



# UUDISTUVAN JA KESTÄVÄN OPPIMISYHTEISÖN JOHTAMINEN 2023

**Outi Ihanainen-Rokio, FT,  
valmentaja, konsultti, yliopistonopettaja**

# MATKALLA KESTÄVYYTEEN: OPPIMISEN 5 ULOTTUVUUTTA

**Oppia tietämään –**  
pohjatieto,  
oppimaan  
oppiminen, kyky  
erikoistua

**Oppia tekemään –**  
kyky soveltaa ja  
tuotteistaa opittua

**Oppia elämään  
yhdessä –**  
ymmärrys  
ihmisoikeuksista,  
demokratiasta ja  
kunnioituksesta,  
taito oppia ja kokea  
yhdessä

**Oppia olemaan –**  
vastuullisuus,  
avoimuus ja halu  
kehittyä ihmisenä

**Oppia valitsemaan**  
– Näkemyksellisyys,  
arvo-osaaminen,  
viisaus

”Kestävyysmurros edellyttää muutosta tavassamme ajatella, toimia ja tehdä politiikkaa. Sen toteuttaminen vaatii niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin rohkeita muutoksia, jotka osin ravistelevat yhteiskuntaa.

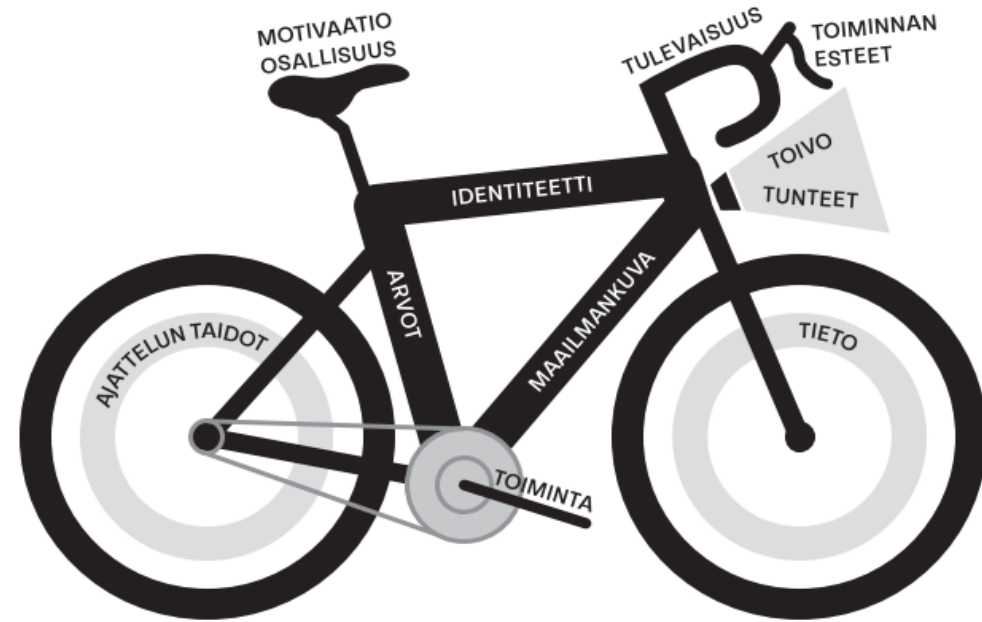
Kestävyysmurros on kuitenkin lopulta kaikkien etu.

Suomen ympäristökeskuksen työn tavoitteena on kestävyysmurroksen aikaansaaminen. Siihen tarvitaan mukaan kaikki kansalaiset, vaikka päätöksentekijöiden rooli niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla on keskeisin.

Meidän kaikkien kannattaa kyseenalaistaa vanhat rutiinimme. Esimerkiksi kasvipainotteinen ruokavalio, liikkuminen lihasvoimalla, vaatteiden vuokraus ja tavaroiden yhteiskäyttö sekä edistävät kestävyttä että lisäävät hyvinvointiamme ja tulevat meille edullisemmiksi kuin vanhat käytännöt.

Tärkeää on, että muutos toteutetaan reilusti.”

SYKEN pääjohtaja **Leif Schulman**



Kuvio 6. Kokonaisvaltaisen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli.<sup>27</sup>

”..kestävyysmurros toteutuu ihmisten aktiivisena ja tavoitteellisena toimintana eri tahoilla yhteiskunnassa. Uudenlainen toiminta auttaa muuttamaan ajattelutapojamme samalla, kun kestävyysmurroksen toteuttaminen myös edellyttää muutoksia ajattelutavoissamme, arvoissamme ja maailmankuvissamme.”

Halonen T. Korhonen-Kurki J., Niemelä J. & Pietikäinen J. (toim.) 2022. Kestävyyden avaimet.

<https://www.gaudeamus.fi/teos/kestavyden-avaimet/>



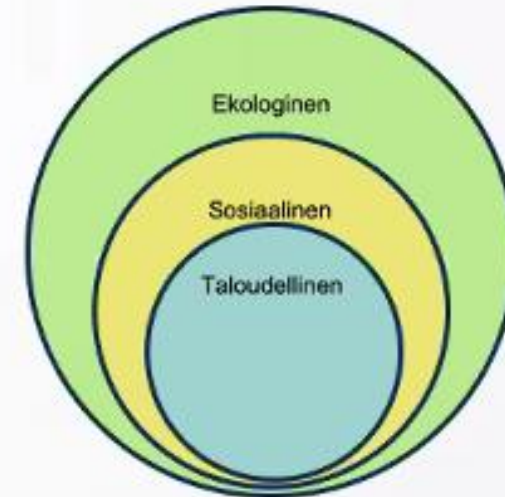
# KESTÄVÄ KEHITYS JA KESTÄVYYS



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Heikon kestävyysmalli  
(Giddings et al. 2002)



Vahvan kestävyysmalli  
(Giddings et al. 2002)

HELSINGIN YLIOPISTO

# ESG

## **SOCIAL:**

Work Policies  
Employee Experience  
Universal Design  
Wellness & Safety



## **ENVIRONMENTAL:**

Environmental Policy  
Performance  
Climate Change  
Resource Depletion  
Biodiversity



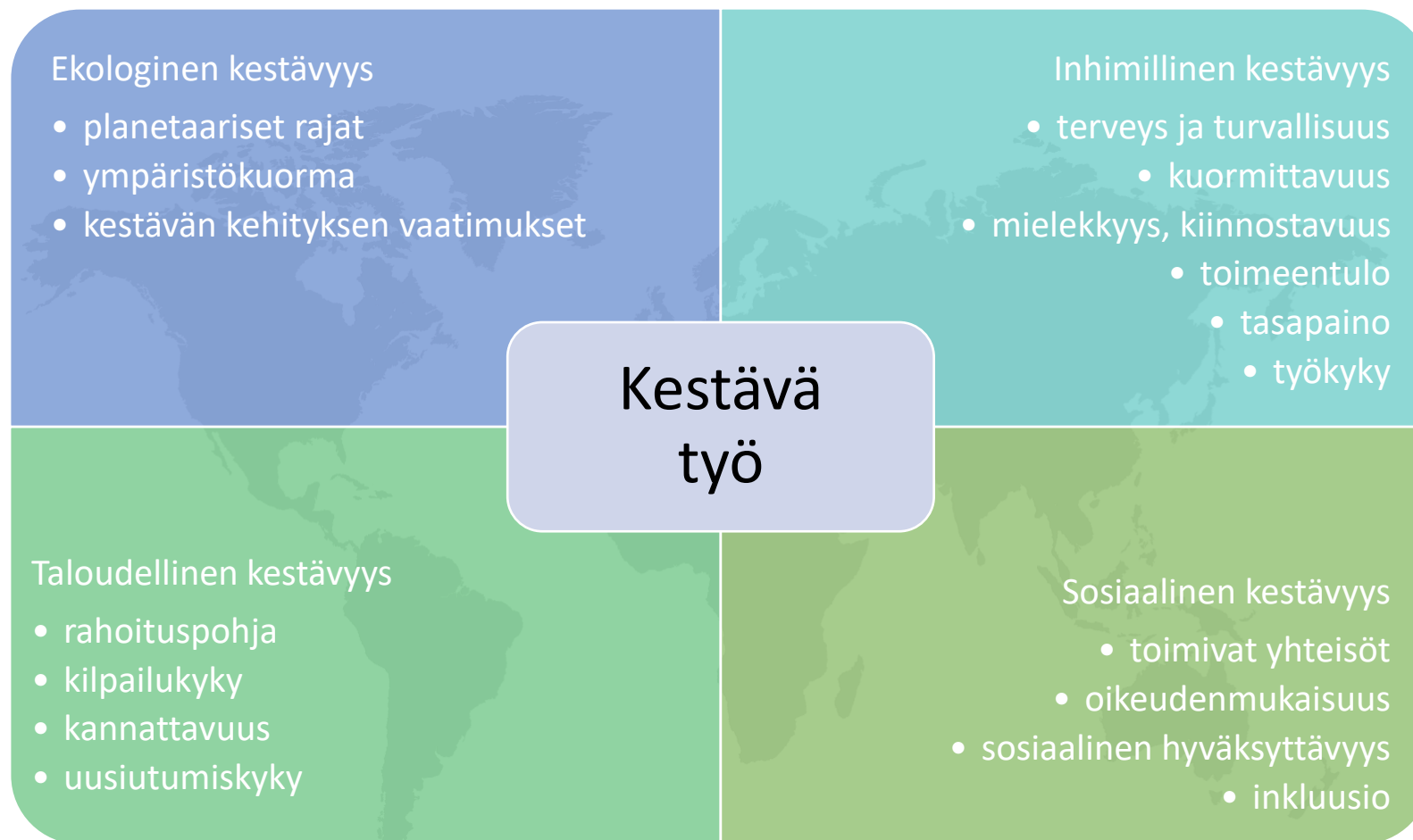
## **GOVERNANCE:**

Ethics  
Policy  
Diversity, Equity & Inclusion (DEI)  
Accountability



<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/esg-definition-meaning/>

# KESTÄVÄ TYÖN MALLI



Kasvio 2014

# VASTUULLISUUS

- *”Corporate social responsibility (CSR) tarkoittaa yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan vapaaehtoista liittämistä yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan ja sen kanssakäymiseen sidosryhmien kanssa”  
Lehtonen, 2002*
- Vastuullisuus on jotain enemmän kuin velvoitteet
- Hyvä hallinto ja talous, sosiaalinen vastuu sekä ympäristö

# KESTÄVYYS

- *“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”  
World Commission on Environment, 1987*
- *Needs* tulisi tarkastella sosiaalisen ja kulttuurisen kehyksen kautta ja toiminnan tulisi tukea arvoja, jotka ovat ekologisesti mahdollisia ja kaikkien järkevästi tavoiteltavissa.
- Implisiittisesti: kestävä kehitys ja (taloudellinen) hyvinvointi voivat toteutua yhdessä
- TOIVO!

