

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Airaksinen-Aminoff, P., Kylänen, M. & Nieminen, M. (2023) Yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ennakkoinnissa. Teoksessa Unkari-Virtanen, L., Kuusisto-Ek, H. & Brandt, T. (toim.) Tulevaisuudenkestävä bisnes - ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin. Metropolia Ammattikorkeakoulu, s. 142-148.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-396-1>

# Yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ennakoinnissa

Pauliina Airaksinen-Aminoff, Mika Kylänen, Mika Nieminen Tampereen ammattikorkeakoulu

Avainsanat: systeemiajattelu, ennakointi tulevaisuuskestävyyden rakentajana, ennakointiyhteistyö, johtaminen

Ammattikorkeakoulut ovat paljon vartijana työelämän toimintaympäristön muutoksen ennakoimisessa. Yrityksissä huomio kiinnittyy arjen pyörittämiseen ja jokapäiväisistä askareista selviämiseen. Alasta riippumatta aikaa kehittämiselle ja tulevaisuuden ennakoimiselle jää vähän (ks. Kylänen 2022). Monet keskustelut näyttäytyvät mustavalkoisina joko/tai- ja puolesta/vastaan-heittelyinä. Systeemiajattelu ja ”iso kuva” loistavat poissaolollaan.

Tämä näkyy myös yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyössä, joka on usein puuskittaista ja yksipuolista. Vaikka työelämäyhteistyö on osa monen ammattikorkeakoulun strategiaa, tavat tehdä sitä voivat olla vanhanaikaisia tai nojata liiaksi yksittäisten henkilöiden verkostoihin.

Tässä artikkelissa tarkastellaan yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyötä ennakoinnissa ja sen johtamista tulevaisuuskestävyyden rakentajana. Avainkysymyksenä on, miten yritysten ja ammattikorkeakoulujen ennakointiyhteistyössä voitaisiin oppia toimimaan toisin. Ratkaisuna esitetään systeemiajattelua (esim. Colchester 2019). Tarvitaan uusi asenne ja uusia johtamiskäytäntöjä ennakointiyhteistyöhön ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien haarukointiin ja mahdollisuuksiin tarttumiseen. Ennakoinnin yhteistyötä mallinnetaan suorana ja epäsuorana, virallisena ja epävirallisena sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Esittelemme artikkelimme lopussa kuvion, joka havainnollistaa ennakointiyhteistyön monia tapoja.

## Systeemiajattelun mahdollisuudet

Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua, jota voidaan tehdä esimerkiksi luomalla skenaarioita ja ottamalla niitä myöhemmin organisaation toiminnan tavoitteiksi. Ennakointi auttaa ymmärtämään monimutkaista ja epävarmuuksien täyttämää maailmaa ja on siten hyödyllinen työkalu muun muassa strategian luomisessa. Organisaatioiden toiminnan alituisena riskinä on systeemisen dynamiikan huomioimisen herpaantuminen, jolloin seurauksena saattaa olla joutuminen hallintaharhaan eli eräänlaiseen valheelliseen hyvänolon tunteeseen tilanteen hallittavuudesta (ks. Uusikylä & Jalonen 2023). Harhoihin ajautuminen saattaa johtaa toiminnalliseen tyhmyyteen (Alvesson & Spicer 2012).

Systeemiajattelulla voidaan ymmärtää ja kuvata monimutkaisia järjestelmiä, mikä tekee siitä korvaamattoman ennakkoinnin johtamisessa. Siinä pyritään tunnistamaan systeemin sisällä olevat osat, niiden vuorovaikutussuhteet ja eri osien toiminnan lopputulos (mm. Meadows 2008; Acaroglu 2017). Systeemiajattelun avulla on siis mahdollista päästä ongelman juurisyihin sen sijaan, että keskitytään pelkkiin oireisiin.

