonomia rakentui uusin tavoin, sillä opettaja ei enää yksin päättänyt työstään, vaan joutui ottamaan tiimin muiden jäsenten näkökulmat huomioon. Jatkuva neuvottelu saatettiin kokea myös raskaaksi ja kollegan johtaminen vaikeaksi. Parhaiten näyttävätkin menestyvän tiimit, jotka ovat kyenneet sopimaan keskinäisistä rooleistaan avoimesti keskustellen. Joissakin tiimeissä selkeä tiiminjohtajuus on myös helpottanut yhteisten uusien työtapojen löytymistä.

Varmuus uudelaisten oppimisen ohjaajuuden myönteisistä vaikutuksista opiskelijoiden oppimiseen on ollut tiimityössä ja tiimioppimisessa selkeästi havaittavissa. Opiskelijat ovat ottaneet uudelaisten oppimistavan myönteisesti ja innostuneesti vastaan, mikä on näyttänyt selkeästi tukevan opettajien resilienssiä. Vuorovaikutussuhteet kollegoiden kanssa ovat syventyneet ja lisääntyneet, ja opettajat ovat todenneet tiimityön tehostavan opettamis- ja ohjaamistoimintaa.

Alustavasti voidaan siis havaita, että tiimityöskentely tukee opettajan resilienssiä. Parhaimmillaan tiimissä syntyy joustavuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Ei voida kuitenkaan olettaa, että kaikki opettajatiimit automaattisesti saavuttavat tiimityöskentelyn edut. Osa tiimeistä tarvitsee tukea ja valmennusta kehittymäkseen. Vaikkakin tiimit johtavat pääosin itse itseään, myös organisaation yleisillä toimintatavoilla ja johtamisella on merkitystä resilienssin tukemisessa.

Tilaa ja tukirakenteita opettajan muutoskyvykkyydelle organisaatiossa

Opettajan oppiminen ja hänen organisaationsa oppiminen kulkevat käsi kädessä. Luovuuden ja innovatiivisuuden varmistamisessa jokaisen organisaation strategiseksi peruskysymykseksi muodostuu, kuinka on mahdollista keksiä itsensä yhä uudelleen (Rajaniemi, 2010). Tämä kysymys kohdistuu yksilön, tiimien ja koko organisaation kykyyn oppia ja uudistua. "Itsensä keksiminen" voidaan ajatella oppimisprosessiksi, jossa nykyisten oppimiskäsitysten mukaan oppiminen ja sitä kautta syntyvä uusi osaaminen on vahvasti kontekstiin sidottua. Oppimiseen kuuluu keskeisesti oman oppimisen reflektointi ja säätely, mitä tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Käsitteenä oppiva organisaatio on jo vanha, mutta käytännössä voimme huomata miten uuden luominen ja oppiminen nimenomaan organisaatioissa voi olla vaikeaa. Rajaniemi (2010) tutki väitöskirjassaan innovatiivisuuden esteitä organisaatioissa. Hän päätyy esittämään, että keskeiset esteet ovat luonteeltaan rakenteellisia. Ne muodostuvat hyvin hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikaation epäonnistumisesta sekä liiaksi henkilöityneen vallan ongelmista. Näistä mikään ei ole yksin riittävä estämään organisaatioita innovoimasta sekä muuttumasta, mutta yhdessä ne muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaation innovatiivisuudelle sekä organisaatiomuutosten toteuttamiselle. Hänen mukaansa on merkittävää tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta.

Tiimityöhön siirtyminen voi olla merkittävä rakenteellinen edistysaskel. Tämän lisäksi muutostilanteessa organisaation on annettava tilaa ja mahdollisuuksia rohkeisiin kokeiluihin ja oman työn uudistamiseen. Parhaimmillaan yksilö voi kehittyä organisaatioissa, jossa tukeudutaan vahvuuksiin sekä keskitytään hyviin ja toimiviin asioihin. Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen (positive organisational behavior) syntyy toivon, optimismin ja resilienssin vaikutuksesta (Youssuf & Luthans, 2007). Toivo, optimismi ja resilienssi sisältävät paljon olemassa olevan tilanteen tulkintaa. Voimistamalla myönteisiä tulkintoja voidaan rakentaa pysyvää yhteisöllisyyttä. Keskittyminen myönteisyyteen on viime kädessä yksittäisen ihmisen henkilökohtainen valinta, mutta tiimityö voi auttaa sitä vahvistumaan. Tiimityö voi luoda rakenteen, jossa opettajien yhteistyö voimistaa positiiivista organisaatiokäyttäytymistä ja siten myös resilienssiä.

Opettajien resilienssiä auttavat yhteistyön kautta syntyvä oman työn ennakointi sekä uuden työn jäsentäminen. Muutosten kohdatessa opettaja joutuu miettimään, mistä asioista luopuu ja mistä asioista omassa työssä on pidettävä kiinni. Verkostoituneessa työssä opettaja pääsee myös jatkuvasti ylittämään perinteisiä raja-aitoja ja haastamaan omaa osaamistaan. Opettajien esimiestyössä kannattaakin rakentaa opettajan omaa ratkaisukeskeisyyttä ja omistajuutta omaan kehittymiseen. Vaikka tarpeet kehittymiselle tulevat ulkoapäin, verkostoista, opiskelijoista ja uudenlaisesta tiimityöstä, vain opettaja itse voi löytää ne keinot joilla hän niihin vastaa.

Lähteet

- Kunnari, I. & Ilomäki, L. 2016. Reframing teachers' work for educational innovation. *Innovation of education and teaching international*, vol. 53, no. 2, s. 167–178. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14703297.2014.978351>
- Lahti, E. 2014. Sisu-toiminnan tahtotila. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim). *Positiivisen psykologian voima*. Juva: Ps-kustannus.
- Lepore, S.J., & Revenson, T.A. 2006. Resilience and posttraumatic growth: Recovery, resistance, & reconfiguration. Teoksessa L. Calhoun R. G. Tedeschi (Eds.) *The Handbook of Posttraumatic Growth: Research and Practice* Mahwah, NJ: Erlbaum, s. 24–46.
- Luthans, F., Avolio, B.J., & Youseff, C. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Meister, D. G., & Ahrens, P. 2011. Resisting plateauing: Four veteran teachers' stories. *Teaching & Teacher Education*, vol. 27, no. 4, s. 770–778.
- Mäki, K. 2012. Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 109. Jyväskylän yliopisto.
- Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Johtamistieteiden laitos. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis*: 953.
- Seligman, M.E.P. 2002. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Schelvis, R. M., Zwetsloot, G. I., Bos, E. H., & Wiezer, N. M. 2014. Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. *Teachers & Teaching*, vol. 20, no. 5, s. 622–637.
- Youssuf, C.M. & Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* vol. 33, no. 5, s. 774–800.



UUDEN OPETTAJUUDEN HAASTEET JA TIIMITYÖ

Virpi Laukkanen, yliopettaja, Savonia-ammattikorkeakoulu
Milla Siimekselä, lehtori, Savonia-ammattikorkeakoulu

Johdanto

Ammattikorkeakoulujen kilpailukyvykkyys vaatii uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta. Samaan aikaan täytyy pitää huolta taloudellisesta tehokkuudesta, mikä asettaa haasteita työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Savonia-ammattikorkeakoulussa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on panostettu uudenlaisen työ- ja palvelukulttuurin luomiseen sekä johtamisen ja organisaatorakenteen dynaamisemmaksi muuttamiseen. Toimintaa ohjaavaksi linjaksi on valittu tiimiorganisaation muodostaminen ja pedagogiseksi linjaukseksi Open Innovation Space- eli OIS-malli, jossa ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) tukee opetusta (Vidgrén ja Rissanen, 2013).

Uusi tiimimalli sekä tiivis yhteistyö työelämän ja kansainvälisten verkostojen kanssa edellyttävät koko henkilöstöltä uudenlaisen työkulttuurin omaksumista, opettajuuden roolin uudistumista sekä työtehtävien uudelleen muotoilua. Opettajien työssä korostuu yhä vahvemmin opiskelijoiden ohjaajan ja tukijan rooli. Myös nuorten uudenlainen suhtautuminen työn, opiskelun ja muun elämän yhteensovittamiseen vaikuttaa siihen, miten ammattikorkeakoulussa tapahtuvaa opetusta tulisi kehittää.

Monet toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat opettajat jatkuvasti sekä ammatilliseen että pedagogiseen kehittymiseen (Töytäri-Nyrhinen 2008). Uudessa opettajan työssä keskeistä on jatkuva uudistuminen ja rohkeus kokeilla uusia opetus-, kehittämis- ja innovaatiomenetelmiä. Tämän muutoksen tueksi Savoniassa on toteutettu TEKESin rahoittamaa SPIRIT-hanketta (Staff's Personal Inspiration as Resource for Innovative Tomorrow), jonka tavoitteena on ollut lisätä henkilöstön osallistumista uuden työn kehittämiseen ja kehittää vuorovaikutusta edistäviä toimintamalleja. Henkilöstöä on rohkaistu kehittämään ja ottamaan

käyttöön uuden työn edellyttämiä toimintatapoja yhteistyössä avainkumppaneiden kanssa. (Laukkanen, Sääski ja Siimekselä, 2015.)

Tiimimäinen työskentelytapa ja työelämäkumppanuudet voivat parhaimmillaan luoda työlle uudenlaista merkityksellisyyttä, joka edelleen tukee työhön ja sen kehittämiseen sitoutumista ja työn ilon tunnetta. Tiimimäinen toimintatapa antaa mahdollisuuden sellaisen yhteisön muodostumiselle, missä tiimien jäsenet pystyvät tukemaan toisiaan sekä ammatillisesti että ”henkisesti” matkalla kohti uutta opettajuutta. Tällaisen yksilöiden työhyvinvointia ja kehittymistä tukevan tiimimallin muodostuminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii aikaa ja oikeanlaisia johtamista.

Tässä artikkelissa kuvataan Savonia-ammattikorkeakoulun tiimiorganisaatiomallin alkuvaiheita. Tiimimalli otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa, ja alkukevästä toteutettiin valmennukset sekä tiimienvetäjille että tiimeille. Tiimikoulutusten jälkeen jokainen tiimi hahmotteli toimintaansa tiimisopimusten muodossa, ja loppukevästä kerättiin palautekyselyllä jokaiselta tiimiltä heidän kokemuksiaan ja tarpeitaan jatkotukeen. Tässä artikkelissa kuvataan kyselyssä esille tulleita onnistumisia ja haasteita. Lisäksi peilataan kokemuksia aiempiin tiimejä, muutoksen johtamista sekä yksilöiden hyvinvointia käsitteleviin tutkimuksiin. Tavoitteena on antaa kehittämisajatuksia siihen, miten tiimimalli voitaisiin saada paremmin tukemaan henkilöstöä heidän pyrkiessään vastaamaan uuden opettajuuden haasteisiin.

Tiimiorganisaatioon siirtyminen

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on kasvavassa määrin siirretty pois hierarkkisesta johtamistyylistä ja panostettu henkilöstön yhteistyöskentelyyn. Tavoitteena tässä muutoksessa on ollut organisaatioiden tuottavuuden parantaminen. (Chin, 2015.) Tähän liittyen organisaatioissa on kehitetty tiimityöskentelymalleja ja etsitty keinoja tukea henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen. Tiimityöskentely on usein nähty yhdeksi hyväksi tavaksi tukea henkilöstön työstä kokemaa merkityksellisyyttä, sillä ihmiset tarvitsevat sananvaltaa omassa työssään ollakseen todella sisäisesti motivoituneita (Amabile ja Kramer, 2012, 112).

Amabile ja Kramer (2012, 9–10, 14) puhuvat hyvästä sisäisestä työelämästä, jolla he tarkoittavat tilannetta, jossa henkilö kokee positiivisia tunteita ja vahvaa sisäistä motivaatiota työhönsä ja hänellä on myönteinen kuva sekä kollegoistaan. Sisäinen työelämä vaikuttaa ihmisten suoritukseen neljällä tasolla; se vahvistaa luovuutta, tuottavuutta, työhön sitoutumista ja työtoveruutta. Nämä henkilöstön suoritukseen liittyvät tasot ovat erittäin tärkeitä nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa ammattikorkeakouluilta vaaditaan tuottavuutta, uudistumiskykyä ja uusien innovaatioiden kehittämistä.

Savonian SPIRIT-hankkeeseen liittyen toteutettiin vuosien 2014 ja 2015 aikana kolme laajaa työpajaa henkilöstölle. Yhdessä niistä keskityttiin tarkastelemaan ammattikorkeakoulussa työskentelevien työn muutosta.

Työpajassa nousi esiin viisi näkökulmaa. Seuraavaan on tiivistetty keskeisimmät näkemykset siitä, millainen on savonialaisen uusi työ lähitulevaisuudessa (Ristikangas ja Soikkala 2014; Laukkanen, ym. 2015).

1. Toimivat tiimit

Savoniassa on valmentavat ja itseohjautuvat tiimit, joilla on yhteinen ja kirkas päämäärä. Tiimissä pyydetään ja annetaan säännöllisesti palautta sekä seurataan sovittujen toimenpiteiden jalkautumista. Tiimit ovat rakentuneet dynaamisesti muuttuvan maailman tarpeista käsin, joustavasti. Kohtaamisia ja erilaisia keskusteluja tapahtuu paljon.

2. Kumppanuus työelämän kanssa

Osaamista jaetaan kumppaneiden kanssa. Viestintä on avointa kumppaneiden kanssa. Kumppanuudet rakentuvat osana organisaation toimintaa, eikä kumppanuussuhde ole riippuvainen yksittäisistä avainhenkilöistä.

3. Into ja työn ilo

Jokainen Savonia-ammattikorkeakoulun työntekijä on ylpeä savonialaisuudestaan. Arkea kuvaa vahva yhteistyö, jossa ihmiset ovat keskiössä ja vuorovaikutus on arvostavaa. Lisäksi uskallusta, rohkeutta kokeilla ja tehdä virheitä tuetaan. Tärkeää on huolehtia siitä, että virheistä saadaan opit yhteiseen käyttöön.

4. Oppimista tukeva yhteistoiminta

Savonia-ammattikorkeakoulun työntekijät tekevät työtä monialaisissa tiimeissä tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Yhteistyötä kuvaavat jatkuva oppiminen, reflektointi, moniopettajuus sekä aktiivinen into etsiä uusia ratkaisuja erilaisiin opetustilanteisiin. Oppijat ovat lisäksi aktiivisesti osallisina opettamisessa/kehittymisessä.

5. Uudistumisen mahdollistava esimiestyö

Työyhteisöllä on yhteinen tahtotila, jota tukee esimiesten esimerkillinen toiminta. Esimiehet toimivat valmentavasti antaen palautetta ja luoden tiimiin avoimen palautekulttuurin, jossa yksilöt kehittyvät toisten tiimiläisten tukemana.

Työpajan näkemyksissä nousi esiin, että työssä viihtyminen ja siihen sitoutuminen nähdään kollektiivisena saavutuksena, jota tiimi ja työyhteisö voivat synnyttää ja ylläpitää yhdessä. Läheisen työyhteisön, esimerkiksi tiimin, jäsenet voivat tukea toisiaan työhön liittyvissä käytännöllisissä ja henkisissä haasteissa. Kuten Martela (2014, 106) toteaa; vietämme niin

paljon aikaa töissä, että työyhteisöllä on merkittävä vaikutus elämänlaatuamme. Meille on tärkeää kuulua yhteisöön joka koetaan turvalliseksi, ja jossa voimme olla aidosti oma itsemme.

Henkilöstön kokemuksia tiimimallista

Savoniassa tehtiin toukokuussa 2015 kysely, jossa kerättiin henkilöstön kokemuksia tiimimalliin siirtymisestä. Kokemusta tiimimallista oli tässä vaiheessa alle puoli vuotta. Kyselyn perusteella työntekijät ovat kokeneet positiivisena sen, että tiimimalliin siirtymisen myötä kollegoiden osaminen on tullut paremmin esille. Tämän koetaan edistävän yhteistyötä. Yleisesti todettiin, että tiimitoiminta on vielä alkavassa kehitysvaiheessa, mutta se on herättänyt laajasti keskustelua ja pohdintaa tiimien järjestäytymisestä ja toimintamalleista.

Tiimimallissa nähdään vielä useita haasteita. Erityisesti kaivataan selkeyttä tiimin valtuutukseen tehdä asioita uudella tavalla ja käyttää päätösvaltaa. Pohdintaa herättää myös se, johtaako tiimimalli siihen, että yksittäinen henkilöstön jäsen etäänny esimiehestään. Aiemmin yksittäisen opettajan opetusvastuut on käyty esimiehen kanssa läpi ja työntekijä on voinut kehityskeskusteluissa ilmaista toiveensa kehittää osaamistaan tietyllä osa-alueella. Esimiehen kanssa on tällöin voitu yhteisesti valita opettaviksi sellaisia opintojaksoja, jotka ovat tukeneet kehittymistä halutun osaamisalueen suuntaan. Keskustelua onkin ollut siitä, riittävätkö jatkossa tiimeittäin pidettävät kehityskeskustelut, vai tarvitaanko lisäksi vielä esimiehen ja yksilön välisiä keskusteluja. Vastuualueiden selkeän määrittelyn tarvetta korostavat myös saadut kommentit tiimien välisestä yhteistyöstä, ohjausryhmän toiminnasta suhteessa tiimien toimintaan ja tiimin suhde muuhun organisoitumiseen.

Useissa kommentteissa tiimin sisäinen toiminta koettiin hyväksi siitä syystä, että ihmiset tuntevat toisensa entuudestaan. Joidenkin tiimien sisällä koettiin kuitenkin olevan ryhmittymiä, ns. sisä- ja ulkopiirejä. Tämä on luonnollinen tilanne, kun tiimiytymisestä on kulunut vähän aikaa, mutta toisaalta se voi myös kertoa siitä, että kaikki yksilöt eivät koe tiimityöskentelyä itselle luontevaksi tavaksi toimia. Ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, ja opettajat ovat tottuneet suunnittelemaan opetukseen varsin itsenäisesti. Tämä voi helposti johtaa siihen, että tiimiin voi rakentua näennäistä yhteistyötä, mutta osa tiimin jäsenistä jatkaa työskentelyä entisen, itsenäisen toimintatavan mukaisesti, mikä puolestaan voi johtaa ristiriitatilanteisiin tiiminäkemyksen ja yksilönäkemyksen välillä.

Kyselyn vastauksissa ehdotettiin virallisten tiimien lisäksi myös epävirallisia tiimejä, joissa käsiteltäisiin jokapäiväisiä työhön liittyviä asioita. Opettajat kaipaavat siis kollegiaalista tukea, ja ainakin tällä hetkellä vielä kokevat, että tiimissä joko ”ei kuulu asiaan” keskustella, tai koetaan, että henkilöt tiimissä ovat sellaisia, että luottamuksellinen ja vapaamuotoinen arkityöhön ja opettamisen haasteisiin liittyvä keskustelu ei onnistu siinä. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentuminen on tärkeää myös siksi, että jatkossa tiimien on tarkoitus käsitellä opettajien saamaa opiskelijapalautetta, mikä aikaisemmin on ollut esimiehen ja opettajan välinen asia.

Vaatii yksilöltä rohkeutta ja luottamusta näyttää saamansa palaute muille ja avautua keskustelemaan siitä, kuinka opettajana voisi kehittyä. Tiimimäinen toimintamalli tarjoaa kuitenkin periaatteessa hyvän tavan saada tukea ja vinkkejä opetustyön tekemiseen.

Kyselyvastauksissa nostettiin lisäksi esiin huoli resursseista ja niiden riittävyydestä jatkossa. Jo nyt opettajat kokevat, että työmäärä on kasvanut verrattuna aikaisempiin vuosiin. Tämä tosiasia pakottaa opettajat pohtimaan työntekotapaansa. Uuden opettajuuden muodoissa joudutaan huomioimaan ammattikorkeakoulun tiukentuva talous. Perinteinen luentopainotteinen opetus tarvitsee rinnalleen uusia opetustapoja, jotta resurssit saadaan jatkossakin riittämään laadukkaan koulutuksen tuottamiseen.