# MITÄ ON KESTÄVYYSOSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ?

- Systemiajattelua
- Ennustamis-/ennakointiosaamista
- Ohjaavien normien tunnistamista ja tunnustamista
- Strategista ajattelua
- Vuorovaikutustaitoja

Viisi keskeistä elementtiä kestävämpään työelämään:

- Joustava ja sopeutuva suunnittelu
- Erilaisuuden viljeleminen
- Aktiivinen oppiminen
- Merkityksen rakentaminen
- Terve johtaminen

Lähde: Hot Spot Movement

# KESTÄVYYS KOULUTUKSEN KENTÄLLÄ?



By adding sustainability to the equation (of education), we are forced to consider issues of:

Resources

Community acceptance

Transmission of our ideas to future generations.

It's not just to say simply "this will have positive result" but we must also consider how this result may be sustained.

Willis et al. 2008. Rethink Work and Learning.

# KESTÄVYYSTAVOITTEET KOSKEVAT KAIKKIA

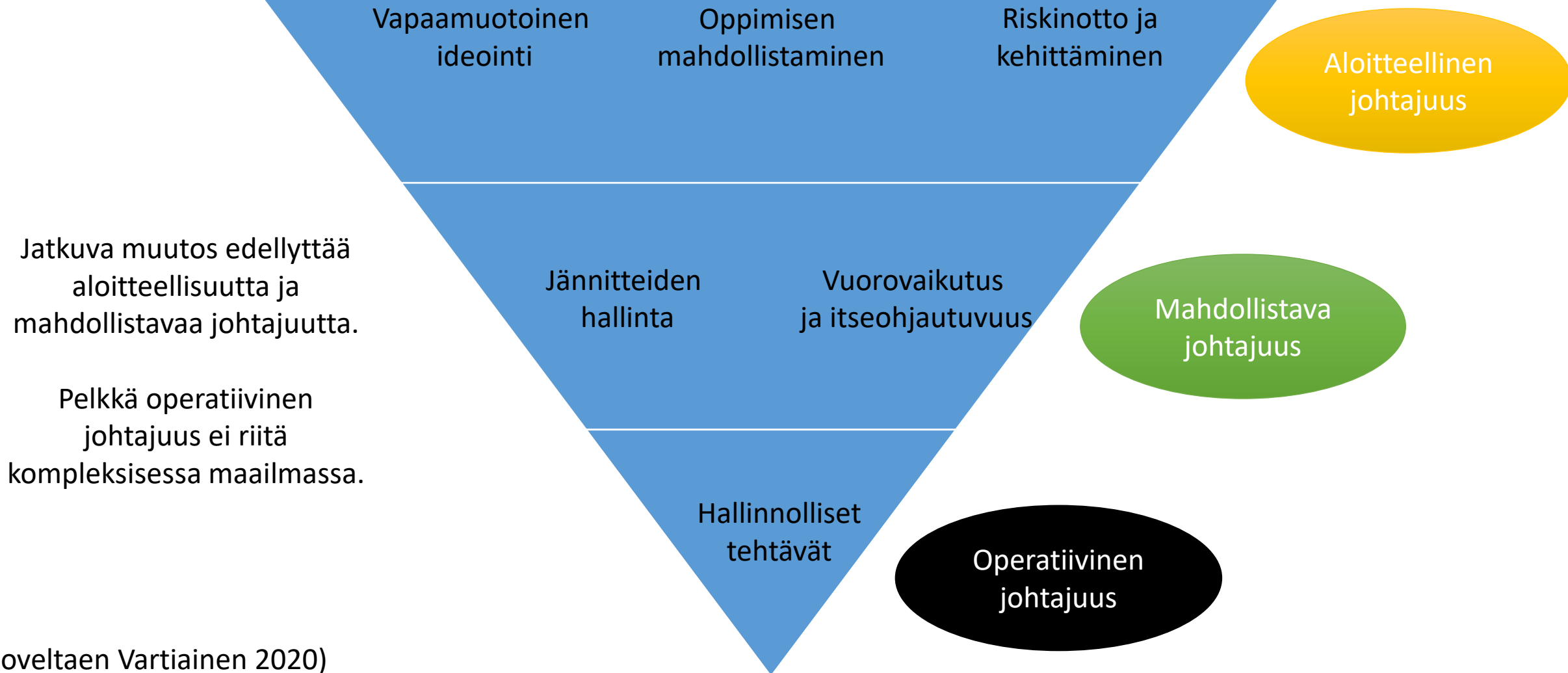
Kestävän kehityksen saavuttaminen vaatii  
jatkuvan muutoksen  
mahdollistamista

Oppiminen

Käyttäytyminen

Toiminta

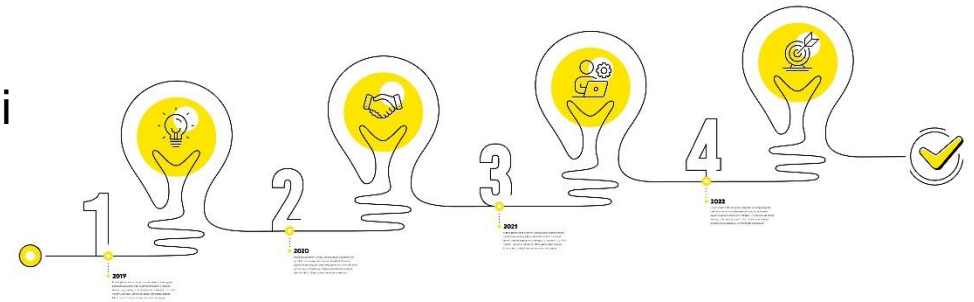
# Kokeile, osallista, edistä



(soveltaen Vartiainen 2020)

# MILLAINEN MUUTOS?

Kestävyyssiirtymällä tarkoitetaan yleensä yhteen sektoriin, esimerkiksi energian tuotantoon liittyvää sosio-teknologisen kehityksen ja innovaatioiden mahdollistamaa muutosta, jota voidaan tukea erilaisin ohjauskeinoin.




Kestävyysemurrokset ovat siirtymiä kokonaisvaltaisempia: Ne läpäisevät kaikki yhteiskunnan sektorit ja edellyttävät muutosta niin arvoissa ja asenteissa, hallinnan rakenteissa, kuin tiedon tuottamisen tavoissa ja päätöksenteossa.

Kestävyysemurros haastaa olemassa olevat yhteiskunnan rakenteet ja toimintatavat niin laajasti, että emme voi etukäteen aavistaa kaikkia sen vaikutuksia.

Siksi kestävyystieteessä korostuu epävarmuus, ennalta arvaamattomiin kehityskuluihin varautuminen ja murrosta vastustavien voimien ymmärtäminen.



Hälonen T. Korhonen-Kurki J., Niemelä J. & Pietikäinen J. (toim.) 2022. Kestävyyden avaimet.



Kestävyys edellyttää systeemistä otetta johtamisessa.  
Asiat ja ihmiset ovat suhteissa toisiinsa, kytkeytyneitä mutta usein syy-seuraus-  
suhteet ovat piiloisia tai niitä ei ole.  
Ilmiöt eivät ole vain monimutkaisia vaan komplekseja (mutkikkaita ja päällekkäisiä).

**HAASTEEMME  
MATKALLA  
KESTÄVÄMPÄÄN  
MAAILMAAN:**

**Kestävä  
johtaminen ei  
ole lineaarista.**

Kestävyys on aina kontekstisidonnaista.  
Konteksti elää ja muuttuu koko ajan.

Kun kaikki liittyy kaikkeen miten voi  
priorisoida jotain?

Kestävyys herättää tunteita!  
Miten ne kohdataan, miten niitä johdetaan?

# NELJÄ SISÄISTÄ SIIRTYMÄÄ

Kestävä johtaminen edellyttää neljää (johtajan) maailmankuvan muutosta:

Ensimmäinen muutos

**Organisaation / yhteisön näkeminen avoimena systeeminä suljetun sijaan**

Toinen muutos

**Ajattelun ja toiminnan tasolla muutos erillisyyksistä yhteyksien näkemiseen ja todentamiseen**

Kolmas kriittinen sisäinen muutos

**Lyhytaikaisesta pitkän aikavälin ajatteluun**

Neljäs muutos

**Elävässä järjestelmässä toimiminen. Siirytään asioiden välisistä suhteista toimijoiden välisiin suhteisiin – kohteiden johtamisesta toimijuuteen.**

Allen K.E. 2018. Critical Internal Shifts for Sustainable Leadership. Kirjassa Innovation in Environmental Leadership. Routledge, Lontoo.

# STRATEGINEN, TAKTINEN VAI OPERATIIVINEN?

Pitkä aikaväli, tavoitellun tulevaisuustilan aikaansaaminen

Johtamisen valinnat ja painopisteet, mittaristot

Työyhteisön arjen sujuvuus ja koettu mielekkyys



**Yksilön uudistuminen on toiminnallinen prosessi.  
Uudenlainen tekeminen tuottaa uusia havaintoja,  
joista muodostuu aivoissa uutta tietoa.**

**Monesti tiedon puute koetaan uuden toiminnan  
esteenä.**

**Oikea este on rohkeuden puute.**

**Rohkeutta tarvitaan, jotta voi aloittaa uutta ilman, että  
vielä tietää mitä siitä seuraa.**



# TARINAT JA KERRONTA LUOVAT YHTEISTÄ TULEVAISUUTTA

KESKEINEN KYSYMYS:

Miten voidaan sitoutua johonkin, jota ei vielä ole?

Anna toiselle **ääni**

Tue ja varmista **itseohjautuminen**

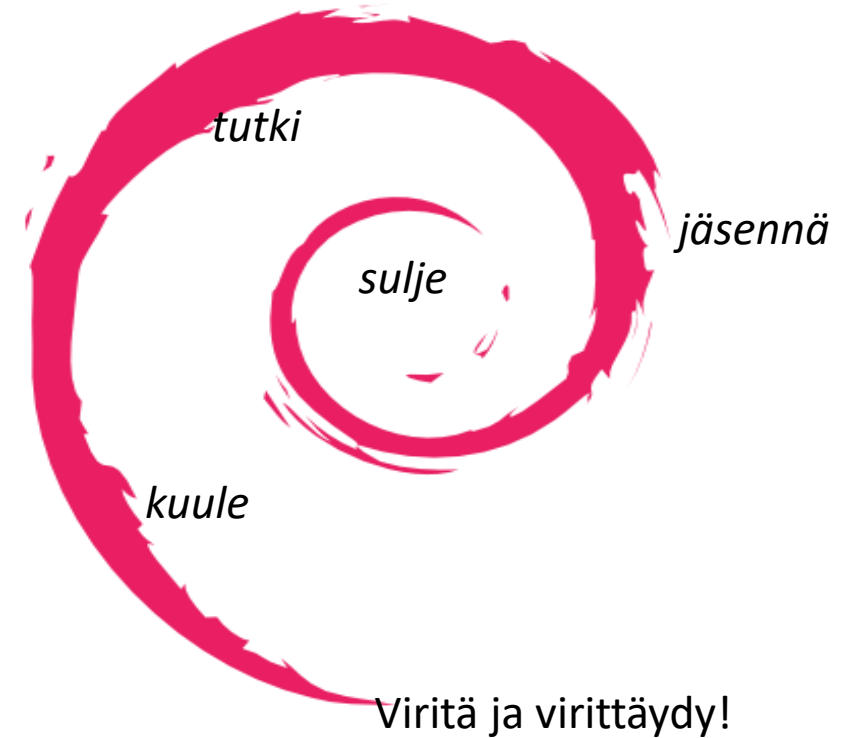
Rakenna **osaaminen ja kyvykkyyden kokemus**

Mahdollista **liittyminen, kuuluminen**



# MIKÄ LIIKUTTAA MEITÄ?

- TUNNE
- TIETO
- TOIMINTA



Kohtaamisen kaava OK5 / Ilona Rauhala

# TROIKA-KONSULTOINTI

Mieti aluksi itseksesi hetkisen tätä kysymysparia:

**Mikä olisi sinun kestävyyteen ja uudistumiseen liittyvä haaste? Millaista apua voisit tarvita siihen tältä ryhmältä ja koulutukselta?**

*Muodosta ajatus siitä, miten kerrot tästä haasteesta muille ryhmäläisille muutamassa minuutissa.*

Muodostetaan kolmen (tai neljän) hengen ryhmät. Sovitaan ryhmälle ”kellokalle” eli kuka seuraa ajan kuluu.

