

Tulevaisuudet ja hedelmällinen toisin ajattelu

Oppiminen | Kasvatus | Opetus



OPINKIRJO
KEHITTÄMISKESKUS

Tulevaisuudet ja hedelmällinen toisin ajattelu

Oppiminen | Kasvatus | Opetus

© Kehittämiskeskus Opinkirjo ja kirjoittajat

Toimitus: Jari Koskinen, Minna Riikka Järvinen, Sam Inkinen, Pasi Lankinen

Graafinen suunnittelu: Jari Koskinen, Elias Kapiainen

Taitto: Elias Kapiainen

Julkaisija: Kehittämiskeskus Opinkirjo 2021

Paino: Eura Print Oy 2021

ISBN 978-952-5853-80-3 (painettu)

ISBN 978-952-5853-81-0 (pdf)

Sitä samaa vai jotain rohkeasti uutta?

– Onko toiminnan sydämessä samojen asioiden rutiinimainen toisto vai aidosti luova toisin ajattelu?

JARI KAIVO-OJA

Saamme usein kuulla toistettavan kuin jonkinlaisena kansanviisautena, että ”vanhassa vara parempi”, ”pitäydytäänpä omalla ydinosaamisalueella”, ”pysytäänpä nyt boxissa” tai ”ainahan me olemme tehneet näin” (viimeksi mainittu on hyvinkin yleinen motto ja perustelu).

Samojen asioiden ja prosessien toistolle *niin kuin ennen* voidaan löytää usein hyvältä kuulostavia perusteluja. Yllättävän usein nämä latteat näkemykset on myös ollut (liiankin) helppo sisäistää ja hyväksyä organisaation arkeen ja käytäntöön. Hitauden ja epädynaamisuuuden lisäksi jopa suoranaista laiskuutta on helppo perustella ties millä verukkeilla – esimerkiksi hengessä ”hieno idea, tekemättä valmis, jäädään nyt odottelemaan ja pähkäilemään – ei suotta hötkyillä!”

Toisaalta eri yhteisöillä ja organisaatioilla on strateginen ja taktinen mahdollisuus uuden ajatteluun sekä hedelmälliseen *toisin ajatteluun*. Tällainen luova, ketterä ja dynaaminen virittäytyminen voi johtaa parhaassa tapauksessa uusien, raikkaiden ideoiden, keksintöjen (eli inventioiden) sekä markkinoilla ja viitepiireissä menestyvien huippukonseptien ja innovaatioiden syntyyn.

Toisaalta on niinkin, että vaikka yhteisön tahtotilan kannalta haluttaisiin *ketterästi* ja *proaktiivisesti* uudistua, voi raikas idea tai ajatus tyssä edellä mainittuihin vanhoihin ”viisauksiin” ja organisaation laiskaan toimintakulttuuriin. Näin voidaan lupaan alun jälkeen taas helposti päätyä tutun prosessin tai palvelupolun toistamiseen jopa ”bravo”-huutojen säestämänä.

Osittain ongelma on myös vastaanottavassa päässä. Voimme usein luottaa ja nojata siihen, että meiltä halutaan ja tilataan samaa ”tuttua juttua” niin kuin ennenkin. Silloin ikään kuin ”yleisön pyynnöstä” teemme ja toteutamme *samaa, hyväksi havaittua vanhaa* uudelleen, uudelleen ja uudelleen. Aidosti uuden ja kokeellisen teoksen, tuotteen, prosessin tai palvelun tarjoaminen voidaan kokea liian rohkeana – jopa uhkarohkeana – riskinottona ja irtautumisena tutulta mukavuusalueelta.

Tiedämme monia surullisia tarinoita siitä, että esimerkiksi muusikko on mennyt tekemään liian rohkean uutuuslevyn. Tai kokeellinen teatteriesitys ei olekaan vastan-

nut yleisön (vakiintuneita) odotuksia. Uran käännekohdaksi tarkoitettu taiteellinen esitys tai avantgardeteos onkin ollut täydellinen ”floppi”, joka on syössyt lupaavan uran täysin odottamatta nousukiidosta sen alasajoon.

