



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Kasvun pelivaran hyödyntäminen työelämän organisaatioissa

Loppuraportti 31.08.2015

Kari Korpelainen

Pekka Ruohotie



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfronden
The Finnish Work Environment Fund

Kasvun pelivaran hyödyntäminen työelämän organisaatioissa

1. Hankkeen tausta

Innovatiivisuus ja osaaminen ovat tavoiteltuja missä tahansa organisaatioissa. Luovuus, innovatiivisuus ja osaaminen ovat myös käsitteinä yhteydessä toisiinsa. Innovatiivisuus edellyttää luovuutta ja käsitteitä käytetään toisinaan lähes synonyymisesti. Luovuus on metataito, jota tarvitaan muutoksesta selviämiseen. Amerikkalaiset tutkijat Quinn, Anderson ja Finkelstein pitävät itsemotivoitua, sisäiseen motivaatioon liittyvää luovuutta korkeimman tason asiantuntemuksena, jonka avulla asiantuntijat pysyvät uudistusten tahdissa ja uudistavat kognitiivista tietoaan, korkeatasoisia taitojaan ja systeemistä osaamistaan. Ilman itsemotivoitua luovuutta asiantuntijat tulevat itsetyytyväisiksi, altistuvat defensesille ja voivat epäonnistua muutokseen sopeutumisessa.

Avainkysymykseksi organisaatioiden kannalta nousee, kuinka voidaan tukea osaamisen kehittämistä ja innovatiivisuutta. Jotta tämä olisi jatkuvaa tarvitaan myös jaksamista, joka on yksi kasvun pelivaran keskeinen tekijä.

Tuotteistamisprojektin lähtökohtana on FT Kari Korpelaisen väitöstutkimus "Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä" (Tampereen yliopisto, 2005). Aihe on monitieteinen ja nykyisessä toimintaympäristössä ajankohtainen. Kysymys on yhtäältä yksilön kasvamisesta, kehitymisestä ja selviytymisestä ja toisaalta organisaation kilpailukyvyistä asiantuntijaorganisaation kontekstissa.

Kasvun pelivara -tutkimus liittyy osaltaan pitkäaikaiseen Kasvutarveprojektiin, jota on toteutettu prof. Pekka Ruohotien johdolla Tampereen Yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa vuodesta 1990 alkaen. Siinä on toteutettu useita eri alojen organisaatioita koskevia tutkimuksia.

Taustalla voidaan nähdä myös ns. moraalinen työsopimus, jonka ideana on, että kilpailukyky syntyy osaamisen kasvusta. Näkökulma on proaktiivinen ja yhteistyötä korostava. Esimiehet oppivat kuinka kasvun ja innovatiivisuuden edellytyksiä ylläpidetään ja rakennetaan. Kasvun pelivaran soveltaminen edistää myös voimavarojen tasapainoista hyödyntämistä ja itseohjautuvuutta. Käsite on myös yhteydessä organisaationaaliseen oppimiseen ja itsensä organisoiviin järjestelmiin.

2. Tavoitteet

Tämän tuotteistushankkeen tavoite on 1) tuottaa asiantuntijaorganisaation esimiehille suunnattu johtamismalli, joka parantaa esimiesten valmiuksia vastata jatkuvan uusiutumisen ja kehityksen haasteisiin ja tukea henkilöstön jäsenten edellytyksiä kasvuun ja menestymiseen työtehtävissään ja 2) tuottaa työkaluja, joiden avulla organisaatio voi varmistua siitä, että se pystyy vastaamaan henkilöstön ammatillisen kasvun ja toiminnan uudistamisen tarpeisiin.

Konseptointi tuottaa yleisemmän ammatillisen kasvun edellytyksiä ja kasvun pelivaraa hyödyntävän kehittävän johtamisen mallin työkaluineen. Konseptoinnin paikallisena ympäristönä on Stadin ammattiopisto.