Sovitaan etenemisjärjestys (kuka aloittaa, kuka on toinen, kolmas, jne.) Prosessi:

1. Aloittaja kuvailee omaa haastettaan 2 min ajan. Toiset kuuntelevat.
2. Nyt kuuntelijat voivat esittää kysymyksiä ja kuulla vastauksia aloittajalta, 2 min ajan.
3. Aloittaja kääntyy sitten toisiin selin ja jää kuuntelemaan.
4. Kaksi muuta pohtivat ja keskustelevat yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, etenemismalleja, neuvoja, vinkkejä ym. eteenpäin auttavia ajatuksia 3 min ajan.
5. Lopuksi aloittaja palaa keskusteluun ja kertoo, mikä oli arvokkain neuvo tms. antaa muuta palautetta keskustelijoille. 1 min.

Toistetaan prosessi uuden aloittajan kanssa kunnes koko kolmikko on käyty läpi.

# MILLAISISSA AJASSA JOHDAMME ORGANISAATIOITAMME?

Paradoksit, kriisit ja jännitteet

Glocalization

FLOW

FLUX

VUCA

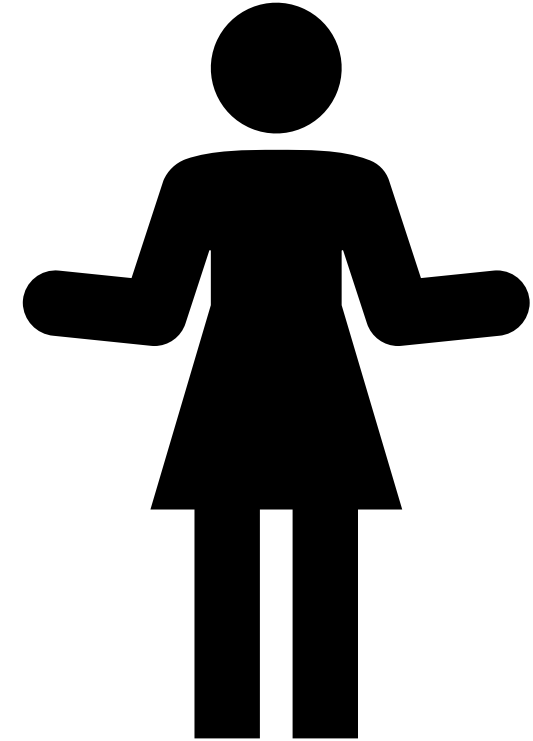
- Volatility
- Uncertainty
- Complexity
- Ambiguity

# IHMINEN EI OLE LINEAARINEN

- Kokonainen
- Tunteva
- Kehollinen

“Kognitio jyrää”

Miksi meidän on vaikea ottaa kokonainen, tunteva keho mukaan johtamiseen?



# PRO-SOSIAALINEN KÄYTTÄYTYMINEN

Käyttäytyminen, jolla on myönteisiä vaikutuksia.  
Hyödyttää muita, tuottaa iloa tekijälle.  
Parantaa toisten ihmisten psyykkistä tai fyysistä hyvinvointia.

Martela ja Ryan (2015) listaavat tutkimusta prososiaalisuudesta, mm.:

Neurological evidence shows that decisions to act pro-socially activate the reward centers of the brain (Harbaugh, Mayr, & Burghart, 2007).

Based on such findings, it could be suggested that the “warm glow of giving may be a fundamental component of human nature” (Dunn et al., 2014, 42).

## Kannattaako tehdä hyvää?

## Toimintaympäristösi kuvana

1. Työelämä on täynnä kirjoittamista. Näin etäyhteyksien ajalla teksti on edelleen merkittävin tapa ilmaista asioita työssä.

Haluamme kuitenkin löytää uusia näkökulmia, herättää oivalluksia.

Mitäpä jos vaihtaisimme myös kommunikoinnin mediaa?

2. Ota tyhjä paperi, kynä tai kyniä.

**Kuvaa toimintaympäristösi kuvana.** Piirrä, väritä, leikkaa ja liimaa – tekniikka on vapaa. Tehtävänäsi on vain kuvata se mitä onja näet ja koet (työ)ympäristössäsi.

Pyydä työkaveriasi tekemään sama tehtävä: kuvaamaan oma (työ)ympäristönsä omana kuvana.

3. Kun kuvanne ovat valmiit, sopikaa kumpi kommentoi ensin toisen kuvaa.

Kommentoijan tehtävänä on kertoa, mitä hän näkee ja kokee kuvassa. Piirtäjä ei saa puhua eikä etukäteen kertoa omasta kuvastaan eikä tuntemuksistaan mitään.

Kun ensimmäinen kommentointi on tehty, vaihtakaa osia. Edelleen piirtäjä ei osallistu kommentoijan puheeseen vaan kuuntelee.

Lopuksi yhteinen reflektointi: Mitä kuulitte kommentoijan puheessa? Mitä ajatuksia, tunteita tämä tehtävä herätti?

## Tulevaisuuskuvittelu-ryhmäkeskustelu

**Voitte pitää tulevaisuuskuvittelun vaikka kestävä johtaminen –teemalla.**

Sopii yli 6 hengen ryhmälle. Parhaimmillaan 8-15 ihmistä.

Valitkaa mahdollisesti organisaatiohistorialtaan nuorimmat pääkeskustelijoiksi. Heitä tulisi olla 3-5. Muu ryhmä muodostaa Kysyjät-ryhmän.

Pääkeskustelijoiden tehtävänä on kuvitella keltaisen laatikon tilanne. Heittäytykää tilanteeseen! Pääkeskustelijat vastaavat täysin oman mielikuvittelunsa kautta Kysyjien kysymyksiin. Tarkoituksena on kuvitella parasta mahdollista tulevaisuustilannetta ja "lennossa keksiä" vastauksia kysymyksiin.

Varatkaa aikaa esim. 10-25 minuuttia tälle kysymys ja vastaus –vaiheelle, riippuen ryhmän koosta.

Lopuksi yhteinen reflektointikeskustelu omissa normaaleissa työrooleissa. Mitä ajatuksia tulevaisuuskuvittelu herätti? Mitä nousi esiin sisältöinä, entä tuntemuksina? Mitä tämän jälkeen?

## Tulevaisuuskuvittelu

On vuosi 2030. Organisaatioisi on saavuttanut unelmatilanteen, josta vuonna 2022 vasta haaveilitte.

**Pääkeskustelija:** Olet organisaatiossasi konkari, jota pidetään kehityksen pioneerina. Joukko uusia tulokkaita eli **Kyselijät** haluavat kuulla miten olette saavuttaneet tämän tilanteen ja millainen kehitysmatka oli pioneerin silmin, mitä haasteita koitte ja miten ylititte ne.

Kyselijät kysyvät niin paljon kysymyksiä kun keksivät tai kunnes kysymyksille ja vastauksille varattu aika loppuu. Pääkeskustelijat vastaavat.

MITÄ TUTKITUSTI TIEDETÄÄN YKSILÖN VAIKUTTAMISESTA ORGANISAATIOSSA?	EDISTÄÄ	ESTÄÄ
Yksilölliset ominaisuudet	Ekstroverttius Proaktiivinen persoonallisuus Assertiivisuus Velvollisuudentuntoisuus ja velvollisuusorientoituneisuus Asiakasorientoituneisuus	Suoritusorientoituneisuus
Asenteet ja käsitykset työtä/organisaatiota kohtaan	Identifioituminen organisaatioon Identifioituminen työryhmään Tuntee velvollisuutta muutokseen Työtyytyväisyys Roolisyvyys Kontrolli tai vaikutusmahdollisuudet Koettu organisaation tuki	Erillisyyden, eriytymisen kokemus Voimattomuuden kokemus
Tunteet, uskomukset, ajatteluskeemat	Vihan tunne Psykologinen turvallisuus	Pelko Turhautuminen Koettu maine- tai urariski
Esimies-/johtamiskäyttäytyminen	Avoimuus Kysyvä ote Esimies-alaisvuorovaikutus(suhde) Transformatiivinen johtaminen Eettinen johtaminen Johtajan vaikutus	Hyväksikäyttävä tai loukkaava johtaminen
Muut kontekstitekijät	Viestintäilmapiiri Välittämisen kulttuuri Viralliset vaikuttamiskanavat	Työstressi, sosiaalinen stressi ja paine Pelon tai vaikenemisen kulttuuri (vain) Olennaiseen keskittyvä kulttuuri Hierarkkinen rakenne Muutosvastarintaa ylläpitävä kulttuuri

# EPÄVARMUUS ON AINA MAHDOLLISUUS

## Suhde muutokseen/oppimiseen

### PASSIIVINEN SUHDE

- ❖ 1. Ihmiset ja organisaatiot eivät huomaa sitä
- ❖ 2. Ihmiset ja organisaatiot huomaavat sen, mutta eivät ymmärrä sen vaikutuksia eivätkä reagoi siihen
- ❖ 3. Ihmiset ja organisaatiot huomaavat sen, ymmärtävät sen vaikutukset, mutta eivät osaa tai ei halua muuttua

### AKTIIVINEN SUHDE

- ❖ 4. Ihmiset ja organisaatiot huomaavat sen, ymmärtävät sen vaikutukset ja muuttavat toimintaansa sen vaatimalla tavalla
- ❖ 5. Ihmiset ja organisaatiot havaitsevat tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat edukseen

*(Pontus Salmi)*

# PARADOKSIT ARJESSAMME

Paradoksi tarkoittaa...

