

A close-up photograph of green leaves, likely from a plant like parsley, filling the background of the slide. The leaves are bright green and have a serrated edge.

EXIT 3

Kooste

Tiimi Exit 3
Yhteistyö ja yhteisöllisyys hybridity
- uskallus uudistua,
uusien työntekijöiden perehdyttämi
Innovointi, oppiminen ja
kokemusten jakaminen



Tiimi Exit 3: Innovointi, oppiminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja kokemusten jakaminen

ONGELMAN KUVAUS: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus haastaa perinteisiä yhteistyön tapoja. Tämän tiimin tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät innovointia, oppimista, uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja kokemusten jakamista hybridityöskentelyssä.

Kukin tiimi voi määrittää tarkemmin itse ongelman, mitä lähtee ratkaisemaan. Taustaksi seuraavia kysymyksiä.

POHDITTAVAT KYSYMYKSET:

- Miten innovointi, oppiminen, uusien työntekijöiden perehtyminen ja kokemusten jakaminen parhaimmillaan voi toimia hybridityössä?
- Miten varmistetaan/vahvistetaan innovointi ja oppiminen hybridityössä?
- Millaisia innovointiin ja oppimiseen esim. uusien työntekijöiden perehdytykseen tai kokemusten jakamiseen liittyviä haasteita olemme tunnistanee vuoden kokemusten pohjalta?
- Miten voisimme näitä huomioida paremmin tulevaisuudessa?
- Millaiset teknologiat tukevat innovointia, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja uuden oppimista hybridityöskentelyssä?

ROOLIT:

- **Sisältövastaava** toimii sisällöntuotannon 'arkkitehtinä'
- **Projektivastaava** työskentelyn etenemisestä ja aikataulusta
- Tuleeko teille muita rooleja? Mitä kukin tuo työskentelyyn?

Tiimin jäsenet - EXIT 3



Annarita Koli



Elina Lillstrang



Jesse Peurala



Kari I. Mattila



Laura Mäki



Minna Takala



Mirja Hannula



Outi
Vanharanta



Päivi Mäkitalo



Sari Kiili



Taru Pajumäki



Tiina
Savolainen



Tiina Tuominen



Tuomas
Wuorikoski



Ville Mäkelä

Onko tiimillänne kysymyksiä tukiryhmälle?

We have a Dream: USKALLAMME UUDISTUA!

Kolme toimenpidettä, joiden myötä uskallamme uudistua ihmisinä, työntekijöinä, työyhteisöinä ja yhteiskuntana:

1. **Kunnianhimon tason** nostaminen asenteellisesti myönteiseksi tavoitteeksi ja standardiksi
 - Jääkiekkjoukkueemme tekee tätä jo: he lähtevät voittamaan
 - Hyödynnetään pienuuden vahvuuttamme ja toimitaan siis yhdessä
 - Rakennetaan tietoisesti kaikissa yhteiskunnan toimissa henkisen kasvun mindsetia (engl. growth mindset)
 - Tason nostaminen vapauttaa tilaa uusille ajatuksille ja innovaatioille
 - Asetetaan myös selkeä vaatimustaso ja valmennetaan yhteisöt sitä kohti
2. **Lex kateus**
 - Hyödynnetään vahvuuttamme sääntöihin uskovana kansakuntana: kielletään kateus lainsäädännössä (sallittaneen humoristinen muotoilu?)
 - Käytännön tasolla opitaan iloitsemaan ja puhumaan toinen toisemme onnistumisista, esim. joukkoviestinnässä ja kokouskäytännöissä
 - Uudistumme, kun jo olemassa olevat positiiviset voimavaramme tulevat esiin ja kannustavat eteenpäin.
3. **Psykologinen turvallisuus voimavaraksi** varhaiskasvatuksesta eläkeikään saakka
 - Kokeilut ja uniikit ratkaisut tuottavat uusia ideoita. Kannustetaan alusta alkaen yhteiskunnan jäseniä rohkeasti kokeilemaan omalla tavallaan ja oppimaan kokeiluista.
 - Lisätään esim. taiteen tekemisen ja kokemisen oppimista pohtimisen ja uusien kokeilujen tuottamisen työkaluna. Kannustetaan ajattelemaan ja kokemaan.
 - Opitaan jo pienestä alkaen säätelemään kunnianhimon ja riittävyyden välistä tasapainoa hyvinvointimme tärkeimpänä elementtinä: hyvä elämä saa ihmiset voimaan hyvin ja tuottaa innovaatioita.
 - Synnytetään psykologista turvallisuutta kokeilujen alustaksi yhteiskunnassa kaikin tavoin.

Perehdytys hybridityöympäristössä

Keskeinen hybridityöympäristön haaste on, että arvot, uskomukset, tunteet ja muut organisaatiokulttuurin tekijät jäävät paitsioon.

Kulttuuri kannattelevana tekijänä ei välttämättä pääse välittymään uudelle tulokkaalle, jos hybridiperehdytysprosessi perustuu mekaaniseen tiedon ja tehtävien jakoon ja työkalujen omaksumiseen ilman suhteiden rakentamisen paikkoja.

Uusi tulokas jää kiinnittymättä organisaatioon ja tiimiinsä ja työhönsä ja koeaika- ja lähtövaihtuvuus kasvaa.

Perehdytyksessä riskit pienenevät, kun työntekijälähtöiseen perehdytykseen osallistuu laajasti työyhteisö, panostetaan vuorovaikutukseen sekä palautteen antamiseen. Digitaalisia työkaluja ja kanavia tulee hyödyntää suunnitelmallisesti ja opastaa niiden käyttöönottoa.



Työntekijälähtöisen hybridiperehdytyksen askelmerkkejä



Hyödynnä perehdytyksessä käytössänne olevia teknologioita ja järjestelmiä suunnitelmallisesti ja monipuolisesti.

TYÖ
2030

Haluaa kuulla ja tuntea olevansa tervetullut ja odotettu

- Etukäteisviesti ja -tietoa ennen työn aloitusta (ennakkomateriaalit, linkit organisaationne järjestelmiin)
- (e-)kummin/kamun nimeäminen opastajaksi ja avun tarjoajaksi
- Tarvittavien työvälineiden ja yhteyksien hoitaminen ja toimittaminen tulokkaan kotiin
- Esihenkilön, kollegoiden ja (e-)kummin/kamun virtuaalisen kohtaamisen 1. työpäivästä lähtien tutustumisen merkeissä, muista myös epävirallisuus

Haluaa tietää asetetuista odotuksista sekä kertoa omistaan

- Virtuaalikeskustelut, joissa käydään läpi perehdytysuunnitelma, hand over -dokumentti tehtävistä, niiden vuosikellosta, statuksesta, mitä pitää tehdä seuraavaksi ja sis ja ulk. kontaktihenkilöistä sekä
- Tehtävänkuvaan ja tavoitteisiin tutustuminen yhdessä
- Työntekijän odotuksista keskustelu

Työntekijän odotukset ja niihin vastaaminen

Tarvitsee tunnetta pystyvyydestä ja työssä pärjäämisestä

- Keskusteluhetkien aikataulutus riittävän pitkälle eteenpäin
- Kuulumisten ja "miten sujuu"-kysymiset
- Kannustus palautteen ja ideoiden antamiseen sekä osaamisen jakamiseen
- Palautteen antaminen niin esihenkilön, kollegoiden, yhteistyötahojen toimesta
- Perehdytyksen arviointikeskustelu

Toivoo tietoa työpaikan toimintapolitiikasta ja -kulttuurista

- Arvojen, eettisten periaatteiden, tärkeiden toimintamallien läpikäyminen hyödyntäen esim. kulttuurikäsi kirjaa ja muuta saatavilla olevaa materiaalia
- (e-)kummin/kamun ja kollegoiden esimerkki, opastus ja tuki

Tarvitsee apua verkostojen rakentamisessa

- Ennakkoon nimettyjen henkilöiden listaus, yhteystiedot sekä mahdolliset ennakkoon sovitut tapaamisajat kalentoroituna
- Joka tapaamisella 1-2 hyödyllistä lisäkontaktia oman verkoston luomiseen, itsenäinen aikavaraus heille
- Pääsy yhteistyön ja työn tekemisen kannalta oleellisiin työryhmiin ja virtuaalisiin työskentelykanaviin (Teams/Whats App jne.)



Oppiminen & innovointi & yhteisöllisyys

MITÄ ON UUDEN AJAN YHTEISÖLLISYYS JA YHTEISTYÖ / TYÖPAIKOILLA / TYÖYHTEISÖISSÄ / VERKOSTOISSA?

- ★ erilaisia tekijöitä & verkostoja työn ääressä useammasta erilaisesta organisaatiosta →
 - osallistumista ja keskustelua
 - ketteryyttä, joustavuutta, avoimuutta
 - osaamisen & kokemuksen jakamista ja auttamista
 - sitoutumista, iloa ja innostumista
 - monimuotoisuutta, monipaikkaisuutta ja moniaikaisuutta
- ★ yhdistelmä erilaisia hybridityötapoja, -menetelmiä ja niiden fasilitointia
- ★ erilaisten tarpeiden ja työskentelytapojen ymmärtämistä
- ★ solidaarisuutta, monien näkökulmien tunnistamista ja hyväksymistä

MIKSI YHTEISÖLLISYYS ON TÄRKEÄÄ?

MITÄ HYÖTYJÄ SE TUOTTAÄ TYÖNTEKIJÄLLE / ASIAKKAALLE?

- ★ oman roolin merkityksellisyyden hahmottaminen osana laajempaa kokonaisuutta (esim. SDGt)
- ★ merkityksellisyyttä ja arvojen yhteensovittamista
- ★ työntekijöille oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia
- ★ asiakkaille parempaa palvelua / tuotteita
- ★ kuulumisen ja turvallisuuden tunnetta ja näkyväksi tulemistä, hyvinvointia
- ★ jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä
- ★ työssä voi ja saa keskittyä omien vahvuuksien käyttämiseen ja tukeutua heikkouksissa toisiin
→ työssä jaksaminen paranee ja työmotivaatio, työn imu kehittyä
- ★ edistää keskinäistä luottamusta

MITEN YHTEISÖLLISYYS JA YHTEISTYÖ EDISTÄVÄT INNOVOINTIA JA OPPIMISTA?