3. Tekijät

Kari Korpelainen on filosofian tohtori ja taloustieteiden maisteri. Hän on toiminut professorina Tallinnan Yliopistossa ja erikoistutkijana Tampereen yliopistossa ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa. Hän tutkinut mm. innovatiivisuutta ja ammatillista kasvua, ammatillista huippuosaamista ja ammatillisten koulutusorganisaatioiden roolia innovaatiojärjestelmässä. Hän on työskennellyt aiemmin monissa erilaisissa markkinoinnin, mainonnan, koulutuksen ja markkinointijohdon tehtävissä. Hän on toiminut yritysten ja toimialajärjestöjen kouluttajana, konsulttina ja organisaatioiden kehittäjänä sekä luennoitsijana seminaareissa ja kongresseissa. Korpelainen on myös julkaissut kirjoja, tieteellisiä ja ammatillisia artikkeleita ja laatinut oppiaineistoja innovatiivisuudesta ja markkinoinnista. Hänen väitöskirjansa ”Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestinnän yrityksissä” tuo esille kasvun pelivaran konseptin, jossa on kysymys siitä, kuinka yksilöt jaksavat olla innovatiivisia ja kehittää itseään jatkuvasti.

Pekka Ruohotie on kasvatustieteen, erityisesti ammattikasvatuksen professori (nyk. emeritus) Tampereen yliopistossa. Hän on toiminut myös ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen johtajana ja kasvatustieteiden tiedekunnan dekaanina. Vuonna 2006 hänet nimitettiin ammattikasvatuksen professoriksi myös Tallinnan yliopistoon. Ennen yliopistouraa hän ehti toimia kouluttajana ja tutkimuspäällikkönä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä 1972-1979. Hän on ollut vierailevana professorina Simon Fraser Universityssä 1992-1993 ja johdon konsulttina kymmenissä organisaatioissa. Vuodesta 2007 alkaen hän on ollut Suomen Akatemian kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan jäsen. Hänen kirjallinen tuotantonsa koostuu yli 250 tieteellisestä julkaisusta.

Ohjelman rakentamisessa ovat olleet mukana tuotteistamisympäristön, Helsingin opetusviraston asiantuntijat.

4. Tehtävä

Tarkoitus on, että Kasvun pelivara -tutkimuksen tuotteistamisen seurauksena syntyy innovatiivisuuden ja kasvun edellytyksiä edistävä toimintamalli, jonka avulla organisaatiota voidaan johtaa ja kehittää vuorovaikutteisesti jatkuvan kasvun ideaan nojautuen, ei ainoastaan

ongelmiin reagoiden. Lähtökohtaisesti pyritään siis helpottamaan johtamistyötä, mutta myös osoittamaan se, kuinka yksilön ja organisaation intressit voidaan nähdä molempia hyödyttävällä tavalla.

Projektissa otettiin huomioon vahvasti käyttäjän näkökulma. Tätä varten aineistoa koottiin kolmessa eri vaiheessa. On tärkeä varmistua kasvun pelivara -mallin merkityksestä ja soveltuvuudesta oppilaitosympäristöön, tuntee nykytilaa ts. millaisia uudistushankkeita kohdeorganisaatiossa on meneillään sekä arvioituttaa tuotteistuskonseptiin sisältyvien tuotosten sisältöä ja tarkoituksenmukaisuutta.

Ensimmäisen iteraatiokierroksen aikana hankkeeseen osallistuvat asiantuntijat arvioivat kasvun pelivara -mallin merkitystä ja soveltuvuutta oppilaitosympäristöön. Arviointi koski sekä kasvun pelivaran ydintekijöitä (motivaatio, innovatiivisuus ja jaksaminen) että kasvun pelivaraa määrittäviä kasvuedellytyksiä. Lähtötilanteen diagnostisoinnissa kiinnitettiin huomiota nykytilanteeseen: missä määrin osallistuneet kokevat ongelmat eri osatekijöiden osalta omassa työyhteisössään ja minkälaisina he näkivät johdon roolin ja mahdollisuudet puuttua ongelmiin.