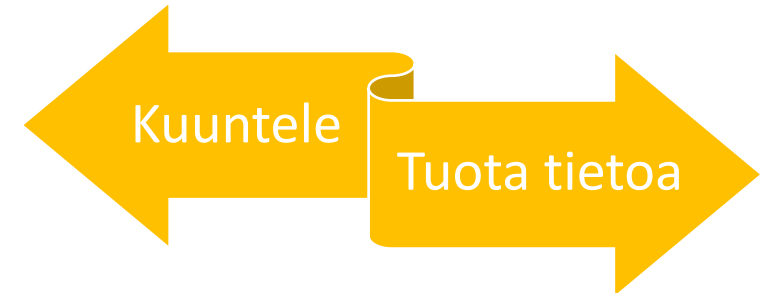
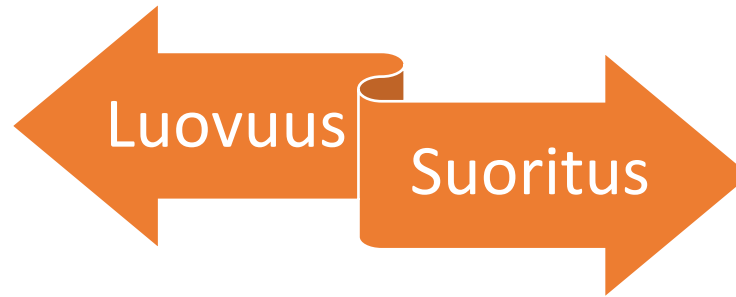
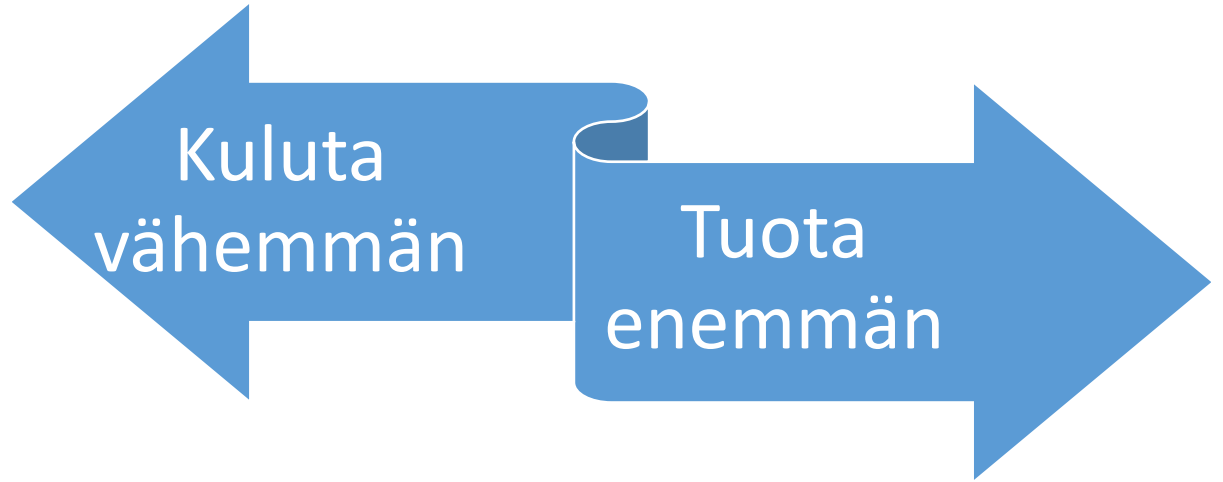
Kokemus tai ilmiö, jossa kaksi vastakkaista puolta. Puolet tuntuvat seuraavaan toisiaan ja olevan jotenkin kytköksissä, vaikka ovatkin ikään kuin vastakkaisia. Tilanteen ratkaiseminen on vaikeaa, jopa mahdotonta.

Paradoksi koetaan usein jännitteinä.

(Heiberg Johansen 2019)

Tilanteelle tyypillistä:

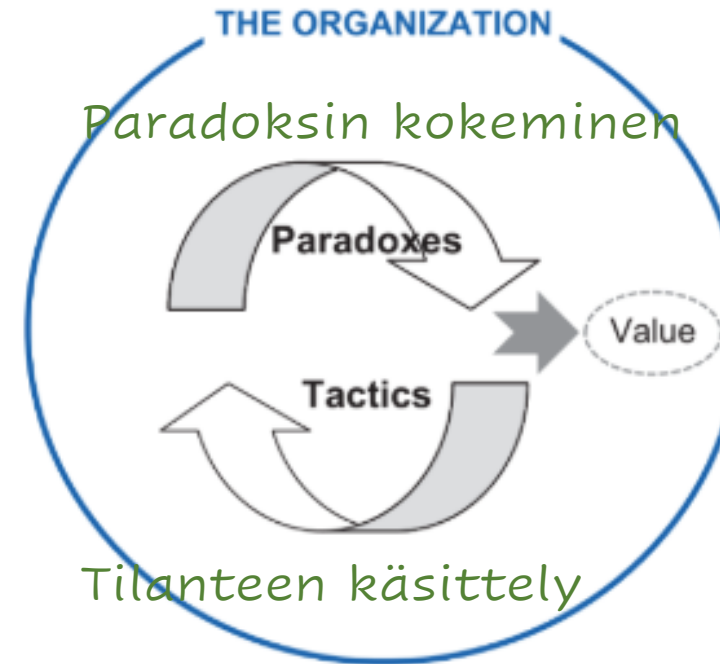
- niukkuus
- muutos
- useita samanaikaisia toimintalogiikoita, toimijoita, vaatimuksia



# PARADOKSEJA TARVITAAN?

Tarkastellaan vielä näitä:

- Paradoksilla voi olla halvauttava vaikutus
- Paradoksin käsittely ja kokeminen vievät jatkuvasti energiaa
- Toisaalta ilman paradokseja kyseessä on voi olla vinouma, esim. vain dominoiva näkökulma pääsee esille



Ratkaisun avain:  
MITÄ ARVOA?  
KENELLE ARVOA?  
VIESTINTÄ!

# Millainen viestintä saa ihmiset mukaan, jakamaan tietoaan ja osaamistaan?

Luo luottamusta, rakenna *koettua* läpinäkyvyyttä

- *Tieto jonka vastaanottaja kokee* hyödylliseksi, ajankohtaiseksi, käytännölliseksi sekä informoivaksi – eli vastaa vastaanottajan tietotarpeisiin – herättelee parempaan vastaanottoon sekä osallistumiseen
- Oikeudenmukaisuus on *tunne, kokemus*

Kerro ja jaa tarinoita

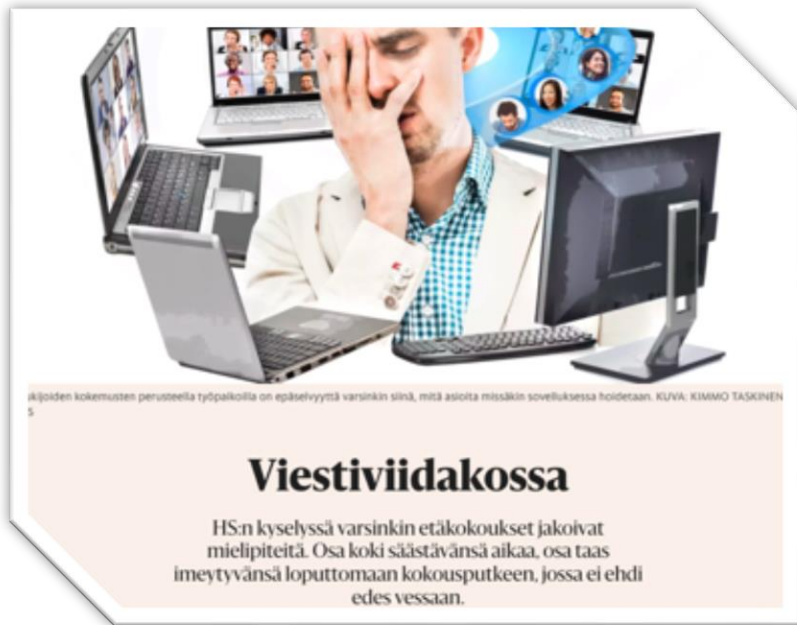
- Sillä muistamme paremmin keskustelut kuin yksisuuntaiset viestit

Panosta myötätuntoon ja empatiaan

- Ota eväiksi myös itsemyötätunto ja armollisuus
- Puhu kuin ystävälle
- Kuuntele

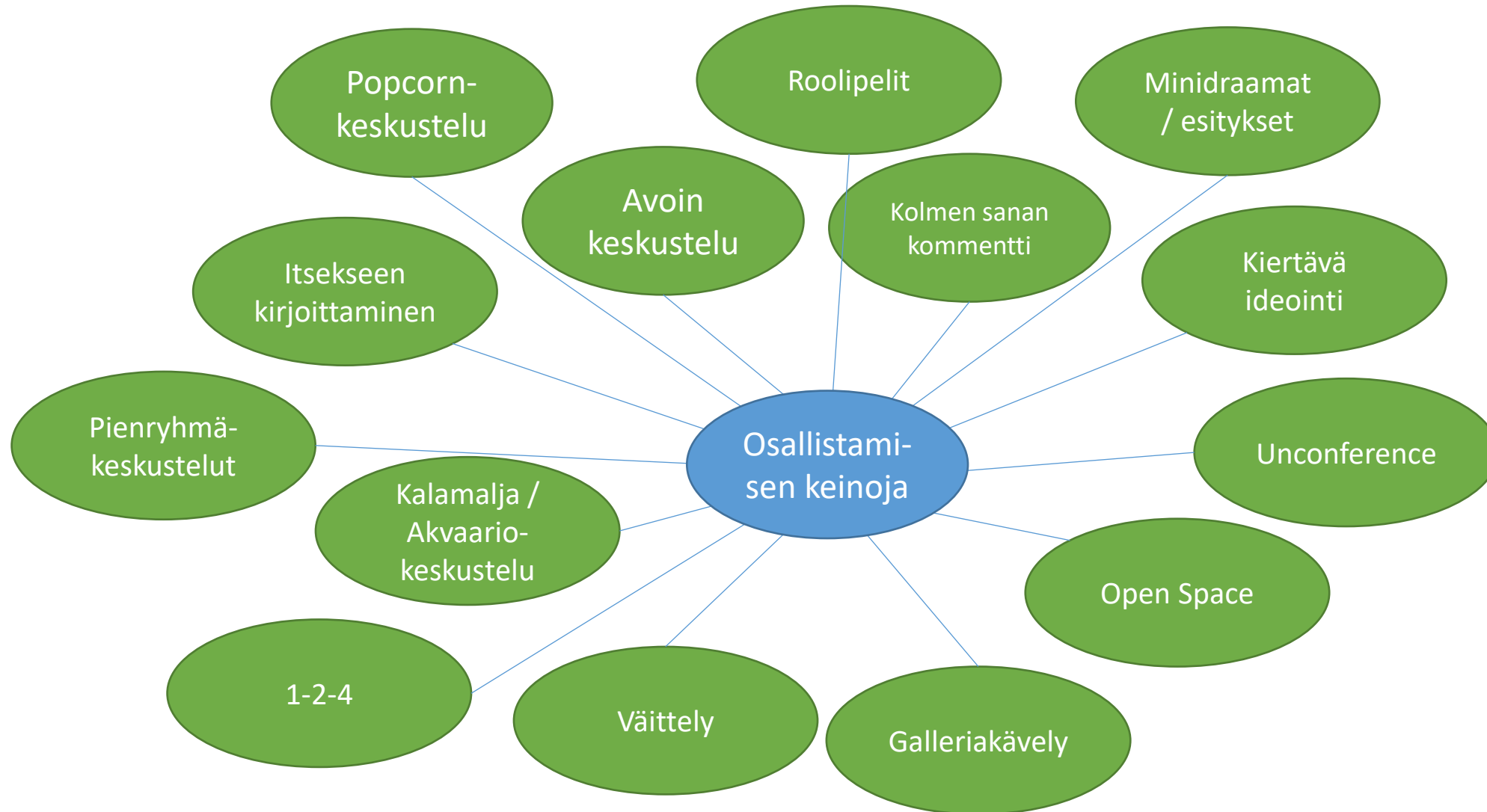
Etäjohtamisessa erityisesti:

- Pidä kiinni myötätuntoisista tilanteista ja kohtaamisista!