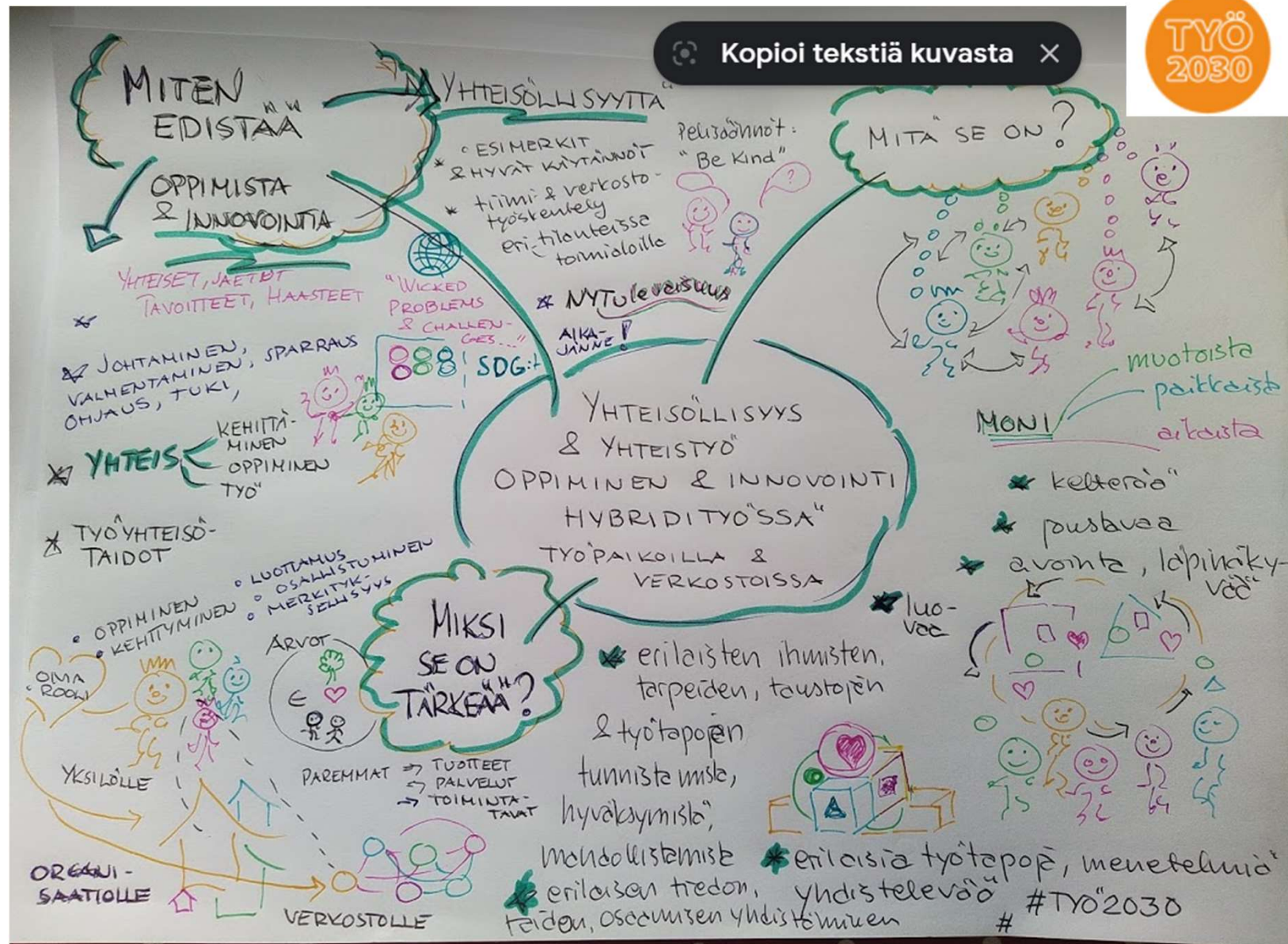
- ★ yhteinen tavoite: olla yhdessä parempia
- ★ yhdistelmä haasteita ja uudistumista Huom! strategiset linkitykset
- ★ → uusia toimintatapoja / palveluita / tuotteita
- ★ kun toiminnassa mukana keskenään erilaisia ihmisiä, ideat ja toteutustavat hioutuvat paremmiksi, ideat kasvavat toistensa päälle ja täydentävät toisiaan. Ideointiin tarvittava kitka kasvaa.
- ★ Keskinäinen oppiminen
 - Tandemoppiminen → erilaisten taitojen opettaminen "vaihdanta välineenä"
 - Mikrotaitojen nopea oppiminen ja opettaminen erilaisten kurssien sijaan
 - Kisälli-mestariroolien päällekkäisyys, käänteinen mentorointi
 - Osaamisportfolioiden käyttö osaamisen esille nostamiseksi
 - Oppivat verkostot eri tilanteissa - myös työyhteisön ulkopuolella

MITEN YHTEISÖLLISYYTTÄ VOIDAAN EDISTÄÄ TULEVAISUUDEN HYBRIDITYÖSSÄ? IDEAT JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT!

- ★ työskentelyn ja jakamisen alustat ja valmennusta niiden käyttämiseen
- ★ yhteisöllisyyden "pelisäännöt" osaksi uutta organisaatiokulttuuria
- ★ johtamisvalmennus ja -koulutus, jossa huomioidaan yksilön ja yhteisön jatkuva vuorovaikutus ja yhteisön rakentamisen merkitys
- ★ työyhteisötaidot: miten uusi jäsen otetaan mukaan, miten jokapäiväisessä toiminnassa käytännössä rakennetaan ja ylläpidetään yhteisöä
- ★ tiimi- ja verkostotyöskentely, asiantuntijaverkostot, ohjausryhmien käytännöt
- ★ matalan kynnyksen vuorovaikutuksen varmistaminen
- ★ esimerkkejä toimivista käytännöistä
 - pelimaailman työskentelykäytäntöjen esimerkit
 - avoimen lähdekoodin kehittäjien toimintamallit
 - monikansallisten yritysten toimintamallit
 - konkreettisen tekemisen ja digitaalisen työskentelytapojen yhdistäminen opetukseen, oppimiseen ja työpaikkoihin (Pintakilta)
 - vhdists- ja harrastuskuvioiden käytännöt. Joissa yhteisöllisyys on luonnollista

Jokaiselta tiimiltä on lisää materiaaleja. Taustadokumenteissa on malleja, kiteytyksiä, aihioita, luonnoksia...

Nämä koosteet jaetaan pdf-muodossa.

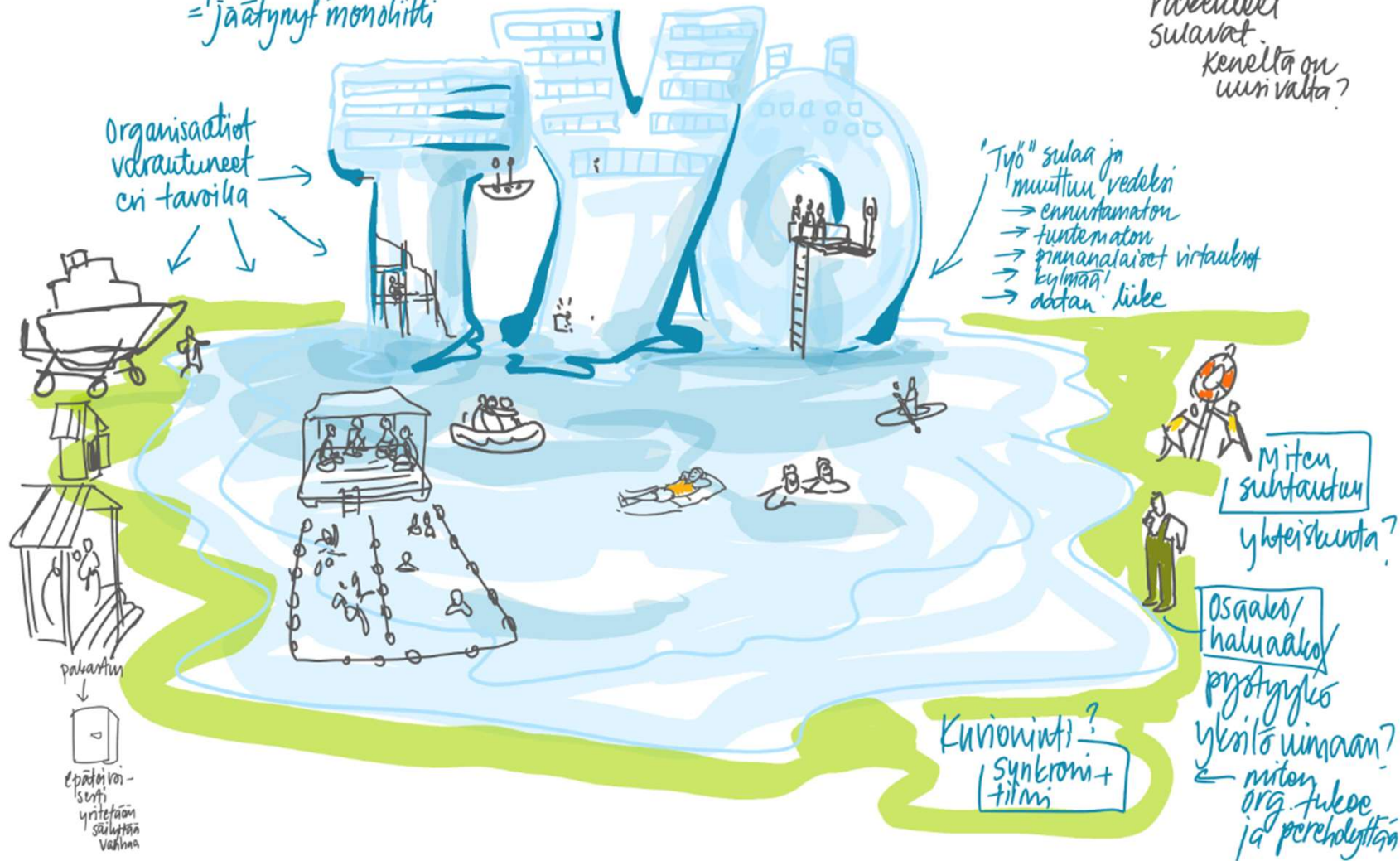


Työ (n) käsitys
= jäätynyt monoliitti

Organisaatiot
vaurautuneet
ei tavoilta

Myös valta-
rakenteet
sulavat.
Keneltä on
uusi valta?

"Työ" sulaa ja
muuttuu vedeksi
→ ennustamaton
→ tuntematon
→ moninaiset virtaukset
→ kylmää!
→ aaltan liike



Miten
suhtautun
yhteiskunta?