Alkukartoitus osoitti, että asiantuntijoiden mielestä:

- kasvun pelivaran ydintekijöistä jaksamisen ja innovatiivisuuden alueilla ilmenee enemmän ongelmia kuin motivaation alueella, motivaatio-ongelmiakin toki on,
- oppilaitosjohdolla katsotaan olevan mahdollisuudet vaikuttaa kasvun pelivaraan ja kasvun edellytyksiin,
- jaksamiselle ja työperäiselle stressille löytyy usein luonnollinen selitys; johtamisella ei voi niihin välttämättä vaikuttaa,
- johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työn kannustearvoa määrittäviin tekijöihin, sosiaaliseen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä johtamisvalmiuksien kehittämiseen,
- työyhteisön innovatiivisuus sekä henkilöstön motivaatiosta ja jaksamisesta huolehtiminen ovat toisiinsa sidoksissa olevia johtamisen haasteita.

Toisen iteraatiokierroksen tavoitteena oli avoimien haastattelujen ja kyselyn avulla saada täsmentävää tietoa innovatiivisen johtamisen merkityksestä oppilaitoksissa – kuten koulujen tarpeesta uudistua ja profiloitua, opetuksen kehittämisen haasteista, oppimisympäristöjen muutostarpeista jne.

Haastatteluisia tuotiin esille meneillään olevia uudistushankkeita koskien mm. sisäilmaongelmia ja syntyneitä korjausvajetta, opettajan työn kuormittavuutta, henkilökunnan jaksamista, työterveyttä ja tapaturmia. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi on tehty ja tehdään edelleen paljon. Konkreettisia toimia ovat mm.

- työhyvinvointikartat, joilla haetaan varhaisvaiheessa ilmeneviä heikkoja signaaleja,
- hetipurkumalli, jonka avulla tilanteen huononeminen katkaistaan,
- kuntakymppi-tutkimus, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin pitkäaikaisen seurannan ja osoittaa tuen kohdentamisen tarpeen elämänkaaren eri vaiheissa,
- palaute, jota annetaan pitkän poissaolon jälkeen ja jolla tuetaan työssä jaksamista,
- lievien tapausten ”rekisteröinti”, jolloin päästään ajoissa reagoimaan tapaukseen ja saadaan vähennettyä/estettyä vakavammat tapaukset (työsuojelupakki),

- ”työn imun” lisääminen seniorivaiheessa (55+) -hanke, joka tarjoamalla erilaisia tuki-
muotoja pyrkii edistämään työssä jaksamista.

Edellä kuvattu kehittämistyö tukee työyhteisön kasvuedellytyksiä ja luo otolliset lähtökohdat kasvun pelivaran hyödyntämiselle ja innovatiiviselle toiminnalle oppilaitoksissa.

Korpelainen ja Ruohotie työskentelivät kevään ja kesän aikana koko ajan sekä räätälöidyn että yleisen mallin/aineiston parissa. He tuottivat 1) kasvun pelivaran hyödyntämisen työkirjan johtamisen tueksi, 2) laativat räätälöidyt/yleiset mittavälineet aikaisemman tutkimuksen ja työryhmätyöskentelyn perusteella ja 3) loivat kohdeorganisaatiolle sekä muille organisaatioille seurantajärjestelmän kasvun pelivaran hyödyntämiseksi organisaatiossa. Työskentely tapahtui siis koko ajan ”kahdella tasolla”: yhtäältä oltiin tekemässä räätälöityä ”oppilaitos-versiota” ja toisaalta työskenneltiin ”yleisen mallin” kehittämiseksi.

Kolmas iteraatiokierros käynnistyi elokuun alussa. Silloin (3.8.) järjestettyyn työpajaan koontuivat kaikki hankkeeseen osallistuvat työryhmät. Työpajassa ruodittiin johtamisen tueksi laadittua työkirjaa ja arvioitiin kasvun pelivaran mittaamiseen ja seurantaan kehiteltäviä työkaluja. Osallistujat antoivat myös kirjallisen palautteen senhetkisistä tuotoksista työpajaa seuraavan viikon aikana. Työpajan keskusteluista ja palautteista koostuvaa kolmatta iteraatiokierrosta hyödynnettiin tuotteistuskonseptin viimeistelyssä.