Tiimi yksilön tukena kohti uutta opettajuutta

Millä keinoin siis saisimme organisoitua tiimimme sellaisiksi, että tavoitteemme valmentavista ja itseohjautuvista, säännöllisesti palautetta antavista ja sovittuja toimenpiteitä seuraavista tiimeistä toteutuisivat? Eri vaiheissa SPIRIT-hanketta ja tiimimalliin siirtymistä on visioitu mm. sitä, että Savoniassa tapahtuu henkilökunnan kesken avoimia ja ideoivia kohtauksia, yhteistyö ja arvostava vuorovaikutus toimivat, ja meillä on uskallusta ja rohkeutta kokeilla uutta sekä hyväksyä tähän liittyen myös virheitä. Yhä enemmän tarvitaan jatkuvaa oppimista, aitoa tiimiopettajuutta ja innostunutta asennetta etsiä uusia ratkaisuja erilaisiin opetustilanteisiin.

Tiimimäinen toimintatapa todellakin luo mahdollisuuden yhteiselle tekemiselle ja alustan kasvaa kohti uutta opettajuutta, mutta onnistuminen riippuu pitkälti siitä, olemmeko valmiita aidosti muuttamaan toimintatapojamme. Tiimien kyselyssä antaman palautteen perusteella yleinen suhtautuminen tiimimäiseen toimintamalliin on positiivinen. Uusien tiimien jäseniin ja heidän osaamiseensa on tutustuttu uteliain mielin ja yhteistyön mahdollisuuksiin suhtaudutaan myönteisin odotuksin. Kuitenkin epävarmuutta esiintyy siinä, ymmärretäänkö tiimin toiminta-ajatus täysin; mikä on todellisuudessa tiimien valta päättää asioista, ja pystyykö tiimi kantamaan niin paljon vastuuta, mitä suunnitelmien mukaan niille ollaan antamassa.

Tiimityöhön liittyvä yhteinen vastuunkantaminen vaatii aitoa yhteistyötä ja erilaisuuden valjastamista yhteiseksi voimavaraksi. Tiimikyselyssä tuli esille asioita, jotka viittaavat siihen, etteivät tiimien sisäiset toimintamallit ole vielä muotoutuneet sellaisiksi, että se mahdollistaisi yhteisen vastuunottamisen niin nopealla aikataululla kuin on ajateltu. Tähän viittaavat kokemukset tiimien sisä- ja ulkoryhmistä, sekä huoli siitä, että suora yhteys esimieheen voi vaarantua. Vaikuttaa siltä, että aitoon, vastuullisiin tiimeihin perustuvaan tiimiorganisaatioon siirtyminen vaatisi maltillisempia askeleita ja sitä, että panostettaisiin ja annettaisiin aikaa ensin yhtenäisten tiimien rakentumiseen. Vastuuta ottavan ja osaamistaan yhdessä kehittävän tiimin muodostuminen vaatii keskinäistä luottamusta ja tunnetta siitä, että tiimissä yksilöä kuunnellaan ja hänen puoliaan pidetään. Vasta tämän toteuduttua yksilö voi kokea kehittyvänsä ja

voimistuvansa tiimin jäsenenä. Tällöin on mahdollista kehittää Amabilen ja Kramerin (2012) kuvaamaa hyvää sisäistä työelämää, joka puolestaan voi johtaa henkilöstön parempaan luovuuteen, tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja keskinäiseen työtoveruuteen.

Hyvän sisäisen työelämän toteutuminen tiimiorganisaatiossa vaatii myös sitä, että tietyt johtamisen osa-alueet ovat kunnossa. Amabilen ja Kramerin (2012, 112–114) mukaan näitä ovat: selkeiden tavoitteiden asettaminen, itsenäisen toimintavallan salliminen, tarpeellisten resurssien tarjoaminen, riittävän – muttei liiallisen – ajan antaminen, työssä auttaminen (esimiehet, kollegat, tiimikaverit), ongelmista ja onnistumisista oppiminen, sekä ideavirtojen salliminen. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten nämä osa-alueet toteutuvat. Suurissa ja nopeissa muutoksissa johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan selkeää kommunikointia siitä, mitä muutoksia on tulossa ja miten se vaikuttaa tiimeihin ja niiden toimintaan. Muutoksissa henkilöstö kaipaa tehokasta ja selkeää johtamista sekä tunnetta esimiehen tuesta. Ilman hyvää, henkilöstön tarpeisiin vastaavaa muutosjohtajuutta organisaation suoritus, tiimityö ja jopa henkilöstön työmoraa- li voivat heikentyä (Longenecker & Yonker, 2013, 207).

Toimivan, kehittyvän ja oppivan tiimiorganisaation muodostuminen vaatii siis paljon niin henkilöstöltä, tiiminvetäjiltä, esimiehiltä kuin johdolta-kin. Kiteytetysti voisi sanoa, että johdon tulee tarjota selkeyttä tiimiorganisaation tavoitteisiin ja vastuisiin, sekä omata malttia siihen, että tiimit kehittyvät riittävän valmiiksi ennen kuin vastuita liiaksi siirretään esimiehiltä tiimeille. Esimiesten puolestaan pitää olla aidosti läsnä tukemassa tiimejä ja yksilöitä, mutta myöskin jämäkästi huolehdittava siitä, että sooloilua tiimien ohi ei sallita. Tiimien jäsenenä meidän kaikkien tulisi olla valmiita hyväksymään muutoksia ja osallistumaan kehittämään oman tiimimme ja yksikkömme toimintaa niin, että olisimme valmiimpia vastaamaan uuden opettajuuden haasteisiin.

Savonian, HAMK:n ja Lapin yliopiston yhteisessä Liideri-hankkeiden loppukonferenssissa 4.11.2015 vieraili yllätysesiiintyjänä ”Tyyne Kettunen” Siilijärveltä. Tyyne totesi viisaat sanat, jotka pätevät hyvin tiimityön mahdollisuuksiin onnistua: ”Ryhmätyö on vaikeaa... Yksin”. Siksi tahdommekin lopuksi toivottaa henkilöstölle rohkeutta olla oma itsensä ja ymmärrystä arvostaa myös tiimikumppaneiden erilaisia tapoja tehdä omaa työtään. Toimivan tiimiorganisaation rakentuminen vaatii pitkäjänteisyyttä, ja malttia ottaa välillä hieman pienempiäkin askeleita siihen pyrkimisessä.

Lähteet

- Amabile, T. ja Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Chin, Roger, J. 2015. Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 21, no. 3, s. 199–216. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0037>
- Laukkanen, V., Sääski, K. ja Siimekselä, M. 2015. Uutta opettajuutta kehittämässä – SPIRIT-hankkeen kokemuksia Savonia-ammattikorkeakoulussa. *AMK-lehti/Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*, vol. 5, no. 2. Haettu 13.4.2016 osoitteesta https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal_2015-2/laukkanen_ym.html
- Longedecker, Clinton, O. & Yonker, Robert, D. 2013. Leadership deficiencies in rapidly changing organizations: multisource feedback as a needs assessment tool – part II. *Industrial and Commercial Training*, vol. 45, no. 5, s. 202–208.
- Martela, Frank 2014. Sharing well-being in a work community – Exploring well-being-generating relational systems. Teoksessa N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (toim.) *Emotions and the Organizational Fabric*. Published online: 10 Oct 2014; 79–110. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1108/S1746-979120140000010012>
- Ristikangas, Vesa ja Soikkala, Antti 2014. Konsulttiraportti: Uuden työn määrittely ja tiimit tekemisen ytimessä. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Töytäri-Nyrhinen, Aija (toim.) 2008. Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa – Opettajuuden kehittämistä yhdessä. Haaga-Helia puheenvuoroja 3/2008.
- Vidgrén, Mervi ja Rissanen, Riitta 2013. Oppimisen ja tutkimisen yhteispeli – Savonia-ammattikorkeakoulun OIS-malli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* vol. 15, no. 3, s. 95–105.



TAITEILIJAN UUDET TYÖT

Jaana Erkkilä, professori, Lapin yliopisto

Uudesta työstä puhutaan purskeisena, monimuotoisena, yrittäjämäisenä, joustavana ja sitä sanotaan tehtävän monessa roolissa yhtä aikaa (Sitra, n.d.). Kun taiteilijana luen uuden työn kuvausta, tunnistan siinä taiteilijan vanhan työn: alati epävarman, urakaluonteisen, vuosikelloon sitoutumattoman, hauskan ja verkottuneen työn, jossa eletään säännöllisen työajan ja kuukausitulon ulkopuolella. Taiteilijan työ on aina ollut tasapainoteltua taloudellisen kannattavuuden, epätyypillisten työaikojen ja toisaalta suuren tekemisen palon välillä.

Uuden työn sanansaattajat kehottavat ihmisiä riskinottoon ja epäonnistumisen sietämiseen. Toisaalta uusi sukupolvi odottaa johdolta vallan muuta kuin mihin tämän päivän keski-ikäiset johtajat ovat tottuneet. Johtajan pitäisi olla sparraaja ja työn mahdollistaja entisen käskijän ja vaatijan sijasta. Työelämässä vaaditaan innovatiivisuutta, mutta innovatiiviset työntekijät vaativat puolestaan innostavaa johtamista ja suurta vapautta vastuun rinnalla. Jos työ lakkaa olemasta hauskaa, uuden työn tekijä siirtyy vaivatta seuraavaan työhön, jossa saa toteuttaa itseään entistä paremmin ja vapaammin.

Taiteilijoiden työhyvinvointiin on alettu kiinnittää huomiota vasta hiljattain. Työn purskeisuus ja ennakoimattomuus, mikä perinteisen palkkatyön tekijöille kuvataan uutena työnä ja positiivisena haasteena, on todettu taiteilijoiden parissa erääksi henkisen hyvinvoinnin riskitekijäksi:

”Kuvataiteilijan ammattiin liittyy usein jatkuva epävarmuus omasta taiteellisesta osaamisesta ja toimeentulosta. Ongelmia tuottaa myös taiteilijan työn yksinäisyys, työaikojen epäsäännöllisyys ja se, että kuvataiteilijat katsotaan yrittäjiksi.

On selvää, että stressi kuuluu luonnollisena osana taiteen tekemiseen, mutta jos et hallitse sitä, seuraukset voivat olla vakavia. Yleensä ensimmäisiä oireita ovat univaikeudet, keskittymisvaikeudet, erilaiset tuki- ja liikuntaelinvaivat, vastuskyvyn aleneminen, jatkuva sairastelu, uupumus, masennus, työkyvyttömyys jne. Myös alkoholin ja erilaisten piristeiden käyttö saattaa lisääntyä pikkuhiljaa.” (Taiteilijan työsuojelu, n.d.)

Kun tavalliset palkansaajat vaihtavat turvalliset työsuhteensa uuteen työhön ja sanovat hyvästit teollisen ajan kellokorttikontrolliin perustuville työsuhteille, taiteilijat ovat alkaneet etsiä uutta työtä alueilta, missä voi saada palkkaa ja palkan suuruuden tietää siinä vaiheessa, kun työstä sovitetaan. Perinteinen taiteilijan työ on ollut työtä vailla tietoa työn maksajasta, ellei kyse ole ollut tilaustyöstä tai opetustyöstä, jota monet taiteilijat ovat tehneet ja tekevät rahoittaakseen varsinaisen taiteellisen työnsä.

Taiteilijoiden uusiin aluevaltauksiin työelämässä ovat vaikuttaneet monet muutokset sekä taidemaailmassa, taidealojen koulutuskentässä että yhteiskunnassa ylipäänsä. Taiteilijoiden toimeentulosta ja työllistymisestä on puhuttu kymmenen viime vuoden ajan toisessa hengessä kuin aikana ennen ammattikorkeakouluja ja niistä valmistuvia taidealojen korkeakoulututkinnon suorittaneita taiteilijoita. Uusien tutkintojen myötä on alettu puhua työelämälähtöisyydestä, työllistymisestä, liian suurista tutkintomääristä ja koulutuspaikoista. On alettu olettaa, että koulutus työllistää tutkinnon suorittaneen johonkin työpaikkaan ja hän alkaa saada palkkaa kuin kuka tahansa ammattilainen. Samanaikaisesti taiteen kenttä on laajentunut uusille alueille ja raja taidekasvatushankkeiden ja taideprojektien välillä on joskus olemattoman ohut yhteisöllisten prosessien parissa puuhattaessa. Taiteilijoita rohkaistaan yrittäjäksi ryhtymiseen, mutta asia ei ole aivan yksinkertainen, koska yrittäjän perimmäinen tavoite on luoda kannattavaa liiketoimintaa ja taiteen tarkoitus on jossakin materiaalisesti hyvän tuolla puolen. Hyvää taidetta ei synny markkinointitutkimusten tai tarvekartoitusten pohjalta, vaikka hyvä taide voi toki olla myös kaupallisesti kannattavaa.

On aina vaarallista muistella menneitä tyyliin ”minun nuoruudessani”, mutta otan tuon riskin mutuilun uhallakin. En usko, että kukaan meistä vuonna 1984 Kuvataideakatemiassa aloittaneista opiskelijoista tuolloin mietti, mihin työllistyisimme opintojen päätyttyä. Me olimme opiskele-massa kuvataidetta ja kaikille oli päivänselvää, että emme valmistu suoraan mihinkään sellaiseen ammattiin, joka antaisi meille turvallisen ja eläkeikään jatkuvan toimeentulon. Työelämään sijoittumisesta tai työelämälähtöisestä opiskelusta ei puhuttu sanaakaan, ja hyvä niin. Me keskityimme taideopintoihin. Nyt kolmekymmentä vuotta myöhemmin useimmat meistä toimivat jollakin tavalla taiteen alueella ajan hengen mukaan moniammatillisesti useita rooleja yhdistäen, vaikka meitä ei siihen ole koulutettu. Olemme saaneet perusteellisen ja monipuolisen taidekoulu-tuksen, joka on opettanut keskittymistä, itsekuria, riskinottoa, itsenäisyyttä ja kykyä opetella entuudestaan tuntemattomia taitoja. Optiona ei ollut ilmoittautua työttömäksi, jos kukaan ei tarjonnut kuvataiteilijan palkkatyötä, vaan aloimme soveltaa osaamistamme ennen kuin kukaan puhui taiteen soveltavista käytännöistä mitään. Moni meistä on opiskellut

lisää ja täydentänyt osaamistaan joko teoreettiseen tai käytännölliseen suuntaan. Työmme on ollut ”purskeista” ennen kuin sanaa alettiin työelämän yhteydessä käyttää.

Kun tänä päivänä puhutaan taiteilijan uusista töistä, tarkoitetaan usein hyvinvointisektorilla tehtäviä projekteja, organisaatioiden kehittämiseen liittyvää konsultointia taidelähtöisin menetelmin tai sosiaalityötä taidekasvatuksen keinoin. Taiteilijan uusi työ on kärjistäen sanottuna toisen ammattialan töiden tekemistä taiteilijana. On perusteltua kysyä, mikä siinä on taidetta ja taiteellista ajattelua? Millä tavalla taiteilijan uusi työ eroaa toimintaterapiasta tai harrastajaryhmien ohjaamisesta, varsinkin kun motivaatio tällaiseen toimintaan tulee tarpeesta löytää uutta työtä ja työllistymismahdollisuuksia ihmisille, jotka on koulutettu taiteilijoiksi. Kun muiden alojen asiantuntijoita innostetaan ottamaan hyppy tuntemattomaan, heittäytymään itsensä varaan ja sanomaan hyvästit vanhan maailman palkkatyölle, miksi taiteilijoita halutaan kouluttaa sosiaalityöntekijöiksi ja konsulteiksi?

Vai halutaanko ja jos halutaan, kuka haluaa? Lapin yliopistossa vietin hankkeena läpi soveltavan kuvataiteen maisteriohjelma, jonka käytyään monet kuvataiteilijat ja muotoilijat ovat löytäneet taiteilijan uuden moniammatillisen identiteetin joko palvelumuotoilun tai soveltavan taiteen parista. Yhteistyössä Lapin taiteilijaseuran kanssa yliopisto käynnisti Magenta-hankkeen, jonka tarkoituksena oli kehittää manageritoimintaa ja taiteilijoiden kansainvälistymistä. Useissa ammattikorkeakouluissa on käynnistetty taiteilijoiden täydennyskoulutusta, ja moni taiteilija on hakeutunut taidealasta riippumatta pedagogisiin opintoihin. Koulutuksen pohtiminen on tarpeellista ja se tulisi tehdä yhteistyössä taiteilijoiden, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kanssa. Taiteilijoiden on löydettävä oma tapansa suuntautua uuteen työhön. Uusien ammatillisten identiteettien käsitteistö on sekavaa ja osin mielestäni harhaanjohtavaakin.

Käsitys taiteesta on laajentunut, mutta vaikka nykytaide on tuonut kentälle uusia ilmaisumuotoja ja taidon käsitekin on muuttunut taiteen kentällä, ei taito osana laatua ole kadonnut mihinkään. Taiteellinen ilmaisu kulkee käsi kädessä taiteellisen ajattelun kanssa ja vaikka hylkäisimme perinteisen piirtämisen tai maalaamisen taidon, emme voi hylätä taiteellisen ajattelun taitoa. Juuri ajattelun taide tai taiteellinen ajattelu on alue, jolla katson olevan jotakin uutta annettavaa muulle yhteiskunnalle. Taiteilijan uusi työ ei mielestäni ole ensisijaisesti uusien kohderyhmien ohjaamista osallistavien keinoin, vaan taiteellisen ajattelun näkyväksi tekemistä uudenlaisissa tilanteissa ja paikoissa. Suuri osa niin sanottua soveltavaa taidetta on opetus- ja ohjaustyötä perinteisen taidekasvatuskentän, koulujen, vapaan sivistystyön, museopedagogiikan ja erilaisten harrastuspiirien, ulkopuolella. Tekemisen painopiste on siirtynyt usein perinteisistä kuvantekemiseen liittyvistä tekniikoista erilaisiin valmiita kuvia ja esineitä hyödyntäviin vuorovaikutus- ja ryhmitöihin, joissa painopiste on usein joko yksilön oman elämän tai kyseessä olevan yhteisön historiassa, toimintamalleissa tai tulevaisuuden visioissa. Keskeistä tällaisessa toiminnassa on, että prosessi on lopputulosta tärkeämpi, eikä syntynyt ”teos” avaudu välttämättä kenellekään muulle kuin prosessissa mukana olleille. Kyse ei ole

mielestäni taiteilijan uudesta työstä, vaan taidekasvattajan työkentän laajenemisesta. Jos tällaisesta toiminnasta halutaan käyttää taiteen käsitettä, on tärkeää pohtia, miten prosessin laatua arvioidaan. Minkälaista prosessia voidaan kutsua taiteeksi ja milloin olisi rehellisempää puhua ryhmätöiminnasta taidekasvatuksen uudessa kentässä?

Uusia alueita valloittaneiden taidekasvattajien lisäksi ajassamme työskentelee myös taiteilijoita, jotka tekevät taiteellista työtä uudella tavalla. Suomalaisista kuvataiteilijoista voi mainita esimerkiksi Oliver ja Teller-vo Kochta-Kalleiset sekä Pilvi Takalan, jotka kaikki toimivat taidemaailman ulkopuolisten yhteisöjen kanssa, mutta työstävät prosessinsa teoksiksi, joita esitetään taidemaailman vakiintuneissa instituutioissa, museoissa, gallerioissa ja virtuaaliympäristöissä. Kochta-Kalleiset tulivat taideyleisön tietoisuuteen Valituskuoro-projekteillaan, joita he ovat toteuttaneet eri puolilla maailmaa. Ideana on kerätä ihmisiä yhteen, saada heidät ilmaisemaan kirjallisesti valituksen aiheitaan, joista sitten kootaan kuoroiteos ja ryhmä esittää valituslaulun, joka taltioidaan ja esitetään taidenäyttelyssä. Laulamista on suositeltu viime vuosina yhä enemmän hyvinvoinnin lähteeksi ja eräänlainen kaikki laulaa -liike on saavuttanut laajat kansainväliset mittasuhteet.