Osaako/
haluuko
pysähtyä
yksilö uimaan?
← miten
org. tulee
ja perheolot

Kuvioninti?
Synkroni-
tilmi

yhteisöllisyys luovuus kehittäminen hiljainen tieto
oppimiskulttuuri osallistaminen työyhteisössä tunnistaminen
luovuus monipaikkaisessa etätyöympäristössä
uudessa työssä perehdyttäminen
oppiminen yhteisöllisyys
yhteistyön vahvistaminen
monipaikkainen työ jatkaa yhteisöllinen
yhteisöllisyys yhteistyö tiedon jakaminen
innovoitua

teema kommento
taka tehoa
piste
osallistumaan
voimavarojen
teemasta
piste taka
tutustuminen ryhmäytyminen
sanapiltvi
ryhmäytyminen
perehdyttäminen etätyöympäristö
perehdyttäminen kehittäminen
toimia tarkoitus
etätyö johtaminen
tehdä sanapiltvi
uskallus
tutustuminen
toivikko
paikkin
paikki kulma
turvallisen
toimia
teema kiinnostava
osallistua innostuminen
hiljaisen
tehmä
omilla
tehokas
teema kirjoitella
tavassa
toimiko

Uskalluksen rakentaminen hybridityössä

Ongelman määrittely:

- Tavoitteena on innovoinnin ja oppimisen edistäminen hybridityössä
 - “potentiaalin vapauttaminen”
- Uudistumiseen uskaltautuminen niin yksilöinä kuin yhteisöinä
- Psykologisen turvallisuuden luominen yhteisöissä ja yksilöissä on avaintekijä
- **Olisiko ongelma tiivistettynä tyyliin näin:** "Yksilö- ja yhteisötason uskalluksen puute saattaa estää uudistumisen, innovoinnin ja oppimisen hybridityössä".

Syitä ongelman taustalla:

- Priorisoinnin vaikeus arjessa, kun monet eri tavoitteet ja motiivit ohjaavat ihmisiä
- Vastakkainasettelu työntekijä-työnantaja aiheuttaa asetelman, jossa työntekijä odottaa työnantajalta ohjeita. Monet modernit organisaatiot ovat tätä jo ratkoneet ainakin tiimi- ja yritystasoilla, mutta heilläkin yksilön potentiaalin vapauttamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia.
- Puhumisen tapa yhteiskunnassa vahvistaa käsitystä staattisesta olotilasta
- Yksilöiden vaikea elää työelämässä omien arvojensa mukaisesti, mikä tuo ristiriitoja ja silloin suuri osa ihmisten potentiaalista jää piiloon ja hyödyntämättä
- Organisaation päätöksentekijöiden ja/tai ylimmän johdon takertuminen vanhaan poliittisista syistä
- Psykologisen turvallisuuden puute
- Resilienssin vähäisyys

Ratkaisuiideoita

- Psykologisen turvallisuuden luominen
- Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen
- Avoimuuden / integriteetin lisääminen
- Luottamuksen synnyttäminen
- Ennakkoluulotonta kokeilua tarvitaan
- Ihmisten vahvistaminen ja rohkaisu kulkemaan omaa tietään, näkemään työelämä matkana ja mahdollisuutena oppia ja vaikuttaa.
- Early adaptereiden hyödyntäminen
- Elämänfilosofia lähtee enemmän ajatuksesta “muutos on pysyvää”
- Tavoitteen muotoilu yhteiseltä arvopohjalta
- Johdon selkeä linjaus uudistumisesta, innovoinnista ja oppimista myös muuttuneessa työkuultuurissa & näihin tavoitteet ja mittarit
- Johdolta selkeä lupa kokeilla, epäonnistua/onnistua ja oppia Johdolta selkeä linjaus pois oppimisesta ja lopetettavista vanhoista käytänteistä, jotta uudelle jää tilaa ja aikaa
- Haavoittuvuuden kohtaaminen johtamisessa
- Itseohjautuvuus / yhdessäohjautuvuus liittynevät tähän myös
- Ihmisten vahvistaminen, jotta hallinnantunne lisääntyy, omat voimavarat ja vahvuudet hahmottuvat ja toimintakyky sekä joustavuus vahvistuvat
- Puhuttaisiin enemmän siitä, mitä voisi ja pitäisi tehdä, vähemmän siitä, mitä ei voi tai pidä
- Voiko psykologista turvallisuutta olla liikaa?

VINKKILISTA PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KEHITTÄMISEEN:

(lähde Sitomon opas Rohkean organisaation kehittämiseksi, he viittavat Brene Browniin)

1. Vaali kasvokkain tapahtuvaa toimintaa
2. Tarjoa foorumeita, joissa ihmiset voivat tutustua
3. Ryhdy kehittämään tiimin tiimityötaitoja
4. Luokaa selkeitä yhteisiä tavoitteita tiimeille tai työpareille.
5. Osallista ihmisiä toiminnan suunnitteluun
6. Ole sosiaalisesti rohkea ja kannusta toisiakin siihen
7. Pyri tasapuolisuuteen viestinnässä
8. Kuuntele herkällä korvalla palautetta ja pyri tekemään korjauksia
9. Poista esteitä sujuvan toiminnan tieltä

KUNNIANHIMO JA STANDARDIT KORKEALLE: Suomi on maailman paras maa rakentaa uudenlaista työtä liiketoimintaa/johtamista/mitä ikinä

Suuret ja kunnianhimoiset tavoitteet. Kansakuntana me olemme aivan liian vaatimattomia ja meillä on asenneongelma, että “ei tästä kuitenkaan mitään tule”. Meidän tulisi nostaa meidän tavoitetasoa ja intohimon tasoa mahdollisimman korkealle. Lähdemme tekemään maailmanluokan suorituksia.

Emme kuitenkaan ihaile Elonmuskeja ja markzuckerbergeja. Kansakuntana me emme voita “volyympeliä” vaan meidän pieni kansamme pärjää älykkyydellä, tiimipelillä ja sillä, että saamme pienistä resursseista irti parhaan. Se hanke mikä USA:ssa on 10 Miljoonaa, on Suomessa 1 miljoonaa. Tekemällä 10 kertaa saman asian → lopputulokset ovat parempi. Emme ihannoisi supersuorittajia vaan älykkäitä ja kunnianhimoisia ihmisiä.

Vertauskuvana suomen jääkiekkomaajoukkue. Meillä ei ole koskaan ollut maailmanparhaat pelaajat. Tästä huolimatta me olemme aina mitalisijoilla ja tämä johtuu mielestämme ASENEMUUTOKSESTA. Kurkoitamme tähtiin.

Meillä on korkeat standardit ja näitä standardeja on ilmentänyt olympiaurheilija Petra Olli kommentoidessaan uutisissa suoritustaan: “EI VITTU TÄLLÄ TASOLLA”, tässä: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/vu-talla-tasolla/>

Me pidämme yllä korkeaa tasoa ja vaadimme toinen toisiltamme suuria ja teemme yhdessä. Tämä vaatii korkeaa kunnianhimoa ja korkeita standardeja mutta ennen kaikkea tiimityötä, ei yksilöurheilua.

Työpaikoilla emme jätä kahvikuppia pöydälle muiden siivottavaksi koska “tällä tasolla” ei vaan kuulu toimia niin. Kun teemme virheet niin nostamme käden virheenmerkiksi koska “ei tällä tasolla”.

Kehitämme suomelle (Carole Dweck) GROWTH MINDSETIN (Growth on tässä kohtaa vastakohda fixed mindsetille - ei viittaa rahaan)

EHDOTAMME LAKIA JOSSA KIELLETÄÄN KATEUS: LEX KATEUS

Suomi on kansakunta, joka uskoo lakiin ja järjestykseen. Välillä liikaakin. Jos joku asia ei toimi niin luodaan säännös tai laki, joka asian kieltää tai sallii. Suomea on joskus sanottu sääntösuomeksi.

Suomalaisessa kulttuurissa on perisynti nimeltä KATEUS. Yksi hyvä ilmentymä tälle on päivä, jolloin julkaistaan verotiedot. Jokainen voinee mennä katsomaan iltapäivälehtien uutisia ja kommentointipalstaa sellaisen uutisen kohdalla kun joku on esim oman yrityksensä myymällä varastunut. Tiedät mistä puhun! Kommentteja lukiessa, jokainen kuolee vähän - sisältä.

Puhun ilmiöstä ja taudista nimeltä KATEUS - se jos mikä on kavala tauti mistä on päästävä eroon. Meidän tulisi olla onnellisia kaikista sellaisista asioista mitä ystävämme, paikallinen kilpailijamme, naapurimme saavuttaa. Meidän tulisi AIDOSTI olla iloisia siitä, että joku menestyy. Se on hyväksi meille kaikille.

Suomea on syytetty välillä myös hieman byrokraattiseksi maaksi. Emme näe, että tämä on ongelma. Suomessa ollaan hyviä säätämään lakeja, sitä voisi nähdä jopa vientituotteena.

Ehdotamme siis **LAKIA JOSSA KIELLETÄÄN KATEUS**

Jos luit tähän saakka niin varmaan ymmärrät, että kateuden kieltäminen on humoristinen ehdotus. Siksi juuri “vakavissamme” ehdotamme “meille ominaista keinoa” (lainsäätäminen) tautiin, joka koskee suurta osaa suomalaisia. Siihen on löydettävä lääke. Siksi siis kiellämme kateuden! Näin ongelmamme poistuu!

Ja jos Suomesta poistuu kateus niin se mahdollistaa positiiviset voimavarat, jotka meillä kansakuntana vain odottavat esiinpääsyä. Tällöin me UUDISTUMME!