Työpajassa käyty keskustelu samoin kuin kirjalliset palautteet antavat positiivista vahvistusta työkirjan tarpeellisuudesta ja sisällöstä sekä mittaamisen ja seurannan työkaluista. Samalla ne tuottivat arvokkaita virikkeitä ja parannusehdotuksia työkirjan viimeistelyä varten.

Käydyt keskustelut osittivat, että lähitulevaisuuden merkittävimpiä ammatillisen koulutuksen haasteita ovat mm. 1) kehityksen vaikea ennustettavuus, mikä vaikeuttaa suunnittelua, tavoitteiden asettelua ja rahoituksesta päättämistä, 2) johdon esittämien ja muualtakin tulevien kehittämisasioiden lanseeraaminen eteenpäin ja 3) työelämän identiteetin omaksuminen, mikä ammatillisessa koulutuksessa näyttää korostuvan enemmän kuin opettajaidentiteetti.

Uudistumista tapahtuu tarpeeseen nähden aivan liian vähän. Työpajaan osallistuneet näkivät jähmettymiselle useita syitä:

- oppimis- ja toimintakulttuuri on kuin lukittu palapeli (esim. lukujärjestys ei mahdollista monimuotoisuutta)
- opettajien ja vanhempien omat koulukokemukset ja niistä muodostunut kuva siitä, millainen koulun pitäisi olla
- ajankäyttö on kahlittua eikä aikaa jää luovuudelle
- virkaehtosopimus jarruttaa kehitystä (yhteissuunnittelua ei noteerata virkaehtosopimuksissa; vuosityöaika johtanut siihen, että mitään ”ylimääräistä” ei tehdä, ellei siitä erikseen makseta).
- arviointikulttuuri ei tue ryhmäarviointeja (”luntauvaara”)

Tämä kaikki toteutuu samaan aikaan kun ympärillä oleva työelämä korostaa yhteisöllisyyttä, yhteistyökykyä, yhdessä oppimista, tiimiluovuutta jne. ja vierastaa yhä enemmän yksin puurtamista.

5. Lopputulos

Projektissa tuotettiin kasvun pelivaran hyödyntämisen malli. Kasvun pelivara selittää yksilön innovatiivisuutta ja kasvupyrkimyksiä, jotka ovat yhteydessä jaksamiseen. Kasvu ja innovatiivisuus ovat energisoivia ja parhaimmillaan itseään ruokkivia, mutta ne vaativat tuekseen jaksamista. Ilman vastakaikua organisaation ja esimiesten taholta kasvuponnistelut ja innovatiivisuus johtavat vastarintaan ja joskus turhiin työpaikan vaihdoksiin. Johtamisen lähtökohta on nähty tässä positiivisena: on mahdollista löytää hyviä ratkaisuja sekä yksilön että organisaation tavoitteiden kannalta.

Projektin tuotoksena on johtamisjärjestelmä, joka sisältää ensinnäkin *johtamisen työkirjan*. Siinä on pyritty tuomaan esille kasvun pelivaran käsite, kuvattu sen taustalla olevat teoriat ja osoitettu sen relevanssi organisaatioiden kehittäväälle johtamiselle. Työkirjassa tuodaan esille se, kuinka usein johtamista käsitellään tai tutkitaan tutkimalla johtajia. Parempi lähtökohta olisi kuitenkin tutkia alaisten prosesseja – johtaminen sosiaalinen prosessi. Kasvun pelivaran hyödyntäminen toteuttaa tällaista lähtökohtaa. Työkirjassa on silti osoitettu runsaasti keinoja, joilla johtaja voi vaikuttaa kasvun pelivaran ydintekijöihin ja kasvuedellytyksiin. Myös alkuperäisen kasvun pelivaratutkimuksen yhteydessä, markkinointiviestintäalan toimijoiden tuottamia ideoita on esitetty työkirjassa.