Kochta-Kalleisten Valituskuorot eivät ole pelkästään sosiaalista yhdessäoloa kuorolaulun merkeissä, vaan toiminnassa on vahva poliittisen osallistumisen näkökulma, sekä kuvataiteilijoiden osuus videoteoksen toteutuksessa. Vaikka kuorossa laulaminen sinänsä täyttää taiteen hyvinvointia lisäävän näkökulman, ei pelkkää yhdessä laulamista voi sanoa prosessin liikkeelle panevien taiteilijoiden teokseksi. Yhteislaulaminen on sosiaalista toimintaa, erityisesti silloin, kun tavoitteena on jokin muu kuin musiikillinen huippukokemus ja kuoron soinnillinen puhtaus.

Valituskuorojen lisäksi Kochta-Kalleiset ovat tutkineet työelämän kipupisteitä ja työstäneet sarjan videoita, jotka ovat nähtävissä internetissä osoitteessa www.workhorror.org. Kyseessä on työelämän kauhutarinoita, jotka ovat syntyneet ihmisten omakohtaisten kokemusten pohjalta ja joista on käsikirjoitettu lyhytelokuvia, joissa on sekä amatöörinäyttelijöitä että joi-takin ammattinäyttelijöitä. Näissäkin teoksissa taiteilijat ovat suunnanneet katseensa aikamme yhteiskunnalliseen haasteeseen, työhyvinvointiin, tai ehkäpä olisi parempi sanoa työpahoinvointiin, ja tuoneet ilmiön esille taiteen keinoin. Teokset puhuvat visuaalisella selkokielellä asioista, joita yleensä etäännytetään psykologisoivaan kielenkäyttöön ja loputtomaan tilanneanalyysiin. On vaikea arvella teosten hyvinvointivaikutuksia niiden tekoprosessiin osallistuneiden näkökulmasta, mutta yhteiskunnallisena taiteena videot toimivat loistavasti ja se niiden ensisijainen tarkoitus taiteena on. Mielestäni Kochta-Kalleiset ovat löytäneet taiteilijan uuden työn ja tekevät sitä laadukkaasti. He käsittelevät ajankohtaisia aiheita, lähestyvät kysymyksiä hyvinvoinnin ja taiteen suhteesta tuoreesti taiteilijan näkökulmasta katsottuna ja pitäytyvät erillään terapiatyöstä, johon heillä ei ole koulutusta. He toimivat nykytaiteen huipulla ja ovat onnistuneet luomaan yhteistyötä taidemaailman ulkopuolelle, mikä on edellytys heidän taiteelliselle toiminnalleen.

Lukuisat taiteilijat ja taiteen tutkijat sekä tukijat Taiteen edistämiskeskusta myöten kritisoivat nykyistä taiteen rahoituspolitiikkaa, jossa ohjataan huomattavia summia taiteen hyvinvointisektorille. Monet katsovat, että tämä raha on ”oikealta” taiteelta pois. Olen ihmetellyt pitkään, miksi useimmat ”oikeat” taiteilijat eivät pohdi, miten voisivat toimia siellä, missä on rahoitusta ja silti säilyttää taiteilijan itsenäisyytensä ja pitää teosten laatuvaatimuksista kiinni. Eri ihmisryhmien hyvinvoinnin lisääminen taiteen ja taiteilijoiden integroimisella taidemaailman ulkopuolelle ei tarkoita taiteen laadun vähenemistä tai taiteilijoiden köyhtymistä entisestään. Taiteilijoiden itsensä täytyy vain löytää uudet tavat tehdä työtä yhteisöjen kanssa. On muitakin tapoja kuin virkistyspäivät ja kerhotoiminta, mikä sekään ei ole huonoa, joskaan ei mitään uutta.

Näen taiteilijan uuden työn ennen kaikkea eräänlaisena ajattelun unilukkarina erilaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Ajattelua voidaan hämmentää ja stimuloida monin tavoin, mutta uskon prosessien lisäksi varsinaisten teosten voimaan. Organisaatiot voisivat rohkaistua ja palkata taiteilijan (kirjailijan, käsikirjoittajan, näyttelijän) tekemään reaalitapahtumasta kertomusta organisaation toiminnasta taiteen keinoin: kuvin, sanoin ja äänimaisemin. Taide on pitkäkestoista, hidasta ja ennalta-arvaamatonta, mutta se tuo esille myös uusia ja odottamattomia ilmiöitä. Ei taiteilijoita kannata palkata hoitajiksi tai sosiaalityöntekijöiksi, vaan taiteilijoiksi. Taiteilija uudessa työssään on myös palkansaaja, johon yrityksen kannattaa sijoittaa. Uuden työn taiteilija tekee harvoin teoksia, joita on sellaisenaan mahdollista myydä muualle kuin museoihin, joiden hankintamäärärahat ovat vähenevä luonnonvara. Tällainen uuden taidetyön teos on kuitenkin mahdollista nähdä osana organisaation tai yrityksen jatkuvaa itsearviointia, kehittämistyötä, uudenlaisena innovaatiomoottorina ja henkilöstöä osallistavana vuorovaikutuksen mahdollistajana.

Taiteilijan työ on tehdä taidetta. Missä ja miten taiteilija taidetta tekee, on avoin kysymys, johon jokainen voi vastata omilla teoillaan. Tutkijoiden ja korkeakoulujen opetuksesta vastaavan henkilöstön tehtävä on arvioida, käsitteellistää ja kehittää sellaista koulutusta, joka mahdollistaa uuden työn syntymisen. Minkään alan asiantuntijaksi, moniammatillisen kentän toimijaksi, ei kuitenkaan kasveta pikakelauksella eikä ilman syvällistä perehtymistä johonkin taiteen alaan. Perehtymisen voisi aloittaa ajattelun taidosta, tarkemmin sanottuna taiteellisen ajattelun taidosta.

Lähteet

Sitra (n.d.) Millainen on uusi elinvoimainen työelämä? Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.sitra.fi/tulevaisuus/uusi-tyo>

Taiteilijan työsuojelu (n.d.). Stressi. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://taidetyosuojelu.net/terveys/stressi/>



YRITYKSEN MAINE KILPAILUTEKIJÄNÄ

Kaija Sääski, koulutusvastuujohtaja, Savonia-ammattikorkeakoulu

Vanha kansanviisaus *hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas aiheuttaa painetta* usean suomalaisen yrityksen ja julkisyhteisön johdossa. Suomessa on satoja yt-neuvotteluja vuosittain. Jokainen niistä on kohtaus yrityksen ja työyhteisön maineelle ja henkilöstön tulevaisuudenuskolle. Miten yritykset voivat hallita mainettaan ja imagoaan? Miten negatiiviset toimenpiteet käännetään voitoksi? Vaikuttaako firman maine henkilöstön rekrytointiin?

Imago-sana on latinaa ja tarkoittaa kuvaa. Imago on henkilön tai yrityksen itsestään antama kuva tai vaikutelma. Se tarkoittaa myös mielikuvaa tai julkista kuvaa, jonka muut luovat. Yrityksen tai yhteisön mielikuvasta käytetään myös termiä brändi. Alun perin se tarkoitti polttomerkkiä. Brändillä tarkoitetaan tavaramerkin yhteyteen luotua positiivista mainetta. Mainella taas tarkoitetaan käsitystä, joka suurella yleisöllä on henkilöstä tai asiasta. Kyseessä on ihmisten luoma kokonaisvaltainen arvio yrityksestä tai tuotteesta. Yksi keskeinen syy työnhakijalle hakea työtä juuri tietystä yrityksestä on yrityksen brändi tai maine. ManpowerGroupin kansainvälisen Solutions 2014 -kyselyn mukaan joka neljännen hakijan mielestä yrityksen maine on kolmen tärkeimmän työnhakuun vaikuttavan asian joukossa. Usealle hakijalle yrityksen brändi ja maine ovat yhtä merkittäviä kuin työstä maksettava palkka. (Laakso, 2015.) Ei siis ole yhädentekevää, miten yritykset, yhteisöt ja työnantajat toimivat. Huono maine leviää nopeasti. Sitä käsitystä on vaikea ja hidaski muuttaa.

Tekoja, tekoja, tekoja

Hyvän yrityksen mielikuvan luominen on käytännössä vain tekoja, tekoja ja tekoja. Yritysten strategiat ja arvot kuulostavat usein kauniilta, mutta ne realisoituvat arjen työssä, johtamisessa ja asiakaskohtaamisissa. Pelkät

teotkaan eivät riitä yrityksen hyvään maineeseen. Oleellisia ovat myös hyvä viestintä ja hyvät suhteet. Se, miten viestinnässä ja vuorovaikutuksessa onnistutaan, vaikuttaa yrityksen maineen rakentumiseen tai murenmiseen. (Aula ja Mantere, 2006, 27–28.) Yrityksen vuorovaikutussuhteet ovat monitahoiset. Suhteita on esimerkiksi toisiin yrityksiin, asiakkaisiin, omiin työntekijöihin, yleisöön, rahoittajiin, yhteistyökumppaneihin, kilpailijoihin ja mediaan. Miten näissä kaikissa suhteissa onnistutaan, heijastuu yrityksen maineeseen.

Mielipiteet leviävät nopeasti. Yritysten työntekijät voivat esimerkiksi muodostaa omia suljettuja Facebook-ryhmiä, joihin kaikkia työkavereita, etenkin esimiehiä, ei kutsuta eikä haluta. Työpaikan huhut ja juorut, totuudet ja tarut leviävät ja elävät omaa elämäänsä. Se mistä kirjoitetaan sosiaalisessa mediassa, puhututtaa myös ihmisten kohtaamisissa. Niin sanottu puskaradio on edelleen tehokas väline niin hyvässä kuin pahassakin. Työyhteisöjen sosiaalisen median sivustot voivat olla yritykselle myös positiivisia, jopa kasvattaa yhteisöllisyyttä. Oman työporukan sosiaalinen kanava, jossa jaetaan ja puretaan tunteita ja näkemyksiä vapaamuotoisesti, luo ”porukkahenkeä”. Näin edistetään työn tekemistä ja työhyvinvointia.

Hyvää yritys- ja työnantajamainetta tavoitellaan, koska uskotaan, että hyvä maine on yhtä kuin menestys (Aula ja Mantere, 2006, 7). Oletus on, että kun pääsen hyvään yritykseen töihin, uraputki aukeaa ja menestyn. Kannustava johtaminen, työyhteisön arvostava ilmapiiri motivoi parempiin suorituksiin.

Vastuullisuus ja eettisyys

Vastuullisuus, eettisyys ja kestävä tulevaisuuden rakentaminen korostuvat liiketoimintaympäristöjen vaatimuksissa. Uskotaan, että hyvän tekeminen vaikuttaa päätöksentekoon ja muokkaa ihmisten käsityksiä yritykselle positiiviseksi. (Aula ja Mantere, 2006, 10.) Elämme verkostoyhteiskunnassa, jossa hyvyyden merkitys korostuu entisestään. Manuel Castells painottaa, että yhteiskunnassa hallitsevat prosessit organisoituvat yhä kirkkaammin verkostoissa. (Aula ja Mantere, 2006, 19–20.)

Verkostoidumme alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. On yritys- ja yhteistyökumppaneita, alihankintaketjuja, mediasuhteita, asiakkuuksia ja kilpailijoita (Aula ja Mantere, 2006, 20; McEwan, 2001, 351.) Vähemmän puhutaan hyvä veli -järjestöistä ja -verkostoista. Kun päätehtään, mihin verkostoihin liitytään tai mistä jäädään ulkopuolelle, tehdään arvalointa. Oikeat ja väärät valinnat vaikuttavat yrityksen tai yhteisön tulevaisuuteen ja menestykseen. Hyvyys houkuttaa, koska sillä on markkina-arvo. Verkostoituneessa yhteiskunnassa korostuu merkityksen merkitys. Kun kuluttaja ostaa ”hyvän” yrityksen tuotteen tai palvelun, hän itse kokee tekevänsä hyvää, rakentavansa hyvää elämää. (Aula ja Mantere, 2006, 20.) Hyvä on kuitenkin virheherkkää. Yrityksen hyvä maine katoaa nopeasti ja menettää markkina-arvonsa. Kun arvostettu ja laadukas saksalainen kansanauto Volkswagen jäi kiinni päästömittausten tulosten vääristämisestä, luottamus romahti yhdessä yössä.

Megatrendien aika ohi

Yrityksen henkilöstövalinnoissa pohditaan, otetaanko töihin vanhempi, kokenut konkari vai nuori ja innokas ammatissaan aloitteleva. Kansallinen nuorisotutkimus valottaa nuorten ja aikuisten (15–30-vuotiaiden) arvoja, asenteita ja käyttäytymistä. Nuorille aikuisille on tärkeää, että tuote tai palvelu on hyvä. Se ei kuitenkaan riitä, vaan tärkeämpää on, mitä brändi edustaa. Kehitysjohtaja Mikko Ampuja korostaa, että megatrendien aikakausi on ohi. Eri viiteryhmillä on omat arvostuksensa, ja valinnat tehdään niiden mukaisesti.

Nuoret ovat asiakaskuntana hyvin hajanainen. Yhdelle sama brändi on hyvä ja haluttava, kun vastaava toiselle on lähes vihattava. Nuorten naisten kiinnostuksen kohteet ja arvostukset poikkeavat nuorten miesten maailmasta. Naisten kiinnostus on monipuolisempaa kuin ikätoverimiesten. Naiset innostuvat matkailusta, lukemisesta, ulkona syömisestä, sosiaalisesta mediasta ja järjestötoiminnasta. (Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukanen, 2012, 202–205.) Varmasti näillä kiinnostuksen kohteilla on vaikutusta myös siihen, missä nuoret naiset haluavat työskennellä. Perinteisestihän sosiaali- ja terveysala vetää naisia, vaikka uraputki on lyhyt ja palkka matala. Yritykset, jotka ovat tulevaisuusorientoituneita, rekrytoivat myös nuoria aikuisia. Heille annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia edetä tehtävissään.

Henkilöstö voimavarana

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara on klisee, mutta totta. Yritys tai yhteisö, joka haluaa uudistua, arvostaa henkilöstön erilaisuutta. Ikä ei pelkästään ole uudistumisen tae. Kannattaa myös rekrytoida eri sukupuolta olevia, eri kulttuuritaustaisia ja eri arvomaailmoja edustavia yksilöitä. Etenkin julkisella sektorilla, kuntien ja valtion hallinnolla ja niiden liikelaitoksilla on kova haaste muuttaa työnantajaimagoaan nuoria aikuisia houkutteleviksi. Vanhan toimintakulttuurin maine on rasite. Yrityksen brändi ja työnantajamaine kulkevat käsi kädessä. Yrityksen brändi voi olla vahva ja työnantajamaine heikko. Yleensä kuitenkin pitkällä aikavälillä nämä tasoittuvat. Erinomainen brändi kohentaa myös työnantajamainetta. Yrityksen tai työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttaa oleellisesti, miten yritys erottuu muista vastaavista yrityksistä tai työpaikoista. Erottuvuus on strateginen kilpailuetu. Sama pätee myös yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, joihin asiakas sitoutuu. Työnantajamaineen osalta sitoutuja on työntekijä, toteaa Brandworxx Oy:n toimitusjohtaja Jari Taipale. (Fiilin 2009, 28.)

Erottuvuus on ydin niin työnantajamaineessa kuin yrityksen brändissäkin. Sisäisen, ulkoisen ja markkinointiviestinnän on oltava johdonmukaista työnantaja- ja brändilupauksen kanssa. (Fakta 2009, 9.) Jos yrityksen toiminta, tulokset, tuotteet ja niistä viestiminen ovat ristiriidassa asiakkaan tai työntekijän asiakas- tai työnantajalupauksen kanssa, törmätään uskottavuusongelmaan. Yritysmielikuvan muotoutuminen on pitkä prosessi. Saman luomisen ytimessä on yrityksen sisäinen oppiminen ja

etenkin osaamisen jakaminen. Tuotteita ja palveluja kopioidaan, mutta ei yrityksen identiteettiä ja toimintakulttuuria. Siitä syntyy vahva kilpailuetu. (Markkanen 1999, 105–106.)

Yrityksen työnantajamaineeseen ja brändiin vaikuttaa paljon samoja tekijöitä. Keskeisiä työnantajamielikuvatekijöitä ovat muun muassa kehittävä ympäristö, varmuus, jatkuvuus, uran vahvistaminen, yrityksen ja oman arvomaailman yhteneväisyys, uusien haasteiden tarjonta, työsuhde-edut sekä lupauksen ja lunastusten yhtäläisyys. (Fiilin 2009, 29.)

Haasteet voitoksi

Työnantajan ja yrityksen henkilöstöjohtamisen osaamisen hyvä mittari on, miten vaikeat ja haastavat tilanteet käännetään voitoksi ja menestykseksi. Proselectum Oy:n toimitusjohtaja Grön Hernbergin mukaan varsinkin useissa pk-yrityksissä on onnistuttu yt-prosessissa. Yhteistä niille on, että yt-neuvotteluissa on haettu yhdessä työntekijöiden kanssa parasta ratkaisua. Liian usein toimitaan myös päinvastoin eli ilmoitetaan, moneltako henkilöltä työt loppuvat, jolloin neuvottelut ovat juridinen muodollisuus. Miten henkilöstöä kohdellaan yt-neuvotteluissa heijastaa myös yrityksen työntekijöihin ja heidän sitoutumiseen. (Fakta 2009, 20.)

Tieto ja tunne siitä, miten yrityksessä hankalat ja haastavat henkilöstötilanteet hoidetaan, leviää myös yrityksen ulkopuolelle ja vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Työnantajamaine luodaan pitkään-teisellä työllä. Rekrytointiyritykset tuottavat hyviä muistilistoja työnantajamaineen kehittämiseksi. Esimerkiksi Manpower Oy:n kahdeksan porrasta positiivisen työnantajamaineen rakentamiseksi ovat: ota eri hakijaryhmät huomioon, ole aito, ole johdonmukainen, ole tietoinen palautteesta, ole luova, ole proaktiivinen, ole valmis reagoimaan, ole rohkea. (Laakso, 2015.)

Rekrytointitilanteessa hienoin hetki on, kun roolit vaihtuvat. Haastattelijasta tuleekin työpaikan myyjä ja haastateltavasta valitsija. Ollaan kilpalutilanteessa. Osaanko vakuuttaa halutun hakijan yrityksestämme ja sen maineesta, niin että hän valitsee meidät eikä toisen yrityksen?

T-Media tekee vuosittain suomalaisten yritysten Luottamus&Maine -tutkimuksen. Suomen maineikkain yhtiö vuonna 2015 oli Kone Oyj. Voitto tuli kokonaisuuden lisäksi johtamisessa, taloudessa, innovatiivisuudessa, tuotteissa ja palveluissa. Mainetutkimuksen hopeasijalle nousi vieremäläinen metsäkonevalmistaja Ponsse Oyj. Yrityksen vahvuudet olivat hallinto, vuorovaikutus ja vastuullisuus. Pekkaniska sijoittui kolmanneksi. Yritys sai parhaan pistemäärän työntekijöiden kohtelusta. (Savon Sanomat 2015, 10.) Pekkaniska Oy on nostureita ja henkilönostimia vuokraava ja myyvä konserni. Vuonna 2010 Suomen Kuvalehden raati valitsi Pekkaniskan Suomen parhaaksi työllistäjäksi.

Kaikki työntekijät ovat vastuussa maineesta, mutta yrityksen johto kantaa siitä kuitenkin suurimman vastuun. Miten yritystä johdetaan kokonaisvaltaisesti vaikuttaa yrityksestä syntyvään mielikuvaan ja maineeseen. Kansanviisaus toimii tässäkin: sitä saa mitä tilaa.