<https://www.hs.fi/talous/art-2000008294636.html>

# OHJAA JA JOHDA ENERGIAA



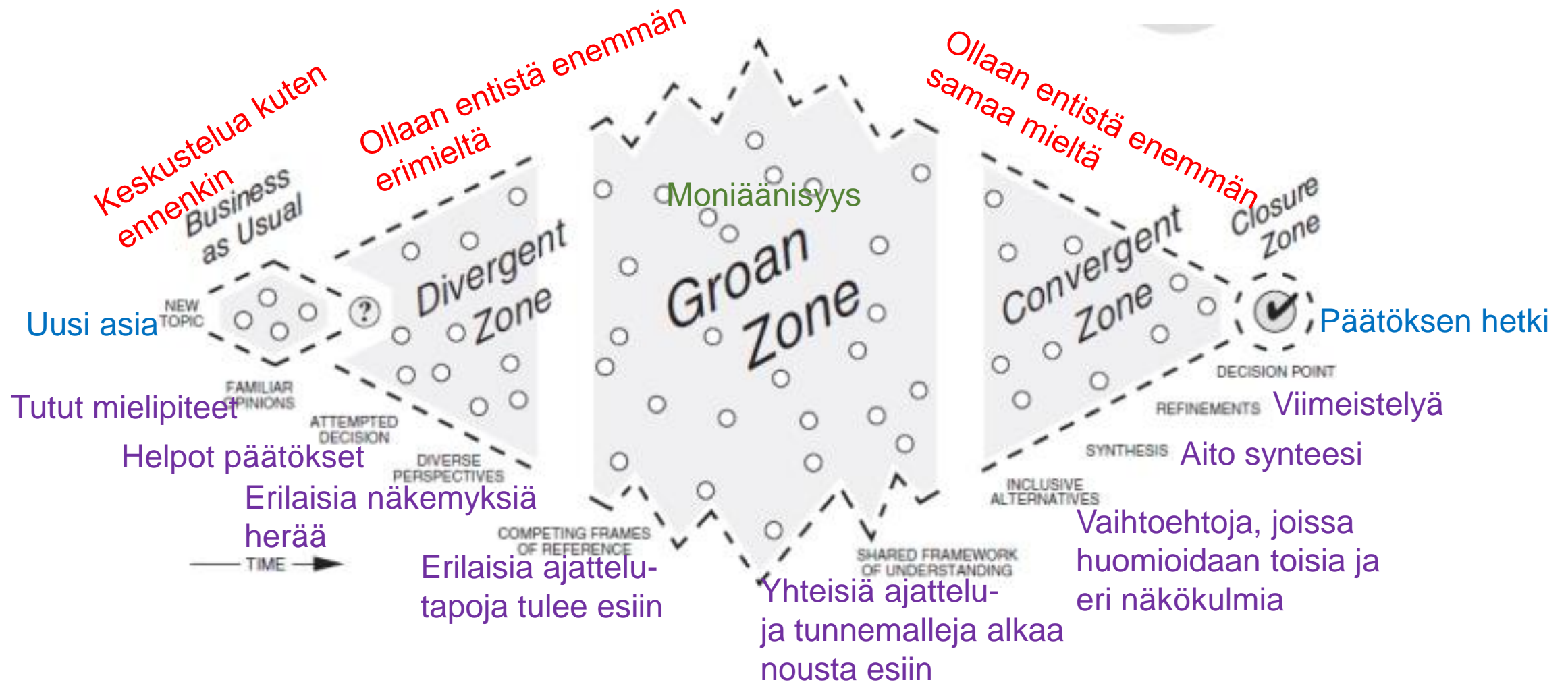
# MILLAINEN KESTÄVYYDEN JA UUDISTUMISEN OSA AJA AIOT OLLA?

- Mikä on se maasto, jossa olet
  - Kestävyys- ja/tai uudistumisturisti
  - Kestävyyden ja uudistumisen tutkimusmatkailija
  - Kestävyys- ja uudistumislokaali

Millaisen roolin haluat luoda, ottaa?  
Millaisia rooleja annat muille?

# GROAN ZONE – MUTINAVYÖHYKE

## MITEN PÄÄSTÄ KESTÄVÄÄN OSALLISUUTEEN?



# FASILITOINTI JOHTAMISEN TUEKSI

- Ryhmän prosessin suunnittelu ja ohjaus
- “tehdä helpoksi”
- Fasilitaattori auttaa sisältöä (=ideat, ajatukset, toiminta, ehdotukset, päätökset) syntymään ohjaamalla prosessia mutta ei itse osallistu aktiivisesti sisällön tekemiseen / ota siihen suoraan kantaa
- Kaksi näkökulmaa
  - Systemaattinen
  - Systeeminen
- Fasilitointi mahdollistaa osallistumisen ja tasapuolisuuden

Missä voit auttaa fasilitoiden?

# TYÖ = VUOROVAIKUTUSTA RYHMÄSSÄ

## Vuorovaikutus on

- yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden, kulttuurien välisyyttä
- merkityksen antoa, tulkintaa, valtaa, yhteistyötä ja sosiaalisia normeja

*“Resilience of an group comes from social ties”*

**MODERNI TYÖ ON TOISIAAN TARVITSEVIEN IHMISTEN VUOROVAIKUTUSTA.**

Esko Kilpi

**MENESTYVISSÄ TIIMEISSÄ ON KORKEA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS.**

Googlen oma tutkimus menestyksestä

**SOCIAL NORMS OF A WORKPLACE WILL OVERRIDE PERSONAL COMMUNICATION STYLE.**

Tuore tutkimusartikkeli HBR:ssä



# MITEN JOHDAT ITSESSÄSI SEKÄ YHTEISÖSSÄSI

Energiaa

Toiminnan suuntaamista

Koordinaatiota

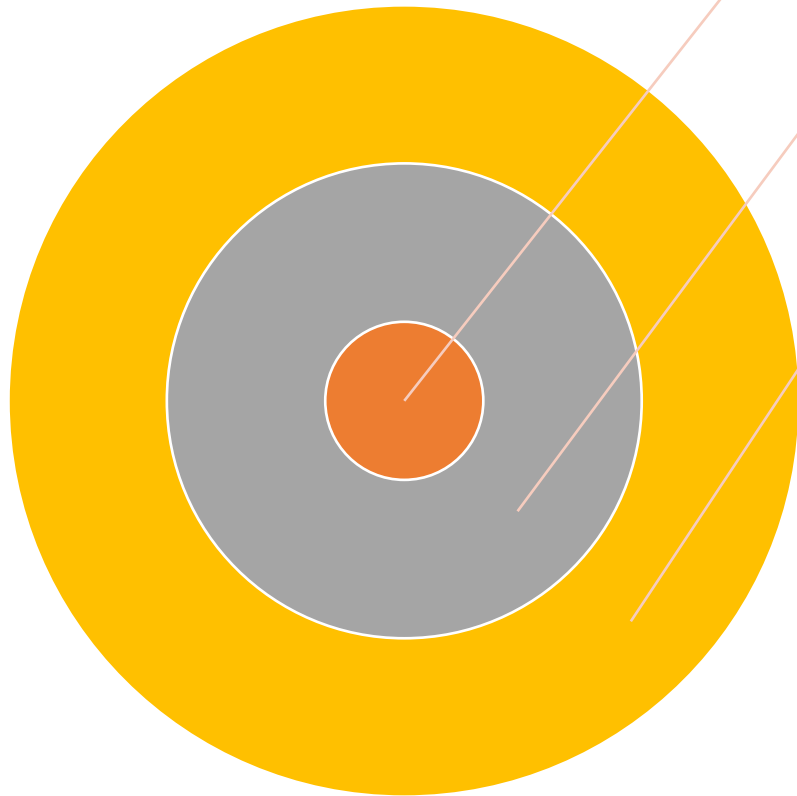
Yhteistyötä

# MIHIN VOIT VAIKUTTAA?

Voin  
vaikuttaa  
100%

Voin  
vaikuttaa  
välillisesti

En voi  
vaikuttaa



**Osallistumiseen liittyvät  
tekijät:**

- **Kyvykkyys**
- **Motivaatio**
- **Tilaisuudet**

# TARROJA SAA

- TEKEE TOISEN ASIANTUNTI/  
Joustavuus OSAKKIJAN VÄKYLÄ  
KOI
- joka käynnistää kokeilun/  
uskaltaa!
- ratkaisuehdotus tulee esiin
- energia jonka  
pyydy antamaan yhteiseen  
työhön
- oma energia täydentää  
toisten
- oikea-aikainen huumori
- Osoittaa vastuunottoa  
energia ja toiminnan  
ytimessä
- "sun maski on vinossa" puhe
- JAKAA ASIANTUNTEMUSTAA
- KRITIIKKI VOKA MEETEMÄIN
- MUKANA OIKEALLA ASEINTEELLA
- TUKEE TOISIA JA HEIDÄN IDEOITA kyllä, ja...

Näissä arjen tilanteissa on johtajuutta, jota haluamme tuoda esiin:

- Tuo toisen osaamisen esille
- Joustaa
- Käynnistää kokeilun
- Tuo esiin ratkaisuehdotuksen
- Tuo energiaa
- Tuo toisia täydentävää energiaa
- Oikea-aikainen ja -laatuinen huumori
- Suuntaa energian ja toiminnan 100% vaikuttamisen alueelle
- Osoittaa vastuunottoa
- "sun maski on vinossa" korjaava arjen huomio / palaute
- Jakaa asiantuntijuuttaan
- Eteenpäin vievä kritiikki
- Mukana oikealla asenteella
- Tukee toisia ja heidän ideoitaan (kyllä, ja...)
- Vaikuttaa toisiin

PAIKKOJA, TILOJA,  
TAPOJA

- VUODEN TEEMA
- KOLLEKTIIVISEN PALKINTO
- KEHU AINA KUN MAHDOLLISU
- HUOMAA HYVÄ
- TUNNISTAA ITSE ETÄ  
SAAVUTTA TAUDIITTEEN

ERILAISUUTEEN HUOMIO  
AJANKÄYTTÖ  
TAVOITTEET  
VUOROVAIKUTUS  
ITSE VAATII, ASETTAA  
OMA HYVINVOINTI  
TIEDONEN RAJOITTEISTA

Mitä kaikkea voi johtaa?