Aineistossa on esitetty Korpelaisen tutkimuksen yhteydessä syntynyt ns. kannustavan johtamisen malli. Se on tutkimusaineistosta tuotettu ns. bayesilainen, todennäköisyyksiin nojaava epälineaarinen verkkomalli. Mallin yhteydet ovat vahvat ja muuttujien luotettavuuskertoimet korkeat. Vaikka kasvun pelivaran ydintekijät todennäköisesti ovat yhteydessä keskenään samalla tavalla kuin kannustavan johtamisen mallissa, niiden muuttujien keskiarvoissa on työyhteisökohtaisia eroja. Kasvun edellytysten osalta on myös näin, ja kasvuedellytykset voivat näyttäytyä eri tavoin kuin alkuperäisessä mallissa. Täyden hyödyn esitetyistä ajatuksista käyttäjä saakin, kun tuotetaan omaa organisaatiota koskeva verkkomalli. Se mahdollistaa myös mallilla simuloinnin, joka auttaa näkemään kuinka, heidän päätöksensä vaikuttavat muihin mallin tekijöihin. Käyttäjät voivat myös hyötyä siitä, että heillä on mahdollisesti muista lähteistä tietoa yhdestä tai useammasta muuttujasta. Ne voidaan silloin kiinnittää heidän tietoaan vastaaviksi ja katsoa, miten muut muuttujat reagoivat.

Juuri tämä tekee bayesilaisen mallintamisen mielenkiintoiseksi. Sitä käytetään avuksi esimerkiksi lääketieteessä. Myös yhteiskuntatieteissä ja käytännön toiminnan ennustamisessa se tuo uusia mahdollisuuksia.

Projektissa on – aikaisempaan tutkimukseen ja tuotteistamisympäristön asiantuntijoiden ja projektin asiantuntijoiden (Korpelainen ja Ruohotie) välisen vuorovaikutuksen perusteella – sovellettu kasvun pelivaran mittaväline ja kehitetty myös kevyempi ns. mobiilibarometri (toinen tuotos). Mittausta ja sen perusteella laadittavan verkkomallin rakentamista ei ole sisällytetty tähän projektiin. Selvää on myös se, että tuotosten taustalla on paljon tietoa itse ilmiöstä, kasvun pelivarasta, sen osatekijöistä ja dynamiikasta ja kasvuedellytyksistä. Tulosten lukeminen ja esimerkiksi verkkomallin käyttö vaativat myös valmennusta, jotta täysi hyöty kehitetyistä välineistä saadaan irti. Tämä tuotos jää työyhteisökohtaisen pilotoinnin varaan.

Kolmas tuotos on kasvun pelivaran seurantamalli, joka on esitetty työkirjassa. Se on jätetty tarkoituksellisesti melko joustavaksi, jotta voidaan työyhteisökohtaisesti pohtia kasvun pelivaran linkittäminen muuhun kehittämiseen.

Seuraavassa taulukossa on yhteenveto konseptin sisällöstä ja hyödyistä asiakkaalle.