Yleisön ja asiakkaiden vakiintuneet, normien mukaiset odotukset ovat eräs tekijä, joka voi ohjata asioiden monotoniseen ja latistavaan toistoon. Samalla käännetään helposti selkä *tulevaisuuden potentiaalille* sekä uusiutumislle ja vaikuttavuudelle. Edellä sanottuun voisi vielä lisätä, että aina ja loputtomasti ei artisti, koulutusorganisaatio tai muu toimija voi jatkaa toimintaansa ”yleisön pyynnöstä” -periaatteella. Myös oma näkemys ja visio tulevaisuuden askelmerkeistä ja muutoksen suunnasta on tärkeä.

Välillä myös havaitaan, että yksilö tai yhteisö on tehnyt samaa tuttua asiaa turruttavan pitkään. Metodit ja maneerit ovat hallinnassa (tai ainakin niiden oletetaan olevan hallinnassa), mutta sitten iskevätkin lamaantumisen ja rimakauhu. Tällaisessa tilanteessa saatetaan kokea, että ei enää kyetä (edes) laadukkaasti vanhan ja perinteisen tuottamiseen. Syntyy pelko huonosta laadusta ja ikävistä yllätyksistä. Ja näinhän voi tuki tapahtuakin maailman, ihmisten ja tilanteiden muuttuessa. Ei edes Elvis Presley kyennyt jokaisessa show’ssaan samaan korkeaan laatuun.

Epäonnistumisen mahdollisuus herättää meidät miettimään laadun merkitystä myös erilaisten uudistumispyrkimysten ja riskinoton kannalta. Onko laadulle asetettu rima riittävän korkealla – ja onko rima toisaalta realistisesti asetettu? Tällaiset kysymykset ovat relevantteja myös koulutuksen ja oppimisen maailmassa. Ja ylipäättään: Uudistuvatko koulutussektori ja opetuskäytännöt riittävän luovasti, nopeasti ja tehokkaasti? Vai ovatko erilaiset oppimis- ja teknologiakokeilutkin vähämerkityksellisiä ”pilotteja” ja ”senttauksia”, joista ei juurikaan jää jäljelle todellista substanssia tai syvämmämpää laatua?

Suomalaisessa kontekstissa voidaan myös kysyä, onko upeiden, itsetuntoa hivelleiden Pisa-tulosten jälkeen oppimisen maailmanluokan edelläkävijään iskenyt pelon tunne ja huomisen rimakauhu. Psykologisesti orientoituneessa innovaatiokirjallisuudessa varoitetaan siitä, että liiallinen itsekritiikkisyys ja epäonnistumisen vahva pelko voivat tuhota luovankin neron. Tämä voi estää uuden ajattelua. Siksi olisi järkevää pyrkiä hyväksymään epäonnistumisia tietyssä määrin ja nähdä virheet uuden oppimisen mahdollisuutena. Virheet voivat parhaassa tapauksessa johtaa aitoon toisella tavalla ajatteluun.

Yleisellä tasolla voidaan vielä todeta, että on olemassa kaksi erilaista *uudistumisen haastetta* ja niihin liittyvää perusskenaariota. Ensinnäkin voimme toistaa samaa (vanhaa ja tuttua) asiaa vuodesta toiseen. Tai sitten voimme kehittää ja esittää jotain uutta, inspiroivaa ja odottamatonta. Voimme onnistua tai epäonnistua kummassakin tällaisessa pyrkimyksessämme. Näin syntyy prosessien ja tulosten kannalta *uudistumisen ja ei-uudistumisen* nelikenttä. Voimme tuottaa laadukasta tai huonolaatuista ”samaa vanhaa”, mutta myös laadukasta tai huonolaatuista ”uutta juttua”.

Nämä neljä erilaista lopputulosta ovat mahdollisia huomisen vaihtoehtoja myös silloin, kun keskustellaan oppimisen ja koulutuspalvelujen kehittämisestä sekä kasvat- ja koulutussektorien ennakoitavuudesta. Uudella, toisella tavalla ajattelu *ei vielä itsessään* takaa opetuksen tai oppimisen laatua! Maailma on monimutkainen ja yllättävä. VUCA-ajan haasteet viltteine kortteineen ja mustine joutsenineen ovat tunnetusti vaativia. Toisaalta sisäinen uudistuminen, ketterät askelmerkit ja konkreettinen *uuden luominen* ovat monella alalla ja monessa asiassa nykypäivänä suoranainen elinehto.