Johtajat saattavat kipuilla muuttuvissa tilanteissa nimenomaan kyvyssä tulkita tilannetta ja valita kulloinkin sopiva toimintatapa. Ajattelu ja tilannetulkinta heijastuu suoraan toimintaan. (Ks. Snowden & Boone 2007.) Kyse on kompleksisuustietoisuudesta, tilannejohtamisesta ja paradoksien vyhdissä navigoimisesta (ks. Niemi & Kräkin 2019). Päätöksiä on päivittäisissä tilanteissa kuitenkin tehtävä. Riskin ja epävarmuuden määritelmällinen ero unohdetaan usein, ja epävarmuuksien kohdalla pitäisikin käyttää muita kuin perinteisiä riskienhallinnan menetelmiä (Gigerenzer 2013). Epävarmuuksia voidaan pyrkiä tunnistamaan systeemiajattelun ja ennakkoinnin keinoin, jolloin niihin voidaan myös varautua. Varautuminen lisää adaptiivista kapasiteettia, johon viitataan systeemin resilienssin käsitteellä. Vuorovaikutussuhteiden ja systeemin kokonaisvaltainen ymmärtäminen parantaa organisaation resilienssiä ja ohjaa ennakoivampaan käyttäytymiseen. Resilienssiä vahvistamalla edistetään myös organisaation oppimis- ja kommunikointikykyä (ks. Stockholm Resilience Centre 2015).

Resilienssi on systeeminen ominaisuus, jota organisaatio voi vahvistaa huolehtimalla sisäisestä tiedonkulustaan, työntekijöidensä osallistamisesta sekä ylläpitämällä jatkuvan oppimisen ilmapiiriä. Resilienssi ja ennakointi kulminoituvat johtamiseen.

## Johtajan resilienssi ennakkoinnin tukena

Tiedolla johtamisen tavoitteena on vähentää työpaikoilla epävarmuutta, mutta myös hallita laajaa tietotulvaa, joka vallitsee ympärillämme (Jalonen 2015). Laajan tietotulvan ja ajan puutteen myötä voi syntyä hallitsematon tunne, jolloin tulee tehtyä ”musta tuntuu” - eli niin sanottuja ”mutu” -ratkaisuja, sillä ne ovat nopeita ja auttavat siirtymistä päätöksenteossa eteenpäin. Ajanpuutteen ja kyvyttömyyden soveltaa olemassa olevaa tutkittua tietoa koetaankin olevan pääasiallisia syitä siihen, miksei johtamisessa hyödynnetä olemassa olevaa tietoa ja kerättyä dataa (Savage & Sales 2008; Hämäläinen & Aro 2015). Ennakkoinnin voisi huomioida päätöksenteossa ja yritysysteistyössä kiireen ja tietotulvan keskellä nimenomaan harjaannuttamalla resilienssiään eli henkilökohtaista kykyään palautua vastoinkäymisistä ja sopeutua vallitsevaan tilanteeseen (Herrman ym. 2011).

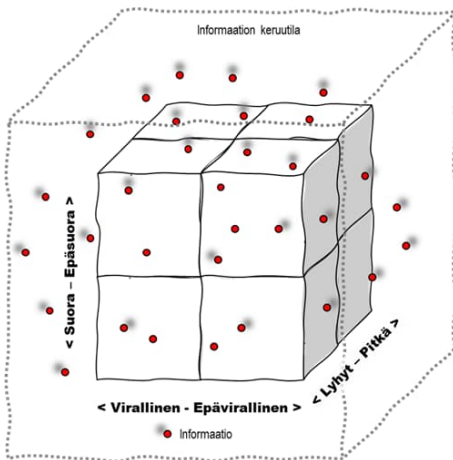
Tieto tulisi ottaa osaksi johtamista samoin kuin mikä tahansa resurssi. Näin väitti jo aikoinaan Edith Penrose (1959) 1950-luvulla. Tiedon hyödyntäminen ei kuitenkaan saisi nousta päärooliin, vaan sen tulisi nivoutua siihen, miten korkeakoulujen ja yritysten välistä toimintaa voitaisiin kehittää. Päärooliin ennakoivassa ja tiedolla johtamisessa nousevat

johtajan itsetuntemus ja asenne (Savage & Sales 2008), eli johtajan kyvykkyys visioida, unelmoida, katsoa tulevaisuuteen (Airaksinen-Aminoff 2018). Johtajan tulee kyetä strategisena ajattelijana puntaroimaan tulevaisuuden riskejä ja mahdollisuuksia sekä osata kohdistaa resursseja sopivalla tavalla. Tällöin juuri datan merkitys korostuu. Lisäksi johtajan on kyettävä innostamaan ja sitouttamaan henkilöstöään (Savage & Sales 2008), unohtamatta omien henkisten voimavarojensa kehittämistä, resilienssiä. Tällaista johtamista, jossa kasvatetaan pystyvyyden tunnetta ja kehoitetaan toimijuuteen, kutsutaan myös transformationaaliseksi johtamiseksi (Bass 1990; Bass & Avolio 1993; Northouse 2016; Uusi-Kakkuri ym. 2016). Kyseistä johtamistapaa voitaisiin kutsua myös muutosagenttina toimimiseksi. Transformationaaliseen johtamiseen on Bassin mukaan ominaista älyllinen innostaminen, henkilökohtainen huomioiminen, idealistinen vaikuttaminen sekä inspiroiva motiivointi (Bass 1985; 1990; Bass & Stogdill 1990).