Kasvun pelivara -konsepti	Mitä asiakastyöyhteisö saa
<p>Kasvun pelivara -konsepti auttaa ymmärtämään, kuinka työyhteisön jäsenet jaksavat ponnistella jatkuvasti paineidenkin alla, olla innovatiivisia ja samalla kasvaa ammatillisesti ja henkisesti</p> <p>Kasvun pelivara -konseptin tuotteistuksen tuloksena ovat kasvun pelivaran hyödyntämistä ja kasvua työyhteisössä edistävät työkalut. Kohdeorganisaation tarpeisiin räätälöinti on joustavaa ja nopeaa.</p> <p>Kasvun pelivara -konseptiin sisältyy kirjallinen aineisto, joka esittää kasvun pelivaran ja sen johtamisen olennaisen sisällön</p> <p>Konseptin esittelymateriaali luo yleiskuvan kasvun pelivara -konseptin keskeiseen sisältöön</p> <p>Työyhteisöstä kerätään tietoa kasvun pelivara (innovatiivisuuden, motivaation ja jakamisen keskinäisestä dynamiikasta) ja sen edellytyksistä.</p> <p>Tätä varten on olemassa alkuperäinen mittaväline, jota on modifioitu kertyneen tiedon pohjalta kasvuedellytysten osalta.</p> <p>Asiakasorganisaatiossa tehdään kasvun pelivaran lähtömittaus. Kasvun pelivara -mittaväline kohdennetaan asiakkaan omalle toimialalle ja omalle organisaatiolle. Siitä on valmisteltu laajempi versio sekä kevyempi versio, ns. mobiilibarometri.</p> <p>Kerätyn tiedon perusteella asiakasorganisaatiolle voidaan laatia verkkomalli organisaatiosta ja tarvittaessa eri yksiköistä.</p>	<p>Organisaatio saa käyttöönsä uuden välineen ja näkökulman (kasvun pelivara) tarkastella työyhteisön kasvuedellytyksiä sekä työyhteisön jäsenten kehittymisvalmiuksia ja sitoutumista organisaatioon.</p> <p>Konseptin käyttäjät voivat perehtyä konseptiin, palata siihen myöhemmin ja reflektoida kasvuun ja kehitykseen liittyviä kysymyksiä.</p> <p>Johto ja esimiehet voivat näyttää organisaation jäsenille, millaisia asioita pitävät tärkeinä ja voivat pohtia niitä organisaation jäsenten kanssa</p> <p>Analyyysien avulla johto saa selkeän käsityksen organisaation kyvystä vastata haasteisiin.</p> <p>Verkkomalli (ns. bayes-malli) osoittaa kasvun pelivaran ydintekijöiden ja sen edellytysten yhteydet kohdeorganisaatiossa. Sen avulla voidaan nähdä organisaation erityispiirteet ja se miten kasvun pelivara näyttäytyy kyseisessä työyhteisössä. ”työyhteisön DNA”).</p> <p>Mittaus voidaan toistaa määräajoin (laaja mittaus) tai tarvittaessa mobiilibarometrin avulla. Näin kohdeorganisaatio ja sen johto saa päivitettyä</p>

<p>Mallin käyttäjät valmennetaan kasvun pelivaran sisältöön ja käyttämään siihen liittyviä työkaluja; erityisesti lukemaan ja ymmärtämään bayes-malleja.</p> <p>Konsepti sisältää myös seurantajärjestelmän. Siinä ilmenee, kuinka usein mitataan ja kuka mittauksista vastaa. Seurantajärjestelmän avulla osoitetaan, kuinka kasvun pelivaraa kasvun pelivaran yhteydet muihin organisaation käytäntöihin voidaan koordinoita.</p>	<p>tietoa kasvun pelivarasta ja sen organisatorisista edellytyksistä ja voi olla paremmin selvillä työyhteisön kyvystä vastata uusiin haasteisiin.</p> <p>Konseptin tarkoitus on se, että esimiesten valmius johtaa osaamista ja kehittymistä lisääntyy. Sitä soveltava työyhteisö saa käyttöönsä dynaamisen konseptin, joka kytkee yhteen yksilön ja organisaation ponnistelut molempia hyödyttävällä tavalla.</p>
---	---

Kasvun pelivaran hyödyntäminen -konseptissa monimutkainen ilmiö on avattu ja tehty yksinkertaisemmaksi toteuttaa. 2 K Consulting toimii tukena prosessissa toteuttamalla mittaukset ja aineistojen käsittelyssä ja tulkinnassa. 2 K Consulting tarjoaa myös valmennusta ja ideointiapua toimenpiteisiin.

Kasvun pelivaran hyödyntäminen perustuu vahvaan teoreettiseen taustaan. On todennäköistä, että mallia voidaan käyttää organisaatiossa pitkän aikaa. Konsepti edistää johtamisvalmiuksien kehittämistä ja vaikuttaa positiivisesti asiantuntijoiden kehittymiseen ja organisaation kilpailukykyyn.