Ajatellaanpa vielä avoimesti ja optimistisesti otsikon kysymystä: ”Sitä samaa vai jotain rohkeasti uutta?” Parhaassa tapauksessa voimme tuottaa laadukkaasti (1) sekä *samaa vanhaa* että (2) jotakin *raikkaasti uutta*. Tällaista ”sekä–että”-periaatetta kannattaa usein pyrkiä visio- ja strategiatyön lisäksi konkretisoimaan organisaation toiminnassa ja arjen käytännöissä! Voimme ehkä säilyttää parhaat käytännöt (*best practices*) ja hyväksi havaitut toimintamallit – mutta samalla pyrkiä ideoiden ja oivallusten kautta uudistumaan sekä kehittämään tuoreita ja raikkaita lopputuloksia.

Jos tuotamme koko ajan *samaa ja vanhaa*, voimme kenties ja pääosin säilyttää vanhat asiakkaat ja viitepiirit, mutta uusia markkinoita tai sidosryhmiä emme helpposti tällä tavalla tavoita. Toisaalta on myös mahdollista, että asiakkaat ja sidosryhmät puuttuvat itse ”saman ja vanhan” tuottamiseen ja etsivät vaihtoehtojen kautta itselleen uutta ketterää toimittajaa ja uudistajaa (vaikka tähän asti toimintaan ja prosesseihin olisikin oltu tyytyväisiä).

Koulutussektorin laajempaan tulevaisuuskuvaan liittyy myös se, kuinka globaalit olosuhteet (ml. koulutusmarkkinat, koulutusvienti, digitaaliset oppimiskäsitelmät ym.) kehittyvät. Erilaiseen uudistumiseen ja globaalien näkökulmien vahvistamiseen on selvästi ollut paineita myös akateemisessa maailmassa. Ehkä eräänä kiinnostavana kansainvälisenä esimerkkinä voidaan mainita Yhdysvalloissa vuonna 2007 perustettu Singularity-yliopisto (<https://su.org/>), joka keskittyy innovaatiokeskeiseen yrittäjyyteen ja startup-yrittäjien koulutukseen. Toki voisinkin esitellä muitakin kiinnostavia koulutuksen uudistamisyrityksiä, mutta tämä riittääkö yhtenä hyvänä esimerkkinä tässä yhteydessä.

Syytä on vielä painottaa sitäkin, että myös muutos- ja innovaatioprosesseissa maltti on usein valttia. Jos koko ajan ajattelemme liian intensiivisesti ja pakkomielleisesti vain toisella tavalla ja tarjoamme jatkuvasti – loppumattomana ketjuna – vain uutuuksia, näemme ympärillämme todennäköisesti paljon erilaisia kokeiluja ja ”pöhinää” sekä saamme haaviimme uusia asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä. Emme välttämättä kuitenkaan saa näin kehitettyä *pysyvempiä* asiakas- ja käyttäjäsuhteita. Voimme siis ääritapauksessa sortua liiallisen uudistamisen kierteseen, johon ympärillämme vaikuttavat avaintoimijat ja eri sidosryhmät lopulta kyllästyvät.

Varoituksen sana on siis näissäkin pohdinnoissa paikallaan: muutos pelkän muutoksen vuoksi tai uusi toimintamalli pelkän uuden toimintamallin vuoksi ei ole mie-

lekästä, vaan johtaa helposti ylimitoitettuun uudistuspakkoon ja -kierteeseen. Koulutus- ja kasvatusektorillakin saadaan perusteltua kritiikkiä siitä, että järjestelmiä, rakenteita ja prosesseja aletaan muuttaa ennen kuin edellinenkään uudistus on viety kunnolla maaliin ja saatu levitettyä arjen käytäntöihin.

Mikä on loppujen lopuksi olennaista yhteisön ja organisaation uudistumisen ja muutosprosessien kannalta? Voidaan painottaa ainakin kahta perusasiaa. Tulee korostaa *kunnianhimon* ja *korkean laatutason* merkitystä. Nämä kummatkin asiat vaativat yleensä luovaa ja dynaamista *toisella tavalla ajattelua*.

Yksi parhaimpia ulkomaisia esimerkkejä yhdistetystä uudistumisstrategiasta on ollut sveitsiläinen kelloteollisuus. Sveitsissä osataan *arvostaa perinteitä* ja *jatkuvaa oppimista* kellojen valmistuksessa, mutta viime vuosikymmeninä sielläkin on törmätty alan uudistumispainaisiin. Näihin haasteisiin on myös kyetty vastaamaan luovilla, nykyaikaisilla ja innovatiivisilla tavoilla. Samalla perinteisen, jokapäiväisen ”perussuorituksen” laatu on kyetty pitämään normaalilla, korkealla tasollaan. Jotakin samaa voisi toivoa tapahtuvan suomalaisen oppimisen ekosysteemeissä, koulutus- tuotteissa ja opiskelun käytännöissä.

