

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Seppälä, M. (2022) Transformatiivisten kyvykkyyksien kehittäminen ekosysteemisenä oppimisena. Tietoasiantuntija 4, 8-9.

Transformatiivisten kyvykkyyksien kehittäminen ekosysteemisenä oppimisena

Kyvykkäät yksilöt saavat aikaan muutosta, mutta organisaatiot ja organisaatioiden muodostamien ekosysteemien jaettua toimintaa edistävät kyvykkyydet ylittävät vaikuttavuudessaan moninkertaisesti yksilöiden kyvyt. Transformatiivisissa kyvykkyyksissä on kyse paitsi ekosysteemin kyvystä tehdä jotain, mutta myös mahdollistavan toimintaympäristön valjastamisesta yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseen. Minkälaista oppimista niiden kehittäminen vaatii?

TEKSTI: MIKAEL SEPPÄLÄ

Yksilöinä meillä voi olla organisoitumisessa rooleja, jotka koostuvat esimerkiksi työkaluista, osaamisesta ja työnkuvasta ja joita voimme toteuttaa pitkälti yksin. Kyvykkyyksien käsitteellä viitataan yhteisön tai organisaation kykyyn tehdä jotain yhdessä. Kyvykkyydet pitävät sisällään resurssit, jotka auttavat yhteistyön rakentumisessa. Näitä voivat olla esimerkiksi työnjaon käytänteet (esimerkiksi toimintamallit ja prosessit), säännöt, sopimukset, tietojärjestelmät, tieto ja taloudelliset resurssit. (MakeWithEspoo 2019.)

Kyvykkyydet ovat kykyä saada jotain aikaiseksi yhdessä

Se, mitä kyvykkyyksiä yhteistyössä tai organisoitumisessa tarvitaan, muuttuu harvoin, mutta kyvykkyyksien toteuttamisessa käytettävien resurssien luonne muuttuu merkittävästi, kun kehitys tuo tarjolle parempia keinoja. Esimerkiksi Postin ydinkyvykkyydeksi voidaan määritellä viestien välittäminen. Perinte-

Transformatiivinen innovaatio ei perustu yksittäiseen, esimerkiksi teknologisesti liikkeelliseen ratkaisuun, vaan transformatio eli yhteiskunnallinen tai systeeminen muutos vaatii useita samansuuntaisia innovaatiota, jotka yhdessä synnyttävät uuden yhteiskunnallisen toiminnan logiikan.

sesti kyvykkyyttä on toteutettu niin, että ihmiset ovat kuljettaneet paperisia kirjoja tai muita fyysisiä tuotteita paikasta toiseen. Ajan mittaan kyvykkyyden toteuttaminen on tehostunut esimerkiksi junien, linja-autojen, rekkien ja lentokoneiden kehittymisen myötä. Digitalisaatio on kuitenkin mullistanut viestin välittämisessä tarvittavat kyvykkyydet, kun sekä viestin muoto että sen välittämisessä tarvittavat resurssit ovat muuttaneet täysin erilaisiksi.

Transformatiiviset innovaatiot muuttavat toimintaympäristöä

Edesmennyt teknologisen innovaation tutkija Clayton Christensen (1997) tunnetaan inkrementaalisten ja disruptiivisten innovaatioiden käsitteiden erottelusta.

Inkrementaalista innovaatiosta voidaan käyttää esimerkkinä Nokian vuosituhaten vaihteen matkapuhelinten innovaatiotoimintaa, jossa uusiin laitteisiin lisättiin aikaisempaa uudempaa teknologiaa.

Disruptiiviset innovaatiot mahdollistavat uudet liiketoimintamallit ja niiden myötä syntyvät toimialan mullistuneet markkinat. Disruptiivisesta innovaatiosta voidaan käyttää esimerkkinä Applen matkapuhelimia, jotka siirsivät matkapuhelinten käyttötarkoituksen entistä enemmän teknologiatuotteista kohti palveluita ja sovelluksia. Vaikka Applen ensimmäiset matkapuhelimet eivät olleet teknologisesti Nokian saman ajan huipputuotteiden tasolla, iPhone syntyttivät alustan. Sen avulla kuluttajille voidaan tarjota laaja määrä sovelluksia ja palveluita, joista tuli matkapuhelinliiketoimintamallien uusi ydin itse laitteiden sijaan.

Teknologiaorientoituneessa innovaationarratiivissa todetaan usein, että tarvitsemme uusia ratkaisuja ja niiden leviämistä eli innovaatioita muuttaaksemme asiantiloja parempaan suuntaan. Narratiivi johdattelee panostamaan ja investoimaan uusien ratkaisujen ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Narratiivin rajat tulevat vastaan, kun tarkastellaan yhteiskunnallista muutosta.