Lähteet

Aula, P. ja Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Vantaa: WSOY.

Fakta 2009. Kunnia meni mutta ”maine” tuli? Fakta 2/2009, s. 20.

Fiilin, P. 2009. Erotu ja lunasta lupauksesi. Fakta 2/2009, s. 28–29.

Hulkko, K. 2010. Suomen paras työllistäjä: Pekkaniska nostaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Suomen Kuvalehti 19.7.2010. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/suomen-paras-tyollistaja-pekkanska-nostaa-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia/>

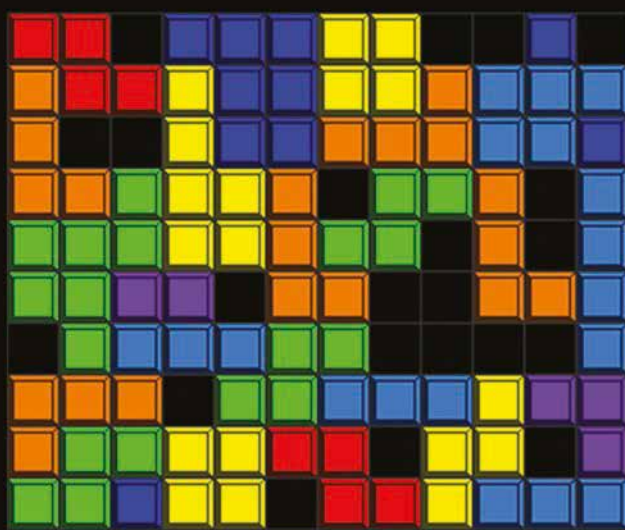
Laakso, K. 2015. 8 vinkkiä työnantajamaineen rakentamiseen. Kauppalehti 20.7.2015. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/8-vinkkia-tyonantajamaineen-rakentamiseen>

McEwan, T. 2001. Managing Values and Beliefs in Organisations. Prentice Hall: Malaysia.

Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Porvoo: WSOY.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti P. ja Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Savon Sanomat 2015. Suomen maineikkaimmat yritykset. Ponsse ponnisti ensimmäisenä heti hopealle. Savon Sanomat 14.11.2015, s. 10.

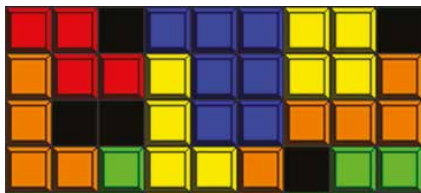


Muutos uuden pelin tekee



LUKU 2

Verkostot ja niiden merkitys
alueen työelämän kehittämisessä



TAIDE TYÖYHTEISÖSSÄ ELÄMYKSENÄ, KRITIIKINÄ VAI ONGELMANRATKAISUNA

Timo Jokela, professori, Lapin yliopisto

Taustaa

Viime vuosina on useissa raporteissa esitelty taidelähtöisiä menetelmiä, joita on menestyksellisesti käytetty työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen (Jansson 2015; Jussila 2014; Rantala & Korhonen 2012; Rantala, Heimonen & Rönkä 2015). Tässä artikkelissa tarkastelen kuvataidelähtöisten toimintojen mahdollisuuksia ja haasteita työyhteisön johtamisessa Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa ja sen verkostoissa.

Taiteiden tiedekunta (TTK) on tiedeyliopiston osana toimiva n. 1000 opiskelijan ja 100 työntekijän kuvataide- ja muotoiluyhteisö. Tiedekunnan johtajana vastaan myös Pohjoisen kulttuuri-instituutin (PKI) verkostomuo- toisesta toiminnasta. PKI on Lapin korkeakoulukonsernin osana toimiva Lappia-ammattiopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston kulttuuri-, kuvataide- ja media-alojen yhteistyöverkosto. Ammattiopiston ja ammattikorkeakoulun toiminnot sijaitsevat Torniossa, yliopisto Rovaniemellä. Välimatka on 125 km ja kulkuyhteydet ovat kampusten välillä heikot. Tiedekunnan dekaani johtaa myös Arktisen yliopiston Arctic Sustainable Art and Design (ASAD) temaattisen verkoston toimintaa, jossa myös PKI on mukana. ASAD-verkostossa on mukana 26 taide- ja muotoiluyliopistoa 8 arktisen alueen maasta. Johdettava työyhteisö on monialainen, verkostomainen ja maantieteellisesti laaja. Työyhteisön substanssista nousee esiin haasteellinen kysymys. Kuinka kehittää taidelähtöisillä menetelmillä sellaisen työyhteisön johtamista, jonka jäsenet tekevät, tutkivat ja opettavat itse taiteen ja taideteollisuuden eri aloja?

Taiteen ja tieteen vuorovaikutuksessa

Taiteen vaikutus yhteisöihin ei ole uutta ja tuntematonta Lapin yliopistossa. Yhteisötaide ja yhteisöllinen taidekasvatus ovat pitkään olleet tutkimuksen kohteita sekä kehittämistoiminnan välineitä erityisesti kuvataidekasvatuksessa (Hiltunen 2009). Lisäksi taiteen ja tieteen vuorovaikutus on koko Lapin yliopiston strategian keskiössä. Tällöin on jo strategisella tasolla ymmärretty, että taide ja tiede täydentävät olennaisella tavalla toisiaan. Ensiksikin, ne ovat pyrkimyksiä tarkentaa käsitystämme maailmasta sekä ilmaista tätä täsmentyvää ymmärrystä. Toiseksi, ne myös kuuluvat ehyeen kuvaan yhteiskunnasta ja ihmisestä ja ovat parhaimmillaan yhteiskunnan muuttamisen ja parantamisen välineitä. Kysymmekin nyt, millä välineillä tieteen ja taiteen positiivinen vuorovaikutus saadaan aikaan omassa työyhteisössä ja verkostoissa? Onko ensin purettava jotain?

Taide ja tiede, tutkimus ja taiteen tekeminen ovat molemmat vahvoja sosiaalisia instituutioita, joilla on omat käytäntönsä ja joilta perinteisesti on edellytetty toisistaan poikkeavia toiminnan muotoja. Tiedeyhteisö tukee jäsentensä valmiuksia akateemisen maailman tieteellisiin käytänteisiin, siis tutkijaksi. Taideyliopistoissa päämääränä puolestaan on ollut taiteilijan ammattiin valmistaminen, ja sen jäsenten on perinteisesti odotettu osoittavan osaamisensa tekemällä laadukasta taidetta. TTK:n työyhteisössä on molempien instituutioiden kasvatteja. Tämä institutionaalinen jako on ohjannut myös johtamiskulttuuria siten, että taideyliopistoissa on usein toiminut organisaation ulkopuolelta haettuja taiteellisin meriitein valittuja määräaikaista johtajia. Taiteiden tiedekunnassa johto valitaan kuten tiedeyliopistoissa, aina taide- ja muotoilualojen pysyvien professoreiden parista. Taideyliopistoissa johtaja on keulakuva, tiedeyliopistoissa taas enemmänkin toiminnan organisaattori ja fasilitaattori.

Tavoitteena työhyvinvointi

Puhuttaessa taidelähtöisistä toiminnoista TTK:n ja sen verkostojen johtamisen yhteydessä, kysymys ei ole vain työyhteisön jäsenten virkistytymisestä, eikä edes taidetarjonnan luomasta elvyttävästä ja hyvinvointia tukevasta vaikutuksesta. Tavoitteena on enemmänkin kokonainen taidelähtöinen ohjelma, jota toteutetaan useiden interventioiden avulla. Avoimet taidelähtöiset ohjelmat ovat viime aikoina nousseet vahvasti esille puhuttaessa taiteen soveltavasta käytöstä työelämässä. Useissa raporteissa kuvataan toimintoja, joissa tarkkoja tavoitteita ei ole ennakkoon määritelty, vaan on ajateltu, että tavoitteet muotoutuvat kunkin työyhteisön valitsevien tilanteiden mukaan (Korhonen 2012). Tällöin toimijat ovat usein taideyhteisön ulkopuolisia taiteilijoita ja toiminta lähenee yhteisötäidettä. Erityisesti teatterin piirissä on vakiintumassa uusi yhteisölliseen toimintaan perehtynyt ammattiryhmä, joka työskentelee työyhteisöjen parissa (Jansson 2015). Toiminnan vaikutuksen tarkastelu liitetään useimmiten työhyvinvoinnin tarkasteluun. Useissa hankkeissa raportoidaan tapahtuneesta parannuksesta.

Työyhteisöä elvyttävän ja tukevan toiminnan onnistumisen edellytyksenä on, että työyhteisö toimii tiiviinä ja kiinteänä, samoissa tiloissa ja ajassa. Soveltaminen on vaikeampaa verkostomaisissa työyhteisöissä, joissa toimitaan eri tiloissa, paikkakunnilla ja ajassa. Kansainvälisessä yhteistyössä, kuten ASAD-verkostossa, jopa yhteisen Skype-kokouksen järjestäminen Suomen, Siperian ja Alaskan välillä on haaste eri aikavyöhykkeiden takia.

Taiteiden tiedekunnassa Tekesin rahoittaman Art at Work -hankkeen taidelähtöisten toimintojen taustalla on pyrkimys organisaation toiminnan kehittämiseen. On syytä nähdä selkeä ero virkistystoimintaan, terapeutiseen työskentelyyn ja yksilöiden työhyvinvointitoimintaan. Monialaisen, -arvoisen, -muotoisen ja verkostomaisen työyhteisön johtamiseen liittyvien haasteiden tunnistaminen on TTK:n taidelähtöisten toimintojen kehittämisen taustana. Näistä haasteista keskeisimpiä ovat:

1. Eri oppilaitosten ja koulusalujen käyttämään kieleen, sanastoon ja paradigmaan liittyvät erot.
2. Henkilökunnan ammattitaustoista ja työhistorioista johtuvat erilaiset toimintateoriat sekä taide- ja oppimiskäsitykset.
3. Maantieteellisten etäisyyksien johdosta virtuaalisesti kommunikoida ja toimiva työyhteisö.
4. Jatkuva muutos ja leikkausuhana oleva monitieteinen ja moniammatillinen työyhteisö.

Kriittinen interventio ja ongelmanratkaisukeskeinen taide

Yksi keskeinen taide- ja muotoilutyöyhteisön kohdalla pohdittava asia liittyy käsitykseen taiteesta. Perinteisesti on uskottu taiteen elvyttävään ja parantavaan vaikutukseen, joka yhdistyy vahvaan uskoon taiteen kauneudesta, esteettisyydestä, lääkitsevästä voimasta ja jopa ”pyhydestä”. On kuitenkin pysähdyttävä kysymään, mitä taide on taiteiden tiedekunnassa, jossa koulutusohjelmat perustuvat kuvataiteen (fine art) sijasta taideteolliseen alaan, johon Suomessa luetaan mukaan myös kuvataidekasvatus.

Taide- ja muotoilukasvatuksen tutkija Helen Charman (2013) polarisoi yhteiskuntakriittisen nykytaiteen ja muotoilun toimintatapoja ja tavoitteita ja toteaa taiteen näyttävyyden ongelmantekijänä (art as trouble making), kun taas muotoilu näyttävyyden ongelmanratkaisijana (design as problem solving). Monet tunnetut nykytaiteilijat ovatkin tulleet tunnetuksi kohahduttajina, havahduttajina, ongelmien esiin nostajina, mutta eivät niinkään niiden yhteisöllisinä ratkojina. Sen sijaan esimerkiksi palvelumuotoilu lähtee ideologiassaan käyttäjäkeskeisistä, toimijoita osallistavista ongelmaratkaisuista. Kuvataidekasvatuksen päämääränä on puolestaan ollut perinteisesti kohteena olevien ihmisten yksilöllinen ja yhteisöllinen kasvuprosessi.

Taidetta työyhteisön käyttöteoriaan

Taidelähtöisten menetelmien tuominen työyhteisöjen johtamiseen vaatii toimijoilta taustatyön tekemistä ja perehtymistä kutakin työyhteisöä ohjaaviin järjestelmiin. TTK:n kohdalla on aluksi kysyttävä käytetäänkö menetelmiä yliopiston, korkeakoulukonsernin tai Arktisen yliopiston strategisen ja operatiivisen johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamisen välineenä vai ovatko tavoitteet jotain muita.

Tarkastellessani taidetoimintojen antia TTK:n, PKI:n tai ASAD:n verkoston organisaatioille käytän apunani Engeströmiltä (1995) peräisin olevaa käyttöteorian ja toimintajärjestelmän käsitteitä. Käyttöteorialla viitataan siihen, että jokaisella henkilökunnan jäsenellä on omakohtainen taide-, tiede- ja kasvatusfilosofia ja hänen käsityksensä ihmisestä, taloudesta, yhteiskunnasta, tiedosta ja oppimisesta suuntaavat hänen valintojaan. Lisäksi hänellä on tietty käytännöllinen tietämys taiteestaan, työstään, opettamisesta ja oppimisesta, ja tällä tietämisellä on keskeinen merkitys tehtaessa arjen toimintoja. Tätä taidealanopettajan ja -tutkijan käyttöteoriaa voidaan pitää teoriana, vaikka se ei olisi tietoista. Tiedostamattominakin nämä käsitykset ohjaavat opettamista ja oppimista. Juuri näitä käsityksiä taidetoiminnat voivat nostaa tarkemman yksilöllisen tai yhteisöllisen reflektion tasolle. Kokemus ei välttämättä ole aina positiivinen, vaan voi aiheuttaa uusia ristiriitoja.

Työyhteisön jäsenten henkilökohtaisten käyttöteorioiden lisäksi organisaatioilla on oma, usein kollektiivisesti syntynyt toimintajärjestelmä, joka ohjaa arjen toimintoja (Kiviniemi 2005). Myös tämä toimintajärjestelmä on teoria, vaikka se ei olisikaan tiedostettu. Engeström (1995) korostaa, että toimintakäytänteiden muuttaminen edellyttää kehitettävän yhteisön historian ja rakenteen tarkkaa tuntemusta ja analyysiä. Näin myös TTK:ssa, PKI:ssä, sekä kansainvälisessä ASAD-verkostossa. Syntyneiden kokemusten pohjalta vaikuttaa siltä, että koulutusorganisaatioilla on paljon tehtävää toimintajärjestelmiensä yhteensovittamisessa. Pelkkä esiin nostava interventio ei riitä.

Engeström (1995; 2004) kuvaa yhteistyöverkostoissa tapahtuva oppimista ekspansiivisena oppimisena eli syklinä, jossa kyseenalaistamalla ja analysoimalla käytänteitä pyritään löytämään uusia malleja toiminnan kehittämiseksi sekä ristiriitojen ja ongelmien ratkaisemiseksi. Strategiana taidetoiminta sopii oppilaitosten profiiliin, mutta on haasteellinen toteuttaa, koska kehittäminen on luotava kaikille merkitykselliseksi ja mukaan on saatava koko työyhteisö. Kehittävä taidelähtöinen toiminta vaatii prosessin osapuolilta, johdolta, opettajilta, tutkijoilta, oppijoilta ja muilta yhteistyötahoilta suuren motivaation ja sitoutumisen, mutta myös toiminnan tekijöiden kärsivällisyyden. Muutokset ovat hitaita vaatiessaan sisäistämisen kaikilla toimintojen tasoilla.

Taidetta tutkimusorientaatiolla

Yliopiston kontekstissa taidelähtöinen toiminta vaatii rinnalleen tutkimusorientaation. Taiteiden tiedekunnassa on pitkään kehitetty taideperustaisen toimintatutkimuksen metodologiaa ja metodeita (ks. Jokela, Hiltunen & Härkönen 2015). Tässä on taidelähtöisten toimintojen kehittämisen seuraava askel. Taide on toiminta, mutta toimintatutkimuksellisella otteella voidaan kehittää ja arvioida hankkeen etenemistä. Vähitellen etenevä ja usean interventiovaiheen kautta tapahtuva prosessinomainen kehittäminen on tyypillistä toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksen käytökelpoisuudesta koulutuksen, opetuksen ja organisaatioiden kehittäjänä on hyviä kokemuksia niin kotimaassa (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2006) kuin ulkomaillakin (Hollingsworth 1999). Myös mediatutkimuksen ja sosiaalisen median parissa on toimintatutkimuksen käytöstä onnistuneita esimerkkejä (Hern, Tacchi, Foth & Lennie 2009).

Johtamisen uudistamisen yhteydessä ymmärrän taidelähtöisen toiminnan toimintatutkimuksesta tutuksi interventioksi, väliintuloksi, joka voi tuoda päivänvaloon todellisia kokemuksia, kehittämiskohteita, ongelmia ja mahdollisuuksia. Toimintatutkimuksen ideologiassa onkin keskeistä se, miten yksilöiden muodostamat organisaatiot voivat oppia yhdessä kokemuksistaan. Tunnistetuista tarpeista käsin sitten kehitetään yhdessä työyhteisön toimintajärjestelmää, niin että se mahdollistaa jäsenten reflektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen. Erityisesti opetustoiminnan tutkimuksellisessa kehittämistyössä on sekä TTK:lla, PKI:lla ja ASAD-verkostolla käytössään aivan erityinen voimavara. Verkostossa on omasta takaa taidepedagogiikan tutkimusosaamista ja jo pitkää käytännön kokemusta tutkimukseen pohjautuvasta kuvataiteellisen projektitoiminnan kehittämisestä. Taiteiden tiedekunnan kuvataidekasvatuksella ja soveltavalla kuvataiteella on kokemusta pedagogisen uudelleen ajattelun generoimisesta ja sellaisten toimenpiteiden laadinnasta, jotka edesauttavat ekspansiivista toimijoiden yhteistyötä.

Soveltavan kuvataiteen näkökulma

Taidelähtöisiä menetelmiä työelämässä käyttävien toimijoiden ammattikunta on muotoutumassa. Osa toimijoista korostaa toimivansa taiteilijoina työyhteisöissä, osa rakentaa uudentyyppistä ammattikuvaa ja taiteilijuutta soveltavan taiteen käsitteen avulla. Vastauksena taide- ja taiteilijäkäsityksissä vallinneeseen ristiriitaan Lapin yliopistossa on kehitetty Soveltavan kuvataiteen maisterikoulutus (Soma). Maisteriohjelmassa koulutettiin nykytaiteen yhteistoiminnallisia periaatteita ja soveltavia työskentelymuotoja tuntevia kuvataiteilijoita ajan tarpeisiin. Maisteriohjelmalla suunnattiin kuvataiteilijan ammattia kohti sellaista yhteiskunnallista visuaalista vaikuttajaa ja moniosaajaa, jolla on aikaisempaa syvempää ammattitaitoa työskennellä erilaisten sidosryhmien kanssa ja valmiuksia osallistua monialaisiin kehityshankkeisiin. Taustalla oli käsitys nykytaiteen laajenemisesta yhteiskunnalliseksi keskusteluksi ja toiminnaksi ympäristöjä ja paikkoja käyttävien ihmisten ja yhteisöjen kanssa (ks. Jokela ym. 2013).

Soveltavan kuvataiteen ja muotoilualojen yhteistyötä vahvennettiin edelleen ja aloitettiin maisteriohjelma, jossa soveltavan kuvataiteen rinnalle nostettiin erityisesti palvelumuotoilun osallistavia ja ongelmanratkaisuun pyrkiviä menetelmiä. Uudet osajat ovat vasta nyt siirtymässä kentälle erilaisiin taidelähtöisiin tehtäviin.