Tärkein tekijä tiedolla johtamisessa, ennakoinnissa ja resilienssin kehittämisessä löytyy johtajasta itsestään: halukkuus kehittyä ja muuttua sekä kyvykkyys tiedostaa resilienssin merkitys päätöksenteossa. Muutokseen johtaja ei kykene yksin. Keskiössä on tiimin osallistaminen ja jatkuva oppiminen jokaisen kohdalla.

## Ennakointiyhteistyön monet kasvot

Yritysten ja AMKien ennakointiyhteistyö näyttäytyy moninaisena. Tätä on jäsennetty oikein kuvion avulla (ks. kuva 10). Yhteistyötä ennakoinnissa voidaan lähestyä suorana ja epäsuorana, virallisena ja epävirallisena sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kuviossa ennakointiin liittyvän yhteistyön muotoja on kahdeksan.



Kuva 10. Havainnollistus yritysten ja AMKien moninaisesta ennakointiyhteistyöstä.

Informaation keruutilalla viitataan siihen, että kullakin organisaatiolla on vain rajallinen kyky kerätä informaatiota, ja huonosti rajattu informaatio johtaa infoähkyyn ja toisaalta

hajanaiseen tilannekuvaan. Monipuoliset tiedonlähteet (punaisella) voivat saada aikaan pirstaleista tietoa, joka ei kumuloidu, jos informaation hallinta ei ole systematisoitua ja ennakoitinto suunnitelmallista. Onkin tärkeää tunnistaa kenen vastuulla, missä vaiheessa ja missä muodossa ennakoitintietoa kerätään tai miten sitä luodaan, jaetaan ja hyödynnetään – ja kuinka sen suunnitelmallisuutta voidaan parantaa.

1. **suora – virallinen – lyhyt**; opiskelijaprojekti, joka on sovittu suoraan toimeksiantajan kanssa, mutta se kestää vain joitakin kuukausia ja koskettaa vain jotakin ryhmää. Projektin tuloksilla ei ole välttämättä jatkuvuutta, projektilla ei välttämättä ole omistajuutta tai se unohtuu.
2. **suora – virallinen – pitkä**; ennakointiin liittyvä, yritysten kanssa toteutettava TKI-hankeyhteistyö, jonka toimenpiteet vaihtelevat rahoituskäytännöistä ja -instrumentista riippuen yleisestä yritysکوhtaiseen. AMKin asiantuntijoita osallistetaan työaikasunnittelulla, mutta osapuolilla voi olla eriävät aikataulut ja resurssit. Hanketoimenpiteet voisivat olla toimintatutkimuksellisempia ja vauhdittaa pidemmän aikavälin muutosta. Toimintaympäristön ennakoitintyön tulisi olla nykyistä monialaisempaa, ja siihen voi liittyä hallinnollis-teknisiä haasteita eri ihmisten ollessa mukana hankkeiden eri vaiheissa. Herää myös kysymys, mitä tapahtuu hankkeen päätyttyä.
3. **suora – epävirallinen – lyhyt**; kahdenvälinen keskustelu yllättävässä tilanteessa yritysedustajan ja AMK-asiantuntijan välillä. Kiireestä johtuen keskustelun lopputulemat jäävät viemättä toteutuksena eteenpäin.
4. **suora – epävirallinen – pitkä**; kahdenvälinen keskustelu mentorimaisempana vuorovaikutuksena ja sparrauksena useamman vuoden aikana.
5. **epäsuora – virallinen – lyhyt**; yhteenveto ajankohtaisista asioista työelämän tarpeisiin liittyen tai työelämää edustavan neuvottelukunnan kannanotto ja evästys OPS-työhön tulevaisuuden osaamistarpeista.
6. **epäsuora – virallinen – pitkä**; kyselytutkimus työelämän tulevaisuuden osaamistarpeista tai oppilaitoksen tuottama raportti tulevaisuuksien ennakointiin ja toimintaympäristön muutokseen liittyen.
7. **epäsuora – epävirallinen – lyhyt**; kerätään yhdessä heikkoja signaaleja valitusta kontekstista jollakin joukolla opintojakson, projektin tai strategiaprosessin yhteydessä jonkin aikaa.
8. **epäsuora – epävirallinen – pitkä**; kollegoiden keskinäinen ajatustenvaihto vuosien varrella työelämän muutoksista ja AMK-käytäntöjen kehittämisestä; kuinka tällaista voisi systematisoida, kääntää organisaation voimavaraksi ja osoittaa siihen myös työaika.