Missä ja miten voimme  
tuoda halutun kaltaisen  
johtajuuden vielä  
paremmin esiin  
vuorovaikutuksen  
keinoin?

# viestintäkäsitys

Viestintä  
tiedon  
välityksenä

Viestintä  
vuorojen  
vaihdoksina

Viestintä  
kontrollina

Viestintä  
jännitteiden  
tasajaana

Viestintä  
kasvun  
moottorina

Toiminta

## metafora

"PUTKI"

"PROSESSI"

"KÄSKY,  
TARKASTUS"

"TASAPAINO"

"KIPINÄ"

Konkretia

## vaikuttavuus

Tiedolla  
vaikutta-  
mista

Vuoro-  
vaikutus

Valta-  
asetelma

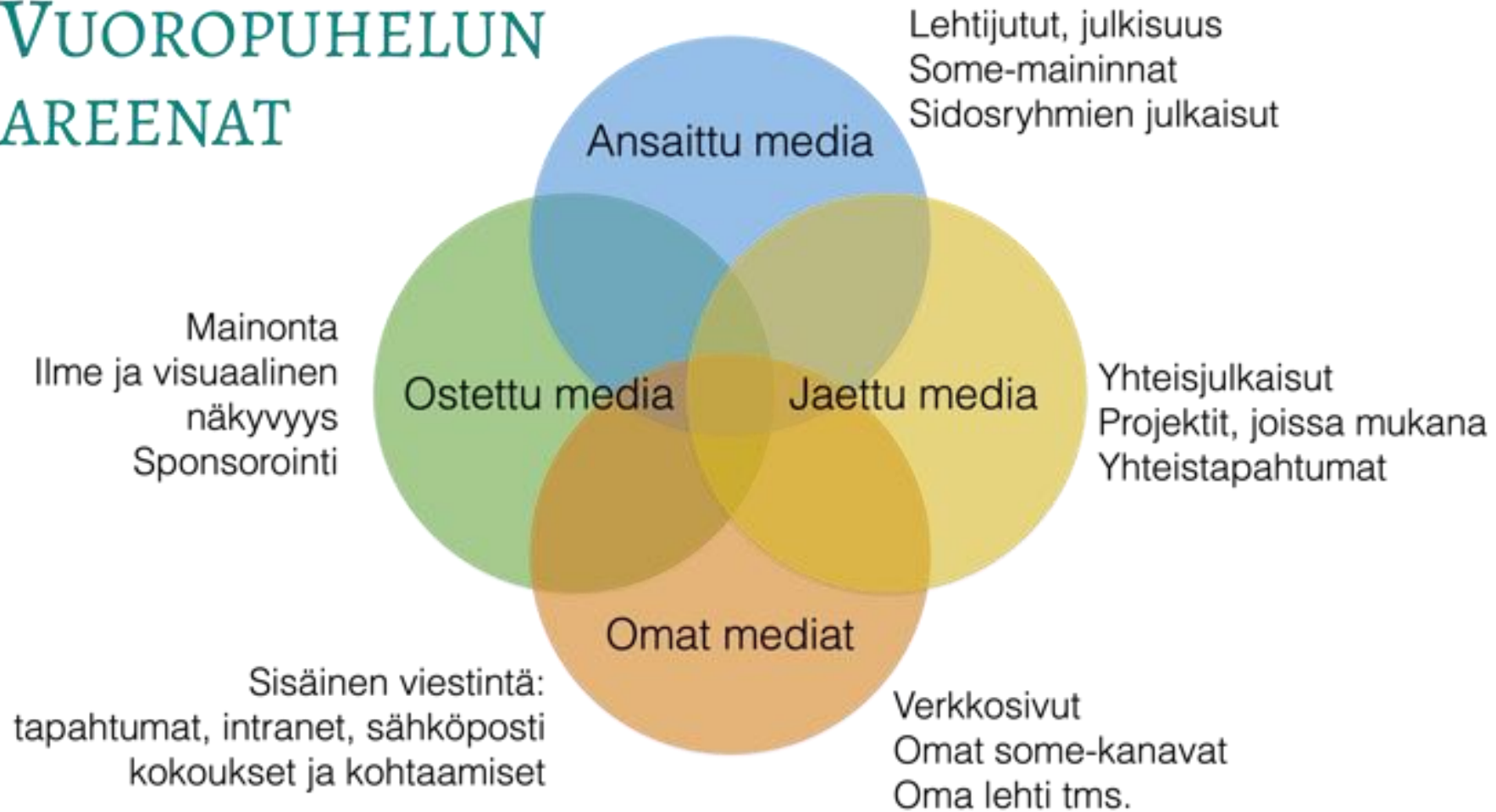
Dialogi,  
ymmärrys

*Mahdollis-  
tumisen  
kokemus  
potentiaalın  
saavuttaminen*

Merkitys-  
avaruus!

# MISSÄ KAIKKIALLA VIESTITTE?

## VUOROPUHELUN AREENAT



# VIESTINNÄN AREENAT

Pelkän kanavas suunnittelun sijaan tulisi tarkastella viestinnän areenoita ”kohtaamisen kenttiä”

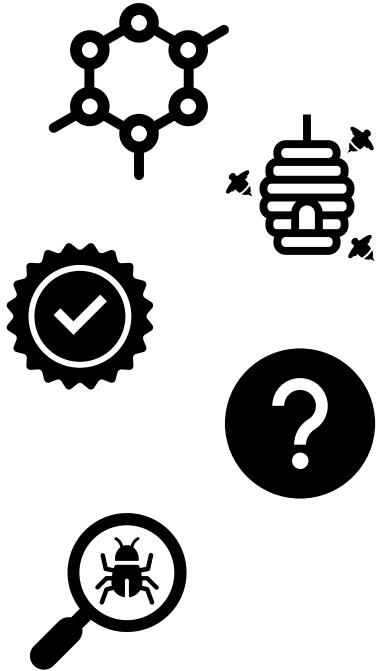
On tiedettävä, miksi milläkin areenalla ollaan, mikä on tarkoitus ja mihin siellä pyritään vaikuttamaan

Keskeisiä kysymyksiä organisaation näkökulmasta

- Kuka areenan omistaa? Kuka hallinnoi sitä?
- Mitkä ”pelisäännöt” ovat voimassa milläkin areenalla?
- Miten ylläpidetään luottamusta?

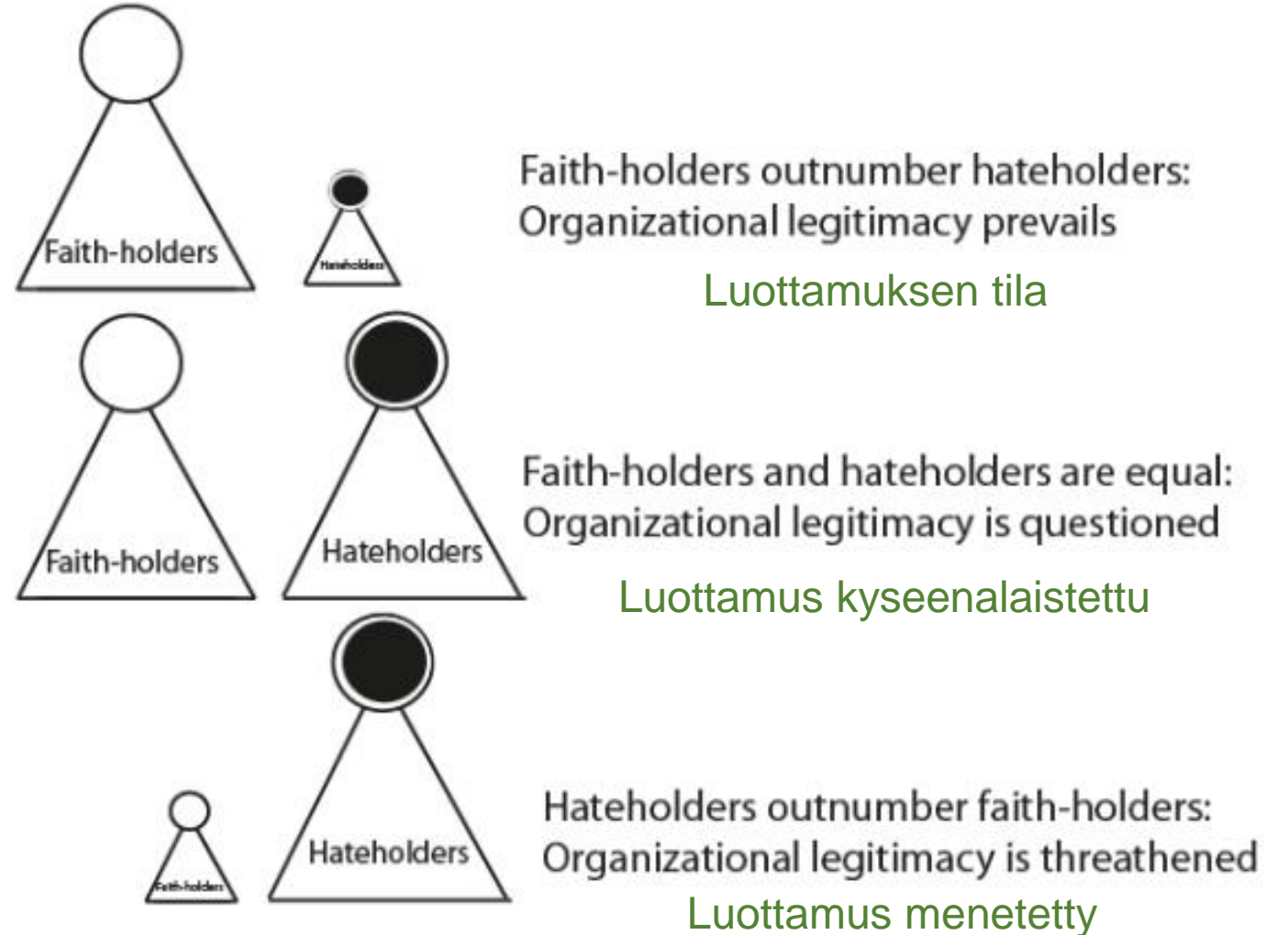
# LUO MUUTOKSELLE LUOTTOJOUKOT

Asiat, jotka yleisöjäsi askarruttavat?



Ketkä ovat kehittämis-  
teemasasi luottajoukot?