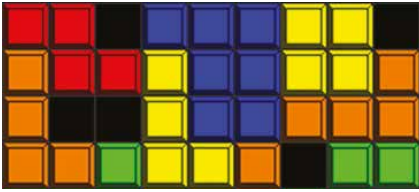
Lopuksi

Tätä lyhyttä artikkelia kirjoittaessani taiteiden tiedekunnan ja sen verkostojen johtamiseen kohdistuva Art at Work -hanke on vasta aivan alkutaipaleella, eikä tuloksia ja vaikutuksia voi vielä arvioida. Hanke kuitenkin päättyy aikanaan, mutta toivottavaa on, että sen oletettavasti positiiviset vaikutukset jatkuvat. Jotta uusia menetelmiä saadaan käyttöön, tarvitaan luonnollisesti johdon tukea ja joustavia muutoksia työn organisointiin. Tällöin työyhteisön jäsenten uudenlainen rooli avoimissa oppimis- ja tutkimusympäristöissä nousee keskustelun keskiöön. Tämä vaatii taide- ja muotoilukäsitysten, toimintakulttuurin ja sitä tukevien organisaatiomallien refleksiivistä tarkastelua. Kehittyvät taidelähtöiset menetelmät ja taideperustainen toimintatutkimus tarjoavat tähän hyvät lähtökohdat.

Lähteet

- Charman, M. 2013. Critical about design. Teoksessa N. Addison & I. Burgess (toim.). *Debates in art and design education*. London: Routledge, s. 123–137.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Heikkinen, H., Konttinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) 2006. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, s. 39–76.
- Hern, G., Tacchi, J., Foth, M. & Lennie, J. 2009. *Action Research and New Media. Concepts, Methods and Cases*. Cresskill: Haptom Press.
- Hiltunen, M. 2009. Yhteisöllinen taidekasvatus. Performatiivisesti pohjoisen sosiokulttuurisissa ympäristöissä, *Acta Universitatis Lapponiensis* 160, Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201602021019>
- Hollingsworth, S. (toim.). 1999. *International Action Research. A Casebook for Educational Reform*. London and New York: Routledge Falmer.

- Jansson, S.-M. 2015. Teatteri ja draama työn oppimismuotona. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 262. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos.
- Jokela, T., Hiltunen, M. & Härkönen, E. 2015. Art-based action research – participatory art for the north. *International Journal of Education through Art*, vol. 11, no. 3, s. 433–448.
- Jokela, T., Coutts, G., Huhmarniemi M. ja Härkönen, E. (toim.). 2013. *Cool – Applied Visual Arts in the North*, Publications of the Faculty of Art and Design of the University of Lapland. Series C. Overviews and Discussion 41. Rovaniemi: Erweko.
- Jussila, P. (toim.). 2014. Taide ja liike työelämän kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Suomen Yliopistopaino.
- Korhonen, S. 2012. Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Teoksessa P. Rantala & S. Korhonen (toim.). *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.
- Rantala, P., Heimonen, K. & Rönkä, A.-L. 2015. Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön kehittämisessä. Taide peilinä TAIKA-hankkeen projektitoiminnassa. *Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 23*. Haettu 13.4.2016 osoitteesta ojs.vty.fi/index.php/KultPol/article/download/96/pdf_10



VERKOSTOJEN MERKITYS ALUEEN ELINVOIMAN KEHITTÄMISESSÄ

Matti K. Hakala, erikoisasiantuntija (el.), Hämeen ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Artikkelissa tuodaan esille verkostojen monimuotoisuus, merkitys ja hyödyntäminen eri asiayhteyksissä. Ei ole olemassa yhtä yksikäsitteistä ”verkostoa”, toimintamallia, joka kattaa kaikki mahdolliset yhteisölliset toimintamuodot, vaikka yleispuheessa käsitettä hyvin löyhästi käytetäänkin. Todellisuudessa jokainen meistä kuuluu moniin erilaisiin verkostoihin niin työelämässä kuin vapaa-ajalla ja harrastuksissa. Artikkelin koostuu eri lähteistä poimituista ydinkohdista, jotka kuvaavat verkostojen taustaa, syntyä, teoriaa ja käytännön sovelluksia. Erityisesti tavoitteena on valottaa verkostotoimintaa ja sen mahdollisuuksia korkeakoulujen toiminnassa alueen elinvoiman ja elinkeinorakenteen kehittämisessä. Artikkelin tukee osaltaan Liideri-ohjelman kolmen korkeakoulun rinnakkaishankkeiden päämääriä. Vorssan malli -hankkeessa tavoitteena onkin ollut uudenlainen yhteisöllinen toimintakulttuuri, jossa:

- maantieteellisesti hajautunut ammattikorkeakoulu integroituu osaksi seudullista kehittäjäverkostoa sen systemisenä osana
- kaikki palvelut ja osaaminen pystytään tarjoamaan joustavasti ylittäen myös seutukuntarajat
- toiminta perustuu itseohjautuvaan joustavaan yhteistyöhön.

Artikkeli käsittelee näitä osa-alueita alan julkaisujen ja hankkeissa saatujen kokemusten valossa.

Yhteisöt elinvoiman luojina

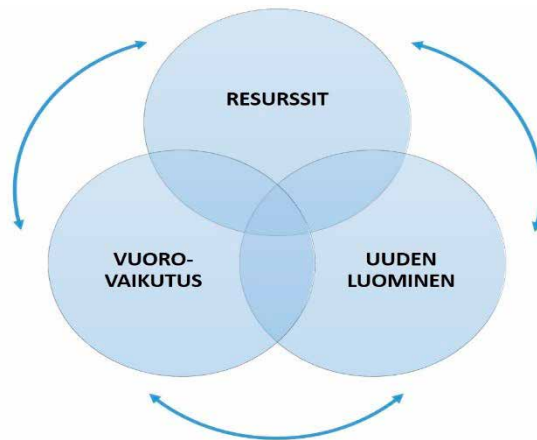
Alueiden kehittämisessä on pitkään ollut mantrana kilpailukyky suhteessa muihin, mikä tarkoittaa esimerkiksi vetovoimaisuutta houkutella asukkaita, yrityksiä, investointeja ja julkisia organisaatioita (Linnamaa, 2004). Kuntaliitto määrittelee asian lyhyesti näin: ”Kilpailukyky = edellytys luoda hyvinvointia markkinoilla” (Kietäväinen, 2014).

Toimintaympäristö myös aluekehittämisen kannalta on muuttunut entistä dynaamisemmaksi eikä mikään seutu voi välttyä globalisaation vaikutuksilta. Kilpailuareenat ovat vastaavasti jatkuvassa muutoksessa; ei voida puhua enää staattisista ”markkinoista”, joissa kilpailukyky on mitattavissa vakiintuneiden indikaattoreiden avulla.

Viime vuosina onkin ruvettu kilpailukyvyn sijasta puhumaan alueiden elinvoimasta. Kuntaliiton mukaan ”elinvoima on tahtoa ja kykyä, sekä mahdollisuuksia ja voimavaroja uudistua eli kehittää tai synnyttää, toimeenpanna ja saavuttaa asioita”. Tai lyhemmin: ”Elinvoima = kyky uudistua ja säilyttää kilpailukyky pitkällä aikavälillä” (Kietäväinen, 2014).

Kun kuntien resursseja tarkastellaan ulkoapäin, elinvoimaa tulkitaan usein elinkelpoisuutena. Tällöin tarkastellaan tyypillisesti sellaisia tekijöitä kuten väestöä ja sen muutosennusteita, työpaikkaomavaraisuutta ja työllisyyttä, kunnallistalouden tilannetta, kuntalaisten koulutustasoa ja elinkeinorakennetta. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014.)

Sisällöllisesti elinvoiman tulkinta elinkelpoisuutena on lähellä perinteistä kilpailukyvyn käsitettä. Elinvoima on nykykäsityksen mukaan kuitenkin paljon laajempi ilmiö. Kuntaliiton teettämässä tutkimuksessa ”Kunta elinvoiman johtajana” elinvoimaisuuden johtamisen katsotaan liittyvän resurssien lisäksi vuorovaikutukseen sekä uuden luomiseen ja parhaimmillaan näiden yhteisvaikutukseen (Kuva 1).



Kuva 1. Kolme näkökulmaa elinvoimaisuuden johtamiseen (Paananen ym., 2014).

Kuntajohtamisen olennaisin prosessi on sosiaalinen vuorovaikutus, jolla pyritään saamaan aikaan yhteistoimintaa niin, että erilaisia toimintoja voidaan organisoida ja toteuttaa päämäärätietoisesti ja samansuuntaisesti hyödyntäen kaikkia kuntayhteisön käytössä olevia resursseja. Voidaankin ajatella, että kunta ei yksin vastaa elinvoimasta, vaan se on koko kuntayhteisön tehtävä. Elinvoimainen paikallisyhteisö tarvitsee keinoja, joilla stimuloida paikallistaloutta ja rakentaa ihmisten kannalta vetovoimaista arjen ympäristöä. Suurin hyödyntämätön potentiaali on kuntayhteisöjen aktivoimisessa ja verkostojohtamisessa (Airaksinen & Kolehmainen, 2012).

Yhteisöt ja luonnolliset verkostot

Ihmiset ovat kautta aikojen muodostaneet monenlaisia yhteisöjä ja luonnollisia ryhmiä. Ne voivat olla esim. ns. ”käytäntöyhteisöjä” (COP = Communities of Practice), eli aktiivisesti verkostoituneita ryhmiä, joita yhdistää yhteinen intressi. Käytäntöyhteisölle tyypillistä on samoihin käytänteisiin osallistuvien luoma ja ylläpitämä yhteisö, jonka jäsenillä on ainakin osittain yhteisiä pyrkimyksiä ja jotka ovat toistuvasti vuorovaikutuksessa käytänteitä harjoittaessaan kohdellen toisiaan vastavuoroisuuden etiikalla.

Löyhempi yhteistyömuoto on ns. ”käytäntöverkosto” (Network of Practice – NOP), jolle tyypillistä on samanlaisten käytänteiden harjoittaminen, mutta ilman yhteisöllisyyttä, verkostomaisissa suhteissa. Potentiaalista yhteistyötä helpottaa samanlaisten käytänteiden tuntemus, esim. tietyn alan ammattilaiset tai opiskelijat.

Perinteisiä yhteisömuotoja ovat esim. kyläyhteisöt, harrastusyhteisöt, ammattikillat jne. Modernit tietoverkot mahdollistavat nykyään näiden yhteisöjen ja verkostojen maailmanlaajuisen toiminnan. (Vasara ym., Sitran raportteja 79, 2009.)

Käytäntöyhteisöjen teoreettinen käsite on aluksi liittynyt oppimiseen, mutta se on selvästi kehittynyt kohti verkostomaista (itseorganisoituvaa) toimintamalli myös yritys-elämässä. Rautakoski (2013) on gradu-tutkielmassaan pohtinut COPIen merkitystä organisaation kannalta.

Wenger, McDermott ja Snyder (2002) määrittelevät käytäntöyhteisön ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen intressi (esim. ongelma tai intohimon kohde) ja jotka toimivat jatkuvassa yhteistyössä syventäen näin osaamistaan aiheesta.

Käytäntöyhteisön erottaa Wengerin (2006) mukaan verkostosta se, että sillä on yhteisön identiteetti. Kun yhteisön jäsenet osallistuvat yhteiseen oppimisprosessiin ja tuottavat jaetun käytännön, syntyy käytäntöyhteisö. Käytäntöyhteisöillä on suuri arvo tiedon luomisessa, jakamisessa, organisoimisessa ja välittämisessä.

Käytäntöyhteisöt ovat siis ryhmiä, joissa ihmiset jakavat tietoa, oppivat yhdessä ja luovat yhteisiä käytäntöjä. Yhteisön jäsenet auttavat toisiaan ratkaisemaan ongelmia, neuvovat toisiaan,

jakavat ideoita ja kokemuksia ja kehittävät näin tapoja tehdä asioita yhdessä. Käytäntöyhteisöistä on tullut suosittu tietojohtamisen työkalu. Käytäntöyhteisöjen hyöty tietojohtamiselle nähdään etenkin siinä, että niissä osanottajat siirtävät keskenään hiljaista tietoa ja ulkoistavat sitä eksplisiittiseksi tiedoksi organisaation hyödynnettäväksi. (Rautakoski 2013, 23.)

Verkostojen teoria ja kirjo

Kirjassaan *Linkit – Verkostojen uusi teoria* fyysikko Albert-László Barabási esittää yleisen matemaattisen teorian, mikä selittää monien sosiaalisten, biologisten, teknisten tai taloudellisten verkostojen systeemisen toiminnan ja myös tästä johtuvat häiriöt ja potentiaaliset katastrofit. (Barabási, 2002, Laatuakatemia, 2010.)

Jokainen meistä kuuluu suureen maailmanlaajuiseen sosiaaliseen verktoon, jonka ulkopuolella ei ole ketään. Emme tunne jokaista maapallon asukasta, mutta ihmisten verkossa on polku, joka yhdistää jokaisen ihmisparin – ”jokainen ihminen on kuuden kädenpuristuksen päässä toisistaan”.

Maailma on pieni (”small world”), koska yhteiskunta on erittäin tiheä verkosto. Nopeasti laajeneva internet on vienyt verkostoja koskevaa mielenkiintoa ja tutkimusta eteenpäin. Pienet etäisyydet ovat luonteenomaisia miltei kaikille tieteen tutkimille verkostoille.

Yhteiskunnan verkosto koostuu pienistä, täysin kytkeytyneistä ystäväpiireistä, joita vahvat sidokset yhdistävät. Heikot sidokset yhdistävät ystäväpiirien jäsenet tuttaviiin, joilla on vahvat sidokset omiin ystäviinsä. Ihmiset osallistuvat lisäksi moniin sosiaalisiin systeemeihin työelämässä, politiikassa, tieteessä, kulttuurissa ja vapaa-aikana.

Heikoilla sidoksilla on tärkeä tehtävä monissa sosiaalisissa tehtävissä. Esimerkiksi työn saamisessa heikot linkit ovat vahvoja tärkeämpiä. Vahvat linkit liikkuvat samoissa piireissä kuin me itse. Heissä ei ole työn saantia edistävää tiedon lisäarvoa. Uuden tiedon saamiseksi on käynnistettävä heikot sosiaaliset sidokset. Kytkeytyjät ovat tärkeä osa sosiaalista verkostoamme. Tässä pätee 80/20-sääntö: suhteellisen pieni osa solmuista on kytkeytynyt 80 prosenttiin kaikista linkeistä.

Taloustieteessä ns. standardimallissa taloutta on pidetty joukkona itsenäisiä toimijoita, jotka ovat vuorovaikutuksessa lähinnä hintajärjestelmän kautta. Talous on kuitenkin muuttumassa yhä enemmän verkostotaloudeksi. Verkostotaloudessa ostajat ja myyjät eivät ole kilpailijoita, vaan kumppaneita. Kumppaneiden suhde on usein pitkäkestoinen ja vakaa (Laatuakatemia, 2010).

Verkostoitunutta taloutta luonnehtii solmujen voimakas kytkeytyneisyys. Se on riippuvuuden sävyttämä systeemi, jossa mikään instituutio ei voi toimia yksin. Edes suurimmat talouden keskittymät eivät ole immuuneja verkoston häiriöille. Itsesäätyvissä systeemeissä ympäristö yleensä korjaa paikallisen häiriön ilman, että tapahtuu mitään koko systeemin

olemassaoloa uhkaavaa, kuten talousjärjestelmän romahtamista, yhteiskunnan halvautumista, ekokatastrofia tai kuolemaa. Systeemien verkostoitunut rakenne ja mittakaavaton topologia ovat luonnon ja historian kehittämä keino systeemien jatkuvuuden turvaamiseksi.

Globaalissa taloudessa koko maailmantalous on yhä riippuvaisempaa eivätkä talouden riippuvuussuhteet tunne valtioiden rajoja. Kansantaloudet ja maailmantalous ovat yhä enemmän systeemi, jossa systeemin häiriöiden ennaltaehkäisy edellyttää parempaa verkostojen dynamiikan tuntemusta ja siitä nousevaa osin keskitettyä ja pääosin hajautettua prosessinohjausta.

Verkostot liiketaloudessa

Liiketalouden kehittämisessä on tapahtunut vastaavasti ajattelutavan muutos kohti verkostomaisempaa ja systeemisempää viitekehystä. Eri aikakausille tyypillisiä käsitteitä voidaan jaotella esim. seuraavasti (Palmberg, 2013):

Toimialat

- suhteellinen etu ja erikoistuminen
- toimialatilastojen mukainen alat

Klusterit

- Porterin timanttimalli
- esim. metsäsektori

Arvoketjut

- vertikaalinen integrointi vs. ulkoistaminen
- esim. rakennusala, konepajateollisuus

Arvoverkostot

- strategiset kumppanuudet ("allianssikapitalismi")
- esim. teleala, lääkeketeollisuus

Ekosysteemit

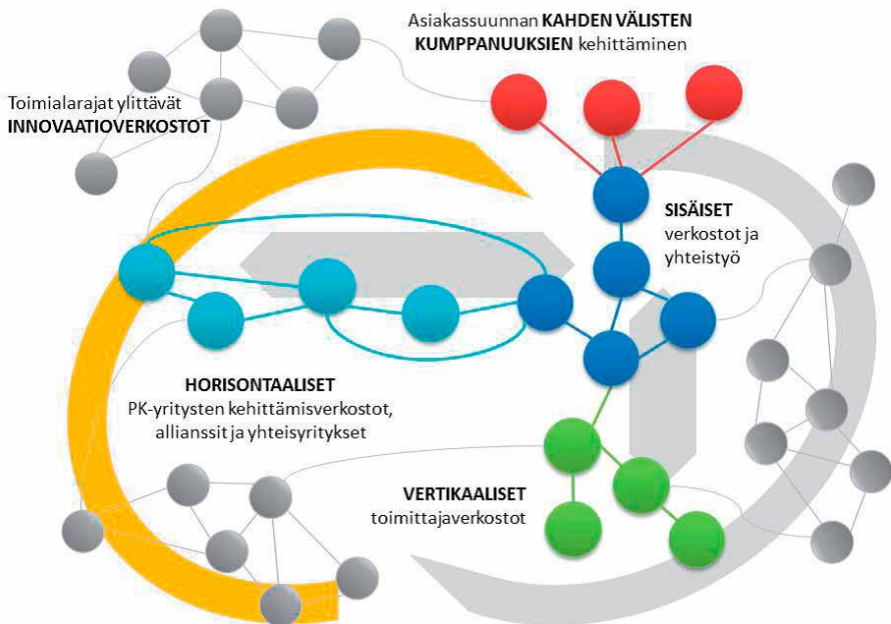
- dynaamisia, kokeilevia, endogeenisesti kehittyviä
- esim. softa, mobiiliala

Yritystoiminnan verkostokeskustelua käydään useasta näkökulmasta (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo, 2014). Osa termeistä kuvaa verkostoitumisen tapaa, toiset tyyppiä tai rakennetta ja kolmannet pyrkivät kuvaamaan verkostoitumisen tavoitetta. Lisäksi keskusteluissa on tutkittu verkostoitumista ilmiönä eri lähtökohdista. Tyypillisesti tietyt tuotteen tai palvelun valmistumista raaka-ainetuotannosta

lopputuotteen kokoonpanoon ja jakeluun kuvataan sekä arvoketjuna että -verkostona tai toimitusketjun (*supply chain*) käsitteillä. Näistä ilmauksista jokainen pohjautuu eri lähtökohtiin akateemisissa keskusteluissa, ja ne korostavat teollisessa arvojärjestelmässä eri näkökulmia ja ominaisuuksia. Edelleen arvoketjun tietyn toiminnon, kuten tuotekehityksen, valmistuksen, myynnin ja jakelun, tekemään yhteistyöhön ja verkostoihin voidaan viitata monella eri termillä. Voidaan yhtä hyvin puhua esimerkiksi myyntiverkostoista tai vientirenkaista kuin strategisista alliansseista (liittoutumista) ja tarkoittaa näillä kaikilla kahden tai useamman toimijan välistä yhteistyötä tietyllä markkina-alueella.