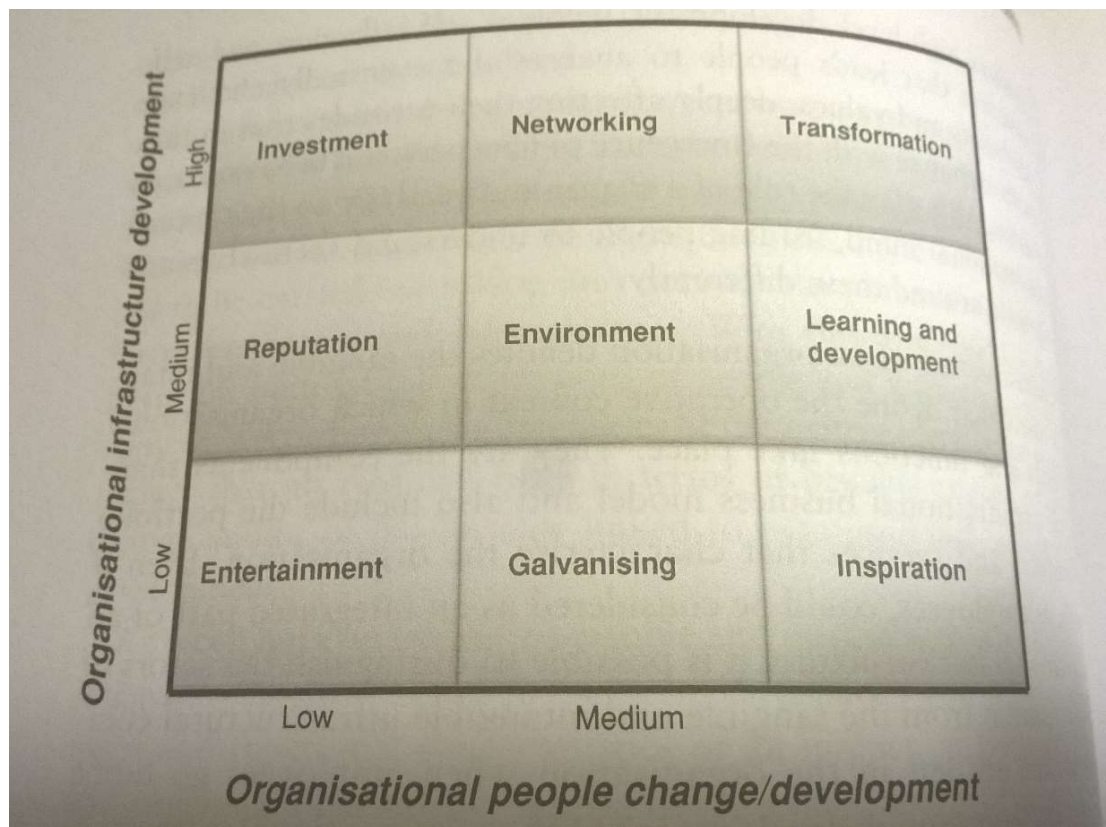
Me päätämme tehdä Suomesta parhaan työpaikan johtavan verkostomaisen työskentelijän tällä vuosikymmenellä ja tehdä muitakin asioita. Emme siksi, että ne ovat helppoja vaan siksi, että ne ovat vaikeita. Siksi, että määränpäämme auttavat meitä organisoimaan ja mittamaan energiamme ja osaamisemme. Koska me hyväksymme tuon haasteen emmekä suostu lykkäämään sitä. Koska aiomme voittaa sen, ja muuta haasteet myös.

"Me päätämme mennä kuuhun. Me päätämme mennä kuuhun tällä vuosikymmenellä ja tehdä muitakin asioita. Emme siksi, että ne ovat helppoja vaan siksi, että ne ovat vaikeita. Siksi, että määränpäämme auttavat meitä organisoimaan ja mittamaan energiamme ja osaamisemme. Koska me hyväksymme tuon haasteen emmekä suostu lykkäämään sitä. Koska aiomme voittaa sen, ja muuta haasteet myös." -JFK

*We choose to go to the Moon in this decade and do the other things, **not because** they are **easy**, **but because** they are **hard**, **because that** goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, **because that** challenge is one **that** we are willing to accept, one we are unwilling to postpone*

Tässä teemassa. Suomi ei ole yritys. Suomi ei tarvitse toimitusjohtajia. Suomi tarvitsee hyvän yhteiskunnan, joka toimii alustana uudelle. Suomi tarvitsee lainsäädäntöä joka ei kampa (case Compensate) mutta Suomi tarvitsee esikuvia ja unelmia. Sitä mielestämme tässä puheenvuorossa ehdotamme.

Päätämme onnistua tällä vuosikymmenellä, ei siksi koska se on helppoa vaan koska se on vaikeaa ja tämä tavoite saa meistä tällä matkalla parhaat puolemmme esiin.



Lähde: Schiuma, Giovanni: Value of Arts in Business

VANHA ÄLYKKYYS

- ✖ Tiedän.
- ✖ Minä kerron.
- ✖ Puolustan näkemystäni ja etsin vahvistusta.
- ✖ Koen epävarmuutta, kun näkemystäni kyseenalaistetaan.
- ✖ Epäonnistuminen on pahasta.
- ✖ Ihannoin täydellistä suoritusta.

UUSI ÄLYKKYYS

- ✓ Olen hyvä olemaan tietämättä.
- ✓ Minä kysyn.
- ✓ Jalostan näkemystäni ja etsin totuutta.
- ✓ Koen epävarmuutta, jos kukaan ei kyseenalaista näkemystäni.
- ✓ Epäonnistuminen on mahdollisuus oppia.
- ✓ Ihannoin kasvua ja kehittymistä.

EDWARD HESS 2017
MUOTOSVALMUS.COM

Uskalla uudistua

"Yksilö- ja yhteisötason uskalluksen puute saattaa estää uudistumisen, innovoinnin ja oppimisen hybridityössä".

Juurisyyt

Yksilö

- Priorisoinnin vaikeus arjessa, kun monet eri tavoitteet ja motiivit ohjaavat ihmisiä
- Yksilöiden vaikeaa elää työelämässä omien arvojen mukaisesti, mikä tuo ristiriitoja ja silloin suuri osa ihmisten potentiaalista jää piiloon ja hyödyntämättä
- Vastakkainasettelu työntekijä-työnantaja aiheuttaa asetelman, jossa työntekijä odottaa työnantajalta ohjeita. Monet modernit organisaatiot ovat tätä jo ratkoneet ainakin tiimi- ja yritystasolla, mutta heilläkin yksilön potentiaalinen vapauttaminen on vielä paljon mahdollisuuksia.
- Resilienssin vähäisyys

Yhteisö

- Organisaation päätöksentekijöiden ja/tai ylimmän johdon takertuminen vanhaan poliittisista syistä
- Psykologisen turvallisuuden puute
- Pelisääntöjen epäselvyys (rakenteet vs vapaus ja vastuun määräytyminen)

Yhteiskunta

- Puhumisen tapa yhteiskunnassa vahvistaa käsitystä staattisesta olosta

Toimenpiteitä

Yksilö

- Elämänfilosofia lähtee enemmän ajatuksesta "muutos on pysyvää"
- Ennakkoluulotonta kokeilua tarvitaan
- Ihmisten vahvistaminen ja rohkeus kulkemaan omaa tietään, näkemään työelämä matkana ja mahdollisuutena oppia ja vaikuttaa
- Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen ja early adaptereiden hyödyntäminen

Yhteisö

- Tavoitteen muotoilu yhteiseltä arvopohjalta
- Johdon selkeä linjaus uudistumisesta, innovoinnista ja oppimisesta myös muuttuneessa työkyllätyksessä & näihin tavoitteet ja mittarit
- Johdolta selkeä lupa kokeilla, epäonnistua/onnistua ja oppia
- Kuinka paljon tarvitaan struktuuria ja sääntöjä & kuinka paljon vapautta tarvitaan - tasapainon löytäminen
- Toimenpiteitä, joilla lisätään psykologista turvallisuutta, avoimuutta / integriteettiä ja luottamusta

Yhteiskunta

- Suunnannäyttäjiltä (poliittinen johto, työmarkkinakeskusjärjestöt, yritysjohto...) vahva esimerkki ja retoriikka uudistumisesta ja uskalluksesta lähteä sille tielle sekä yksilöiden että yhteisöjen osalta
- Resilienssin juurruttaminen yhteiskuntaan koulujärjestelmän kautta

Arjen ilmenemisiä

Yksilö

- Resilienssitaitojen kehittäminen valmennusohjelmien avulla
- Mukautuvuustaitojen kehittäminen, esim pelillistetyn harjoittelun avulla
- Vuorovaikutustaitojen (palautteen antaminen ja vastaanottaminen) harjoittelu pelillistämisen työkaluilla

Yhteisö

- Johtajuustaitojen kehittäminen
- Viestinnän kehittäminen kohti Twitter - tyyppistä nopeaa ja ytimekästä
- Arvot - missio - visio - strategia - taktiikat ketjun taitojen valmentaminen niin, että ne konkretisoidaan kullekin organisaation tasolle
- Organisaatiokulttuuriin näkyväksi tekemisen ja jatkuvan ylläpidon työmenetelmien valmentaminen yksilö - yhteisö tasolle

Yhteiskunta

- Oppimisen ja osaamisen uusien mallien ja prosessien vieminen aidosti läpi koulutusjärjestelmän
- Resilienssin juurruttaminen yhteiskuntaan koulujärjestelmän (perusopetus, toinen aste, kolmas aste, aikuiskoulutus) kautta

Perehdytys hybridityöympäristössä

Keskeinen hybridityöympäristön haaste on, että arvot, uskomukset, tunteet ja muut organisaatiokulttuurin tekijät jäävät paitsioon.

Kulttuuri kannattelevana tekijänä ei välttämättä pääse välittymään uudelle tulokkaalle, jos hybridiperehdytysprosessi perustuu mekaaniseen tiedon ja tehtävien jakoon ja työkalujen omaksumiseen ilman suhteiden rakentamisen paikkoja.

Uusi tulokas jää kiinnittymättä organisaatioon ja tiimiinsä ja työhönsä ja koeaika- ja lähtövaihtuvuus kasvaa.

Perehdytyksessä riskit pienenevät, kun työntekijälähtöiseen perehdytykseen osallistuu laajasti työyhteisö, panostetaan vuorovaikutukseen sekä palautteen antamiseen. Digitaalisia työkaluja ja kanavia tulee hyödyntää suunnitelmallisesti ja opastaa niiden käyttöönottoa.



Työntekijälähtöisen hybridityön askelmerkkejä



Hyödynnä perehdytyksessä käytössänne olevia teknologioita ja järjestelmiä suunnitelmallisesti ja monipuolisesti.