Utuna piirteenä uudistumis- ja innovaatiokeskustelussa on noussut esille *häiriöjohtamisen mahdollisuus*. Myös edesmenneen professori Clayton Christensenin (1952–2020) ajatukset *disruptiivisten innovaatioiden* merkityksestä on tässä yhteydessä hyvä pitää mielessä. Uusien oivallusten ja teknologioiden avulla kilpailijat voivat ”disruptoida” eli tuhota kilpailijoidensa tuotteiden ja palveluiden kilpailukyvyn markkinoilla ja ympäröivässä yhteiskunnassa.

Näin voi erityisen todennäköisesti käydä toimijoille, joiden uudistumiskyky ei ole riittävä, vaikka perustoiminta ja -prosessit olisivatkin (olleet) laadukkaita. Ihmiset ja organisaatiot voivat ”nukkua onnensa ohi” – samaan aikaan, kun heidän toimintaansa haastetaan ja disruptoidaan monin eri tavoin. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota toimintaympäristön muutoksiin (esim. trendit ja megatrendit), teknologiamurrokseen ja heikkoihin signaaleihin – ennen kuin villit kortit ovat liian viljejä omalle organisaatiolle.

On tunnettu tosiasia, että eri yhteisöt ja yhteiskunnalliset toimijat voivat olla joko pelisääntöjen muuttajia/haastajia (*game changers/challengers*) tai vastaavasti pöydän toisella puolella tämän haastamisen kohteita (*the target organization of game changers/challengers*). Muutoskyvykkyyden osalta on siis tehtävä kaksi tärkeää peruskysymystä:

1. Olemmeko kyvykkäitä haastamaan alan toimintatapoja ja olemaan aktiivisia toimijoita muutosprosesseissa?
2. Olemmeko kyvykkäitä ottamaan vastaan organisaation ulkopuolelta tulevia haasteita ja tunnistamaan haastajia?

Organisaation muutoskyvykkyys mitataan strategisten linjausten ohella monenlaisissa arjen käytännöissä näiden kahden kysymyksen kautta. Ensimmäinen kysymys liittyy ensisijaisesti organisaation sisäiseen muutoskyvykkyyteen ja toinen taas organisaation *ulkopuolelta* tuleviin, usein yllättäviinkin muutossaasteisiin ja -paineisiin.

Niin yksilön kuin yhteisön uudistumiskyvyn kannalta olennaista on muun muassa kyky asettaa visioita ja tavoitteita, sisukkuus ja sinnikkyys, organisaation verkostoitumisaste, kommunikaation laatu ihmisten välillä, positiivinen ilmapiiri, aktiivinen testaustoiminta, sidosryhmien kanssa tapahtuva vuorovaikutus, erilaisten idea-keh-sintö-innovaatio-ketjujen hallinta (ml. innovaatioiden suojaus) sekä *rohkeus* ajatella ja toimia toisin!

Viisasta on yhdistää klassisen sivistyksen ja osaamisen hedelmiä rohkeaan, ennakkoluulottomaan tulevaisuusajatteluun. Pysähtynyt, jähmettynyt ja halvaantunut organisaatio ei pysy hengissä pitkään. Sen vuoksi tarvitaan luovaa toisin ajattelua sekä elävää, valpasta ja ketterää tekemisen meininkiä!

Näin asiat voidaan nähdä myös koulutus- ja kasvatusalalla, joka eittämättä on 2020-luvullakin isojen muutosten keskellä ja puristuksessa. Tieteen uudet tulokset ja teknologiakehityksen digitalisaatioaalto muuttavat koulutuksen toimintaympäristöä joka päivä – joskus nopeastikin – koronakriisin aikana koetun digiloikan tavoin. Monen organisaation ja yhteisön avainhaaste on keksiä itsensä ja paikkansa maailmassa uudelleen niin tänään, huomenna kuin ylihuomenna.