Verkostoja tutkitaan esimerkiksi organisaatio-, markkinointi- ja strategia-tutkimuksessa. Tieteellisen keskustelun lisäksi verkostokeskustelua käytetään liikkeenjohdolle suunnatussa kirjallisuudessa ja viestinnässä sekä innovaatiopolitiikan ja -ympäristön toimijoiden keskuudessa. Joillekin verkostoilmiöille on useampia termejä, ja joitakin termejä käytetään toisistaan poikkeavista käsitteistä.

Verkostot ja niiden rajat eivät ole staattisia (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela, 2014). Hyvin usein toimijat voivatkin kuulua useisiin verkostoihin. Moniverkostoympäristössä haasteena on useiden rinnakkaisten verkostojen ohjaaminen (Kuva 2). Verkostoitumisen vertikaalisen ulottuvuuden, kuten asiakas- ja toimittajasuhteiden, kehittämisestä on moniin yrityksiin jo kertynyt kokemusta. Liiketoiminnan uudistamisessa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä horisontaalisen verkostoyhteistyön hyödyntäminen on keskeistä. Tarpeena on ymmärtää verkostoituneen liiketoiminnan dynamiikkaa laajasti: miten arvo syntyy verkoston ja asiakkaiden yhteistyössä.



Kuva 2. Moniverkostoympäristö ja verkostojen ulottuvuudet (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela, 2014).

Verkostojohtaminen ja palveluintegraattori-toimintamalli

Yritysmaailman moniverkostoympäristössä on tarpeen ohjata ja koordinoita verkostojen toimintaa ja kehittämistä. Tätä toimintaa kuvaa parhaiten integrointi. Integraattorin kannalta keskeinen kysymys on, miten saada koko verkoston liiketoiminta- ja innovaatiopotentiaali hyödynnettyä. Verkosto voi uudistua sekä tunnistamalla uusia potentiaalisia kumppaneita että hyödyntämällä olemassa olevia resursseja uudella tavalla.

Palveluintegraattori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat (SITRA keskustelupaperi, 2013). Sillä tarkoitetaan toimijaa, joka yhdistää toteuttajat toimittamaan asiakkaan tarvitseman palvelukokonaisuuden tai ratkaisun. Kokonaisuus voi sisältää teknologisen ratkaisun ja siihen liittyvät palvelut tai pelkästään tarvittavat palvelut.

Palveluintegraattori-toiminta voi olla hyvin monimuotoista asiakkaista, toimittajista, palvelutarjoomasta, toimialasta ja itse palveluintegraattorista riippuen. Palveluintegraatiolle tunnusomaista on asiakas-, tarve- ja kysyntälähtöisyys, useamman palvelun ja palveluntarjoajan yhdistäminen uudennaisiksi palvelukokonaisuuksiksi, liiketoimintalähtöisyys sekä alue- ja toimialarajojen ylittäminen. Palveluintegraattori voi toimia b-to-b tai b-to-c kentässä tai tarjota palveluita julkiselle sektorille.

Palveluintegraattori-toiminnan esteiksi on tunnistettu mm. ajattelu ja asenteet, jäykät rahoitusmekanismit, aluelähtöisyys, tarvittavan osaamisen puute, kestävän liiketoimintamallin luominen sekä toimialojen rajat ja siilot. Palveluintegraattori-toimintaa voidaan vauhdittaa uudennaisilla, ketterillä kehittämistavoilla ja erilaista osaamista yhdistäen, kuten esimerkiksi kokeiluilla, yritys Hankkeilla, joustavalla rahoituksella, hyvien käytäntöjen ja esimerkkien levittämisellä, koulutuksella sekä aktiivisella sparrauksella ja verkottamisella.

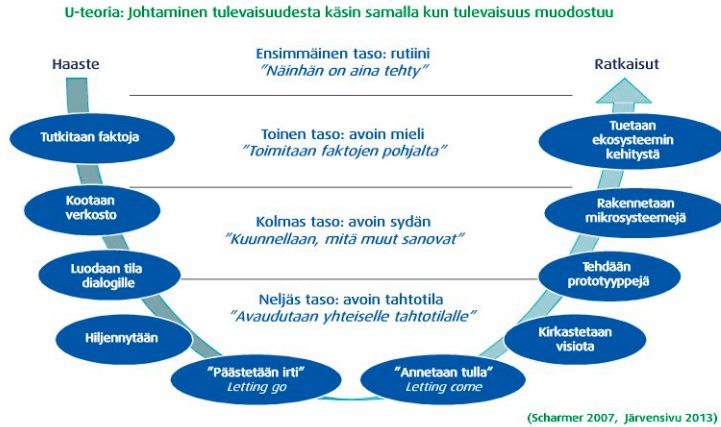
Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen

Kuntaliitto on verkkojulkaisussaan ”Tartu verkkoon – työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen” (Kuntaliitto, 2014) koennut hyvän yleiskatsauksen verkostotoiminnasta ja sen kehittämisestä. Pääpaino on julkisella sektorilla, mutta julkaisusta on hyötyä kaikille verkostotoimijoille ja verkostojen kehittäjille asemasta riippumatta. Julkaisusta otettu kuva 3 esittää havainnollisen kaavion muodossa systemaattisen verkoston kehittämisen vaiheet.

Uutta toimintaa voidaan ensin kokeilla pienemmissä puitteissa ennen kuin tuetaan kunnan tai laajemman alueen ekosysteemiä, jossa kaikki toimijat ovat vaikuttamassa vaikkapa alueen elinvoimaan. Verkosto voisi koota sekä kansallisia että kansainvälisiä toimijoita ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia ja kehittämään kunta-ala. Innostuksen luomisessa ja leviämässä tarvitaan avointa mieltä, tunnetta ja tahtotilaa uudelle.

Perusta verkosto siihen asiaan, josta kukaan ei ymmärrä mitään.

Jari Stenvall



Kuva 3. Verkoston kehittämisen vaiheet (Kuntaliitto, 2014).

Lähteet

Barabási, A.-L. 2002. Linkit – verkostojen uusi teoria. Suom. K. Pietiläinen, Helsinki: Terra Gognita Oy.

Airaksinen, J. & Kolehmainen, J. 2012. Seutukaupungit muuttuvan paikallishallinnon kentässä: Palvelu- ja elinvoimänäkökulmien punnintaa. Teoksessa A. Hynynen (toim.), Takaisin kartalle: Suomalainen seutukaupunki, Helsinki: Suomen Kuntaliitto, s. 30–50.

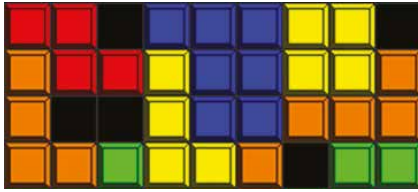
Kietäväinen T. 2014. Elinvoimapolitiikka kunnan johtamisen keskiöön, Kunta elinvoiman johtajana – verkostohanke, työseminaari 13.6.2014. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2014/kunta-elinvoiman-suunnitteluseminaari/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto. 2014. Tartu verkkoon – työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen, verkkojulkaisu <http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/>, 2014.

Laatuakatemia, n.d. Verkostot, linkit ja tiedon systeemit. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/Verkostot%20linkit.htm>

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Lectio praecursoria Tampereen yliopistossa 11.9.2004. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, vol. 32, no. 4, 7. artikkeli.

- Paananen H., Haveri, A. & Airaksinen, J. 2014. Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Palmberg, C. 2013. Klustereista ekosysteemeihin – kilpailukyvyyn muuttuva luonne?, Innovaatiotutkimus 2013, TEKESin infotilaisuudet 2013.
- Rautakoski, J. 2013. "Vain toimitusjohtaja voi ymmärtää toimitusjohtajaa" – käytäntöyhteisö uuden tiedon luomisessa. Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201312057539>
- Sitra 2013. Palveluintegraattori-toiminta ja sen vauhdittaminen Suomessa, keskustelupaperi 30.1.2013. Haettu 13.4.2016 osoitteesta http://www.sitra.fi/sites/default/files/u753/palveluintegraattori_toiminta_ja_sen_vauhdittaminen_suomessa_keskustelupaperi_2013_1_30_final.pdf
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly – Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Haettu 13.4.2016 osoitteesta http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf
- Vasara, P., Hautamäki, A., Bergroth, K., Lehtinen, H., Nilsson, P. & Peuhkuri, L. 2009. Suuri siirtymä – Uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen. Sitran raportteja 79. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti79.pdf>
- Rantala, P. & Korhonen, S. (toim.). 2012. Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.
- Wenger, E., McDermott R. & Snyder, W. 2002. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. 2006. Introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses. Haettu 13.4.2016 osoitteesta <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>



HAMKIN TOIMINTAEDELLYTYKSET VERKOSTOJEN SYNTYMISSÄ

Heidi Ahokallio-Leppälä, henkilöstöjohtaja, Hämeen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) on isojen muutosten keskellä. Strategiakauden 2016–2020 haasteita ovat erityisesti työelämän kasvavat ja monimuotoistuvat odotukset. Hämeen ammattikorkeakoulu pyrkii vastaamaan tähän haasteeseen hakemalla uusia toiminta-alueita, tekemällä uudistavia valintoja, luopumalla tarpeettomasta ja keskittymällä olennaiseen. Uudistettu strategia haastaa erityisesti organisaation uudistumiskyvykkyyden, johon liittyy läheisesti sekä tiedon että osaamisen jakaminen organisaation sisällä. Visionsa mukaan Hämeen ammattikorkeakoulu tarjoaa vuonna 2020 innostavinta korkeakoulutusta ja työelämälähtöisintä tutkimusta.

Hämeen ammattikorkeakoulussa tämä tarkoittaa uusien opettamiseen liittyvien konseptien ja tuotteiden kehittämistä, jotta ne palvelevat entistä paremmin sekä opiskelijoita että alueen yrityksiä ja muita toimijoita. Viime vuosina Hämeen ammattikorkeakoulussa innovointityötä on tehty yhteistyössä yritysten ja opiskelijoiden kanssa erilaisissa projekteissa, mutta jatkossa myös ammattikorkeakoulun omien toimintojen tulee uudistua toimintaympäristön ja erityisesti työelämän muutosten mukana. Tähän tarvitaan myös entistä enemmän yksikköjen välistä yhteistyötä. Muutoksen tulisi näkyä myös tieto- ja viestintäteknologian parempana hyödyntämisenä osana yhteistyön rakentamista. Hämeen ammattikorkeakoulussa on siirrytty Office 365:n käyttäjiksi, mikä merkitsee myös joustavia ja yksinkertaisia yhteisöllisiä työvälineitä sekä tiedon että osaamisen välittämiseen. Alleen (2000) mukaan uudet teknologiat eivät ole kuitenkaan toiminnassa itsetarkoitus, vaan uudet teknologiat ovat vain välineitä tiedon sekä osaamisen jakamiseen. Merkitystä on ennen kaikkea sillä, että tiedon ja osaamisen vaihtoa yleensä tapahtuu.

Organisaatiot ovat monitasoisia komplekseja systeemeitä, joiden mahdollisuudet parantaa kilpailukykyään sekä uudistumiskyvykkyytään ovat pitkälti sidoksissa siihen, miten hyvin tieto ja osaaminen liikkuvat sekä jakautuvat sen eri yksiköiden välillä. Tämä on erityisen ajankohtaista tietotalouden yhteiskunnassa, kun tiedosta ja osaamisesta on tullut yhä useammin organisaation tärkein kilpailutekijä. Alleen (2000) mukaan tiedosta ja osaamisesta on muodostunut selkeästi valuuttoja, koska tietoa ja osaamista voi vaihtaa rahaksi, tietoa ja osaamista voi vaihtaa tietoon ja osaamiseen tai tietoa ja osaamista voi vaihtaa muihin aineettomiin pääomiin. Mitä enemmän tuotteet ja palvelut edellyttävät tietoa ja osaamista, sitä useammin tiedosta ja aineettomasta pääomasta on muodostunut myös vaihdon väline.

Toisaalta organisaatiot ovat keskellä muutosta, kun aikaisemmat kilpailumekanismit eivät enää toimi. Tuolloin organisaatioissa syntyy tarve löytää myös uusia vaihdon välineitä. Allee pitääkin erittäin merkittävänä strategisena muutoksena sitä, kun organisaatioiden nykyiset arvoketjut konfiguroidaan uudelleen entistä joustavammiksi arvoverkkoiksi. Monissa arvoverkkoja analysoiduissa lähestymistavoissa tiedon ja osaamisen merkitys on kuitenkin jätetty vähemmälle huomiolle, jolloin panostukset arvoverkkojen analysointiin usein hämmentävät organisaatioiden toimijoita enemmän kuin auttavat. (Allee 2000.)

Arvoverkkoja ei ole kuitenkaan aina helppoa tai yksinkertaista luoda, koska verkoston muodostumiseen vaikuttavat useat eri mekanismit ja toimijat. Tiedon sekä osaamisen liikkumiseen vaikuttavat selvästi organisaation hierarkia, kilpailuasetelma suhteessa toisiin yksiköihin ja erilaiset valtarakenteet. Tämä tuli selkeästi esiin Tsain (2002) tutkimuksessa, jossa selvitettiin erilaisten organisaatioiden sisäisten koordinaatiomekanismin vaikutusta organisaatioyksiköiden väliseen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Tutkimuksen mukaan organisaation kykyyn jakaa tietoa eri yksiköiden välillä vaikuttavat sekä organisaation muodollinen ja hierarkkinen rakenne että yksiköiden väliset epäviralliset sivusuuntaiset suhteet. Mitä enemmän organisaatiota ohjataan keskusjohtoisesti (pääkonttori/konserni) ja keskusjohdolla on valtaa sen yksiköihin, sitä vähemmän yksiköt ovat halukkaita jakamaan tietoa toistensa kanssa. Toisaalta, mitä enemmän yksiköt ovat tekemisessä toistensa kanssa, sitä enemmän he kasvatavat sosiaalista pääomaa, jolla on puolestaan positiivinen vaikutus tiedon ja osaamisen jakamiseen. Selkeästi oli siis havaittavissa, että sekä muodollisilla että epämuodollisilla koordinaatiomekanismeilla on vaikutusta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Vähentämällä muodollista koordinaatiota ja tukemalla sekä lisäämällä yksiköiden välistä vuorovaikutusta johto voi rohkaista yksiköitä tiedon vaihtamiseen sekä samalla lisätä organisaation kyvykkyyttä. (Tsai 2002.)

Vuorovaikutus on näin ollen oleellinen tekijä organisaation uudistumiskyvykkyiden kannalta. Sosiaalinen vuorovaikutus yksittäisten yksiköiden välillä kartuttaa niiden sosiaalista pääomaa, mikä helpottaa uuden osaamisen ja tiedon saamista. (Tsai 2002.) Tämä koskettaa myös ammattikorkeakouluopettajia, joiden tulisi kartuttaa aktiivisesti sosiaalista pääomaa. Ammattikorkeakouluopettajuutta ei voi nähdä enää perinteisen mallin

mukaan yksilöön sitoutuneena asiantuntijuutena, vaan asiantuntijuutena, joka kehittyy horisontaalisesti osana verkostoja ja kumppanuuksia. Tämä edellyttää toimintatapojen uudistamista myös ammattikorkeakoulun sisällä. Henkilöstöä tulee osallistaa aktiivisesti erilaisten uusien oppimisyhteisöjen rakentamiseen. Tämä on myös osa organisaation johtamis- ja esimiestehtävää.

Erilaisia oppimisyhteisöjä ei synny ilman aktiivista johtamis- ja esimiestyötä, sillä organisaatioiden toiminnassa on havaittu esteitä, jotka vaikuttavat oleellisesti tiedon ja osaamisen vaihtamiseen. Hansen ja Nohria (2004) ovat tutkineet, miten monikansalliset yhtiöt joutuvat yhä uudelleen etsimään uusia tapoja ylläpitää kilpailuetunsa. Yksi merkittävä tekijä kilpailuedun ylläpitämisessä liittyykin selvästi organisaatioyksiköiden sisäiseen yhteistyöhön. Hansen ja Nohria selvittivät tutkimuksessaan niitä tekijöitä, jotka ovat selkeästi olleet esteinä yksiköiden välisessä yhteistyössä.

Ensimmäinen yhteistyön este liittyi haluttomuuteen jakaa tietoa tai oppia toisilta. Joissain organisaatioissa yhteistyökyyttömyyttä pidettiin eräänlaisena normina ja jokaisen odotettiin hoitavan omat asiansa. Joskus taas viralliset ja epäviralliset palkitsemisjärjestelmät johtivat siihen, että yksikön etu ajoi yhteisen edun edelle. Toisaalta yksiköissä saatettiin pitää yllä uskomusta, että muilla ei ole yksikölle mitään annettavaa.

Toinen yhteistyön este liittyi yksiköiden ja yksilöiden kyyttömyyteen etsiä ja löytää organisaatioista niitä henkilöitä, joilla olisi osaamista ja taitoa. Yleensä isossa organisaatioissa on henkilöitä, jotka tietävät ratkaisun ongelmaan, mutta heitä on mahdotonta löytää. Tässä saattaisi auttaa tietojärjestelmä, johon osaaminen ja tieto in tallennettu.

Kolmas yhteistyön este liittyi yksinkertaisesti yksilöiden haluttomuuteen auttaa muita yksiköitä. Jotkut työntekijöistä olivat haluttomia antamaan apuaan, vaikka heillä olisikin kaivattua tietoa ja osaamista. Tämä saattoi johtua esimerkiksi yksiköiden välisestä kilpailutilanteesta. Toisaalta omat suorituspaineeet vähensivät auttamishalukkuutta suhteessa muihin.

Neljäs yhteistyön este liittyi kyyttömyyteen siirtää tietoa ja näin auttaa muita, vaikka siihen olisikin ollut selvästi halukkuutta. Haasteellista tämä on erityisesti hiljaisen tiedon siirrossa tai silloin kun työskennellään yhdessä erilaisten kulttuurien kanssa. (Hansen & Nohria 2004.)

Organisaatioissa tulisi ensisijaisesti tunnistaa nämä yhteistyön esteet, jotta niihin olisi mahdollista löytää ratkaisuja. Johtajiksi puolestaan etsitään henkilöitä, jotka edistävät organisaation tavoitteita sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Tuolloin puhutaan ns. T-johtajista. (Hansen & Nohria 2004.)

Myös Hämeen ammattikorkeakoulussa on selkeästi tarvetta rakentaa entistä tiiviimpää yhteistyötä sekä uusia kytkentöjä yksiköiden, yksilöiden, eri toimintojen sekä sidosryhmien välille. Tämä on välttämätöntä, jotta organisaation kilpailukykyä voidaan vahvistaa tai saavuttaa strategiassa 2020 asetetut tavoitteet. Tämän kollektiivisen kulttuurin rakentaminen on selkeästi yksi merkittävimmistä haasteista oppilaitosorganisaatioille, joita on perinteisesti pidetty väljäkytkentäisinä organisaatioina. Käytännössä tämä on tarkoittanut, että organisaatio muodostuu asiantuntijoista, joilla ei ole luontaista tarvetta kytkeytyä toisiinsa pitääkseen yllä organisaation kilpailukykyä tai uudistumiskyvykkyyttä. Asiantuntija on kiinnostunut ennen kaikkea oman asiantuntijuutensa kehittymisestä.

Oppilaitosorganisaatioissa on näin ollen totuttu tekemään pitkään työtä yksilöinä individualistisessa kulttuurissa. Individualistisessa kulttuurissa yksilöt arvostavat omaa hyvinvointiaan ja omia intressejään, kun taas kollektiivisessa kulttuurissa ryhmän hyvinvointi menee yksilön hyvinvoinnin edelle (Ruohotie & Honka 1999). Individualistinen kulttuuri voi näin ollen olla jopa tuhoisaa organisaation uudistumiskyvykkyydelle ja innovoinnille.