Haluaa kuulla ja tuntea olevansa tervetullut ja odotettu

- Etukäteisviesti ja -tietoa ennen työn aloitusta (ennakkomateriaalit, linkit organisaationne järjestelmiin)
- (e-)kummin/kamun nimeäminen opastajaksi ja avun tarjoajaksi
- Tarvittavien työvälineiden ja yhteyksien hoitaminen ja toimittaminen tulokkaan kotiin
- Esihenkilön, kollegoiden ja (e-)kummin/kamun virtuaalisen kohtaamiset 1. työpäivästä lähtien tutustumisen merkeissä, muista myös epävirallisuus

Haluaa tietää asetetuista odotuksista sekä kertoa omistaan

- Virtuaalikeskustelut, joissa käydään läpi perehdytysuunnitelma, hand over -dokumentti tehtävistä, niiden vuosikellosta, statuksesta, mitä pitää tehdä seuraavaksi ja sis ja ulk. kontaktihenkilöistä sekä
- Tehtävänkuvaan ja tavoitteisiin tutustuminen yhdessä
- Työntekijän odotuksista keskustelu

Työntekijän odotukset ja niihin vastaaminen

Tarvitsee tunnetta pystyvyydestä ja työssä pärjäämisestä

- Keskusteluhetkien aikataulutus riittävän pitkälle eteenpäin
- Kuulumisten ja "miten sujuu"-kysymiset
- Kannustus palautteen ja ideoiden antamiseen sekä osaamisen jakamiseen
- Palautteen antaminen niin esihenkilön, kollegoiden, yhteistyötahojen toimesta
- Perehdytyksen arviointikeskustelu

Toivoo tietoa työpaikan toimintapolitiikasta ja -kulttuurista

- Arvojen, eettisten periaatteiden, tärkeiden toimintamallien läpikäyminen hyödyntäen esim. kulttuurikäsikirjaa ja muuta saatavilla olevaa materiaalia
- (e-)kummin/kamun ja kollegoiden esimerkki, opastus ja tuki

Tarvitsee apua verkostojen rakentamisessa

- Ennakkoon nimettyjen henkilöiden listaus, yhteystiedot sekä mahdolliset ennakkoon sovitut tapaamisajat kalentoroituna
- Joka tapaamisella 1-2 hyödyllistä lisäkontaktia oman verkoston luomiseen, itsenäinen aikavaraus heille
- Pääsy yhteistyön ja työn tekemisen kannalta oleellisiin työryhmiin ja virtuaalisiin työskentelykanaviin (Teams/Whats App jne.)

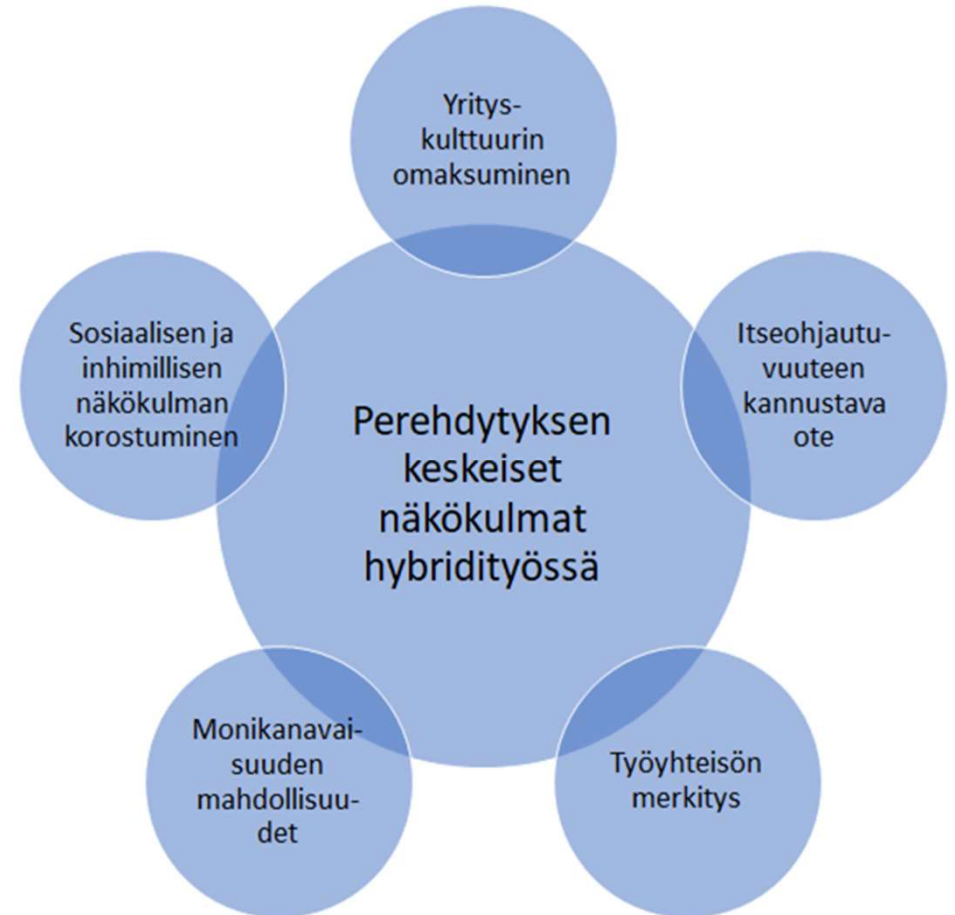
EXIT 3, alaryhmä: PEREHDYTYKS

Keskeinen hybridityöympäristön haaste on, että arvot, uskomukset, tunteet ja muut organisaatiokulttuuriin kytkeytyvät tekijät jäävät paitsioon.

Kulttuuri kannattelevana tekijänä ei välttämättä pääse välittymään, mikäli perehdytysprosessi perustuu mekaaniseen tiedon ja tehtävien jakoon, työkalujen omaksumiseen.

Uusi tulokas jää kiinnittymättä organisaatioon, tiimiinsä ja työhönsä, koeaika- ja lähtövaihtuvuus kasvaa.

Perehdytyksessä riskit pienenevät, kun työntekijälähtöiseen perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö ja perehdytyksen digitaalisia työkaluja ja kanavia käytetään suunnitelmallisesti ja monipuolisesti.



Yhteisöllisyyden eväitä työntekijälähtöiselle perehdyttämispolulle

Sosiaaliset kontaktien varmistaminen ja epävirallisten kohtaamisten luominen

- Esimies - Kummi - Lähikollegat - Muut
- Monikanavaisuuden hyödyntäminen
- Dialogit ja hiljaisen tiedon jakaminen

Perehdytysprosessin inhimillinen puoli

- Koska työ on muutakin kuin "teknistä" osaamista
- Perehdytysprosessi kestää yli 6 kk...
- Vuorovaikutus polun eri vaiheissa

Odotukset
Tunteet
Ajatukset
Arvot

Sitoutuminen yritykseen/yhteisöön/työhön

- Organisaatiokulttuurin omaksumisen vahvistaminen
- Osallistaminen
- Molemminpuolinen arvostus

Kiinnostus tulokkaan osaamisen hyödyntämiseen

- Oppiminen
- Molemminpuolinen palaute
- Yhdessä kehittäminen ja innovointi

**“Hei, minä olen
esihenkilösi”**

Sosiaalisten
kontaktien
vähyyys tai puute

Epävirallisten
kohtaamisten
puute

Perehdytysprosessissa korostuu
tiedon omaksuminen ja “tekninen”
osaaminen, inhimillisen puolen
jäädessä vähemmälle

**“Hei, minä olen
kummissi”**

Sitoutuminen työhön,
organisaatioon ja
yritykseen ei toteutu

**“Hei, minä olen uusi
tulokas”**

Ei välity kokemusta että minusta
henkilökohtaisesti tai minun
osaamisestani laajemmin ollaan
kiinnostuneita

Perehdytysvaihe on lyhyt,
kokemus ‘omilleen jäämisestä’
liian varhain.

Perehdytysvaiheessa rekrytointi-
prosessi on vielä kesken (6kk)

**“Hei, minä olen
verkostossasi”**

**“Hei, minä olen
lähikollegasi”**

Uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet - konkreettisia keinoja vastata niihin

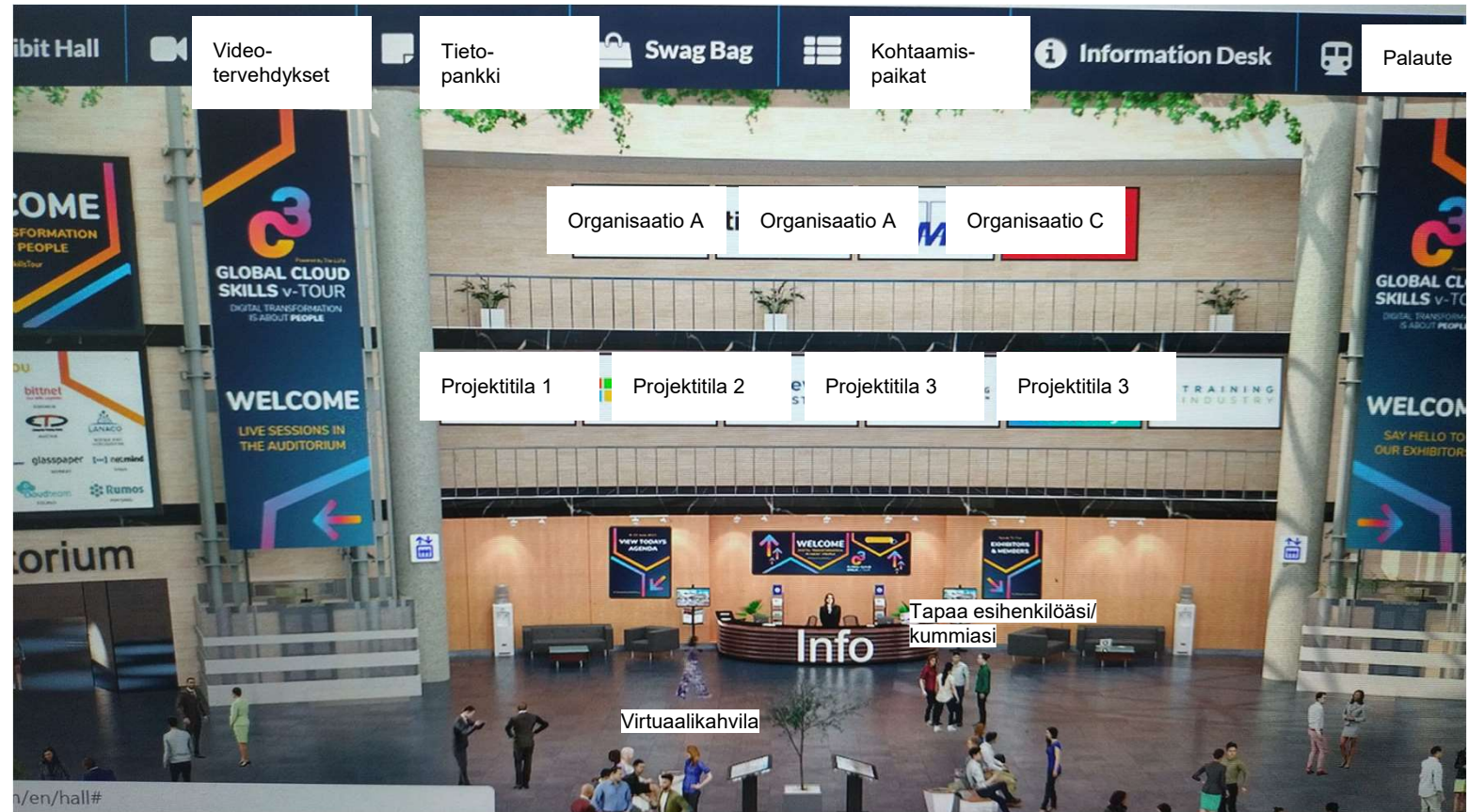
Haluaa kuulla ja tuntea olevansa tervetullut ja odotettu	- Tervetuloa viesti ja etukäteistietoa ennen työn aloitusta - Tarvittavien työvälineiden ja yhteyksien toimittaminen uuden työntekijän kotiin - Esihenkilön ja kollegoiden virtuaalinen kohtaaminen 1. työpäivänä tutustumisen merkeissä, muista myös epävirallisuus
Tarvitsee tietää, mitä häneltä odotetaan ja mahdollisuuden kertoa omista odotuksistaan	- Virtuaalikeskustelut, joissa perehdytysuunnitelman, tarvittavien dokumenttien, ohjeiden ja sääntöjen läpikäynti ja peilaaminen tulokaan odotuksiin - Toimenkuvaan tutustuminen yhdessä
Tarvitsee palautetta ja mahdollisuuden antaa palautetta	- Kuulumisten ja "miten sujuu"-kysymiset - Palautteen ja ideoiden kysyminen työntekijältä - Aikatauluta näitä tapaamisia riittävän pitkälle aikajanelle, ei vain ensimmäisiin viikkoihin - Perehdytyksen arviointikeskustelu - Sähköisten kanavien hyödyntäminen (esim. Teams)
Tarvitsee tunnetta pystyvyydestä ja työssä pärjäämisestä	- Vähennä uuden työn aloittamisen stressiä antamalla palautetta - Varmista että työn eri osa-alueista ja työvälineistä on matalan kynnyksen kontaktihenkilö/t jatkuu...

Uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet - Konkreettisia keinoja vastata niihin

Toivoo tietoa työpaikan toimintapolitiikasta ja -kulttuurista	- Arvojen, eettisten periaatteiden, tärkeiden toimintamallien läpikäyminen ennakkoon hyödyntäen Culture Handbookia ja teknologisia oppimisalusta ratkaisuja - Tässä auttaa matalan kynnyksen kontakti, kummi
Tarvitsee apua verkostojen rakentamiseen	- Ennakkoon nimettyjen henkilöiden listaus, yhteystiedot sekä mahdolliset ennakkoon sovitut tapaamisajat - Joka tapaamisella 1-2 hyödyllistä lisäkontaktia oman verkoston luomiseen, itsenäinen aikavaraus heille - Pääsy yhteistyön ja työn tekemisen kannalta oleellisiin (Teams/Chat-) kanaviin
Pyrkii selviytymään tietotulvan kanssa ja sisäistämään tietoa, kaipaa selkeyttä	- Työhön ja työsuhteeseen liittyvien asioiden palastelu ja ajan varaaminen oppimiseen - LMS (Learning Management System) tarjontaa jo ennen aloittamista, vähentääksemme alun tietotulvaa - HR-järjestelmä/ Oppimisympäristö tueksi - Tuottakaa ennen aloittamista selkeä hand over -dokumentti tehtävistä, niiden vuosikellosta, statuksesta, mitä pitää tehdä seuraavaksi ja sis ja ulk. kontaktihenkilöisistä - Hyödynnä virtuaali, 'tutustu työpaikkaasi/toimistoon/tuotantolinjaan' - tyyppisiä työkaluja ennakkoperedityksessä. Alun stressi saavuttaessa vähenee tuttuuden myötä.

Tulevaisuuden Perehdytys 2030 (idea)

Virtuaalinen
kohtaamispaikka,
jossa jaetaan tietoa ja
verkostoidutaan sekä
online että f2f.



Oppiminen & innovointi & yhteisöllisyys

MITÄ ON UUDEN AJAN YHTEISÖLLISYYS JA YHTEISTYÖ / TYÖPAIKOILLA / TYÖYHTEISÖISSÄ / VERKOSTOISSA?

- ★ erilaisia tekijöitä & verkostoja työn ääressä useammasta erilaisesta organisaatiosta →
 - osallistumista ja keskustelua
 - ketteryttä, joustavuutta, avoimuutta
 - osaamisen & kokemuksen jakamista ja auttamista
 - sitoutumista, iloa ja innostumista
 - monimuotoisuutta, monipaikkaisuutta ja moniaikaisuutta
- ★ yhdistelmä erilaisia hybridityötapoja, -menetelmiä ja niiden fasilitointia
- ★ erilaisten tarpeiden ja työskentelytapojen ymmärtämistä
- ★ solidaarisuutta, monien näkökulmien tunnistamista ja hyväksymistä

MIKSI YHTEISÖLLISYYS ON TÄRKEÄÄ?

MITÄ HYÖTYJÄ SE TUOTTAA TYÖNTEKIJÄLLE / ASIAKKAALLE?

- ★ oman roolin merkityksellisyyden hahmottaminen osana laajempaa kokonaisuutta (esim. SDGt)
- ★ merkityksellisyyttä ja arvojen yhteensovittamista
- ★ työntekijöille oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia
- ★ asiakkaille parempaa palvelua / tuotteita
- ★ kuulumisen ja turvallisuuden tunnetta ja näkyväksi tulemistä, hyvinvointia
- ★ jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä
- ★ työssä voi ja saa keskittyä omien vahvuuksien käyttämiseen ja tukeutua heikkouksissa toisiin
- työssä jaksaminen paranee ja työmotivaatio, työn imu kehittyy
- ★ edistää keskinäistä luottamusta

MITEN YHTEISÖLLISYYS JA YHTEISTYÖ EDISTÄVÄT INNOVOINTIA JA OPPIMISTA?

- ★ yhteinen tavoite: olla yhdessä parempia
- ★ yhdistelmä haasteita ja uudistumista Huom! strategiset linkitykset
- ★ → uusia toimintatapoja / palveluita / tuotteita
- ★ kun toiminnassa mukana keskenään erilaisia ihmisiä, ideat ja toteutustavat hioutuvat paremmiksi, ideat kasvavat toistensa päälle ja täydentävät toisiaan. Ideointiin tarvittava kitka kasvaa.
- ★ Keskinäinen oppiminen
 - Tandemoppiminen → erilaisten taitojen opettaminen "vaihdanta välineenä"
 - Mikrotaitojen nopea oppiminen ja opettaminen erilaisten kurssien sijaan
 - Kisälli-mestariroolin päällekkäisyys, käänteinen mentorointi
 - Osaamisportfolioiden käyttö osaamisen esille nostamiseksi
 - Oppivat verkostot eri tilanteissa - myös työyhteisön ulkopuolella

MITEN YHTEISÖLLISYYTTÄ VOIDAAN EDISTÄÄ TULEVAISUUDEN HYBRIDITYÖSSÄ? IDEAT JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT!

- ★ työskentelyn ja jakamisen alustat ja valmennusta niiden käyttämiseen
- ★ yhteisöllisyyden "pelisäännöt" osaksi uutta organisaatiokulttuuria
- ★ johtamisvalmennus ja -koulutus, jossa huomioidaan yksilön ja yhteisön jatkuva vuorovaikutus ja yhteisön rakentamisen merkitys
- ★ työyhteisötaidot: miten uusi jäsen otetaan mukaan, miten jokapäiväisessä toiminnassa käytännössä rakennetaan ja ylläpidetään yhteisöä
- ★ tiimi- ja verkostotyöskentely, asiantuntijaverkostot, ohjausryhmien käytännöt
- ★ matalan kynnyksen vuorovaikutuksen varmistaminen
- ★ esimerkkejä toimivista käytännöistä
 - pelimaailman työskentelykäytäntöjen esimerkit
 - avoimen lähdekoodin kehittäjien toimintamallit
 - monikansallisten yritysten toimintamallit
 - konkreettisen tekemisen ja digitaalisen työskentelytapojen yhdistäminen opetukseen, oppimiseen ja työpaikkoihin (Pintakilta)
 - yhdistys- ja harrastuskuvioiden käytännöt, joissa yhteisöllisyys on luonnollista

Miten parhaalla mahdollisella tavalla edistämme suomalaisten organisaatioiden toiminnassa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä... innovatiivisuutta, oppimista ja luovuutta ... hybridityössä - läsnä & etänä

TEEMOJA	
Motivaatio	
- yhteinen tarkoitus - visio - halutaanko? kiinnostaako?	
Aika	
- ajan merkitys - kesto - milloin	
Paikka	
- tilaa kohtaamisille, yhdessä ajattelulle, oppimiselle - verkossa - fyysisesti - niiden yhdistäminen	
Lupa	
- itseltä, - tiimiltä, - esimieheltä, - organisaatiolta	
keskeneräisyyden salliminen	
Osaaminen	
- Teknologian käyttö - Yhteiset toimintakäytännöt	
Yhdessä työskentelyn /oppimisen / luomisen muotoja	
- Näkyväksi tekeminen - fyysisyys - Projektihuone - legot - jakaminen	- Proto - pelillisuus - yhteiskirjoittaminen

ESIMERKKEJÄ

“vaikeiden koodareiden” sparraus - entäs ne muut

“riitainen assari pooli” - työnjako / linkitys muihin

“Cascon Kanadassa “ kaikki IT alan

osaamistasot mukana

IBM Disney konffa siirtyi hybridiksi 2009 -

yhdistelmä eri työkaluja

asiantuntijoille kysely wordistä -> täyttäminen

suoraan Teams taulukkoon, helpompi kaikille +

muilta oppiminen mahdollistuu

Legot Harvardin koulutuksessa luentosalissa ...