Yllä olevin esimerkein yhteistyö ennakoinnissa näyttäytyy tällä hetkellä kapea- ja lyhytnäköisenä. Kaikista yllä mainituista on nähtävissä esimerkkejä, mutta niiden painoarvo ja merkitys vaihtelevat. Miten hyödyntää erilaisia tiedonlähteitä ja koota pirstaleista informaatiota yhä jatkuvammin ja kumulatiivisesti yhteen osana yhteistyön eteenpäin viemistä? Informaation hallinnan systematisoinnin ensimmäinen askel on tulla tietoiseksi kerätystä informaatiosta sekä sen merkityksestä organisaatiolle. On tärkeää säilyttää toiminnan iteratiivinen luonne ja kehittää virallisten tunnuslukujen rinnalle organisaation arvojen toteutumista mittaavia indikaattoreita. Yhteistyön onnistumista voidaan mitata toteutuneen liikevaihdon lisäksi esimerkiksi inhimillisen pääoman tai luontopääoman muutoksena.

## **Kohti ennakoivaa ja systeemistä ennakointiyhteistyötä?**

Ennakointiyhteistyö on moninaista, sitä tehdään virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä, suorasti ja epäsuorasti sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tärkeää on tunnistaa, millaista ennakointiyhteistyö on ja miten se asettuu erilaisiin tapoihin ennakoida yhdessä. Tehtyjen päätösten seurausten pohdinta kuuluu päätöksentekoprosessiin ja johtajan vastuisiin. Systeemiajattelu ja ennakointi ovat epävarmuuden ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisen työkaluja, jotka auttavat johtajaa systematisoimaan toimintaansa sekä hyödyntämään kerättyä informaatiota. Systeemiajattelu auttaa myös tunnistamaan organisaation tietovajeita ja tiedonkulun esteitä. Ennakoivan yhteistyön johtamisen tärkein työkalu on kuitenkin lopulta johtaja itse.

# Lähteet

- Acaroglu, L. 2017. Tools for systems thinkers: The 6 fundamental concepts of systems thinking. Haettu 25.2.2023. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>
- Airaksinen-Aminoff, P. 2018. Learning to resolve interpersonal conflicts more efficiently through transformational leadership: A study on coaching. Akateeminen väitöskirja. Aalto University publication series Business & Economy, 1/2018. Helsinki: Aalto University Executive Education.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7): 1194–1220.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993). Transformational leadership: A response to critiques. Teoksessa M.M. Chemers & R. Ayman (toim.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Cambridge: Academic Press. 49–80.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press and Simon & Schuster Inc.
- Colchester, J. 2019. Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen systeemiajattelulla. *Sitran blogi*, 23.8.2019. Haettu 24.2.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaset-ongelmat-systeemiajattelu/>
- Gigerenzer, G. 2015. *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*. Lontoo: Penguin Books.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. & Yuen, T. 2011. What is resilience? *Canadian Journal of Psychiatry*, 56 (5): 258–265.
- Hämäläinen, R.-M. & Aro, A. R. Terveyttä edistävän liikunnan politiikkatoimet ja tutkimustieto. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto, P.-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press. 234–258.
- Jalonen H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press. 40–68.
- Kylänen, M. 2022. Aikaa kehittämiselle kehittämisen aikana. *TAMK-blogi*, 31.3.2021. Haettu 2.3.2023. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/hanketoiminta/aikaa-kehittamiselle-kehittamisen-aikana/>
- Meadows, D. H. 2008. *Thinking in systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksisyvyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän Tutkimus*, 17(1):24–38.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice*. Lontoo: Sage. Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Savage, A. & Sales, M. 2008. The anticipatory leader: Futurist, strategist and integrator. *Strategy and Leadership*, 36(6), 28–35.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's framework for decision making. Harvard Business Review, marraskuu 2007. Haettu 3.3.2023. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Stockholm Resilience Centre. 2015. Applying resilience thinking. Haettu 25.2.2023. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-applying-resilience-thinking.html>

Uusi-Kakkuri, P., Brandt, T. & Kultalahti, S. 2016. Transformational leadership in leading young innovators – a subordinate's perspective. European Journal of Innovation Management, 19(4): 547–567.

Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) 2023. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.