Ammattikorkeakoulut ovat syntyneet työelämän tarpeesta 1990-luvun alussa. Hämeen ammattikorkeakoulu omaa monialaisena organisaationa erittäin hyvät mahdollisuudet myös uusien työelämää hyödyttävien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, mikäli se kykenee rakentamaan päivittäisessä työssä uusia kytkentöjä yksiköiden sisällä ja erityisesti eri yksiköiden ja toimijoiden välillä. Uusien kytkentöjen sekä tiedon ja osaamisen vaihdon edistämiseksi tarvitaan luottamusta ja rajanylityksiä yli oppi- ja organisaatorajojen.

Hämeen ammattikorkeakoulun eri yksiköiden osaamista ei ole vielä täysipainoisesti hyödynnetty, koska yksiköissä ei ole analysoitu riittävästi niissä tällä hetkellä olevaa osaamista. Toisaalta opetushenkilöstö haluaa edelleen pitää kiinni omista osaamisalueistaan ja yhteistyön tekeminen kollegan kanssa saatetaan kokea jopa uhaksi ja aikaa vieväksi. Hämeen ammattikorkeakoulussa uusi moduulirakenteiden opetus sekä tiimiopettajuus tulevat selkeästi muuttamaan tätä perinteistä yksin työskentelyn mallia. Jatkossa työkuulttuurissa painottuvat yhteisölliset toimintatavat sekä erilaiset tiimit, tutkimusryhmät ja oppimisyhteisöt. Yhteistyösuhteiden luominen on uudistumiskyvyn kannalta keskeistä, koska suurin osa tiedosta voidaan oppia, luoda ja käyttää ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation sisällä sekä sen rajojen ulkopuolella (Kianto & Mattila 2007.)

Hämeen ammattikorkeakoulun yksiköiden välillä liikkuu enemmän osaamista kuin tunnistettuja tietovirtoja. Osaamisen liikkuminen on viime vuosina selvästi lisääntynyt, koska koulutusohjelmia eri paikkakunnilla on lakkautettu ja osa osaamisesta on haluttu tietoisesti siirtää muihin yksiköihin. Käytännössä tämä on tarkoittanut, että opetushenkilöstö liikkuu yksiköiden välillä ja vie omaa erilaista osaamistaan toisiin yksiköihin.

Organisaation työkuulttuurin tulisi tukea entistä vahvemmin tiedon vaihtamista ja jakamista, jotta uusia osaamis- ja tuotteita ja palveluita syntyisi.

Yksin tekijöistä ei ole organisaatiolle kovinkaan paljon hyötyä, koska tietopääomien tulee virrata vapaasti organisaation sisällä ja niiden virtaamista tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin. Tieto, joka ei ole organisaation käytössä, ei tuota sille mitään lisäarvoa.

Myös hamkilaisten johtajuuden tulisi tukea tiimejä, ryhmiä ja verkostoja, jotka eivät ole pysyviä, vaan jatkuvasti muuttuvia oppimisyhteisöjä. Eri puolilla organisaatiota olevaa osaamista ja tietoa tulee voida siirtää, jakaa ja jalostaa kaikkialle organisaatioon tehokkaiden tieto- ja viestintävälineiden avulla. Johtajilla ja esimiehillä tulee puolestaan olla osaamista ja kykyä tukea näitä osaamisen ja tiedon jaon prosesseja sekä luoda organisaation olosuhteet, jotka edesauttavat luovuuden ja osaamisen kehittymistä. Yhteistyökyvykkyyttä puolestaan tarvitaan yksilö, yksikkö ja organisaatiotasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon johtamista eli oivallusta siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on sellaista tietoa, jota ei ole kenelläkään muulla (Kianto 2013). Tämä tieto tulee saada liikkumaan organisaation sisällä ja kaikki näkyvä tieto tulee puolestaan siirtää digitaaliseen muotoon. Näin se olisi myös koko organisaation hyödynnettävissä.

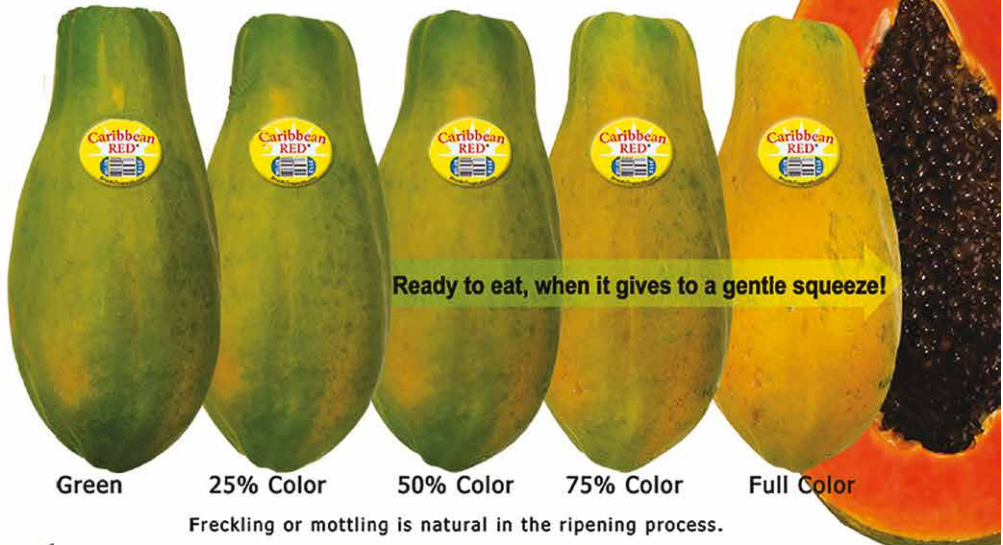
Tätä kaikkea edellä mainittua on pyritty tukemaan Vorssan malli -hankkeen aikana. Organisaatiot kompleksisina ja toisiinsa kietoutuneina systeemeinä vaikuttavat jatkuvasti toinen toisiinsa. Perinteiset johtamisopit eivät enää toimi, vaan tarvitsemme uudenlaista suhtautumista tähän epäjatkuvaan yhteiskuntaan. Myös johtamiseen liittyvän ajattelumme tulee muuttua entistä kokonaisvaltaisemmaksi, kun pohdimme, miten erilaiset ilmiöiden väliset riippuvuussuhteet tunnistetaan ja tunnustetaan. Johtajuuden tulee ensisijaisesti tukea kehitystä, jossa työyhteisöjen jäsenet yhteiskehittelytyön kautta löytävät entistä tehokkaammin ratkaisuja yhä monimutkaisempiin ongelmiin.

Lähteet

- Allee, V. 2000. Reconfiguring the value network. *The Journal of Business Strategy*, vol. 21, no. 4, s. 36–39.
- Allee, V. 2008. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no. 1, s. 5–24.
- Hansen, M.T. & Nohria, N. 2004. How To Build Collaborative Advantage. *MITSloan Management Review*.
- Kianto, A. 2013. Tieto – ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti 2/2013.
- Kianto, A. & Mattila, J. 2007. Uudistumiskyky kilpailukyvyn avaintekijänä. Julkaisematon työpäpaperi.
- Tsai, W. 2002. Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, vol. 13, no. 2, s. 179–190.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

AIKAA KYPSEYMISELLE

Ready to eat at 50% to full color





LUKU 3

Korkeakoulujen yhteistyö
– yhteisöllistä asiantuntijuuden kehittämistä



OSALLISTUMISESTA OSALLISUUTEEN – ITSEOHJAUTUVAN VERKOSTON RAKENTAMINEN

Laura Vainio, Vorssan malli -hankkeen projektipäällikkö, Hämeen ammattikorkeakoulu

Lähtökohdat ja CAS (Complex Adaptive Systems) ajattelu

Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK) toteutetussa Vorssan malli -hankkeessa rakennettiin uudenlaista toimintamallia, jonka avulla vahvistetaan organisaation kykyä ja ketteryyttä reagoida nopeammin sekä sisäisiin että ulkoisiin toimintaympäristön muutoksiin. Tavoitteena oli siirtyä yksilön työn korostamisesta yhteisölliseen tekemiseen yhdessä henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Vorssan malli toteutettiin Hämeen ammattikorkeakoulun Forssan yksikössä. Avainasemassa oli oman toiminnan kehittyminen itseohjautuvaksi. Vorssan malli on osa Tekesin Liideri-ohjelmaa, ja se on toteutettu kolmen korkeakoulun rinnakkaishankkeena. Tekesin Liideri-ohjelman visiona on, että Suomessa olisi Euroopan kilpailukykyisimmät työpaikat vuonna 2020 (Tekes 2015). Tarkastelen tässä artikkelissa muutamia tärkeitä näkökulmia, jotka nousivat esille Vorssan malli -hankkeen aikana.

Yritykset, organisaatiot ja henkilöt ovat toiminnassaan riippuvaisia toisistaan ja toimivat monitasoisissa ja monimuotoisissa verkostoissa. Haasteet tulevat näiden useiden ja rinnakkaisten verkostojen hallinnasta ja käytämisen osaamisesta. (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014.) Vorssan malli -hankkeessa hyödynnettiin vahvasti Complex Adaptive Systems -ajattelua (CAS), jossa toimintaympäristö nähdään kompleksisena adaptoituvana systeeminä. CAS voitaisiin määritellä joukoksi toisistaan riippuvaisia itsenäisiä toimijoita, jotka muodostavat kokonaisuuden. Toimija voi olla henkilö tai organisaatio. (Palmborg 2009.) CASin määrittäminen onnistuu parhaiten tutustumalla siihen liitettävien ominaisuuksiin.

CAS-ajatteluun liittyy vahvasti kaksi ominaisuutta: spontaanisuus (adaptiivisuus), joka näkyy toimijoiden vuorovaikutuksessa, sekä uuden

luominen systeemien kehittyessä. Näiden ominaisuuksien avulla CAS pystyy mukautumaan, kehittymään ja synnyttämään muutosta sopuinnussa muuttuvan ympäristön kanssa. CAS on epälineaarinen ja sisältää elementtejä, joita ei voi suunnitella tai ennustaa. CAS-ajattelun juuret löytyvät luonnontieteistä, ja luonnon ekosysteemistä pystyykin löytämään useita esimerkkejä CAS-ajattelun mukaisista itseohjautuvista verkostoista. (Tilebein 2006.) Vorssan malli -hankkeen toimintaympäristöä sekä toimenpiteitä hahmotettiin CAS-ajattelun periaatteiden mukaisesti. Hanketta toteutettiin hyvin käytännönläheisesti linkittäen kaikki toimenpiteet meneillä oleviin kehittämistoimiin. Vorssan malli -hanke toteutettiin neljässä vaiheessa (Kuva1).



Kuva 1. Vorssan malli -hankkeen neljä vaihetta.

Verkostoanalyysi

Koneen ja Nokian entisen johtajan Matti Alahuhdan (2015) mukaan muutoksen onnistunut käynnistäminen edellyttää oman toiminnan, markkinatilanteen ja kilpailukentän tuntemusta. Uudenlaisen toimintamallin rakentaminen edellyttää myös samojen asioiden tarkastelua ennen prosessin aloittamista. Missä olemme nyt, on kysymys johon on vastattava ennen kuin voi kehittyä. Vorssan malli -hankkeen ensimmäinen vaihe lähti käyntiin verkostoanalyysillä. Tässä hyödynnettiin Spindel-analyysia, jonka taustalla on sosiaalinen verkostoanalyysi ja organisaatiotieteiden tutkimus (Spindel Oy a). Spindelin avulla analysoitiin HAMKin Forssan yksikön henkilökunnan ja heidän yhteistyökumppaneidensa vuorovaikutusta ja yhteistyösidoksia. Kysely lähetettiin HAMKissa laaditun listan mukaisesti 221 henkilölle, joista 167 vastasi kyselyyn. Kolme kyselyyn valittua

otettiin pois analyysistä, koska he eivät mielestään olleet oikeita henkilöitä olemaan mukana. Vastausprosentti oli 77%. (Spindel Oy b.)

Spindel-analyysin tulokset osoittivat, että yhteistyöverkosto on määrällisesti erinomaisella tasolla. Yhteistyö oli tulosten mukaan suhteellisen tiheää, mutta samalla osin keskittynettä. HAMKin Forssan yksikön yhteistyöverkostossa on selvä keskusta ja osa toimijoista ovat tämän keskustan ulkopuolella. Analyysistä pystyi myös näkemään, että keskeisiä toimijoita HAMKin omien toimijoiden ohella löytyy myös kuntien ja yritysten edustajista. Tämä osoittaa, että HAMKin yhteistyöverkoston kuuluu toimijoita, jotka ovat verkostoituneet hyvin. Kehittämiskohteiksi nousi kaksi asiaa: yhteistyöverkoston kehittäminen niillä sektoreilla, missä yhteistyö oli vähäisempää sekä uusien ja verkoston reunoilla olevien toimijoiden saaminen mukaan verkoston toimintaan. (Spindel Oy b.)

Yksilön osallistuminen

Itseohjautuvuutta kehittäessä on tärkeä tarkastella yksilön roolia kokonaisuudessa. Verkosto ja sen rajat eivät koskaan ole yksiselitteisiä. Jokaisella toimijalla on useita eri verkostoja, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Sitä haluaako yksilö osallistua verkostojen toimintaan, voitaisiin käsitellä esimerkiksi identiteetin rakentumisen kautta. Identiteetti on muuttuva ja rakentuu koko elämän ajan. Sen rakentumiseen kytkeytyvät samaistumisen ja erottumisen prosessit. Kuka minä olen ja kuka minä en ole, ovat yksilön identiteetin muodostumisen kannalta oleellisia kysymyksiä. (Valkokari ym. 2014.) Näitä kysymyksiä ratkottiin myös Vorssan mallin työpajassa. Keitä me olemme, mitä osaamista edustamme tai millaisena näemme tulevaisuuden ovat kysymyksiä, joiden avulla voi yhteistä tekemistä vahvistaa. Itseorganisoitumisen kannalta onkin tärkeä tunnistaa, mitä osaamista kukin edustaa. Näin ollen yksilön tulee tuntea itsensä sekä häntä ympäröivä verkosto siinä määrin että pystyy asemoimaan itsensä verkoston toimijana. (Valkokari ym. 2014.)

Asiantuntijaverkostossa yksilön asemaa ja asemoitumista ohjaa yksilön osaaminen, joka taas vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen. Jos työtehtävät ovat sopusoinnussa osaamisen kanssa, on työntekijä todennäköisemmin motivoitunut. Myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön liittyvät vahvasti työmotivaatioon. Itseohjautuvissa verkostoissa toiminnan tasoa ei määritellä hallinnollisesti, vaan jokainen toimija itse päättää mihin osallistuu. (Valkokari ym. 2014.) Toisaalta rakenteilla ja ohjauksella, mukaan ottamisella, voidaan tukea ja kannustaa yksilöitä aktiivisempaan osallisuuteen.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on otettu käyttöön opettajien tiimityömalli, jossa opettajilla on suurempi vapaus, ja samalla vastuu, suunnitella sekä organisoida opetus yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimityöhön siirtymisen lisäksi opinnot organisoitiin laajemmiksi osaamisperustaisiksi kokonaisuuksiksi eli moduuleiksi. Tämä tarkoittaa, että aiemmista pienemmistä opintojaksoista luovuttiin. Nämä muutokset tarjoavat paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä vaikuttaa

kollegoidensa työstä. Toki, haasteitakin on varmasti tullut ja tulee jatkosakin, mutta näkemällä muutosten tuomat mahdollisuudet ovat vaikeudetkin voitettavissa (ks. Kunnarin artikkeli tässä julkaisussa).

Vuorovaikutus

CAS-ajattelun mukaisia itseohjautuvia verkostoja tarkasteltaessa ei varsinaisesti voida puhua verkostojen hallinnasta, eikä hallinnan pitäisikään olla tavoitteena. Verkostolle pitää antaa vapaus kasvaa, kehittyä, muuttua ja synnyttää uutta. Verkostojen itseorganisoitumista voi kuitenkin edesauttaa vaikuttamalla verkostotoimijoiden väliseen vuorovaikutukseen tai yrittämällä ennakoita verkoston kehittymisen epäjatkuvuuskohtia. Itseohjautuvaa verkostomaista toimintatapaa kehittäessä vaaditaan uudenlaista johtajuutta sekä kykyä kestää epävarmuutta ja epäjärjestystä. Tässä hyvänä ohjenuorana johtajalle on: ”edusta, ohjaa ja edistä tunnetta yhteisestä sosiaalisesta identiteetistä.” (Valkokari ym. 2014.)

Laven ja Wengerin (1991) teoria käytäntöjen yhteisöistä ja asteittaisesta syvenevästä osallistumisesta yhdistää identiteetin, osallistumisen, motivaation ja asiantuntijuuden kehittymisen osaksi samaa prosessia. Kehittyminen tapahtuu osallistumalla käytännön toimintaan. Aluksi rooli yhteisössä on vähäisempi, mutta syvenee ammatti-identiteetin kehittyessä. Tämä muutos kehittää myös yhteisön käytäntöjä uusien toimijoiden osallisuuden kasvaessa. Jokaisen yhteisön jäsenen rooli on tärkeä, oli se sitten verkoston keskeisenä solmuna tai yhteisön reunalla.

Käytännön yhteisöt syntyvät, tai ne luodaan, yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille ja ne tuottavat lisäarvoa toiminnallaan (Valkokari ym. 2014). Kirjallisuudesta pystyy löytämään teorioita muistakin yhteisöistä. Teorioita olennaisempaa on, että tällaiset erilaiset virtuaali- ja intressiyhteisöt ovat tärkeä osa yritysten ja organisaatioiden itseohjautuvuutta. Niiden avulla pystyy linkittämään osaksi isompaa systeemiä. CAS-ajattelun mukaisissa systeemeissä kannattaa tukea verkostojen monimuotoisuutta. Niin luonnon, kuin ihmistenkin keskuudessa erikoistumisella ja työnjaolla on merkitystä suuremman yksikön toiminnassa. Jos yrityksessä tai organisaatiossa on ihmisiä, jotka ajattelevat erilailla, pystytään tulevaisuuden muutokset kohtaamaan joustavammin (Sargut & McGrath 2011). Itseohjautuvissa verkostoissa voivat yksilöt saavuttaa monimutkaista toimintaa yksinkertaisten sääntöjen avulla. Tämä myös tarkoittaa, että yksilöiltä vaaditaan mm. joustavuutta sekä kykyä oman itsensä ja työnsä johtamiseen. (Valkokari ym. 2014.)

Yhteinen tavoitetilä

Toimintaympäristön muuttuessa on myös yritysten ja organisaatioiden uudistettava toimintaansa. Ajatus, että kaiken voi aina tehdä paremmin pitää yrityksen tai organisaation liikkeessä. (Alahuhta 2015.) Verkostomainen toiminta liittyy vahvasti jokapäiväiseen elämäämme. Yritysten ja organisaatioiden kannattaakin nähdä verkostot voimavarana omassa tekemisessään. Pystyäkseen saavuttamaan jotakin uutta verkostojen avulla

on tehtävä tietoinen päätös verkostojen hyödyntämisestä. Paras tapa lähteä liikkeelle on tarkastella omaa toimintaansa. Hyvän itsetuntemuksen lisäksi verkostojen hyödyntämisen lähtökohdat löytyvät omista strategisista tavoitteista ja asemasta verkostossa. (Valkokari ym. 2014.)

Vorssan malli -hankkeessa yhteisen tavoitetilan luominen lähti liikkeelle keskustelun virittämisestä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hankkeen aikana järjestettiin useampi työpaja, joissa työstettiin olemassa olevaan strategiaan pohjautuvaa yhteistä tavoitetilaa HAMKin Forssan yksikön toimijoiden kesken. Ryhmätyöskentelyssä hyödynnettiin erilaisuutta ja asioita kirjattiin näkyväksi ja keskustelujen avaajiksi. Suunnan ja yhteisen tahtotilan löytäminen ei ollut vaikeaa. Tärkeäksi nousi kysymys, miten tai millä keinoin tavoitetila saavutetaan.