SmartUp BSR - innovaatioleirit - fasilitointi &

visualisointi

- Akateeminen maailma / IT maailma / iso kv

yrietykset - hajautunut työ

- alustat jakamiseen ja tekemiseen - tätä on tehty

jo pitkään

Miten parhaalla mahdollisella tavalla edistämme suomalaisten organisaatioiden toiminnassa ... yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä... innovatiivisuutta, oppimista ja luovuutta ... hybridityössä - läsnä & etänä

- Viime kädessä **kaikki lähtee arvoista ja ihmiskäsityksestä**: millaista maailmaa ollaan luomassa? Vaikka konkreettisesti mietittäisiin, minkä nimistä Teams-ryhmää ollaan luomassa, kuka sitä hallinnoi ja kenellä on siihen pääsy, ylatasolla on kyse arvostuksesta, luottamuksesta ja tulevaisuuden rakentamisesta.
- <https://www.clearbox.co.uk/do-digital-workplaces-drive-innovation-or-efficiency/>
- <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- <https://viestijat.fi/turhan-tarkeys-eli-epavirallinen-tyoyhteisoviestinta/#990d24c0>

Community	Collaboration	Interaction
Sense of belonging Community of practice Learning organisation Social network Social innovation	Co-creation Co-production	Learning Creating ideas & solutions Reward & recognition

Yhteistyön periaatteita - 2008 EFQM konferenssi Pariisi

The 12 Principles of Web 2.0 Collaboration

	Description	How this can be enhanced ?
Purpose	We have a shared goal or interest.	-> network intent clearly defined -> ability to discuss the intent with other members
Identity	We know who's who.	-> personal social network – better access to people you already know -> social phonebook – enabling new contacts
Reputation	We recognize and build status on our actions.	-> votes , tags etc. -> social network analysis, connections and contacts made visible
Governance	We agree that our behavior can be regulated according to shared or stated values.	-> commonly agreed values (relates to purpose) -> agreed WOW - ways of working (e.g. blog guidelines)
Communication	We have ways to share information and ideas.	-> possibility to easily share and search
Groups	We relate to each other in smaller numbers	-> core teams -> task forces, ad hoc projects
Environment	We interact in a shared space that is appropriate to our goals.	-> virtual environment - easy access to different elements -> context awareness
Boundaries	We know who belongs and who does not.	-> stakeholder roles & expectations -> visibility to members of groups and to their roles (relates to social phonebook)
Trust	We know with whom we're dealing and that it's safe to do so.	-> references (social network analysis) visibility to who knows who -> quick trust (favor for a favor)
Exchange	We can trade knowledge, support, goods, services, and ideas.	-> attitude: willingness to openly share in agreed context
Expression	We have a group identity and know what other members are doing. We can easily indicate our preferences and opinions.	-> social phonebook (personalization) -> information about availability, location, activities -> voting, tags, emoticons
History	We look back over our history and track our evolution.	-> visibility to development / activities over the time

Ajatuksia palkitsemiskäytännöistä: käytäntöjä innovatiivisuuden edistämiseen eri yrityksissä

Reward & Recognition practices for enhancing innovation

One of the kind / Ad hoc practices ... Special Programs ... Systematic & Regular Practices

Continuous Rewarding ... Rewards based on special campaigns

Regular allocation of Investment & resources ... Special funds & resources

NO financial rewards ... X0 000 000 € rewards

No rewards ... Points systems ... Tangible rewards

No celebration ... hand shake ... Open ceremonies, big scale events

Rewards from innovations in the field ... Rewards from potential ideas

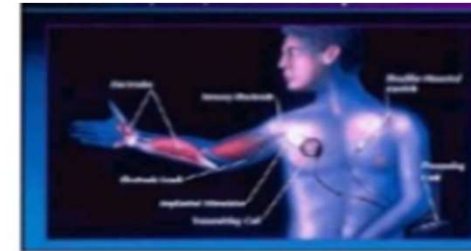
... Nominations & special roles as rewards

Systeeminen
näkökulmia
muutokseen:
organisaation /
verkoston muutos-
kyvykkyyteen liittyen:
mallin avulla
pohdittiin kuinka
syvälle olisi
muutoksen mentävä,
jotta se vakiintuisi?

"IMAGES OF CHANGE"	
Spatial image	- the picture of the individual's location in the space around him.
Temporal image	- an individual's picture of stream of time and his place in time.
Relational image	- the picture of the universe as a system of regularities.
Personal image	- the picture of an individual in the midst of the universe of persons, roles and organizations around him.
Value image	- the ordering of the scale of better and worse of the various parts of the whole image.
Emotional image	- various items in the rest of the image are imbued with feeling or affect
Conscious, unconscious & subconscious image	- an individual is capable being conscious of all parts of the image with the same degree of intensity, ability to perceive varies, a very small part of an image is exposed to our internal view at the same time.
Certain / uncertain, clear / vague images	- every aspect of a image is tinged with some degree of certainty and uncertainty.
Real / unreal image	- an image of the correspondence of the image "itself" with some "outside" reality.
Public / private image	- whether the image is shared by others or is peculiar to the individual.

Eri systeemien linkitykset - mahdollistavat ja estävät tekijät

I SYSTEMS VIEW: Services within and between different systems



	Social system People ☺ & High - touch	Physical system Atoms & High tech	Information systems Bits & High tech
People ☺ Organizations Stakeholders Social environment	People ☺ <-> People ☺	Machine People ☺ <-> People ☺	IT People ☺ <-> People ☺
Machines Buildings Physical environment	People ☺ People ☺ <-> Machine	Machine <-> Machine	IT Machine <-> Machine
Information Technology Network Virtual environment	People ☺ <-> IT	Machine <-> Machine IT	IT <-> IT

Näitä käytiin läpi liittyen muutoksen tasoihin. Tuohon pohdintaan lisättiin vielä biologinen ja eri teemojen yhdistyminen (kyborgi...)

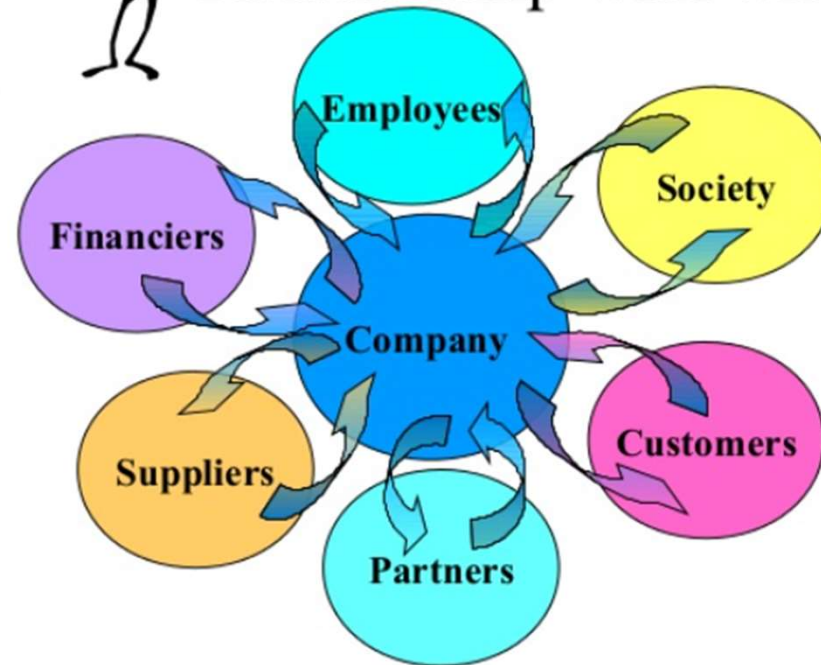
Ketä kaikkia haluaan
mukaan
muutokseen, ketä
halutaan kuunnella?

Ketä kaikkia uusi
normaali koskettaa?

Kuinka avoimena /
kuinka suljettuna
tilanne halutaan
pitää?



Stakeholder view:
Relationship with whom ?



Projekteja tietyssä
lyhyessä
aikaikkunassa
vai pitkäaikaista
pysyvää toiminta-
tapojen &
käytäntöjen
muutosta
& miten nämä
mahdollisesti
linkittyvät toisiinsa
sisäkkäin

Finite and Infinite Games...



*"A finite game
is played for the purpose
of winning,
the infinite game for
the purpose of continuing
the game ..."* (Carse, 1986)

Finite Games

- The purpose is to win
- Improves by fittest surviving
- Winners exclude losers
- Winner takes all
- Aims are identical
- Relative simplicity
- Rules fixed in advance
- Rules resemble debating contests
- Compete for mature markets
- Short term decisive contests
- Externally defined

Infinite Games

- The purpose is to improve the game
- Improves by game evolving
- Winners teach losers better plays
- Winning widely shared
- Aims are diverse
- Relatively complexity
- Rules changed by agreement
- Rules resemble grammar of original utterances
- Grow new markets
- Long term
- Internally defined

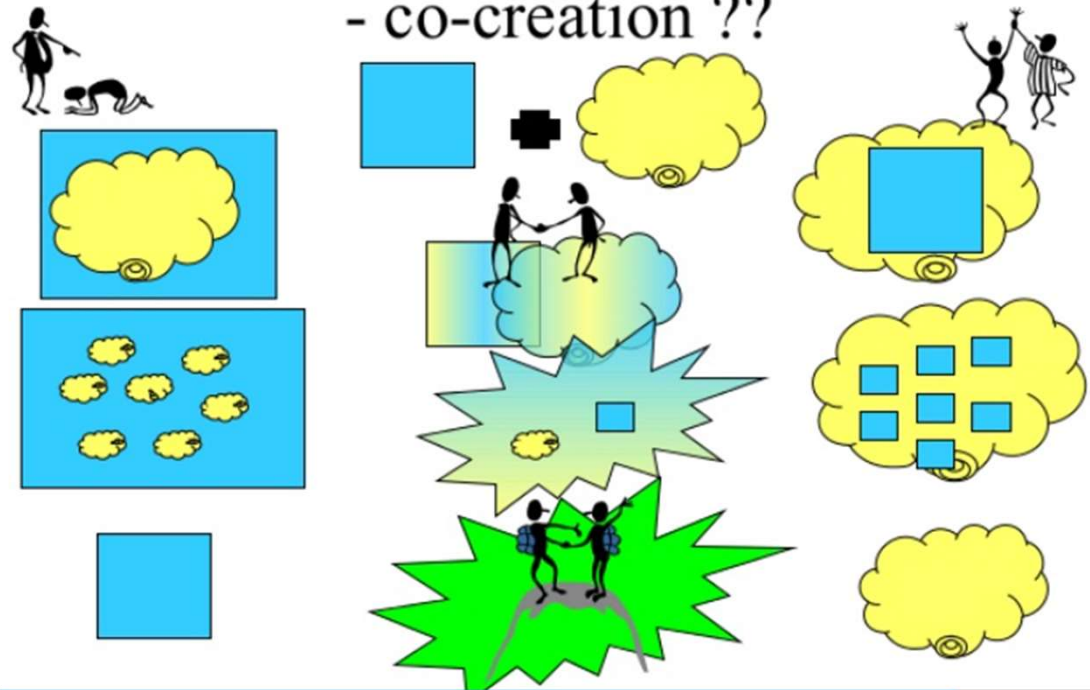
Kyvykkyys luoda
aidosti yhdessä
uutta?