Transformatiivisten kyvykkyyksien käsite pitää sisällään paitsi yhteistyön ja työnjaon resurssit, mutta myös jaetun toimintaympäristön resurssit, jotka edistävät mahdollistavien rakenteiden syntymistä.

Bill Sharpen (2013) kolmen horisontin malli tarkastelee innovaatioita eri aikajäniteillä. Nämä ovat ensimmäisen horisontin lyhyen aikajäniteen inkrementaalit innovaatiot, toisen horisontin disruptiiviset, keskipitkän aikajäniteen disruptiiviset innovaatiot ja kolmannen, pitemmän horisontin transformatiiviset innovaatiot. Transformatiiviset innovaatiot synnyttävät uusia markkinoita, joiden toimintalogiikka eroaa aikaisemmista. Tästä esimerkkinä voisi olla siirtyminen talous-orientoituneesta

kapitalismista kestävään kehitykseen, jossa taloudellisten ja inhimillisten arvojen rinnalla myös ekologiset valinnat ohjaavat yhteiskunnan toimintaa.

Transformatiivinen innovaatio ei perustu yksittäiseen, esimerkiksi teknologisen liiketoiminnalliseen ratkaisuun, vaan transformaatio eli yhteiskunnallinen tai systeeminen muutos vaatii useita samansuuntaisia innovaatioita, jotka yhdessä synnyttävät uuden yhteiskunnallisen toiminnan logiikan.

Transformatiiviset kyvykkyydet tukevat transformatiivisten innovaatioiden kehittämistä

Uusiin tuotteisiin tai palveluihin perustuvien teknologisten ratkaisujen rinnalla transformaation edistämiseksi tarvitaan myös esimerkiksi uusia rahoitusmalleja, sääntelyä tai lakeja, politiikkatoimia sekä sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä.

Transformatiivisten innovaatioiden synnyttämisessä tarvitsemme innovaatio-käsitteen rinnalla myös transformatiivisten kyvykkyyksien käsitettä, joka

Keskeistä systeemissä oppimisessa on jaetun tiedon tuottaminen, jonka tehtävänä on rakentaa kytköksiä ja vuorovaikutuksen silmukoita aiheeseen liittyvien eri näkökulmien välille, että kehitystä voi tapahtua.

pitää sisällään paitsi yhteistyön ja työnjaon resurssit, mutta myös jaetun toimintaympäristön resurssit, jotka edistävät mahdollistavien rakenteiden syntymistä.

Transformatiivisten kyvykkyyksien kehittäminen vaatii oppimiskäsityksemme kohteen laajentamista. Siinä missä oppimisen keskiössä on perinteisesti ollut yksilön oppiminen, myöhemmin on alettu painottaa enemmän esimerkiksi tiimien tai organisaatioiden oppimista sekä niihin liittyviä käytänteitä. Käsillämme olevat haasteet vaativat edelleen oppimisen kohteen laajentamista yksittäisistä organisaatioista jaetun haasteen äärellä toimivan ekosysteemin oppimiseen, jonka tehtävänä on yhdessä konfiguroida toimintaympäristöä, kyvykkyyksiä ja innovaatioita muutoksen aikaansaamiseksi.

Näihin liittyvissä pitkissä, monitoimijaisissa ja hajautetuissa oppimisprosesseissa tulee tarkastella käsillä olevaa ilmiötä monista näkökulmista. Keskeistä systeemissä oppimisessa on jaetun tiedon tuottaminen, jonka tehtävänä on rakentaa kytköksiä ja vuorovaikutuksen silmukoita aiheeseen liittyvien eri näkökulmien välille, että kehitystä voi tapahtua. ■

Transformatiivisten kyvykkyyksien kehittäminen vaatii oppimiskäsityksemme kohteen laajentamista.

YTM, KM, KTM, MBA Mikael Seppälä on ekosysteemien ja systeemisen innovaatiojohtamisen asiantuntija ja työskentelee projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Työn ohella hän edistää kompleksisuus- ja systeemiajattelun käytännön sovelluksia vastaperustetussa Systems Change Finland ry:ssä.



LÄHTEET

Christensen, C. 1997. *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
MakeWithEspoo. 2019. *Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja.*
Sharpe, B. 2013. *Three Horizons: The Patterning of Hope.* Triarchy Press: UK.

Transformatiiviset kyvykkyydet muuttavat toimintaympäristöä

Mahdollistajat: rahoitusmallit, sääntely tai lait, politiikkatoimet sekä sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet

Kyvykkyydet mahdollistavat yhteistyön

Mahdollistajat: työnjako, toimintamallit/prosessit, digityökalut, data/tieto, roolit, teknologiat, säännöt

Kyky mahdollistaa yksilön toiminnan

Mahdollistajat: tehtäväkuva, työkalut, osaaminen, aika



Transformatiiviset kyvykkyydet rakentuvat monitasoisesti ja voivat muuttaa toimintaympäristöä.