CAS-ajattelun mukaisten verkostojen hahmottaminen ja ymmärtäminen voi olla vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että verkostot elävät ja reagoivat sen toimijoiden tekemisen tai tekemättä jättämisen vaikutuksesta. Verkosto tulisikin nähdä kokonaisuutena, ei yksittäisten toimijoiden kautta. Systemin verkostot elävät osittain omaa elämäänsä, mikä onkin osa niiden rik kautta. Systemiseen ajatteluun pääsee kiinni, kun oppii näkemään kompleksisuuden taakse; rakenteisiin, joissa saadaan aikaan muutosta. (Palmberg 2009.) Tämän vuoksi verkostomaista toimintaa rakentaessa on tärkeää mahdollistaa kohtaamisia sekä tehdä tilaa dialogille. Verkoston toiminnan ydin löytyy kanssakäymisistä sekä toimivassa viestinnässä.

Osallistava kehittäminen

Vorssan malli -hankkeen aikana kehittämistyön avuksi lähdettiin kokeilemaan Real-verkkokeskustelualustaa. Tämän tavoitteena oli tuoda hankkeen kehittämistyö läpinäkyväksi ja saada toimijat keskustelemaan ja verkottumaan toisiinsa; olla yhtenä työkaluna yhteisen tavoitetilan toteuttamiseksi. Alustalle tuotettiin erilaisia videoita ajatusten herättelijäksi. Keskustelijoina videoissa oli edustajia HAMKin Forssan yksikön yhteistyökumppaneista sekä HAMKin johdosta. Alustalle koottiin myös materiaalia hankkeessa järjestetystä työpajasta. Ensimmäinen alustalle kuvattu video katsottiin ja kommentointiin isommissa ryhmissä. Seuraavia videoita oli mahdollisuus kommentoida pareittain, useamman hengen tiimissä tai yksin. Tärkeintä oli saada dialogi etenemään. Ryhmässä kommentointi on hyvä tapa aloittaa tämän tyyppinen verkkokeskustelu, sillä silloin yksilön kynnys olla mukana madaltuu. Ryhmässä pystyy myös heti jakamaan videoista tai muiden kommentista heränneitä ajatuksia.

Verkoston nopeutta edistäviä tekijöitä ovat mm. sen läpinäkyvyys, informaation kulku ja kaksisuuntainen kommunikaatio. Näiden avulla on verkoston toimijan helpompi tehdä päätöksiä nopeastikin. (Valkokari ym. 2014.) Real-verkkokeskustelualustan tyyppinen työkalu tukee juuri näiden kolmen tekijän toteutumista. Pelkkä työkalu ei kuitenkaan auta, jos sitä ei käytetä. Kaikki verkoston jäsenet eivät luontaisestikaan ole yhtä aktiivisia viestijiä. Osa seuraa mielellään keskustelua, mutta ei kommentoi ja toiset taas jakavat ajatuksensa aktiivisesti.

CAS-ajattelun mukainen itseohjautuva verkosto tarvitsee toimijoita, jotka vievät asioita eteenpäin sekä jakavat tietoa ja osaamistaan. Vaikka ei olisi aktiivinen viestiä, on jokaisen verkoston jäsenen otettava vastuu viestinnän toimivuudesta. (Valkokari ym. 2014.) Vorssan malli -hankkeessa aktivoitiin kaikkia osallistumaan keskusteluun yhteiskommentoinnin avulla. Myös verkoston vahvojen linkkien rooli muiden mukaan kutsujina korostui. On tärkeää, että laajasti verkostoituneet toimijat ottavat aktiivisen roolin organisaatiossa ja helpottavat hiljaisempien toimijoiden roolin vahvistamista ja äänen kuuluviin saattamista.

Itseohjautuvaa verkostomaista toimintaa rakennetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Se ei voi olla mikään erillinen toimintamalli, vaan sen on linkityttävä jo olemassa oleviin kehittämistoimiin sekä toimijoiden työtehtäviin. Alahuhta (2015) määrittelee viisi johtamisen avainperiaatetta, jotka sopivat myös verkostomaisen toimintamallin kehittämisprosessiin. Tarvitaan kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, avoimuus ja suoruus, fokus toiminnalle, yksinkertaisuus sekä toiminnan oikea-aikaisuus. Nämä toimivat hyvin myös Vorssan mallissa aloitettujen kehittämistoimien eteenpäin viemisessä.

Yhteenveto

Kehittäminen ei lopu koskaan. Tulevaisuus tuo aina uusia haasteita mukanaan ja muutokset ympärillämme sekä omassa toimintaympäristössämme ovat arkipäivää. Jotkut asiat etenevät hitaammin, toiset taas niin nopeasti ettei itse pysy muutoksessa mukana. Hyödyntämällä yrityksen tai organisaation monimuotoisuutta sekä tukemalla itseohjautuvaa verkostomaista toimintatapaa voi parantaa yrityksen tai organisaation mahdollisuuksia menestyä muutoksissa. Itseohjautuvuus verkostoissa vaatii ymmärrystä sekä asiakkaan ja yhteistyökumppanien tarpeista että oman organisaation tavoitteista ja arvoista. Myös oman identiteetin ja ammatillisen osaamisen rakentaminen on osa tätä prosessia. Lähtötilanteen jälkeen on tärkeä kirkastaa yhteinen suunta sekä määritellä vauhti millä sinne edetään. Matkalla tulee varmasti sattumia, jotka muuttavat suuntaa ja vauhtia, mutta niiden avulla voi syntyä myös jotain uutta ja odottamatonta. Kohtaamiset, virikkeet ja runsas dialogi ovat parasta millä ruokkia erilaisten yhteisöjen toimintaa.

Kysymys on siitä, miten otamme tulevaisuuden vastaan. Tulevaisuus, ja muutokset, ovat kuitenkin aina mahdollisuus. Tunnistamalla verkostot, hyväksymällä epävarmuutta, tarttumalla tilaisuuksiin, kuuntelemalla ja kuulemalla sekä pitkäjänteisellä strategisella työskentelyllä pystymme toimimaan ketterämmin nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Docendo.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge: CUP.
- Palmberg, K. 2009. Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization* 16 (6), 483–498. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470910993954>
- Sargut, G. & McGrath, R. 2011. Learning to Live with Complexity. *Harvard Business Review* 89 (9), 68-76. <http://search.proquest.com/docview/888348007?accountid=27301>
- Spindel Oy a. Yritys: Spindelin tausta on tieteessä. <http://www.spindel.fi/yritys.html>
- Spindel Oy b. Marraskuu 2014. Analyysin tulokset HAMKIn osalta. Julkaisematon raportti.
- Tekes. 2015. Liideri -ohjelman esite. <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/liideri/aineistot/>
- Tilebein, M. 2006. A complex adaptive systems approach to efficiency and innovation. *Kybernetes* 35 (7/8), 1087–1099. <http://dx.doi.org/10.1108/03684920610688333>
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.). 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly – Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT. (VTT Technology 152.)



YHTEISESTÄ KEHITTÄMISESTÄ YHTEISEEN KEHITTYMISEEN – VUOROTELLEN PUHUMISESTA VUOROPUHELUN

Kolmen koulutus- ja tutkimusorganisaation rinnakkain kulkevat työelämän kehittämishankkeet voivat kaikki kulkea omaa rataansa yhteisen aikataulun mukaisesti ja jokainen saapuu ajallaan pääteasemalle. Jokainen hanke voi jättää oman raporttinsa ja kertoa jokainen vuorollaan, mitä on saatu aikaiseksi. Niin ulkopuoliset kuin rinnakkaishankkeetkin voivat kaikki oppia kuulemastaan ja tuntea, että jotakin on kehitetty yhdessä. Rinnakkain kehittämistä voi katsoa myös toisin.

Yhteiskunnassa korostetaan tänä päivänä moniäänisyyttä ja lähes kaikkiin yhteisiä asioita koskeviin kysymyksiin pyritään median taholta löytämään asiantuntijoita, jotka edustavat keskenään erilaisia tulokulmia ja usein myös erilaisia johtopäätöksiä puheena oleviin asioihin. Kuulijan tehtäväksi jää oman mielipiteen muodostaminen eri lähteitä kuunnellen. Moniäänisyyden kannalla oli aikanaan jo Fjodor Dostojevski, jonka romaanituotannosta Mihail Bahtin on kirjoittanut polyfonisen romaanin käsitteen alla. Polyfonisella romaanilla Bahtin tarkoitti tekstiä, jossa kirjailijan ääni ei puhu kaikkietävän kertojan äänellä, vaan romaani muodostuu eri henkilöiden ajatuksista, näkemyksistä, ja jossa jokainen puhuu omalla autenttisella ja autonomisella äänellään. Nämä erilaiset äänet muodostavat polyfonisen kokonaisuuden, jossa puhutaan vuorotellen, päälletysten, dialogisesti tai omaa monologiaan pitäen. Tavoitteena ei ole konsensus ja yksi muita parempi tapa ajatella tai hahmottaa maailmaa. Erilaisuudelle annetaan aidosti tilaa ja tunnustetaan, että asioista voidaan ajatella monin tavoin.

Tässä artikkelissa puhutaan monella äänellä, eikä tarkoitus ole välttämättä tulla johonkin yhteiseen lopputulemaan. Tavoitteemme on kuitenkin kulkea kohti yhteistä kehittymistä ja siihen päästään vain vuoropuhelun kautta, toistemme kokemuksia kuunnellen. Käsittelemme tässä vuoropuhelussa korkeakoulujen kehittämistyön merkitystä.

Puhutaan siis kehittämisestä, mitä ja kenelle kehitämme, missä kehitymme?

Jaana: Taiteilijana haluaisin kehittää taiteellista ajattelua ja ilmaisuja, taiteen opettamista ja tapoja, joilla ihmiset eri yhteiskunnan alueilla voisivat tulla taiteen koskettamiksi. Mutta usein tunnen kehittäväni kieltä, jolla puhua taiteesta taidemaailman ulkopuolella ja saada ihmiset uskomaan, että elämä ilman taidetta on köyhää elämää. Haluaisin puhua taiteesta kultana, suitsukkeena ja mirhana, mutta enimmäkseen puhun siitä luovana taloutena ja yhteiskuntaa hyödyttävänä palveluina.

Tämän(kin) kehittämishankkeen aikana olen ajatellut, että ehkä ainoa asia, mitä meidän taidepainotteisella osuudellamme on annettava teille rinnalla kulkijoille, on ajatus taiteen voimasta. Aikaan, joka taiteen tekemiseen menee, on varaa vain ihmisellä, jolle materia kaikesta tarpeellisuudesta huolimatta on vain maallista. Taiteilijan matka on yhtä järjetön kuin itämaan tietäjien: seurata tähteä, käydä tervehtimässä ihmislasta, jättää lahjansa ja palata kotiin. Etsiä ihmettä arjen, tavallisen keskeltä ja tunnistaa se: jumaluus, kauneus, arvo, olennossa, esineessä tai paikassa, jossa muut eivät näe mitään erityistä.

Sitten tietysti täytyy pohtia, miten tuollainen vaikuttaa yhteisöön, yhteiskuntaan. Kehittääkö se mitään? Mitä te haluaisitte kehittää?

Laura: Pysähtymistä. Kykyä pysähtyä ja tarttua aikaan, sitä haluaisin kehittää. Tämän hetken työelämän vauhti aiheuttaa itselleni vauhtisokeutta. Onko suuntani oikea? Teenkö oikeita asioita? Pystymme halutessamme keksimään pyörän joka päivä uudelleen tai työllistämään itsemme oman organisaation sisällä. Tämä ei vie kuitenkaan toimintaamme eteenpäin. Omat ovet tulee avata ja kurkistaa rohkeasti ulos. Millaisessa toimintaympäristössä olen? Ja mitä voisimme tehdä yhdessä? Rakentamalla omaa verkostoaan, välillä pysähtyen ja kuunnellen, pystytään löytämään yhteinen suunta, jolloin matkan taittaminen tulee mielekkäämmäksi. Osallistamalla verkostojen keskusteluun uskon, että löydetään niitä uusia avauksia. Tärkeää on myös muistaa, että verkostot elävät. Muutokset ja suunnan vaihdot ovat joskus pakollisia. Niitä ei tarvitse pelätä.

Matkalle tarvitaan suunta, luottamusta ja sattumia. Matkalle tarvitaan sisäistä ja ulkoista rohkeutta. Matkalle tarvitaan johtajuutta. Kehittämishankkeen aikana huomasin kuinka samanlaisten, ja niin tuttujen, asioiden kanssa olemme tekemisessä. Toivoisin, että yhteinen keskustelu tulee jatkumaan ja pystymme tulevaisuudessakin vaikuttamaan toisistamme. Useasti ne arvaamattomat verkostot ovat ne arvokkaimmat. Mistä te löydätte suuntanne? Onko verkostomainen toiminta osa teidän työtänne?

Virpi: Ammattikorkeakouluna meillä on paljon ”annettuja” kehittämisen kohteita; toimintamme on tarkoitus kehittää opiskelijoiden osaamista, alueen yritysten ja muiden organisaatioiden osaamista ja kilpailukykyä, sekä alueemme mahdollisuuksia selvitä parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuden haasteista. Näihin liittyen meidän toimintaamme tarkastellaan ja mitataankin. Jotta voimme kehittää, meidänkin pitää kehittyä. Siksi nostaisin Jaanan ja Lauran puheenvuorojen innoittamana esiin sen, että voimme tuottaa uudenlaista kehitysvoimaa ympäristöömme vain, mikäli otamme aikaa omaan kasvuunne ja kehitykseemme. Tulevaisuuden trendeissä näyttää nousevan yhä vahvemmin esiin taidot tietojen sijaan, yhteisöllisyys, vastuullisuus ja eettinen ajattelu. Näitä ajattelutaitoja meidän pitäisi pystyä opiskelijoillemme ja yhteistyökumppaneillemekin välittämään. Myös meidän ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen asiantuntijoiden uusi työ edellyttää aikaa ajattelulle ja uuden omaksumiselle, miten huolehtisimme siitä?

Antti: Jaana aloitti syvällisellä pohdinnalla taiteen merkityksestä, sen opettamisesta ja siitä puhumisesta, sekä tietysti sen vaikutuksista yhteiskuntaan. Virpi jatkoi kysymällä, onko koulutusorganisaatioilla liian kiire opettaa tietoja, kun pitäisi ehkä opettaa taitoja. Itse haluan kiinnittää huomiota kahteen seikkaan: korkeakoululaitoksessa toimivien ammattilaisten osaamiseen ja jaksamiseen. Ne kulkevat käsi kädessä. Niitä haluaisin kehittää. Osaaminen on tietysti iso haaste. Kyse on minun näkökulmastani siitä, mitä osaamista kouluttajilla pitää olla, että he pystyvät kouluttamaan opiskelijoita siihen maailmaan ja niihin tehtäviin, joihin he valmistuttuaan pääsevät. Niitä tehtäviä ei vielä nykyisin ole olemassa vielä missään visioissa. Isot megatrendit (kuten ruuan ja veden riittävyys maapallolla, energian riittävyys, ilmastonmuutos) ovat niitä ongelmia, joita seuraavat valmistuvat ikäluokat joutuvat koko työikänsä ratkomaan. Se tiedetään. Mutta miten? Missä ammateissa? Mitä osaamista silloin tarvitaan? Virpin esille ottamia taitoja varmasti, mutta mitä muuta? Kiinnostava asia on se, miten korkeakoululaitos vastaa osaamisen kehittämistä koskevaan haasteeseen. Ja se toinen: riittääkö mahdollisuus päästä työskentelemään isojen haasteiden parissa motivoimaan korkeakoululaitoksen asiantuntijoita niin paljon, että jaksaminen pysyy kunnossa? Miten meidän on kehitettävä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, motivointikeinoja ja työhyvinvointia, että tärkein pääomamme eli huippuosaajat säteilevät ympäristöönsä innovatiivisuutta ja vahvaa kehittämispanostaan jatkossakin?

Kaija: Korkeakoulut lentävät historiansa kovimmassa turbulenssissa. Kiihtyvien vaatimusten paine voi syöstä vauhtisokeuteen: olennainen unohtuu tai sitä ei enää nähdä.

Peli on menetetty, jos johtajat etääntyvät strategioidensa, suunnitelmiensa ja raporttiansa maailmaan. On helppo antaa toisten täyttää kalenteri, elää jatkuvassa kiireessä, luulla olevansa tärkeä. Silmänlumetta – kunnes jokin pysäyttää.

Henkilöstöltä vaaditaan yhteisöllisyyttä. Hyvä niin. Ei kuitenkaan ole yhteisöllisyyttä ilman yksilön arvostusta ja kunnioitusta.

Luovuuden merkitys on kasvussa. Siihen ei voi pakottaa, se ei synny itsestään. Luovuus vaatii lepoa, rauhaa, aikaa. Se vaatii aikaa ajatella yksin ja yhdessä. Luovuus vaatii aikaa kokea ja tuntea – sille voi antaa mahdollisuuden.

Osaamme luoda kulttuuria, joka tappaa luovuuden. Esimerkiksi nykyajan kellokortit: työajanseurannat kahlitsevat. Niitä vielä kaivataan ja valitettavasti tarvitaan.

Unelmani korkeakoulussa ja työyhteisössä on vahva, keskinäinen luottamus, turvallisuus ja vastuuntunto: pienintäkään kontrollia ei tarvita, kaveria ei jätetä. Yhdessä voimme tehdä unelmasta totta.

Yhteenveto

Yhteisten asioiden hoitamista ja kehittämistä voidaan katsoa monesta suunnasta. Viimeaikainen yhteiskunnallinen keskustelu niin Suomessa kuin kansainvälisestikin on painottunut tarkastelemaan työelämää ja elämää ylipäänsä eräänlaisena yritysmaailman sääntöjä noudattavana projektina. Tuloksia halutaan nopeasti ja ”tulos tai ulos”-mantraa hoetaan niin politiikassa, elinkeinoelämässä kuin koulutusorganisaatioissakin.

Tässä kolmen korkeakoulun rinnakkaishankkeessa puhutaan asiantuntijoiden, meidän suullamme, toisenlaisesta todellisuudesta. Kokemuksen kautta tiedämme, että uuden kehittäminen, oppiminen ja löytäminen vaativat aikaa. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisi vuonna 2011 kirjan Unohda innovointi, keskity arvontuontiin. Kirja esittelee menestystarinoita, joissa yritykset ovat panostaneet ihmislähtöisyyteen. Keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä on innovaatioantropologia, joka tarkoittaa uteliaisuutta ja luovaa ongelmanratkaisua käyttävää työskentelytapaa. Kirjassa rohkaistaan sietämään keskeneräisyyttä, ottamaan riskejä, katsomaan asioita toisin.

Vuoropuhelumme nostaa esille ajan merkityksen ja arvot kehittämistyössä, mutta myös korkeakouluissa työskentelevän henkilökunnan, asiantuntijoiden jaksamisen. Yritysmaailmassa puhutaan ainakin juhlahetkinä henkilöstön merkityksestä yrityksen menestymiselle. Koulutusorganisaatio menestyy juuri niin hyvin, kuin sen henkilöstö jaksaa olla innostunut, osaava ja uutta luova. Nykyinen korkeakoulupolitiikka on laittanut oppilaitokset kilpailemaan keskenään. Giljotiini napsaa eri puolilla maata ja maamme hallitus odottaa parempia tuloksia ja tehokkuutta nimenomaan

korkeakoulujen henkilöstön taholta. Hankkeemme on nostanut verkostojen merkityksen yhdeksi keskeiseksi kehittämistyön voimavaraksi. Suomen korkeakoulu- ja yliopistoverkosto on loppujen lopuksi pieni, ja paljon luovaa pääomaa hukataan keskinäisessä elonjäämiskamppailussa.

Toiveemme on, että erilaiset kehittämishankkeet voivat antaa todellisen kasvupohjan kehittymiselle, mahdollisuuden hitaaseen, aikaa vievään kypsymiseen ja runsaaseen satoon, kun sadonkorjuuaika koittaa.