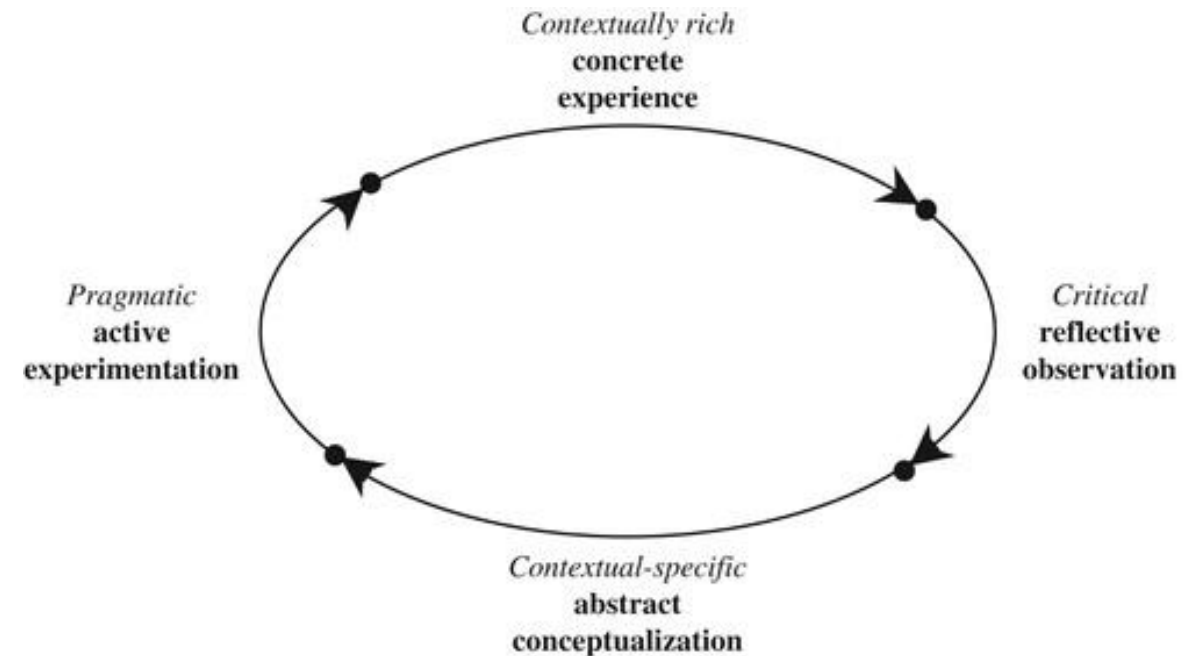
Miten vastaat ja ylläpidät  
heidän odotuksiaan  
viestinnälläsi?



Luoma-aho 2015.

# YHTEISKEHITTÄMINEN JA OSALLISTAMINEN

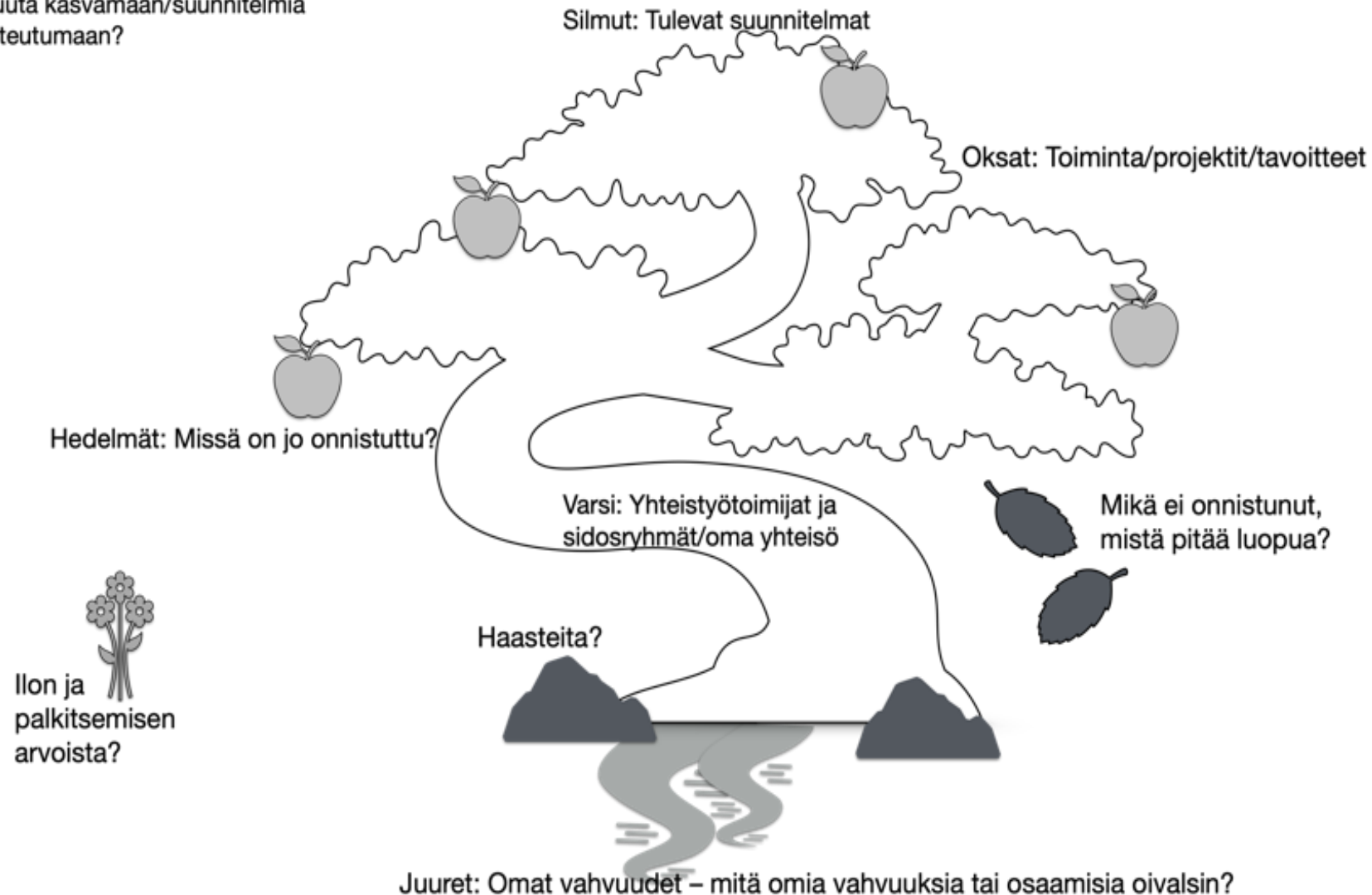
- Mitä tarkoitetaan yhteiskehittämisellä?
- Edellyttää osallistamista:
  - Tasavertainen osallistuminen
  - Sitoutuminen ja toisten asiantuntijuuden arvostaminen
  - Avoimuus uusille ideoille ja erilaisille tunteille
  - Erilaisten tavoitteiden tunnistamisesta edetään jaettuun tavoitteeseen
  - Tekemällä eteneminen (ideoista siirrytään nopeasti konkretiaan), kokeilukulttuuri
  - Oikeanlaiset tilat, ohjaus ja koordinaatio/johtaminen/fasilitointi
- Syklinen prosessi
  - Idea, sen jakaminen, sen lainaaminen, sen jatkojalostaminen, yhteiseen palaaminen – portaan uudelle tasolle nouseminen ja syklin edelleen jatkaminen



Kolb: Experimental learning cycle (revisited by Morris 2020)

# TARINAPUULLA VOIT KERTOA YHTEISTÄ **TAI OMAA** POLKUA

Ympäristö: Mikä voi edesauttaa puuta kasvamaan/suunnitelmia toteutumaan?



**Miten kertoa kehittämisestä?**

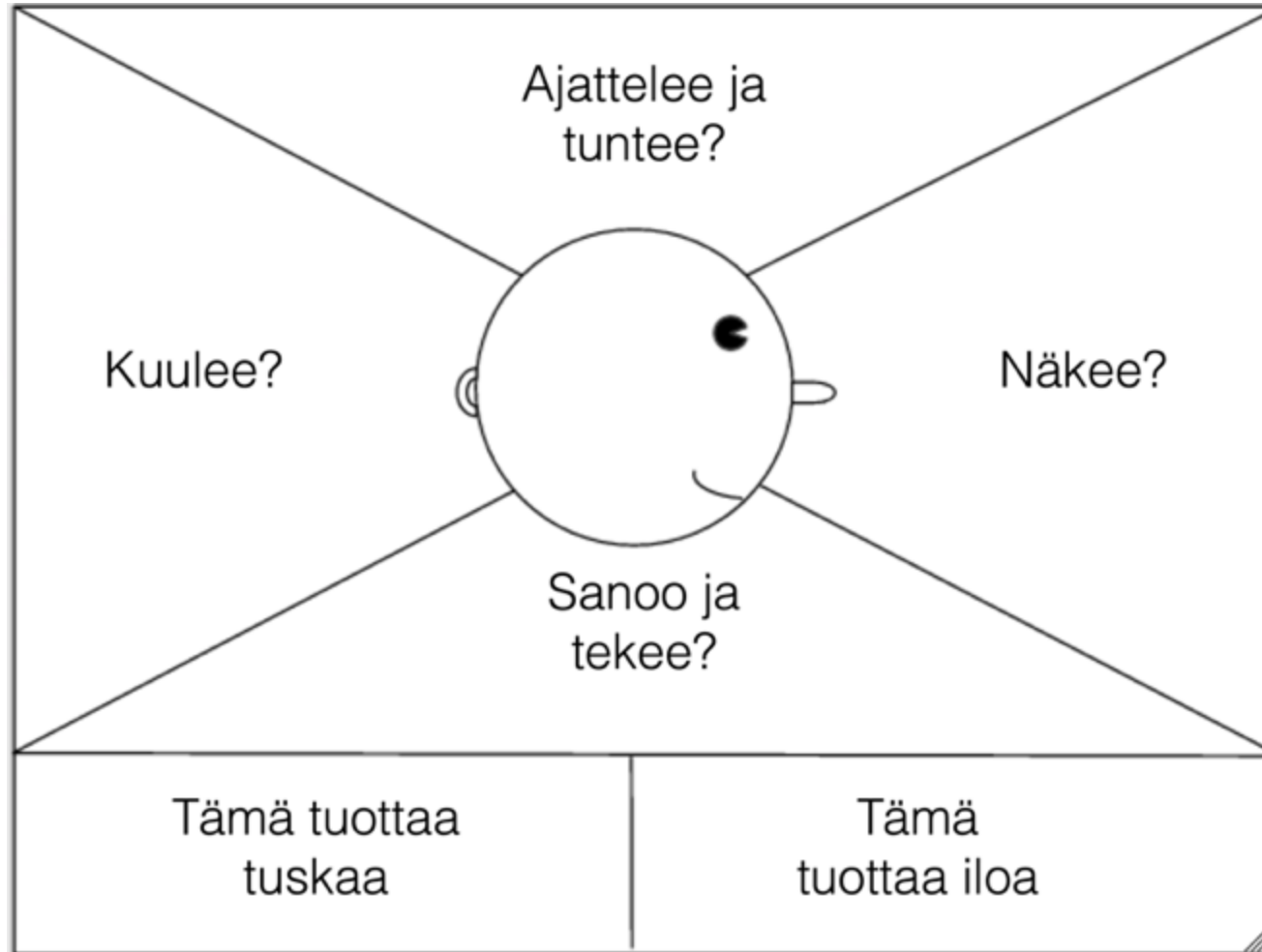
**Miten viestin olennaisesta?**

**Mieti tarinapuuta mallina kerronnassasi.**

**Lähde tunnistamaan, hahmottamaan ja viestimään näitä.**

**Tarinapuu voi olla malli myös oman henkilökohtaisen kehittymisen matkastasi.**

# EMPATIAKARTTA AUTTAA ASETTUMAAN TOISEN ASEMAAN JA AJATUKSIIN TAI SUMMAA OMIA HAVAINTOJASI YMPÄRILTÄSI



# MUUTOSVIESTINNÄSTÄ: SANOITUS JA JOHDONMUKAISUUS TÄRKEÄÄ

*Miten lähestyä muutosta?*

- *Muutos mahdollisuutena*
- *Muutos osallisuutena*
- *Muutos oppimisena*

Miten rakentaa muutosviestintää?