Kirjallisuutta

- Aaltonen, Mika (2020). *Tekoäly. Ihminen ja kone*. Yhteistyössä Antti Merilehto. Helsinki: Alma Talent.
- Aalto-Setälä, Pauli (2018). *Häiriö. Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa*. Helsinki: Alma Talent.
- Andersson, Christina & Kaivo-oja, Jari (2011). *Boho Business. Ihmiskunnan voitto koneesta*. Helsinki: Talentum.
- Christensen, Clayton M. & Hall, Taddy & Dillon, Karen & Duncan, David S. (2016). *Competing Against Luck. The Story about Innovation and Customer Choice*. New York: Harper Business.
- Hietanen, Olli & Kaivo-oja, Jari & Lauttamäki, Ville & Nurmi, Timo (2006). *Suomen kansallinen tietoyhteiskuntastrategia. Loppuraportti tulevaisuusverstaista*. TUTU-Julkaisuja 6/2006. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu.
- Hiltunen, Elina (2020). *Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme*. Jyväskylä: Docendo.
- Inkinen, Sam & Kaivo-oja, Jari (2009). *Understanding Innovation Dynamics. Aspects of Creative Processes, Foresight Strategies, Innovation Media, and Innovation Ecosystems*. FFRC eBook 9/2009. Turku & Helsinki & Tampere: Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics.
- Kaivo-oja, Jari (2003). Innovaatiiviset toimintaympäristöt kulttuuriyritysten menestyksen lähtökohdina. Teoksessa Niinikoski, Marja-Liisa & Sibelius, Kaisa (toim.), *Kulttuuribusiness*, 30–49. Helsinki: Culminatum Ltd Oy Helsinki Region Centre of Expertise & WSOY.
- Kaivo-oja, Jari (2012). Weak Signals Analysis, Knowledge Management Theory and Systemic Socio-cultural Transitions. *Futures. The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, Vol. 44, 206–217.
- Kaivo-oja, Jari (2021). Ennakoiva liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen yhteiskunnan eri tasoissa toiminnossa. *Futura 2/2021*. (painossa.)
- Kaivo-oja, Jari & Kuusi, Osmo & Knudsen, Mikkel Stein & Lauraéus, Theresa (2020). Digital Twin: Current Shifts and Their Future Implications in the Conditions of Technological Disruption. *International Journal of Web Engineering and Technology* 15 (2), 170–188.
- Kaivo-oja, Jari & Kuusi, Osmo & Koski, Jussi T. (1997). *Sivistyksen tulevaisuusbarometri 1997. Tietoyhteiskunta ja elinikäinen oppiminen tulevaisuuden haasteina*. Julkaisuja 25. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kaivo-oja, Jari & Lauraéus, Teemu (2018). The VUCA Approach as a Solution Concept to Corporate Foresight Challenges and Global Technological Disruption. *Foresight* 20 (1), 27–49.
- Kaivo-oja, Jari & Santonen, Teemu (2016). Futures of Innovation Systems and Innovation Management. Open Innovation Paradigm Analysed from Futures Perspective. Teoksessa Mention, Anne-Laure & Torkkeli, Marko (eds.), *Open Innovation: Bridging Theory and Practice*, Vol 1. Chapter 6, 111–158. USA: World Scientific, Imperial College Press.
- Kauhanen, Erkki & Kaivo-oja, Jari & Hautamäki, Antti (2007). *Innovaatiomedia. Journalismi tulevaisuuden tekijänä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Knudsen, Mikkel Stein & Kaivo-oja, Jari & Lauraéus, Theresa (2019). Enabling technologies of Industry 4.0 and their global forerunners: An empirical study of the Web of Science database. Teoksessa Uden, Lorna & Ting, I.-Hsien & Corchado, Juan Manuel (eds.), *Knowledge Managements in Organizations. 14th International Conference, KMO2019, Proceedings. Communications in Computer and Information Science, CCIS*, Volume 1027, 3–13. Cham: Springer.

- Masini, Eleonora (1993). *Why Futures Studies?* London: Grey Seal.
- Roth, Steffen & Sales, Augusto & Kaivo-oja, Jari (2017). Multiplying the Division of Labor: Functional Differentiation of the Next Key Variables in Management. *Systems Research and Behavioral Science* 34 (2), March/April 2017, 195–207.
- Roth, Steffen & Valentinov, Vladislav & Kaivo-oja, Jari & Dana, Léo-Paul (2018). Multifunctional Organisation Models: A Systems-Theoretical Framework for New Venture Discovery and Creation. *Journal of Organizational Change Management* 31 (7), 1383–1400.