Vai sopeutumista
toisen
käytäntöihin?

Joko käskyttämällä
tai valmentamalla

Integration possibilities

- co-creation ??



Rafael Ramirezin
ajatuksia “value co-
creation” aiheesta.

Arvokäsitys on todella
tärkeä!

From Value Adding to Value Co-creation 1 (2)

- **Industrial view**
 - **Co-productive view**
- Value creation is sequential, unidirectionally transitive, best described in “value chains”
 - All managed values can be measured in monetary terms
 - Value is added
 - Value is a function of utility and rarity
 - Values are “objective” (exchange) and “subjective” (utility)
 - Customers destroy value
- Value creation is synchronic, interactive, best described in “value constellations”
 - Some managed values cannot be measured or monetized
 - Values are co-invented, combined and reconciled
 - Exchange the source of utility and rarity
 - Values are “contingent” and “actual” established interactively
 - Customers and suppliers co-create value

Rafael Ramirezin
ajatuksia “value co-
creation” aiheesta.

Arvokäsitys on todella
tärkeä!

From Value Adding to Value Co-creation 2 (2)

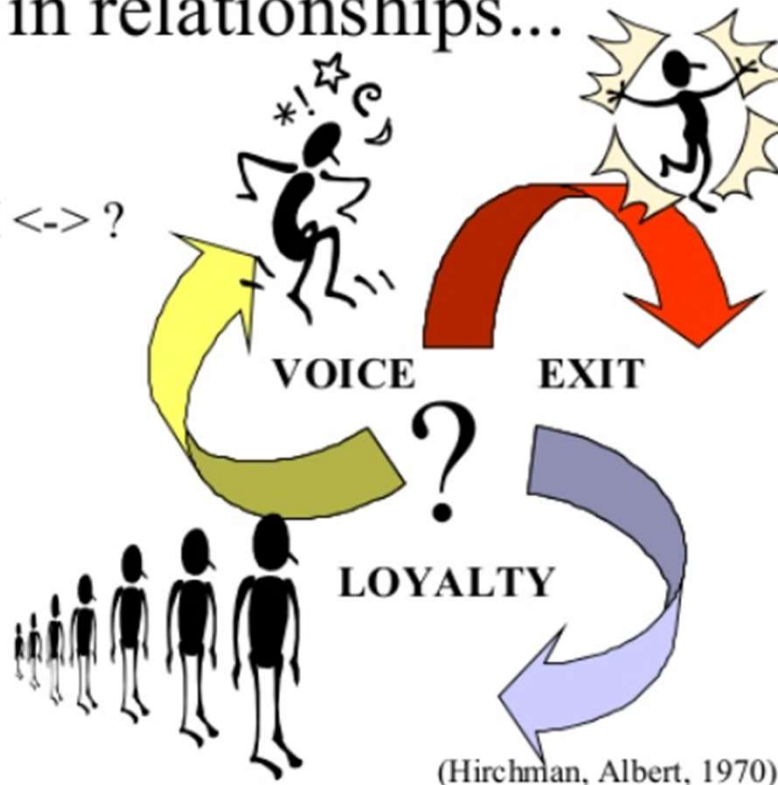
- **Industrial view**
 - Value is “realized” in transaction, only for supplier (event)
 - Three sector statistical models applicable
 - Services are a “separate” activity
 - Consumption not a factor of production
 - Economic actors analyzed holding one primary role at a time
 - Firm and activity are units of analysis
- **Co-productive view**
 - Value is co-produced, with customers and suppliers over time - for both co-producers (relationship)
 - Three sector statistical models no longer applicable
 - Services a framework for all activities considered co-produced
 - Consumers managed as factors of production (assets)
 - Economic actors analyzed as holding several roles simultaneously
 - Interactions (offerings) are units of analysis (Ramirez , 1999)

Systemiväen malleja liittyen aiheeseen

Options in relationships...

- Design
TO -> or WITH <-> ?
- Inactive ?
- Proactive ?
- Reactive ?
- Interactive ?
- ... postactive...

(Ackoff, Russel)



(Hirschman, Albert, 1970)

Ajan ulottuvuuksia muutokseen

Life cycle of a relationship

Time aspects ?

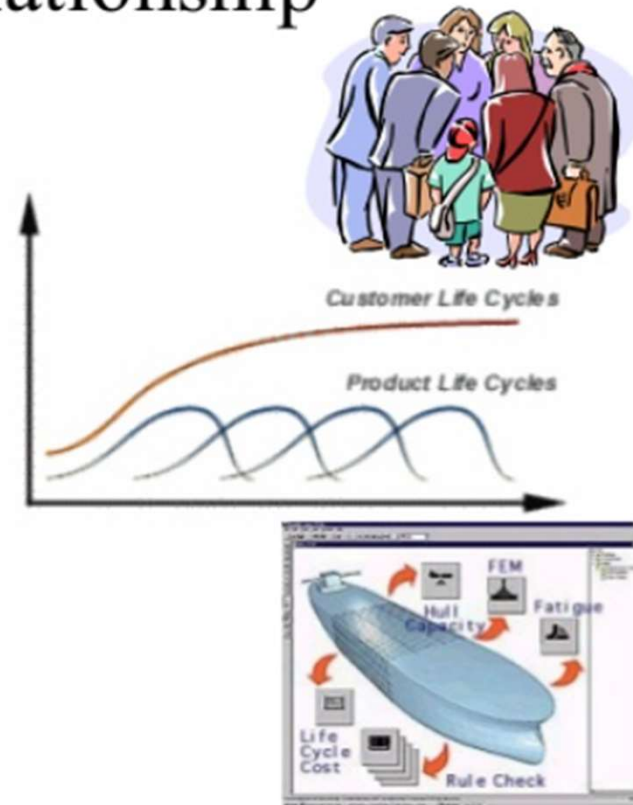
- Short term / long term
- Continuous / discontinuous ...
- Temporary / permanent

Phases ?

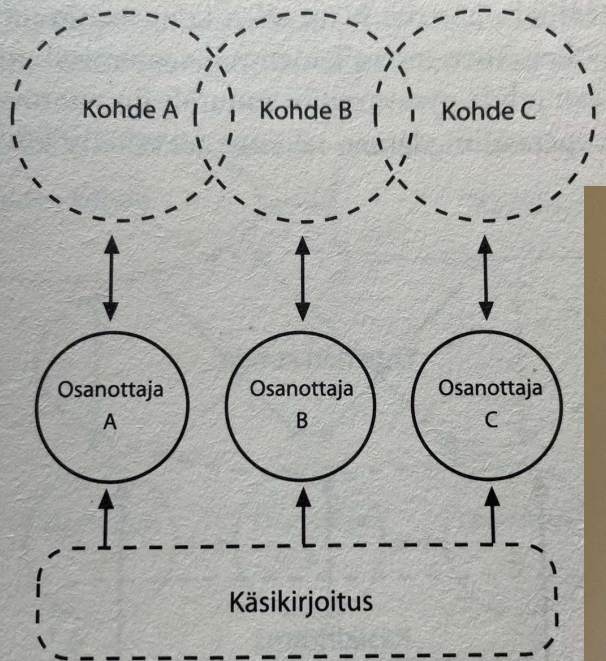
- In the beginning... during ...
at the end

Crisis ?

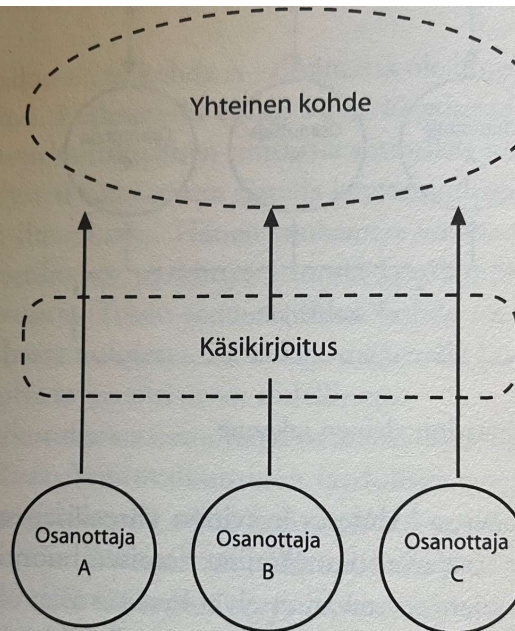
- Mergers & acquisitions
- Intensive growth / decline
- Transformation



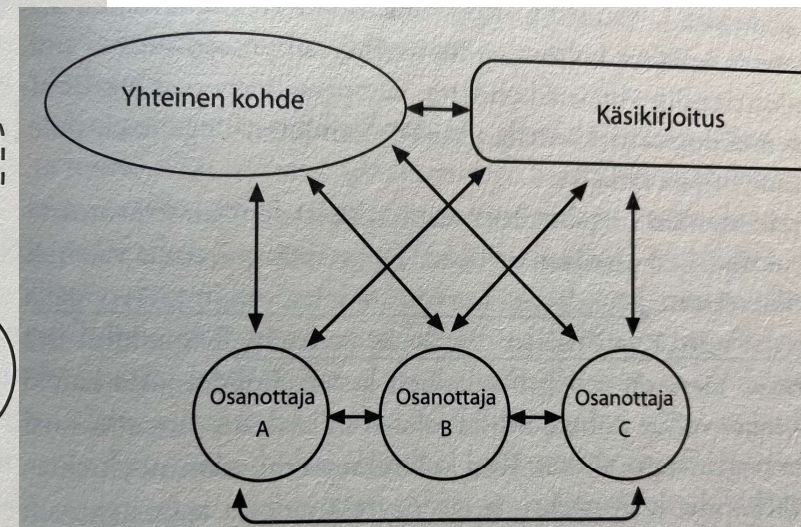
Koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio, Engeström (2004): Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä
Linkitykset tärkeitä - yhdessä oppiminen ja yhdessä tekeminen, tarve aidoille rajapinnoille



Kuvio 10.1. Koordinaation yleinen rakenne



Kuvio 10.2. Kooperaation yleinen rakenne



Kuvio 10.3. Kommunikaation yleinen rakenne