1. Rajaa. Mistä on kyse? Mistä ei ole kyse? Mitä muutosta tavoitellaan?
2. Tutki ja raamita lähtötilanne. Mistä tulee tietoa, minne se menee?
3. Kehystä muutosmahdollisuudet. Mikä tässä kuvassa voi muuttua? Mitkä rajat joustavat, mitkä eivät?
4. Ideoi ja yhteiskehitä uutta.
5. Suunnittele toteutus. Tee rajattu toimintakokeilu.
6. Toteuta. Seuraa ja arvioi säännöllisesti. Muokkaa toteutusta. Voit myös palata mihin tahansa kohtaan

# MILLAINEN VIESTINTÄ ON MUKAAN KYTKEVÄÄ

- Luo luottamusta, rakenna ja todenna *koettua* läpinäkyvyyttä
- Kerro ja jaa tarinoita!
  - Muistamme tarinan paremmin kuin faktat
- Panosta myötätuntoon
  - Itsemyötätunto, armollisuus peliin: tunnusta kärsimys, puhu kuin ystävälle, erehtyminen ja kärsimys on inhimillistä
  - Erityisesti etäjohtamisessa: Pidä kiinni myötätuntoisista tilanteista ja kohtaamisista!

# MIKÄ SAA IHMISET JAKAMAAN TIETOA JA KESKUSTELEMAAN?

Hyödyllisen, relevantin ja ajankohtaisen tiedon välittäminen sekä tiedon miellyttävä esitystapa vastaavat työntekijöiden tietotarpeisiin parhaiten.

Viestinnän vastavuoroisuus, vuoropuheluun kutsuminen sekä erilaisten ajatusten ja mielipiteiden esiintuominen edistää osallistumista. Nämä myös luovat tuntumaa vuorovaikutuksen läpinäkyvyydestä.

Men et al 2020

Kokee viestimisen osaksi työtään ja työidentiteettiään

Saatu positiivinen palaute

Positiiviset käsitykset omasta viestintäkyvystään

Etemadi 2019, Pekkala 2021

# JOKAISEN VIESTINTÄOSAAMISTA VOIDAAN KEHITTÄÄ.

## KYSE ON KOETUN VIESTINTÄTOIMIJUUDEN KEHITTÄMISESTÄ JA TUKEMISESTA

Yksilön tasolla merkityksellistä on:

- Viestinnän merkityksen hahmottaminen
- Taidot: viestintätaidot, tekniset taidot
- Asenteen ja motivaation kehittäminen
- Identiteetin kehittäminen ja tukeminen

Yhteisön tasolla tämä tarkoittaa:

- Otollisia viestinnän puitteita
- Mahdollistavaa johtamista
- Asiantuntijuuteen rohkaisemista
- Yksilöllisyyden kunnioittamista

Kemppainen ja Laajalahti 2016

# KOHTI MONIÄÄNISTÄ ORGANISAATIOITA – MITEN EDETÄ, MITATA, KEHITTÄÄ?

Organisaatioiden viestintä on edelleen pitkälti ”yhden äänen” ja sen vaikutuksen mittaamista.

Yhteiskunta on kuitenkin yhä moniäänisempi ja organisaatioilta odotetaan kykyä käydä hyvin monenlaista *vuoropuhelua*.

*Mitä on moniäänisyys?*

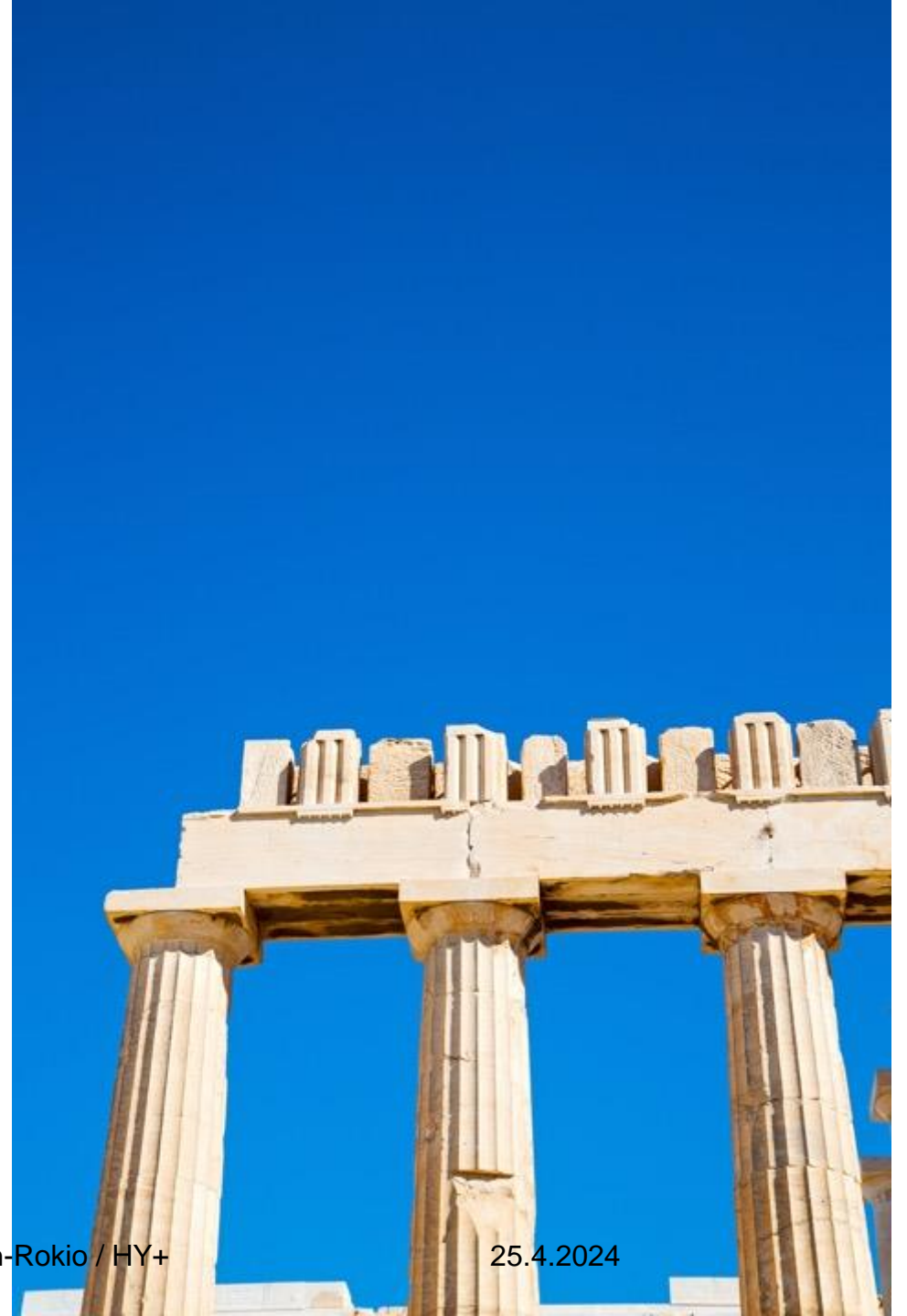
*”Puhumisen kulttuurista kuuntelun kulttuuriin”*

MacNamara 2015, ks. esim.

<https://www.uts.edu.au/sites/default/files/fass-organizational-listening-report.pdf>

# OSALLISTAVAN VIESTINNÄN PILARIT

- Kuunteleminen
- Osallistuminen eli osallisuuden kokemuksen tuottaminen
- Tiedon kuratointi



# MITÄ AITO KUUNTELEMINEN EDELLYTTÄÄ?

Toisten ihmisten oikeuksien ja näkemyksien kunnioittamista

Toisen olemassaolon tiedostamista

Huomion kohdistamista toiseen

Kuullun tulkintaa, jotta voi

Ymmärtää

Kuullun harkintaa ja pohdintaa

Odotusten mukaista vastaamista



# OSALLISTUMISEEN TULEE OHJATA, SITÄ TULEE AUTTAA JA TUKEA

- Tartutaan ja rakennetaan tietoisesti vuorovaikutusta yhteisistä asioista sekä erityisistä, tilannekohtaisesti esiin nousevista asioista.
- Käyttäydytään niin, että se rohkaisee (muita) osallistumaan tai ainakin ei estä osallistumista.
- Hyväksytään, että jokainen vaikuttaa keskustelussa. Positiot, tehtävät, jne. eivät ole esteenä.
- Sitoudutaan ajatukseen, että jokainen osallistuminen voi tuottaa muutosta.
- Varmistetaan että kuullaan hiljaisten ja vetäytyvien ajatukset.
- Kaivetaan vaikeasti esiin saatavia ajatuksia, erilaista ajattelua, vastakkaisia näkökulmia, haastavia näkökulmia, ryhmän konsensusta haastavaa ajattelua.
- Varataan aikaa (näidenkin) kuuntelemiseen. Lisäksi varataan aina aikaa reflektointiin sekä ajattelemiseen. Ja vastaamiseen.
- Mahdollistetaan osallistumiseen ja vuoropuheluun tarvittava aika ja osaaminen.
- Sovitaan vuorovaikutuksen ja viestintäareenan pelisäännöistä, areenakohtaisesti.
- Osallistuessa keskitytään ihmiseen.

# ... OSALLISTUMINEN TARCOITTAÄ KÄYTÄNNÖSSÄ MM.

Osallistuminen on  
kokemus.

Viestintä muuttuu viestin  
välityksestä kohtaamisen  
työkaluksi.

## KEITÄ TULISI KOHDATA JA MITEN?

- Saavutettavuuden varmistamista kun tietoa haetaan
- Päätöksentekoon osallistumista
- Aktiivisuuden / aktivismin mahdollistamista – toiminnan sallimista, siihen kannustamista
- Sidosryhmien kanssa vuorovaikutusta vuoropuheluna
- Palvelukehitykseen mukaan ottamista
- Asiakas- ja kuluttajajaneeleja
- Tilaisuuksia – kohdennetut ja avoimet, aktivoivia ennemmin kuin passivoivia
- Vaikuttaja-elimien toimintaa
- Aloitetoimintaa
- Ja paljon muuta... mitä?